Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Lesmateriaal studenten

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Lesmateriaal studenten
Theorieboek

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 0 - De rode draad 5
1.1 Het structurele perspectief 5
1.2 Het humanistische perspectief 5
1.3 Het politieke perspectief 6
1.4 Het culturele perspectief 6
Hoofdstuk 1 - De ontwikkeling van de organisatiekunde 8
1.0 Inleiding 8
1.1 Het ontstaan van het vakgebied 8
1.2 Denkrichtingen en persoonlijkheden vanaf 1900 8
Het Scientific Management en Frederick Taylor 8
General Management theorie en Henry Fayol (1900) 9
De theorie van de bureaucratie en Max Weber (1940) 9
Max Weber 10
De Human Relationsbeweging en Elton Mayo (1945) 10
Revisionisme 10
Blake en Mouton 11
Douglas McGregor 12
De systeemtheorie en Boulding (1950) 12
De contigentiebenadering en Lawrence en Lorch (1965) 13
1.3 Recente(re) organisatietheorieën 13
Philip Crosby en kwaliteitszorg 13
Henry Mintzberg en organisatiestructurering en strategische planning 13
Tom Peters en managementprincipes voor bedrijfsvoering 13
Peter Drucker en algemeen management 14
Michael Porter 14
Michael Hammer 14
Hoofdstuk 2 - Strategie 16
1.0 Inleiding 16
De definitie van de huidige visie, doelstellingen en strategie 17
1. Strategievorming: vaststellen van het toekomstbeeld 21
2. Strategievorming: ontwikkelen van verschillende strategieën 21
3. Evaluatie en keuze van een strategie 21
De planningscyclus 23
Hoofdstuk 3 - Structuur 26
2.1 Gelijksoortigheid van de werkzaamheden (F-indeling) 27
2.2 Indeling naar product (P-indeling, interne specialisatie) 27
2.3 Indeling naar geografisch gebied (G-indeling, interne specialisatie) 28
2.4 Indeling naar markt of doelgroep (M-indeling, interne specialisatie) 28
3.1 Taak, functie, bevoegdheid, verantwoordelijkheid, afdeling 28
3.2 Interne differentiatie 29
3.3 Interne specialisatie 29
3.4 Delegeren 29
4.1 Lijnorganisatie 30
4.2 Lijn-staforganisatie 30
4.3 Matrixorganisatie 31
5.0 Organiseren volgens Mintzberg 32
5.1 Basiselementen 32
5.2 Vijf coördinatie mechanismen 32
5.3 Configuraties 33

Hoofdstuk 4 – Systemen 35
2.1 Besturings- en beheersingsprocessen 36
2.2 Modelconstructie en het besturingsparadigma 37
Beheersingssystemen 39
Operationele planning 39
Procesbeheersing 40
Besturingssystemen 40
4.1 Een algemene omschrijving van het productieproces 41
4.2 Typologieën 41
4.3 Nadere uitwerking van de besturingsaspecten per type productiesysteem 43
Hoofdstuk 5 – Stijl 45
1. Beïnvloeden 45
2. Doelen stellen 46
3. Verschillende stijlen van leidinggeven hanteren 46
3.1 Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard 48
3.2 Leiderschapsgedrag 48
3.3 Taakvolwassenheid 50
Hoofdstuk 6 - Staf 52
Paying the man 54
Paying the job 54
Promotie 54
Ontslag op staande voet 55
Ontslag met onderling goedvinden 55
Ontslag op vergunning van het UWV 56
Hoofdstuk 7 – Skills 57
1.0 Inleiding 57
1. Bedrijfseconomische kenmerken 58
2. Organisatiekundige kenmerken 58
Hoofdstuk 8 – Shared Values 63
1.0 Inleiding 63
3.1 De externe functies van de cultuur 65
3.2 De interne functies van de cultuur 65
4.1 Primaire mechanismen voor cultuurvorming 67
4.2 Secundaire mechanismen voor cultuurvorming 67
4.3 Cultuurtypen volgens Handy 67
4.4 Organisatieculturen en controle 68

Hoofdstuk 0 - De rode draad

1.0 Introductie

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de rode draad van deze module: het 7S-model. Dit hoofdstuk heeft als doel de cursist;

1. inzicht te geven in de historische ontwikkeling van de organisatie.
2. inzicht te geven in het functioneren van een organisatie.

Doel 1 wordt opgehangen aan een tijdlijn vanaf 1900 tot en met heden. De markante ontwikkelingen op het managementgebied in de afgelopen 95 jaren worden in beeld gebracht en gerelateerd aan de ervaringen in de eigen werkomgeving.

Als kijkwijzer hanteren we de volgende perspectieven:

- het structurele perspectief
- het humanistische perspectief
- het politieke perspectief
- het culturele perspectief

Ieder perspectief leert ons wat over organisaties. Ieder perspectief laat een aantal aspecten van een organisatie zien, die bij een ander perspectief verborgen blijven. Dat hangt samen met de complexiteit van organisaties. Organisaties zijn meestal zo ingewikkeld dat die niet alle vanuit één invalshoek te beschrijven zijn.

Wie wil weten hoe in een organisatie de formele gezagsverhoudingen geregeld zijn, kan vanuit het structurele perspectief daar wat over leren. Wie wil weten of die formele gezagsverhoudingen ook effectief werken, zal ook naar die organisatie moeten kijken vanuit andere invalshoeken: hoe zit het bijvoorbeeld met de invloed en macht die uitgaat van andere functionarissen die niet tot de top behoren? Het politieke perspectief kan hierover iets verduidelijken.

1.1 Het structurele perspectief

Organisaties zijn doelgerichte en rationele constructies. Ze zijn opgericht en worden in stand gehouden om zo effectief (doelgericht) en efficiënt (zonder onnodige kosten) mogelijk te werken. Vanuit dit uitgangspunt wordt een organisatie gestructureerd, dit wil zeggen het werk wordt verdeeld, er wordt vastgesteld wie wat moet doen en wie aan wie verantwoordelijkheid is verschuldigd.

De verhoudingen tussen de medewerkers worden zakelijk benaderd: Wat is goed voor de organisatie? De motivatie van de medewerkers is vooral extern: loon, winstuitkering; premies. Vanuit het structurele of rationele perspectief worden dus zaken zichtbaar als: de organisatiestructuur, de hiërarchie; de formele verantwoordelijkheden; de werkverdeling; de extreme motivatie; effectiviteit en efficiëntie.

1.2 Het humanistische perspectief

Organisaties zijn niet slechts doelgerichte, rationele constructies, waarin mensen een middel zijn voor het bereiken van de doelen van de organisatie. Mensen zijn er niet slechts voor organisaties, maar organisaties zijn er (ook) voor mensen. Organisaties zijn er ook om menselijke behoeften te bevredigen. Organisaties en individuele mensen erin hebben elkaar nodig: efficiëntie en effectiviteit in de organisatie veronderstellen dat het werk zinvol is voor de mensen.

Als men vanuit dit uitgangspunt of perspectief naar organisaties kijkt, dan heeft men aandacht voor de behoeften van mensen aan zinvol werk. Niet slechts extreme prikkels zoals een hoger loon, maar ook intieme motieven zoals zinvolle arbeid verrichten en zeggenschap over het werk kan mensen motiveren. Vanuit dit perspectief zie je vooral leiderschapsstijlen en informeel leiderschap, de intrinsieke motivatie van mensen, de informele communicatie.

1.3 Het politieke perspectief

In organisaties werken mensen. Deze hebben zelden allen dezelfde belangen. Integendeel, mensen en groepen in organisaties hebben uiteenlopende en ook tegengestelde belangen. Werknemers in Nederland in een internationaal bedrijf hebben weinig boodschap aan het gegeven dat elders, in de derde wereld, de lonen veel lager zijn en dat daarom het bedrijf moet verhuizen. Binnen een organisatie is het dikwijls een strijd om posities, opdrachten, al of niet een eigen kamer enz.

Organisaties zijn dus ook te zien als arena's waarin voor belangen gevochten wordt. Kijkt men vanuit het politieke perspectief naar organisaties dan ziet men de verschillen in belangen en invloed bij mensen en groepen, de ongelijkheid, en de dwangmiddelen zoals regels om de machtsposities in stand te houden.

1.4 Het culturele perspectief

Organisaties zijn minder rationeel dan op het eerste gezicht lijkt. Allerlei activiteiten hebben een symbolische betekenis. Met die symbolen brengen ze de cultuur van de organisatie tot uitdrukking: de gemeenschappelijke opvattingen die de leden van de organisatie hebben over hun organisatie, wat men van elkaar verwacht en wat niet. Vanuit het culturele perspectief worden zaken als statussymbolen, mythen, ceremonies (jubilea..). het werkklimaat, omgangsvormen etc.

Voorbeelden van dergelijke symbolische activiteiten zijn te vinden in de aankleding van de ruimtes (vergelijk de kamer van de directeur met de kamer van anderen), een eigen parkeerplaats, de kledij die men wel en niet draagt, de wijze waarop overlegt wordt, de omgangsvormen tussen leiding en personeel enz. enzovoort.

2.0 Het 7-S Model

Doel 2 wordt opgehangen aan een bedrijfskundig model van het bekende bureau McKinsey het zogenaamde &-S Model. Dit model bestaat uit zeven elementen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het nut van dit model is dat het een zinvolle ondersteuning is voor het analyseren van een bedrijf.

Centraal in dit model staat de visie van het bedrijf. De visie is een managementinstrument, waarmee de bedrijfsvoering op de volgende wijzen kan worden beïnvloed:

1. Het richt de aandacht op de relevante activiteiten van het bedrijf (de "core business")
2. Het schept een kader aan de hand waarvan medewerkers kunnen afleiden op welke wijze relevante activiteiten moeten worden ingevoerd in de organisatie en hoe deze activiteiten passen in een groter geheel (richting geven).
3. Het is een middel om medewerkers te motiveren.

De andere aspecten van het bedrijf zijn onlosmakelijk met deze visie en met elkaar verbonden. Als een aspect verandert, dan betekent het dat ook andere aspecten van de organisatie zullen veranderen.

Bij de behandeling van ieder aspect worden enkele kijkrichtingen geboden om gericht naar uw eigen organisatie te kunnen kijken. Welke sterke en zwakke punten zijn daar zichtbaar? Waardoor worden deze veroorzaakt? Welke problemen brengt de huidige situatie in uw bedrijf met zich mee? Op welke wijze zouden deze problemen aangepakt kunnen worden? Wat is daarin de rol van het management? Welke rol vervul je daar zelf in?

Hoofdstuk 1 - De ontwikkeling van de organisatiekunde

1.0 Inleiding

Na bestudering van dit onderwerp;

1. Ken je enkele belangrijke denkrichtingen en persoonlijkheden uit de geschiedenis van de organisatiekunde;
2. Heb je inzicht in de hedendaagse ontwikkelingen van het vakgebied organisatiekunde;
3. Kan je een relatie leggen tussen de denkrichtingen en persoonlijkheden en de betekenis hiervan voor de wijze waarop hedendaagse organisaties zijn gestructureerd;
4. Kan je aantal onderwerpen die in de rest van de cursus worden behandeld beter plaatsen.

1.1 Het ontstaan van het vakgebied

Socrates en Plato stelden reeds in de vierde eeuw voor Christus theorieën op over leiding geven, taakverdeling en specialisatie. Als vak wordt het voor het eerst gedoceerd in de tweede helft van de negentiende eeuw in de VS. In veel landen is organisatiekunde kort na de tweede wereldoorlog geïntroduceerd. Groter wordende bedrijven na de industriële revolutie eisen aparte vaardigheden van het management. Het vak was erg technisch georiënteerd. Aspecten zoals bedrijfseconomie, logistiek, de gedragswetenschappen en de juridische wetenschap werden er pas later bij betrokken.

1.2 Denkrichtingen en persoonlijkheden vanaf 1900

In deze paragraaf verschijnen verschillende belangrijke namen in de organisatietheorie. Het gaat er hier met name om dat deze namen in het historisch perspectief worden geplaatst.

Het Scientific Management en Frederick Taylor

Scientific management is een systematische, samenhangende bedrijfskundige benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd zou moeten worden.

Enkele hoofdpunten uit zijn Scientific Management theorie over bestuur en beheer van organisaties.

1. Een wetenschappelijke analyse van de werkzaamheden en het uitvoeren van bewegingsstudies. De resultaten hiervan kunnen leiden tot standaardisatie en normalisatie van het productieproces en de hierin te gebruiken machines en materialen.
2. Een vergaande taakverdeling en training van arbeiders, waarbij elke handeling en beweging precies was voorgeschreven. De juiste man op de juiste plaats door zorgvuldige selectie.
3. Een hechte en vriendschappelijke samenwerking tussen leiding en arbeiders.
4. De bedrijfsleiders zijn verantwoordelijk voor het analyseren van en het zoeken naar werkmethoden en het scheppen van productievoorwaarden. Voorheen werd dit naar de uitvoering geschoven.
5. Het invoeren van prestatiebeloning met als doel te komen tot lagere productiekosten.

Frederick Taylor

Frederick Taylor kan worden beschouwd als de drager van deze theorie die daadwerkelijk op grote schaal werd ingevoerd. Anno nu komen we nog elementen van het Taylorisme tegen in vele organisaties.

De invloed van Taylor's ideeën is enorm. Waar zijn principes werden toegepast, schoot de productiviteit omhoog, hetgeen de toepassing snel verbreidde. Scientific Management werd verbonden met het idee van de mens als verlengstuk van de machine, monotone arbeid, beperking van vrijheid en het verdwijnen van plezier in werk. Andere gevolgen van Taylor's ideeën waren dat het bestuur en beheer van productieafdelingen over de hele industriële wereld verbeterden. Na de productie werden de administratie en de verkoop ook volgens zijn methoden benaderd. Actuele zaken als arbeidsstudies, arbeidskunde, functieomschrijvingen, en classificatie zijn rechtstreeks tot zijn ideeën terug te voeren.

General Management theorie en Henry Fayol (1900)

De general management theorie is een samenhangend stelsel van opvattingen over de wijze waarop organisaties in hun geheel bestuurd moeten worden.

De theorie onderscheidt zes onafhankelijke managementgebieden, namelijk technisch, commercieel, financieel, zelfbeschermend (hieronder verstaat Fayol veiligheid van mensen en eigendommen) boekhouding en besturing.

Besturing bestaat uit vijf taken:

- plannen of vooruitzien: het opstellen van een actieplan voor de toekomst;
- organiseren : de opbouw van de organisatie van mensen en middelen;
- bevel voeren: ervoor zorgen dat mensen aan het werk blijven;
- coördineren: het onderling afstemmen van de activiteiten;
- controleren: erop toezien dat de resultaten in overeenstemming met het plan zijn.

Henry Fayol

Henry Fayol's ervaringen als directeur van een mijnbouwmaatschappij brachten hem tot het formuleren van een theorie van het algemene management. Zijn theorie geldt voor de gehele organisatie. In dit opzicht wijkt hij af van Taylor, die zijn systeem opbouwde vanuit - en voor de productieafdeling. Fayols theorie is ook bedoeld voor andere typen organisaties dan industriële ondernemingen. Voor Fayol was eenheid van commando het belangrijkste principe. Iedere werknemer heeft slechts één directe baas boven zich. Zijn theorie is toepasbaar op kleinere ondernemingen.

De theorie van de bureaucratie en Max Weber (1940)

Grote bedrijven hebben volgens de theorie van de bureaucratie de volgende kenmerken:

- een sterke doorgevoerde taakverdeling;
- hiërarchische bevelsstructuur;
- nauwkeurig afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- onpersoonlijke relaties tussen functionarissen;

- werving op basis van bekwaamheden; kennis in plaats van vriendjespolitiek en kruiwagens;
- bevordering en beloning op basis van objectieve criteria en procedures;
- uitvoering van werkzaamheden volgens vaste routineregels;
- alle gegevens worden schriftelijk vastgelegd, zodat op alles controle mogelijk is;
- de macht van functionarissen, ook hogere, is aan restricties gebonden.

Max Weber

Max Weber bekeek bedrijven vanuit een sociologische invalshoek. Weber hield zich voornamelijk bezig met overheidsorganisaties en grote bedrijven. Weber zag de bureaucratie als een uitstekend middel om gestelde bestuurlijke doelen te bereiken alsmede een organisatievorm, die zo perfect in elkaar zit dat het zichzelf in stand houden een doel op zichzelf wordt. De nadruk op technische perfectionering leidt er echter toe dat de structuur belangrijker wordt dan de organisatiedoelen, hetgeen consequenties zou kunnen hebben voor de continuïteit van de organisatie. Men komt nog kenmerken overeenkomstig het bureaucratische model van Weber in grote organisaties tegen.

De Human Relationsbeweging en Elton Mayo (1945)

De Human Relationsbeweging

Een reactie op het scientific management is de human relationsbeweging. In 1927 werd een onderzoek gedaan naar de invloed van de lichtsterkte op de arbeidsprestaties van de productiemedewerkers in de Hawthorne fabrieken van General Electric. De lichtsterkte werd bij een groep verhoogd terwijl ze in een controlegroep constant werd gehouden. De productie steeg inderdaad, maar tot verbazing van de onderzoekers steeg de productie bij de controlegroep ongeveer even snel. Zelfs toen men daarna de lichtsterkte tot het uiterste minimum deed afnemen bleef de productiviteit stijgen. Het was onbegrijpelijk.

Elton Mayo

Elton Mayo van de Harvard universiteit werd erbij gehaald. Hij voerde van 1927 tot 1947 proeven uit waarbij de arbeidsomstandigheden op verschillende gebieden verbeterden. Elke verandering gaf een stijging van de productie en de personen voelden zich minder vermoeid.

In het bovenstaande lichtsterkte experiment bleek de achterliggende oorzaak de aandacht te zijn die de personen kregen bij het experiment. Er werd aangetoond dat aspecten zoals aandacht, zekerheid, het bij een groep horen, waardering enzovoort bepalend zijn voor het resultaat. Deze gegevens hebben tot een serie onderzoeken geleid die de basis hebben gelegd voor de sociale benadering van organisaties. De beweging gaat ervan uit dat tevreden medewerkers veelal maximale arbeidsprestaties leveren. Samenwerking was het toverwoord en dus zijn sociale vaardigheden voor leidinggevenden zeer belangrijk.

Revisionisme

Tussen 1950 en 1955 ontstond er kritiek op de human relations beweging. Men vond het te idealistisch, veel te eenzijdig gericht op mensen. Men wilde terug naar het scientific management of een synthese van het scientific management en de human relations beweging. De noodzaak werd benadrukt tot revisie van de human relations beweging waardoor de term revisionisme ontstond. De schrijvers die een poging hebben gewaagd tot overbrugging van de twee tegengestelde stromen zijn Likert, Maslow, Blake and Mougton en Douglas McGregor.

Likert

Ook Likert deed het op zijn eigen wijze. Hij richtte zich op de organisatiestructuur en communicatie en ontwikkelde de linking pinstructuur (figuur 1.1), waarbij de organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen, en de leider van de groep ook lid is van de hogere groep.

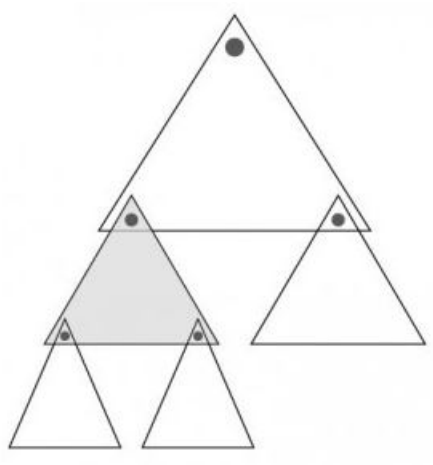


Fig: 1.1 Linking pin

Maslov

Maslow onderscheidde vijf niveaus van behoeften naar de bevrediging, waarnaar elk mens volgens hem streeft. Zodra een lager niveau is bevredigd streeft men naar bevrediging van het hoger niveau.

In opvolgende volgorde zijn dit:

1. Fysiologische behoeften (eten, drinken, slapen);
2. Behoefte aan zekerheid en veiligheid (bescherming, stabiliteit, regelmaat);
3. Behoefte aan acceptatie (vriendschap);
4. Behoefte aan erkenning (prestige, succes);
5. Behoefte aan zelfontplooiing (dragen van verantwoordelijkheid, ontwikkelingskansen, creativiteit enz.).

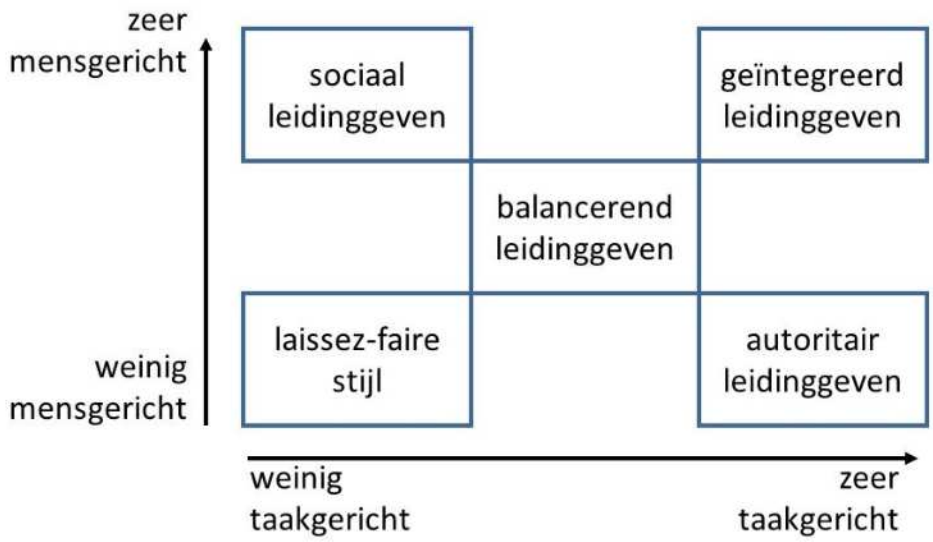
Hij gaf deze behoeften weer in de vorm van een piramide:

Fig.1.2 Piramide van Maslov

Blake en Mouton

Blake en Mouton hebben een leiderschapsdiagram ontwikkeld waarmee zij tot een groot aantal leiderschapsstijlen zijn gekomen. Zij concluderen dat er twee dimensies aan leiderschap vastzitten,

namelijk de mate van productie of taakgerichtheid en de mate van mensgerichtheid. In hoeverre de manager zich op productie of op mensen richt komt in hun matrix naar voren.



Douglas McGregor

Douglas ontwikkelde in 1960 in zijn boek een benadering waarbij hij twee visies op de mens in de organisatie tegenover elkaar stelde die hij theorie X en Y noemde.

Theorie X berust op de volgende veronderstellingen:

- Een mens is lui en heeft een afkeer van werken;
- Een mens wil en kan niet denken;
- Een mens moet gedwongen worden tot presteren en is alleen geïnteresseerd in geld;
- Een mens schuwt het dragen van verantwoordelijkheid en staat het liefs onder leiding.

Theorie Y gaat uit van de volgende veronderstellingen:

- Een mens wil graag werken en vindt het even natuurlijk als ontspannen;
- Een mens is vindingrijk, creatief en heeft verbeeldingskracht;
- Een mens presteert als hij zichzelf kan ontplooien en als hij beloont wordt in immateriële waarden. Geld is niet de enige prikkel;
- Een mens is bereid om verantwoordelijkheid te dragen.

Deze theorie is gebaseerd op de motivatie die mensen hebben om te functioneren in een organisatie.

De systeemtheorie en Boulding (1950)

De systeembenadering stelt dat het management organisatieproblemen integraal dient aan te pakken. Dat wil zeggen dat men niet alleen moet kijken naar de belangen van een enkel organisatieonderdeel maar ook naar de invloed van de genomen beslissingen op de totale organisatie. Het komt vaak genoeg voor dat het management de problemen binnen de eigen afdeling optimaal tracht op te lossen, zonder te kijken naar de andere afdelingen.

Het verminderen van voorraden levert besparingen op maar kan op de langere termijn leiden tot een onacceptabel niveau van nee verkopen. Uit dit voorbeeld blijkt het belang voor de

systeembenadering, aangezien de reacties op elke actie qua aard en omvang in beeld kan worden gebracht.

Boulding

Kenneth Boulding benaderde de organisaties als een systeem, dus als een geheel van aan elkaar samenhangende delen. Een ander belangrijk element van deze beschouwingswijze is dat organisaties in wisselwerking staan met de buitenwereld (de omgeving).

De contigentiebenadering en Lawrence en Lorch (1965)

'The one best way of management'. Het scientific management werd definitief ondergraven door het resultaat van een langlopend onderzoek naar de effectiviteit bij een honderdtal Engelse bedrijven. Het begrip contingentie dat door hen werd geïntroduceerd, betekent bepaaldheid door situatie. De theorie zegt dat de keuze voor bepaalde managementtechnieken sterk afhangt van de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. De omgeving is een belangrijke factor van invloed waarmee de contingente benadering van een organisatie rekening houdt. Omgevingsveranderingen hebben per verandering invloed op de managementtechnieken die gebruikt worden.

De conclusie van Lawrence en Lorch was dat verschillende omstandigheden zullen leiden tot een andere inrichting van organisaties, taakstellingen en werkwijzen willen ze optimaal presteren.

1.3 Recente(re) organisatietheorieën

Philip Crosby en kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is een belangrijke stroming in de organisatiekunde. De grondlegger van deze theorie is de Amerikaan W. Deming.

Philip Crosby is één van de bekendste 'kwaliteitsgoeroes', die een totale kwaliteitsmanagementtheorie ontwikkeld heeft die momenteel in zeer veel bedrijven over de wereld wordt toegepast. Werken met het zero defects of foutloos produceren concept staat centraal bij Crosby. Foutloos produceren is datgene waarnaar een bedrijf moet streven, aldus Crosby.

Henry Mintzberg en organisatiestructurering en strategische planning

Henry Mintzberg blijft verrassen met zijn bijdragen op het gebied van het structureren van organisaties. Mintzberg is hoogleraar aan de McGill Universiteit te Montréal. Hij is auteur van verschillende werken. Zijn basiswerk 'The structuring of organizations' is heel bekend. Hierin doet hij een poging om de belangrijkste organisatietheorieën tot elkaar te brengen om zo aan te geven hoe organisaties het beste gestructureerd kunnen worden.

Tom Peters en managementprincipes voor bedrijfsvoering

Tom Peters schreef samen met Robert Waterman het heel bekende boek 'In search of Excellence' , er zijn 4 miljoen exemplaren van verkocht). Zij hebben de succesfactoren van een aantal grote ondernemingen op een rij gezet en zijn tot acht factoren gekomen, te weten:

1. Sterke actiegerichtheid;
2. Het onderhouden van een innige relatie met de klant;
3. Het creëren van ondernemerschap en zelfstandigheid;
4. De werknemers zijn de belangrijkste bron van productiviteit;

5. Gedreven door waarden en overtuigingen;
6. Schoenmaker blijf bij je leest;
7. Eenvoudige structuur met ondersteunende afdelingen van een beperkte omvang;
8. Het bestuur is zowel centralistisch als de centralistisch.

In het boek 'Thriving on chaos' schrijft Tom Peters dat de chaos de norm is geworden. Managers zullen dagelijks worden geconfronteerd met grote veranderingen die onder meer worden ingegeven door ontwikkeling van automatisering en telecommunicatie.

Peter Drucker en algemeen management

Hij wordt wel de aartsvader van de managementgoeroes genoemd. Drucker zegt dat we de industriële revolutie achter ons gelaten hebben. We bevinden ons nu in een kennisrevolutie.

Kennis is een essentiële productiefactor geworden. Economische groei zal niet meer door landbouw en industrie veroorzaakt worden, maar door de verhoging van de productiviteit in de kennis en dienstensector.

Michael Porter

Porter is professor aan de Harvard University en heeft grote invloed op de ontwikkeling van het strategisch denken en handelen in ondernemingen. Porter heeft gereedschap voor beslissers ten aanzien van o.a. strategische en concurrentieanalyse ontwikkeld. Deze worden op later in het theorieboek besproken.

Michael Hammer

De grondlegger van BPR (Business Process Re-engineering (bedrijfsprocesverbetertechniek). Hij benadrukt dat onze bedrijven de laatste 500 jaar niet wezenlijk zijn veranderd. Ze zijn gebaseerd op drie principes namelijk:

1. Basiseenheid van het werk is de taak.
2. Eenvoudige taken worden verricht door laaggeschoolde mensen.
3. Er bestaat een onderscheid tussen "uitvoerders" en "managers" (hiërarchie).

In een omgeving die langzaam verandert en zich kenmerkt door voorspelbaarheid en continuïteit bleken deze principes redelijk goed te werken. In deze turbulente tijd met zijn snelle technologische ontwikkelingen en de opkomst van wereldwijde markten ligt de aandacht van organisaties op het vlak van flexibiliteit, kwaliteit, service en besparing van overheadkosten.

Hammer en Champy

Hammer en Champy pleiten voor een procesgerichte aanpak van ondernemingen. In een procesgerichte organisatie komt een heel stuk bestuurlijk en administratief werk te vervallen. Het onderscheid tussen uitvoerders en managers verdwijnt ook. In de nieuwe organisaties werken professionals en coaches. De coaches moeten zich voornamelijk bezighouden met het inspireren en motiveren van de professionals. Volgens Hammer en Champy kan Business Process Reengineering leiden tot enorme kostenbesparingen van 40 tot zelfs 80%. Voordat dit gerealiseerd wordt, zal noodzaak tot verandering erkend moeten worden door de topleiding.

1.4 Het 7S Model

Het 7S model is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos en werd geïntroduceerd in 'The art of Japanese Management' in 1981. Het model werd mede ontwikkeld door Tom Peters en Robert Waterman aan het einde van de jaren zeventig. Adviesbureau McKinsey heeft het model als eerst veelvuldig ingezet.

McKinsey heeft het 7 S-model ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Deze factoren hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Uit het model wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elk bedrijf geldt, maar dat sturing wel degelijk mogelijk is. De benadering van elk van de zeven factoren beïnvloed ook de andere 6 en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren!

Er is een onderverdeling gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills. Het 7-S model wordt verder uitgediept in de rest van de theorie.

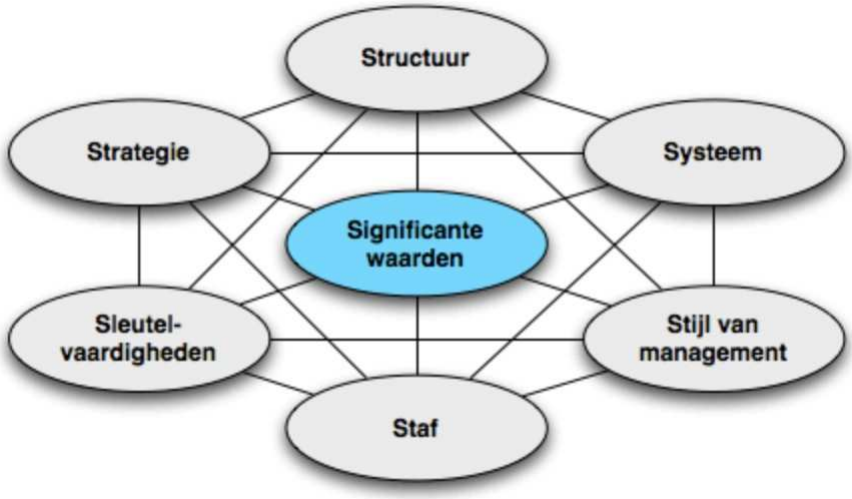


Fig. 1.3 7-S model

Shared values/Significante waarden

Het onderling verbindende centrum van het model zijn de Shared Values (Significante waarden). Dit is de overtuiging en houding, de waarden en normen waar de onderneming voor staat en in gelooft.

Strategie

De strategie betreft de doelstellingen van een organisatie en de wegen waarlangs de organisatie deze tracht te bereiken.

Structuur

De structuur van een organisatie betreft de verdelingen groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een afgestemde ordening van uitvoerende activiteiten en functies.

Systemen
De systemen omvatten alle formele en informele werkwijzen, procedures, voorschriften en afspraken.

Staf
Het personeel verwijst naar een aantal zaken. Enerzijds zijn dat zaken als afwezigheid, verzuim en het opleidingsniveau. Anderzijds betreft het abstractere zaken zoals motivatie en flexibiliteit van de medewerkers.

Style/Stijl van management
Hiermee wordt niet bedoeld de persoonlijkheden van het (top)management, maar wel de manier waarop handelen en gedrag van de managers op de medewerkers in de organisatie overkomen.

Skills/Sleutelvaardigheden
Wat doet de eigen onderneming schitteren? Waarin is de onderneming goed?

Hoofdstuk 2 - Strategie

1.0 Inleiding
Na bestudering van dit onderwerp;
1. Ben je bekend met de belangrijkste begrippen op het terrein van strategisch management;
2. Kan je verschillende fasen binnen het proces van strategisch management onderscheiden;
3. Kan je de relatie leggen tussen strategisch management en het gebruik van strategieën in organisaties;

Strategie

De S van strategie wordt als eerste behandeld, omdat de strategie die een bedrijf kiest bepalend is voor de richting waarin het bedrijf zich ontwikkelt. De strategie is de paraplu waaronder alle andere S-en vallen. Onder strategie wordt een plan verstaan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om zijn doelstellingen te realiseren. Wil de organisatie afgestemd blijven op de omgeving, dan is er strategisch management voor nodig.

Het belang van een strategie voor een bedrijf

Een bedrijf opereert in een omgeving. De omgeving bepaalt of het bedrijf wel of niet blijft bestaan. Als klanten niets meer kopen, houdt het feest op. Het gaat om de continuïteit van het bedrijf. Continuïteit is onlosmakelijk verbonden met de manier waarop het management reageert op ontwikkelingen in de omgeving. De dynamiek in de omgeving dwingt het management om te sturen op continuïteit, met behoud van winst uiteraard. Het draait allemaal om het nemen van 'juiste' beslissingen. Beslissingen over welke producten, welke markten, welke mensen en welke middelen.

2.0 Het proces van strategisch management

Het proces van strategisch management bestaat uit drie fasen namelijk
A. Situatieanalyse (2.1)
B. Strategievorming (2.2)

C. Planning en implementatie (2.3)

Deze fasen zijn weergegeven in figuur 2.1. Uit de figuur blijkt dat strategisch management een dynamisch en cyclisch proces is. Er is sprake van terugkoppeling van planning en implementatiefase naar de fase van situatieanalyse.

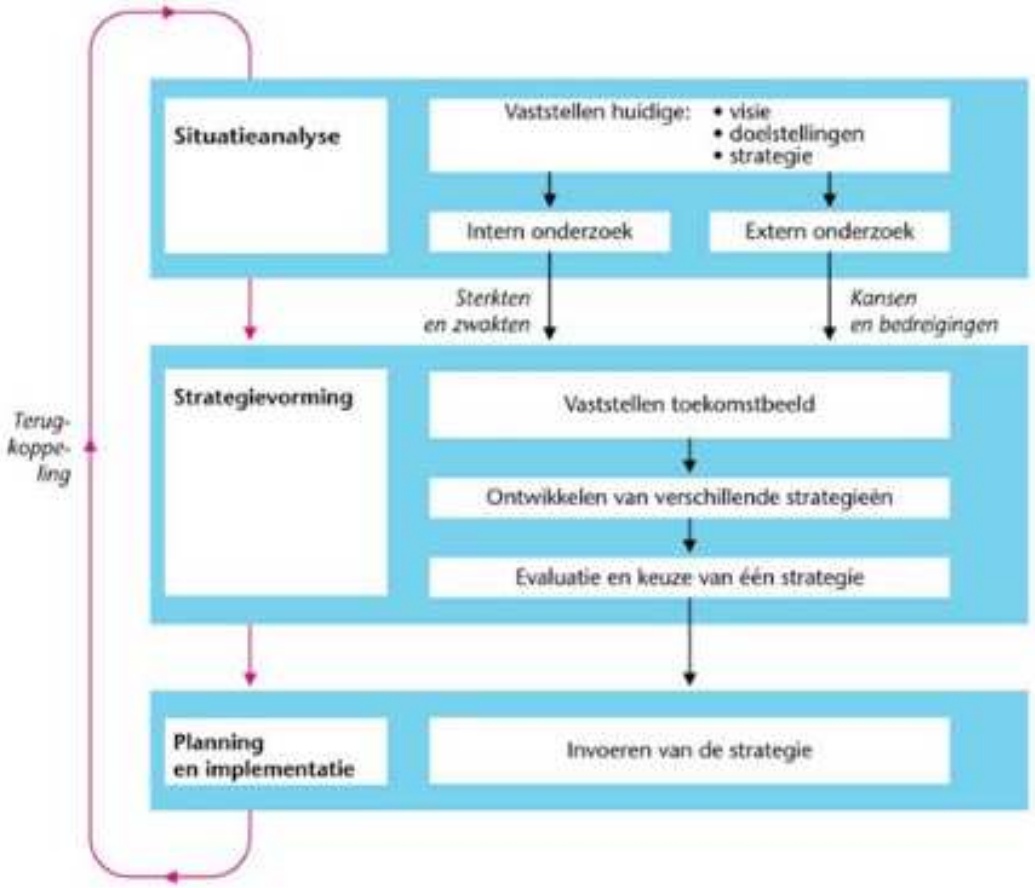


Fig 2.1: Strategie als dynamisch proces

2.1 Situatieanalyse

De eerste fase van het strategisch management staat bekend onder de naam situatieanalyse. Dit wordt ook wel strategische audit of SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats) analyse genoemd. De situatieanalyse heeft betrekking op het vaststellen van het huidige profiel van de organisatie. Er wordt hierbij gekeken naar zowel de interne als de externe omgeving van de organisatie.

De situatieanalyse impliceert overeenkomstig figuur 2.1 de vaststelling van de huidige doelstellingen en strategie, het intern en het extern onderzoek.

De definitie van de huidige visie, doelstellingen en strategie

De eerste fase heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de bestaande situatie van de organisatie. Hierbij zullen de huidige visie (1), de huidige doelstellingen (2) en de huidige strategie (3) gedefinieerd worden.

1. Huidige visie

Visie is een algemeen gedachtenbeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie. Een visie is veelal opgebouwd uit een missie en principes.

VISIE = MISSIE + PRINCIPES

Missie

De missie van een organisatie bestaat uit een beschrijving van product/markt combinaties m.a.w. op welke markten bevinden of begeven we ons met welke producten, en de manier waarop men hiermee een blijvend concurrentievoordeel kan realiseren. De missie wordt door middel van een mission statement overgebracht.

Mission Statement

De mission statement is het statement van de missie, het beschrijft de missie dus in één of twee korte zinnen.

Principes

Principes hebben betrekking op de normen en de waarden van de organisatie, wat de organisatie belangrijk vindt en welke regels zij hanteert. Deze worden getoetst aan de maatschappelijke normen en waarden. Voorbeelden van principes:

- Kwaliteit komt eerst;
- De klant komt eerst;
- Wij zijn betrouwbaar en integer;
- Onze medewerkers zijn onze kracht;
- Wij dragen bij aan een goede samenleving.

Voor het proces van strategisch management is het van belang dat de hiervoor genoemde elementen herkenbaar zijn en tot uitdrukking komen in de visie van de organisatie.

2. Organisatiedoelstellingen

Op basis van de visie en missie van de organisatie worden de doelstellingen gedefinieerd. Organisatiedoelstellingen geven de relatie aan van de organisatie met haar omgeving en haar medewerkers. De inhoud van de doelstellingen zijn dan ook ingegeven door belanghebbenden van de organisatie. Met name de vermogensverschaffers (bijv. aandeelhouders) hebben een heel belangrijke stem. Organisatiedoelstellingen hebben vaak betrekking op één of meer van de volgende onderwerpen:

1. Belangenevenwicht: ‘wij zijn een betrouwbare partner voor onze klanten, aandeelhouders, personeel en leveranciers';
2. Winstgevendheid: ‘wij streven ernaar onze producten en diensten winstgevend te maken voor onze klanten en onszelf;
3. Kwaliteit: 'elk van ons levert foutloze, perfecte producten af en helpt onze klanten op tijd;
4. Effectiviteit en efficiency: 'wij moedigen ons personeel aan mee te werken in het vaststellen van targets en in het plannen hoe deze het beste kunnen worden bereikt';
5. Imago: 'wij zijn een toonaangevende leverancier van producten en diensten';
6. Gedragsregels: 'wij werken gedisciplineerd en houden ons aan ons woord'.

Organisatiedoelstellingen moeten worden gedefinieerd zodat strategieën hierop zijn af te stemmen en aan de hand van de doelstellingen getoetst kunnen worden (zie scenarioplanning in 2.2.) In deze

tijd, met zijn snelle veranderingen, zijn referentiepunten onontbeerlijk voor het management. Hierdoor voorkomt men dat ad hoc beslissingen de inhoud bepalen van de organisatiestrategie. Ofwel: 'if you don't know where you're going, any road will take you there.'

3. Huidige strategie

Nadat de doelstellingen zijn vastgelegd, wordt er gekeken naar de huidige strategie (plan). Het is belangrijk om te zien in welke mate de doelstellingen hiermee zijn bereikt. Met andere woorden bekijken of de huidige strategie succesvol is. Of dat een bestaande strategie volledig moet worden aangepast.

1. Intern onderzoek als onderdeel van de situatie analyse

Intern onderzoek heeft tot doel de zwakke en de sterke kanten van de organisatie in kaart te brengen. Men krijgt dan een overzicht van de zwakten en sterkten van diverse afdelingen of functionele gebieden. De interne omgeving **(microniveau)** heeft met de organisatie zelf te maken. Het heeft te maken met de productie, marketing, de personele factor en financiële aspecten, maar ook organisatiestructuur, procedures, overlegstructuren, kwaliteit et cetera.

2. Extern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse

Extern onderzoek heeft tot doel de ontwikkelingen in de externe omgeving in kaart te brengen en te vertalen naar mogelijke kansen en bedreigingen voor de organisatie. De omgeving is een ruim begrip. Om het te kunnen behappen kan er onderscheid gemaakt worden tussen:

A. Concurrentie- en afnemersomgeving (meso niveau)

Het extern onderzoek kan zich ook richten op de concurrentie- en afnemersomgeving. Antwoorden op vragen als:

- Wie zijn de concurrenten en wie de afnemers?
- Welke informatie over de concurrenten en afnemers is nodig?
- Wat is de intensiteit van de concurrentie? Wat de (veranderende) behoeften van de afnemers
- Welke verschillende concurrentievoordelen bezit de organisatie op de verschillende markten?

B. DESTEP-omgeving (macro niveau)

De omgevingsfactoren (DESTEP) beïnvloeden de organisatie indirect en zijn slechts in beperkte mate te beïnvloeden door de organisatie. Deze factoren zijn echter van zeer groot belang voor het succes van organisaties. Het gaat om de volgende factoren:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociaal culturele factoren
- Technologische factoren
- Ecologische factoren
- Politieke factoren.

Het resultaat van het extern onderzoek is dat de kansen en bedreigingen per omgevingssoort in kaart gebracht kunnen worden de Confrontatie matrix met de SWOT-analyse.

3. SWOT analyse

De confrontatiematrix is het hart van ieder strategieplan. Hier komen de omgeving, markt en het bedrijf samen. Zoals de naam aangeeft, is de confrontatiematrix een confrontatie van markt en onderneming.

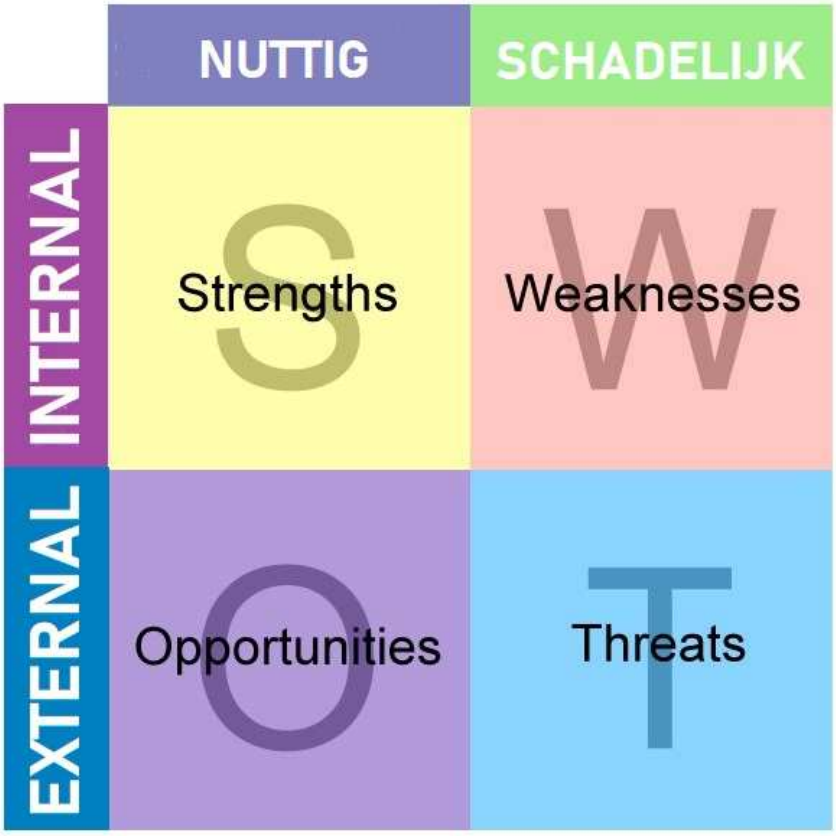


Fig.2.2. SWOT

SWOT staat voor de Engelse termen Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In een SWOT-analyse koppel je de sterktes en zwaktes van een organisatie aan de kansen en bedreigingen in de markt in de confrontatiematrix. Zorg dat de sterktes en zwaktes bij voorkeur 'relatief' zijn, dat wil zeggen; analyseer de sterktes en zwaktes van het bedrijf ten opzichte van concurrenten.Welke kansen worden ondersteund door de sterkten van het bedrijf of worden minder haalbaar door je zwakten? Tegen welke bedreigingen kun je je bedrijf weren door je sterkten in te zetten en welke bedreigingen worden versterkt je zwakke kanten? Uit de confrontatie kun je conclusies trekken die uiteindelijk tot acties in het bedrijf gaan leiden.

2.2 Strategievorming

Na de situatieanalyse zijn we aangekomen bij de strategievorming (zie figuur 2.1). De strategievorming bestaat uit drie fasen namelijk:

1. Vaststellen toekomstbeeld
2. Ontwikkelen van verschillende strategieën
3. Evaluatie en keuze van één strategie.

1. Strategievorming: vaststellen van het toekomstbeeld

Figuur 2.1 laat zien dat de eerste fase van strategievorming de vaststelling van het toekomstbeeld is. In deze fase gaat het erom dat men evalueert of de gekozen doelstellingen van de organisatie kunnen worden gerealiseerd met behulp van de huidige strategie. Als verwacht wordt dat de doelstellingen met behulp van de huidige strategie niet (geheel) gerealiseerd kunnen worden dan zal de strategie of de doelstellingen moeten worden bijgesteld. Er is dan sprake van een 'gap' of 'kloof' tussen datgene wat men voor ogen heeft (de wenselijkheid) en de realiteit (werkelijkheid).

2. Strategievorming: ontwikkelen van verschillende strategieën

Indien de doelstellingen niet kunnen worden bereikt met de huidige strategie zullen andere strategieën moeten worden ontwikkeld. Enkele voorbeelden van strategieën zijn: ontwikkelen van nieuwe producten, nieuwe markten betreden, keuze van andere verkoopkanalen, het afslanken van de organisatie, het werken aan nieuwe competenties van medewerkers en het aangaan van een samenwerkingsverband met een partner.

Enkele kenmerken van strategieën zijn:

- Ze zijn gericht op de middellange (1 jaar) en lange termijn (drie jaar);
- Ze hebben betrekking op de gehele organisatie;
- Uit strategieën vloeien vaak investeringsbeslissingen voort.

De strategische keuzes worden vastgelegd in een strategisch plan.

3. Evaluatie en keuze van een strategie

Voorlopige keuzes worden gemaakt aan de hand van de mogelijke strategieën. Er wordt gekeken naar de ontwikkeling van deze strategieën op middellange termijn. Een in Nederland steeds vaker toegepaste methode om hierin inzicht te krijgen, is **scenarioplanning**. Scenario's kunnen worden beschouwd als 'kwalitatief onderbouwde toekomstbeelden'. Bij scenarioplanning wordt vanuit de huidige situatie de ontwikkeling van een aantal interne – en externe factoren op middellange termijn voorspeld (het toekomstbeeld). De onzekerheid en complexiteit nemen toe naarmate uitspraken over een langere periode moeten worden gedaan. Voor de keuze van een definitieve strategie zal een aantal criteria die zijn afgeleid van de doelstellingen van de organisatie moeten worden geformuleerd.

Bijvoorbeeld; een strategie gericht op een marktaandeelvergroting van 3%, met het huidige personeelsbestand als beslissingscriterium.

Mogelijke strategieën

De keuze van de product marktcombinatie vormt de kern van de strategie. Daarmee liggen de producten en/of diensten waarmee de organisatie in een bepaalde behoefte wil voorzien vast. Door economische, technologische en sociale factoren blijven markten en producten niet constant. Producten doorlopen een cyclus die begint bij de ontwikkeling van die producten en eindigt met hun neergang. Dit wordt aangeduid als de levenscyclus van een product.

Bij de introductie van een nieuw product is de markt aanvankelijk klein en zijn de aanloopkosten hoog. Slaat een product aan, dan komt het terecht in de expansiefase, gekenmerkt door een sterke groei van de markt. Na kortere of langere tijd treedt er verzadiging op (consolidatie) en zal de marktomvang af gaan nemen. De levenscycli van producten worden in het algemeen steeds korter. Dat verhoogt de noodzaak tot strategisch management. Wordt een product of dienst van een organisatie in de consolidatiefase met neergang bedreigd, dan is actie geboden. Althans, wanneer

wordt aangenomen dat de leiding van de organisatie haar continuïteit nastreeft. Om de juiste actie te bepalen, kun je een product marktmatrix invullen.

Fig. 2.3: PMC-matrix

Mogelijke keuzes

Een bedrijf richt zich met een beperkter assortiment op een beperktere markt. Er is dan sprake van specialisatie en marktverkleining. De leiding kan er ook voor kiezen met dezelfde producten een specifieke markt te bewerken. Ook kan de keuze vallen op het bewerken van een beperkter productassortiment (specialisatie) dezelfde markt. Men kan ook proberen een groter marktaandeel te veroveren. Een andere mogelijkheid om aan de negatieve effecten van een kleiner wordende markt voor het eigen product te ontkomen, is het opzoeken van nieuwe markten. Export of activiteiten in andere dan de bestaande gebieden zijn daarvan de meest voor de hand liggende voorbeelden. Tenslotte is ook diversificatie mogelijk. In dat geval begint de organisatie met nieuwe product marktcombinaties, die voor een belangrijk deel los staan van bestaande activiteiten.
Van concentrische diversificatie is sprake wanneer er sprake is van enige verwantschap met bestaande producten en/of markten. Is er sprake van volledig nieuwe markten en nieuwe producten, dan spreken we van conglomererende diversificatie.

Een tweede invalshoek voor strategische keuzes is de **levenscyclus van een product**. In onderstaande figuur worden mogelijke keuzes weergegeven:

De question mark is een product in de ontwikkelingsfase, waaraan veel groeipotentie wordt toegedacht. Daarom is er In deze fase behoefte aan een ondernemer als leidinggevende. Veel van deze producten halen het echter niet. Degene die het wel halen worden stars. Dat zijn producten die een sterker wordende concurrentiepositie bezitten op een groeimarkt. In deze fase hoeft er nog weinig of niets aan de formule veranderd te worden maar er moet wel voor gezorgd worden dat de omzet wordt gerealiseerd. Dat betekent dat er geïnvesteerd moet worden in winkels, in distributiekanalen, in verkoop en in reclame. Die investeringen blijven nodig om zoveel mogelijk van de groeiende markt “mee te pikken”. In de leiding is er behoefte aan een bouwer die in de activiteiten een bepaalde schaalgrootte weet te realiseren.

BCG-Matrix		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeipotentieel	hoog	star	question mark
	laag	cash cow	dog

Fig. 2.4: Boston Consultancy Matrix

Groeit de totale markt niet meer dan is het niet verstandig om nog veel in die producten te investeren. Dan verdient het de voorkeur zoveel mogelijk winst te genereren uit de bestaande activiteiten en deze te investeren in question mark en stars. De bestaande activiteiten worden als het ware leeggemolken; vandaar de term cash cow. In deze fase is er behoefte aan een beheerder die erop let dat de melkkoe winst genereert. Dit is soms een ondankbare taak omdat hij het geld verdient dat anderen mogen investeren.

Fig. 2.5: BCM positions during the lifecycle

Tenslotte kan een product in de dog situatie terecht komen; dan is de tijd rijp om af of om te bouwen. In de fase zal behoefte zijn aan een ervaren, wijze manager die een stootje kan verdragen.

2.3 Planning en implementatie

In deze paragraaf wordt er eerst ingegaan op het planningsproces. Vervolgens wordt er gekeken naar hoe de strategie ingevoerd kan worden in de organisatie.

De planningscyclus

De output van het proces van strategisch management is een strategie ofwel een plan. Om de strategie te realiseren dient deze vertaald te worden naar kortere perioden en lager hiërarchisch niveaus. Op deze wijze ontstaat een cyclisch proces, de planningscyclus.

We kunnen in dit proces de volgende stappen onderscheiden:

1. Strategische planning
Dit is de planning op het hoogste niveau; de concrete neerslag van de resultaten van het proces van strategisch management, beschreven in de voorafgaande delen van dit hoofdstuk.

Hierbij komen vragen aan de orde als:
- Welke doelstellingen willen we over twee a drie jaar bereikt hebben ten aanzien van groei, omzet, winst en marktaandeel?
- Hoe denken we het te realiseren qua tijdpad, benodigde investeringen, financiering, organisatie, personeel en informatiesystemen?

De strategische planning heeft betrekking op een periode van twee a drie jaar, maar wordt elk jaar opnieuw uitgevoerd, of zelfs vaker als de veranderende omstandigheden dat nodig maken.

2. Operationele planning
De te bereiken doelen die in het strategisch plan worden genoemd, worden voor de periode van een jaar uitgewerkt naar kosten en opbrengsten, verkoop en productiehoeveelheden, investeringen, voorraden, formatieplanning etc.
Het plan mondt uit in een jaarbudget, waarin per bedrijfsonderdeel de te produceren of de te verkopen hoeveelheden zijn aangegeven met de daarbij behorende bedragen, gekoppeld aan personen die voor de realisatie verantwoordelijk zijn. Afhankelijk van bedrijfstak en omvang van de organisatie wordt het operationeel plan nader gedetailleerd op kwartaal , maand , of weekniveau.

3. Functiegerichte werkplanning
Het operationeel plan wordt binnen de verschillende functionele afdelingen uitgewerkt naar de dagelijkse werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn:
- maandelijkse en wekelijkse productieplanning en programmering;
- roosterplanning voor productieploegen;
- liquiditeitsplanning;
- planning van werving en selectieprocedures.

Van vitaal belang voor een goed functionerend planningssysteem is een daarbij passend rapportagesysteem. Dit moet aan het desbetreffende niveau in de organisatie feedback geven over elke fase over elke fase in de cyclus met betrekking tot de bereikte resultaten, vergeleken met de geplande resultaten. Van belang hierbij is, dat de informatie tijdig is, zodat zo snel mogelijk bijgestuurd kan worden.

Van planning naar invoering
Het ontwikkelen en kiezen van de juiste strategie is het begin van succesvol management, maar als ze niet ten uitvoer wordt gebracht is alle moeite voor niets geweest. En juist daaraan blijkt het in de praktijk te schorten.
Uit onderzoek is naar voren gekomen dat veel managers ontevreden zijn over het proces van strategisch management. Strategisch management wordt vaak opgevat als een tweeledig proces; de ontwikkeling en het invoeren van strategisch management terwijl het als één geheel zou moeten worden gezien. Een strategie is zo goed als haar implementatie.

Problemen
De belangrijke problemen bij strategisch management zijn de volgende:

a. De onvoldoende betrokkenheid van managers en medewerkers
Indien de strategie slechts door het topmanagement wordt vastgesteld zonder andere medewerkers uit de organisatie hierbij te betrekken, wordt het risico genomen dat de strategie onvoldoende

herkenbaar is en als zodanig niet wordt gedragen door de organisatie. Het gevolg hiervan kan zijn dat de invoering hiervan vertraging oploopt ofwel gedeeltelijk of geheel strand. Onvoldoende betrokkenheid kan ook het gevolg zijn van het feit dat de medewerkers ervaring hebben dat bepaalde strategieën niet succesvol zijn.

b. Onvoldoende kennis van de voorbereiding op het proces van strategisch management.
De deelnemers moeten bekend zijn met dit proces en of de begrippen kunnen plaatsen. De kwaliteit van de uitkomsten van het proces van strategisch management zijn voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit van de input van het proces.

c. Onvoldoende expliciet maken van de strategie.
Het is de kunst om alle stappen in het proces helder en beknopt weer te geven zodat dit voor alle organisatieleden duidelijk is.

d. Onvoldoende ondersteuning van informatiesystemen. Voor het analyseren van de markt, de concurrentie en de eigen positie is het van groot belang dat men de beschikking heeft over actuele en juiste informatie. Organisaties beschikken vaak over verschillende informatiesystemen maar deze zijn nauwelijks met elkaar verbonden zodat veel handmatig werk nodig is om over de benodigde informatie te beschikken.

e. Invloed van snel veranderende omgeving.
De omgeving van de organisatie kan zo snel veranderen dat beslissingen worden genomen die van grote betekenis zijn op de organisatie en hiermee op het proces van strategisch management. Er kan worden gedacht aan: toetreding van nieuwe aanbieders op de markt, wetgeving van de overheid, prijsverval, reorganisaties etc.

Hoofdstuk 3 - Structuur

1.0 Inleiding

De volgende S staat voor structuur. Structuur is onlosmakelijk verbonden met de strategie. Het organiseren van activiteiten moet in relatie worden gebracht met de externe afstemming van de organisatie. Als het bedrijf als principe heeft om het product of dienst 'Just In Time' te leveren dan moeten de activiteiten zodanig georganiseerd zijn dat bijvoorbeeld sprake is van effectief werkoverleg om 'fouten' te voorkomen. "Structure follows Strategy" is een gevleugelde uitspraak van de bekende managementgoeroe Drucker.

Als de leiding bijvoorbeeld over wil gaan op een andere productiemethode bijvoorbeeld digitaal drukken, zullen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie anders gelegd worden. De gekozen organisatiestructuur is zelf ook weer van invloed op de andere factoren van het 7S-model. Personeel dat in de structuur moet functioneren bijvoorbeeld is de basis voor de S van 'Staff'.

Na bestudering van dit hoofdstuk

1. heb je inzicht in de relaties tussen besturing van bedrijfsprocessen en structureringsvraag-stukken;

2. heb je kennis en inzicht in arbeidsverdeling en coördinatie binnen organisaties;

3. heb je kennis en inzicht in de verschillende organisatiestelsels;

4. ben je bekend met de belangrijkste begrippen op het gebied van organisatiestructuur

5. kun je deze kennis en inzichten toepassen op je eigen organisatie en op gegeven praktijksituaties.

2.0 Arbeidsverdeling en coördinatie

Aan arbeidsverdeling zijn twee aspecten verbonden, te weten horizontale verdeling van taken en verticale verdeling van taken.

Horizontale taakverdeling betreft de functie-indeling op een bepaald niveau van de organisatie. Horizontale taakverdeling leidt tot een bepaalde organieke structuur (het verdelen van alle werkzaamheden over verschillende functies). Bijvoorbeeld: Elke bedrijfsleider van een landelijk opererend bedrijf is verantwoordelijk voor de omzet en winst die hij met zijn vestiging in een bepaalde stad of regio realiseert. Onder hem ressorteert een aantal leiders van bepaalde afdelingen. Op het niveau onder de bedrijfsleider zien we een indeling van functies en taken naar productgroep.

Verticale taakverdeling betreft de functie-indeling tussen de verschillende hiërarchische niveaus in een organisatie. Verticale taakverdeling is een onderdeel van de personele structuur van een bedrijf. Wat

zijn de taken en bevoegdheden van de bedrijfsleider ten opzichte van die van de leiders van productgroepen?

Het resultaat van de horizontale en verticale arbeidsverdeling is de organisatiestructuur van een bedrijf. De organisatiestructuur is de wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld over personen en afdelingen en de relaties tussen die personen en afdelingen. Om tot die indeling te komen kunnen de volgende indelingscriteria worden gehanteerd:

- Op basis van gelijksoortigheid van de werkzaamheden.
- Op basis van samenhang van de werkzaamheden.

2.1 Gelijksoortigheid van de werkzaamheden (F-indeling)

Dit leidt tot een zogenoemde **functionele indeling (F-indeling)**. Op een bepaald niveau in de organisatie komen dan afdelingen voor die verantwoordelijk zijn voor een bepaald soort werkzaamheden.

Aan deze indeling naar functie is een aantal voor- en nadelen verbonden die te vergelijken zijn met de voor- en nadelen van specialisatie in het algemeen.

De voordelen zijn:

- De beschikbare werkkracht wordt efficiënt gebruikt omdat deze voor meerdere afdelingen kan worden ingezet.
- Hoogwaardige specialisten kunnen worden opgeleid en aangetrokken.
- Door centralisatie van specialistische werkzaamheden ontstaan mogelijkheden tot automatisering.

De belangrijkste nadelen zijn:

- Coördinatieproblemen tussen de verschillende specialisten.
- Coördinatie van activiteiten geschiedt alleen op hoog niveau in het bedrijf. Daardoor zal er sprake zijn van lange communicatielijnen.

2.2 Indeling naar product (P-indeling, interne specialisatie)

Bij deze indeling worden afdelingen gevormd rond werkzaamheden die samenhangen met een bepaald product.

Voordelen van de P-indeling zijn:
Werknemers hebben het gevoel te werken voor een gemeenschappelijk doel (een product). Dit zal de coördinatie vergemakkelijken. Minder eentonig werk, meer variatiemogelijkheden.
Minder specialisatie bij de werknemers wat de mogelijkheid biedt tot het opleiden van breed georiënteerde managers en korte communicatielijnen.

Het *belangrijkste nadeel* is dat de voordelen van specialisatie gemist worden (zie F-indeling).
Bij de P-indeling komen alle bedrijfsfuncties binnen de verschillende productafdelingen voor. Deze indeling is voor kleine bedrijven in het algemeen te duur. In vergelijking met de functionele horizontale taakverdeling zal nu een belangrijk deel van de coördinatie geschieden door degenen die verantwoordelijk zijn voor de resultaten die in de verschillende producten worden behaald. Deze horizontale taakverdeling zien we in vrijwel alle grote organisaties die meerdere producten leveren (Philips, Unilever, Vendex).

2.3 Indeling naar geografisch gebied (G-indeling, interne specialisatie)

Bedrijven die geografisch sterk gespreid zijn, zoals grootwinkelbedrijven en banken, zullen op een zeker niveau een horizontale taakverdeling toepassen naar geografisch gebied of regio. Een functionaris krijgt dan de verantwoordelijkheid voor een bepaalde bedrijfsvestiging.

Voordelen van de G-indeling zijn:

- Korte communicatielijnen.
- Mogelijkheid tot inspelen op specifieke lokale omstandigheden.

Een nadeel kan gelegen zijn in beperkte mogelijkheden tot opbouw van specialistische kennis. Dit kan worden gecompenseerd door stafafdelingen op het hoofdkantoor.

2.4 Indeling naar markt of doelgroep (M-indeling, interne specialisatie)

Horizontale taakverdeling naar samenhang kan ten slotte ook de vorm krijgen van een indeling naar soorten markten waarop het bedrijf opereert. Dit zal nodig zijn wanneer de verschillende soorten klanten een aparte benadering vragen.

Voordelen van de M-indeling zijn:

- Korte communicatielijnen.
- Inspelen op specifieke wensen van de klant.

Nadeel: De M-indeling is slechts rendabel bij een bepaalde omvang van de organisatie.

3.0 Taakverdeling in samenhang met de omvang en aard bedrijf

Een klein bedrijf kent vrijwel altijd een functionele indeling. De directeur, die eerst alles deed, neemt een administrateur aan en in een latere fase een jonge werknemer in dienst die verantwoordelijk is voor de productie. Op de afdeling verkoop kan dan al gauw een indeling naar geografisch gebied ontstaan, met name wanneer het bedrijf beschikt over veel vertegenwoordigers die gespreid zijn over het land.
Bij toename van het aantal producten doet zich op een gegeven moment de situatie voor dat de coördinatie van het totale productenpakket voor de directeur problemen gaat opleveren. Hij komt niet meer toe aan strategisch beleid. Dan moet de coördinatie op een lager niveau plaats vinden en dat betekent dat direct onder de directeur een P-indeling wordt ingesteld. Elke productgroep heeft dan een eigen directeur, administratie, fabriek en verkoopapparaat. Het zal duidelijk zijn dat dit pas mogelijk is bij bedrijven van een flinke omvang.
Gaan bedrijven internationaliseren, dan kan het noodzakelijk worden direct onder de top een taakverdeling naar land of werelddeel toe te passen. Op verschillende niveaus van het bedrijf komen verschillende horizontale taakverdelingen voor.

3.1 Taak, functie, bevoegdheid, verantwoordelijkheid, afdeling

Een **taak** is de inhoud van een functie en geeft aan wat iemand precies doet: vergaderen, overleggen, leiding geven, telefoneren, drukken, vouwen, voorcalculatie etc.
Een functie geeft de gemeenschappelijke doelstelling aan van taken die verricht moeten worden.
De **bevoegdheid** is het recht om beslissingen te nemen die voor het uitvoeren van een taak nodig zijn. **Verantwoordelijkheid** is de morele verplichting om een taak naar beste vermogen te mogen uit voeren als de plicht om over de uitvoering te rapporteren. Een afdeling wordt gekenmerkt door gelijksoortige functies die samenhangende taken omvat.

3.2 Interne differentiatie

Intern differentiëren houdt in dat er naar gelijksoortigheid van de te verrichten werkzaamheden wordt gezocht. Een grafisch bedrijf dat visitekaartjes, kalenders en briefpapier drukt, heeft bijvoorbeeld mensen werken die apart belast zijn met het ontwerpen (pre press), het drukken (press), het inkopen van papier, het snijden van papier, het binden van bijvoorbeeld een kalender. Hierdoor ontstaat een arbeidsverdeling die gericht is op de opeenvolging van bewerkingsprocessen, onafhankelijk van het product dat gemaakt wordt, de zogeheten 'functionele indeling'. Met betrekking tot de verschillende bewerkingsprocessen worden dan functies en afdelingen ingedeeld (zie figuur 3.1). Het gevaar van interne differentiatie is dat de samenhang tussen verschillende bewerkingsprocessen uit het oog verloren wordt. Het instellen van extra coördinatiemechanismen is daarom noodzakelijk (overlegstructuren en planning tussen verschillende bewerkingsfasen).

Fig. 3.1: Functionele organisatie (F-organisatie)

3.3 Interne specialisatie

Het eindresultaat is hierbij bepalend voor de te verrichten werkzaamheden. Bepaalde personen in een grafisch bedrijf houden zich alleen maar bezig met het vervaardigen van bijvoorbeeld kalenders van ontwerpfase tot en met de bindfase, een ander aantal medewerkers met visitekaarten bijvoorbeeld. Het houdt wel in dat alle taken door zo een groep verricht moet worden. Vanaf het inkopen van papier tot en met het binden van de kalender. Alle werkzaamheden die alleen maar met het maken van een kalender te maken hebben worden samengebracht. Interne specialisatie kan je ook toepassen op afnemersgroepen of geografische gebieden.

De methoden interne differentiatie of interne specialisatie zijn beide bedoeld om taken tot functies te herleiden.

3.4 Delegeren

Bij delegeren van taken worden niet alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden overgedragen van een hoger naar een lager niveau. Het is belangrijk dat in geval van delegeren taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functie met elkaar in evenwicht blijven. Als men delegeert, blijft de leiding verantwoordelijk voor de taak waarvoor zij is aangesteld, al verricht zij de werkzaamheden zelf niet. Voor de uitvoering van deze taken zijn de personen binnen het lagere niveau verantwoordelijk. De leiding blijft verantwoordelijk voor de keuze aan wie en op welke wijze zij bepaalde taken delegeert.

4.0 Het ontwerpen van functionele relaties

Vanuit centrale afdelingen wordt het werk van de leiders voor een deel gestandaardiseerd en ondersteund.

Organisatieschema

Een organisatieschema of organogram is een eenvoudige voorstelling die een schematische weergave is van een manier waarop formeel taken verdeeld zijn over personen en of afdelingen en hoe de gezagsverhoudingen liggen tussen personen en of afdelingen.

4.1 Lijnorganisatie

Basiskenmerk van een lijnorganisatie is dat ieder organisatielid slechts een leidinggevende boven zich heeft die hem opdrachten kan geven. Het is een organisatievorm die in de praktijk het meest voorkomt.

Voordelen van een lijnorganisatie:

- eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur;
- duidelijke gezagsverhoudingen;
- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn goed afgebakend;
- goed toezicht en controle op de uitvoering van bedrijfsprocessen;
- snelle besluitvorming is mogelijk.

Nadelen van een lijnorganisatie:

- alle communicatie verloopt via de lijn en kan overbelast raken. Het duurt veel te lang voordat er beslissingen worden genomen;
- de deskundigheid van de leiding kan tekortschieten om de juiste op alle terreinen te nemen;
- coördinatie tussen afdelingen kan alleen plaatsvinden via een leidinggevende die al deze afdelingen bestuurt;
- het aantal organisatieniveaus kan toenemen als de leiding aan een beperkt aantal mensen leiding kan geven.

4.2 Lijn-staforganisatie

Als er sprake is van ondersteuning van medewerkers in de lijn door medewerkers met specialistische kennis, hebben we te maken met staffunctionarissen. Men heeft dan te maken met een lijn-staf organisatie. Staffunctionarissen worden vaak ondergebracht in stafafdelingen. Stafafdelingen mogen het management gevraagd en ongevraagd van advies voorzien. Stafleden mogen geen opdracht geven aan organisatieleden of medewerkers. De stafafdeling is wel verantwoordelijk voor de kwaliteit van het advies of de informatie die verstrekt wordt aan de lijnfunctionaris.

Voordelen van een lijn-staforganisatie:

- doordat de lijnfunctionaris gebruik kan maken van meer deskundigheid kunnen er betere beslissingen worden genomen;
- het inschakelen van een staffunctionarissen kan tijdbesparend en efficiency-verhogend werken voor de lijnfunctionaris. Het omspanningsvermogen van de leiding kan tevens worden vergroot;
- het principe van eenheid van bevel blijft gehandhaafd.

Nadelen van een lijn-staforganisatie:

- het gevaar bestaat dat stafafdelingen te veel theoretisch georiënteerd zijn en te weinig oog hebben voor de praktische uitvoering;
- aangezien de staf niet verantwoordelijk is voor de op basis van de aangeleverde adviezen en informatie, genomen beslissingen in de lijn, kan onzorgvuldigheid ontstaan in de uitoefening van de taken van de stafafdeling;
- stafafdelingen hebben de nijging tot uitdijen, wat hoge overheadkosten met zich mee kan brengen. Verder staat niet altijd objectief vast te stellen of de bijdrage van de staf geresulteerd heeft in betere beslissingen;
- de kans bestaat dat de lijnfunctionaris te afhankelijk wordt van de staffunctionaris.

4.3 Matrixorganisatie

De matrixorganisatie is organisatievorm waarbij mensen (vakspecialisten) van verschillende afdelingen veelal tijdelijk op een specifiek omschreven project worden ingezet. Projecten als het invoeren van kantoorautomatisering, de ontwikkeling van een nieuw product, de bouw of inrichting van een nieuw gebouw. Een deel van de werktijd wordt besteed aan het project en de resterende tijd aan hun normale afdelingsgerichte taken. Als het project klaar is keren de medewerkers weer voor de volle 100% terug op de afdeling.

Voordelen van een matrixorganisatie:

- projectgroepen kunnen afdeling overschrijdende taken realiseren;
- met behoud van de lijnstructuur kan effectief worden ingespeeld op specifieke wensen van de organisatieleiding.

Nadelen van een matrixorganisatie:

- spanningen en conflicten kunnen optreden tussen projectleider en het afdelingshoofd als gevolg van tegengestelde belangen;
- medewerkers kunnen van deze tegenstelling handig misbruik maken
- langdurig met een project bezig zijn door een organisatielid kan tot gevolg hebben dat de relaties met de andere medewerkers binnen zijn afdeling verwatert.

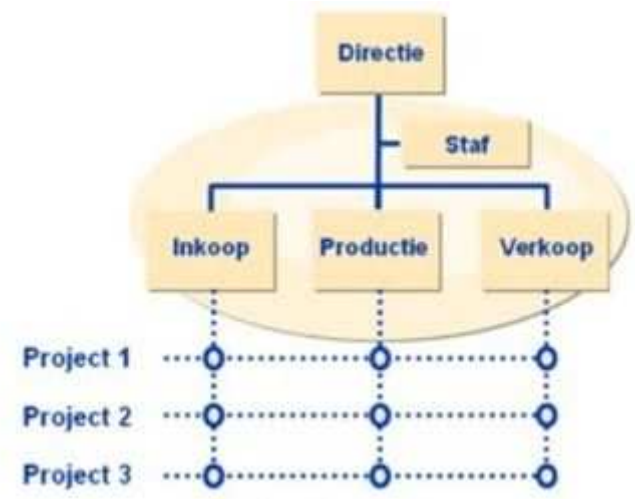


Fig 3.2: Matrix organisatie

5.0 Organiseren volgens Mintzberg

5.1 Basiselementen

Mintzberg onderscheidt de volgende basiselementen in een organisatie:

- topleiding: het betreft hier de hoogste leiding, die de eindverantwoordelijkheid draagt voor de organisatie en het strategische beleid bepaalt
- middenkader: tegenwoordig wordt ook gesproken over het "middlemanagement": functionarissen die leiding geven aan afdelingen enz., dus aan lagere niveaus
- uitvoerenden of operationele kern: de mensen met de uitvoerende functie; zij voeren het feitelijke productieproces (of primaire proces) uit.
- technostructuur: de personen die stafdiensten verrichten ten behoeve van de uitvoering van het productieproces; ondersteunende staf: de personen die een ondersteunende rol verrichten voor de organisatie zelf en niet direct voor het productieproces.

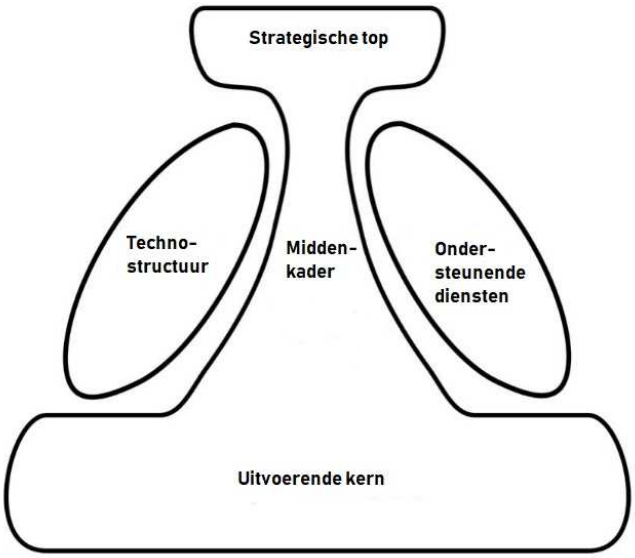


Fig 3.3: Basiselementen Mintzberg

5.2 Vijf coördinatie mechanismen

Hoe kunnen de diverse deeltaken op elkaar worden afgestemd, zodat het doel zo optimaal mogelijk wordt bereikt? Mintzberg onderscheid een vijftal coördinatie mechanismen:

Onderlinge afstemming via directe communicatie:
het betreft hier normaal onderling overleg. Dit komt veel voor in situaties waarin mensen met elkaar in kleine groepen dienen samen te werken en hun activiteiten op elkaar dienen af te stemmen. Deze vorm van coördinatie is flexibel, maar kwetsbaar omdat het resultaat afhankelijk is van de onderlinge verstandhouding.

Direct toezicht door de leiding:
als de directe communicatie tekortschiet doordat de organisatie te groot wordt, zal men vaak een leidinggevende aanstellen om het werk van een aantal functionarissen op elkaar af te stemmen. De stijl van leidinggeven zal van grote invloed zijn op de kwaliteit van het werk. Ook deze vorm van

afstemming is redelijk kwetsbaar, want ook hier is sprake van een coördinatie mechanisme dat gebaseerd is op feedback.

Standaardisatie van werkprocessen:
Een typisch voorbeeld is de lopende band in een autoassemblagefabriek. De uit te voeren werkzaamheden zijn als het ware voorgeprogrammeerd. Er wordt hier gestuurd op de throughput (de hoeveelheid ``werk'' (bijvoorbeeld de uitgevoerde instructies op een processor of het aantal doorgestuurde bytes door een netwerk) per tijdseenheid.

Standaardisatie van resultaten:
Bij deze vorm wordt gestuurd op de zogeheten output. De leiding stelt vast welke resultaten bereikt dienen te worden door een afdeling. Het voordeel hiervan is dat men veel kan delegeren wat zowel kan bijdragen aan de arbeidssatisfactie van de uitvoerders als aan de sturingscapaciteit van de top. Een en ander vereist echter wel grote deskundigheid bij het middenkader en de uitvoerders.
Standaardisatie van kennis en vaardigheden:
Hiermee wordt op de input gestuurd. Men tracht via opleidingen de mensen deskundig te maken zodat ze de uit te voeren werkzaamheden kunnen uitvoeren. Het beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden geeft echter geen garantie voor een goede toepassing van die kennis en vaardigheden.

5.3 Configuraties

Mintzberg gaat ervan uit dat de effectiviteit van een organisatie bepaald wordt door de mate van interne consistentie van een aantal structurele factoren en door de mate van aanpassing aan een aantal situationele factoren. Situationele factoren zijn o.m. de omvang van de organisatie, de omgeving (stabiliteit, complexiteit ervan), en machtsrelaties. Bij structurele factoren kan gedacht worden aan de mate van decentralisatie. Volgens Mintzberg zal in een bepaalde situatie een bepaald samenstel of configuratie van structurele kenmerken effectief zijn. Hij onderscheidt dan vijf configuraties van effectieve typen.

1. De eenvoudige structuur

Een niet al te grote aannemer, een autodealer met een vestiging, een winkelier met een zelfstandige supermarkt, het zijn alle voorbeelden van mensen met een organisatie waarin de eenvoudige structuur ter herkennen is. Er is geen of nauwelijks sprake van een technische staf, geen of nauwelijks ondersteunende staf, geen al te sterke specialisatie (iedereen doet het voorkomend werk), en weinig hiërarchie. Er ligt weinig vast in geformaliseerde regels, er is overwegend informele communicatie, weinig planning en training. Coördinatie wordt vooral gerealiseerd door direct toezicht. De top (meestal een persoon) beslist over alle belangrijke zaken.

2. De machine-bureaucratie

Post.nl, een autoassemblagefabriek, een verzekeringsmaatschappij zijn voorbeelden van de zogeheten machine-bureaucratie. Het meest kenmerkend is de hoge mate van standaardisering en routinisering (is het opstellen van zodanige regels door de leiding van een organisatie dat mensen die zonder veel nadenken kunnen uitvoeren). Sterk gespecialiseerde taken en dus differentiatie van geformaliseerde procedures, grote afdelingen kenmerken de machine-bureaucratie. De communicatie is sterk geformaliseerd en volgt de hiërarchische lijn. Het belangrijkste coördinatie - mechanisme is de standaardisatie van de werkprocessen. Dat houdt ook in dat de technische staf

een grote rol speelt. De topleiding is hiervan sterk afhankelijk. Te denken valt aan de ingenieurs in een auto-assemblagefabriek die bepalen in welke volgorde, met welke handelingen de auto in elkaar gezet moet worden.

3. De divisiestructuur

De meeste grote bedrijven, multinationals e.d., hebben een divisiestructuur ontwikkeld. De organisatie wordt in delen (divisies) verdeeld, meestal overeenkomstig de diverse markten die men wil bedienen. Zo kan een multinational op het gebied van elektrische en elektronische apparaten divisies hebben voor: audiovisuele apparaten; keukenapparaten; beeld- en geluidsdragers; enz.
Iedere divisie heeft afdelingen voor verkoop, productie, onderhoud, personeelsdienst enz. Iedere divisie functioneert bijna als een zelfstandige organisatie. Hierin ligt ook de reden om voor een divisiestructuur te kiezen. De organisatie is te complex geworden om ze als een eenheid te organiseren. Standaardisatie van de output (de resultaten) is dus het coördinatie mechanisme.

4. De professionele bureaucratie (de professionele organisatie)

Voorbeelden van dit soort organisaties zijn scholen, ziekenhuizen, instellingen voor maatschappelijk werk enzoverder. Meestal wordt over professionele organisaties gesproken. In de professionele organisatie werken veel professionals: mensen die op basis van redelijk hoogwaardige specialistische kennis en vaardigheid hun beroep, gericht op dienstverlening aan het publiek, uitoefenen. De uitvoering van het specialistische werk is moeilijk door anderen te beoordelen en te controleren. Daarom wordt vooral via standaardisatie van vaardigheden gecoördineerd. Goed opgeleide mensen worden aangetrokken en krijgen dan een ruime mate van zelfcontrole.

In onze samenleving is een toename van het aantal professionele organisaties te constateren. Hier liggen diverse oorzaken aan ten grondslag. De mens als verlengstuk van machines is door de toenemende automatisering minder nodig, terwijl een professional meestal meer verdient en een hogere status heeft dan veel andere werknemers. Mensen willen dus graag professional zijn. Bedrijven dienen ook steeds meer te concurreren op hun innovatief vermogen en hebben dus meer en meer vernieuwers (professionals) nodig. Een ook de verdergaande specialisering in een aantal beroepen en de mate waarin daarin specialistische kennis gebruikt dient te worden, neemt toe.

5. De adhocratie

Innovatie en baanbrekende vernieuwingen zijn moeilijk te realiseren in de organisatievormen die tot nu toe aan de orde zijn gekomen. Wetenschappelijke onderzoeksinstituten zijn prototypisch voor deze organisatievorm. Innovatie vereist een vorm waarin specialisten uit verschillende disciplines in ad hoc teams samenwerken. Deze teams worden met een bepaald doel samengesteld (bijvoorbeeld: ontwikkel een nieuw medicijn). Als het doel bereikt is verspreiden de specialisten zich weer over andere teams om een andere opdracht te vervullen. In deze organisatievorm is er weinig geformaliseerd gedrag en is de mate van hiërarchische structurering klein. Op basis van deskundigheid werken mensen samen en stemmen via onderling overleg hun werk op elkaar af. Wel is er sprake van een projectmanager die dient te zorgen voor de onderlinge afstemming en de afstemming van het werk van teams op de organisatiedoelen.

Hoofdstuk 4 – Systemen

1.0 Inleiding

In het 7S-model heeft het woord systeem een specifieke betekenis. Het gaat namelijk om de besturings- en beheerssystemen van de organisatie. Het denken in de termen van systemen heeft een eigen plaats in de organisatiekunde, namelijk in de systeemtheorie. Deze theorie is er op gericht om door middel van een analyse de effectiviteit en efficiency van de organisatie te verbeteren. Het gaat daarbij om de verbetering van de besturings- en beheerssystemen van de organisatie.

Met betrekking tot de systeemleer kunnen twee aspecten van elkaar worden onderscheiden.
Het **methodisch aspect**: hoe kan met behulp van de systeemleer naar een organisatie worden gekeken? Het **inhoudelijk aspect**: welke systemen kunnen in een organisatie worden onderscheiden? Eén van de inhoudelijke systemen die in een organisatie kan worden onderscheiden is het productiesysteem, misschien kan zelfs gesteld worden dat het productiesysteem het belangrijkste systeem is.

In dit hoofdstuk gaan we op ieder van deze drie onderwerpen afzonderlijk in, dus:

1. de methodische aspecten van de systeemleer;
2. een verkenning van de inhoudelijke systemen in organisaties en
3. een nadere uitwerking van het productiesysteem naar verschillende typen.

Na bestudering van het hoofdstuk;

1. kan je onderscheid maken tussen besturen en beheersen;
2. kan je de begrippen besturen en beheersen met elkaar in verband brengen;
3. kan je de procedure voor het opstellen van een model summier verwoorden;
4. kan je het besturingsparadigma op een elementaire situatie toepassen;
5. begrijp je het verschil tussen sub-, aspect- en fasesysteem;
6. kan je inhoudelijke organisatiesystemen noemen als voorbeelden binnen het systeemdenken;
7. kan je de vier typen productiesystemen beschrijven aan de hand van de beschrijvings-kenmerken en de schalen;
8. kan je van ieder productiesysteem enige besturingsaspecten noemen
9. kun je een planning maken m.b.v. een planbord en een netwerkplan en ben je in staat een eenvoudige pareto-analyse te maken

2.0 De systeemleer, een korte methodische verhandeling

Gestart wordt met de kern van het systeemdenken, namelijk het principe van besturing en beheersing van een organisatie.

"Een systeem is een verzameling objecten (of elementen) die onderling zodanig zijn gerelateerd dat er geen (groepjes van) elementen geïsoleerd zijn van de overige".

Om in een organisatie de besturing en beheersing van een organisatie te kunnen analyseren, worden vaak modellen gebruikt. Daarom komt het maken van een model, het besturingsparadigma (de betekenis van dit woord wordt straks duidelijk) en een nadere uitwerking van het systeemdenken ook aan de orde. Het analyseren van de besturings- en beheersingsprocessen in de organisatie geeft de mogelijkheid om aanbevelingen te doen voor verbetering.

2.1 Besturings- en beheersingsprocessen

De begrippen besturen en beheersen zijn sterk aan elkaar verwant. Er is echter wel een duidelijk kwalitatief verschil tussen beide. Besturing betreft het richting geven aan de organisatie: de belangrijke beslissingen met betrekking tot strategie en structuur. Beheersing richt zich op de processen voor het goed laten functioneren van een bestaande organisatie: instructie en controle van productieprocessen.

In het onderstaand schema (ontleend aan M. Weggeman e.a., 1987) worden de verschillende elementen uit de besturings- en beheersingscyclus met elkaar in verband gebracht.

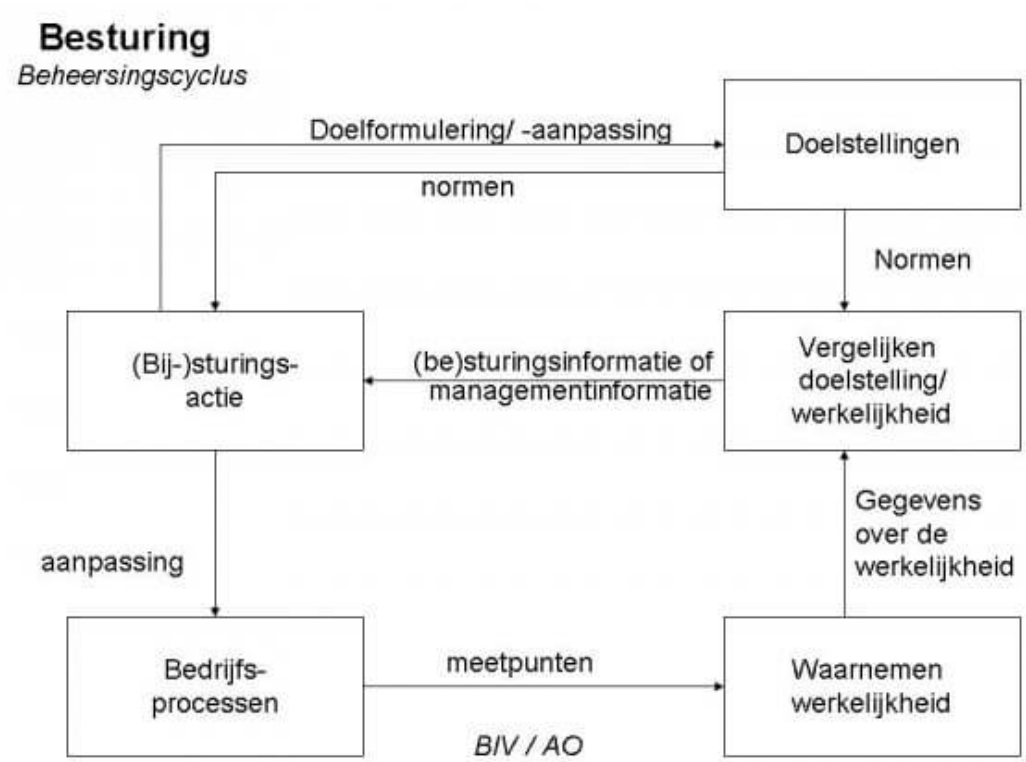


Fig. 4.1 Besturing

In hoofdstuk 2 hebben we al gezien dat het bepalen van een richting voor een organisatie (de strategie) van essentieel belang is. Dit strategisch plan omvat ideeën en plannen voor de toekomst van de organisatie. Op basis van dit strategisch plan kan de structuur van de organisatie worden bepaald of

aangepast en het productieproces worden vormgegeven. Dit proces heet de besturing van de organisatie. Nadat dit is gebeurd kan men het productieproces gaan uitvoeren. Bij de uitvoering zal men een operationele planning moeten maken, aan de hand van deze operationele planning kan de voortgang van het productieproces worden gecontroleerd door middel van het opnemen van de stand van zaken (2), het vergelijken met de productienormen uit het (strategisch) plan (3) en indien nodig het bijsturen (4) van het productieproces. Het bijsturen dient gerealiseerd te worden door concrete activiteiten (5). Dit geheel is het beheersingsproces. Dit hele besturings- en beheersingsproces kan, al naar gelang de omvang van de organisatie, zeer complex zijn. Om het inzicht in dit soort complexe processen te vergroten, maakt men vaak een model van de werkelijkheid.

2.2 Modelconstructie en het besturingsparadigma

A Modelconstructie

Een organisatie is een 'levend systeem'. Er wordt door verschillende mensen in samengewerkt volgens een bepaald patroon en met een bepaald doel. Het begrijpen en doorgronden van de verschijningsvorm van een organisatie is niet eenvoudig. Om toch tot een bepaald begrip van deze werkelijkheid te komen, kan een model worden gemaakt. Bij een model wordt er op een systematische wijze naar gestreefd om de werkelijkheid te vereenvoudigen waarbij bepaalde details worden weggelaten. Iedere keer dat we meer details weglaten wordt het model eenvoudiger, maar wordt daardoor ook abstracter.

B Het besturingsparadigma

Het besturingsparadigma is te omschrijven als een concept-model waarin de werking van besturing expliciet wordt gemaakt. In de meest eenvoudige situatie wordt een besturingssituatie als volgt weergegeven.
Deze schematische voorstelling van het besturingsparadigma heet, 'BO-BS'.
BO staat voor 'besturend orgaan' en BS staat voor 'bestuurd systeem'. Essentieel in dit schema is, dat de werkelijkheid gepresenteerd wordt als een netwerk van BO's en BS's en waarmee we vervolgens kunnen 'spelen'.

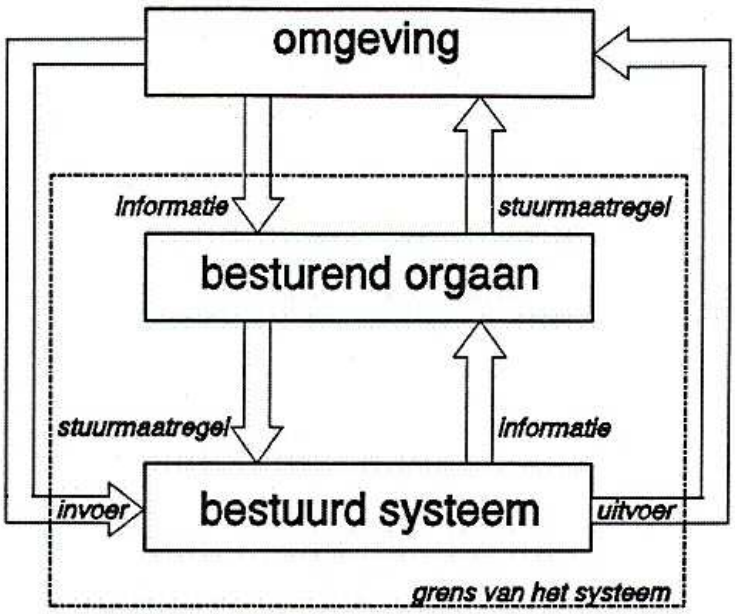


Fig. 4.2: Besturingsparadigma
Met behulp van dit besturingsmodel kunnen de verschillende variabelen systematisch geïnventariseerd worden:

- wat is de output van het systeem?
- wat is de input van het systeem?
- wat zijn de stuurmaatregelen?
- wat zijn de rapportagesignalen (gegevens) uit het BS?
- wat zijn de stuursignalen uit de omgeving?
- wat zijn de rapportagesignalen naar de omgeving?

Met het aldus verkregen beeld en gegeven de aard van het productieproces kan men vervolgens de vragen stellen:

- waarop wil ik sturen?
- aantallen;
- productiviteit;
- kosten;
- doorlooptijd.

Waar wordt in het proces gemeten en waar wil ik sturen?

- uitgang (terugkoppeling);
- doorvoer;
- ingang (voorwaartse koppeling)

Welke gegevens moet men vastleggen?

- wie (naam, adres, leeftijd, enz.);
- wat (werkordernummer)
- welke (samenstellende delen/componenten);
- waar;
- wanneer

Op welke wijze worden de planning en begroting ingevoerd en met de werkelijkheid vergeleken? Een voortschrijdend jaargemiddelde of de vaste begroting? Soms zal men na het beantwoorden van deze vragen weer terug moeten gaan naar het besturingsmodel, omdat met de verkregen nieuwe inzichten weer nieuwe vragen naar voren komen. Uiteindelijk zal er een totaalplaatje ontstaan waarmee men de 'ins and outs' van het systeem vastlegt. De waarde van het besturingsparadigma is dat in relatie met het systeemdenken het probleem expliciet gemaakt is. De te treffen stuurmaatregelen en de daarvoor benodigde gegevens zijn vervolgens in te vullen.

3.0 De inhoudelijke systemen van een organisatie

In de vorige paragraaf is de methode van de systeemtheorie uiteengezet. Dit is een manier van bekijken van organisaties. De volgende stap is om te kijken op welke inhoudelijke systemen van een organisatie we ons kunnen richten om te analyseren en te verbeteren. In deze paragraaf willen we daarom kort een aantal inhoudelijke systemen van organisaties de revue laten passeren. De inhoudelijke systemen worden ingedeeld naar beheersings- en besturingssystemen.

Beheersingssystemen

Beheersingssystemen omvatten alle plannings- en controlesystemen die in een organisatie gebruikt worden. Planningsystemen van een organisatie kunnen bijvoorbeeld een budgetteringssysteem of de productieplanning (waaronder de materialen-, de machine- en orderplanning vallen) zijn. Controlesystemen in een organisatie kunnen zich bijvoorbeeld richten op de voortgang, de kwaliteit of het ziekteverzuim. Het gaat bij plannings- en controlesystemen altijd om het optimaal laten verlopen van het productieproces van de organisatie.

Planning is te definiëren als het: "vaststellen van de in de toekomst te bereiken doelen en eindresultaten alsmede het aangeven van de activiteiten die nodig zijn om die doelstelling(en) te realiseren".
Daarbij wordt rekening gehouden met de bestaande situatie en met de omgevingsfactoren, voor zover deze te voorzien zijn. Plannen is nu beslissen voor wat er in de toekomst te doen staat.

Voordelen:
Voorafgaande aan de uitvoering van het proces is goed nagedacht over de toekomstige activiteiten; een goede planning voorkomt overhaaste besluitvorming.
Reeds bij de planning worden de zwakke plekken in de organisatie zichtbaar; de leiding is voorbereid op bepaalde risico's en onzekerheden, zodat tijdig (extra) maatregelen genomen kunnen worden.
Dankzij planning kunnen medewerkers en overige productiemiddelen efficiënt worden ingezet.
Op basis van de planning kunnen betrouwbare levertijden worden gegeven aan klanten.
Het plan wordt als richtlijn gebruikt bij uit te voeren werkzaamheden. Een plan vormt daardoor het aangrijpingspunt voor procesbeheersing.

Nadelen:
Planning is echter nooit een doel op zich, maar slechts een middel om aan te geven welke concrete activiteiten nodig zijn om het gewenste resultaat te bereiken. Planning kan ook nadelen hebben: planning vergt tijd en dus geld. Planning kan tot verstarring leiden; dit komt voor wanneer het planningsproces niet zo flexibel is dat mensen op tijd in kunnen springen op gewijzigde omstandigheden. Voor een goede planning is informatie nodig; desondanks stuit men bij het maken van een plan op onzekere factoren. Soms wordt al te zeer vastgehouden aan de 'uitvoering volgens plan', waardoor kansen worden gemist.

Op alle niveaus in de organisatie behoort planning tot de taken van de betreffende managers, zij het dat de inhoud van de planningsactiviteiten per niveau duidelijk zal verschillen. Een orderbegeleider plant op een ander niveau dan bijvoorbeeld de eigenaar. In organisaties zijn verschillende soorten planning waarneembaar die onderscheiden kunnen worden naar tijd, inhoud en hiërarchisch niveau:

- strategische planning
- organisatorische planning
- operationele planning

In dit hoofdstuk beperken we ons tot het laatste niveau: Operationele planning

Operationele planning

Het strategisch en organisatorisch plan zijn onvoldoende gedetailleerd om als richtlijn te dienen bij de daadwerkelijke uitvoering van de activiteiten. Daarvoor zijn de plannen te globaal en is de tijdsperiode vaak te lang. Er is behoefte aan planning op het laagste niveau in de organisatiestructuur, met duidelijke normen en richtlijnen voor de uit te voeren werkzaamheden.

Dit wordt de operationele planning genoemd, waarbij het gaat om de uitwerking van de strategische en organisatorische plannen op het laagste niveau. Deze planning is op korte termijn, bijvoorbeeld het opstellen van een productieplan, rekening houdend met gewenste begin en eindvoorraden; selectie en opleiding van medewerkers; het verlenen van leverancierskredieten; het verstrekken van werkopdrachten (werkvoorbereiding); orderplanning in het productieproces. Een tweetal veel gebruikte plantechnieken zijn: het planbord en de netwerkplanning.

Planbord (al dan niet geautomatiseerd)
In een productiebedrijf wordt met behulp van een planning de doorlooptijd van een order zichtbaar gemaakt, gesplitst in een aantal deelbewerkingen.
Per order wordt de totale geplande productietijd zichtbaar gemaakt, alsook de tijden van de deelbewerkingen op de verschillende afdelingen. Voor elke bewerking een bepaald tijdslot. Door het aanbrengen van signalen in de planning is zichtbaar te maken welke orders volgens plan lopen en welke orders een achterstand hebben opgelopen.

Netwerkplanning
Veelal gebruikt bij projecten. Het netwerk geeft op overzichtelijke wijze aan welke relaties er bestaan tussen de verschillende deelactiviteiten waaruit het project is opgebouwd. Het doel van netwerkplanning is de totale doorlooptijd van het project vast te stellen; deze wordt wel aangeduid als het “kritieke pad'“. Met het 'kritieke pad ' bedoelen we die activiteiten van het project die bepalend zijn voor de doorlooptijd van het gehele project en waar geen speling mogelijk is. Elke vertraging van activiteiten die op het kritieke pad liggen leidt tot een vertraging in de totale projectduur.

Het toepassen van netwerkplanning is pas zinvol als de volgende punten uitgevoerd kunnen worden:

- Het totale project moet opgesplitst kunnen worden in deelactiviteiten.
- Van elke deelactiviteit moet de benodigde tijd bekend zijn.
- Aangegeven moet worden welke relaties bestaan tussen de verschillende deelactiviteiten (wanneer kan met een activiteit worden gestart ?). We noemen dit de structuuranalyse. Deze wordt weergegeven in een activiteitenoverzicht.

Procesbeheersing

Bij het maken van een plan wordt nagedacht over de activiteiten die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Zodra het plan gereed is, heeft de leiding van een organisatie inzicht in wat er in de toekomst gebeuren moet. Immers, het plan is te zien als een blauwdruk voor de uit te voeren activiteiten. Zonder planning is procesbeheersing niet mogelijk !

Besturingssystemen

Besturingssystemen gaan een stap verder dan beheersingssystemen. Beheersingssystemen richten zich op het functioneren van een 'bestaande' organisatie. De besturingssystemen richten zich op aanpassing en verandering van de organisatie aan nieuwe doelen of omstandigheden. We onderscheiden hier in navolging van Weggeman e.a. (1987) cultuurbeheersingssystemen, strategie- en structuurbepalingssystemen. Cultuurbeheersing of beter cultuurbesturing omvat alle systemen om de identiteit van de organisatie te beïnvloeden. Hierbij kan men doelbewust de machts- en invloed verdeling willen veranderen. Het is ook mogelijk om de 'sfeer' onder het personeel te willen verbeteren, of de loyaliteit ten opzichte van het management. Strategiebepaling is uitgebreid aan bod geweest. We verwijzen daar naar terug. Structuurbepaling dient gebaseerd te zijn op een grondige analyse van de bestaande structuur van de organisatie.

4.0 Een typologie van productiesystemen

Deze paragraaf over een typologie van het productiesysteem is als volgt opgebouwd. Eerst wordt een korte omschrijving van het productieproces gegeven. Vervolgens worden de kenmerken uitgelegd aan de hand waarvan we de vier typen productiesystemen kunnen beschrijven. Het is daarna mogelijk om de vier typen productiesystemen daadwerkelijk te beschrijven.

4.1 Een algemene omschrijving van het productieproces

Om ons in typen en kenmerken van productieprocessen te verdiepen, is het nodig om een eenduidige afspraak te maken wat we onder een proces verstaan.
Een proces kan worden omschreven als:
"een serie transformaties tijdens de doorvoer, als gevolg waarvan de invoer (het ingevoerde element) verandert in plaats, vorm, afmeting, functie, eigenschap of enig ander kenmerk".

Het proces op zichzelf kan als systeem gekenmerkt worden, waarbij we een onderscheid maken tussen een statisch systeem waarbij geen gebeurtenissen optreden (een hangbrug, een gebouw) en een dynamisch systeem waar wel activiteiten optreden (een bedrijf, een motor, de mens). Dynamische systemen hebben voor hun functievervulling toevoer nodig uit de omgeving zoals materialen, energie e.d. Het proces (dynamisch systeem) is te onderscheiden naar invoer (input), doorvoer (throughput) en uitvoer (output).

De throughput (doorvoer) betreft het primaire proces, maar om dat primaire proces op gang te houden zijn veelal ondersteunende processen nodig.
In tegenstelling tot de primaire processen, die de processen zijn waaraan de organisatie zijn bestaansrecht ontleent, zijn ondersteunende processen erop gericht om de voortgang van de primaire processen op kortere en langere termijn mogelijk te maken.

Hiertoe dient vanuit het ondersteunende proces het primaire proces op het juiste tijdstip voorzien te worden van kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel, materialen en/of halffabrikaten, materieel en informatie. Voorbeelden te over zoals het onderhoud van machines, het logistieke proces, personeelszaken, opleidingen, enz.
Het zal duidelijk zijn dat het soort primaire proces van grote invloed is op de organisatie van de ondersteunende processen, de beheersings- en besturingsprocessen, het te werven personeel en de gewenste managementstijl (de andere S-en).

Het hierboven beschreven proces kan op verschillende manieren bestuurd worden. De feed forward (voorwaartse koppeling) en de feed back (terugwaartse koppeling) zijn twee elementaire besturingsmechanismen. Nadeel van deze feedback-besturing is, dat er pas wordt ingegrepen nadat een afwijking van de gewenste situatie wordt geconstateerd. Bij een feedforward-besturing gaat men relevante grootheden meten en probeert op basis van kennis van het systeem te voorspellen wat er mis kan gaan en neemt dan tijdig, voordat de fout optreedt, de nodige en afdoende maatregelen. Voorbeeld van een dergelijke koppeling is de ingangscontrole bij aanlevering aan het magazijn vanaf de leverancier.

4.2 Typologieën

Botter heeft een typologie ontwikkeld van industriële bedrijven. Het doel van deze typologie is enig inzicht te verschaffen in een aantal kenmerken, die in bepaalde industrieën een belangrijke rol spelen.

Vooral voor hen die zich bezig houden met het ontwikkelen van beheers- en besturingssystemen is het interessant als deze systemen in meerdere branches of bedrijven toepasbaar zijn. Belangrijke vraagstukken in industriële bedrijven hebben vaak betrekking op voorraadbeheersing, doorlooptijdbeheersing of een combinatie van deze twee. Botter gebruikt bij zijn typologie twee indelingskenmerken, namelijk de plaats in de bedrijfskolom (de activiteiten het bedrijf zich bezig houdt in de fasen tussen grondstofwinning en gereed eindproduct) en de samenstelling van het productassortiment (seriegrootte en het assortiment van een product.

Een aantal belangrijke kenmerken van de typologie van Botter worden hieronder behandeld.

a. Stukproductie.
b. Serieproductie.
c. Massaproductie.
d. Projectproductie.

A. Stuk productie

Grote variëteit aan eindproducten. Qua productstructuur ligt het accent op de bewerkingsstructuur. Vanwege de grote variëteit aan producten die doorwerkt in de productstructuur en daar aanleiding geeft tot een aantal verschillende bewerkingen, is de toepasbaarheid van de capaciteit hoog. Meestal wordt met algemene capaciteiten gewerkt. De onzekerheid in de productie-eenheid heeft primair betrekking op de totale doorlooptijd.

B. Serieproductie

De variëteit aan producten is hier vrij gering. Meestal gaat het om een aantal varianten van standaardproducten, die elk een vrij hoog omzetvolume hebben. Qua productstructuur kan het accent zowel op materialen als op bewerkingen liggen. Voor beide factoren geldt dat de structuur noch extreem complex, noch extreem eenvoudig is. Bewerkingen worden in een vaste volgorde uitgevoerd, waarbij stapsgewijs materialen kunnen worden toegevoegd. De belangrijkste bron van onzekerheden wordt doorgaans gevormd door speling in de opbrengsten van het productieproces ten gevolge van uitval.

C. Massaproductie

De variëteit aan producten is hier minimaal en soms zelfs nihil. De meest extreme situatie treedt op als de productie-eenheid slechts een product voortbrengt (bijvoorbeeld bepaalde chemische installaties, of productielijnen voor elektromotoren voor scheerapparaten).
De productstructuur is zowel qua bewerkingen als materialen enkelvoudig tot eenvoudig samengesteld. De toepasbaarheid van de capaciteiten is zeer laag. De koppeling tussen de capaciteiten is meestal maximaal. Hierdoor is de doorlooptijd een constante en kan de productie-eenheid als een ondeelbare capaciteit worden beschouwd. Vanwege de hoge mate van koppeling is het productieproces echter wel gevoelig voor verstoringen.

D. Projectproductie

Hier is de variëteit aan producten zeer groot en onbeperkt. Er wordt volledig op klantorder gewerkt. Alvorens met productie kan worden aangevangen, worden uitvoerige ontwikkelings- en werkvoorbereidingsactiviteiten uitgevoerd. Deze activiteiten moeten afzonderlijk worden gepland en kunnen worden beschouwd als het eerste deel van het productieproces.
De productstructuur is doorgaans complex met betrekking tot materialen. Qua bewerkingen is deze binnen de productie-eenheden doorgaans minder complex.
Capaciteiten worden meestal gevormd door mensen die met gereedschappen en hulpmiddelen in samenwerking bepaalde activiteiten uitvoeren. Er is dus een maximale toepasbaarheid.

Aangezien elk product in potentie uniek is, kunnen bij montage van de verschillende delen allerlei problemen optreden die tijdens de ontwikkeling niet zijn voorzien. Deze onzekerheid is met name van invloed op de doorlooptijd.

4.3 Nadere uitwerking van de besturingsaspecten per type productiesysteem

Met de nu vergaarde kennis gaan we kijken wat per soort productieproces de meest voor de hand liggende **vorm van besturingssysteem** is.

A. Stukproductie

Het beheersingsprobleem van stuk productie bestaat uit het verminderen van de spreiding in de totale doorlooptijd, waarbij wordt gestreefd naar een gelijkmatige bezetting van de capaciteiten (afstemming order- en bezettingsplanning).

Tussen de verschillende capaciteiten kunnen wachtrijen worden gevormd, die bestaan uit producten van productieorders die bij de capaciteit moeten worden verwerkt (de ontkoppeling tussen de capaciteiten maakt dit mogelijk). Per capaciteit wordt uit deze wachtrij een keuze gemaakt uit de productieorders aan de hand van prioriteitsregels. Last in First out is een voorbeeld van een prioriteitsregel: bij toepassing van deze regel worden de halfproducten die zich achteraan in de wachtrij bevinden het eerst door de capaciteit in bewerking genomen. Het zal duidelijk zijn dat deze regel voor een grote spreiding in doorlooptijd zal zorgen als de wachtrij lang is (overbezetting), aangezien dan de eerste producten in de wachtrij nooit aan bod komen.

Een zeer gedetailleerde gegevensregistratie vormt de basis van de hier te gebruiken informatiesystemen. Het accent ligt op de bestanden waar bewerkingsinstructies, normen en volgorden zijn vastgelegd en op registratie van de voortgang van productieorders (eventueel per deelorder). Van elke productieorder moet getraceerd kunnen worden op welke klantorder deze betrekking heeft. Per capaciteit moet een overzicht gegenereerd kunnen worden van de productieorders die in de wachtrij staan en de orders die hieraan worden toegevoegd gedurende de planhorizon. Productieorders die gereed zijn worden gemeld en toegevoegd aan de wachtrij van de volgende capaciteit (of zij verlaten de productie-eenheid).

Van elke productieorder moet zichtbaar gemaakt kunnen worden wat de resterende bewerkingen zijn en hoeveel tijd hier nog voor beschikbaar is (ten opzichte van de geplande gereeddatum).
Bij eventuele verstoringen (bijvoorbeeld een machinestoring) moet achterhaald kunnen worden welke productieorders en uiteindelijk welke klantorders hierdoor vertraging dreigen op te lopen.

B. Serieproductie

De belangrijkste besturingstaak bestaat uit het tijdig toevoeren van benodigde materialen aan de verschillende bewerkings- of montageplaatsen. Dit kan gebeuren door een centrale afdeling of door de mensen zelf die hun materiaal bij een magazijn afhalen. Hierbij gaat het om materialen die op goederenstroomniveau voor de productie-eenheid in een bepaald tijdvak zijn gereserveerd. Qua informatiesysteem ligt de nadruk op het per tijdseenheid meten van geproduceerde hoeveelheden. Dit gebeurt voor de productie-eenheid als geheel en eventueel bij capaciteiten binnen deze eenheid met een verhoogde storingskans of uitvalpercentage. Productieorders worden hiervoor opgesplitst in hoeveelheden per dag of per week die als normatief gegeven dienst doen. Daadwerkelijk geproduceerde hoeveelheden worden vergeleken met de norm. Hierbij kan per periode worden gekeken of er zich een eventueel trendmatig verloop in het productieproces heeft voor gedaan. Hat gaat dan om het ontdekken van extreme afwijkingen ten gevolge van storingen. Bewerkingsinstructies

zijn vaak op de werkplek aanwezig en hoeven niet meegeleverd te worden. Op een werkplek dient men alleen te weten wanneer het eerste halfproduct van een andere serie arriveert en welk product dat is.

C. Massaproductie

Bij massaproductie is het productiebeheersingsprobleem bij een assortiment dat slechts uit één product bestaat zeer eenvoudig. Men heeft slechts de keuze uit wel of niet produceren. Als er wordt geproduceerd is dat met een vast volume per tijdseenheid, dat volledig is bepaald door de installatie. Als geen productie plaatsvindt is dat doorgaans vanwege een onderhoudsstop. Eventuele verstoringen of stilstand dienen onmiddellijk geconstateerd te worden.
Vaak is sprake van gesloten processen en kunnen de gevolgen van storingen desastreus zijn (denk bijvoorbeeld aan chemische installaties).
Het informatieprobleem bestaat uit het meten en presenteren van waarden van meetresultaten.
Dit moet continu gebeuren en de gegevens moeten aan een centrale post worden gepresenteerd, de meet- en regelkamerfunctie.

D. Projectproductie

Op product-eenheid niveau is een goede coördinatie tussen de verschillende activiteiten van belang. Vanwege de hoge mate van onzekerheid zal een groot deel van deze coördinatie overgelaten moeten worden aan de groep van personen die zich bezighoudt met de uitvoering.
Vaak wordt alleen vooraf aangegeven welke bewerkingen en handelingen moeten worden uitgevoerd en binnen welk tijdvak dat moet gebeuren.
Het benodigde materiaal wordt door de mensen zelf naar de werkplek getransporteerd (tenzij het volumineus of erg specifiek is).
De informatievoorziening is op dit niveau wellicht belangrijker dan de beheersingsfunctie. Vooral het tijdig toeleveren van de juiste tekeningen, stuklijsten en volledige bewerkingsvoorschriften is een voorwaarde met betrekking tot het kunnen produceren.
De informatie die hierin is vervat, stuurt bijna volledig elke handeling die moet worden verricht. De informatievoorziening gaat hier een stap verder dan bij stukproductie, waar in bepaalde gevallen kan worden volstaan met standaardstuklijsten die worden gekopieerd en vervolgens worden aangepast aan de specifieke wens van de klant (voor zover deze wens afwijkt).
Bij projecten is het van belang dat registratie plaatsvindt van bestede uren en gebruikte materialen per project om tot een nacalculatie te komen. Een dergelijke nacalculatie kan worden gebruikt ter ondersteuning van het in de toekomst afgeven van offertes.

Hoofdstuk 5 – Stijl

1.0 Inleiding

Hoewel hun rol niet overschat moet worden, zijn managers degenen die 'de tent draaiende moeten houden'. Zij stellen doelen, bepalen middelen en menskracht, houden vorderingen in de gaten en sturen zo nodig bij. Met andere woorden: plannen, organiseren, leidinggeven en controleren (POLC). Past de managementstijl bij de andere S'en van de organisatie?

Na bestudering van dit hoofdstuk;

1. ben je in staat om de managementtaak te beschrijven;

2. ben je in staat om het proces van beïnvloeding te kunnen omschrijven;

3. ken je het belang van goede doelstellingen te formuleren en kun je dit op een SMART wijze doen;
4. kan je de verschillende wijzen van leidinggeven beschrijven en kan je de leiderschapstypen toepassen op je eigen werksituatie en in gegeven praktijksituaties;

5. heb je inzicht in het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard en kan je die toepassen op de eigen situatie en op gegeven praktijkbeschrijvingen;

6. kan je de zeven vormen van macht omschrijven;

7. kan je de machtsvormen relateren aan de vier leiderschapstypen van Hersey en Blanchard;

2.0 Managementvaardigheden

De belangrijkste taak van leiders is het **beïnvloeden** van anderen om plannen te realiseren. Soms gaat het om hun eigen plannen, soms om de plannen van een groep. Om die plannen te kunnen realiseren, moet de ondernemer/manager/ leidinggevende een flink aantal vaardigheden in huis hebben.

1. Beïnvloeden

Beïnvloeden is een belangrijke vaardigheid als men samenwerkt. Eigenlijk willen we allemaal invloed uitoefenen binnen een organisatie. Ben je leidinggevende aan een technische afdeling of directeur, je zal altijd je best moeten doen om anderen voor je te winnen.

In een organisatie zijn er veel situaties waarin de belangen en de doelen van de leidinggevende en de medewerkers uiteenlopen. Denk bijvoorbeeld aan budgetten die maar één keer kunnen worden uitgegeven. Of een promotie waar maar één persoon de baan kan krijgen. Belangrijk is het doel dat bereikt moet worden voor ogen te houden en anderen beïnvloeden zodat jouw doelen en belangen (deels) gewicht krijgen. Als je de situatie hebt geanalyseerd kun je een bewuste keuze maken voor een beïnvloedingsstijl. Hierbij spelen de volgende vragen:

- Wat is jouw doel en jouw belang?
- Wie spelen er mee in dit spel?
- Wat zijn de doelen en belangen van anderen? Raken de belangen elkaar?
- Hoeveel macht heb je zelf?
- Wie is er bepalend in het besluit?
- Zijn er gevoelens in het spel of is het een zakelijke kwestie?

2. Doelen stellen

Een doel is een gewenste situatie, iets dat je wilt bereiken. Als leidinggevende kun je het gedrag van een individu, groep of organisatie besturen door doelen te stellen.

Een goede doelstelling is belangrijk en zinvol. Het is belangrijk doelstellingen SMART te formuleren. SMART geformuleerde doelen geven concreet aan wanneer welke resultaten bereikt moeten zijn. SMART is een acroniem voor: **Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden**.

Dus voor goede organisatiedoelen geldt:

- Ze vloeien voort uit de missie van de organisatie.
- Er is een balans tussen haalbare doelen en uitdagend geformuleerde doelen.
- Ze zijn meetbaar en de voortgang wordt bewaakt.
- Ze zijn onderling consistent.
- Managers en medewerkers kennen en begrijpen de doelen.
- Ze zijn richtinggevend voor het handelen in de organisatie.
- Er zijn afspraken over het bijstellen van de doelen als ze niet of te makkelijk bereikt worden.

3. Verschillende stijlen van leidinggeven hanteren

Geef je leiding aan het bedrijf, aan een team? Begeleid je individuele medewerkers? Elke situatie vraagt om een andere stijl van leidinggeven. Wat is de beste stijl?
Wat de beste stijl is, hangt van veel zaken af:

- Wat wil je bereiken, dus wat is je doel?
- Met wie werk je samen, hoe ziet het team er uit? Geef je leiding aan een groep of aan een individu?
- Wat zijn de omstandigheden, bijvoorbeeld: hoeveel tijd heb je of hoe zelfstandig zijn jouw medewerkers? Beschikken de medewerkers over de juiste competenties?
- Wat zijn je eigen sterke en zwakke eigenschappen? Kan je bijvoorbeeld goed luisteren en mensen motiveren?
- Wat is je eigen positie, wat mag je wel en niet zelf beslissen?

Er is dus niet één stijl waarmee je altijd succes hebt. Jij moet als leidinggevende zelf meerdere stijlen kunnen toepassen. Het ene moment moet je een heel deskundig team leiden dat zelfstandig heel ver komt; het volgende moment begeleid je een stagiaire die nog weinig kan en weet.

Wat is het verschil tussen een leider en een manager?

Een leidinggevende is verantwoordelijk voor mensen: zij/hij stuurt de medewerkers aan, geeft leiding. Leidinggeven bestaat uit een aantal taken: je geeft mensen opdrachten, controleert de

resultaten en stuurt bij door bijvoorbeeld de opdrachten aan te passen of de mensen meer ondersteuning te geven.

Als manager ben je in veel gevallen, maar niet altijd, verantwoordelijk voor mensen. Denk aan de manager van een productieafdeling of de hotelmanager. Er zijn ook veel managementfuncties die weinig met leidinggeven te maken hebben. Je managet dan bijvoorbeeld 'klanten' (account manager), een product (product manager) of een project (project manager). Ook een manager moet, net als een leidinggevende, plannen maken, organiseren, controleren en bijsturen.

Welke stijlen zijn er?

Napoleon Bonaparte, Angela Merkel, Steve Jobs: leiders bestaan er in alle maten en soorten. Stuk voor stuk zijn of waren zij belangrijke leiders: voor hun bedrijf, voor een regering of voor een compleet imperium. Ze hadden allemaal hun eigen stijl. Er zijn verschillende stijlen passend bij de verschillende situaties.

1. Groepsgericht leidinggeven

Groepsgericht leidinggeven wil zeggen dat de leider van een aantal losse individuen een groep weet te maken die in staat is om beoogde doelen te behalen. De sterke krachten binnen de groep worden gebundeld, de zwakke aspecten worden op gevangen en een wij-gevoel wordt gecreëerd.

2. Individueel gericht leidinggeven

Waar moet men op letten als men leiding geeft aan een individu? Wanneer men als leidinggevende verantwoordelijk is voor meerdere medewerkers, heeft men niet alleen te maken met een groep, maar ook met de afzonderlijke leden van die groep.

Voor de medewerker geldt dat hij:

- verantwoordelijkheden heeft (wat moet hij doen?)
- bevoegdheden heeft (wat mag hij beslissen?)
- behoefte heeft aan doelstellingen en afspraken over de vergoeding (salaris)
- zich graag prettig voelt in het werk en zich wil ontwikkelen.

Er is dus sprake van een soort ruilverhouding, waarbij een aantal afspraken daadwerkelijk zijn vastgelegd (taken en vergoeding) en een aantal zaken meer impliciet blijven. De manier waarop leidinggevende en medewerker met elkaar omgaan is vaak bepaald door de bedrijfscultuur en die ligt niet vast op papier. Die ruilverhouding tussen taken, bevoegdheden en vergoeding, tussen rechten en plichten wordt ook wel psychologisch contract genoemd.

3. Taakgericht aansturen

Taakgericht aansturen houdt in dat de leidinggevende de medewerkers duidelijke opdrachten geeft en toeziet op de uitvoering ervan.

- Je geeft een medewerker opdrachten die passen bij zijn functie.
- Je geeft duidelijk taakopdrachten en je laat blijken wat je van je medewerker verwacht en waarop je hem aanspreekt.
- Je geeft instructies over de uitvoering van de taak.
- Je maakt duidelijke afspraken over de kwaliteit en de kwantiteit van het te leveren werk.
- Je ziet toe op de uitvoering van de taak en grijpt in wanneer dat nodig is.

- Je hebt regelmatig overleg over het werk om tijdig knelpunten te signaleren en de voortgang te bewaken.

Het tegenovergestelde van taakgericht aansturen is mensgericht aansturen. Waar bij een taakgerichte manier van aansturen de nadruk ligt op een tijdige en correcte uitvoering van de taak, gaat bij een mensgerichte aanpak de aandacht vooral uit naar de medewerker. Door hem te motiveren, te stimuleren en te begeleiden probeer je het beste uit hem naar boven te halen.
Bij taakgericht aansturen ligt het accent dus vooral op de uitvoering van de taak en is er sprake van eenrichtingscommunicatie: ik zeg wat ik waar en wanneer wil hebben en controleren. Een valkuil is dat je erg autoritair overkomt en door het gebrek aan persoonlijke aandacht kun je je medewerkers demotiveren.

De kunst is om de stijl te kiezen die past bij de situatie. Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het model van Situationeel Leiderschap van Hersey en Blanchard. Dit model gaat er vanuit dat je bij iedere medewerker per taak moet bekijken hoe je iemand moet aansturen:

- Is iemand in staat om de taak te doen? (kunnen)
- Is iemand gemotiveerd om de taak te doen? (willen)

3.0 Situationeel Leidinggeven

In de inleiding van het hoofdstuk hebben we al verbanden aangegeven met de andere hoofdstukken. Strategie, structuur en systemen zijn allemaal belangrijk voor het (laten) functioneren van het medewerkers in het bedrijf. In deze paragraaf gaan we in op het Situationeel Leidinggeven. Leidinggeven is een proces waarin verschillende elementen een rol spelen, bijvoorbeeld:

- de stijl van leidinggeven;
- de kenmerken van het personeel;
- de aard van het werk;
- kenmerken van de leider;
- de grootte van de organisatie(-eenheid).

In de volgende paragraaf gaan we door met de behandeling van het model van Hersey en Blanchard. Hersey en Blanchard hebben een model ontwikkeld waarin zij kenmerken van het personeel koppelen aan de stijl van leiding geven.

3.1 Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard

Paul Hersey en Kenneth Blanchard hebben een theorie ontwikkeld die als samenvatting gezien kan worden van de reeds bestaande theorieën. Zij gaan ervan uit dat het niet primair van belang is hoe ideaal of mooi de leiderschapsstijl van de leider is, maar hoe effectief zijn stijl is. Dit hoeft dan niet per definitie een mensgerichte dan wel een taakgerichte stijl te zijn. Soms leidt de ene stijl tot betere resultaten en soms een andere. Om tot het volledige model van Hersey en Blanchard te komen moeten we een drietal begrippen nader toelichten. Deze zijn: leiderschapsgedrag, taakvolwassenheid en macht.

3.2 Leiderschapsgedrag

Hersey en Blanchard onderkenden de mens- en de taakgerichte kant van leiding geven. De begrippen worden als volgt gedefinieerd.

1. Taakgerichtheid (productie-gerichtheid) geeft de mate aan waarin de leider aangeeft wat, wanneer, waar en hoe iets moet gebeuren. Het gaat dus om sturing van de medewerkers, waarbij de daden of taken als eerste richtlijn dienen.

2. Mensgerichtheid (relatiegerichtheid) geeft de mate aan waarin de leider aandacht en belangstelling heeft voor zijn medewerkers. Hier gaat het om ondersteuning van de medewerkers.

Deze grootheden kunnen in een grafiek tegen elkaar uitgezet worden.

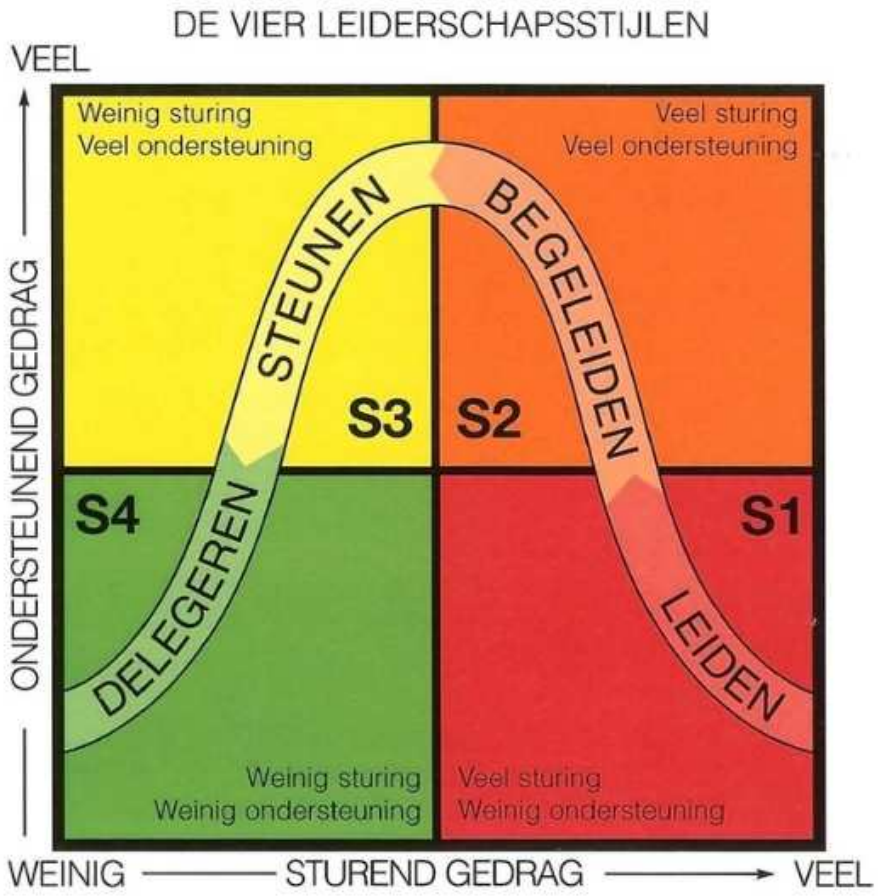


Fig. 1.0 Leiderschapsmodel Hersey en Blanchard

Volgens een grove indeling zijn er dan vier combinaties mogelijk in de relatie taakgerichtheid versus mensgerichtheid, en wel:

S1-stijl:

Hoog taakgericht/laag mensgericht. De S1-stijl van leidinggeven wordt ook wel de **leidende of sturende stijl** genoemd.
Medewerkers worden gestuurd en geïnstrueerd, maar weinig ondersteund. Van stap tot stap wordt aangegeven wat ze moeten doen en nauwlettend wordt er op toegezien dat dit gebeurt. Het proces is er één van geven van opdrachten en richtlijnen, het stellen van duidelijke normen, het maken van afspraken over de taak, het controleren van de resultaten, het zo nodig bijsturen en het blijven benadrukken van de resultaten. Kortom een situatie van eenrichtingverkeer waarbij de medewerker overigens wel met respect behandeld wordt.

S2-stijl:

Hoog taakgericht/hoog mensgericht. De S2-stijl van leidinggeven wordt ook wel de **begeleidende of overtuigstijl** genoemd. Medewerkers worden gestuurd, ondersteund en geconsulteerd. Hun inbreng bij het nemen van besluiten wordt op prijs gesteld. Bij het nemen van besluiten en de taakuitvoering worden zij van nabij gevolgd. Procesmatig is de lijn er één van kweken van begrip voor de taak (overtuigen dat het nodig is), ingaan op ideeën en suggesties van de medewerker, uitleggen en navragen of hij de taak goed begrijpt, ingaan op vragen en die duidelijk beantwoorden, goed luisteren, begrip tonen en eventuele weerstanden trachten te achterhalen. Er is dus sprake van tweerichtingsverkeer tussen leidinggevende en medewerker.

S3-stijl:

Laag taakgericht/hoog mensgericht. De S3-stijl van leidinggeven wordt ook wel de **steunende of participatie-stijl** genoemd.
Medewerkers worden in het algemeen weinig gestuurd, maar er vindt des te meer ondersteuning en participatie door de leiding plaats. In lijn zien de stappen er zo uit; luisteren en begrip tonen voor de medewerker, de oorzaak van eventueel disfunctioneren trachten te achterhalen, samen proberen problemen op te lossen waarbij de medewerker het meeste werk verzet, regels en taken op de achtergrond houden, geen adviezen of ongevraagde mening geven, maar de medewerker zelf verantwoordelijk laten zijn en hem oplossingen laten geven. Er is sprake van tweerichting-communicatie en groepsinteractie;

S4-stijl:

Laag taakgericht/laag mensgericht. De S4-stijl van leidinggeven wordt ook wel de **delegatie-stijl** genoemd.
Er wordt weinig gestuurd en weinig ondersteund, er wordt gedelegeerd. De medewerker wordt regelmatig geholpen zijn (bij de taakuitvoering opgetreden) problemen te verwoorden, hem worden de juiste vragen voorgelegd en meer inzicht geboden in de oorzaak en reden van zijn disfunctioneren in bepaalde taken, en hem wordt gevraagd naar oplossingen voor de gerezen problemen. Beslissingen worden aan de medewerkers zelf overgelaten, evenals de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de genomen besluiten. We kunnen de grafiek nu gaan invullen voor wat betreft het leiderschapsgedrag.

3.3 Taakvolwassenheid

Behalve van leiderschapsgedrag is de leiderschapseffectiviteit afhankelijk van de taakvolwassenheid van de medewerkers.
We onderscheiden hierbij een tweetal aspecten:

1. Bekwaamheid: het 'kunnen'.

Dit is de mate waarin de medewerker bekwaam is om zijn werk uit te voeren. Deze factor is afhankelijk van de kennis en ervaring van de desbetreffende medewerker.

2. Bereidheid: het 'willen'

Dit is de mate waarin de medewerker gemotiveerd is om zijn werk uit te voeren. Deze factor is afhankelijk van de houding, het plichtsbesef en doorzettingsvermogen van de desbetreffende medewerker.
Deze aspecten kunnen voorkomen van niet tot wel aanwezig.

Wederom zijn vier combinaties mogelijk:

- niet bekwaam, niet bereid: zeer laag taakvolwassen T1
- niet bekwaam, wel bereid laag: taakvolwassen T2
- wel bekwaam, niet bereid: redelijk taakvolwassenT3
- wel bekwaam, wel bereid hoog: taakvolwassenT4.

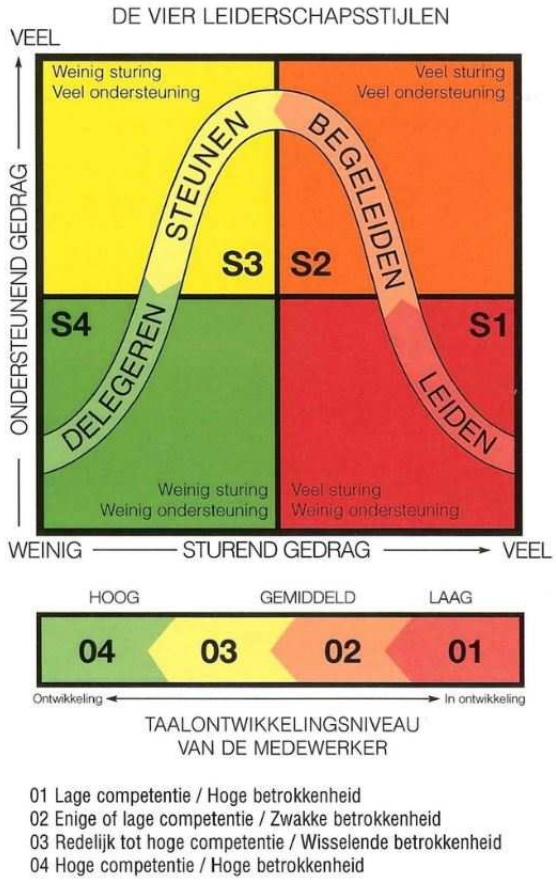
Volgens Hersey en Blanchard bestaat er een relatie tussen leiderschapsgedrag en taakvolwassenheid: de leiderschapseffectiviteit is groter naarmate de relatie tussen die twee optimaler is.

We onderkennen de volgende relatiemogelijkheden:

- Bij ingeschat T1 niveau is de effectieve stijl S1.
- Bij ingeschat T2 niveau is de effectieve stijl S2.
- Bij ingeschat T3 niveau is de effectieve stijl S3.
- Bij ingeschat T4 niveau is de effectieve stijl S4.

De theorie stelt hierbij dat effectief leiderschapsgedrag steeds ruimte laat voor groei in de taakvolwassenheid van de medewerker. Men is de medewerker als het ware dus steeds een stukje voor, waarbij het verschil voor de medewerker te overzien is waardoor hij verder groeit. Is het verschil te groot, dan haakt hij af. Gaat het zijn kunnen te boven, dan raakt hij gefrustreerd.

Het blijven aansluiten bij het T-niveau van de medewerker heet **leiderschapseffectiviteit.** Zich steeds een andere leiderschapsstijl kunnen aanmeten, afhankelijk van de situatie, heet **leiderschapsflexibiliteit.**



01 Lage competentie / Hoge betrokkenheid
02 Enige of lage competentie / Zwakke betrokkenheid
03 Redelijk tot hoge competentie / Wisselende betrokkenheid
04 Hoge competentie / Hoge betrokkenheid

Hoofdstuk 6 - Staf

1.0 Inleiding

Het volgende hoofdstuk behandelt de mensen binnen een organisatie. Uiteraard is de strategie van een organisatie belangrijk om richting te geven aan de toekomstige ontwikkelingen van de organisatie. Door middel van de structuur worden taak- en functieverdeling binnen een organisatie bepaald. Deze systemen zorgen voor de besturing en beheersing van een bedrijf. Dit alles blijft echter in het luchtledige zweven indien er geen mensen zouden zijn om daadwerkelijk inhoud te geven aan de strategie van de organisatie, om de taken te verrichten en de besturing ter hand te nemen. Zo wordt de organisatiecultuur sterk bepaald door de wijze waarop de mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan. Als het gaat om de skills - de sterke en zwakke kanten - van het bedrijf blijken de mensen de bepalende factor wanneer het gaat om het verbeteren van de zwakke kanten en de sterke kanten te handhaven.

Na bestudering van dit onderwerp:

1. ben je in staat om het belang ven het personeel voor het functioneren van het bedrijf aan te kunnen geven;
2. heb je kennis van de personeelsinstrumenten: werving en selectie, beoordeling, beloning en personeelsplanning.

In dit hoofdstuk worden de volgende aspecten van het personeelsmanagement behandeld:
de werving, selectie en introductie van het personeel, de beoordeling, de beloning, de promotie, het verzuim, het ontslag en de personeelsplanning. Door deze aspecten te behandelen, worden de belangrijkste facetten van het personeelsmanagement belicht.

2.0 De werving, selectie en introductie

De aanvang van een loopbaan van een personeelslid verloopt (vrijwel) altijd via de stappen: werving, selectie en introductie. Dit is een zeer belangrijke fase voor zowel de persoon die solliciteert, als voor het bedrijf. De meest bekende methode van werving vindt plaats door middel van een "**personeelsadvertentie**", offline of online.

Er zijn twee eisen die je aan deze advertentie moet stellen; hij moet reëel en informatief zijn.
Reëel omdat de advertentie de zaken niet mooier moet voorstellen dan ze zijn, want hierdoor worden valse verwachtingen gewekt en reageren de verkeerde mensen. Reëel ook omdat het onzin is schapen met vijf poten te zoeken. Zo is een in 3 studierichtingen afgestudeerde kandidaat met tussen de 10 en 15 jaar ervaring en een leeftijd onder de 35 jaar natuurlijk niet te vinden.

Voorts moet de advertentie informatief zijn opdat geen vitale vragen blijven openstaan. Dus informatie over de aard van het bedrijf, wat de functie inhoudt, het salaris, groeimoeilijkheden, arbeidsvoorwaarden, etc. Een volgend aspect vormt de beslissing waar geadverteerd dient te worden.
De keuze is groot; offline: nationale of regionale bladen, algemene of vakbladen, krant, week- of maandblad. Online: advertentiesites, LinkedIn, andere sociale media. Raadzaam is het om per advertentie bij te houden wat de respons en de resultaten zijn opdat het elke volgende keer weer beter kan (kostenbewaking). Daarbij spelen natuurlijk tal van andere aspecten een rol.

Een geheel eigen plaats wordt vervolgens ingenomen door het werven **onder eigen personeel**, de zogenaamde interne sollicitatie. De voordelen zijn dat het motiverend is voor de medewerkers die carrièreperspectief wordt geboden, terwijl de vacature-aanbieder weet of uit kan zoeken wat voor vlees hij in de kuip heeft. Nadelen zijn echter dat het afgunst op kan wekken wanneer een collega leidinggevende wordt, dat er een vacature wordt achtergelaten en dat het cultuurbevestigend is, want er komt geen vers bloed in het bedrijf (zie hoofdstuk 'Stijl'). Het is maar zeer de vraag of dat gewenst is! Een laatste methode van werving is tenslotte werving **via het eigen personeel**. Deze methode draagt in het algemeen zorg voor zo'n 10 tot 50% van de personeelsaanwas.

Na de werving volgt de selectie. Hierbij valt een onderscheid te maken tussen de voorselectie en het daadwerkelijke sollicitatiegesprek. Het eerste zou op basis van brieven gedaan kunnen worden door een afdeling Personeelszaken of in een kleiner bedrijf de persoon die deze functie vervuld, welke in wezen als 'zeef' fungeert en alleen die mensen selecteert voor een gesprek die op basis van hun kennis en ervaring in aanmerking zouden kunnen komen. Dit scheelt de desbetreffende leidinggevende een hoop werk, want met elke sollicitant een gesprek voeren is, zeker bij een hoge respons, een ondoenlijke zaak.
Bij het sollicitatiegesprek dat daarna plaatsvindt, zijn zowel de eventueel toekomstige leidinggevende als de verantwoordelijke medewerker van Personeelszaken aanwezig. Tijdens het gesprek moeten vragen worden gesteld waardoor inzicht wordt verkregen in de geschiktheid van de persoon voor de betreffende functie. Het uitgebreid vragen naar hobby's, vrijetijdsbesteding en levensloop is minder relevant, omdat het niets zegt over vermeende kwaliteiten die nodig zijn voor de medewerker die gevraagd wordt. Ter ondersteuning van het sollicitatiegesprek kan de sollicitant tenslotte nog worden onderworpen aan een psychologisch-. antecedenten onderzoek. Wanneer besloten wordt de sollicitant aan te nemen, zal hij binnen de organisatie moeten worden geïntroduceerd. Vaak wordt hieraan weinig of geen aandacht besteed. Deze situatie zou voorkomen kunnen worden door een mentor aan de nieuwe medewerker toe te wijzen. Deze zou hem wegwijs kunnen maken binnen de formele-en informele organisatiestructuur.

3.0 De beoordeling

Goed beoordelen betekent primair objectief zijn. Het is daarom raadzaam om voorafgaand aan een beoordeling, beoordelingscriteria op te stellen die voor en door een ieder gehanteerd en geaccepteerd worden. Een goede Functieomschrijving en Competentieprofiel zijn onontbeerlijk. De beoordelingscriteria zijn in het algemeen niet allemaal even belangrijk voor de uitvoering van de werkzaamheden. Zo zal het uiterlijk van een productiemedewerker minder belangrijk zijn dan de kwaliteit van zijn werk. Maar bij een receptioniste is dit weer wel belangrijk. Aan de criteria kunnen dan ook wegingscoëfficiënten worden toegekend, waardoor rekening wordt gehouden met het belang van de verschillende criteria. Pas daarna kan tot een beoordelingsscore per medewerker worden gekomen.

Bij het beoordelen van medewerkers dient een aantal regels in acht te worden genomen.

- baseer je oordeel strikt op gedrag en prestaties; pas op voor vooroordelen, voor- en afkeuren;
- bepaal elk onderdeel op zichzelf en laat het niet in andere punten 'doorklinken';
- laat je niet te veel beïnvloeden door een enkele en/of recente ervaring in negatieve of positieve zin;
- beoordeel los van de laatste beoordeling;
- probeer vooraf normen te formuleren;
- oordeel in principe op feiten en niet op indrukken;

Het spreekt vanzelf dat het personeelslid zijn of haar beoordeling onder ogen krijgt en dat de resultaten worden toegelicht. Het is gebruikelijk dat de beoordeelde het beoordelingsformulier voor gezien tekent.

4.0 De beloning

Er bestaan veel verschillende beloningssystemen (stukloon, stukloon met basis, tarifering, tijdloon, etc.) doch het valt buiten het kader van deze cursus om daarop in te gaan. De afweging tussen 'paying the man' en 'paying the job' is tamelijk principieel en wordt daarom wel behandeld.

Paying the man

Bij de genoemde beloningssystemen is een onderscheid te maken tussen prestatie- en tijdloon. Bij de eerste systematiek hangt het salaris af van de geleverde prestatie, terwijl het tweede geval het salaris vastgesteld is per tijdseenheid, waarbij geen relatie wordt gelegd met de fluctuerende prestaties van de medewerker. Paying the man is duidelijk een vorm van prestatiebeloning, die overigens door cao-onderhandelingen met de vakbond sterk gelimiteerd kan zijn. Wanneer hiervan sprake is, rijst de vraag of de extra beloning nog wel van dien aard is dat hij als prikkel kan dienen voor een extra prestatie.

Paying the job

Bij deze invalshoek wordt niet de man maar de functie welke hij vervult, betaald. Heel simpel geredeneerd is dit een kwestie van vraag en aanbod. Personeel waarvan het aanbod gering en de vraag hoog is, krijgt een hoog salaris en andersom.
Problemen die hierbij optreden zijn:

- de verhoudingen binnen een organisatie tussen het personeel kunnen scheeftrekken;
- de marktwaarde buiten het eigen bedrijf kan voor iemand laag liggen terwijl hij voor het eigen bedrijf over veel en specifieke kennis beschikt;
- niet voor alle functies is de marktwaarde bekend;
- iemands job kan hoog gescoord worden terwijl degene die de job vervult er weinig van terecht brengt.

Beide systemen geven vaak het verschil aan tussen verschillende typen organisaties. Paying the man gebeurt veelal bij kleinere bedrijven, terwijl paying the job in het algemeen bij grotere bedrijven/bureaucratische organisaties plaatsvindt.

Promotie

Het is zaak terdege aandacht te besteden aan een goed promotiebeleid. Hierbij dient voornamelijk gedacht te worden aan:

- een plan voor de toekomstige bezetting van de organisatie;
- individuele promotieplannen.

Het eerste punt handelt over de personeelsplanning (waarover straks meer) en het tweede punt over de kwaliteiten van de individuele medewerker. Zijn die kwaliteiten van dien aard dat de organisatie in die medewerker een 'potentiële groeier' ziet, dan is het ook zaak die medewerker te begeleiden.
Dit kan enerzijds door opleiding en training en anderzijds door het toepassen van jobrotation.
Jobrotation (functieroulatie) is een methodiek waarbij medewerkers achtereenvolgens in verschillende onderdelen van het bedrijf werkzaam zijn om het bedrijf goed te leren kennen. Het gaat hierbij vaak om leidinggevende functies. Met name grote bedrijven hanteren dit systeem en vormen zo hun eigen kader (je ziet minder vaak personeelsadvertenties waarin grote bedrijven ervaren mensen vragen dan advertenties waarin men vraagt om jonge afgestudeerde die over de nodige dosis enthousiasme en werklust beschikken).

6.0 Verzuim

Voor menig afdeling is het verschijnsel verzuim een crime omdat, zeker wanneer er veel mensen ontbreken, de productie in gevaar komt. De vraag is natuurlijk wat de oorzaak van een hoog verzuim is. Het is goed om cijfers bij te houden over het verzuim en deze te vergelijken met soortgelijke afdelingen en, in geval van een negatief uitvallende balans, te speuren naar de oorzaak. Behalve tussen afdelingen is het ook interessant om te kijken of er een verschil bestaat tussen kleine en grote bedrijven (een eenvoudige structuur versus een deskundigheids-bureaucratie). Behalve dat men aandacht besteedt aan de werkomstandigheden, is het natuurlijk ook nodig om 'het ziek zijn' te bewaken.

7.0 Ontslag

Het begrip 'ontslag' heeft een negatieve bijklank in onze samenleving terwijl dat feitelijk gezien niet terecht is. Ontslag kan namelijk vrijwillig of gedwongen zijn en alleen de laatste vorm is, soms, negatief. Hierbij ligt de nadruk op 'soms' omdat dat ook weer afhankelijk is van de situatie is. De situaties die in geval van gedwongen ontslag kunnen optreden, zijn:

a) ontslag op staande voet
b) ontslag met onderling goedvinden
c) ontslag op vergunning van het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV).

Ontslag op staande voet

Soms is het gedrag van een werknemer dusdanig ernstig dat dit een ontslag op staande voet rechtvaardigt. Deze vorm van ontslag is voor een werknemer de meest ingrijpende, het dienstverband eindigt **per direct** en hij of zij heeft geen recht (meer) op loon en ook niet op een werkloosheidsuitkering. Vanwege de ingrijpende consequenties die een ontslag op staande voet heeft, worden aan een rechtsgeldig ontslag op staande voet strenge wettelijke eisen gesteld. Is een bepaalde handeling of gedraging ernstig genoeg voor een rechtsgeldig ontslag op staande voet?

De werknemer die op staande voet ontslagen is, kan in beroep gaan bij de kantonrechter. Daarmee is een procedure gemoeid die nogal wat tijd vraagt, een half tot een heel jaar is normaal. Als de ex-werknemer daarbij ten slotte in het gelijk gesteld wordt, is het bedrijf verplicht het volle loon over de periode dat de procedure liep uit te betalen, plus een schadevergoeding. Daarnaast is ontslag op staande voet letterlijk. Dat houdt in dat men de werknemer inderdaad direct ontslaat wanneer het voorval dat de aanleiding vormt, plaatsvindt of aan het licht komt. Nu is het natuurlijk vaak zo, dat men de zaak eerst even nader wil bekijken, voor het besluit tot ontslag op staande voet valt.

Ontslag met onderling goedvinden

De noodzaak tot ontslag kan ook, los van een acute aanleiding optreden. Bijvoorbeeld doordat de werknemer steeds tekort schiet in zijn werk of een bron van onrust vormt voor zijn omgeving. Men kan de werknemer dan op de hoogte brengen van het voornemen hem te ontslaan. Als hij zich daartegen niet verzet, vindt het ontslag plaats bij zogenaamde onderling goedvinden. Natuurlijk wordt daarbij minstens de juridische ontslagtermijn aangehouden. Er zal onderhandeld worden over de ontslagvergoeding. (In Nederland de zogenaamde transitievergoeding).

Een andere manier is dat de werknemer de gelegenheid krijgt om zelf zijn ontslag te nemen. Daarvoor wordt dan een bepaalde termijn gesteld. Hij heeft dan enige speling om nieuw werk te zoeken en zijn

kansen daarop zijn dan ook beter wanneer hij zijn ontslagbrief op zak heeft. Verzuimt de werknemer om zelf het initiatief te nemen, dan volgt de aanvraag voor ontslagvergunning bij het UWV.

Ontslag op vergunning van het UWV

De derde mogelijkheid doet zich voor onder andere bij collectief ontslag. Het UWV geeft dan al dan niet een ontslagvergunning af. Op zich veel interessanter voor het bedrijf in kwestie is het vrijwillig ontslag. Want wanneer mensen weggaan dan brengt dat hoge kosten met zich mee. We hoeven maar te denken aan de ontslagvergoeding, kostbare sollicitatieprocedure en afstemmingsproblemen in de organisatie.

8.0 De personeelsplanning

Personeelsplanning is zowel op korte- als lange termijn van belang. Op korte termijn (0-5 jaar) dient de personeelsplanning zorg te dragen voor een effectief wervings-, wonings- en promotiebeleid. Op deze wijze kan voorkomen worden dat bepaalde afdelingen te weinig of slecht geschoold personeel in dienst te hebben.

Op lange termijn (5-15 jaar) dient personeelsplanning een gezonde structuur van het totale personeelsbestand per personeelscategorie en per afdeling te realiseren.
Zo is een gezonde leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van belang om maximaal rendement van het personeel te hebben. Per personeelscategorie ligt de maximale productiviteit anders. Zeer globaal zou men kunnen stellen dat de maximale productiviteit voor de volgende categorieën bereikt wordt bij een leeftijd van:

- productiepersoneel: 25-40-jarigen
- administratief personeel: 30-45-jarigen
- hoger kader: 35-50 jarigen.

Uiteraard betekent dit niet dat je alleen maar personeel van deze leeftijd moet hebben; is dat wel het geval dan zit je over een jaar of 15 met een sterk vergrijsde organisatie. Je moet dus ook jongeren hebben als aanvulling op de middengroep en ouderen die hun kennis en ervaring kunnen overdragen.
Een goede leeftijdsopbouw zou er mogelijk als volgt kunnen uitzien:

- 25%: jonger dan 25 jaar
- 50%: 25-45-jarigen
- 25%: ouder dan 45 jaar.

Hoofdstuk 7 – Skills

1.0 Inleiding

Het hoofdstuk 'Skills' gaat over de vaardigheden van de organisatie. Een bedrijf heeft sterke en zwakke kanten. Bij de strategische analyse (hoofdstuk 2) hebben we hier aandacht aan besteed bij de interne en externe analyse. Er zijn echter nog andere eigenschappen die de kracht van het bedrijf bepalen, met name de kracht om zich te handhaven. De overige S-en die we tot nu toe behandeld hebben zijn hierbij natuurlijk ook belangrijk, maar ook zij laten bepaalde eigenschappen niet volledig tot zijn recht komen. In dit hoofdstuk willen we deze 'Skills' of vaardigheden of eigenschappen van het bedrijf de revue laten passeren.

We zullen in dit hoofdstuk langs drie lijnen proberen de relevante 'skills' van organisaties te achterhalen. In eerste paragraaf kijken we naar de kenmerken van 'koplopers en achterblijvers', zoals Van der Zwan (1990) ze geanalyseerd heeft. Daarna laten we Peters en Waterman aan het woord. Ten slotte wordt gekeken naar de kenmerken van de 'Lerende organisatie'. Het zijn drie beelden die gezamenlijk een overzicht geven wat nu de sterke vaardigheden van een bedrijf kunnen zijn.

Na bestudering van dit hoofdstuk:

1. kan je bedrijfseconomische kenmerken benoemen die koplopers onderscheiden van achterblijvers;
2. kan je managementfactoren van de koplopers benoemen;
3. kan je de acht kenmerken van excellente bedrijven benoemen;
4. kan je de lerende organisatie in eigen woorden omschrijven;
5. ken je het verschil tussen verbeterend en vernieuwend leren;
6. kan je de vier elementen van de leercultuur omschrijven;
7. kan je aangeven waarom lerende teams een positieve bijdrage leveren aan het lerend vermogen van de organisatie;
8. kun je het verband aangeven tussen de kenmerken van een lerende organisatie en de componenten van het 7S-model.

2.0 Koplopers en achterblijvers

In een onderzoek heeft Van der Zwan een vergelijking gemaakt van dertig paren bedrijven. Er waren dertig koppels van bedrijven gevormd die rond 1970 een gelijke financiële uitgangspositie hadden. Vervolgens zijn van deze zestig bedrijven bepaalde financiële cijfers geregistreerd. Het zijn gegevens die achteraf (1985) zijn verzameld over de periode 1970 tot en met 1985. Hieruit blijkt een duidelijke tweedeling af te lezen. Er zijn zogenaamde koplopers en achterblijvers.

Van der Zwan en collega's zijn op zoek gegaan naar de verklarende factoren voor dit verschil. Uit hun analyse zijn twee soorten gegevens naar voren gekomen, **bedrijfseconomische kenmerken** en **organisatiekundige kenmerken** waarin de koplopers van de achterblijvers verschillen.

1. Bedrijfseconomische kenmerken

De bedrijfseconomische kenmerken zijn de dingen die voornamelijk door het topmanagement van een organisatie worden beïnvloed. De centrale variabele die volgens Van der Zwan domineert in de verschillen in de groepen is de cash-flow. De cash-flow van de organisatie is de hoeveelheid geld waarover de het bedrijf direct kan beschikken voor investeringen. Uit onderzoek blijkt dat dit voor de twee groepen gedurende de periode steeds sterker uiteen is gaan lopen.
Het blijkt vervolgens uit de gegevens dat de koplopers een tamelijk behoudend investeringsbeleid voeren. Er wordt zo min mogelijk met behulp van vreemd kapitaal geïnvesteerd. Hierdoor worden de rentelasten beperkt, waardoor de winst minder zwaar wordt belast. De cirkel wordt rond als blijkt dat door de grotere winstmarge er weer sneller een bepaalde cash-flow is om vervolginvesteringen te doen. We zien een opwaartse spiraal.

2. Organisatiekundige kenmerken

Vanuit organisatiekundig perspectief blijken de koplopers aan een aantal kenmerken te herkennen. We gaan daar nu wat dieper op in. Het gaat om de volgende vijf managementfactoren:

a. Consistentie in beleid.
In de planning van het management is een duidelijke lijn te onderkennen. Ondanks de aanpassingen aan externe omstandigheden is er een samenhang zichtbaar tussen de plannen.

b. Een gezonde behoudendheid bij de financiering van investeringsprojecten.
Dit punt hangt nauw samen met wat we zojuist bij de bedrijfseconomische invalshoek: geen vreemd vermogen voor de financiering van investeringen.

c. De investeringen sterk aan laten sluiten bij de kernactiviteiten van het bedrijf.
In de jaren zeventig zagen we een sterke diversificatie van de activiteiten van bedrijven. De filosofie was dat door een spreiding van de activiteiten er een spreiding van de risico's kon worden gerealiseerd. Het bleek echter vaak een avontuur in het duister te zijn. De activiteiten buiten de eigen kernactiviteiten bleken niet goed beheersbaar vanwege een ontbrekende deskundigheid van het management. Vele bedrijven hebben zich daarom in de jaren tachtig weer terug getrokken op hun kernactiviteiten.

d. Creëren van een breed managementdraagvlak binnen de onderneming.
Hiermee wordt op twee dingen gedoeld. Iedereen in de organisatie zal gericht moeten zijn op dezelfde doelen. Dit verhoogt de kwaliteit van het werk. Daarnaast is het wezenlijk om een breed managementdraagvlak te creëren in de vorm van een aantal goede en professionele managers in de organisatie. Door het management niet te concentreren bij één of enkele personen wordt het bedrijf minder kwetsbaar. Men kan namelijk gebruik maken van de deskundigheid van meerdere personen en als een manager wegvalt ontstaat er niet een te groot gat.

e. Ondernemersvisie.
De steeds groter wordende veranderingen vergen niet alleen een goed management van de staande organisatie, maar ook een visie op de toekomst.

3.0 Excellente ondernemingen

De excellente onderneming is een begrip dat in de mode is geraakt naar aanleiding van het boek van Peters en Waterman. De excellente bedrijven die zij onderzocht hebben blijken net als de koplopers uit de vorige paragraaf over een aantal gemeenschappelijke kenmerken te beschikken. Het zijn er acht in getal. We zullen zien dat er gelijkenissen zijn met die van de koplopers. Een kanttekening vooraf is gewenst. Het onderzoek van Peters en Waterman betreft hoofdzakelijk grote tot zeer grote bedrijven. De succesfactoren dienen dan ook in deze context geplaatst te worden. De factoren kunnen voor een kleiner bedrijf ook erg waardevol zijn en zijn daar misschien makkelijker te realiseren dan in een groot bedrijf.

De acht kenmerken beschrijven we hieronder kort:

1.Een afwijking voor actie.
De levensduur van producten wordt steeds korter. Wil een bedrijf zijn marktpositie handhaven dan zal het voortdurend met nieuwe producten op de markt moeten komen. Deze stroom van nieuwe producten en ideeën kan worden bevorderd door een 'afwijking voor actie'. We doelen hierop een houding binnen het bedrijf - sterk gestimuleerd door het management - om allerlei nieuwe dingen uit te proberen en actie te ondernemen. Alleen door deze actiegerichtheid wordt de kans gecreëerd voor voldoende levensvatbare ideeën en producten.

2. Blijf dicht bij de consument.
Er zijn meerdere situaties te bedenken waaruit blijkt dat er een afstand ontstaat tussen het bedrijf en de klant. We zien nog al eens dat de afdeling klachtenafhandeling nauwelijks een directe werkrelatie heeft met de afdeling productie. Deze afstand bevat een verhoogd risico dat de concurrentie met een betere klantgerichtheid de markt veroverd.

3. Bevorder ondernemerschap en autonomie in het bedrijf.
De vorige twee punten kunnen worden bevorderd door ondernemerschap en autonomie in het bedrijf te optimaliseren. Ondernemerschap leidt tot een grote betrokkenheid en gedrevenheid van de mensen om een goed product te maken en om de markt te veroveren. Een voorwaarde hierbij is een tamelijk grote autonomie. Als men mensen een stuk autonomie en zelfverantwoordelijkheid geeft is de kans groter dat men zich betrokken voelt bij de gang van zaken.

4. De productiviteit wordt gerealiseerd door de mensen.
Er is geen enkel bedrijf die zonder mensen zijn producten op de markt kan brengen. De machines of andere niet-menselijke productiefactoren kunnen storingen veroorzaken die kostenverhogend werken. Voor de uitvoering van vele productieprocessen mensen nodig. In beide gevallen kan dus de productiviteit gegarandeerd of zelfs verhoogd worden door de mens als productiefactor sterk in het middelpunt te zetten. De juiste mensen werven en het zittend personeel optimaal motiveren en scholen voor de taken van de organisatie is hierbij de cruciale voorwaarde.

5. Een continue gerichtheid op productiviteit.
In een bedrijf zijn naast de productie allerlei andere processen van belang om het geheel optimaal te laten verlopen. Het gaat om ondersteunende processen, maar ook om sociale processen. Er kan in de loop van de tijd een soort verzelfstandiging optreden van dit soort processen. Een gezellige sfeer wordt een doel op zich. In feite worden deze ondersteunende en sociale processen dan niet meer getoetst op hun functionaliteit met betrekking tot de doelen van het bedrijf. Er kan op deze wijze een te grote overhead ontstaan.

6. Schoenmaker blijf bij je leest.
Hiermee wordt hetzelfde bedoeld als in de vorige paragraaf dat een bedrijf zijn investeringen aan moet laten sluiten bij zijn kernactiviteiten. We gaan er hier dan ook niet verder op in.

7. Eenvoudige structuren en kleine staforganen.
In het voorgaande is al verschillende keren iets naar voren gebracht dat verband houdt met de structuur van de organisatie. Autonomie, ondernemerschap, actiegerichtheid hebben een duidelijke relatie met de structuur en staforganen. Complexe structuren en grote staforganen lijken met elkaar samen te gaan. Hoe eenvoudiger de organisatie hoe groter de kans dat de doelen van de organisatie voor iedereen duidelijk zijn. Hoe kleiner de kans dat allerlei activiteiten ontstaan die niet productief zijn. Hoe meer kans dat acties in de organisatie tot ontwikkeling komen (men hoeft namelijk niet langs vele chefs en bazen en afdelingen voor een goedkeuring). Kort gezegd is een eenvoudige structuur de voorwaarde voor de overige factoren. Daarnaast is er ook een belangrijke kostenbesparende factor aan te onderkennen.

8. Tegelijkertijd directe en losse koppelingen.
Het lijkt een tegenstelling om én een directe sterke koppeling te willen én een losse koppeling. In zekere zin is het dat ook. Toch is het een belangrijk idee voor het vervullen van de overige zeven succesfactoren. De onderliggende factor waardoor dit kan is het waardensysteem van de organisatie: de cultuur. Door een sterke cultuur is het mogelijk om mensen een grote vrijheid te geven en tegelijkertijd ze sterk te binden aan de regels en doelen van de organisatie. De regels en doelen zijn dan geen doel op zich maar een middel om deze centrale waarden te realiseren. Met betrekking tot de cultuur van de organisatie verwijzen we terug naar het hoofdstuk 'Stijl'.

We hebben acht succesfactoren van excellente ondernemingen behandeld. We kunnen al zien dat er een samenhang opvalt met de eigenschappen van de koplopers. Er is nog een derde invalshoek, die van de lerende organisatie. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

4.0 De lerende organisatie

Het leren van mensen en organisaties neemt aan belang toe. De snelheid van verandering in onze samenleving is zodanig dat de uitdrukking 'jong geleerd is oud gedaan' aan glans verloren heeft. Door het lerend vermogen van mensen en organisaties te verhogen wordt de kans vergroot dat men de nieuwe kennis en vaardigheden opdoet voor de toekomst (G.B.J. Bomers, 1989).

Een lerende organisatie is:
'Een organisatie die als bewust beleid voert haar lerend vermogen op alle niveaus en op continubasis te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit'. Een analyse van deze definitie wijst op vijf belangrijke elementen, namelijk:

- lerend vermogen; dit is het vermogen om signalen uit de omgeving voortdurend op te pikken en te vertalen in relevante acties binnen de organisatie;
- bewust beleid; we gaan er vanuit dat een lerende organisatie niet toevallig lerend is, maar door een bewust beleid de voorwaarden voor leren wil vergroten;
- alle niveaus; een lerende organisatie kan niet werkelijk lerend zijn als er slechts bepaalde delen van de organisatie een lerend vermogen hebben (bijvoorbeeld alleen het management, alleen de afdeling verkoop; néé ook de werknemers op de vloer, de afdeling inkoop en alle andere betrokkenen dienen een lerend vermogen te bezitten);
- op continubasis; een organisatie zal niet zo nu en dan (bij een crisis) moeten leren van de omgeving, maar steeds en steeds opnieuw;

- de effectiviteit is het belangrijkste doel en de toetssteen waaraan het lerend vermogen moet worden gerelateerd. Het is geen doel op zich, maar functioneel voor een betere effectiviteit.

Lerend vermogen gaat om twee verschillende leerconcepten. Het eerste leerconcept is het **verbeterend leren**, het andere het **vernieuwend leren.**

Verbeterend leren treedt op als een organisatie bepaalde fouten in het functioneren van de bestaande organisatie oppikt en verbeterd. Het bestaande wordt geperfectioneerd. Er is een grote interne gerichtheid op het eigen functioneren. Zodra er van afgeweken moet worden stuit men op grote problemen.

Het **vernieuwend leren** van een organisatie is hierop een antwoord. Het vernieuwend leren heeft juist een sterke externe gerichtheid. De organisatie heeft een open houding naar nieuwe dingen. Hieronder vallen de invoering van nieuwe technologieën, organisatiestructuren, werkwijzen en bijvoorbeeld strategische veranderingen. De lerende cultuur en een aangepaste structuur zijn de voorwaarden voor een lerende organisatie.

De lerende cultuur start bij **de bereidheid om dingen af te leren**. Bomers wijst er op dat veel mensen een stukje van hun identiteit ontlenen aan hun kennis en vaardigheden. Als men de bestaande kennis en vaardigheden moet los laten ten koste van iets nieuws, kan dit het gevoel geven dat men zichzelf kwijtraakt. Het is dus erg belangrijk om mensen bij vernieuwingsprocessen voldoende positieve feedback te geven.

Vervolgens zal er een **tolerantie voor fouten moeten ontstaan.** Vernieuwingen brengen onvermijdelijk fouten met zich mee. De kern van vernieuwen is juist dat we ons op een gebied begeven waar we nog geen kennis en ervaring op hebben. Het afstraffen van dit soort 'natuurlijke' fouten zal mensen voorzichtig en terughoudend maken. Vermijdbare fouten kunnen door middel van verbetering worden teruggedrongen. Zo zien we dat verbetering ook belangrijk is voor een organisatie.

Een derde element van de lerende cultuur is **een experimentele houding**. Mensen die willen experimenteren zijn blijkbaar bereid om hun energie in nieuwe wegen en ideeën te stoppen

Een laatste element van de lerende cultuur is **openheid en dialoog**. Mensen die experimenteren en nieuwe dingen ondernemen, hebben meer onzekerheden. Deze vergrote onzekerheid kan verlammend werken. Creëer openheid en dialoog. Dit mes snijdt aan twee kanten. De eerste zijde is het uitwisselen van de vragen en problemen tussen de mensen. Hierdoor kan men tot oplossingen komen en de onzekerheden delen. De andere zijde is de verspreiding van de leercultuur naar anderen.

De structuur die bij een lerende organisatie past, wordt gekenmerkt door een grote hoeveelheid vrijheidsgraden van de werknemers. Vrijheidsgraden wil niet meer zeggen dan de ruimte hebben om zelf de beslissingen te kunnen nemen die voor de uitvoering van het werk noodzakelijk is.

Om zelfstandig te kunnen werken en om de kenmerken van de lerende cultuur in dit werk tot uitdrukking te laten komen, worden mensen bij elkaar gezet met een aantal verschillende kenmerken. Het gaat om de relevante deskundigheden en vaardigheden om de taak uit te voeren. Belangrijker is echter dat de mensen in het team een verschillende leerstijl en rol-oriëntatie hebben. De leerstijl van iemand kan variëren van het bedenken van nieuwe ideeën; of het goed kunnen uitwerken van dit idee naar concrete handelingen; of het terugkijken op de uitvoering van het proces en dat verbeteren. De rol-oriëntaties kunnen handelen over het integreren van de groep, of juist het verdelen van de taken, dan wel het onderhouden van de contacten met de 'buitenwereld' (andere groepen of klanten).

Een organisatie die zo is opgebouwd, voldoet aan de kenmerken van de lerende organisatie. Er is een bewust beleid, het leren is naar alle niveaus verspreid, het zal continu plaatsvinden en de effectiviteit van de organisatie wordt geoptimaliseerd.

Hoofdstuk 8 – Shared Values

1.0 Inleiding

Dit laatste hoofdstuk handelt over de “Shared Values”. Shared Values zijn een onderdeel van de cultuur, een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is. In een organisatie staat ‘goed of fout’ in relatie tot de doelen. In de ene organisatie is het heel normaal dat afdelingen elkaar beconcurreren, in een andere is dat uit den boze. Misschien staat bij de een de waarde ’individualiteit’ hoog in het vaandel, bij de ander de waarde ‘loyaal zijn aan elkaar’.
De bedrijfscultuur, waaronder de gedeelde waarden, reguleert het gedrag binnen de organisatie, maar ook het gedrag van de organisatie naar buiten.

- Welke identiteit heeft de organisatie voor de omgeving?
- Welke waarden en normen worden zowel binnen als buiten de organisatie als belangrijk gezien? Een politieke partij staat bijvoorbeeld voor bepaalde waarden. Een lid van die partij deelt die waarden met alle andere partijleden.

In het oorspronkelijke 7S-model staan de Shared Values in het midden. Voor die centrale plaats valt veel te zeggen. Met gedeelde waarden wordt tot uitdrukking gebracht dat de bedrijfscultuur het fundament is. De bedrijfscultuur bepaalt de manier waarop mensen zich intern gedragen, maar ook hoe met externe belanghebbenden wordt omgegaan. Shared Values zijn dus idealen die mensen in een organisatie als verbindend ervaren. Daar staan zij helemaal achter en die willen zij vertalen in alles wat er gebeurt in de organisatie. Toch is het soms moeilijk om die waarden precies onder woorden te brengen.

Na bestudering van dit hoofdstuk;

1. ben je in staat om de definitie van organisatiecultuur in eigen bewoordingen weer te geven;
2. ben je in staat om de lagen of elementen van de organisatiecultuur kunnen omschrijven;
3. ken je de interne en externe functies van de organisatiecultuur;
4. kan je de primaire en secundaire mechanismen van cultuurvorming reproduceren en
5. kun je m.b.v. het model van Handy verschillende culturen onderscheiden
6. kan je de leiderschapstypen van Vollebergh en Adizes beschrijven;
7. kun je de begrippen en modellen uit de doelen 1 t/m 6 toepassen op de eigen werksituatie en op gegeven praktijkbeschrijvingen
8. ben je in staat om de verbanden tussen de significante waarden en Skills en Stijl aan te geven;

2.0 Cultuur, een begripsverheldering

In een tijd dat het in het Westen economisch gezien minder goed ging, bloeide de Japanse economie zeer sterk. De cultuur van de Japanse bedrijven zou een doorslaggevende reden voor succes zijn. De belangstelling voor de cultuur van organisaties werd ook sterk gestimuleerd door de bestseller van Peters en Waterman over "Excellente ondernemingen". In dit boek werd gepoogd het succes van de beste bedrijven in de VS te analyseren. Ook hier werd gewezen op de culturele factor als een belangrijke element.

Tot de kenmerken van een organisatiecultuur kunnen gerekend worden:

- Waarden (is dat wat men in een organisatie belangrijk vindt) en een aantal uitdrukkingen daarvan, zoals rituelen, helden en symbolen, dus ideeën die in het gedrag en in symbolen tot uitdrukking komen.

- Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen die tot uitdrukking willen brengen wat de organisatie wil zijn of betekenen. Voor buitenstaanders is het niet altijd gemakkelijk de betekenis van die symbolen te achterhalen. Zoals: jargon, kleding en haardracht, statussymbolen zoals een eigen parkeerplaats.

- Helden zijn personen (echte of fictieve) met eigenschappen die de personen in de organisatie hoog waarderen. Die helden functioneren als gedragsmodellen. Voorbeelden zijn Henri Ford in de gelijknamige automaatschappij, Steve Jobs van Apple enz. Vaak zijn het de grondlegger(s) van een bedrijf, maar ook de topverkoper.

- Rituelen die als collectieve activiteiten worden uitgevoerd en die betekenis geven aan bepaalde gebeurtenissen. Voorbeelden zoals het vieren van jubilea: daarmee wordt tot uitdrukking gebracht dat men trouw aan het bedrijf belangrijk vindt. Veel rituelen bevestigen het gezag. Vergelijk bijvoorbeeld het openingsritueel van een vergadering (Heren, welkom, ik stel voor dat we...), waardoor de voorzitter in zijn voorzitterschap bevestigd wordt.

- Waarden en grondbeginselen vormen de kern van een cultuur. Ze drukken uit dat men iets verkiest boven iets anders en dat wat men stilzwijgend voor waar of juist aanneemt. Ze vormen de basis om allerlei zaken te beoordelen. (bijvoorbeeld: mensen zijn niet te vertrouwen; als je voor een dubbeltje geboren bent, dan wordt je nooit een kwartje).

Kenmerken van cultuur

Het element van **gemeenschappelijkheid:** Cultuur wordt door mensen gedeeld. Het relatief **stabiele karakter**: Cultuur is moeilijk te veranderen; mensen zijn er aan gehecht. Dat geldt zeker voor de waarden binnen een cultuur. Rituelen en symbolen zijn wat gemakkelijker te veranderen, maar zij drukken meer een cultuur uit dan dat ze cultuur zijn.

De cultuur van een organisatie wordt dan ook wel eens voorgesteld als een ijsberg. Cultuur bevindt zich grotendeels onder water, is **niet direct zichtbaar**. Allerlei uitingsvormen van cultuur zijn wel merkbaar, evenals het formele beleid, de formele structuur enz., maar ze vormen slechts de bovenlaag. Wat onder water zit is belangrijker: de waarden en normen, de "kijk" van mensen op hun organisatie enz.

Samenvattend kunnen we nu als organisatiecultuur beschouwen:

Cultuur wordt gevormd door de gemeenschappelijke opvattingen, voorstellingen, waarden en normen en de daarop gebaseerde gedragingen en symbolen die mensen zich als lid van een organisatie hebben verworven.

3.0 De functies van een cultuur

De functies van een organisatie kunnen verdeeld worden naar interne en externe functies.
Intern heeft hier betrekking op het functioneren van mensen in de organisatie, terwijl externe functies verwijzen naar de relatie tussen bedrijf en omgeving.

3.1 De externe functies van de cultuur

De vijf externe functies kunnen als volgt kort worden beschreven:

1. De missie en strategie van de organisatie.
Op grond van de missie keuzen gemaakt worden met betrekking tot de wijze van voortbestaan van het bedrijf en tegelijkertijd leiden deze keuzes tot een verdere verdieping van de missie en identiteit.

2. De doelen van de organisatie.
Overeenstemming over de operationele doelen van de organisatie is geen eenvoudige zaak. Vaak weerspiegelen zij een compromis van bepaalde belangengroepen binnen de organisatie. De uitvoering kan dan vervolgens weer allerlei interpretatieverschillen opleveren. Het is daarom belangrijk om ook over de middelen overeenstemming te bereiken.

3. De middelen.
De middelen van de organisatie omvatten alle materiële en immateriële middelen waar de organisatie over beschikt voor de uitvoering van haar doelen. Het gaat daarbij om enerzijds de menselijke hulpbronnen (achtergrondkennis, opleiding, kennis en ervaring), als mede om de technologische hulpmiddelen (machines, informatiesystemen, computers, gebouwen, transportmiddelen, e.d.), en om de wijze waarop de organisatie de menselijke en technologische doelen met elkaar in verband heeft gebracht.

4. De beoordelingsmaatstaven.
De doelen van de organisatie leiden tot bepaalde resultaten. Het is hierbij erg waarschijnlijk dat er verschillende soortgelijke resultaten worden geboekt en dat er meerdere doelen zijn van waaruit de resultaten kunnen worden beoordeeld. Enige overeenstemming van de beoordelingsmaatstaven is noodzakelijk voor de organisatie om te bepalen of men nog op koers is.

5. De correctiemaatregelen.
Dit zijn de maatregelen die men wil nemen om een afwijking van bovengenoemde aspecten te corrigeren. Ook hier geldt weer dat er vele wegen naar Rome leiden, maar dat voor een effectieve en efficiënte oplossing van de gesignaleerde afwijkingen men het met elkaar eens moet zijn over de aanpak. Corrigerende maatregelen hebben niet alleen betrekking op negatieve ontwikkelingen maar ook op de positieve. Als blijkt dat alles zich voorspoediger ontwikkelt moeten ook maatregelen genomen worden om daarop in te haken of om het juist af te remmen.

De hierboven beschreven functies van een cultuur hebben allen gemeen dat het aspecten zijn waarin de organisatie beslissingen moet nemen over hoe de organisatie tot een optimale afstemming kan komen met zijn omgeving. De volgende stap is nu de interne culturele functies in een organisatie. We gaan daar nu mee verder.

3.2 De interne functies van de cultuur

De zes interne functies kunnen als volgt kort worden beschreven:

1. Een gemeenschappelijke taal en referentiekader.
De taal en het referentiekader van mensen is de basis voor de onderlinge communicatie van die mensen. Woorden uit een taal zijn meestal voor meerdere uitleg vatbaar. Mensen die regelmatig met elkaar omgaan gaan hebben een gemeenschappelijke betekenis aan woorden gegeven.

2. Duidelijke grenzen van de groep en een afbakening wie wel en niet tot de groep hoort.
De eenheid van de groep is gebaat met een duidelijke afbakening van wie wel en niet tot de groep hoort. De wereld wordt opgedeeld in 'wij' en 'zij'. De afbakening stimuleert het saamhorigheidsgevoel. Hoe groter het saamhorigheidsgevoel, hoe sterker de groep zich voelt ten opzichte van de buitenwereld.

3. De macht- en statusverdeling.
Ieder individu heeft een (instinctieve) behoefte aan controle over zijn of haar leven en van daaruit een controle van de omgeving. Een groep zal om te kunnen overleven een manier moeten vinden om met deze gevoelens om te gaan. Het meest waarschijnlijk zal er (vergelijkbaar bij dieren) een rangorde ontstaan in de status en macht van de leden van de groep. Deze status- en machtsverdeling is terug te vinden in de formele en informele structuur van de organisatie.

4. Intimiteit, vriendschap en liefde.
De mens komt uit zijn gezinsmilieu in de maatschappelijke wereld. Dit gaat tamelijk geleidelijk via gezin, school en vrienden. In dit proces leert men welke omgangsnormen er in de maatschappij zijn voor wat betreft vriendschap e.d.. In een organisatie kan op dit terrein een eigen normenstelsel tot ontwikkeling komen. Vaak zien we in crisissituaties een sterkere band tussen de leden groeien. Voor een goed functioneren van de leden is bekendheid met deze omgangsregels zeer gewenst.

5. Beloningen en straffen.
Belonen en straffen kan in overeenstemming gebeuren met de status- en machtsstructuur, namelijk beloning in de vorm van statusverhoging of machtstoename en straf in de vorm van degradatie of uitsluiting. Het is tamelijk vanzelfsprekend dat het mensen stimuleert tot het gewenste gedrag. Een sterke aanpassing aan het gewenst gedrag verhoogt het 'wij-gevoel'.

6. Ideologie en 'religie'.
De ideologische dimensie duidt op het in stand houden van een bepaald geloof in eigen kunnen. Dit geloof zal worden gevoed door het door vertellen van mythes en verhalen. De verhalen vinden hun oorsprong in een echte gebeurtenis, maar gaan een eigen leven leiden. Er wordt in zo'n verhaal een speciale eigenschap van de organisatie naar voren gebracht.

De externe en interne functies van de cultuur zijn uitvloeisel van en tegelijkertijd basis voor de basiswaarden en normen van de organisatie. De functies van een cultuur ontstaan niet zomaar, er gaat een proces van cultuurvorming aan vooraf.

4.0 Het proces van cultuurvorming

Het proces van cultuurvorming kan langs verschillende lijnen worden geanalyseerd. In het kader van dit hoofdstuk beperken we ons tot de relatie tussen de leider en het proces van cultuurvorming. Wetenschapper Edgar Schein maakt hierbij een onderscheid tussen de primaire en secundaire cultuurvormings-mechanismen. Het onderscheid is gebaseerd op de mate waarin een leider er direct invloed op heeft of gebruik van kan maken. De primaire mechanismen zijn makkelijk bruikbaar en de secundaire (zeer) moeizaam. De secundaire mechanismen 'werken' alleen als ze in overeenstemming zijn met de primaire mechanismen.

4.1 Primaire mechanismen voor cultuurvorming

Op de eerste plaats is er de **aandacht van de manager of leider**. Het is een belangrijk signaal voor de medewerkers waar de manager zijn of haar aandacht aan besteed om daarvan af te leiden wat belangrijk is voor het bedrijf.
Als tweede noemen we de **reactie van het management op kritische gebeurtenissen**. Deze reactie kan de bestaande waarden versterken, maar kan in feite ook de basis voor nieuwe waarden vormen. Een derde aspect is het **actief voordoen aan, leren of begeleiden** van ondergeschikten wat van hen verwacht wordt. Dit is een zeer rechtstreekse vorm waarbij de leider van een organisatie aan zijn of haar ondergeschikten belangrijke vaardigheden en omgangsvormen kan overdragen. De **toewijzing van extra bonussen of statussymbolen** - het vierde aspect - is een indicatie voor de werknemers van de dingen of het gedrag dat positief gewaardeerd wordt. Een vergelijkbare situatie geldt voor het vijfde punt, namelijk de werving, selectie en promotie. Ook hier geldt dat er een sterke signaalfunctie van uitgaat naar het personeel.

4.2 Secundaire mechanismen voor cultuurvorming

De eerste twee mechanismen betreffen **de structuur en de systemen en procedures** van een organisatie. De werking naar de cultuur ligt in het feit dat beiden een directe relatie hebben met de wijze van omgang van de mensen met elkaar. Het derde mechanisme is de **fysieke omgeving**. Door middel van de fysieke omgeving (het gebouw, de kantoorruimtes, briefpapier of meubilair) wordt de cultuur uitgestraald. Een investeringsbank had als beleid dat het gebouw er sober en netjes uit moest zien. Dit duidde op verantwoord gedrag en gaf de beleggers vertrouwen in de maatschappij. Ten slotte wijzen we op de formele uitspraken over de **bedrijfsfilosofie en waarden** door het management. De beschreven mechanismen die een cultuur bepalen vereisen een grote mensenkennis en leiderschapskwaliteiten van managers. Iedere manager zal in een bepaalde situatie anders reageren met een ander resultaat als gevolg.

In de volgende paragraaf gaan we in op de relatie tussen bepaalde typen leiderschapsgedrag en de daaruit voortvloeiende cultuurtypen. De verschillende soorten leiderschapsgedrag die gepresenteerd worden 'gebruiken' de cultuurvormings-mechanismen op een verschillende manier.

4.3 Cultuurtypen volgens Handy

De invloed van de cultuur op het gedrag van mensen is erg groot is en niet gemakkelijk te veranderen. Maar dit neemt niet weg dat cultuur iets is wat voortdurend geconstrueerd en gereconstrueerd wordt in onze interacties met mensen. Denk aan voorbeelden als het gedrag van mensen als ze op bezoek zijn bij iemand of als ze thuis zijn, een chef iets vragen of aan een familielid iets vragen, enz. In het gedrag dat vertoond wordt, worden allerlei rituelen zichtbaar.
In organisaties kunnen we verschillende culturen onderscheiden. Een bruikbaar model, waarin deze verschillen zichtbaar gemaakt kunnen worden, is ontwikkeld door Handy. Hij onderscheidt vier ideaaltypen:

1. De Taak-cultuur

In een taak-cultuur zijn de mensen vooral geïnteresseerd in het werk zelf, en zijn ze er persoonlijk op betrokken. In een organisatie met een taak-cultuur worden hoge eisen gesteld aan de energie en de tijd die mensen dienen te investeren, waarbij men er van uitgaat dat mensen interesse en plezier in hun werk hebben, en dus door hun werk intrinsiek gemotiveerd worden. Het accent ligt op samenwerking en op probleemoplossend vermogen.

2. De Rollen-cultuur
In een rollencultuur ligt het accent op de wijze waarop mensen hun functie vervullen. Iedere medewerker kent als het ware zijn rol, die een bepaald gedrag, omgangsvormen, kleding, werkhouding enz. veronderstelt. Via het opleidingsbeleid wordt de visie van het bedrijf vertaald naar het handelen van het personeel. Zo gaan **wij in ons bedrijf** met elkaar, met klanten, met het werk om.

3. De Machts-cultuur
In een machtscultuur wordt heel sterk de nadruk gelegd op de dominantie van sommigen en de ondergeschiktheid van anderen. Van de leiders wordt verwacht dat ze machtig en wetend zijn, van de ondergeschikten dat ze uitvoeren wat gezegd wordt.

4. De Personencultuur
Een personencultuur wijkt af van de overige culturen, vooral door het niet centraal stellen van de organisatie, maar van de individuele personen in de organisatie. De vooronderstelling is dat mensen vanuit hun persoonlijke behoeften en betrokkenheid bij de groep zullen bijdragen aan de doelen van de organisatie. Voor zover de nadruk ligt op betrokkenheid bij de groep, spreekt men ook wel van een ondersteunende cultuur. Hiërarchie, specialisatie en routine staan wat op gespannen voet met een ondersteunende cultuur. De organisatie staat hier ten dienst van de mens, waarbij gelijkheid een groot goed is.

4.4 Organisatieculturen en controle

De methoden die men in een organisatie gebruikt om controle uit te oefenen, worden ook beïnvloed door de organisatiecultuur.

In de hiërarchisch georganiseerde rol- en machtsculturen kan de interne controle als volgt worden beschreven. Er worden plannen gemaakt om bepaalde doelen te bereiken. De plannen worden gemaakt door senior-managers (met behulp van staffunctionarissen), de uitvoering geschiedt door ondergeschikten. De leiding wil graag op de hoogte blijven van de uitvoering, waarbij indien nodig correctieve acties ondernomen kunnen worden.

In een rolcultuur zal men controle uitoefenen door onpersoonlijke regels en procedures te beschrijven. Een voorraadbeheerder die als doel heeft dat een bepaalde voorraad in huis is (gerelateerd aan de eisen van het productieproces, de kosten van opslag, de waarde van de voorraad enz.), zal via allerlei terugmeldingen (die volgens bepaalde procedures dienen te verlopen, bv. via een computer) bij afwijking van het plan (en wat een afwijking is, ligt vast) de voorraadaanvulling beïnvloeden via een vastliggende werkwijze.

In een machtscultuur zal men meer vertrouwen op supervisie of toezicht als een belangrijk middel om plannen te implementeren. Regulering als vorm van controle berust grotendeels op extrinsieke motivatie bij de medewerkers. Hun gedrag wordt geleid door extern gestelde regels en door angst voor negatieve sancties bij het overtreden ervan. Hoewel praktisch gezien, iedere organisatie gebruik zal maken van controle door regulering, zijn er ook andere vormen van controle mogelijk en aanwijsbaar.

In organisatieculturen die we typeren als taakgericht of personencultuur is de scheiding tussen het maken van plannen en uitvoeren minder scherp. Planning en uitvoering kan gebeuren door dezelfde mensen. De verantwoordelijkheid voor het werk ligt dan meer bij de mensen die het werk doen, niet bij een ander. Vooral als er hoogwaardig opgeleide mensen zijn, die speciale kwalificaties hebben, is dit mogelijk. In een taakcultuur en personencultuur zal er sprake kunnen zijn van zelfcontrole, in een ondersteunende cultuur zal de groep een belangrijke rol spelen in de controle op wat gedaan is.

Met de structuur van een organisatie wordt gepoogd een aantal doelen te bereiken. De structuur dient zo te zijn dat:

- het werk efficiënt georganiseerd wordt: het werk dient verdeeld en gecoördineerd te worden.
- het werk beheerst wordt: beslissingen die aan de top genomen worden, dienen uitgevoerd te worden en dat dient te worden gecontroleerd.
- nieuwe uitdagingen aangegaan kunnen worden: nieuwe markten, veranderingen in de wensen van klanten enz.
- er kan worden samengewerkt.

Al naargelang de nadruk die op deze doelstellingen wordt gelegd, kunnen zich verschillende structuren ontwikkelen. Met andere woorden, afhankelijk van de nadruk die men op waarden als afstemming, beheersing, innovatie en samenwerking legt, worden verschillende structuren zichtbaar.

Een rolcultuur is merkbaar in organisatiestructuren die een machtsconcentratie vertonen en waarbij veel gereguleerd is. Een machtscultuur is herkenbaar in die organisaties waarin richting gegeven wordt aan het werk, niet door vele regels, maar door directe aanwijzingen van de (sterke) leider. Een taakcultuur is dikwijls te zien in die organisaties (of delen ervan) die gericht zijn op innovatie en waarbij samenwerking een grote rol speelt. De personencultuur kan op een tweetal manieren gestructureerd worden. In organisaties waar een beroep gedaan wordt op hoogwaardige kennis en vaardigheden van mensen. Maar in tegenstelling tot een taakcultuur, is hier niet altijd sprake van samenwerking. Een individu kan het werk alleen af. Bijvoorbeeld een arts in een groepspraktijk. De weinige mogelijkheden tot standaardisatie en centrale leiding leiden tot een platte organisatiestructuur met weinig leiding. Er is sprake van een cluster van mensen die in dezelfde organisatie werken. Soms echter kan het nodig zijn via allerlei regels het werk van de "professional" te leiden. Denk bijvoorbeeld aan de keuringsarts, een bijstandsmaatschappelijk werker enz. Dan zal het werk meer gestandaardiseerd worden door regels. Dit kan leiden tot een structuur, met enerzijds een regelgeving, hiërarchie en administratieve procedures en anderzijds een persoonlijke verantwoordelijkheid en een persoonlijke taakinvulling.

4.5 Leiderschap en cultuur

In deze paragraaf worden twee modellen van leiderschapsgedrag behandeld. De eerste is van Vollebergh, de tweede van Adizes. In het hoofdstuk 'Staf' wordt ook een typologie van leiderschapsgedrag gepresenteerd, namelijk die van Hersey en Blanchard. De typologie van Hersey en Blanchard richt zich specifiek op de samenhang tussen leiderschapsgedrag en een effectieve taakuitoefening. De relatie management en personeel staat centraal. In de twee modellen van leiderschapsrollen uit deze paragraaf staat de relatie met de bedrijfscultuur in onze aandacht.

1. Het model van Vollebergh

Het model van Vollebergh is interessant, omdat er naast de beschrijving van leiderschapstypen een directe relatie met verschillende cultuurtypen wordt gelegd. Vollebergh onderscheid twee factoren aan de hand waarvan hij vier typen leiderschapsgedrag ontleent. De twee factoren zijn:

- mate van ordening;
- mate van participatie in de besluitvorming.

De **mate van ordening** gaat over de structurering van de organisatie. Tegenover elkaar staan de structuur met weinig ordening en regels en waar dus veel improvisatie en invloed van de leider mogelijk is, en de structuur die strak is met veel procedures (bureaucratie) en waar de leider weinig 'speelruimte' heeft. De 'vrije' structuur is positief vanwege de flexibiliteit en de vernieuwingsmogelijkheden maar negatief vanwege de verwardheid, de impulsiviteit en de onduidelijkheid. Positief in de strakke structuur zijn de duidelijkheid, de continuïteit en de geïntegreerde terwijl als negatief gelden de verstarring en het gebrek aan durf.

De **mate van participatie** in de besluitvorming geeft aan in hoeverre besluitvorming een zaak van alleen de leider/leiding is dan wel, bij grote participatie, dat de groep meebeslist. Een weinig participatieve organisatie heeft als pluspunt de slagvaardigheid, maar als minpunt de mogelijkheid tot dictatorschap en het gebrek aan overleg. In een participatieve organisatie wordt als positief aangemerkt het gebruik van de aanwezige kennis en de activering van de medewerkers en als negatief het conformisme en het gebrek aan durf. In combinatie met deze organisatorische (mate van ordening) en sociale (participatiegraad) invalshoek kunnen vier leiderschapsrollen worden onderkend:

- de klassieke ondernemer;
- de coördinerende leider;
- de ambtelijke leider;
- de besturende leider (manager).

De klassieke ondernemer

Het is een combinatie van weinig ordening en weinig participatie in de organisatiestructuur. De leiding kan dan alleen beslissend zijn met veel mogelijkheden tot improvisatie. Deze leiderschapsrol past bij organisaties waarin snelle beslissingen genomen moeten worden, die veelal niet berusten op een gecompliceerde kennishuishouding.

De coördinerende leider

Deze rol kan vervuld worden in organisaties met weinig ordening enerzijds en veel participatie anderzijds. De leiding kan veel gebruik maken van overleg en teamwerk en aan de andere kant de vrijheid tot improvisatie benutten.

De ambtelijke leider

Deze vorm van leiderschap ontstaat in organisaties met een strak geordende structuur en met weinig mogelijkheden tot participatie. De leiding kan dan bureaucratisch en alleen beslissend zijn. Deze leiderschapsrol past bij organisaties waar het gewenst is de organisatie strak te structureren, terwijl overleg weinig zin heeft omdat er zeer weinig ruimte is voor eigen beslissingen.

De besturende leider (manager)

Deze leiderschapsrol wordt mogelijk bij organisaties die zowel op structurering als op overleg (participatie) zijn ingesteld. Dus daar waar getracht wordt de verantwoordelijkheid voor het functioneren van een goed gestructureerde organisatie te delen met alle betrokkenen. Dit komt vooral voor in grote organisaties met een ingewikkelde samenhang tussen de onderdelen, elk weer met een sterk verschillende kennishuishouding, zoals b.v. in moderne productiebedrijven of afdelingen daarvan met een ingewikkelde technologie.

2. De vier soorten leiders van Adizes

De leiding van een organisatie drukt een grote stempel op de organisatie. Het maakt daarom voor de bedrijfscultuur veel uit met wat voor leider we te doen hebben.
Voor de beschrijving van de meest significante soorten leiders, gebruiken we de indeling van Adizes zoals hij die ontwikkelde in zijn boek 'mismanagement'. Adizes hanteert de volgende indeling:

- de producent;
- de beheerder;
- de integrator;
- de ondernemer.

Adizes gaat er in zijn theorie vanuit dat het voor een persoon onmogelijk is alle rollen optimaal te vervullen terwijl we te maken hebben met mismanagement (mislukt management) wanneer men 'doorslaat' in een van die rollen.

Er ontstaat volgens Adizes pas dan effectief management wanneer we komen tot managementteams waarin de verschillende rollen vertegenwoordigd zijn en elkaar aanvullen in het managen.

De producent (P)

Een manager moet resultaten bereiken. Om deze taak te kunnen uitoefenen moet een manager vakinhoudelijke kennis hebben, de drang om ervoor te zorgen dat hij resultaten boekt, hij moet effectief kunnen handelen. Wanneer de producent doorslaat in zijn rol, spreken we van een:

De eenzame wolf (P2)

Hij is productief, maar doet niets aan planning of beheer. De manager doet geen voorstellen over het inslaan van een nieuwe koers en bovendien houdt hij zich niet bezig met teamvorming of ontwikkeling van de capaciteiten van zijn medewerkers. Hij holt van crisis naar crisis, is altijd bezig met de actuele problemen van de organisatie. In feite geeft hij er de voorkeur aan het werk zelf te doen in plaats van leiding te geven. Zijn belangrijkste rol zorgen voor resultaten op de korte termijn:

- Sterk punt: de dingen worden gedaan
- Stijl: volledige toewijding,, werkverslaafd
- Besluitvorming: handelt eerst,, denkt en analyseert
- Aandacht voor: het werk van dit moment
- Typische klacht: ik heb geen tijd
- Leiderschap: hij is zelf het middelpunt, medewerkers zijn boodschappenjongens

De beheerder (B)

Zoals de producent beschikt over daadkracht, zo beschikt de beheerder over systematiek.
Hij beheert het systeem, kan gedetailleerd plannen, coördineren, procedures aangeven etc. Hij verschaft de zekerheid, dat het systeem volgens plan verloopt. Een goed beheer betekent een routinematige en aan regels gebonden uitvoering van het werk. Wanneer de beheerder doorslaat in zijn rol, spreken we van een:

De bureaucraat (B2)

Hij is iemand, die zich uitsluitend met beheer bezighoudt. Hij besteedt extreem veel tijd aan administratieve details. Alles moet schriftelijk geschieden en hij houdt zich stipt aan de klok. Hij ondergraaft vaak de doelstelling door vast te houden aan de regels, ook als het nodig is om resultaten te boeken. Onzekerheid wordt gereduceerd door op elke situatie een regel toe te passen. Medewerkers doen wat ze opgedragen krijgen en ontwikkelen geen zelf initiatief. Uiteindelijk zal een afdeling geleid door een bureaucraat dezelfde taken met steeds meer en ingewikkelder procedures uitvoeren. Dit staat veranderingen in de weg, deze worden opgevat als bedreiging van de mogelijkheid tot beheersing. Creativiteit binnen de organisatie wordt door hem in de kiem gesmoord.

- B2 zorgt voor systematiek, organisatie;
- de eerste aandacht is planning, zaken op orde houden;
- hij houdt zich bezig met hoe het werk wordt gedaan, niet wat of waarom;
- B2 is intern gericht, op de eigen organisatie;
- stijl: hiërarchisch georiënteerd, voorzichtig;
- leiderschap: regelend, schriftelijk; medewerkers zijn jaknikkers;
- houding t.o.v. veranderingen: verzet zich, omdat hij bang is de greep op de uitvoering te verliezen;
- het gaat om discipline, orde en rust.

De integrator (I)

Organisaties bestaan uit mensen. Managers moeten derhalve rekening houden met behoeften en wensen van die mensen. De manager moet zorgen voor de integratie van mensen d.w.z. mensen moeten samengebracht worden, hun gevoelens en ideeën kunnen uiten en zorgen voor overeenstemming. Hij moet zorgen dat individuele plannen worden samengesmolten tot een collectief plan. Wanneer de integrator doorslaat in zijn rol, spreken we van een:

De super-meeloper (I2)

De super-meeloper zorgt ervoor, dat iedereen 'achter de zaak' staat. Hij heeft geen ideeën of plannen die hij wil realiseren. Hij streeft geen concrete resultaten na, behalve dan het oplossen van conflicten. Het gaat hem om eenheid, geaccepteerd te worden als leider. Hij denkt op korte termijn, neemt geen besluiten over de koers die de organisatie zou moeten varen omdat hij de bestaande overeenstemming niet in gevaar wil brengen. Kenmerken:

- de eerste aandacht is de sfeer op de afdeling;
- houd zich bezig met mensen;
- kijkt welk plan aanvaardbaar is, zoekt compromissen;
- stijl: luisteren, ideeën integreren, vriendelijk, vol begrip, geen richting, niet resultaatgericht;
- leiderschap: verspreiden een warme sfeer, zijn informanten, verspreiden geruchten om de aandacht te trekken.

De ondernemer (O)

Management is meer dan produceren of beheren. Het vereist inzicht bij het stellen van doelen, strategische planning en beleidsbepalingen. De ondernemer staat stil bij sterke en zwakke kanten van de organisatie en probeert op grond van analyse zo goed mogelijk in te spelen op een veranderende omgeving. Kenmerkend voor deze rol zijn creativiteit en de bereidheid risico's te willen aanvaarden.
Wanneer deze rol met nadruk ingevuld wordt, krijgen we te maken met:

De brandstichter (O2)

De brandstichter houdt zich alleen bezig met innovatie, stormt op ieder nieuw doel af. Hij geeft voortdurend nieuwe taken op en verwacht dat zijn medewerkers deze onmiddellijk uitvoeren. Hij is overal tegelijk bezig, houdt ervan iedereen te zien rennen. De brandstichter heeft een hekel aan details. Zijn besluiten zijn vaag. Taken en bevoegdheden delegeert hij. In eerste instantie is hij geliefd, omdat hij stimulerend werkt, ondernemend is en vol energie zit. Totdat men erachter komt, dat hij nooit tevreden is, onrealistisch en vaag. Kenmerken:

- rol van O2: vernieuwen;
- speelt voortdurend in op ontwikkelingen;
- typische klacht: er wordt hier nooit iets afgemaakt;
- besluitvorming: alles is tijdelijk;
- stijl: drukt door, gejaagd;
- O2 verafschuwt systematisch leidinggeven en gedetailleerde planning;
- de medewerkers zijn schijnbaar energiek aan het werk.

Om een in de cultuur van je bedrijf passende leider te kiezen dan wel om een leider te kiezen die de cultuur stuurt in de door jou gewenste richting is het dus zaak de nodige aandacht te besteden aan het selecteren van een leider. Anderzijds is het voor de leider ook belangrijk zichzelf te kennen opdat hij voor zichzelf kan uitmaken waar hij niet en waar hij wel zou passen.

Voorbeeld:

1. Gevraagd is een boekhouder. Iemand kortom die heel exact met de regels en procedures omgaat en de boeken keurig bijhoudt. Vernieuwingsdrang en sociale vaardigheden zijn van gering belang.
2. De sollicitant daarentegen is slecht in details, werkt graag en goed met anderen en zit vol ideeën.

Conclusie: niet aannemen.

Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Lesmateriaal studenten
Opdrachten
Deel 1. Introductie cursus vrouwelijk ondernemerschap

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Voorwoord cursus vrouwelijk ondernemerschap

Welkom bij de cursus vrouwelijk ondernemerschap. Het is een cursus ondernemerschap speciaal ontwikkeld voor vrouwelijke ondernemers in de creatieve industrie en voor vrouwen en studenten die graag een ondernemer willen worden in de creatieve industrie. De cursus behandelt alle ondernemersaspecten van het managen van een onderneming. Naast de ondernemingsaspecten binnen de cursus, worden competenties toegevoegd aan elke stap van de ondernemende reis om je bedrijf optimaal te ontwerpen. Onderzoek naar ondernemerschap verbeeldt ondernemers als blanke mannen met lichtgekleurd haar en blauwe ogen. Het is de dominante opvatting van ondernemers. Ondernemerscompetenties worden daarom gezien als mannelijke competenties, die alleen mannen bezitten of kunnen ontwikkelen. Niets is minder waar, competenties zijn niet mannelijk of vrouwelijk, ze zijn situationeel geïdentificeerd, zoals ondernemerscompetenties. Ondernemerscompetenties worden gedefinieerd als onderliggende kenmerken van een persoon, die resulteren in het creëren van nieuwe ondernemingen. Deze definitie van ondernemerschap is: wanneer je op kansen en ideeën inwerkt en deze omzet in waarde voor anderen. De waarde die wordt gecreëerd, kan financieel, cultureel of sociaal zijn (FFE-YE, 2012).

Onderzoek naar ondernemerscompetenties en de verschillen in de manier waarop mannen en vrouwen handelen naar deze competenties laat zien dat er vijf ondernemerscompetenties zijn waar mannen en vrouwen significant anders op reageren. Dit zijn zelfdoeltreffendheid, besluitvorming, managementstijl, netwerkcapaciteit en risicotolerantie.

In recent onderzoek 'Het ondernemerschapscompetentieschema' is ontwikkeld, in opdracht van de Europese Commissie. Dit raamwerk, ook wel EntreComp genoemd, heeft als doel consensus te creëren rond een gemeenschappelijk begrip van ondernemerschapsbekwaamheid door 3 competentiegebieden te definiëren (in actie, middelen, ideeën en kansen), een lijst van 15 competenties, uitkomsten en vaardigheidsniveaus, die huidige en toekomstige initiatieven naar kunnen verwijzen. EntreComp omvat ook de vijf verschillende ondernemerscompetenties, al dan niet in combinatie met andere competenties. Hoewel er vanwege onze geschiedenis geen vrouwelijke of mannelijke competenties zijn, hebben vrouwen wel enkele competenties ontwikkeld door de evolutie van de mensheid. De vrouwelijke positie in onze samenleving staat nog steeds achter de positie van mannen. De sociaal-culturele status (of het gebrek daaraan) van vrouwen wordt meestal als een nadeel ervaren, maar vrouwen hebben vanwege hun positie meer competenties ontwikkeld dan de man. De primaire rol van vrouwen met gezins- en huishoudelijke verantwoordelijkheden leidde tot vrouwelijke zorg voor relationele aspecten in zoveel ondersteunende rollen. De competenties die vrouwen in de loop van de jaren hebben ontwikkeld, zijn het vermogen zich aan te passen aan de situatie, sociaal bewustzijn, delegatievermogen en het vermogen om zich bezig te houden met planning op de langere termijn. Deze worden gepresenteerd als waardevolle middelen die voor organisaties kunnen worden gebruikt. Daarom, door deze cursus te volgen, concentreer je je op de ontwikkeling van je ondernemerscompetenties als ondernemer, maar leer je ook hoe je je 'typische vrouwelijke competenties' kunt benutten ten voordele van je bedrijf.

We wensen je een succesvolle carrière!

Inhoudsopgave

Voorwoord cursus vrouwelijk ondernemerschap 3
Deel 1. Introductie over de cursus Vrouwelijk ondernemerschap 5
Introductie 5
Leerresultaten 6
1. Competenties 7
Opdracht 1.0. Bepaal je algemene competenties 7
Opdracht 2.0. Analyse van de diagnostische scan. 9
2. Analyse van competenties 10
Opdracht 3.0. Competenties ontrafeld 10
3. Ontwikkeling van competenties 14
Opdracht 4.0. Portfolio (1) 14
4. Competenties in de toekomst 15
Opdracht 5.0. Portfolio (2) 16
5. Bibliografie 17
6. Aanvullende informatie 17

Deel 1. Introductie over de cursus Vrouwelijk ondernemerschap

Introductie

Het begrip "competentie" wordt gebruikt in veel verschillende onderzoeksgebieden, waaronder psychologie, onderwijs, management, human resources en informatiesystemen. Het wordt ook op verschillende manieren gebruikt, soms als een synoniem voor prestaties, soms als een vaardigheids- of persoonlijkheidskenmerk. In deze cursus wordt de definitie van competentie als volgt gedefinieerd.

Competenties zijn de persoonlijke kenmerken die worden weerspiegeld in het gedrag van individuen, vaak gerelateerd aan succesvolle werkprestaties.

Competenties worden vaak gezien als een geheel van drie kenmerken van een persoon. Dit zijn kennis, vaardigheden en houding. Het gaat over wat een persoon weet (kennis), kan doen (vaardigheden) en wat hij of zij wordt gedefinieerd door hun acties (houding).

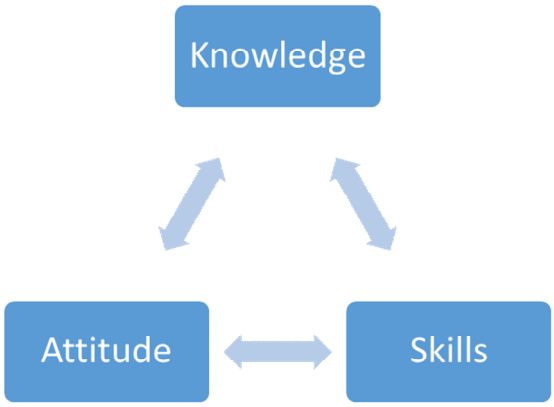


fig.1. Competentie

De competentie is een enabler die de middelen biedt voor betere prestaties. Omdat het moeilijk is om competenties te beoordelen, wordt performance vaak gebruikt als een proxy hiervoor. Hoewel deze concepten gerelateerd zijn, kunnen andere factoren dan competentie, zoals motivatie, inspanning en ondersteuningsvoorwaarden, de daadwerkelijke prestaties beïnvloeden. Bovendien impliceert competentie niet noodzakelijkerwijs prestaties.

Leerresultaten

Algemeen doel van de les
In deze les leer je jezelf kennen in relatie tot je ondernemersrol. Je reflecteert op je persoonlijke vaardigheden en competenties. Dan zul je meer kennis opdoen over ondernemerscompetenties waarop vrouwen anders reageren dan mannen. Je analyseert hoe je vaardigheden aansluiten bij de ondernemerscompetenties, zodat je de ondernemerscompetenties kunt verbeteren die je nodig hebt om te verbeteren om een succesvolle ondernemer te worden. Als laatste, voorspel je welke toekomstige competenties je nodig hebt om bedrijfscontinuïteit te realiseren. Gedurende de cursus bouw je jouw portfolio op dat functioneert als een tijdschrift en dat je stimuleert om actie te ondernemen bij het ontwikkelen van competenties die belangrijk zijn voor je ondernemersucces.

Tegen het einde van de les:

Kennis

- Weet wat competenties met zich meebrengen
- Weet hoe je competenties definieert
- Weet waarom competenties belangrijk zijn voor succesvol ondernemerschap en leren over ondernemerscompetenties
- Ken de verschillen tussen mannen en vrouwen bij het benaderen van ondernemerscompetenties
- Weet welke ondernemerscompetenties je voor de toekomst zou moeten ontwikkelen

Vaardigheden

- Denk na over situaties waarin ondernemerscompetenties nodig waren en leer van je gedrag bij bepaalde ondernemersactiviteiten.
- Herken de ondernemerscompetenties die je moet verbeteren om een succesvolle ondernemer te worden
- Prognose welke ondernemingscompetenties je nodig hebt om te ontwikkelen voor de toekomst
- Gebruik je "typische vrouwelijke competenties" ten gunste van je bedrijf

Attitudes

- Maak bewust gebruik van je ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties)
- Ontwikkeling van competentie self-efficacy en opbouw van ondernemersvertrouwen

Aanvullende leerresultaten
Omdat de cursus is gericht op het verbeteren van je eigen (toekomstige) bedrijf, kun je:

- Leg uit welke ondernemingscompetenties noodzakelijk zijn om te verbeteren ten gunste van je (toekomstige) bedrijf
- Leg uit waarom deze ondernemerscompetenties nodig zijn om te verbeteren
- Leid acties af uit de analyse van je ondernemerscompetenties

1. Competenties

Er is veel onderzoek beschikbaar over competenties met betrekking tot ondernemerschap. Het meeste van wat we over ondernemers weten, is gebaseerd op de studie van mannen die initiatieven hebben opgezet. Omdat het aantal vrouwen dat een eigen bedrijf start zo groot is geworden, is het nu belangrijk om te begrijpen of hun ervaringen verschillen van die van hun mannelijke tegenhangers. Zo is onderzoek naar mannelijke ondernemers dominant, maar het onderzoek naar vrouwelijk ondernemerschap is trendy en neemt daarom toe. De genderkloof in ondernemerschap is tegenwoordig een van de belangrijke puzzels in onderzoek naar ondernemerschap.

Opdracht 1.0. Bepaal je algemene competenties

Speel het spel wie ben ik? met behulp van de STARR-methode. Deze methode helpt je om competenties in context te beschrijven. Het spel bestaat uit rondes.

Ronde 1: leg de competentiekaarten op tafel, neem een paar minuten om ze te lezen. Kies twee competentiekaarten die je als een van je sterke punten beschouwt.

Ronde 2: Gebruik de STARR-methode om je sterke punten beter te leren kennen. De STARR-methode bestaat uit de volgende stappen:

Situatie
- beschrijf een situatie waarin je handelde volgens de betreffende competentie
- wie waren er?
- Waar vond het plaats?
-

Taak
- Wat was de taak om uit te voeren?
- Welke rol werd van je verwacht?

Actie
- Welke acties heb je uitgevoerd?
- Hoe heb je het aangepakt?

Resultaat
- Wat was het resultaat van je acties?
- Wat was het effect van je acties op jezelf en anderen?

Reflectie
- Was het voldoende? (Was het genoeg?)

- Welke verbetering is mogelijk?
- Geef een voorbeeld van een actie die de uitkomst zou verbeteren

Ronde 3: Kies twee competentiekaarten waarvan je denkt dat deze een van je zwakheden zijn. Deze competenties wil je hebben, maar je hebt ze op dit moment niet.

Ronde 4: gebruik de STARR-methode om je zwakheden beter te leren kennen.

Binnen de creatieve industrie wordt onderzoek verricht om de competenties van vrouwelijke ondernemers te vergelijken met de competenties van mannelijke ondernemers. Een reeks competenties werd onderzocht. De resultaten tonen duidelijke verschillen in houding tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de vijf onderwerpen, zelfeffectiviteit (motivatie), besluitvorming (financieel), management, netwerkvermogen en risicotolerantie.

Zelfdoeltreffendheid

Iemands geloof in zijn of haar vermogen om een taak uit te voeren, beïnvloedt de ontwikkeling van zowel ondernemersintenties als acties of gedragingen.

Besluitvorming (financieel)

Het denkproces van het selecteren van een logische keuze uit de beschikbare opties (rekening houdend met financiële cijfers).

Managementstijl

Stijl van motiveren en ondersteunen van anderen om organisatiedoelen te bereiken.

Netwerkvermogen

Het vermogen om te netwerken en te profiteren van het netwerk.

Risicotolerantie

De mate van variabiliteit in beleggingsrendementen die een belegger wil weerstaan.

Opdracht 2.0. Analyse van de diagnostische scan.

Als je de resultaten van de diagnostische scan bekijkt, vul je het formulier in dat als bijlage is toegevoegd (Opdracht 2.0). Beschrijf eerst je definitie van de onderwerpen en noteer je score (uitkomst van de scan). Analyseer vervolgens je persoonlijke houding tegenover de onderwerpen in relatie tot je bedrijf (is het een onderwerp dat ik zou moeten kunnen beheersen om een gezond bedrijf te hebben, enzovoort). Beslis of je je wilt richten op het ontwikkelen van de competenties die nodig zijn om het onderwerp onder de knie te krijgen door het te waarderen tussen 0 -10, 0, wat betekent dat je je niet hoeft te concentreren op de competentie, 10 betekent een dwingende focus (hoge focus) op de competentie. Controleer of je de tabel volledig en correct hebt ingevuld. Beschrijf tenslotte de onderwerpen die de hoofdfocus vereisen, rangschik ze op basis van de score en beschrijf hoe het beheersen van het onderwerp je bedrijf zal verbeteren.

Onderwerp	Mijn definitie van het onderwerp	Mijn score (uitkomst van de scan)	Mijn analyse van mijn houding tegenover het onderwerp in relatie tot mijn bedrijf	Focus (score 1– 10)
Zelfdoeltreffendheid (motivatie)				
Besluitvorming (financieel)				
Management stijl				
Netwerkvermogen				
Risicotolerantie				

Fig 1. Voorbeeld van table opdracht 2.0.

2. Analyse van competenties

Het dominante handelen, hoewel afgeleid van mannen die bedrijven initiëren, wordt gezien als genderneutraal, wat vrouwen ertoe aanzet zichzelf te vermannelijken. Door vooroordelen en stereotypen en biologische verschillen tussen mannen en vrouwen, kunnen vrouwen niet op dezelfde manier handelen over het onderwerp vijf. Vrouwen zouden eigenlijk niet moeten willen omdat het in strijd kan zijn met hun aard.

In vergelijking met mannen zijn vrouwelijke ondernemers adaptiever, sociaal meer bewust, hebben ze een bredere ervaring in verschillende zakelijke gebieden, delegeren ze meer en nemen ze deel aan planning op langere termijn. Dit kan worden afgeleid van vrouwelijke bezorgdheid over relationele aspecten in zoveel ondersteunende rollen, evenals hun dagelijkse coördinatie van gezins- en werkverantwoordelijkheden. Vrouwen hebben vaardigheden die voortkomen uit biologische (onveranderlijke) verschillen.

Opdracht 3.0. Competenties ontrafeld

Vul de onderstaande tabel in. Beschrijf de competenties die een ondernemer zou moeten bezitten om op hoofdcompetentie te presteren. Kies uit de lijst met competenties die wordt geleverd als bijlage 3.0. Lijst met competenties. Eén competentie per onderwerp is al ingevuld.

Zelfdoeltreffendheid	**Besluitvorming (financieel)**	**Management stijl**	**Netwerkvermogen**	**Risicotolerantie**
Onafhankelijkheid	daadkracht	Overreding	Sociale vaardigheden	Strategisch inzicht

2.1 Onderzoeksresultaten

Theorie over de onderwerpen laat zien dat veel verschillen in houding van mannen in vergelijking met de houding van vrouwen het gevolg zijn van biologische verschillen en stereotypering die zijn afgeleid van de biologische verschillen. Een samenvatting wordt beschreven. Het onderzoek is in deze cursus opgenomen.

Zelfdoeltreffendheid: Iemands geloof in zijn of haar vermogen om een taak uit te voeren, beïnvloedt de ontwikkeling van zowel ondernemersintenties als acties of gedragingen.

Deze competentie wordt gedefinieerd binnen het resourcecompetentiegebied van het EntreComp-framework. Zelfdoeltreffendheid wordt gedefinieerd als een persoonlijke hulpbron. Lees het EntreComp-framework voor meer informatie (bijgevoegd bij deze cursus). Deze bron moet worden vertaald in het ondernemen van actie. Door je self-efficacy competentie te ontwikkelen, betekent dat je individuele geloof in je aangeboren vermogen om doelen te bereiken groeit en je zelfverzekerder wordt.

Uit de literatuur blijkt dat mannen hoger scoren op alle ondernemerscompetenties dan vrouwen. je Vrouwen vragen zich af wat hun mogelijkheden zijn om bepaalde taken uit te voeren, terwijl mannen (te) overtuigd zijn van hun vaardigheden om hun bedrijf te runnen. Onderzoek suggereert dat het te wijten is aan de keuze of de noodzaak om een ondernemer te worden. Voor vrouwen wordt het starten van een bedrijf meestal gezien als een levenskeuze. Dit betekent dat het voor het bedrijf noodzakelijk is om te slagen. Tegenwoordig neemt het aantal vrouwen dat voor meer professionele ontplooiing kiest, toe. Als de noodzaak niet aanwezig is, voelt ondernemerschap zich meer vrij.

Ook, historisch gezien en door genderverschillen, worden vrouwen alleen als succesvol gezien in relatie tot de reproductieve levenscyclus. De sociaal-culturele status (of het gebrek daaraan) van vrouwen die de primaire rol van vrouwen identificeert met familie- en huiselijke verantwoordelijkheden, vermindert de geloofwaardigheid als vrouwen van plan zijn om op verschillende manieren zaken te doen. Dit kan een weerspiegeling zijn van vrouwelijke ondernemers.

Besluitvorming (financieel): het denkproces van het selecteren van een logische keuze uit de beschikbare opties (rekening houdend met financiële cijfers).

Deze competentie is afgeleid van de competenties financiële en economische geletterdheid, wat een competentie is. Deze resourcecompetentie, in combinatie met spottingmogelijkheden, visie en leren door ervaring met de EntreComp, leidt tot meer geldige besluitvorming of het nemen van initiatief. Kortom, verbetering van de besluitvorming ligt in de mobiliserende middelen, om de informatie en middelen te verzamelen en te beheren die je nodig hebt om geldige beslissingen te nemen.

Het besluitvormingsproces verschilt aanzienlijk per geslacht, vooral wat betreft financiële beslissingen. Vrouwelijke ondernemer heeft verschillende focus. Ze richten zich op meer relationele aspecten in plaats van geld. Mannen worden geleid door regels, richtlijnen en zakelijke traditie, meestal gericht op het verkrijgen van financieel kapitaal. Vrouwen laten regels los en houden rekening met de belangen van andere mensen. Vrouwen nemen meer eerlijke en morele beslissingen die van invloed kunnen zijn op het verkrijgen van financieel kapitaal. Vrouwen zijn ook geneigd anderen te betrekken bij het besluitvormingsproces

In vergelijking met mannen zijn vrouwen actiever in het zoeken naar durfkapitaal. Rekening houdend met de sociaal-culturele status van vrouwen, waardoor vrouwen als niet-betrouwbaar worden gezien als ondernemers, is het voor vrouwen moeilijker kapitaalfinanciering te verkrijgen. Ook is de toegang tot het netwerk min of meer een openlijk mechanisme van geslachtsuitsluiting. Dat, plus het feit dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in de financiële sector, maakt het voor vrouwelijke

ondernemers moeilijker om financieel kapitaal te verkrijgen. Vrouwelijke ondernemers zijn ook vaak actief in sectoren waar minder kapitaal aanwezig is. Dit is onmiddellijk van invloed op het verkrijgen van financieel kapitaal.

Management: anderen motiveren en ondersteunen om organisatiedoelen te bereiken.

Deze competentie wordt gedefinieerd binnen het competentiegebied 'in actie' van het EntreComp-raamwerk. Management gaat gepaard met het plannen van wat betekent dat het management moet worden gestructureerd en gepland en ad hoc, niet incidenteel. Deze competentie is afgeleid van de persoonlijke hulpbronnen van een ondernemer. Ook het mobiliseren van anderen hangt nauw samen met het management van menselijk kapitaal. Lees het EntreComp-framework voor meer informatie (bijgevoegd bij deze cursus).

De meeste vrouwen beschikken over managementkenmerken die dicht bij een transformationele leider staan en proberen positieve interacties en vertrouwensrelaties met en tussen werknemers te bevorderen, macht en informatie te delen en werknemers aan te moedigen hun persoonlijke doelen en belangen aan collectieve doelen ondergeschikt te maken. Dit kan worden afgeleid van vrouwelijke bezorgdheid over relationele aspecten in zoveel ondersteunende rollen, evenals hun dagelijkse coördinatie van gezins- en werkverantwoordelijkheden. Het wordt getoond in hun zakelijke beslissingen. Vrouwelijke ondernemers zijn ook vaak taakgericht. Mannen hebben de neiging om een transactioneel leiderschap te hebben, met de nadruk op supervisie, interne bedrijfsprocessen en prestaties. Beide leiderschapsstijlen werken binnen de juiste omstandigheden (type bedrijf, industrie, enzovoort). Vrouwelijke ondernemers moeten beoordelen in welke mate haar managementstijl een aanvulling vormt op de verschillende aspecten van het bedrijf.

Netwerkvermogen: de mogelijkheid om te netwerken en te voorzien van het netwerk.

Deze competentie heeft betrekking op EntreComp, afkomstig van het mobiliseren van middelen, het werken met anderen, het nemen van initiatief en het waarderen van ideeën. Het vermogen om te netwerken komt dus voort uit alle drie de gebieden van de EntreComp. Het gaat om het bedenken van *ideeën en het zien van kansen*, maar om dat te doen heb je bepaalde *middelen* nodig en uiteindelijk moet je zelf *actie* ondernemen. Netwerken is een dialoog in twee richtingen.

Historisch gezien zijn vrouwen uitgesloten van de 'oude jongensnetwerken' in grote organisaties. Misschien hebben vrouwen daarom verschillende netwerkstrategieën ontwikkeld dan die door mannen worden gebruikt. Regelmatig beginnen vrouwelijke ondernemers met hun bedrijfstakken waar ze vroeger werkzaam waren. Daarom is hun netwerk vaak klein, geconcentreerd en relationeel. Het verbiedt toegang tot netwerken van informatie en hulp, die vaak de belangrijkste informatiebronnen en contacten vormen. Ook beïnvloedt de sociaal-culturele status van vrouwen het vermogen van vrouwelijke ondernemers om te netwerken. Als verbindingen toegang tot hulpbronnen bieden, hebben vrouwen een ernstig nadeel in vergelijking met mannelijke ondernemers.

Jammer genoeg voor vrouwen, vindt netwerken per geslacht de boventoon boven netwerken via genderlijnen. Vrouwelijke ondernemers hebben daarom minder kans om vrouwelijke bankiers of durfkapitaalactivisten in hun netwerk te hebben. Ook speelt de echtgenoot van mannen meestal een ondergeschikte rol. Vrouwelijke ondernemers geven aan dat hun echtgenoten hun belangrijkste ondersteuningsbron zijn, ook in hun kleine informele netwerk. Mannen vertrouwen op externe adviseurs als bankiers, advocaten of accountants voor informatie, advies en ondersteuning.

Risicotolerantie: de mate van variabiliteit in beleggingsrendementen die een belegger wil weerstaan.

Binnen het EntreComp-raamwerk wordt deze competentie gedefinieerd als het omgaan met ambiguïteit, onzekerheid en risico. Deze competentie wordt ook gezien als een competentie die direct kan worden misbruikt, wat een competentie betekent waar actie vereist is.

Ondernemersmoeilijkheden en het risico dat ondernemerschap gepaard gaat, is onvermijdelijk. De manier waarop je hiermee omgaat resulteert in winst of verlies. Gemiddeld zijn vrouwen meer risicomijdend en minder concurrerend in vergelijking met mannen.

"Typische vrouwelijke competenties":

Ook toont het onderzoek aan dat vrouwen bepaalde competenties hebben die in de loop van de jaren van het bestaan van de mensheid zijn geëvolueerd. Vanwege de fysieke kenmerken van vrouwen bleven ze historisch gezien thuis om kinderen groot te brengen. Ook hebben ze het huishouden beheerd. Vrouwen hebben uiteraard managementvaardigheden gebruikt om hun dagelijkse coördinatie van gezins- en huishoudelijke taken te voltooien. Door te streven naar positieve interacties en vertrouwensrelaties met en tussen de gemeenschap te bevorderen, macht en informatie te delen en leden aan te moedigen hun persoonlijke doelen en belangen aan collectieve doelen ondergeschikt te maken. Vrouwelijke ondernemers zijn daarom meer adaptief, meer sociaal bewust, hebben een bredere ervaring in verschillende zakelijke gebieden, delegeren meer en nemen deel aan planning op de langere termijn. Deze competenties zijn van nature voor je als een vrouw. Wees bewust van je vaardigheden en gebruik ze in je voordeel.

Je start je portfolio in de volgende opdracht. Tijdens de eerdere opdrachten heb je nagedacht over je persoonlijke competenties en een analyse uitgevoerd van je vaardigheden met betrekking tot de ondernemerscompetenties die verschillen in uitbuiting door mannen in vergelijking met vrouwen.

3. Ontwikkeling van competenties

Denk aan de uitkomst van de scan (opdracht 1.0) en ontdek dat de zwakke plekken in je bedrijf te wijten zijn aan een onjuistheid tussen je strategie en je competenties. De scan is je startpunt van deze cursus, je bent vrij om je te concentreren op de zwakke punten tijdens deze cursus. Je kunt er ook voor kiezen om alle aspecten van je bedrijf te verbeteren door je te concentreren op alle benodigde competenties, of ze nu onderontwikkeld zijn of goed ontwikkeld zijn binnen je vermogen om je bedrijf te runnen. Dit zal je toelaten om je ondernemerschap helemaal te verheffen.

Opdracht 4.0. Portfolio (1)

Begin met het schrijven van je portfolio. Tijdens deze cursus zal de portfolio je persoonlijke ontwikkelingsplan zijn. Het zal je helpen om je ondernemerscompetenties en daarmee jezelf als persoon te ontwikkelen. Door ervaringen op te schrijven en de ontwikkeling (of het gebrek) van je ondernemerscompetenties te beschrijven, kun je in bepaalde situaties nadenken over je ontwikkeling, je gedrag en je persoonlijke ontwikkelingsstrategie aanpassen. Het is belangrijk dat je eerlijk tegen jezelf bent zonder bescheiden te worden.

De portfolio heeft twee doelen:

1. Ondersteunt je om tijdens je cursus te leren groeien ten gunste van je bedrijf en om een instrument te zijn om na deze cursus door te gaan met zelfontwikkeling.
2. Geef je tutor een gesprek over je zelfontwikkeling tijdens deze cursus.

De portfolio moet uit de volgende aspecten bestaan:

1. Beschrijving van de beginsituatie (aan het begin van deze cursus)
2. Samenvatting van leermomenten vergezeld van een beschrijving van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties
3. Te nemen acties zijn afgeleid van het analyseren van je leermomenten
4. Beschrijving van de uitvoering van de ondernomen acties.
5. Evaluatie van de uitgevoerde acties.

Hoe je jouw portfolio ontwerpt, is geheel aan u. Wees creatief!

Begin nu met het beschrijven van de beginsituatie. Denk aan het volgende:

- Wat is het onderwerp van deze les?
- Wat weet ik over het onderwerp?
- Wat wil ik leren en oefenen?
- Waarom wil ik het onder de knie krijgen?

Binnen de andere delen van deze cursus is je portfolio jouw persoonlijke strategie. Alle vakken binnen dit vak vereisen bepaalde competenties om ze te analyseren en later uit te voeren. Je portfolio zal jouw spiegel zijn. Begin met het schrijven van de beginsituatie vóór het begin van elk onderdeel van deze cursus. Na (en tijdens) de cursus vat je de leermomenten in je portfolio samen en maak je een beschrijving van de status van je competenties en acties die daaruit voortvloeien. Na het uitvoeren van de acties, evalueer ze in je portfolio. Beschouw het als huiswerk. Je dient je

portfolio in aan het einde van de cursus. Daartussenin zullen er momenten zijn om je portfolio te bespreken met je tutor. Neem contact op met je mentor om de vergaderingen te plannen.

4. Competenties in de toekomst

De toekomst van de creatieve industrie zal ongetwijfeld anders zijn dan nu het geval is. Binnen de creatieve industrie zijn er verschillende subsectoren. De verwachting is dat er vijf 'hoofdsectoren' zullen zijn, print met geïntegreerde marketingoplossingen, verpakkingen, sign en display, digitale marketing en gaming. De competenties die nodig zijn voor het bedrijfsleven in de specifieke sectoren verschillen van elkaar. Over het algemeen zijn ondernemersvaardigheden en digitale vaardigheden vereist in alle vijf sectoren.

Van vrouwelijke ondernemers wordt verwacht dat zij bepaalde vaardigheden voor de toekomst ontwikkelen. De benodigde vaardigheden zijn:

- Geavanceerde vaardigheden in projectbeheer (met betrekking tot de digitalisering, vooral moderne concepten zoals agile projectmanagement).
- Vaardigheden in communicatie.
- Competenties in leiderschap.
- Hun vermogen om zich aan te passen (veerkracht).
- Tijdsbeheer
- Zelfmanagement (vermogen om doelen te stellen).
- Hun culturele competenties (hun vermogen om in teams te werken, netwerken).
- Hun bereidheid en vermogen om financiële risico's te nemen vergroten.
- Ondersteun de besluitvorming met methoden en hulpmiddelen die het besluitvormingsproces versnellen.
- Werk balans - leven.

Project management	**Communicatie**	**Leiderschap**	**Adaptief**	**Tijdsbeheer**

Zelf-management	**Netwerken en samenwerken**	**Houding tegenover het nemen van risico's**	**Beslissingen maken**	**Evenwicht tussen werk en leven**

Opdracht 5.0. Portfolio (2)

U begon met een beschrijving van de beginsituatie. In de praktijk zal je enkele leermomenten ervaren die verband houden met de vakcompetenties. Beoordeel nu je leermomenten. Vat je leermomenten samen met een analyse van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties.

Denk aan het volgende:

- Wat is het onderwerp van deze les?
- Welke aspecten opvielen tijdens de les?
- Van welke onderwerpen ben ik geïnteresseerd en waarom?
- Welk leermoment beleefde ik in de praktijk / het echte leven?

Om daadwerkelijk in praktijk te brengen wat je hebt geleerd, is de volgende stap om acties te definiëren die effectief zijn. De acties moeten concreet en beknopt worden beschreven. Beschrijf hoe je de acties gaat uitvoeren en binnen welk tijdsbestek.

De volgende stap is om de acties uit te voeren en de uitvoering te evalueren. Beschrijf je ervaringen bij het uitvoeren van de acties:

- Hoe heb ik gehandeld?
- Wat was het effect van mijn gedrag?
- Heb ik mijn doelen bereikt?
- Ben ik tevreden over mijn progressie?

Herhaal verder dezelfde stappen bij het evalueren van je 'typische vrouwelijke competenties'. Dit zijn aanpassingsvermogen, sociaal bewustzijn, vermogen delegeren en deelnemen aan planning op de langere termijn. Hoe heb je deze competenties in dit deel van de cursus gebruikt?

5. Bibliografie

Thrive! Entrepreneurial skills as solid base for a future in the Creative Industry

Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions, Blackwell Publishing Limited, Hoboken,1994.

Abdulwahab Bin Shmailan. Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016

Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) and Van den Brande (G). EntrepComp: The Entrepreneurship Competence Framework, JRC Science for Policy Report, Joint Research Centre, 2016.

6. Aanvullende informatie

Bijlage 2.0. Opdrachtformulier.

Bijlage 3.0. Lijst met competenties.

Bijlage 4.0. Ontwikkelingen, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden in de creatieve industrie

Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Lesmateriaal studenten
Opdrachten
Deel 2. Ken je bedrijf

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Table of Content

Deel 2. Kennis hebben van je bedrijf 4
Introductie 4
Leerresultaten 4
1. Mission statement 5
Een mission statement schrijven 5
Opdracht 1.2. Schrijf de missie van je bedrijf. 6
Opdracht 1.3. Test je mission statement 8
2. Competenties en de mission statement 9
Opdracht 2.0. Portfolio (3). 9
Van mission statement tot haar competenties 9
Opdracht 2.1. Definieer de competenties van je bedrijf. 10
3. Doelen 11
Introductie 11
Doelen stellen 11
Opdracht 3.0. Doelen onderzoeken 11
Opdracht 3.1. Doelen stellen 12
Opdracht 3.2. SMART-doelen instellen 12
4. Competenties en doelen 15
Opdracht 4.0. Competenties bij het stellen van doelen 15
Opdracht 4.1. Competenties bij het uitvoeren van doelen. 16
Opdracht 4.2. Portfolio (4) 19

Deel 2. Kennis hebben van je bedrijf

Introductie

In het eerste deel van de cursus Vrouwelijk ondernemerschap vulde je een scan in om de sterke en zwakke punten te ontdekken met betrekking tot je persoonlijke ondernemerschapscompetenties met betrekking tot je bedrijf (of je toekomstige bedrijf). In dit deel van de cursus verdiep je je in je (toekomstige) business. Eerst moet een mission statement worden geschreven. De mission statement is afgeleid van de visie en missie van de organisatie en is het begin van de zogenaamde microanalyse, de interne analyse van de organisatie.

Leerresultaten

Algemeen doel van de les

In deze les leer je eerst de identiteit van je bedrijf kennen als een zelfstandige entiteit. Door dit proces, zal je leren over je drang om je bedrijf te identificeren door middel van je eigen identiteit. Je leert je identiteit te scheiden van je bedrijf en een identiteit voor je bedrijf te definiëren als een op zichzelf staand geheel in plaats van een verlengstuk van uzelf. Je schrijft de missieverklaring van je bedrijf met behulp van verschillende perspectieven en besluitvormingsmethoden. Ook leer je welke persoonlijke competenties je gebruikt om je missie uit te voeren en een beeld te bouwen voor je (toekomstige) bedrijf. Tijdens dit proces reflecteer je op je ondernemerscompetenties door gebruik te maken van je portfolio.

Aan het einde van de les:

Kennis

- Weet wat een missieverklaring is
- Weet hoe de visie, missie en missie verband houden
- Weet hoe de bedrijfscompetenties te ontlenen aan de missieverklaring
- Weet hoe SMART-doelen moeten worden gesteld die aansluiten bij de missie van het bedrijf

Vaardigheden

- Zijn zich bewust van de drang van vrouwelijke ondernemers om hun bedrijf te identificeren als onderdeel van hun eigen identiteit.
- Schrijf een mission statement met verschillende perspectieven
- Leid de bedrijfscompetenties af van de missieverklaring van je bedrijf
- Optimaliseer de schriftelijke missieverklaring met behulp van verschillende besluitvormingstechnieken
- Stel SMART-doelen in die in lijn zijn met de missie van het bedrijf en zijn competenties
- Denk na over je competenties met betrekking tot het stellen en uitvoeren van doelen

Attitudes

- Maak bewust gebruik van je ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties)
- Zelfvertrouwen opbouwen door de beslissingsbevoegdheid van ondernemende competenties te ontwikkelen

1. Mission statement

Nu hebben we je beginsituatie vastgelegd, het is belangrijk om hetzelfde te doen voor je bedrijf. Het opstarten van een bedrijf begint met het ontwikkelen van een missie. Waarom bestaat je bedrijf? Welk doel heeft het?

Een mission statement is een schriftelijke verklaring van de visie, het doel en de doelen van je bedrijf. De mission statement is de verklaring van de missie. De mission statement zelf moet het werkterrein, bestaansrecht, betekenis voor aandeelhouders, normen, waarden, overtuigingen, intenties en ambities omvatten. Het verschil is dat de mission statement kort vermeldt wat de missie inhoudt.

De mission statement van je bedrijf is het startpunt van je bedrijfsstrategie. Het moet duidelijk communiceren wat het is dat je bedrijf doet. Goede mission statements moeten duidelijk, beknopt en nuttig zijn. Wat doe je met je bedrijf?

Een mission statement schrijven

Deze opdracht gaat over het definiëren van een doel voor je bedrijf. Je gaat convergeren naar een (tijdelijke) missie voor je bedrijf. Je zult verschillende technieken en perspectieven gebruiken om je bedrijf te beschrijven, dat uiteindelijk zal convergeren naar de missie van je bedrijf.

Opdracht 1.0. Schrijf de missieverklaring van je bedrijf met behulp van de vragenlijst.

Schrijf de missie van je bedrijf op door vragen te beantwoorden.

- Waarom ben ik begonnen met mijn bedrijf? (waarom wil ik een bedrijf starten?)
- Wat zijn de kenmerken van mijn bedrijf?
- Hoe onderscheidt mijn bedrijf zich van andere bedrijven?
- Wat is het uiteindelijke doel van mijn bedrijf?
- Welke normen en waarden passen bij mijn bedrijf?
- Wat voor beeld wil ik dat mijn bedrijf heeft?
- Hoe zou het eruit zien als mijn bedrijf ons beste werk doet?

De mission statement is afgeleid van je antwoorden. Probeer een missie te maken door je antwoorden op de bovenstaande vragen te combineren. Noteer elk woord dat je denkt nodig te hebben om je mission statement af te maken.

Mijn mission statement (1) is nu:

.....

.....

.....

.....

Opdracht 1.1. Schrijf de missieverklaring van **je** bedrijf met behulp van verhalen vertellen.

Organiseer een verhalensessie met collega's / medestudenten en / of vrienden / familie. Iedereen krijgt een paar minuten om een verhaal te delen. De belangrijkste vraag die in het verhaal moet worden beantwoord, is: hoe ziet het eruit als we ons beste werk doen?

Schrijf details van alle verhalen op papier. Bekijk de verhalen samen en identificeer elke vermelding over het bedrijf dat een verschil maakt of actie onderneemt, omcirkel de woorden met een rode pen. Identificeer ook elke vermelding van een specifieke plaats of persoon. Omcirkel ze met een blauwe pen. Tenslotte omcirkel woorden of zinnen die veranderingen weergeven voor betere of werkresultaten met een zwarte pen.

De blauwe omcirkelde woorden bepalen de oorzaak van het bedrijf (wie, wat en waar). De rode omcirkelde woorden tonen de acties van het bedrijf (wat het bedrijf doet) en de zwarte omcirkelde woorden laten de impact van het bedrijf op de omgeving zien.

Noteer nu de missie van je bedrijf en beschrijf de oorzaak (blauw), acties (rood) en impact (zwart). Maak je geen zorgen als deze missie heel anders is dan je eerste missieverklaring.

Mijn mission statement (2) is nu:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Opdracht 1.2. Schrijf de missie van je bedrijf.

Maak je (tijdelijke) missie door de twee beschreven mission statements te combineren. Houd rekening met de volgende tips en opmerkingen bij het opstellen van je missie.

Tips en opmerkingen:

Het schrijven van een mission statement is een proces, neem je tijd.

Een mission statement maakt deel uit van alle belanghebbenden van het bedrijf.

Probeer de mission statement geleidelijk in te korten (minder woorden maken het krachtiger).

Raak geïnspireerd door de missieverklaringen van beroemde bedrijven hieronder te lezen, maar kopieer ze niet.

Geloof in je mission statement.

Test je mission statement door belanghebbenden.

Je mission statement moet intelligente vragen oproepen.

Uw mission statement moet mensen nieuwsgierig maken naar je bedrijf.

Alle belanghebbenden moeten de mogelijkheid hebben om iets te zeggen over de mission statement.

Voorbeelden van mission statements:

Facebook:	to give people the power to share and make the world more open and connected.
Ben and Jerry's:	to create linked prosperity for everyone that's connected to our business: suppliers, employees, farmers, franchisees, customers, and neighbours alike.
Google:	to organize the world's information and make it universally accessible and useful
Starbucks:	to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighbourhood at a time
Positive Gaming (The Netherlands):	to create innovative, technologically advanced gaming concepts of top quality that pervade as many different environments as possible, bringing numerous physical and cognitive benefits to their users while they are having fun.
The Print Group (Australia):	to provide exceptional service and to follow through on our promises
The packaging company (USA)	to help businesses thrive by streamlining packaging and logistics processes after checkout.

Mijn mission statement (3) is nu:

.....

.....

.....

……..

……..

……..

Een mission statement wordt vaak vergeten als gevolg van de dagelijkse activiteiten van het bedrijf en wordt overgelaten aan het verzamelen van stof ergens. Het doel van de mission statement is om je te begeleiden terwijl je naar je doelen werkt en een geweldig bedrijf op te bouwen.

Opdracht 1.3. Test je mission statement

Een mission statement definieert de doelstellingen van een bedrijf op drie belangrijke manieren:

- Het definieert wat het bedrijf doet voor zijn klanten
- Het bepaalt wat het bedrijf doet voor zijn werknemers
- Het definieert wat het bedrijf doet voor zijn eigenaren

Sommige van de beste mission stataments breiden zich ook uit met de vierde en vijfde dimensies: wat het bedrijf doet voor zijn gemeenschap en voor de wereld.

Bekijk je mission statement (3). Voer de volgende acties uit om het beeld van je mission statement, de interpretatie ervan, te testen.

1. Voeg persoonlijkheid toe.
2. Snijd de franje.
3. Maak een logo dat je missie weerspiegelt.
4. Combineer je missie en logo in een afbeelding.
5. Upload de afbeelding op je sociale media-accounts en vraag om feedback
6. Verzamel alle feedback en trek een conclusie
7. Pas je beeld aan door de feedback te verwerken

De mission statement is nog niet definitief, en misschien ook nooit (omdat het moet kunnen worden aangepast aan de zakelijke reactie op trends en ontwikkelingen). Om ervoor te zorgen dat de missie binnen deze cursus actief blijft, zal ook de missieverklaring (3) deel uitmaken van de cursus in deel 4.

2. Competenties en de mission statement

Voor het schrijven van een mission statement heb je een aantal competenties nodig. In dit hoofdstuk zal je erover nadenken. Het uitvoeren van de missie van je bedrijf is de volgende stap. Om dat te kunnen, moeten jij en jouw (toekomstige) collega's beschikken over bepaalde kennis, vaardigheden en een positieve instelling (competenties). Welke vaardigheden vereist zijn, vloeit voort uit de demontage van de mission statement. Dit zijn de competenties van je bedrijf die moeten reflecteren in het gedrag van jou en jouw (toekomstige) collega's

Opdracht 2.0. Portfolio (3).

Beschrijf in je portfolio welke competenties nodig zijn om een mission statement te maken. Denk na over je eigen competenties en evalueer ze afzonderlijk. Evalueer welke competenties je moet verbeteren of ontwikkelen om de missie door de tijd heen te re-analyseren en te herschrijven. Welke acties moet je ondernemen om de gewenste competenties te verbeteren? Beschrijf de uitvoering van de acties en hun tijdschema. Voer de acties uit.

Van mission statement tot haar competenties

De competenties van je bedrijf vertegenwoordigen het onderscheidende vermogen. Het karakter van je bedrijf is een specifieke combinatie van technische, sociale en culturele kenmerken. Wat waarderen wij als organisatie? Wat is ons onderscheidend vermogen? Wat zijn onze waarden? Stel uzelf deze vragen, rekening houdend met je missie.

De competenties van je bedrijf worden beschreven in je missie. De volgende opdracht is om de competenties te definiëren die je bedrijf met zich meebrengt.

Een voorbeeld

De mission statement van Positive Gaming *is het creëren van innovatieve, technologisch geavanceerde spelconcepten van topkwaliteit die zoveel mogelijk verschillende omgevingen doordringen, wat talloze fysieke en cognitieve voordelen voor hun gebruikers oplevert terwijl ze plezier hebben.*

We zullen de mission statement demonteren door de actie (s) en werkresultaten in de mission statement te identificeren.

- Identificeer actie ondernemen

  Creëer spelconcepten (die verschillende omgevingen doordringen)
- Identificeer veranderingen voor betere of werkresultaten.

  Biedt fysieke en cognitieve voordelen

Uit de antwoorden kunnen competenties worden gedefinieerd.

Creëer spelconcepten	**Fysieke voordelen**	**Cognitieve voordelen**
creativiteit	Klantgerichtheid	Klantgerichtheid
Volharding	Theoretische en praktische visie	Theoretische en praktische visie
Kwaliteitsbewustzijn	Analytische vaardigheden	Gevoeligheid
		Analytische vaardigheden

Opdracht 2.1. Definieer de competenties van je bedrijf

Demonteer je missie (3). Identificeer actie (s) en werkresultaat (en). Noteer de actie (s) en resultaat (en) en definieer de competenties die nodig zijn om de actie (s) te ondernemen en de resultaten te behalen.

3. Doelen

Introductie

Er is een oud gezegde dat luidt: "Hij die nergens naar streeft, raakt niets!" De missieverklaring is het startpunt van de ontwikkeling van organisatiedoelen. Organisatorische doelen worden direct of indirect afgeleid van de missie en beschrijven een situatie die binnen een specifieke periode zou moeten worden bereikt.

Doelstellingen geven betekenis aan je bedrijf. Doelen zijn krachtig, ze kunnen de aandacht vestigen op het bereiken van wenselijke resultaten zoals winstgevendheid. Doelen ondersteunen ook de besluitvorming. Daarbij geven werknemers er de voorkeur aan te weten wat het management van hen verwacht te bereiken, doelen geven hen richting. Het menselijk brein heeft een verbazingwekkende probleemoplossend vermogen, en doelen kanaal hersenkracht richting het vinden van oplossingen. Daarom stelt het stellen van doelen automatisch de motivatie om de doelen op de een of andere manier te bereiken.

Bovendien zijn doelen die zijn behaald een gelegenheid tot feesten. Succesvolle bedrijven stellen doelen die de missie ondersteunen en herkennen werknemers voor een goed werk. Zelfs een eenmanszaak kan profiteren van het stellen van doelen en het vieren van prestaties.

Doelen stellen

Lees het volgende bedrijfsdoel: *mijn bedrijf zal winstgevend zijn.*

Opdracht 3.0. Doelen onderzoeken

Welke vragen zou je de ondernemer over dit bedrijfsdoel willen stellen?

Vragen:

-

-

-

-

-

-

-

-

U had vragen moeten opschrijven als 'hoe winstgevend?' En 'wanneer wordt de winstgevendheid bereikt?'. Je had moeten opmerken dat het doel niet erg specifiek is. Doelen moeten specifiek,

meetbaar, haalbaar, realistisch en actueel (SMART) zijn om te kunnen werken. Het vorige gedefinieerde zakelijke doel SMART ziet er ongeveer zo uit:

Mijn bedrijf <naam van het bedrijf> zal tegen het einde van het jaar een nettowinstmarge van 10 procent behalen <datum>, gebaseerd op de verkoop van 15.000 producten."

Het is nu mogelijk om acties te plannen om dat doel te bereiken en de voortgang aan te passen om het doel te bereiken, indien nodig.

Opdracht 3.1. Doelen stellen

Om SMART-doelen in te stellen, kun je opnieuw convergeren naar de gewenste beschrijving van de doelen. Schrijf eerst een antwoord op de volgende vragen:

- Welke gewenste resultaten zou ik willen bereiken met mijn bedrijf?
- Wanneer zal mijn bedrijf succesvol zijn?
- Welke factoren zijn cruciaal om succes te behalen?
- Welke factoren zijn cruciaal voor het voortbestaan van mijn bedrijf?

Ten tweede, overweeg de volgende vragen:

- Welke meetbare resultaten wil ik bereiken?
- Binnen welke termijn wil ik deze resultaten bereiken?
- Hoe meet ik de resultaten (welke gegevens, welk meetinstrument, meetfrequentie)?

Noteer de antwoorden op de vragen.

Ten derde, deel de doelen over de verschillende aspecten van je bedrijf:

- Financiële doelen
- Marktdoelen
- HRM-doelen
- Doelen met betrekking tot interne bedrijfsprocessen

Maak een overzicht van de verdeelde doelen.

Opdracht 3.2. SMART-doelen instellen

Maak nu je vraag SMART.

Specifiek: (meer verkopen, meer winst maken, klanten winnen, nieuwe producten ontwikkelen, kosten minimaliseren, een beter imago creëren, duurzamer zijn)

Meetbaar: (omzet, return on sales, terugkerende klanten, enzovoort, klanttevredenheid, impact op het milieu)

Acceptabel: (volgens mission statement, ondersteuning binnen het bedrijf)

Realistisch: (kosten, uitdagend maar niet onhaalbaar)

Tijdgebonden: (deadline en planning)

Beschrijf eerst je doelen SMART (beginnend bij specifiek). Ten tweede, herschrijf elk doel in één zin.

Goal 1.

Specifiek: ……..

Meetbaar: ……..

Acceptabel: ……..

Realistisch ……..

Tijdgebonden: ……..

Definitie van mijn SMART doel 1.

……

……

Doel 2.

Specifiek: ……..

Meetbaar: ……..

Acceptabel: ……..

Realistisch ……..

Tijdgebonden: ……..

Definitie van mijn SMART doel 2.

……

……

Doel 3.

Specifiek: ……

Meetbaar: ……

Acceptabel: ……

Realistisch ……

Tijdgebonden: ……

Definitie van mijn SMART doel 3.

……

……

Doel 4.

Specifiek: ……

Meetbaar: ……

Acceptabel: ……

Realistisch ……

Tijdgebonden: ……

Definitie van mijn SMART doel 4.

……

……

Doel 5.

Specifiek: ……

Meetbaar: ……

Acceptabel: ……

Realistisch ……

Tijdgebonden: ……

Definitie van mijn SMART doel 5.

……

……

4. Competenties en doelen

Om haalbare en effectieve doelen te stellen, is het absoluut noodzakelijk dat jij en jouw (toekomstige) collega's beschikken over analytische vaardigheden. Andere vaardigheden zullen nodig zijn om het proces te begeleiden. Om het behalen van de doelen te bereiken, zijn ook vaardigheden vereist. In dit hoofdstuk zal je reflecteren op je competenties die je bedrijfsdoelen bepalen en bereiken.

Opdracht 4.0. Competenties bij het stellen van doelen

Het proces van het stellen van doelen omvat analyse van de mission statement en de bedrijfscompetenties, de vertaling van de competenties in beoogde doelen en de juiste beschrijving van de doelen, zodat ze kunnen worden bereikt. Naast analytische vaardigheden vereist het proces om doelen te stellen besluitvorming en bepaalde managementvaardigheden. Besluitvorming is noodzakelijk om tot een waardevolle lijst van doelen te komen, om prioriteiten te stellen en om de focus van het bedrijf te bepalen. Managementvaardigheden zijn vereist door het proces om je (toekomstige) collega's door het proces te motiveren en te inspireren en het proces te vergemakkelijken.

Verdiep je begrip van het besluitvormingsproces in deze situatie.

- Welke beslissingen moeten er worden genomen?
- Wanneer moeten de beslissingen worden genomen?
- Wie is er betrokken bij de besluitvorming?
- Wie is verantwoordelijk voor de besluitvorming?

Welke competenties zijn nodig in het besluitvormingsproces? Schrijf ze op in de tabel. Evalueer in hoeverre je de competentie beheerst.

Competentie	**Evaluatie van de competentie**

Herhaal deze methode om de benodigde managementvaardigheden te beoordelen. Verdiep je begrip van managementvaardigheden die nodig zijn in deze situatie. Welke competenties zijn vereist om het proces te beheren? Schrijf ze op in de tabel. Evalueer in hoeverre je de competentie beheerst.

Competentie	**Evaluatie van de competentie**

Opdracht 4.1. Competenties bij het uitvoeren van doelen.

Om succesvol te zijn in het behalen van de bedrijfsdoelen, zijn besluitvormingsvaardigheden en managementvaardigheden vanzelfsprekend een noodzaak. Netwerkbekwaamheid kan zowel een vereiste vaardigheid zijn als het nemen van risico's. Het belangrijkste is een hoge mate van zelfeffectiviteit. Jij en je (toekomstige) collega's moeten geloven in de doelen, in je mogelijkheden om de taken uit te voeren die nodig zijn om de doelen te bereiken.

Evalueer de aspecten die van invloed zijn op je self-efficacy.

Welke competenties zijn vereist om in je capaciteiten te geloven? Schrijf ze op in de tabel. Evalueer in hoeverre je de competentie beheerst.

Competentie	**Evaluatie van de competentie**

Verdiep je begrip van het besluitvormingsproces in deze situatie.

- Welke beslissingen moeten er worden genomen?
- Wanneer moeten de beslissingen worden genomen?
- Wie is er betrokken bij de besluitvorming?
- Wie is verantwoordelijk voor de besluitvorming?

Welke competenties zijn nodig in het besluitvormingsproces? Schrijf ze op in de tabel. Evalueer in hoeverre je de competentie beheerst.

Competentie	**Evaluatie van de competentie**

Verdiep je begrip van managementvaardigheden die nodig zijn in deze situatie. Welke competenties zijn vereist om het proces te beheren? Schrijf ze op in de tabel. Evalueer in hoeverre je de competentie beheerst.

Competentie	**Evaluatie van de competentie**

Herhaal deze methode voor alle vaardigheden waarvan je denkt dat ze nodig zijn om de doelen te bereiken.

Ben je van mening dat het nemen van risico's vereist is? Verdiep je begrip van de benodigde vaardigheden voor het nemen van risico's in deze situatie. Welke risico-analyse zal worden uitgevoerd? Schrijf ze op in de tabel. Evalueer in hoeverre je de competentie beheerst.

Competentie	**Evaluatie van de competentie**

Geloof je dat netwerkvaardigheden vereist zijn? Verdiep je begrip van netwerkvaardigheden die in deze situatie nodig zijn. Welke personen / bedrijven hebben we nodig om onze doelen te bereiken? Schrijf ze op in de tabel. Evalueer in hoeverre je de competentie beheerst.

Competentie	**Evaluatie van de competentie**

Opdracht 4.2. Portfolio (4)

Maak een samenvatting in je portfolio van de evaluatie van de vaardigheden en competenties die nodig zijn om je missie te maken, om effectieve doelen te stellen en om de doelen correct uit te voeren.

Stel ook vast hoe je typische vrouwelijke competenties de definitie en uitvoering van de doelen kunnen verbeteren. Denk na over je aanpassingsvermogen, sociaal bewustzijn, delegatievaardigheden en betrokkenheid bij planning op de langere termijn met betrekking tot het stellen van doelen en het uitvoeren ervan

Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Lesmateriaal studenten
Opdrachten
Deel 3. Omgeving

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Inhoudsopgave

Deel 3.Omgeving 4
Introductie 4
Leerresultaten 4
1. Macro-omgeving 5
Opdracht 1.1. Analyseer politieke factoren 6
1.2. Economisch 6
Opdracht 1.2. Analyseer economische factoren 7
1.3. Sociaal 7
Opdracht 1.3. Analyseer sociale factoren 7
1.4. Technologisch 8
Opdracht 1.4. Analyseren van technologische factoren 8
1.5. Milieu 9
Opdracht 1.5. Analyse van omgevingsfactoren 9
1.6. Legaal 9
1.7. De omgeving van vandaag 10
Opdracht 1.7. Combinatie van de factoren 10
1.8. Toekomstige omgeving 13
Opdracht 1.8. Toekomstige factoren 13
2. Meso-omgeving 14
2.1. Klanten 14
Opdracht 2.1. Onderzoek naar de behoeften van je klanten 14
2.2. Concurrenten 16
Voordat je de concurrenten analyseert, neem je samen met je (toekomstige) collega's / medestudenten deel aan de volgende managementgame: 16
Opdracht 2.1.1. Synchronisatiedynamiek 16
Opdracht 2.2.2. Analyse van de huidige concurrenten 17
Opdracht 2.2.3. Analyse van de concurrentie van nieuwkomers 18
Opdracht 2.2.4. Analyse van de onderhandelingspositie van kopers 18
Opdracht 2.2.5. Analyse van de concurrentie van nieuwe substituten 19
Opdracht 2.2.6. Analyse van de onderhandelingsmacht van leveranciers 19
Opdracht 2.2.7. Herschrijven van de analyse voor een analyse van concurrenten 20
3. Competenties en externe analyse 21
Opdracht 3.0. Besluitvorming bij het bepalen van de strategie (1) 21
Opdracht 3.1. Besluitvorming bij het bepalen van de strategie (2) 22
Opdracht 3.2. Portfolio (5) 22
4. Bibliografie 23
5. Aanvullende informatie 23

Deel 3.Omgeving

Introductie

Elk bedrijf opereert binnen zijn omgeving. De omgeving verandert voortdurend en het bedrijf moet zich aanpassen aan de veranderingen om op lange termijn te overleven. Het is noodzakelijk voor ondernemers om de omgeving van het bedrijf en de relatie tussen het bedrijf en zijn omgeving te analyseren. Het bedrijf heeft ook invloed op de omgeving. Het verkrijgen van inzicht in de wederzijdse beïnvloeding zal je zakelijke beslissingen ondersteunen.

Dit deel van de cursus biedt je kennis en vaardigheden om je zakelijke omgeving te analyseren, je zult leren om een externe analyse uit te voeren. Om een structuur te creëren, bestaat de externe analyse uit verschillende basisprincipes.

1. De omgeving die invloed heeft op je bedrijf, maar jij en jouw bedrijf kunnen deze niet beïnvloeden. In zakelijke termen de macro-omgeving.

2. De omgeving die invloed heeft op je bedrijf en jij en jouw bedrijf kunnen de omgeving op hun beurt beïnvloeden. Er is een wederzijdse invloed. In zakelijke termen de meso-omgeving.

Door beide te analyseren en ze te combineren, verbetert je visie en het vertrouwen dat je de juiste strategie voor je bedrijf kunt uitvoeren.

Leerresultaten

Algemeen doel van de les
In deze les voer je een analyse uit van de omgeving van je (toekomstige) bedrijf. Je analyseert de macrofactoren, de mesofactoren en leert informatie verzamelen voor een risicoanalyse. Je voert de analyses uit met behulp van ondernemende modellen. Ook voorspel je de macro- en mesofactoren voor de toekomst. Dit toekomstscenario biedt kennis voor het bepalen van een bedrijfsstrategie. Je verbetert je competentie voor risicotolerantie door de invloed van externe factoren op je (toekomstige) bedrijf te voorspellen. Tijdens dit deel van de cursus neem je ook deel aan een samenwerkingsspel met je (toekomstige) collega's / medestudenten.

Tegen het einde van de les:

Kennis

- Weet hoe je een macroanalyse van de externe omgeving van je (toekomstige) bedrijf kunt uitvoeren
- Weet hoe een meso-analyse van de externe omgeving van je (toekomstige) onderneming moet worden uitgevoerd
- Weet hoe een bedrijfsstrategie moet worden afgeleid uit de externe analyses
- Weet hoe je de invloeden van de externe analyse van je bedrijf kunt samenvatten

Vaardigheden

- Denk na over je samenwerkingsvaardigheden en ontwikkel je netwerkcompetentie
- Bepaal de strategie van je bedrijf door je beslissingscompetentie te ontwikkelen
- Denk na over je managementstijl in een game-omgeving

Attitudes

- Maak bewust gebruik van je ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties)
- Zelfverzekerd gebruik maken van de competenties besluitvorming en netwerken
- Herevaluatie en aanpassing van mijn managementstijl en mijn houding ten opzichte van samenwerking

1. Macro-omgeving

De macro-omgeving definieert de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op je bedrijf, vaak op de lange termijn. Trends en ontwikkelingen die niet door je bedrijf kunnen worden beïnvloed. Het is belangrijk om hiermee rekening te houden, omdat ze van invloed zijn op je bedrijf. De macroanalyse definieert de trends en ontwikkelingen in de wereld die moeten worden beoordeeld op de impact ervan op je bedrijf. De macroanalyse zal resulteren in een overzicht van cruciale zekerheden en onzekerheden waarmee rekening moet worden gehouden. Het model voor het analyseren van de macro-omgeving is PESTEL, Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Milieu en Juridisch.

fig2. De PESTEL factoren

1.1 . Politiek

Politieke factoren zijn de invloeden die een overheid heeft op je bedrijf. Analyseer in welke mate een overheid (centrale overheid en lokale overheid) tussenbeide komt in de economie of een bepaalde industrie. Dit kan onder meer overheidsbeleid, politieke stabiliteit of instabiliteit, corruptie en (verwachte) veranderingen binnen het politieke klimaat zijn. Het buitenlandse handelsbeleid, fiscaal beleid, arbeidsrecht, milieurecht en handelsbeperkingen zijn andere voorbeelden van politieke factoren. Bovendien kan de overheid een diepgaand effect hebben op het onderwijssysteem, de infrastructuur en gezondheidsvoorschriften van een land. Dit zijn allemaal factoren waarmee rekening moet worden gehouden bij het beoordelen van de aantrekkelijkheid van een potentiële markt.

Opdracht 1.1. Analyseer politieke factoren

Voer een analyse uit van alle politieke factoren die je bedrijf (kunnen) beïnvloeden. Beschrijf allereerst de vragen die je hebt over politieke kwesties. Bekijk de voorbeelden voor inspiratie. Ten tweede, beantwoord de vragen en bespreek deze met je (toekomstige) collega's / medestudenten en andere mensen die je als je adviseurs beschouwt. Het resultaat van de discussie moet een overzicht zijn van alle politieke factoren die van invloed kunnen zijn op je bedrijf.

TIP! Probeer niet om het wiel opnieuw uit te vinden en gebruik de beschikbare bronnen. Zoek bijvoorbeeld naar een PESTEL-analyse van de sector waarin je bedrijf zich bevindt. Kijk ook naar beroemde onderzoeksinstellingen of onderzoekers, zoals Gartner (zie bijlage 3.0, Macro-omgeving, de Gartner Hype-cyclus).

Overzicht van politieke factoren

1.2. Economisch

De economische omgeving weerspiegelt de economische situatie van een land of een gebied binnen het land. Economische factoren zijn bepalende factoren voor de prestaties van een bepaalde economie. Het heeft dus ook invloed op de manier waarop bedrijven hun producten en diensten prijzen. Het beïnvloedt de koopkracht van consumenten. Daarom kunnen de factoren een direct of

indirect effect op de lange termijn hebben op je bedrijf. Economische factoren zijn economische groei, besteedbaar inkomen van consumenten en werkloosheidscijfers, wisselkoersen, inflatiecijfers en rentetarieven. Ook trends als globalisering, internationale economische trends, werkloosheidspercentages, loonpercentages en verwachte veranderingen binnen de economische omgeving.

Opdracht 1.2. Analyseer economische factoren

Analyseer alle economische factoren die je bedrijf (kunnen) beïnvloeden. Beschrijf eerst de vragen die je hebt over economische kwesties. Bekijk de voorbeelden voor inspiratie. Ten tweede, beantwoord de vragen en bespreek deze met je (toekomstige) collega's / medestudenten en andere mensen die je als jouw adviseurs beschouwt. Het resultaat van de discussie moet een overzicht zijn van alle economische factoren die van invloed kunnen zijn op je bedrijf.

Overzicht economische factoren

1.3. Sociaal

Sociale factoren vertegenwoordigen de demografische kenmerken. Normen, gebruiken en waarden van de bevolking waarin je bedrijf actief is. Dit omvat populatietrends; bevolkingsgroeisnelheid, leeftijdsverdeling, inkomensverdeling, loopbaanattitudes, nadruk op veiligheid, gezondheidsbewustzijn, attitudes in levensstijlen en culturele barrières. Het geeft inzicht in de lokale beroepsbevolking en zijn bereidheid om onder bepaalde omstandigheden te werken.

Opdracht 1.3. Analyseer sociale factoren

Analyseer alle sociale factoren die je bedrijf (kunnen) beïnvloeden. Beschrijf allereerst de vragen die je hebt over sociale kwesties. Per voorbeeld: 'wat zijn de sociale gevolgen van de sterk gestegen tweeverdieners? En 'Wat zijn de sociale gevolgen van de 24-uurs economie'. Ten tweede, beantwoord de vragen en bespreek deze met jouw (toekomstige) collega's / medestudenten en andere mensen die je als jouw adviseurs beschouwt. Het resultaat van de discussie moet een overzicht zijn van alle sociale factoren die van invloed kunnen zijn op jouw bedrijf.

Overzicht sociale factoren

1.4. Technologisch

Technologische factoren omvatten innovaties in technologie die de activiteiten van de sector en de markt gunstig of ongunstig kunnen beïnvloeden. Voorbeelden zijn technologische prikkels, het niveau van innovatie, automatisering, onderzoek en ontwikkeling (O & O), technologische veranderingen en de hoeveelheid technologisch bewustzijn die een markt bezit.

Opdracht 1.4. Analyseren van technologische factoren

Voer een analyse uit van alle technologische factoren die je bedrijf (kunnen) beïnvloeden. Kijk eerst eens naar de Gartner Hype Cycle voor inspiratie, zie bijlage 3.0. en beschrijf de technologische trends en ontwikkelingen die je bedrijf zullen beïnvloeden. Bespreek ze met je (toekomstige) collega's / medestudenten en andere mensen die je als je adviseurs beschouwt. Het resultaat van de discussie moet een overzicht zijn van alle technologische factoren die van invloed kunnen zijn op je bedrijf.

Overzicht technische factoren

1.5. Milieu

Omgevingsfactoren zijn op dit moment extreem trendy. Ze zijn belangrijk geworden als gevolg van de toenemende schaarste van grondstoffen, vervuilingsdoelen en doelstellingen voor koolstofvoetafdruk die door regeringen zijn vastgesteld. Bovendien beïnvloedt het groeiende bewustzijn van de mogelijke gevolgen van klimaatverandering hoe bedrijven werken en welke producten zij aanbieden. Duurzaamheid behoort op dit moment tot je kerntaak behoren. Een bedrijf dat streeft naar duurzaamheid richt zich op het voldoen aan de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om aan hun behoeften te voldoen in gevaar te brengen. Dit omvat ecologische en milieuaspecten zoals weer, klimaat, compensaties voor het milieu en klimaatverandering, die met name van invloed kunnen zijn op elke sector. Veel bedrijven raken steeds meer betrokken bij praktijken zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Opdracht 1.5. Analyse van omgevingsfactoren

Analyseer alle milieu- en ecologische aspecten die je bedrijf (kunnen) beïnvloeden. Houd ook rekening met de impact die je bedrijf heeft op zijn omgeving. Bespreek je gedachten met je (toekomstige) collega's / medestudenten en andere mensen die je als jouw adviseurs beschouwt. Het resultaat van de discussie moet een overzicht zijn van alle omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op je bedrijf.

Overzicht van omgevingsfactoren

1.6. Legaal

Legale factoren zijn onlosmakelijk verbonden met de politieke factoren, hoewel ze anders zijn. Wettelijke factoren omvatten meer specifieke wetten, zoals discriminatiewetgeving, antitrustwetten, arbeidswetgeving, wetgeving inzake consumentenbescherming, auteursrechten en octrooiwetten en wetten inzake gezondheid en veiligheid. Het is duidelijk dat je moet weten wat wel en niet legaal is om succesvol en ethisch te handelen. Als je bedrijf wereldwijd handelt, moet je er rekening mee houden dat elk land zijn eigen regels en voorschriften heeft. Ook zijn mogelijke wijzigingen in de wetgeving erg belangrijk omdat het van invloed is op de toekomstige omgeving van je bedrijf.

Opdracht 1.6. Analyse van juridische factoren

Analyseer alle wetgeving die van invloed is op je bedrijf. Het wordt aanbevolen om je bevindingen te verifiëren via een juridisch adviseur. Bespreek je bevindingen met je (toekomstige) collega's / medestudenten en andere mensen die je als jouw adviseurs beschouwt. Het resultaat van de discussie moet een overzicht zijn van alle wetgeving die van invloed is op je bedrijf.

Overzicht juridische factoren

1.7. De omgeving van vandaag

Opdracht 1.7. Combinatie van de factoren

Om aan de macroanalyse te kunnen werken, is het belangrijk om de verschillende factoren te combineren en hun wederzijdse invloed, hun versterking op elkaar en de tegenstellingen tussen verschillende factoren te onderzoeken. Combineer de factoren, onderzoek hun invloeden en noteer de factoren die je het eerst beïnvloeden. Eindig met de factor die de minste invloed op je bedrijf heeft op basis van je analyse (opsommingstekens).

Bekijk het voorbeeld van de PESTEL-analyse van een drukkerij binnen het Verenigd Koninkrijk, geschreven in 2010.

<u>Globaal</u>

De grafische industrie is de op vier na grootste verwerkende industrie in het Verenigd Koninkrijk. Het heeft meer dan 160.000 mensen in dienst in 12.000 bedrijven waarvan de meeste vrij klein zijn. Het is een vitale productiesector en heeft een strategisch belang voor de economie van de overheid, de detailhandel, distributie, financiële diensten, reizen, enzovoort. In Noord-Ierland is afdrukken een gevestigde en volwassen bedrijfstak en veel van de bedrijven die actief zijn in de sector zijn lang dienen en zijn betrokken geweest bij het afdrukken voor een aantal decennia.

Politiek, ecologisch en legaal

Binnen politieke factoren, omgevingsfactoren en juridische factoren ligt de nadruk op duurzaamheid. IPPC (geïntegreerde preventie van verontreiniging en geïntegreerde controle) is het meest cruciaal en kijkt naar hulpbronnen- en energie-efficiëntie, ongevallenpreventie en minimalisering van andere verontreinigende stoffen, inclusief geluid en warmte. De grafische industrie is een enorm vervuilende industrie en milieukwesties omvatten: Water, grote hoeveelheden water worden gebruikt in de meeste drukprocessen en aan het eind van het jaar worden er in Noord-Ierland waterheffingen geïntroduceerd. Het alternatief zou watervrij printen zijn, maar de printers zijn duur in aanschaf en gebruik. Afval, relatief hoge niveaus van afval worden gegenereerd door het drukproces. Dit is ook een sociaal probleem. Emissies, VOC's worden verondersteld afkomstig te zijn van de grafische industrie. Deze kunnen hoofdpijn veroorzaken, duizeligheid, misselijkheid en nog ernstiger klachten als ze langdurig worden blootgesteld. Inkt, zware metalen en niet-hernieuwbare bronnen in inkt. Het alternatief zou plantaardige inkt zijn die echter niet door alle printers wordt gebruikt. We zullen ons concentreren op deze factor, omdat deze de meest trendy is.

Economisch

De economische neergang is het duidelijkst met ongeveer 200 bedrijven die al in dienst treden met 3000 verloren banen. Dit draagt bij aan de hoge werkloosheid waarmee het VK wordt geconfronteerd. Verschillende grote papierleveranciers hebben prijsverhogingen aangekondigd. Papiergigant 'Sappi' zei dat het de prijs van bepaalde soorten papier in maart volgend jaar met minstens 10% zal verhogen, maar drukkerijen zullen het moeilijk vinden om hun prijzen te verhogen, omdat er voortdurend prijsonderbieding plaatsvindt om contracten te beveiligen. Dit betekent dat we onze strategie opnieuw moeten beoordelen om dit probleem op te lossen.

Sociaal

Doe het zelf. Met een lager besteedbaar inkomen en een veel breder scala aan beschikbare pakketten, kunnen consumenten ervoor kiezen om voor zichzelf af te drukken of ze nu sjablonen gebruiken die beschikbaar zijn op Microsoft of Desktop Publishing enz. We moeten onderzoek doen naar meer B2B-oplossingen (business-to-business). We moeten ook onderzoeken hoe we de service van de klant kunnen gebruiken als ze zichzelf afdrukken.

Technologisch

Vooruitgang in technologie heeft een onvermijdelijke impact in de industrie. Het is nodig om te overleven en de concurrentie voor te blijven. Een artikel in de Marketing Week meldt dat de trend van digitale technologie en printen uiteindelijk nieuwe markten zal openen. Voor onze onderneming betekent dit dat we potentiële markten moeten onderzoeken en moeten beslissen of we daarop zullen reageren. We zullen onderzoeken welke producten moeten worden gelanceerd, welke niet worden gelanceerd en of we productieactiviteiten in het buitenland moeten uitbesteden.

Het internet is een andere technologische factor. 73% van de huishoudens in het Verenigd Koninkrijk heeft het met 30 miljoen volwassenen die het dagelijks gebruiken, daarom is dit een kans voor de industrie om te exploiteren. De grafische industrie zou het internet kunnen gebruiken als een online besteltool die een trend in de vraag is. Het internet zou ook als medium kunnen worden gebruikt, bijvoorbeeld een online campagne kan worden uitgebreid met een gepersonaliseerd bericht.

Uiteindelijk zouden alle factoren sterk geanalyseerd en overwogen moeten worden om te overleven in een omgeving die snel verandert. Met betrekking tot de sector van de sociale ondernemingen spelen zij een cruciale rol bij het economische herstel van het land, aangezien zij sociale

werkloosheid en criminaliteit of milieukwesties aanpakken en toch de financiële groei ondersteunen. Ondanks de recessie hebben sociale ondernemingen twee keer zoveel vertrouwen in de toekomstige groei als kleine tot middelgrote ondernemingen, waarbij 48% van de sociale ondernemingen positief reageerde, in tegenstelling tot slechts 24% van het MKB. Sinds de economische neergang begon, steeg 56% van de omzet van het voorgaande jaar, terwijl minder dan 20% het zag dalen. We zullen onderzoeken op welke manier we een meer sociale onderneming kunnen worden als het past in onze waarden. Schrijf nu je eigen macro-omgeving.

1.8. Toekomstige omgeving

Opdracht 1.8. Toekomstige factoren

Schrijf een analyse die jouw bedrijfsomgeving laat zien zoals je verwacht dat deze binnen vijf jaar zal worden, rekening houdend met mogelijke veranderingen in de macro-omgeving.

2. Meso-omgeving

De meso-omgeving bestaat uit de trends en ontwikkelingen binnen de industrie die je bedrijf in- en uitschakelen in de directe omgeving.

De analyse van de industrie is gestructureerd door vier aspecten, namelijk klanten, distributie, concurrenten en de belanghebbenden. De klantenanalyse omvat de marktanalyse, segmentering van de markt en de behoeften van de klanten. De distributieanalyse geeft inzicht in de manier, functie en kanaal van distributie. De analyse van de concurrenten bestaat uit de analyse van de kracht van de omgeving van de concurrent. Porter, een Amerikaanse professor, ontwikkelde een model voor het analyseren van concurrenten, het vijfkrachtenmodel. Dit model is gebaseerd op de overtuiging dat er vijf mededingingsbevoegdheden zijn. Elke kracht moet worden onderzocht op zijn eigen om je marketingactiviteiten te optimaliseren. De krachten zijn 'onderhandelingsmacht van leveranciers', 'dreiging van substituten', 'onderhandelingsmacht van kopers', 'dreiging van nieuwkomers' (mobiliteit) en de intensiteit van de concurrenten (concurrentiële rivaliteit) binnen de industrie. Over het algemeen geldt: hoe competitiever de sector, hoe minder aantrekkelijk het is om binnen te komen. Binnen deze cursus ligt de focus op klanten en concurrenten. Distributie en belanghebbenden worden binnen deze cursus genegeerd.

2.1. Klanten

De eenvoudigste manier om je klanten in kaart te brengen, is om de volgende vragen te beantwoorden:

Wie - zijn onze potentiële klanten?
Wat - profiteren de huidige klanten en potentiële klanten door ons product te kopen?
Waar - kopen onze huidige klanten onze producten / diensten?
Wanneer - kopen onze klanten onze producten / diensten?
Waarom - kopen ze onze producten? In welke behoefte wordt voorzien door onze producten te kopen?

Opdracht 2.1. Onderzoek naar de behoeften van je klanten

Definieer eerst de producten en / of diensten die je bedrijf te bieden heeft. Ten tweede, beantwoord de vragen hierboven vermeld per product. Ten derde, deel je klanten in kenmerken zoals het aantal aankopen of behoeften.

Product/Dienst	Wie	Wat	Waar	Waarom

Klant (Naam)	Criteria 1: ……..	Criteria 2: ……..	Criteria 3: ……..	Criteria 4: ……..

2.2. Concurrenten

Voordat je de concurrenten analyseert, neem je samen met je(toekomstige) collega's / medestudenten deel aan de volgende managementgame:

Opdracht 2.1.1. Synchronisatiedynamiek

<table>
<tr><th>Doelen</th><th>Moeilijkheden</th><th>Materiaal</th></tr>
<tr><td>- Zorg voor een hoge mate van concentratie
- Verenig één gemeenschappelijk doel voor de groep
- Zorg voor een hoge productiviteit
- Werk in een groep zonder iemand uit te sluiten
- Observeer het resultaat van een moeilijk werk in een team
- Oefen het luisteren</td><td>- De activiteit zal worden gedaan met de ogen bedekt, je zult noch de fysieke omgeving noch de andere deelnemers zien.

- Vereist van de maximale auditieve aandacht, gebruik het gevoel, "luisteren".</td><td>Een bandage om je ogen te bedekken.</td></tr>
<tr><th>Voorziening</th><th colspan="2">Mechanica</th></tr>
<tr><td>- Vorm een cirkel met de studenten, om tegenover elkaar te kunnen zitten
- Houd een kleine afstand tussen elk van de deelnemers in de dynamiek
- Als de cirkel klaar is, ga je verder met blinddoeken
- Wacht op de instructies van de leraar</td><td colspan="2">1. Besteed maximale aandacht aan de instructies van de leraar
2. Voer de oefening uit met een luide en heldere stem die ons zal vertellen wat we moeten doen
3. Plaats in ruimte en tijd wat we gaan doen
4. Concentreer je op het werk op een absolute manier. Denk niet aan iets anders dan aan wat we doen
5. Begin met het uitvoeren van de oefening met de panden die zijn becommentarieerd
6. Als er een fout optreedt in de ontwikkeling van de oefening, stopt deze en begint opnieuw vanaf het begin. Het zal alleen correct worden uitgevoerd als het wordt uitgevoerd zonder fouten tijdens hetzelfde
7. Wacht aan het einde van de oefening tot de instructies van de leraar om de blinddoek te verwijderen</td></tr>
<tr><td colspan="3">Reflecties leren
Wat gebeurde er in de dynamiek? Analyseer dit.
Beschrijf welke gewaarwordingen er werden gevoeld wanneer ze geblinddoekt waren en geen zicht hadden tijdens het sporten. Gebruik enkele van de onderstaande beschrijvingen.
- Onzekerheid.
- Relocation
- Zenuwen.
- Ontwikkeling van luistercapaciteit
- Concentratie
- Veiligheid
- samenspel
- effectiviteit
- Empowerment
- Scenic angst</td></tr>
</table>

De oefening is een voorbeeld dat elke groep als een team kan werken als je dat wilt, en als je een hoge mate van concentratie krijgt op wat je doet. Bespreek de resultaten van de ervaring met de professor en bespreek hoe deze factoren kunnen worden toegepast op het dagelijkse werk in het bedrijf.

Gebruikmakend van het five forces-model van Porter, analyseer je elke kracht die van invloed is op de concurrenten in de sector. Je gaat de concurrentie van je bedrijf analyseren.

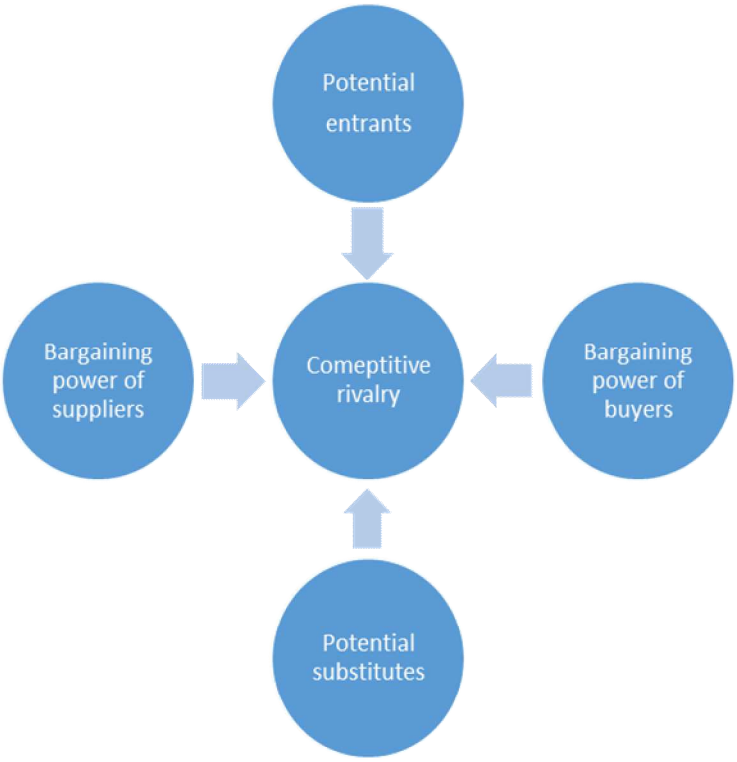


fig. 3 Het vijfkrachtenmodel van Porter

Opdracht 2.2.2. Analyse van de huidige concurrenten

Wat is het aantal en de sterkte van je concurrenten? Hoeveel rivalen heb je? Wie zijn ze en hoe verhoudt de kwaliteit van hun producten en diensten zich tot die van u? Waar rivaliteit intens is, kunnen bedrijven klanten aantrekken met agressieve prijsverlagingen en high-impact marketingcampagnes. Bovendien kunnen je leveranciers en kopers op markten met veel rivalen ergens anders heen gaan als ze vinden dat ze geen goede deal van je krijgen.

Maak een overzicht van je huidige en zichtbare concurrenten.

Concurrenten (mijn zichtbare en huidige concurrenten)

Opdracht 2.2.3. Analyse van de concurrentie van nieuwkomers

Stel uzelf de volgende vragen: 'Is het gemakkelijk om op de markt te komen? Welke barrières zijn er om de markt te betreden? Zoals hoge opstartkosten of patenten in de markt die hem beschermen tegen nieuwkomers, maken het moeilijk, zelfs onhaalbaar om op de markt te komen. Denk ook eens aan de keten van waarde, hebben kopers de mogelijkheid om hun leveranciers gemakkelijk te veranderen?

Schrijf je analyse op.

Opdracht 2.2.4. Analyse van de onderhandelingspositie van kopers

Een bedrijf moet meer gericht zijn op concurreren als er weinig kopers zijn en veel leveranciers. Dit verlaagt de aantrekkelijkheid van de markt voor je bedrijf. Andersom zullen weinig leveranciers en veel kopers marketingkosten besparen, omdat de producten zichzelf zullen verkopen. Dit is bijna nooit het geval.

Een voorbeeld: de auto-industrie is een markt waarin kopers veel onderhandelingsmacht hebben. Er zijn een paar producenten van auto's. De leverancier die is gekozen om een auto-onderdeel af te leveren, krijgt onmiddellijk omzet. Leveranciers zijn volledig afhankelijk van de producent van de auto en hebben een lage onderhandelingsmacht. Daarom kun je je voorstellen welke marge de leverancier kan krijgen.

Schrijf je analyse op.

Opdracht 2.2.5. Analyse van de concurrentie van nieuwe substituten

Een substituut is een dienstproduct dat je product of dienst vervangt. Denk aan het luisteren naar de radio of het downloaden van liedjes om naar te luisteren in de auto, of surf gewoon op internet naar een goede afspeellijst via Spotify. Vervangers hoeven niet direct of zichtbaar te concurreren, dus ze kunnen moeilijk te detecteren zijn. Over het algemeen geldt: hoe meer substituten, hoe minder aantrekkelijk het is om op de markt actief te zijn.

Schrijf je analyse op.

Opdracht 2.2.6. Analyse van de onderhandelingsmacht van leveranciers

Veel onderhandelingsmacht voor leveranciers kan ten gunste van je werken, omdat je tegen een goede prijs kunt kopen (minder betalen per product). Leveranciers die veel onderhandelingsmacht hebben, zullen veel macht op de markt hebben. Het is dus moeilijk en misschien niet haalbaar om een markt te betreden waar leveranciers veel macht hebben. Aan de andere kant, waar competitieve rivaliteit minimaal is, en niemand anders doet wat je doet, dan zal je waarschijnlijk enorme kracht en gezonde winst hebben.

Schrijf je analyse op.

Opdracht 2.2.7. Herschrijven van de analyse voor een analyse van concurrenten

Volg je afzonderlijke analyses op om ze te combineren tot een complete analyse van concurrenten. Stel jezelf de volgende vragen:

- Zijn er mogelijkheden om te differentiëren in producten en diensten?
- Kan ik barrières opwerpen voor potentiële nieuwkomers?
- Kan ik de waarde van mijn product verbeteren?
- Kan ik de kracht van leveranciers verlagen door supply chain management?

Schrijf je complete analyse van concurrenten binnen 25 zinnen.

3. Competenties en externe analyse

De externe analyses resulteren in een overzicht van kansen en bedreigingen. Cruciale zekerheden moeten in de bedrijfsstrategie worden meegenomen. Cruciale onzekerheden (ik weet niet of de ontwikkeling daadwerkelijk zal plaatsvinden, wanneer en in welke mate, maar als het gebeurt, het zal de markt verstoren) moet rekening worden gehouden voor de beoordeling van de strategie, door middel van scenario-analyse. Het verkrijgen van inzicht in de wederzijdse beïnvloeding zal je zakelijke beslissingen ondersteunen.

Door je omgeving te begrijpen, ben je in staat om een weloverwogen strategie te bepalen. De macroanalyse is van invloed op de beslissingen die worden genomen over het betreden van bepaalde industrieën, om al dan niet bepaalde producten te lanceren en de beslissing om productieactiviteiten in het buitenland uit te besteden. Door technologische trends te begrijpen, kun je mogelijk voorkomen dat je bedrijf veel geld uitgeven aan de ontwikkeling van een technologie die zeer snel verouderd zou zijn vanwege storende technologische veranderingen elders. De meso-analyse is meestal van invloed op de beslissingen die moeten worden genomen met betrekking tot je marketingactiviteiten.

Opdracht 3.0. Besluitvorming bij het bepalen van de strategie (1)

Verzamel je kennis over de omgeving en analyseer welke informatie ontbreekt om goed doordachte zakelijke beslissingen te nemen voor je strategie. Verzamel eerst de ontbrekende informatie.

Een strategie bestaat uit metingen die invloed hebben op verschillende delen van je bedrijf. De metingen zijn vaak verbonden. Het invoeren van een CRM-systeem is bijvoorbeeld zinvol als de organisatie en de interne werkprocessen daarop zijn afgestemd.

Daarom moet bij de bepaling van de bedrijfsstrategie rekening worden gehouden met de interne analyse van je bedrijf. Gebruik ook je missie en de competenties (deel 2.) van je bedrijf om de bedrijfsstrategie te bedenken.

Het doel is om te detecteren welke competenties van je bedrijf geschikt zijn om in te spelen op de trends en ontwikkelingen van de externe analyse. Op deze manier zal je ontdekken op welke externe factoren je bedrijf moet focussen om te kunnen overleven.

Externe factor / Zakelijke competentie				

Opdracht 3.1. Besluitvorming bij het bepalen van de strategie (2)

Bepaal de juiste strategie om te reageren op de toekomstige omgeving van je bedrijf. Sluit eerst je overzicht gemaakt in opdracht 3.0. Externe factoren waarop kan worden gereageerd met behulp van de bedrijfscompetenties, zijn het meest geschikt voor je strategie. Ten tweede, schrijf je bedrijfsstrategie.

Mijn bedrijfsstrategie is:

_____

_____

_____

_____

Opdracht 3.2. Portfolio (5)

Begin met een beschrijving van de beginsituatie, denk aan het begin van dit deel van de cursus na over je houding. Analyseer ook je leermomenten. Vat je leermomenten samen met een analyse van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties.

- Wat is het onderwerp van deze les?
- Welke aspecten opvielen tijdens de les?
- Van welke onderwerpen ben ik geïnteresseerd en waarom?
- Welk leermoment beleefde ik in de praktijk / het echte leven?

Om daadwerkelijk in praktijk te brengen wat je hebt geleerd, is de volgende stap om acties te definiëren die effectief zijn. De acties moeten concreet en beknopt worden beschreven. Beschrijf hoe je de acties gaat uitvoeren en binnen welk tijdsbestek.

De volgende stap is om de acties uit te voeren en de uitvoering te evalueren. Beschrijf je ervaringen bij het uitvoeren van de acties:

- Hoe heb ik gehandeld?
- Wat was het effect van mijn gedrag?
- Heb ik mijn doelen bereikt?
- Ben ik tevreden over mijn progressie?

Als laatste, evalueer je persoonlijke competenties in relatie tot de bedrijfsstrategie. Welke competenties moeten worden ontwikkeld om de bedrijfsstrategie uit te voeren? Beschrijf welke actie je moet ondernemen om je reeks competenties met betrekking tot je bedrijfsstrategie te voltooien.

4. Bibliografie

Gartner Hype Cycles: https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle

Printing and Publishing. Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union.

5. Aanvullende informatie

3.0. Macro-omgeving. The Gartner Hype Cycle

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Lesmateriaal studenten
Opdrachten
Deel 4. Actie en organiseren

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Inhoudsopgave

Deel 4. Actie en organisatie 5
Leerresultaten 6
1. Strategie 7
Situatie analyse 7
Opdracht 1.1. SWOT-analyse 8
Scenario-planning op productniveau 8
Opdracht 1.2.0. Mijn bedrijfsstrategie perfectioneren 8
Gebruik je SWOT-analyse om de strategie aan te passen volgens de gestelde vragen. 8
Opdracht 1.2.1. Productmarktcombinatie 9
Opdracht 1.2.2. acties 10
Planning en implementatie 10
Opdracht 1.3.0. Strategisch plannen 10
Opdracht 1.3.1. Operationele planning 10
Opdracht 1.3.2. Workflow planning 11
2. Structuur 11
Opdracht 2.0. Je organisatiestructuur 11
Mijn zakelijke organigram 12
Opdracht 2.1. Analyse van de samenhang 12
3. Systemen 13
Opdracht 3.0. Analyse van de systemen 13
1. Stijl 14
Opdracht 4.1. Portfolio (6) 15
Opdracht 4.2. Oefen managementcompetenties 15
Beïnvloeden 15
Doelen stellen 15
Leiden aangepast aan de situatie 16
Opdracht 4.1.1. Portfolio (7) 17
4.2. Taak volwassenheid en leiderschap 17
Opdracht 4.2. Verbinden van taakvolwassenheid met leiderschapsstijl 18
2. Staf 18
Opdracht 5.0. Beschrijf de functies binnen je bedrijf 19
Opdracht 5.1. Beschrijf het competentieprofiel per functiebeschrijving. 20
Opdracht 5.2. Bepaal de criteria voor prestaties 21
Opdracht 6.0. Bereken je cashflow. 22

Inkomende geldstroom 23
Uitgaande geldstroom 23
Beschrijving 23
€ 23
Beschrijving 23
€ 23
Opdracht 6.1. Evalueer de vaardigheden van je bedrijf. 23
4. Gedeelde waarden 25
Opdracht 7.0. Bepaal de cultuur van je bedrijf 25
Opdracht 7.1. Zakelijke canvas 28
Opdracht 7.2. Portfolio (8) 28

Deel 4. Actie en organisatie

Introductie

Er zijn verschillende methoden beschikbaar in de organisatiekunde (lees het theorieboek). In dit deel van de cursus gebruiken we het 7S-model voor organisatieontwikkeling, ontworpen door medewerkers van McKinsey (een Amerikaans bedrijfskundig adviesbureau). Het model omvat zeven vaste factoren om de prestaties te analyseren als een bedrijf. De factoren hebben wederzijdse invloed om een effectief en efficiënt bedrijf te realiseren. Het perspectief van een van de factoren beïnvloedt de andere zes factoren, dus het is noodzakelijk dat de factoren elkaar ondersteunen. Dus is de samenhang tussen de factoren het belangrijkst!

De zeven factoren zijn onderverdeeld in drie 'harde' factoren en vier 'zachte' factoren. De 'harde' factoren zijn strategie, systeem en structuur. De 'zachte' factoren zijn gedeelde waarden, stijl, staf en skills (vaardigheden).

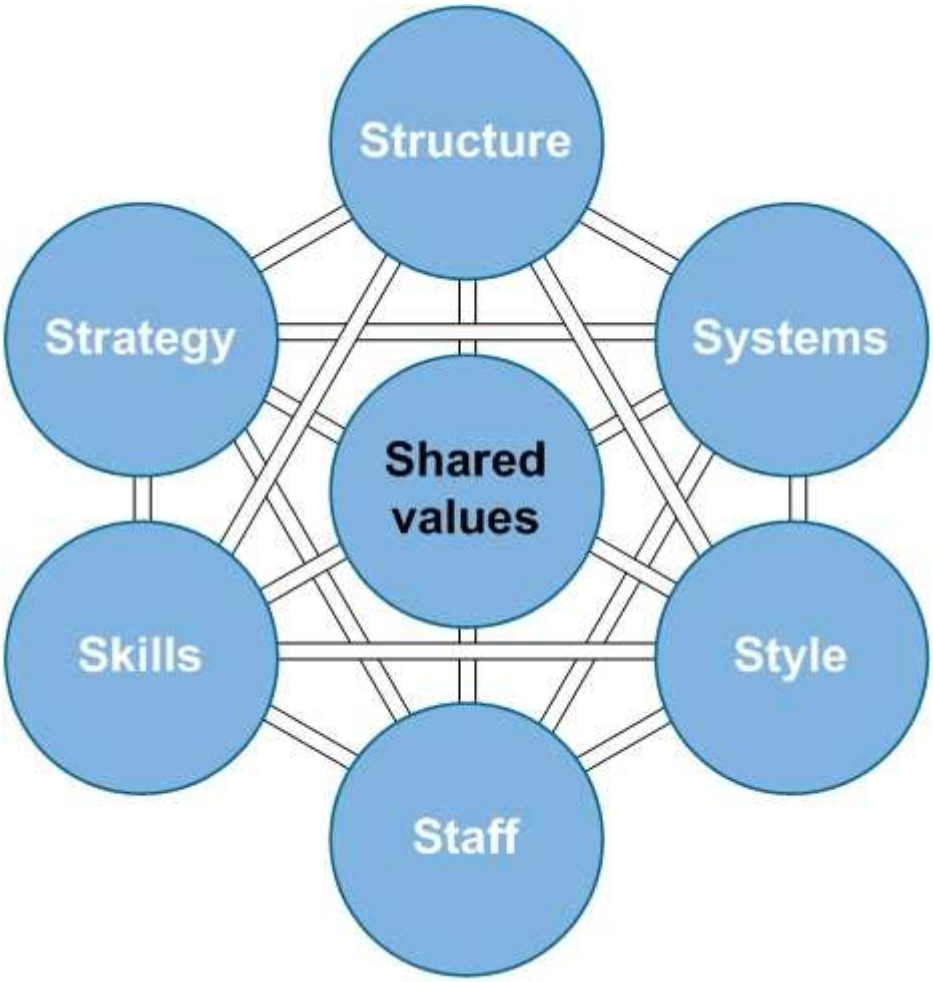


fig 1. 7S-model

Het theoriehandboek beschrijft de theorie over de 7S-factoren op uitgebreide schaal. Hieronder worden de factoren kort gedefinieerd, gevolgd door opdrachten om de inhoud van de 7S-factoren voor je bedrijf te bepalen. Raadpleeg de theorie tussen de opdrachten voor meer kennis. Het competentieaspect van deze cursus is verweven met de onderwerpen. Dus er is geen alinea over competenties.

Leerresultaten

Algemeen doel van de les

In deze les verdiep je je in je (toekomstige) business. Je ontwikkelt een strategie voor je (toekomstige) bedrijf op basis van de opdrachten en kennis die je hebt opgedaan in de vorige delen van de cursus. Ten tweede zul je het 7S-model gebruiken om na te denken over alle aspecten van je bedrijf om de aspecten op elkaar af te stemmen, zodat ze elkaar versterken. Je reflecteert op de competenties van je bedrijf, de competenties die je (toekomstige) werknemers moeten bezitten om succesvol te werken op het werk. Verder leer je over situationeel leiderschap en pas je de theorie toe in de praktijk. Last but not least versnel je het benutten van je competenties die worden gedefinieerd als typische vrouwelijke competenties. Je bent klaar om een ondernemer te worden en je bedrijf succesvol te leiden.

Aan het einde van de les:

Kennis

- Weet hoe een risicoanalyse moet worden uitgevoerd door een SWOT-analyse uit te voeren
- Weet hoe je de toekomst voorspelt door middel van scenarioplanning
- Weet hoe je alle aspecten van je bedrijf kunt afstemmen met behulp van het 7S-model
- Weet hoe producten gedefinieerd moeten worden op basis van hun relatie tot de markt (productlevenscyclus)
- Weet hoe je functiebeschrijvingen voor jouw bedrijf definieert
- Ken het verschil tussen bedrijfseconomische vaardigheden en organisatorische vaardigheden.
- Ken het belang van de gedeelde waarden van je bedrijf

Vaardigheden

- Denk na over je competentie voor risicotolerantie
- Denk na over je managementstijl en leer hoe je leiding kunt geven op basis van de situatie
- Ontwikkel competenties en wijs ze toe aan de functiebeschrijvingen van de functies binnen je (toekomstige) bedrijf
- Breng alle aspecten van je bedrijf op één lijn door de aspecten afzonderlijk en onderling gerelateerd te analyseren
- Besluit je voortgang bij het verbeteren van de competenties die je wilde verbeteren
- Je leercurve voortdurend verbeteren door analyse, actie en evaluatie van de resultaten.
- Versnel in het exploiteren van je competenties afgeleid van je geslacht; bevorder positieve interacties en vertrouwensrelaties met en tussen werknemers, deel macht en informatie en moedig medewerkers aan hun persoonlijke doelen en belangen ondergeschikt te maken aan zakelijke doeleinden.
- Plannen op verschillende niveaus, strategische planning, operationele planning en werkflowplanning.
- Leer een bedrijfsschilderij van hun (toekomstige) bedrijf te ontwikkelen

Attitudes

- Maak bewust gebruik van je ondernemerscompetenties (nodig voor succesvolle bedrijfsprestaties)
- Verbetering van het nemen van risico's
- Aanpassing van de ondernemersattitude door je houding te benaderen vanuit het strategisch

perspectief van het bedrijf

- Efficiënt gebruik van je persoonlijke competenties op je eigen manier en vanuit je eigen perspectief

1. Strategie

Uw bedrijfsstrategie is de brug tussen de missieverklaring en de 'harde realiteit' die dicteert dat als gevolg van beperkte middelen niet een doel kan worden bereikt in één keer.

Strategiebeheer bestaat uit drie fasen:

- Situatieanalyse, inclusief interne analyse en externe analyse.
- Strategievorming, inclusief de analyse van verschillende strategieën.
- Planning en implementatie, inclusief strategische planning, operationele planning en werkflowplanning.

Situatie analyse

Interne analyse omvat de analyse van de sterke en zwakke punten van je bedrijf. De sterke en zwakke punten moeten de interne organisatie van je bedrijf aantonen. Productie, marketing, medewerkers zijn aspecten van je interne organisatie. Ook moeten financiële aspecten en organisatie (interne procedures) worden onderzocht.

De externe analyse is, zoals je weet een analyse van alle factoren die van invloed zijn op je bedrijf, die kunnen worden ontvangen als bedreigingen of kansen. In deel 3 van de cursus hebt je deze factoren al in kaart gebracht.

De situatieanalyse moet leiden tot een conclusie van de confrontatie tussen de sterktes en zwaktes van je bedrijf en de kansen en bedreigingen in de omgeving en zal een antwoord bieden op de volgende vragen.

What opportunities are supported by the strengths of my business?

What opportunities are less feasible due to the weaknesses of my business?

What threats can my business face by exploiting its strengths?

What threats are strengthened by the weaknesses of my business?

Opdracht 1.1. SWOT-analyse

Onderzoek de sterke en zwakke punten van je bedrijf. Overweeg je missie (3) en de competenties van je bedrijf. De analyse van de bedrijfscompetenties geeft ook inzicht in de zwakke punten van je bedrijf (de competenties die je bedrijf moet ontwikkelen). Maak de onderstaande matrix volledig.

SWOT-analyse	**Nuttig**	**Schadelijk**
INTERN	(sterktes)	(zwaktes)
EXTERN	(kansen)	(bedreigingen)

Scenario-planning op productniveau

Bekijk je strategie (deel 3. opdracht 3.1.). Welke term is ingesteld op je strategie, een jaar, drie jaar of misschien tien jaar? Is de strategie van toepassing op het hele bedrijf?

Opdracht 1.2.0. Mijn bedrijfsstrategie perfectioneren

Gebruik je SWOT-analyse om de strategie aan te passen volgens de gestelde vragen.

Mijn bedrijfsstrategie is:

_____

_____

_____

_____

De volgende stap in strategievorming is om de strategie te verdiepen door het plannen van scenario's. Scenarioplanning identificeert een specifieke reeks onzekerheden, verschillende 'realiteiten' van wat er in de toekomst van je bedrijf zou kunnen gebeuren.

Vanwege de externe factoren (deel 3) zijn markten en producten onmogelijk constant te houden. Product heeft een levenscyclus. Introductie van een nieuw product gaat gepaard met een klein marktaandeel en hoge introductiekosten. Als het product goed wordt ontvangen, komt het in de expansiefase, die wordt gekenmerkt door marktgroei. Daarna vindt consolidatie plaats en als er geen acties worden ondernomen om de levenscyclus van het product te verlengen, neemt het marktaandeel af. Het risico van achteruitgang moet worden vermeden. De product-markt-combinatie zal de aard van de actie ondersteunen.

Opdracht 1.2.1. Productmarktcombinatie

Gebruik de onderstaande figuur om te bepalen of actie op productniveau moet worden ondernomen. Beschrijf eerst je producten en daar fase in de levenscyclus. Ten tweede, beslis welke producten in verkopen dalen. Ten derde, vul de PMC-matrix in voor die producten.

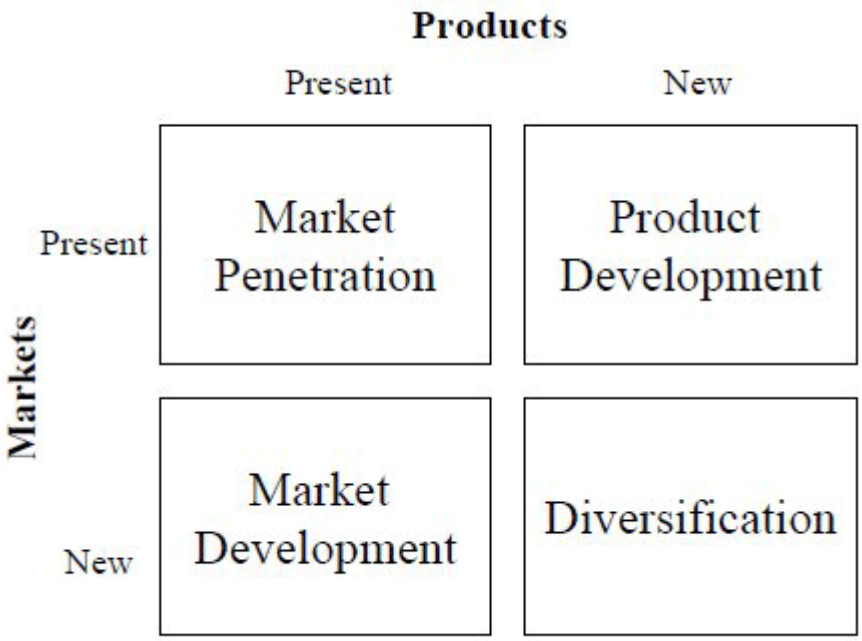


fig. 4. De PMC-matrix

Product	Levensfase	Strategie (een van de 4 mogelijkheden)	Actie ondernemen

Opdracht 1.2.2. acties

Definieer de acties die op productniveau moeten worden ondernomen om het risico van hun achteruitgang te verkleinen. Evalueer hoe de acties passen in je bedrijfsstrategie.

Planning en implementatie

Tijd om het plannen in gang te zetten! Eerst, begin met het plannen op een strategisch niveau. Verplaats de operationele planning en eindig met de werkflowplanning. De planning moet een doorlopende planning worden.

Opdracht 1.3.0. Strategisch plannen

Maak een strategische planning voor je bedrijf. 'Wat willen we bereiken binnen een periode van twee jaar met betrekking tot groei, omzet, winst en marktaandeel?' 'Hoe realiseren we deze doelen binnen de deadline, welke investeringen, financiering, organisatie, human resources en informatiesystemen zijn nodig?

Open een Excel en sla deze op als 'mijn bedrijf plannen'. Gebruik dit Excel-blad om je strategische planning te ontwikkelen.

Opdracht 1.3.1. Operationele planning

Werk aan je strategische planning. 'Welke kosten, omzet, producten, investeringen, aandelen zijn binnen een jaar nodig om op schema te blijven bij het behalen van de doelen. Ontwerp je operationele planning zoals je dat wil.

Gebruik je Excel-blad om je operationele planning ook te ontwikkelen. Open een nieuw tabblad, hernoem het 'operationeel' en ontwikkel je operationele planning. Bespreek de planning met uw (toekomstige) collega's / medestudenten en je mentor of andere mensen die je bedrijfsadviseur zijn.

Opdracht 1.3.2. Workflow planning

De operationele planning is je fundament. Gebruik het om een workflowplanning te maken voor de afdelingen die de dagelijkse werkprocedures weergeven. De workflowplanning bestaat uit maandelijkse / wekelijkse productieplanning, planningsplanning voor productie en liquiditeitsplanning. Probeer een gedetailleerde werkflowplanning uit te werken.

Gebruik je Excel-werkblad om ook je werkflowplanning te ontwikkelen. Een nieuw tabblad openen, de werkflow hernoemen en je operationele planning ontwikkelen. Bespreek de planning met je (toekomstige) collega's / medestudenten en je mentor of andere mensen die je bedrijfsadviseur zijn. Controleer de drie planningswerkbladen om samenhangend te zijn.

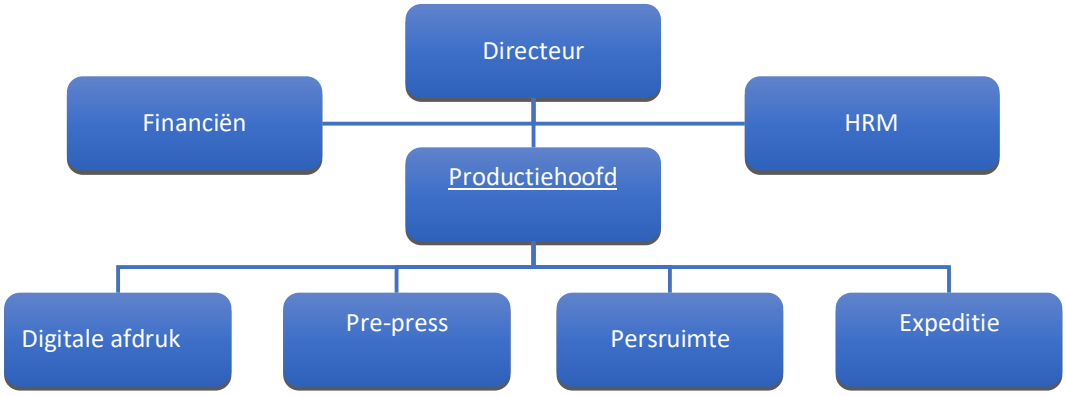
2. Structuur

De factorstructuur gaat over de organisatiestructuur en de structuur van het menselijk kapitaal, bureaucratie, coördinatie en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Opdracht 2.0. Je organisatiestructuur

First, design your business' organizational structure and the human relations by creating an business organizational chart. The business organizational chart shows how many different divisions and departments are defined within your business and what hierarchical relationship the departments and employees have. The design of your business organizational chart is up to you, but it should respond to the conditions above. Read the theory on the 7S- factor structure for more knowledge.

Voorbeeld:



Mijn zakelijke organigram

Opdracht 2.1. Analyse van de samenhang

Analyseer de fit tussen je strategie, zakelijke competenties en de organisatiestructuur. Verbeteren ze elkaar of spreken ze elkaar tegen?

Schrijf een conclusie en pas indien nodig een van de S-factoren aan om de samenhang te waarborgen.

3. Systemen

De besturingssystemen en besturingssystemen van je bedrijf. Analyse van de besturingssystemen en de controlesystemen omvat een definitie van de systemen van de organisatie en een evaluatie van de bedrijfsorganisatie vanuit een systeemperspectief.

Je stelt je structuur in op basis van de strategie van je bedrijf. Bepaal welke structuur samenhangt met de strategie. Verder, ontwerp of pas het productieproces aan de structuur aan.

Opdracht 3.0. Analyse van de systemen

Bekijk je bedrijfsstrategie. Ontwikkel een systeem dat past bij de bedrijfsstrategie en de structuur van je bedrijf. Het systeem moet de uitvoering van de bedrijfscompetenties vergemakkelijken.

Om de structuur, besturingssystemen en controlesystemen te implementeren, moeten het productieproces en de operationele planning worden ontwikkeld. Op basis van deze operationele planning kan de voortgang van het productieproces worden geëvalueerd door de resultaten vast te leggen, deze te vergelijken met de productiestandaarden die zijn afgeleid van de bedrijfsdoelen, en indien nodig aanpassingen aan het productieproces aan te brengen.

Gebruik de volgende vragen om de systemen te analyseren.

1. Wat is de uitvoer van het systeem?
2. Wat is de invoer van het systeem?
3. Wat zijn de operationele metingen?
4. Welke gegevens kunnen van het systeem worden gegenereerd?

Stel uzelf de volgende vragen om de aard van het productieproces te bepalen.

1. Wat wil ik meten en regelen? (productiviteit, kosten)
2. Wat wordt gemeten in het proces en waar wil ik controle over hebben? (invoer, uitvoer, doorvoer)
3. Welke gegevens heb ik nodig om op te nemen? (persoonlijke gegevens, bestelnummer, componenten)

Output	
Input	
Operationele metingen	
Gegevens	

Wat wil ik meten?	
Welke gegevens worden gemeten en waar wil ik de gegevens controleren?	
Welke gegevens heb ik nodig?	

Aanpassing moet worden gerealiseerd door concrete activiteiten. Dit is het controlesysteem. Het oorspronkelijke plan moet worden aangepast en opnieuw worden gepland. Bepaal of wijzigingen in besturingssystemen en / of besturingssystemen nodig zijn. Als dat zo is, definieer dan acties om dit te doen.

Actie	**Beschrijving van de actie**

1. Stijl

Uw invloed als leider van je bedrijf moet niet worden onderschat. Je stelt doelen, bepaalt middelen en menselijk kapitaal, evalueert en controleert de voortgang en indien nodig pas je de bedrijfsstrategie aan. Wat is jouw managementstijl?

Ook zal de structuur van je bedrijf veel van de managementstijl onthullen. Wat is de mate van hiërarchie, of is de bedrijfsstructuur plat, met een informeel karakter? Is het management top-down of bottom-up?

Opdracht 4.1. Portfolio (6)

Managementcompetenties zijn essentieel voor een succesvol bedrijf. Beoordeel je capaciteiten van de belangrijkste managementcompetenties in je portfolio. Ten eerste, koppel competenties met de belangrijkste managementvaardigheden. Ten tweede, vergelijk de ontwikkeling van je competenties met de managementcompetenties en evalueer hun status.

De belangrijkste managementvaardigheden zijn:

- Beïnvloeden
- Doelen stellen
- Leiden aangepast aan de situatie

Opdracht 4.2. Oefen managementcompetenties.

Beoordeel de managementcompetenties. Analyseer de kennis die nodig is om ze uit te voeren en de benodigde vaardigheden.

Beïnvloeden

- Wat is mijn doel en mijn interesse?
- Wie zitten er in dit proces (belanghebbenden)?
- Wat zijn de doelen en belangen van de stakeholders?
- Welke macht heb ik?
- Wie is bepalend in de besluitvorming?
- Zijn gevoelens onderdeel van het proces?

Doelen stellen

Uw bedrijfsdoelstellingen worden in het tweede deel van deze cursus vastgelegd. Ze zijn SMART-gedefinieerd. Bekijk je bedrijfsdoelen. Evalueer ze door ze te analyseren met betrekking tot de volgende voorwaarden.

- Inspireren en motiveren ze?
- Stimuleren ze bepaald gedrag?
- Ondersteunen ze de besluitvorming?
- Ondersteunen ze teamwerk?
- Hangen ze goed samen?
- Zijn er regels gesteld met betrekking tot het aanpassen van de doelen?

Onderbouw je antwoorden en pas indien nodig de gestelde doelen aan.

Beïnvloeden	Doelen stellen

Leiden aangepast aan de situatie

Uw leiderschap is afgeleid van je persoonlijke kenmerken. Het leiden van een bedrijf vereist echter verschillende leiderschapsstijlen (stijlen) in verschillende situaties. De elementen van de situatie zijn de kenmerken van degene die leiderschap nodig heeft en de werkaard. Natuurlijk bepaalt de structuur en systemen van je bedrijf al de situaties.

Binnen leiderschap zijn er twee onderscheiden gedefinieerde aspecten, taakgestuurd leiderschap en leiderschapgerelateerd leiderschap (focus op menselijk kapitaal). Literatuur toont een dominant discours van vier vormen van leiderschap, te delegeren, te ondersteunen, te begeleiden en te leiden. Het combineren van de twee aspecten van leiderschap resulteert in vier leiderschapsstijlen.

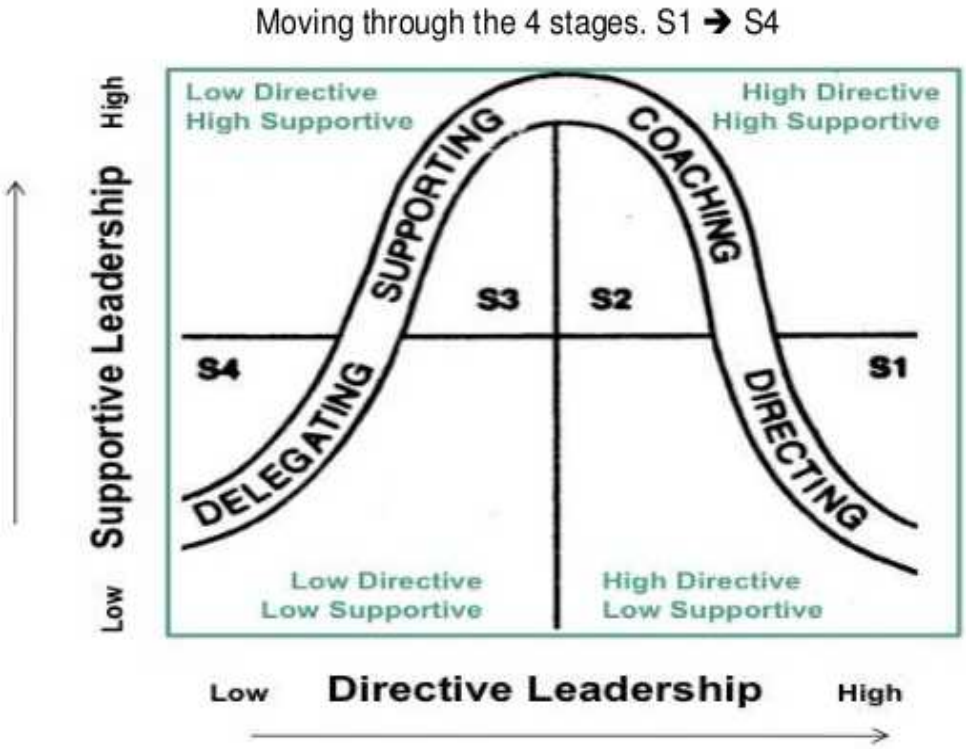


fig. 3. Hersey en Blanchard model

S1. Hoog taakgericht / laag mensgericht. Deze stijl wordt gekenmerkt door een focus op resultaten, medewerkers zullen worden geïnstrueerd maar niet worden ondersteund. Stap voor stap wordt de procedure geïnstrueerd en is er directe controle. Het proces bestaat uit procedures en richtlijnen, het bepalen van normen en het evalueren van resultaten.

S2. Hoog taakgericht / zeer mensgericht. Medewerkers worden geleid, ondersteund en geraadpleegd. Hun inbreng bij het nemen van beslissingen wordt op prijs gesteld. Ze worden nauwlettend gevolgd bij het nemen van beslissingen en het uitvoeren van taken. Procesgewijs, het ontwikkelen van begrip van de taak (overtuigen dat het nodig is), reageren op ideeën en suggesties van de medewerkers, uitleggen en vragen of hij de taak goed begrijpt, vragen beantwoorden en ze duidelijk beantwoorden, aandachtig luisteren en begrip tonen zijn belangrijk.

S3. Laag taakgericht / zeer mensgericht. Deze stijl wordt ook wel ondersteunende of participatiestijl genoemd. Ondersteuning en participatie vinden plaats door het management. Luisteren en begrip tonen voor de medewerkers, in een poging de oorzaak van mogelijke disfunctie te vinden. Ook zal samen geprobeerd worden om problemen op te lossen en de medewerker zelf te stimuleren om verantwoordelijk te zijn voor de oplossing.

S4. Laag taakgericht / laag mensgericht. De stijl van management wordt gekenmerkt door delegatie. De medewerker wordt ondersteund bij het uiten van zijn problemen (bij het uitvoeren van taken), hij wordt de juiste vragen gesteld en meer inzicht gegeven in de oorzaak en reden voor zijn disfunctie in bepaalde taken, en hij wordt gevraagd oplossingen te bedenken voor de problemen die zijn ontstaan. De werknemers nemen hun eigen beslissingen en zijn daarom verantwoordelijk voor het implementeren van de genomen beslissingen.

Opdracht 4.1.1. Portfolio (7)

Evalueer welke managementstijl je natuurlijk uitvoert. Analyseer de fit tussen je managementstijl en je bedrijfscompetenties. Zijn ze op elkaar afgestemd? Onderbouw je conclusie.

4.2. Taak volwassenheid en leiderschap

Effectief leiderschap is naast leiderschapsstijl (gedrag) afhankelijk van de taakvolwassenheid van de werknemers. De taakvolwassenheid is opgebouwd uit twee elementen, het vermogen en de bereidheid van een medewerker om de taak uit te voeren.

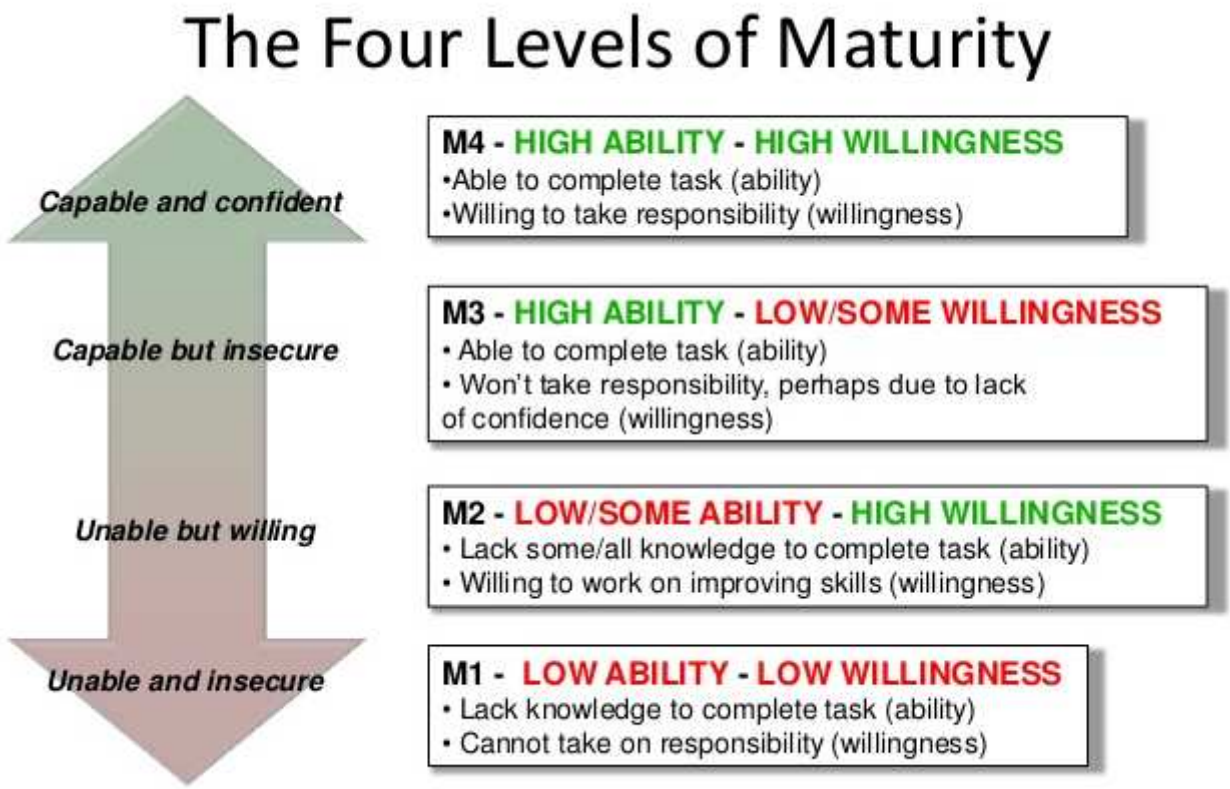


fig. 4. Mate van volwassenheid

Opdracht 4.2. Verbinden van taakvolwassenheid met leiderschapsstijl

De mate van taakvervulling van een medewerker beïnvloedt de leiderschapsstijl die moet worden gebruikt om effectief te zijn. Verbind en beschrijf de vier taakvolwassenheidsniveaus met de vier leiderschapsstijlen. Onderbouw waarom de verbinding tot stand is gebracht.

2. Staf

De managementstijl heeft invloed op elk aspect binnen je bedrijf. Het heeft ook invloed op het soort personeel dat je aantrekt. Het personeel gaat over het aannemen, selecteren, evalueren, belonen en ontslaan van medewerkers. De planning van werknemers is ook een belangrijk onderdeel van het personeel. Lees meer over deze onderwerpen in het theorieboek. en voel je vrij om het naar je bedrijf te vertalen. Onderstaande opdrachten vormen alleen een basis voor human resource management.

De strategie van je bedrijf, de competenties van je bedrijf en je bedrijfsdoelstellingen bepalen de functieomschrijvingen binnen je bedrijf. Een beschrijving van de taken waarvoor iemand verantwoordelijk is in een bedrijf. Houd rekening met je werkstroomplanning, want het is de planning van de operationele taken in je bedrijf. Medewerkers zijn de uitvoerders van de bedrijfscompetenties.

Opdracht 5.0. Beschrijf de functies binnen je bedrijf

Functie	Omschrijving

Vereisten moeten worden vastgesteld voor de functie zodat competenties kunnen worden gedefinieerd. Vul de omschrijving aan met een reeks competenties die nodig zijn om met succes de taken van de functie uit te voeren.

Opdracht 5.1. Beschrijf het competentieprofiel per functiebeschrijving.

Functie	**Comptenties**

Om je menselijke hulpbronnen te beheren, is het noodzakelijk om te definiëren hoe hun prestaties en competenties kunnen worden geëvalueerd.

Opdracht 5.2. Bepaal de criteria voor prestaties

Vertaal de competenties per taakomschrijving in gegevens die kunnen worden verzameld, gecontroleerd en geëvalueerd met het oog op human resource management. De informatie zal inzicht geven in iemands competenties, ontwikkelbereidheid en taakvolwassenheid. Dit geeft informatie over het effect van je managementstijl op de persoon. Het is ook input voor het opleidingsplan van je medewerker om hen voor te bereiden op de toekomst. Dit is natuurlijk in lijn met je bedrijfsstrategie.

Functie	Competenties	Te verzamelen gegevens
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - -	- - -

	-	-
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -

3. Vaardigheden

Onderzoek naar de organisatie laat zien dat de bedrijfseconomische kenmerken en organisatorische kenmerken bepalend zijn voor het succes van een bedrijf. Sommige kenmerken moeten duidelijk zijn om succesvol te zijn. Het bedrijfseconomische aspect is:

- De cashflow van het bedrijf (bedrijfseconomisch).

De organisatorische aspecten zijn:

- Een consistent beleid
- Een gezond investeringsplan (investeer niet met schulden en verbind de investeringen met de doelstellingen van het bedrijf)
- Een ondersteunende bedrijfscultuur
- Een ondernemende instelling

Opdracht 6.0. Bereken je cashflow.

Netto cash flow = nettowinst + afschrijvingen - netto-investeringen

Bepaal allereerst welke elementen de cashflow binnen je bedrijf bepalen. Wat zijn de inkomende en uitgaande geldstromen? De cashflow wordt uiteindelijk berekend door het verschil tussen de twee cashflows te berekenen. De cashflow kan per periode of per project worden berekend. Een negatieve cashflow betekent dat meer geld het bedrijf verlaat in plaats van het bedrijf te betreden. Wanneer er meer geld de organisatie binnenkomt, is dit een positieve cashflow. De berekening voor een netto cash flow.

Inkomende geldstroom		**Uitgaande geldstroom**	
Beschrijving	**€**	**Beschrijving**	**€**

Mijn netto cash flow =

Opdracht 6.1. Evalueer de vaardigheden van je bedrijf.

Evalueer de prestaties van je bedrijf door evaluatie van de organisatorische criteria. Bepaal allereerst de vaardigheden die je bedrijf moet bezitten om succesvol te zijn in de organisatorische aspecten.

Ten tweede, vertaal de vaardigheden naar competenties. Vergelijk de beschreven competenties met de competenties van je bedrijf zoals bepaald binnen het tweede deel van deze cursus (zie opdracht 2.1.).

Ten derde: verfijn de competenties van je bedrijf en beslis het niveau van relevantie:

- *Heel belangrijk:* iemand die niet over deze competentie beschikt, kan het werk niet met succes uitvoeren.
- *Minder belangrijk:* het hebben van deze competenties kan helpen om de werkprestaties te verbeteren, maar het is mogelijk om de baan zonder hen uit te voeren.
- *Irrelevant:* deze competentie heeft zelden iets te maken met succesvolle werkprestaties.

Ten vierde, kies maximaal twee competenties van hoge relevantie voor organisatiebrede competenties. Deze competenties zijn van toepassing op vrijwel iedereen in de organisatie. Voeg deze competentie (s) toe aan het competentieprofiel dat de functiebeschrijvingen binnen je bedrijf aanvult.

Organisatorisch aspect	**Vaardigheden die nodig zijn om succesvol te presteren**
Een consistent beleid	
Een gezond investeringsplan	
Een ondersteunende bedrijfscultuur	
Een ondernemende instelling	

Nodige vaardigheden	**Competenties die nodig zijn om de vaardigheden te ontwikkelen**
Een consistent beleid	
Een gezond investeringsplan	
Een ondersteunende bedrijfscultuur	
Een ondernemende instelling	

Competenties	**Belang (hoog, laag, niet relevant)**

4. Gedeelde waarden

De centrale factor is gedeelde waarden. Deze factor biedt een directe link tussen alle andere factoren. Het gaat om de bedrijfscultuur en de compliance van medewerkers.

- Wat zijn de gedeelde waarden van de organisatie?
- Is er een visie en zijn deze bekend bij het personeel?
- Welke cultuur heeft de overhand in de organisatie?
- Komen de gedefinieerde visie en waarden van de organisatie overeen met de realiteit?
- Houdt het management zich ook aan de gedeelde waarden en visie?
- Wat is het beeld van het bedrijf?

Opdracht 7.0. Bepaal de cultuur van je bedrijf

Cultuur is de gemeenschappelijke overtuigingen, waarden, normen en de attitudes, gedragskenmerken en symbolen die mensen delen als onderdeel van het bedrijf. In deze cursus worden vier soorten culturen beschreven.

De taakcultuur.

Mensen zijn vooral geïnteresseerd in het werk zelf. Er wordt van hoge kwaliteit geëist en aangenomen wordt dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn door hun werk.

De taakcultuur is typerend voor bedrijven waarbij men meer op werk dan op regels is gericht. Mensen zijn gericht op een specifieke taak en implementeren deze in samenwerking met anderen. Zodra de taak is voltooid, richten ze zich op een andere taak, vaak met andere mensen uit de organisatie. De nadruk ligt op samenwerking en het oplossen van problemen.

De rolcultuur

In een rolcultuur ligt de nadruk op de manier waarop mensen hun functieomschrijving vervullen. Iedere medewerker kent zijn rol, die een bepaald gedrag, manieren, kleding, werkhouding enzovoort veronderstelt. De visie van het bedrijf wordt vertaald in acties van het personeel door een effectief onderwijsplan. wordt vertaald in de acties van het personeel.

De krachtcultuur

In een machtscultuur ligt de nadruk op de dominantie van sommigen en de ondergeschiktheid van anderen. Leiderschap is gebaseerd op zaken als gerechtigheid en paternalistische welwillendheid en soms op angst. Van de leiders wordt verwacht dat zij krachtig en weten zijn, van de ondergeschikten die uitvoeren wat er wordt gezegd.

De mensencultuur

Het belangrijkste verschil tussen de cultuur van een volk en de andere typen is het feit dat de andere typen het bedrijf er middenin is. Een volkscultuur is gecentreerd rond de individuele mensen in de organisatie. Het uitgangspunt is dat mensen bijdragen aan de doelen van de organisatie vanuit hun persoonlijke behoeften en betrokkenheid bij de groep. Dit type cultuur is ook bekend als de ondersteunende cultuur. De organisatie staat hier ten dienste van het personeel.

Analyseer welk type cultuur bij je bedrijf past. Onderbouw je keuze en beschrijf hoe je cultuurtype samenhangt met de strategie, structuur, systeem (s), stijl, staf, skills (vaardigheden) en competenties van je bedrijf.

Mijn bedrijfscultuur is:
Samenhangend met:
Strategie

Structuur
Systemen
Stijl
Staf
Vaardigheden
Competenties

Opdracht 7.1. Zakelijke canvas

Ontwerp je bedrijfscanvas met behulp van bijlage 7.1. Zakelijke canvas.

Opdracht 7.2. Portfolio (8)

Begin met een beschrijving van de beginsituatie, denk aan het begin van dit deel van de cursus na over je houding. Analyseer ook je leermomenten. Vat je leermomenten samen met een analyse van de status van het ontwikkelen van de beoogde competenties.

- Wat is het onderwerp van deze les?
- Welke aspecten opvielen tijdens de les?
- Van welke onderwerpen ben ik geïnteresseerd en waarom?
- Welk leermoment beleefde ik in de praktijk / het echte leven?

Om daadwerkelijk in praktijk te brengen wat je hebt geleerd, is de volgende stap om acties te definiëren die effectief zijn. De acties moeten concreet en beknopt worden beschreven. Beschrijf hoe je de acties gaat uitvoeren en binnen welk tijdsbestek.

De volgende stap is om de acties uit te voeren en de uitvoering te evalueren. Beschrijf je ervaringen bij het uitvoeren van de acties:

- Hoe heb ik gehandeld?
- Wat was het effect van mijn gedrag?
- Heb ik mijn doelen bereikt?
- Ben ik tevreden over mijn progressie?

Als laatste, evalueer je persoonlijke competenties in relatie tot de bedrijfsstrategie. Welke competenties moeten worden ontwikkeld om de bedrijfsstrategie uit te voeren? Beschrijf welke actie je moet ondernemen om je reeks competenties te voltooien in relatie tot je bedrijfsstrategie, gedeelde waarden (cultuur), structuur, systeem (systemen), staf, stijl en skills (vaardigheden).

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 3 – vrouwelijk ondernemerschap

Lesmateriaal studenten
Bijlagen

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Student (praktijk) handmatige bijlagen.

Deel 1.

Bijlage 2.0. Toewijzingsformulier.

Bijlage 3.0. Overzicht van competenties.2.

Bijlage 4.0. Ontwikkelingen, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden in de creatieve industrie

Deel 2.

GEEN

Deel 3.

Bijlage 3.0. De Hype-cyclus van Gartner

Deel 4.

Bijlage 7.1. Canvas bedrijfsmodel

Competentie	Mijn definitie van de competentie	Mijn score (uitkomst van de scan)	Mijn analyse van de competentie in relatie tot mijn bedrijf	Focus (score 1– 10)
Zelfeffectiviteit (motivatie)				
Besluitvorming (financieel)				
Management				

Competentie	Mijn definitie van de competentie	My score (outcome of the scan)	Mijn analyse van de competentie in relatie tot mijn bedrijf	Focus (score 1 – 10)
Netwerkvermogen				
Risicotolerantie				

Mijn belangrijkste focus ligt op de competentie (s):

Competentie (1): .....

Competentie (2): .....

Competentie (3): .....

Competenties in volgorde van focus

Competentie (1): ..... Focus score ...

Competentie (2): ..... Focus score ...

Competentie (3): ..... Focus score ...

Competentie (4): ..... Focus score ...

Competentie (5): ..... Focus score ...

Competentie (6): ..... Focus score ...

Competentieontwikkeling en je bedrijf

(1) Gericht op de ontwikkeling van de competentie ..... geeft me de mogelijkheid om te voorzien van
....
voor mijn bedrijf.

(2) Gericht op de ontwikkeling van de competentie ..... geeft me de mogelijkheid om te voorzien van
....
voor mijn bedrijf.

(3) Gericht op de ontwikkeling van de competentie ..... geeft me de mogelijkheid om te voorzien van
....
voor mijn bedrijf.

(4) Gericht op de ontwikkeling van de competentie ..... geeft me de mogelijkheid om te voorzien van
....
voor mijn bedrijf.

(5) Gericht op de ontwikkeling van de competentie ..... geeft me de mogelijkheid om te voorzien van
....
voor mijn bedrijf.

(6) Gericht op de ontwikkeling van de competentie ..... geeft me de mogelijkheid om te voorzien van
....
voor mijn bedrijf.

COMPETENTIES

Definitie Competentie
Een persoonskenmerk (kennis, vaardigheid, houding) welke tot uitdrukking komt in het gedrag van personen en welke (causaal) gerelateerd is aan een succesvolle functie-uitoefening.

Kenmerken van competentie
Deze zijn afgeleid van de missie en strategie van de organisatie.
Het gaat om gedrag, en wel zodanig,

- Dat de aan- of afwezigheid ervan objectief kan worden waargenomen
- Dat de mate van 'bekwaamheid' in een competentie eenduidig kan worden vastgesteld
- Dat mensen zich kunnen ontwikkelen door ervaring en training

Richtlijnen van competenties

- Leg steeds relatie met de strategie van de organisatie en te realiseren resultaten.
- Dus geen algemene competentielijst; de strategie van iedere organisatie is uniek.
- Competenties zo omschrijven dat iedereen binnen een organisatie daaronder hetzelfde verstaat.
- Een beperkte lijst met echt kritische competenties heeft voorkeur boven een streven naar volledigheid.
- Competenties steeds opnieuw bekijken in relatie tot de strategie en eventueel aanpassen.

Formuleren van competenties
Competenties moeten in observeerbaar gedrag worden geformuleerd, zodanig dat:

- De formulering voor iedereen herkenbaar en eenduidig is.
- De aan- of afwezigheid ervan objectief kan worden geconstateerd.
- De mate van bekwaamheid in een competentie eenduidig kan worden vastgesteld.
- Medewerkers zich daarin kunnen ontwikkelen door ervaring.
- Medewerkers zich kunnen verbeteren door gerichte training/opleiding.

Keuze van competenties
Er zijn 31 competenties gedefinieerd. Van elke competentie zijn er 4 niveaus (gradaties) gedefinieerd, namelijk: zeer belangrijk, minder belangrijk, niet relevant en organisatiebreed.
Gelijktijdige hantering van alle competenties bij een functieomschrijving is ongewenst. Het is namelijk onmogelijk om op 31 fronten een selectie of een beoordeling te doen, laat staan een aanpassing in gedrag te wensen. Volg daarom onderstaande stappen:

Stap 1: Selecteer 5 tot 8 doorslaggevende competenties per functie (de zogeheten 'kerncompetenties').
Stap 2: Bepaal daarna per geselecteerde competentie het competentieniveau :

- ✓ zeer belangrijk: iemand die niet over deze competentie beschikt kan onmogelijk de functie succesvol vervullen
- ✓ minder belangrijk: het beschikken over deze competentie kan tot betere functievervulling leiden, maar zonder kan ook gefunctioneerd worden
- ✓ niet relevant: deze competentie heeft slechts zelden iets te maken met een succesvolle functievervulling

Stap 3: Nadat alle competenties van een cijfer voorzien zijn, kunnen eventueel maximaal 2 competenties aangeduid worden als organisatiebrede competentie. Deze competenties(s) geldt/gelden voor nagenoeg iedereen in de organisatie.

OVERZICHT 31 COMPETENTIES

	Competenties	Algemene omschrijving
1.	Aanpassingsvermogen	Zich gemakkelijk aan kunnen passen aan veranderde omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden en gedragingen van anderen.
2.	Analytisch vermogen	Het vermogen om effectief problemen te onderkennen, ter zake doende gegevens te zoeken, belangrijke informatie te herkennen, oorzaken van problemen op te sporen en een realistisch oordeel in het licht van de gegeven feiten te vormen.
3.	Besluitvaardigheid	Het vermogen om actie te ondernemen en/of oordelen of standpunten uit te spreken.
4.	Contactuele vaardigheden	Het vermogen om binnen het kader en de doelstellingen van de functie vlotte, correcte en doelmatige contacten te onderhouden en te benutten.
5.	Creativiteit	Het vermogen om nieuwe of originele ideeën te ontwikkelen en te genereren ten behoeve van verbetering of vervanging van bestaande werkwijzen, ideeën of producten.
6.	Doorzettingsvermogen	Zich gedurende langere tijd intensief met een taak bezig kunnen houden. Vasthouden aan een opvatting of plan totdat het beoogde doel bereikt is.
7.	Evenwichtigheid	gelijkmatigheid, niet snel van zijn stuk te brengen, kalmte, ontspannenheid en nuchterheid
8.	Flexibiliteit	In staat zijn blijvend doelgericht te handelen, door zich aan te passen aan veranderende situaties.
9.	Initiatief	Het vermogen om uit eigen beweging ideeën aan te dragen en plannen te ontwikkelen.
10.	Klantgerichtheid	Het vermogen om de behoeften/wensen van zowel interne als externe klanten te herkennen en dienovereenkomstig te handelen.
11.	Kwaliteitsgevoel	Volg en/of ontwikkelt (hoge) kwaliteitsmaatstaven, zoekt naar manieren om deze te verbeteren.
12.	Leiderschap	Het vermogen richting en sturing te geven aan een groep zodat deze werkt in richting van het doel.
13.	Loyaliteit	Stemt het eigen gedrag af op de behoeften van de organisatie en de prioriteiten en doelen daarvan. Stelt het belang van de organisatie boven het eigen belang.
14.	Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	Het vermogen om ideeën, voorstellen en informatie-uitwisseling op een correcte, heldere adequate wijze mondeling te verwoorden.
15.	Nauwkeurigheid	Het vermogen om fouten te minimaliseren en effectief om te gaan met detailinformatie.
16.	Ondernemingszin	Het vermogen om nieuwe kansen te zien en te benutten en mogelijkheden tot vernieuwing te zoeken. Het beschikken over de durf om risicodragende beslissingen te nemen.
17.	Organisatievermogen	Het vermogen om, door efficiënt om te gaan met middelen en tijd, zaken optimaal te regelen.
18.	Overtuigingskracht	Het vermogen om anderen te winnen voor standpunten, opvattingen en ideeën.
19.	(Persoonlijke) ontwikkeling	
20.	Planningsvermogen	Het vermogen om een planning te maken. Dit plan juist en tijdig kunnen uitvoeren en de voortgang ervan te bewaken.

21.	Prestatiemotivatie	stelt hoge eisen aan het werk. Laat zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.
22.	Resultaatgerichtheid	Het vermogen om eigen functioneren (of van anderen) optimaal te richten op het gewenste/gevraagde resultaat, zonder daarbij op zijsporen te belanden.
23.	Samenwerken (intern/ extern)	Intern: Het vermogen om met anderen in groepsverband te werken, gericht op het optimaliseren van het resultaat en zonder nastreven van persoonlijk voordeel. Extern: Het vermogen om externe contacten effectief te benutten, doelmatig te participeren in samenwerkingsverbanden en daarbij de belangen van de eigen organisatie te behartigen.
24.	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	Het vermogen om ideeën, voorstellen en informatie-uitwisseling op een correcte, heldere en adequate wijze schriftelijk te verwoorden.
25.	sensitiviteit	Is zich bewust van anderen en de omgeving evenals de eigen invloed hierop. Onderkent gevoelens en behoeften van anderen.
26.	Strategische visie	Het vermogen trends en situaties betreffende markten, concurrentie, klanten e.d. aan te geven, hun onderlinge samenhang te begrijpen en te voorspellen doe deze op elkaar zullen uitwerken.
27.	Stressbestendigheid	Het vermogen om gelijkmatig en goed te blijven presteren wanneer er sprake is van een hoge werkdruk, oppositie en/of tegenslag.
28.	Theoretisch en praktisch inzicht	Het in staat zijn om nieuwe informatie en om ervaringsmatig opgedane kennis op te nemen en deze effectief toe te passen.
29.	Vak(des)kundigheid	Het beschikken over (en uitdragen van) inhoudelijke kennis en vaardigheden met betrekking tot het vakgebied.
30.	Vasthoudendheid	Het vermogen om langere tijd vol te houden en hindernissen of weerstanden te overwinnen om de gestelde doelen te bereiken
31.	Zelfstandigheid	In staat zijn om in het werk volgens eigen inzicht zelfstandig acties te ondernemen.

THRIVE!

Ontwikkelingen, toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden in de creatieve industrie

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Contents

Lijst van figuren 4

Lijst van tabellen 4

Lijst van afkortingen 5

Samenvatting 6

1. Introductie 14

1.1 Fundamentele veranderingen in technologie, economie en samenleving vereisen nieuwe ondernemersvaardigheden in de creatieve industrieën 14

1.2 Structuur en methodologie van de (desk)research / studie 16

2. Ontwikkelingen 18

2.1 Ontwikkelingen in de creatieve industrie 18

2.2 Gigatrend “Digitalisering” 19

2.3 Megatrends 24

2.3.1 Zilveren generatie / Demografische verandering 25

2.3.2 Neo-ecologie 26

2.3.3 Mobiliteit 27

2.3.4 Urbanisatie 28

2.3.5 Connectiviteit 29

2.3.6 Gender Shift / Diversiteit 30

2.3.7 Globalisering 31

2.3.8 Het nieuwe werken (HNW) 32

2.3.9 Kennis cultuur (Kennis maatschappij / het nieuwe leren) 32

2.3.10 Gezondheid als levensstijl 33

2.3.11 Individualisering 34

2.3.12 Veiligheid en beveiliging 35

2.3.13 Implicaties voor ondersnemerscompetenties 36

2.4 Trends in Innovatie(management) en ondernemersschap 37

3. Doelgroepen 43

3.1 Jonge ondernemers 43

3.2 Werknemers met ondernemingszin / bedrijven met groeipontentieel 44

3.3 Vrouwelijke ondernemers 46

4. “Creatieve industrieën van de toekomst” – een nieuw ecosysteem 48

5. Toekomstige bedrijfsprofielen in de creatieve industrie 50

5.1 Drukkerijen met geïntegreerd marketing aanbod 50

5.2 Verpakkingsbedrijven 54

5.3 Sign & Display 57

5.4 Digitale marketing bureaus 60

5.5 Gaming & apps 63

6. Portfolio van ondernemersvaardigheden en -competeties voor de toekomst in de creatieve industrie 66
6.1 Onderndemers competenties 67
6.2 Digitale competenties 68
6.3 Competenties voor de specifieke doelgroepen 69
6.4 Competenties voor specifieke subsectoren 70

7. Eerste stappen in de toekomst van de creatieve industrie 73

Referenties 75

Lijst van figuren

Figuur 1 Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”
Figuur 2 Competentiemodel voor ondernemerschap in de creactieve industrie
Figuur 3 Verandering in het business model van een uitgeverij
Figuur 4 Verschuiving in de sector van de fotografie respectievelijk fotoverwerking
Figuur 5 Structuur van de studie: het innovatielandschap
Figuur 6 Traditioneel begrip van ondernemerschap/vereisten voor ondernemers
Figuur 7 Succesfactoren voor start-ups
Figuur 8 Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”
Figuur 9 Competentiemodel voor ondernemerschap in de creactieve industrie

Lijst van tabellen

Tabel 1 Ondernemersvaardigheden in de toekomst van de creatieve industrieën
Tabel 2 Verplichtingen/verantwoordelijkheden en competenties
Tabel 3 Veranderingen in de strategische veronderstellingen van het analoge naar het digitale tijdperk
Tabel 4 Eigenschappen van mannelijke en vrouwelijke ondernemers
Tabel 5 Business Model CANVAS – Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod 2026
Tabel 6 Business Model CANVAS – Verpakkingsbedrijven 2026
Tabel 7 Business Model CANVAS – Sign & display 2026
Tabel 8 Business Model CANVAS – Digitale-marketingbureaus 2026
Tabel 9 Business Model CANVAS – Gaming & apps 2026
Tabel 10 Ondernemersvaardigheden in de toekomst van de creatieve industrieën

Lijst van afkortingen

AR	Augmented Reality
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bondsministerie voor arbeid en sociale zaken
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Bondsministerie voor economie en energie
BRIC	BRIC-landen – Brazilië, Rusland, India en China
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
vb.	bijvoorbeeld
etc.	et cetera
Fig.	Figuur
GDPR	General Data Protection Regulation, Nederlands: Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
IT	Information Technology
OECD	Organisation for Co-operation and Development
RFID	Radio Frequency Identification
3D	driedimensionaal
24/7	vierentwintig op zeven
VR	Virtual Reality

Samenvatting

Achtergrond

Sinds het begin van de 21ste eeuw hebben de creatieve industrieën aanzienlijke veranderingen ondergaan. Technologie – en digitalisering in het bijzonder – heeft productie-, verkoops- en distributiemethodes fundamenteel veranderd, nieuwe concurrenten verschenen – meestal van buiten de sector – en bemachtigden marktaandelen, klantengedrag werd steeds volatieler, en nauwe samenwerkingen met klanten ("pro-sumer") zijn intussen de norm geworden. Een van de neveneffecten van deze ontwikkelingen is dat competenties sneller achterhaald zijn dan vroeger.

Maar de digitale transformatie vormt niet enkel een bedreiging voor traditionele industrieën en spelers. Het biedt ook geweldige kansen voor ondernemers en mensen met ondernemingszin. Daarom staan de volgende vragen centraal in het Thrive!-project:

- Hoe zien toekomstige bedrijven in de digitale industrie eruit?
- Kunnen er bepaalde "typische" bedrijfsprofielen geïdentificeerd worden?
- Wat zijn de gevolgen voor de competenties van medewerkers, en in het bijzonder voor hun vaardigheden nodig voor ondernemersactiviteiten?

Deskresearch

Om een antwoord te vinden op deze vragen werd er tijdens de deskresearch gefocust op:

- Ontwikkelingen in de creatieve industrieën.
- De giga trend digitalisering en de megatrends, hun effecten op de creatieve industrieën en de competenties van de toekomst.
- Ontwikkelingen in innovatiemanagement en ondernemerschap.
- De kenmerken van de doelgroepen "Ondernemers", "Werknemers met ondernemingszin" en "Vrouwelijke ondernemers".

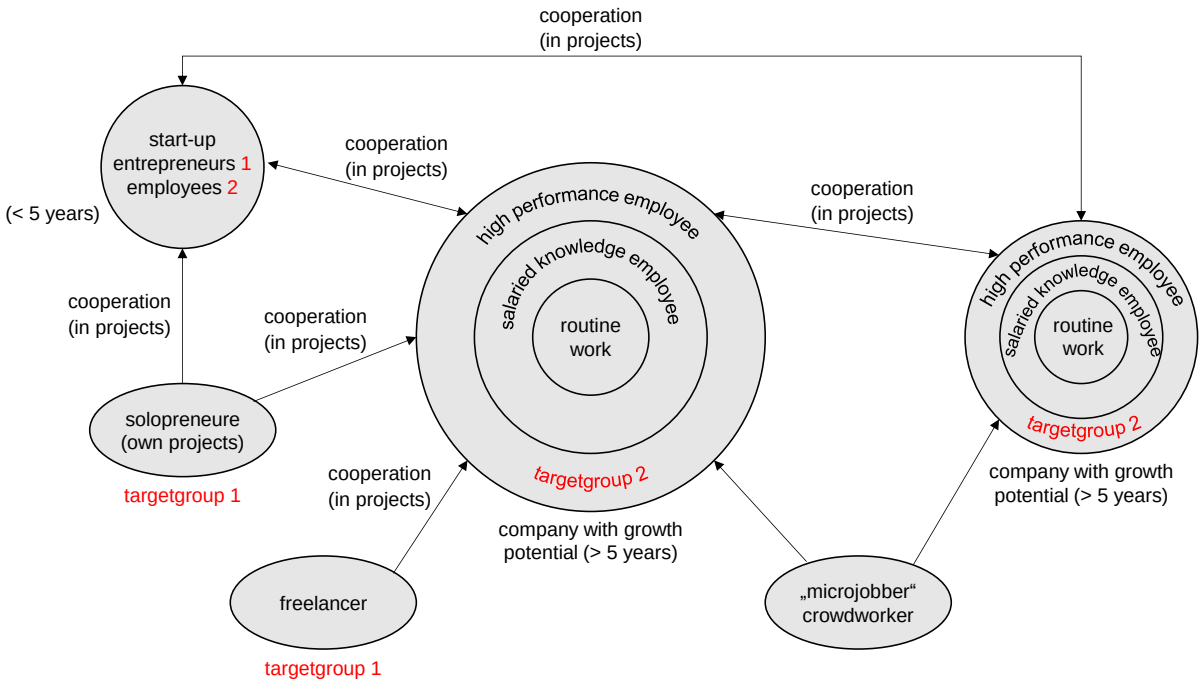
Veranderende randvoorwaarden in de creatieve industrieën bieden kansen aan ondernemers

In de nabije toekomst zullen meer en meer routinejobs geautomatiseerd worden. In de creatieve industrieën zullen heel wat creatieve jobs blijven bestaan, die niet geautomatiseerd kunnen worden. Het creatieve potentieel ontstaat uit de samenwerking binnen nieuwe teams, die ideeën en impulsen uit verschillende sectoren/disciplines combineren en/of samenbrengen. Dit biedt veel opties voor ondernemers. Belangrijke competenties om succesvol aan het werk te gaan in deze omgeving zijn:

- Nieuwe ontwikkelingen/trends spotten.
- Vermogen om creatief samen te werken in permanent veranderende teams bestaande uit verschillende culturen en disciplines.
- Organisatorisch talent.
- Projectmanagement.
- Ondernemend denken vanuit het perspectief van de klant.

De digitalisering creëert een nieuw innovatie-ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”

De digitalisering heeft opmerkelijke effecten op de toekomst van de creatieve industrieën. De gevolgen voor zowel de organisatie van de toekomst als de toekomstige werkmethode (“Work 4.0”) zijn enorm. De opties voor nieuwe opportuniteiten voor creatieve mensen nemen toe met de groeiende digitalisering. Digitale competenties worden beschouwd als het sleutelelement om zich aan te passen aan de digitale evolutie – ze openen de deur naar nieuwe business modellen. Het bedrijf van de toekomst zal georganiseerd worden als een “vloeibare organisatie” – vaak kan je dan niet bepalen wie tot het bedrijf behoort en wie niet: zowel agentschappen, consultants, externe experten als vaste personeelsleden worden bij bedrijfsprocessen betrokken. Een nieuw innovatie-ecosysteem ontstaat (zie fig. 1).



Figuur 1: Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”

Een “typisch” bedrijf bestaat uit hoogpresterende werknemers die vooral werken aan innovaties en nieuwe business modellen. Deze geven blijk van veel ondernemingszin. De tweede groep bestaat uit bedienden met een bovengemiddeld diploma, die uitdagende administratieve taken uitvoeren. De routinejobs worden uitgevoerd door “micro jobbers” (vaak platformwerkers). In de context van ondernemerschap en innovatie werken deze bedrijven samen met andere bedrijven, freelancers en/of solo-ondernemers.

Megatrends

Megatrends zijn kenmerkend voor middellange- tot langetermijnperspectieven in de maatschappij, economie, technologie, etc. We analyseerden 12 megatrends (Zilveren Generatie / Demografische verandering, Neo-ecologie, Mobiliteit, Urbanisatie, Connectiviteit, Gender Shift/ Diversiteit, Globalisering, Nieuw Werk, Kennismaatschappij/het Nieuwe leren, Gezondheid, Individualisering, Veiligheid en Zekerheid) en trachtten de impact ervan op de toekomst van de creatieve industrieën te identificeren. Zowel nieuwe producten en diensten als de werkmethode en structuren van bedrijven van de toekomst ondervinden een impact.

Megatrends bieden een waaier aan mogelijkheden voor nieuwe, gepersonaliseerde producten en diensten, klanten en marktsegmenten. Deze ontwikkeling lijkt ondernemerschap te bevorderen in de creatieve industrieën en daarbuiten. Ondernemers moeten in staat zijn om trends en toekomstige ontwikkelingen te analyseren, om de gevolgen voor hun zaak te kunnen identificeren. Wat houdt dat in:

- Op de hoogte zijn van verschillende informatiebronnen rond trends en ontwikkelingen (bv. handelsorganisaties, gespecialiseerde consultants, wetenschapsuniversiteiten en onderzoekscentra) en in staat zijn om ze te gebruiken.
- Op de hoogte zijn van de basismethodes en -tools van ‘impact assessment’ en in staat zijn om ze toe te passen.
- In staat zijn om zowel kansen als risico’s te identificeren.
- In staat zijn om te denken volgens de ‘filosofie’ van business modellen.

Innovatieve benaderingen in innovatiemanagement en ondernemerschap vereisen nieuwe competenties

Succes in innovatie is nauw verbonden met business model innovaties: economisch succes hangt niet langer voornamelijk af van nieuwe producten, nieuwe diensten of nieuwe processen maar van nieuwe business modellen. Innovatie is niet langer het resultaat van technologische ontwikkeling en markt-/consumenten-analyses, maar van een nieuwe definiëring van de spelregels in quasi elke afdeling. De opkomende rol van business model innovaties creëert nieuwe kansen voor ondernemers en start-ups. Bovendien ontstaan er door de nieuwe strategische aanpak van heel wat gevestigde bedrijven nieuwe opportuniteiten voor werknemers met ondernemingszin.

Ten gevolge van het nieuwe begrip van innovatie(-processen) is er ook een verschuiving gekomen in het begrip van ondernemerschap. Één trend is dat een ondernemer geen ‘all-rounder’ moet zijn die alles al weet over het management van een zaak. Deze taken – communicatie, logistiek, accounting, etc. – kunnen worden gedelegeerd aan externe specialisten. Bij de oprichting van een bedrijf staat het zakelijk concept centraal – en de bovenvermelde (administratieve) functies worden georganiseerd door middel van samenwerkingsverbanden. Het zakelijk concept moet ‘gebruikersgericht’ zijn en de principes volgen van: eenvoud, ‘scareabiliy’, ‘white-label’-oplossing, risico’s beperken, experimentele pre-start, intelligente prototyping. In deze mindset is de ondernemer een soort moderator van een proces, die de verschillende taken coördineert en organiseert, en tegelijk succesvol een bedrijf leidt.

De kerncompententies van een ondernemer zijn nauw verbonden met het zakelijk concept – het moderne profiel van kwalificaties/competenties/vaardigheden van een succesvolle ondernemer omvat het vermogen om:

- Trends en technologische ontwikkelingen vroegtijdig te identificeren.
- Een innovatief (zakelijk) concept te ontwikkelen.
- Het concept te implementeren.
- De werknemers (en zakenpartners) warm te maken voor het concept.
- Het concept aan te passen aan de veranderende randvoorwaarden.

De basiskennis van bedrijfsbeheer is nog steeds relevant bij ondernemerschap – maar er zijn enkele fundamentele wijzigingen in de 'kernkwesties' van bedrijfsbeheer. De ontwikkelingen die kunnen worden samengevat onder de noemer "crowd-#" hebben een diepe impact op bedrijfsbeheer. Vooral funding is fundamenteel veranderd ("crowdfunding"). De catalogus van basisvaardigheden in bedrijfsbeheer voor ondernemers moet worden uitgebreid met topics zoals crowdfunding, social media, nieuwe organisatieconcepten, nieuwe leiderschapsconcepten, (virtuele) samenwerking, etc.

Eigenschappen van verschillende "ondernemerstypes" brengen bepaalde uitdagingen aan het licht

Doelgroepen van het Thrive!-project zijn jonge ondernemers/ start-ups (bedrijven jonger dan 5 jaar), werknemers met ondernemingszin/ bedrijven met groeipotentieel (ouder dan 5 jaar) en vrouwelijke ondernemers.

Jonge ondernemers hebben nood aan

- In veel gevallen meer diepgaande deskundigheid wat betreft (elementaire) bedrijfskennis en -vaardigheden.
- Specifieke management tools om met crises om te gaan (crisismanagement).
- Een functioneel early-warning systeem.

En op het gebied van persoonlijke competenties

- Een goed zelfmanagement.
- Veerkracht/ health management.

Werknemers met ondernemingszin hebben nood aan

- Ontwikkelde vaardigheden in projectmanagement (wat betreft digitalisering, in het bijzonder bij moderne concepten in projectmanagement zoals agile projectmanagement, scrum etc.).
- Communicatieve vaardigheden.
- Competenties van leiderschap.

Specifieke competenties voor *vrouwelijke ondernemers* die door middel van opleiding en training kunnen worden ontwikkeld zijn

- De bereidwilligheid/ bekwaamheid (verder) ontwikkelen om financiële risico's te nemen, vb. onderhandeling met VC en banken.
- Besluitvorming ondersteunen, vb. door middel van methodes en tools die het besluitvormingsproces versnellen.
- Een balans/versmelting tussen werk en privé.

Bedrijfsprofielen van de toekomst in de creatieve industrieën – implicaties voor ondernemerscompetenties

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

Ondernemers zullen een grondige kennis hebben van Big Data. Datagestuurde marketing systemen zullen in elke drukkerij ingevoerd worden en zich verlaten op een schat aan persoonlijke gegevens voor succesvolle marketingcampagnes. Hiervoor hebben toekomstige specialisten ook nood aan kennis over geautomatiseerde read-out data-algoritmes. Technisch inzicht in de automatisatie en networking van het machinepark zal een belangrijk aspect worden om de productie van editie 1 mogelijk te maken. Dit vereist ook deskundigheid in upstream en downstream productieprocessen van het machinepark. Het beheren van persoonlijke gegevens voor marketingdoeleinden maakt competenties inzake databeveiliging noodzakelijk om de privacy van de eindgebruiker te beschermen en anoniem te houden.

Verpakking

Ondernemers moeten programmeervaardigheden beheersen om zo intelligente verpakkingsoplossingen te kunnen creëren. Deze programmeerkennis maakt het mogelijk om interfaces op te zetten die relevante bijkomende informatie aanleveren voor specifieke eindtoestellen. Software-specifieke competenties laten toe om professioneel te werken met 3D-simulatieprogramma's voor het ontwerp van innovatieve en ongewone verpakkingen. Expertise in innovatieve, goedkope en 100% recycleerbare verpakkingsmaterialen zullen van essentieel belang zijn voor de toekomst.

Sign & display

Voor de productie van displays moet men kennis hebben van contentcreatie en design creativiteit. Ook technische skills zijn vereist voor het onderhoud van defectieve displays. De productie van borden vereist ook competenties op het gebied van material science, om klanten innovatieve substraten en speciale inkten en vernissen te kunnen aanbieden.

Digitale-marketingbureaus

Als zelfstandige in digital marketing zijn social media marketingvaardigheden onontbeerlijk. Succesvolle campagnes vereisen 24/7 contentcreatie, volledig beheerd door personeel. De juiste doelgroep moet echter aangesproken worden via de respectievelijke socialmediakanalen, en dit vereist dan ook klantoriëntatie. Daarenboven is kennis van data-analyse / management (vb. kunstmatige intelligentie) een belangrijke competentie om socialmediakanalen aan te wenden om het succes van marketingcampagnes te meten.

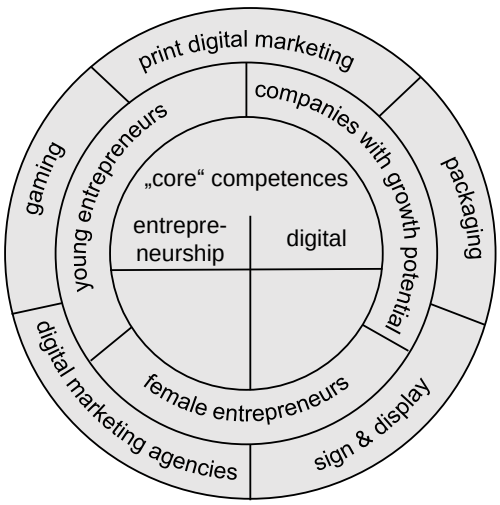
Gaming & apps

Technische vaardigheden met betrekking tot zowel augmented reality (AR) en virtual reality (VR) als mixed reality zullen van groot belang zijn om game solutions er steeds realistischer te laten uitzien. Om game solutions op maat van de eindgebruiker te kunnen ontwikkelen, moet de ontwikkelaar over competenties beschikken die hem/haar toelaten om zoveel mogelijk data over de potentiële eindgebruiker te verzamelen en er vertrouwelijk mee om te gaan. Ontwikkelaars moeten vb. game solutions ontwikkelen met leereffect voor scholen of universiteiten; hierbij zijn onderwerpspecifieke vaardigheden nodig om de content zo goed mogelijk aan te passen. Game solutions ontwikkelen is een zeer uitdagende business. Daarom hebben ondernemers de vaardigheden nodig om een waardecreëerend netwerk op te bouwen met competente coöperatiepartners.

Portfolio van ondernemersvaardigheden en -competenties voor de toekomst in de creatieve industrie

Het nieuwe portfolio aan competenties voor ondernemerschap bestaat uit verschillende categorieën:

- In de kern van het portfolio zitten de “kerncompetenties”. Deze kerncompetenties voor ondernemers in de creatieve industrieën bestaan uit ondernemerscompetenties en digitale competenties. Deze competenties vormen een soort van relevante basis voor elke ondernemer, respectievelijk mensen met ondernemersambities in de creatieve sector. In aansluiting met het Thrive!-project beantwoorden zij in gelijke mate aan de drie afgebakende doelgroepen van het project.
- In een tweede stap moeten deze competenties beoordeeld en eventueel aangevuld worden met competenties en vaardigheden die betrekking hebben op het specifieke tekort aan competenties van de verschillende doelgroepen.
- En bijkomend zijn er – afhankelijk van subsector – een aantal speciale competenties nodig om succes te boeken op de specifieke markten van de subsectoren.



Figuur 2: Competentiemodel voor ondernemerschap in de creactieve industrie

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	• understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), • know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). • to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business • to develop an innovative (business) concept and to implement the concept • methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking • Capacity for teamwork • Working in flexible structures • Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) • Integration of external partners • coordination of complex teams • Intercultural competences • Leadership competences	• Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data") • Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes • Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) • Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions • Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts • New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language…) • Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts • Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) • Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive • Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations	*Print companies with integrated marketing solutions* • Deep understanding big data • Automated read-out algorithms • Automation and networking of machinery • Data security /protection of end user's privacy *Packaging* • Programming skills • Software-specific competences • 3D-simulation • Innovative materials for packaging *Sign and display* • Content creation and design creativity • Maintenance of defective displays • Material sciences *Digital marketing agencies* • Social media marketing • High customer orientation • Data analysis / data management *Gaming* • Augmented and virtual reality • Competences in didactics (serious gaming) • Subjects specific skills (content) • Build up a creation network
Young entrepreneurs	• profound skills in (fundamental) business knowledge and skills • specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system • a good selfmanagement and resilience / health management • using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) • teamworking – teams with members of different cultures and disciplines • networking, e.g. to support a continuous occupation. • a good project-management to coordinate different/parallel jobs.		
Companies with growth potential	• Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) • Skills in communication • Competences in leadership • Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility • Time- and self-management (ability to set goals, ablitiy to priotise etc.) / Resiliance • Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences		
Female entrepreneurs	• improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks • support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. • work-life-balancing/-blending.		

Tabel 1: Ondernemersvaardigheden in de toekomst van de creatieve industrieën

De eerste stappen in de toekomst van de creatieve industrie

De (technologische) ontwikkelingen, de gigatrend digitalisering en de megatrends moedigen niet enkel het potentieel voor ondernemerschap aan in bijna elke industrietak, maar versterken ook de nood aan een ondernemers-mindset voor werknemers op quasi elk bedrijfsniveau.

Er bestaat niet zoiets als “een ultieme weg”, noch een blauwdruk of kaart die de weg wijst naar de toekomst van de creatieve industrie. Individuele werknemers, ondernemers én managers moeten zelf hun eigen specifieke pad naar de toekomst vinden en verder vormgeven.

Individuale werknemers moeten

- Concrete prospecten analyseren,
- Valkuilen en mogelijke obstakels identificeren
- Noden aan vaardigheden en competenties in kaart brengen, om zo een wenselijk werkperspectief te verkrijgen,
- Leren over methodes om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en
- Informatie verkrijgen over manieren (vb. cursussen) om hun competenties te verbeteren.

Managers moeten

- Nagaan of en in welke mate hun bedrijf aandacht heeft voor ontwikkelingen en trends,
- Welke concrete impact en gevolgen, respectievelijk verschillende verantwoordelijkheden er zijn voor hun bedrijf,
- Wat ze kunnen ondernemen om de geïdentificeerde uitdagingen succesvol aan te pakken.

Beiden – individuele werknemers en managers – zouden de assessment-tools/awareness-checks van het Thrive!-project moeten gebruiken via https://www.thriveproject.eu/. Deze hulpmiddelen leveren informatie aan en tips om met succes de eerste stappen te zetten op het individuele pad naar de toekomst.

1. Inleiding

1.1 Fundamentele veranderingen in technologie, economie en samenleving vereisen nieuwe ondernemersvaardigheden in de creatieve industrieën

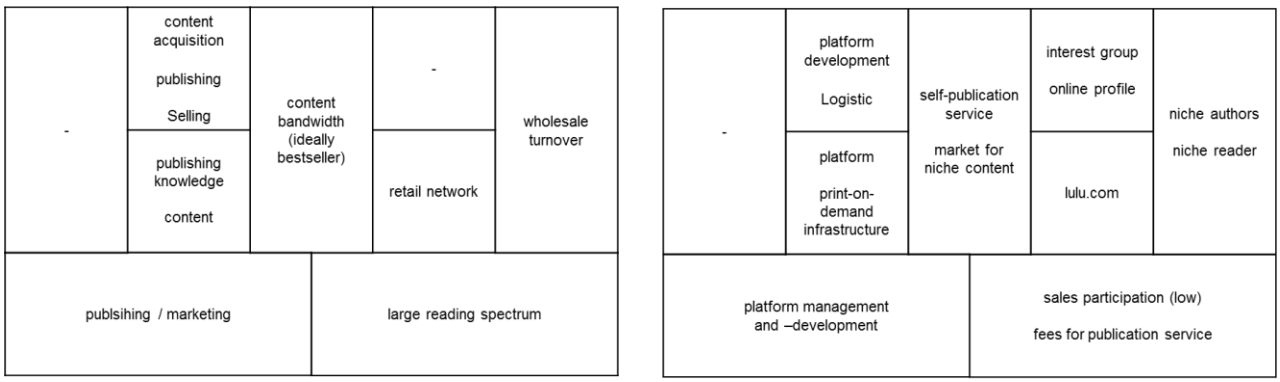
Sinds het begin van de 21ste eeuw hebben de creatieve industrieën aanzienlijke veranderingen ondergaan. Technologie – en digitalisering in het bijzonder – heeft productie-, verkoops- en distributiemethodes fundamenteel veranderd, nieuwe concurrenten verschenen – meestal van buiten de sector – en bemachtigden marktaandelen, klantengedrag werd steeds volatieler, en nauwe samenwerkingen met klanten ("pro-sumer") zijn intussen de norm geworden. Een van de neveneffecten van deze ontwikkelingen is dat competenties sneller achterhaald zijn dan vroeger. Een van de gevolgen is dat zowel het aantal bedrijven als het aantal werknemers in de meeste sectoren van de creatieve industrie in alle Europese landen is teruggezakt. De laatste 15 jaar, bijvoorbeeld, verloor de printindustrie – als deel van de creatieve industrieën – meer dan 40% van haar bedrijven en werknemers (zie Hopkins/van der Heide 2017 voor gedetailleerde informatie).

Wat tegenwoordig nieuw is, is de ontwikkelingssnelheid. Daarom wordt het ook steeds moeilijker om de toekomst van de sector te voorspellen – zeker voor een perspectief van meer dan 5 jaar. De volgende voorbeelden van de evolutie in uitgeverijen en de verschuiving in de werkzaamheden van drukkerijen illustreren deze ontwikkelingen.

Uitgeverij

Het traditionele model van de uitgeverij volgde een soort van selectieproces: auteurs schreven een boek en zendden het script naar de uitgever. De uitgever controleerde de auteurs en scripts en selecteerde diegenen die het potentieel hadden om een vooraf bepaald minimum aantal verkopen te realiseren. Uitgevers zijn hoofdzakelijk geïnteresseerd in boeken die met een grote oplage kunnen verkocht worden aan een groot publiek. Bijgevolg worden de scripts van auteurs die vermoedelijk maar met een kleine oplage zullen verkocht worden, niet gepubliceerd.

Dit model wordt geïllustreerd in het linkerdeel van figuur 3.



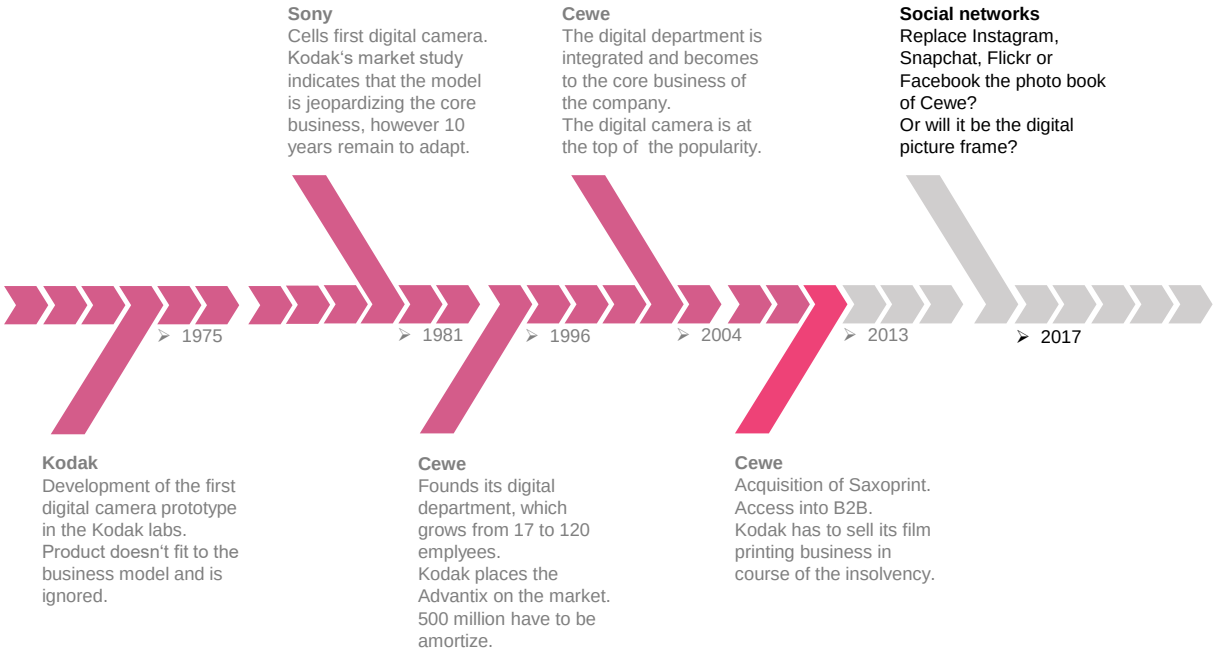
Figuur 3: Verandering in het business model van een uitgeverij (Bron: Osterwalder/Pigneur 2011: 74f.)

Het nieuwe model van de uitgeverij is tegenovergesteld aan het traditionele model. Dit model laat eender welke auteur toe om zijn boeken te publiceren. De hoofddoelstelling van dit business model is auteurs ondersteunen om hun scripts op een professionele manier uit te geven door geschikte tools te voorzien via zelfpublicerende online platformen (vb. https://www.lulu.com/). Aangezien de boeken van de duizenden auteurs enkel op vraag gedrukt worden, zijn er geen kosten voor lulu.com wanneer een boek flopt.

Dit nieuwe model wordt geïllustreerd in het rechterdeel van figuur 3. De figuur toont de fundamentele verschuiving in enkele kernelementen van het business model: clientèle verschuift van groothandelaars naar niche-auteurs en niche-lezers, de hoofdbestanddelen en competenties veranderen van kennis van uitgeven en inhoud naar kennis van het platform en print-on-demand infrastructuur.

Fotografie

Het voorbeeld van de ontwikkelingen in de fotografie van de afgelopen 40 jaar toont aan dat het tempo van de veranderingen de laatste jaren sterk is geëscaleerd. Terwijl er bijna 30 jaar verstreek tussen het eerste Kodak-prototype van een digitale camera en het moment waarop de digitale afdeling van Cewe de corebusiness van het bedrijf werd, duurde het maar 5 à 8 jaar tot wanneer Cewe's fotoboek vervangen zou worden door social media netwerken zoals Snapchat of Flickr (zie fig. 4).



Figuur 4: Verschuiving in de sector van de fotografie respectievelijk fotoverwerking (Bron: Stich 2017)

Als reactie op deze ontwikkelingen gaan steeds meer traditionele fotografen en foto-speciaalzaken workshops "Hoe je persoonlijke fotoboek maken" aanbieden aan hun eindgebruikers. Het creatieve aspect wordt dus overgelaten aan de consument – en de ondersteuning wordt gegeven onder de vorm van digitale tools en consultancy.

Deze twee voorbeelden leggen de paradigmaverschuiving in innovatie en ondernemerschap bloot – eerst en vooral teweeggebracht door de digitale transformatie. Nieuwe producten en diensten zijn niet langer de brandpunten van innovatie – business model innovatie krijgt nu de hoogste prioriteit. Marginale innovaties zijn niet langer belangrijk – iedereen gaat op zoek naar de volgende disruptieve innovatie.

Los van de huidige discussie, waarbij men zich vooral concentreert op digitale transformatie en disruptieve veranderingen, vormen deze ontwikkelingen niet alleen een gevaar voor traditionele industrieën en spelers. Ze bieden ook geweldige kansen voor ondernemers en mensen met ondernemingszin.

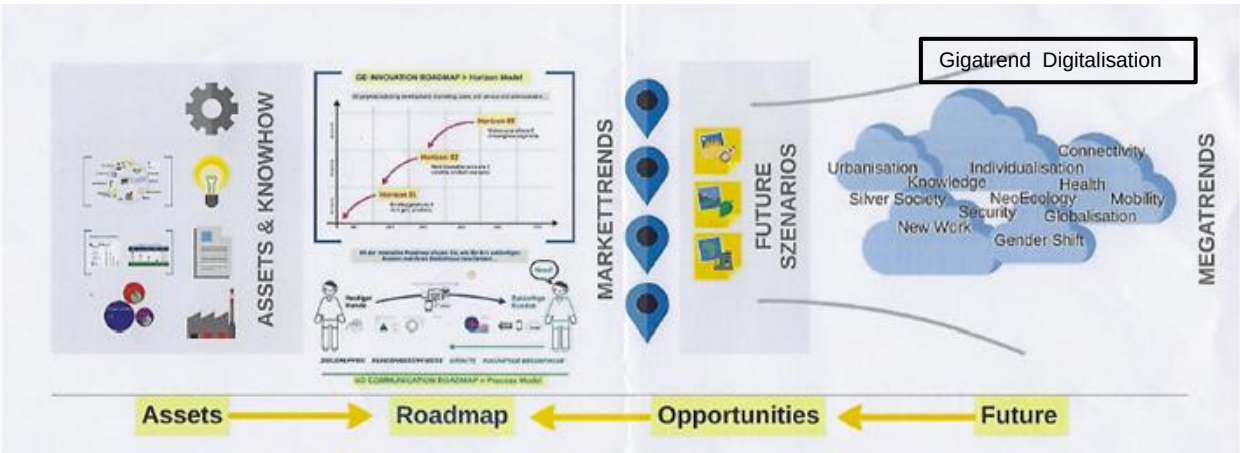
De centrale vragen die tegen deze achtergrond aan bod komen in het Thrive!-project zijn

- Hoe zien toekomstige bedrijven in de digitale industrie eruit?
- Kunnen er op één of andere manier “typische” bedrijfsprofielen geïdentificeerd worden?
- Wat zijn de gevolgen voor werknemers hun competenties en vaardigheden, specifiek nodig voor ondernemersactiviteiten?

1.2 Structuur en methodologie van de (desk)research / studie

Om een antwoord te kunnen geven op deze vragen, werd voor de deskresearch van toekomstige bedrijfsprofielen en ondernemersvaardigheden van de toekomst de volgende werkwijze gevolgd.

Eerst en vooral zijn de toekomstige bedrijfsprofielen in de creatieve industrie afhankelijk van ontwikkelingen en veranderingen, veroorzaakt door trends die op middellange en lange termijn de business van bedrijven uit de industrie beïnvloeden. Voor de structuur van het onderzoek baseerden we ons op het concept van het innovatielandschap (zie fig. 5):



Figuur 5: Structuur van de studie: het innovatielandschap
(Bron: Generationdesign 2017)

Deze methode doorloopt 4 stappen:

1. Creatie van kennis en informatie over de toekomst (focus op trends).
2. Formulering van scenario’s.
3. Analyse van bestaande troeven en competenties.

4. Creatie van duurzame innovatieportfolio's op niveau van bedrijven en industrieën.

Om een deels realistisch toekomstbeeld te kunnen schetsen, kan men een blik werpen op de middellange- en langetermijntrends (de zogenaamde megatrends). Deze geven informatie over de basisrandvoorwaarden van de toekomst. In de context van ons deskresearch hebben we een analyse gedaan van de gigatrend "digitalisering" en de zogenaamde megatrends, en hun effecten op toekomstige zaken – en competenties. Enerzijds geven zij informatie over het potentieel voor nieuwe producten en diensten. Anderzijds geven ze aanwijzingen over hoe werken in het algemeen er zal uitzien in de toekomst. Wat het Thrive!-project en de focus ervan op ondernemersvaardigheden en -competenties betreft, analyseerden we ook huidige ontwikkelingen in onderzoek en toepassing van innovatie(management) en ondernemerschap (hoofdstuk 2).

Een derde bron van informatie voor ons onderzoek, ten slotte, zijn de specifieke eigenschappen van de doelgroepen van het Thrive!-project, respectievelijk de specifieke uitdagingen waarmee ze worden geconfronteerd (hoofdstuk 3).

Op basis van de evaluatie van de ontwikkelingen in hoofdstuk 4 wordt het ecosysteem van ondernemerschap in de creatieve industrieën van de toekomst beschreven. Dit model illustreert de basisstructuur van de industrie en geeft de centrale randvoorwaarden weer van toekomstig werk – niet alleen als ondernemer.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van hoofdstukken 2, 3 en 4 samengevoegd in scenario's voor de vijf geselecteerde subsectoren van de creatieve industrieën in het Thrive!-project. In dit hoofdstuk worden potentiële business modellen geïllustreerd ten opzichte van de methode business model generatie CANVAS. Hierdoor wordt de variëteit aan mogelijke bedrijfsprofielen voor de toekomst duidelijk aangetoond.

In hoofdstuk 6 wordt dieper ingegaan op de beschrijving van ondernemerscompetenties en -vaardigheden voor de toekomst van de creatieve industrie – gedifferentieerd volgens de doelgroepen en subsectoren.

Het onderzoek wordt afgerond met een aantal referenties over hoe men zich kan opmaken voor de toekomst van de creatieve industrie (hoofdstuk 7).

2. Ontwikkelingen

2.1 Ontwikkelingen in de creatieve industrie

Het Duitse Ministerie van Werk en Sociale Zaken heeft onderzoek gevoerd naar de toekomstige competentienoden in verschillende industriële sectoren – onder andere de creatieve industrie (BMAS 2017). Aangezien dit deel van het onderzoek zich focust op reclame, gaan we de resultaten niet in detail bespreken. Maar: het onderzoek geeft wel een aantal aanwijzingen over de randvoorwaarden en de vereisten voor toekomstige competenties in de creatieve sector in het algemeen.

Randvoorwaarden

- Het creatieve potentieel ontstaat uit de samenwerking in nieuwe teams die ideeën en impulsen van verschillende sectoren/disciplines combineren en/of samenbrengen.
- De integratie van verschillende toegevoegde waarde-stappen levert maar een zeer beperkt voordeel op – het “productie”proces is verspreid over verschillende actoren en bedrijven.
- Bedrijfsstructuren in de creatieve industrie blijven klein – en zullen steeds verder afnemen.
- Het aantal “micropreneurs” en “zelfstandigen” zal toenemen.
- Waardecreatie wordt steeds meer uitgevoerd in flexibele netwerken – zowel voorbij de grenzen van de creatieve industrie als voorbij de landsgrenzen.
- Platformeconomie biedt nieuwe vormen van flexibele situatieve samenwerkingen en projecten.
- Digitale platformen faciliteren netwerking van werknemers – transactiekosten worden constant laag gehouden.
- Werkondersteunende tools en media ontwikkelen zeer snel – net zoals de communicatiekanalen.

De uitdagingen van de toekomst in de creatieve industrie zijn:

- Nieuwe ontwikkelingen/trends spotten.
- Vermogen om creatief samen te werken in permanent veranderende teams bestaande uit verschillende culturen en disciplines.
- Organisatorisch talent.
- Projectmanagement.
- Ondernemend denken vanuit het perspectief van de klant.

Wat de competenties en vaardigheden betreft, toont de studie aan dat er

With respect to the competences and skills the study points out that there will be a

- Een verschuiving zal zijn in de algemene competenties (geldend voor bijna elke industrie):
    - Fysieke arbeid wordt minder belangrijk.
    - Ook kenniswerk wordt steeds meer geautomatiseerd.
    - Er zal vraag zijn naar sociaal-interactieve competenties.
- Een verschuiving zal zijn in industriespecifieke competenties:

- Zeer verschillend afhankelijk van de speciale industrie respectievelijk sector/ subsector van een industrie.
- Ook in de toekomst zullen professionele competenties van groot belang blijven!

2.2 Gigatrend "Digitalisering"

De zogenaamde digitale transformatie is de bovenliggende trend die het debat over de toekomst van industrie, werk, maatschappij etc. domineert. De digitalisering heeft nog steeds een opvallend effect op de toekomst van de creatieve industrieën. De implicaties op zowel de organisatie van de toekomst als de manier van werken in de toekomst ("Werk 4.0") zijn enorm.

De algemene tendenzen van de ontwikkeling respectievelijk de gevolgen voor werken in de creatieve industrieën van de toekomst zijn in het kort:

- Geïndividualiseerde producten en diensten ("job lot 1").
- Marketing via digitale kanalen (social media).
- Distributie via online shops / online kanalen.
- Routinejobs zijn meestal geautomatiseerd.
- Informatie in real-time doet efficiëntie toenemen.
- Logistieke processen zijn geautomatiseerd.
- Cloudcomputing wordt gebruikelijk.
- Veeleisend voor privacy- en gegevensbescherming.
- Big data staat centraal – artificiële intelligentie, deep learning en data analytics leveren tips voor (geïndividualiseerde) nieuwe producten en diensten.

Digitalisering in de creatieve industrie

Een studie van digitalisering in de creatieve industrie (in Noord-Rijn-Westfalen) (Prognos 2016) benadrukt de volgende aspecten:

- De opties voor nieuwe zakelijke opportuniteiten voor creatieve mensen nemen toe naarmate digitalisering toeneemt (raakvlak technologie/content en raakvlak content/community).
- De traditionele toegevoegde-waardeketen wordt aangevuld met flexibele samenwerkingen.
- Versterking van digitale competenties wordt gezien als de sleutel voor aanpassing aan de digitale evolutie in de creatieve industrie – ze openen de deur voor nieuwe business modellen.

In hun boek "Morgen weiß ich mehr" ontwikkelen Klug en Lindner (Klug/Lindner 2017) een "visie" over toekomstige organisaties en het personeel in het digitale tijdperk: in het licht van de digitalisering is de organisatie van de toekomst meerlagig – vaak kan je niet uitmaken wie bij het bedrijf hoort en wie niet: agentschappen, consultants, externe experten worden betrokken bij bedrijfsprocessen – het bedrijf van de toekomst zal georganiseerd worden als een "vloeibare" organisatie. De vorm/ het profiel (netwerkorganisatie, virtuele organisatie, hybride organisatie,…) van die bedrijven zal constant veranderen.

De digitalisering creëert 4 nieuwe werkmethodes (Klug/Lindner 2017: 185ff.):

1. Solo-ondernemer.
2. Hoog presterende werknemer.
3. Betaalde kenniswerker.
4. Digitale dagloner of clickworker.

In het algemeen zullen de organisaties van de toekomst de solo-ondernemers versterken.

1. Solo-ondernemer
   - Is een vormende ondernemer die zijn/haar onderneming volledig alleen opbouwt.
   - Heeft als doel een schaalbaar bedrijf (respecievelijk diensten) op te bouwen (dit maakt het onderscheid tussen een solo-ondernemer en een freelancer).
   - Hiervoor werkt zij/hij aan eigen projecten (een freelancer werkt aan projecten van andere personen).
   - Start vaak als freelancer – totdat haar/zijn projecten en producten voldoende inkomsten genereren.
2. Hoog presterende werknemer
   - Heeft een bovengemiddelde opleidingsachtergrond.
   - Heeft een hoge graad van specialisatie.
   - Heeft een prestatiegerichte werkmethode.
   - Is zelforganiserend.
   - Heeft een hoge graad van “self marketing”.
   - Schommelt soms tussen de status van werknemer en ondernemer (merk op: Waarom werkt zij/hij als bediende? Zij/hij bevindt zich “op de rand van ondernemerschap” – en vanuit het perspectief van het bedrijf is er een risico dat het haar/hem verliest als een belangrijke werkkracht).
3. Betaalde kenniswerker
   - Is relatief hoog opgeleid (gediplomeerd).
   - Heeft weinig of geen specifieke competenties / vaardigheden (wat betekent: deze persoon heeft geen unique selling point).
4. Digitale dagloner of clickworker
   - Voert routine-jobs uit.
   - Is slecht betaald.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Tegen de achtergrond van deze visie over toekomstige organisaties, beschrijven Klug en Lindner ook 10 potentiële vaardigheden voor de digitale toekomst (Klug/Lindner (2017): 197ff.):

1. **Wegwijs Maken (“Sense-Making”)**
   Vermogen om conclusies te trekken uit een grote hoeveelheid data (“big data”). Data is pure informatie – om in een eerste stap kennis te vergaren moet de data samengenomen, geanalyseerd en geïnterpreteerd worden. De vereiste capaciteiten blijven niet beperkt tot methodes en analytische tools, maar omvatten ook creativiteit.

2. **Sociale Intelligentie ("Social Intelligence")**
   Vermogen om empathie op de werkvloer te gebruiken.
   Empathie is nodig om individuele digitale processen in detail te onderzoeken. Intuïtie blijft een relevant element, niet enkel in persoonlijke communicatie maar ook tijdens het beslissingsproces.
3. **Verrassend en Adaptief Denken ("Novel and Adaptive Thinking")**
   Vermogen om innovatief te denken bij het oplossen van problemen.
   In de toekomst zal innovatie vermoedelijk steeds meer het resultaat zijn van een slimme recombinatie van gekende principes en aanpakken bij problem-solving en de overstap naar een nieuw toepassingsgebied (de zogenaamde "cross-sectorale innovaties"). Het beste voorbeeld zijn de business model innovaties: de meeste zijn recombinaties van welbekende en erkende business modellen.
4. **Interculturele Competentie ("Cross-Cultural Competency")**
   Vermogen om zich snel aan te passen aan gewijzigde culturele randvoorwaarden.
   In de toekomst zullen mensen steeds meer werken in wisselende interculturele en interdisciplinaire projecten. De competentie van intercultureel teamwork zal steeds belangrijker worden.
5. **Leren denken als een computer ("Computational Thinking")**
   Vermogen om een veelheid aan data in abstracte concepten om te zetten.
   Deze vaardigheid houdt zowel programmeercompetenties in als begrip van hoe verschillende media zoals taal, patronen en symbolen kunnen gebruikt worden.
6. **Nieuwe Mediageletterdheid ("New Media Literacy")**
   Vermogen om te werken met nieuwe digitale expressievormen (foto, video, audio, geschreven tekst …). In het digitale tijdperk zal het belang van visuele media toenemen – niet in het minst om complexe onderlinge verbanden te beschrijven.
7. **Transdisciplinariteit ("Transdisciplinarity")**
   Vermogen om te denken in een ruimere/superieure context.
   Traditionele organisaties zijn geneigd om te funtioneren in beheersstructuren en het werk gebeurt in afzonderlijke afdelingen (zogenaamde "silomentaliteit). Digitalisering vereist denken in een superieure context en multidisciplinariteit.
8. **Design Denkwijze ("Design Mind-set")**
   Vermogen om te denken zoals een ontwerper bij het oplossen van problemen.
   Deze vaardigheid kenmerkt het vermogen om een probleem op te lossen vanuit het perspectief van de klant. Deze handeling wordt "design thinking" genoemd. Design thinking is zowel een methode als een denkwijze.
9. **Cognitieve Belasting Management ("Cognitive Load Management")**
   Vermogen om informatie te screenen om productief te blijven.
   De toenemende hoeveelheid informatie en data en de toenemende digitalisering van zowel de werkomgeving als het privéleven creëert verwarring. Het concentratievermogen om efficiënt te kunnen werken wordt steeds belangrijker.
10. **Virtuele Samenwerking ("Virtual Collaboration")**
    Vermogen om te werken in een virtuele werkconstellatie.
    Deze vaardigheid is veelbetekenend wanneer men werkt met digitale communicatie- en cloudcomputing-tools, bv. werken in virtuele teams die over heel de wereld verspreid zijn.

Implicaties voor leidinggevende competenties

De hierboven beschreven visie van het personeel in het digitale tijdperk impliceert nieuwe uitdagingen en noden, met gevolgen voor de leidinggevende vaardigheden van zowel dagelijks bestuur als project- en/of innovatiemanagers. De verschillende groepen van werknemers, zoals hierboven beschreven, verschillen van elkaar op gebied van persoonlijke waarden en doelstellingen, vereisten, loopbaanoriëntatie etc. De laatste jaren is er heel wat onderzoek gevoerd naar de verschillende denkwijzen, attitudes, ambities etc. van personeel met verschillende leeftijden. Een resultaat hiervan zijn de verschillende "generatieconcepten", die de diverse groepen omschrijven en referenties geven over hoe deze groepen op gebied van leiderschap kunnen gestuurd worden. Gezien de complexiteit van het onderwerp, leidt het ons te ver van de scope van dit onderzoek om dit in detail te bespreken. Daarom concentreren we ons op dit punt op enkele algemene bevindingen die zoiets als een nieuw begrip van en richtlijn voor leiderschap in het digitale tijdperk illustreren.

In hun verhandeling over digitaal leiderschap wijzen Eggers en Hollman op vier centrale vereisten voor leiderschap in het digitale tijdperk (Eggers/Hollmann 2018: 47ff.):

- Onderlinge verwevenheid ("Interconnectedness"):
  Alle werknemers moeten door middel van technologie in de mogelijkheid zijn om te crosslinken, communiceren en samen te werken. Netwerken als uitgangspunt van leiderschap is het tegengestelde van hiërarchie.
- Openheid ("Openness"):
  Nieuwsgierigheid en openheid vormen de basis voor innovatieontwikkeling en -implementatie. Dit vereist een trial-and-errorcultuur, een hoge graad van persoonlijke verantwoordelijkheid van de werknemers en het vertrouwen van de leidinggevenden.
- Participatie ("Participation"):
  Managers moeten verantwoordelijkheid delegeren en de werknemers engageren bij het besluitvormingsproces. Het volledige potentieel van de ideeën en vaardigheden van de werknemers kan zo veel beter aangesproken worden dan in traditionele leiderschapsconcepten.
- Alertheid ("Agility"):
  Flexibiliteit en snelheid zijn de succesfactoren voor competitiviteit en innovatievermogen in de steeds veranderende digitale wereld.

Op basis van deze informatie beschrijven zij het competentieprofiel van een digitale leider als volgt (tabel 2):

Voornaamste taken/ verantwoordelijkheden	Benodigde competenties
• De “big picture” overbrengen in plaats van micromanagement • Verschillende besturingssystemen tegen elkaar afwegen • Virtuele en heterogene teams leiden • Werken en leren in netwerken promoten • Empowerment via constante delegering, feedback en coaching	• “Agile” leiderschap • Expertise in methodes zoals scrum, design thinking • Netwerking, ontwikkeling en coaching van werknemers en teams • Vertrouwen en het vermogen “om los te laten” • Leiderschap vanop afstand en virtuele communicatie • Competenties in digitale media

Tabel 2: Verplichtingen/verantwoordelijkheden en competenties
(Bron: Eggers/Hollmann 2018: 61)

Deze vaardigheden staan centraal om complexe samenstellingen te organiseren van heel gevarieerde teamconstellaties in de organisaties en samenwerkingen met variërende partners die in de nabije toekomst als normaal zullen worden beschouwd.

2.3 Megatrends

Megatrends duiden middellange- tot langetermijnperspectieven aan in de maatschappij, economie, technologie etc.

Als deel van ons deskresearch analyseerden we 12 megatrends[1] en probeerden we om de impact ervan op de toekomst van de creatieve industrieën te identificeren.

De megatrends zijn: Zilveren Generatie / Demografische verandering, Neo-ecologie, Mobiliteit, Urbanisatie, Connectiviteit, Gender Shift / Diversiteit, Globalisering, Het Nieuwe Werken (HNW), Kennismaatschappij / Het Nieuwe Leren, Gezondheid, Individualisering, Veiligheid en Beveiliging.

Er is een impact op zowel nieuwe producten en diensten als de manier van werken en de structuur van de bedrijven van de toekomst (merk op: ze komen in grote mate overeen met de gigatrend digitalisering).

De volgende hoofstukken tonen de mogelijke impact aan van de betreffende megatrend op toekomstige werk- en randvoorwaarden voor zowel ondernemersactiviteiten als mogelijke producten of diensten.

De gevolgen worden samengevat voor geselecteerde subsectoren van het Thrive!-project:

- Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod
- Verpakkingsbedrijven
- Sign & Display

[1] We volgden de taxonomie van het Zukunftsinstitut (http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/)

- Digitale-marketingbureaus
- Gaming & apps

Merk op:
De combinatie van twee of zelfs meer megatrends zal vaak meer interessante opportuniteiten opleveren, met een groot potentieel voor nieuwe business modellen, producten en diensten.

2.3.1 Zilveren Generatie / Demografische verandering

De Trend

De megatrend "Zilveren Generatie" kenmerkt de wereldwijde demografische overgang naar een verouderde maatschappij ten gevolge van de stijgende levensverwachting, dit mede door zowel de medische vooruitgang als de wereldwijde stijging van de levenskwaliteit en levensstandaard.

Parallel wordt het traditionele beeld van senioren vervangen door nieuwe levensstijlen. In plaats van met pensioen te gaan, engageren mensen zich als vrijwilliger en participeren ze mee aan sociale activiteiten. Bovendien opent de "Zilveren Generatie" een enorm marktpotentieel voor de economie dat kan worden ontwikkeld door producten en diensten specifiek op maat van deze klantengroep af te stemmen.[2]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- (nieuwe) klantengroep.
- Sterk potentieel voor geïndividualiseerde producten en diensten.
- Toename van het aantal ondernemers met een hogere leeftijd.
- Risico op tekort aan vaardigheden in bepaalde sectoren van de creatieve industrieën.
- Vraag naar kennisoverdracht/kennisbehoud wanneer oudere werknemers met pensioen gaan.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Geïndividualiseerde producten/diensten: nieuws (kranten), mailings, bezorgdiensten.
- Drukwerk op maat voor senioren hebben een enorm potentieel voor afwerking (vb. edelvernis, haptische effecten).

Verpakkingsbedrijven

- Verpakking voor senioren – bruikbaarheid wordt een criterium met de hoogste prioriteit.
- Verpakking op maat – bezorgdiensten inbegrepen.
- Leeftijdsgebaseerde samenstelling van labels, instructiefolders, etc.

[2] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-silver-society/

Sign & Display

- Leeftijdsgebaseerd beletteringsformaat en -type, integratie van voice control (bij het verkooppunt).

Digitale-marketingbureaus

- Gepersonaliseerde marketing.

Gaming & apps

- Serious games – toename van motivatie en flexibiliteit vb. In de gezondheids- en ouderenzorg.

2.3.2 Neo-ecologie

De Trend

De megatrend "Neo-ecologie" houdt meer in dan enkel natuurbehoud of oppositie tegen de grootindustrie.

Duurzaamheid en efficiëntie zijn kenmerkend in elk gebied en combineren economie, ecologie en sociale verantwoordelijkheid. Meer en meer consumenten geven de voorkeur aan "goede" merken en bedrijven die meer te bieden hebben dan louter een product. Ethische en ecologische aspecten van producten en merken beïnvloeden de mogelijke beslissing van een klant. Deze bedrijven beloven een bijdrage te leveren aan de levens van hun klanten, werknemers en de maatschappij als geheel. Bovendien winnen de regionale productieketens aan belang.[3]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toenemende bewustwording van duurzaamheid van producten en diensten.
- Vraag naar "zinvolle" jobs (in het bijzonder bij jonge werknemers) – producten/diensten ontwikkelen en/of problemen oplossen met sociaal nut.
- Duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid zijn belangrijke elementen bij de presentatie van het bedrijf in het openbaar.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Toenemende daling van drukwerk.
- Gebruik van milieuvriendelijke materialen.
- Toename in de substitutie van drukwerk vb. boeken, magazines door digitale alternatieven vb. audio books, podcasts.

Verpakkingsbedrijven

- Minder verpakkingen.
- Herbruikbare verpakkingen.

[3] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/

- Gebruik van nieuwe/ecologische materialen.
- Plastics zullen worden vervangen door papier of ecologisch verenigbare materialen.

Sign & Display

- Toename in de substitutie van gedrukte etiketten door display oplossingen vb. in vestigingen.
- Nieuwe/milieuvriendelijke materialen.
- Displays zullen verkeersborden vervangen in het verkeersmanagement.

Digitale-marketingbureaus

- Toename in de substitutie van reclamedrukwerk door digital marketing.

Gaming & apps

- Gamification toepassen om mensen aan te moedigen om over te schakelen naar een milieuvriendelijke levensstijl.

2.3.3 Mobiliteit

De Trend

De megatrend "Mobiliteit" kenmerkt onze huidige maatschappij, die een flexibele, mobiele levensstijl volgt, waar vaste plaatsen zoals kantoren en leefruimten aan belang inboeten. Mensen verwachten 24/7 mobiliteit, terwijl het traditionele 9-to-5 ritme langzaam verdwijnt door de grotere verwachtingen en eisen voor producten en diensten, die de klok rond beschikbaar moeten zijn.

De wereldwijde toenemende mobiliteitseis, vooral in de opkomende landen (BRIC-landen, N-11), weegt echter zwaar door op het milieu. Daarom is er nood aan ontwikkeling van nieuwe, duurzame technologieën. Nieuwe mobiliteitsgerelateerde producten en business modellen, zoals car en bike sharing winnen al aan populariteit.[4]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Stijging van het aantal thuiswerkers om mobiliteit te vermijden ("third places").
- 24/7/365 beschikbaarheid van producten en diensten.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Afname van catalogi voor vb. auto's, fietsen etc.
- Afname van handleidingen voor vb. auto's, fietsen etc.
- Verminderde nood aan gedrukte lijsten, wegenkaarten etc.

Verpakkingsbedrijven

- Nieuwe verpakkingen en diensten voor "goederenvervoer" (transport en logistiek) – compatibel voor vb. zelfsturende auto's en/of drones.

[4] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/

Sign & Display

- Door de opkomst van zelfsturende auto's zal de nood aan verkeersborden (drastisch) dalen.
- Kans voor displays – bewerking van voertuigen, reclame, entertainment (interieuruitrusting).

Digitale-marketingbureaus

- Digital marketing via displays in zelfsturende auto's.

Gaming & apps

- Gamification toepassen voor handleidingen van zelfsturende auto's, e-bikes etc.
- Games/Serious gaming tijdens rit met zelfsturende auto's.

2.3.4 Urbanisatie

De Trend

Vandaag leeft meer dan de helft van de wereldbevolking in stedelijk gebied, en toekomstverwachtingen geven aan dat deze ontwikkeling zal aanhouden. De megatrend "Urbanisatie" kenmerkt deze ontwikkeling en de algemene verspreiding van het stadsleven. De toekomst van steden is smart, groen, duurzaam, geconnecteerd en de moeite om in te leven.

Toch leidt de dynamiek van deze trend vooral in opkomende landen (BRIC-landen, N-11) tot grote problemen zoals gebrek aan openbaar vervoer, infrastructuur en leefruimte, maar ook tot milieuproblemen. Bovendien zorgt de rurale exodus ervoor dat diensten zoals ondernemingen, scholen en openbaar vervoer op het platteland afnemen, o.a. door verminderde koopkracht en het gebrek aan economische efficiëntie.[5]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Realisatie van een work-life balance wordt eenvoudiger – reistijd naar het werk daalt.
- Afstand van logistic supply chain wordt korter.
- Regionale concurrentie neemt toe (regionale concentratie van bedrijven).

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Er kunnen nieuwe markten en doelgroepen ontwikkeld worden.
- Er kunnen nieuwe logistiekdiensten gecreëerd worden.

Verpakkingsbedrijven

- Rechtstreekse verbinding met klanten verkleint de massa verpakkingsmateriaal.
- Er is nood aan speciale verpakkingen voor leveringen op korte afstand (mogelijkheid voor nieuwe producten en diensten).

[5] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/

Sign & Display

- Oriëntatie van inwoners en bezoekers van stedelijke gebieden kan degelijk ondersteund worden door intelligente displays.

Digitale-marketingbureaus

- De regionale nabijheid van een groot aantal (potentiële) klanten creëert kansen voor nieuwe online-offline oplossingen/diensten.

Gaming & apps

- Gamification inzetten als instrument ter ondersteuning en gidsing van mensen in de stad en/of agglomeratie (vb. “Hoe functioneert de stad”).

2.3.5 Connectiviteit

De Trend

Alles is verbonden – de megatrend “Connectiviteit” beschrijft de evolutie naar een wereld die steeds meer in netwerken wordt georganiseerd. Of het nu online of offline is, iedereen is verbonden met anderen via diverse kanalen, en bijna alles is gedigitaliseerd. Smart devices, die via het internet verbonden zijn en communiceren met elkaar, worden ook steeds alledaagser. In elk domein, zowel professioneel als privé, zijn ze onderling verbonden en intelligent (“smart”).[6]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Belangrijke technologie voor toename van platformeconomie (sociale en economische activiteiten worden bevorderd door een platform. Voorbeelden van platforms die (een grote hoeveelheid en variatie van verschillende) providers verbinden met een groot aantal (potentiële) klanten zijn Amazon of Uber).
- Potentieel resultaat: verschuiving in ondernemerschap – platforms vereenvoudigen de zoektocht naar de juiste partners voor een samenwerking etc.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Toename van crossmedia producten en diensten.
- Social media / netwerken worden steeds belangrijker voor distributie.

Verpakkingsbedrijven

- Versnelling van smart packaging is mogelijk.
- Toename van interactieve verpakking (RFID).
- (Leverings)processen kunnen getraceerd worden door middel van intelligente verpakkingen.

[6] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/

- Veiligheid en beveiliging kunnen verbeterd worden (vb. transportketen van diepvriesvoedsel).

Sign & Display

- Enabler voor persoonlijke interactie in het verkooppunt.

Digitale-marketingbureaus

- Enabler en accelerator voor een toename van mobile marketing.

Gaming & apps

- Enabler voor gamification op mobiele toestellen.

2.3.6 Gender Shift / Diversiteit

De Trend

De megatrend "Gender Shift" beschrijft het einde van traditionele genderrollen in het professionele en privé-leven. Terwijl steeds meer vrouwen streven naar leidinggevende functies en een work-life balance die toelaat om hun verantwoordelijkheid voor werk en gezin te combineren, maken mannen aanspraak op hun recht om tijd door te brengen met hun gezin. De veranderende rol- en carrièremodellen zullen een grote impact hebben op de maatschappij en de economie.[7]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toename van vrouwelijk ondernemerschap / vrouwelijke ondernemers.
- Het belang van interculturele oplossingen neemt toe.
- Nieuwe klantengroepen – gepersonaliseerde producten en diensten.
- Diversiteit als een belangrijk kenmerk om de attractiviteit van een bedrijf als werkgever te verhogen.
- Belangrijke premisse voor succesvol werk in interculturele teams en multidisciplinaire projecten.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Potentieel voor nieuwe producten (vb. kranten/magazines) op maat van doelgroepen volgens gender, nationaliteit, geloofsovertuiging etc.
- Content op maat van drukwerk door genderspecifiek taalgebruik, fotomateriaal etc.

Verpakkingsbedrijven

- Verpakkingen kunnen ontworpen worden voor specifieke behoeften van verschillende genders of doelgroepen (vb. voedselverpakkingen met aandacht voor religieuze vereisten (vb. koosjer, halal)).

Sign & Display

[7] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift/

- Intelligente displays hebben het potentieel om doelgroepspecifieke informatie te geven over vb. producten in het verkooppunt (taal, cultuur etc.).

Digitale-marketingbureaus

- Doelgerichte marketingcampagnes kunnen op maat gemaakt worden van de individuele geadresseerde op het gebied van gender, culturele achtergrond, beperkingen etc. (data analytics/artificiële intelligentie als technologie om algoritmes te identificeren).

Gaming & apps

- Gamification kan worden gebruikt om mensen te sensibiliseren voor diversiteit.

2.3.7 Globalisering

De Trend

De megatrend "Globalisering" kenmerkt de aanhoudende integratie en internationalisering van markten en de groeiende impact op de maatschappij, gaande van het onderwijssysteem tot de privésfeer en relaties. Toenemende export en een grotere betrokkenheid van opkomende landen (BRIC-landen, N-11) in de wereldhandel resulteren in een economische groei die de ontwikkeling van een nieuwe middenklasse in deze landen stimuleert.

De economische omvang is echter maar een onderdeel van deze trend. De grenzen tussen verschillende culturen worden steeds soepeler en verschillende consumptie- en levensstijlen lopen in elkaar over.[8]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Markten worden steeds internationaler – risico op toenemende concurrentie.
- Nieuwe klantengroepen.
- (Inter)culturele gevoeligheid groeit.
- Projectteams worden steeds multicultureler.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Nieuwe, cultuurspecifieke content / producten en diensten.

Verpakkingsbedrijven

- Geïndividualiseerde verpakkingen (vb. voedselverpakkingen: verschillende culturele normen, standaarden en gewoonten moeten in aanmerking genomen worden).

Sign & Display

- Displays maken het mogelijk om meertalige informatie, berichten, instructies te communiceren.

Digitale-marketingbureaus

[8] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-globalisierung/

- Geïndividualiseerde marketingcampagnes vragen om een grondige kennis van culturele kenmerken.

Gaming & apps

- Games in verschillende talen, maar ook aangepast aan de culturele kenmerken.

2.3.8 Het Nieuwe Werken (HNW)

De Trend

De megatrend "Het Nieuwe Werken" is een resultaat van de drastische veranderingen die de maatschappij en economie momenteel ondergaan. Het kenmerkt de versmelting van werk en vrije tijd door flexibilisering op het werk en de nieuwe waarde van mensen in een geautomatiseerde, gedigitaliseerde en geglobaliseerde werkomgeving.

Door de transformatie van een industriële naar een kennismaatschappij, gebaseerd op de creatie van immateriële waarde, zullen de bedrijfsstructuren en het werknemersgedrag blijven evolueren. Het personeel in service-, informatie- en creatieve afdelingen zal een sleutelrol spelen in de wereldeconomie. Processen, ervaring en ideeën zullen steeds belangrijker worden.[9]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Steunende factor voor ondernemerschap in alle subsectoren.
- Kans voor werkgevers om na te gaan hoe ze verschillende leiderschapsstijlen naast elkaar kunnen toepassen bij verschillende groepen binnen het bedrijf.
- Het belang van levenslang leren neemt toe.
- Meer onafhankelijkheid kan een positieve impact hebben op vrouwelijke ondernemers.
- Talrijke opportuniteiten voor werknemers:
    - Work-life-learn balance wordt steeds belangrijker, en kan in het digitale tijdperk steeds gemakkelijker in praktijk omgezet worden.
    - Digitalisering en platformen bieden kansen om aan eigen projecten te werken.
    - Een carrièreswitch wordt eenvoudiger.
    - Ondersteunende technologieën bieden meer jobopportuniteiten voor oudere werknemers.
- Nieuwe uitdagingen voor werkgevers:
    - Rekrutering kan moeilijker worden – eisen van werknemers zijn uitdagend en uiteenlopend.
    - Werkorganisatie wordt complexer.
    - Incentives worden belangrijker voor retentiemanagement.
    - Nieuwe organisatiestructuren moeten de hiërarchie terugdringen en extensieve participatie van werknemers in ontwikkelings- en besluitvormingsprocessen stimuleren.

[9] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/

2.3.9 Kenniscultuur (Kennismaatschappij / Het Nieuwe Leren)

De Trend

Scientia potentia est – kennis is macht en, gezien de effecten van de digitalisering, zullen steeds meer mensen er in de toekomst toegang tot hebben. De megatrend “Kenniscultuur” beschrijft de evolutie van een industriële naar een kennismaatschappij, waar de “kenniscultuur” beslist of personen, bedrijven en politieke economieën goed voorbereid zijn op de toekomst.[10]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toenemende belangstelling voor leren.
- Toenemende vraag naar informatie.
- Kans op nog meer marktsegmentatie.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Optie voor nieuwe producten, vb. special interest magazines, gecombineerd met nieuwe marketing oplossingen.

Verpakkingsbedrijven

- Kennisoverdracht via verpakkingen.

Sign & Display

- Potentieel voor on-site leren.
- Interactive learning (display – mobiel toestel).

Digitale-marketingbureaus

- Verantwoordelijkheid over persoonlijke gegevens (GDPR).

Gaming & apps

- De markt van serious games vergroot.
- Het spectrum van doelgroepen verbreedt.
- De B2B-markt groeit (privébedrijven, scholen, universiteiten).
- De B2C-markt verschijnt en groeit.

[10] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/

2.3.10 Gezondheid als levensstijl ("Health-Style")

De Trend

Gezondheid is niet louter meer ziektevrij zijn, maar ook een volwaardige levensstijl. Werken aan lichaan, geest en ziel, met als doel een grotere vitaliteit, is een filosofie op zich geworden. Vandaag staat een gezonde levensstijl gelijk aan de bekwaamheid om optimaal te presteren en tegelijk een gevoel van welbevinden te hebben.

Dankzij de digitalisering is de megatrend "Health-Style" alomtegenwoordig geworden in ons dagelijkse leven. Gezondheidscoaches dringen binnen in onze huizen en mobiele toestellen en maken het mogelijk om zelf onze vitale functies te controleren. Hoe dan ook zullen de democratisering van kennis en de digitale gezondhedscoaches een impact hebben op het volledige gezondheidssysteem. Patiënten zullen steeds zelfverzekerder en onafhankelijker worden, terwijl artsen geconfronteerd zullen worden met vragen om meer transparantie en zelfbeschikking. Bijgevolg zal de perceptie van gezondheidsexperten verschuiven van "goden in het wit" naar "dienstverleners in het wit".[11]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toename van (farmaceutische) gezondheids- en wellnessproducten en -diensten.
- De bewustwording van werknemers en ondernemers over gezondheid en work-life blending neemt toe.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Potentieel voor nieuwe producten, content, formats.

Verpakkingsbedrijven

- Gepersonaliseerde farmaceutische producten.

Sign & Display

- Stijgend potentieel voor informatie over gezondheid en/of gebruikshandleiding voor wellnessproducten in het verkooppunt.

Digitale-marketingbureaus

- Beschikbaarheid van nieuwe kanalen.
- Verantwoordelijkheid over persoonlijke gegevens (GDPR).

Gaming & apps

- Gamification in gezondheidszorg en ouderenzorg om motivatie te verbeteren en compliance en therapieplannen te ondersteunen.
- Serious games om bij te leren over een gezonde levensstijl.

[11] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/

2.3.11 Individualisering

De Trend

De megatrend “Individualisering” lanceert een nieuwe kiescultuur. Gedurende meer dan 100 jaar werd de maatschappij gekenmerkt door de drang naar meer autonomie en vrije wil enerzijds, en de teloorgang van de klassieke hiërarchische modellen anderzijds. Mensen vormen en tonen hun identiteit en persoonlijkheid via hun consumptie en zoektocht naar nieuwe contacten. Belangrijke levenskeuzes worden uitgesteld om zoveel mogelijk opties zo lang mogelijk open te houden. Bijgevolg veranderen de traditionele levensstijlen en wordt het beeld van het traditionele gezin vervangen door een zelf gekozen gezelschap zoals vrienden of themaspecifieke communities.

De economie kan inspelen op het potentieel van deze megatrend door gepersonaliseerde producten en diensten te ontwikkelen die gebaseerd zijn op modulaire concepten.[12]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toename van ondernemers.
- Nieuwe klantengroepen.
- Nieuwe marktniches.
- Toenemende vraag naar “ordergrootte 1”.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Gepersonaliseerde content.

Verpakkingsbedrijven

- Gepersonaliseerde verpakkingen.
- Luxeverpakkingen.

Sign & Display

- Gepersonaliseerde aanspreking in het verkooppunt via interactieve display / mobiel toestel.

Digitale-marketingbureaus

- Gepersonaliseerde kanalen en content.

Gaming & apps

- Gamification voor geïndividualiseerd leren en motiveren.

[12] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/

2.3.12 Veiligheid en beveiliging

De Trend

De megatrend “Veiligheid en Beveiliging” is het resultaat van de voortdurende digitalisering in elk gebied van het dagelijkse leven en de risico’s die eraan verbonden zijn. Terwijl overheidsinstanties er afstand van nemen, nemen ondernemingen en particulieren steeds meer hun verantwoordelijkheid. Uiteindelijk moet elk mens kunnen omgaan met de risico’s die gepaard gaan met de voordelen van digitale producten en diensten.[13]

Impact op werk en organisatie van de toekomst

- Toenemende bewustwordeing van gegevensbeveiliging.
- Toenemende vraag naar beveiligde oplossingen in eender welke (digitale) markt.

Impact op Subsectoren

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

- Aanleiding voor verzameling van gegevens voor tal van analyses en nazorg.
- Beveiliging in de productieketen op punt stellen (vb. ISO-normen).

Verpakkingsbedrijven

- Toename van vraag naar RFID – product labelling, ook in industriële productieprocessen.
- Beveiliging in de productieketen op punt stellen (vb. ISO-normen).

Sign & Display

- Veiligheidsvoorschriften ter plaatse.

Digitale-marketingbureaus

- Aanleiding voor verzameling van een enorme hoeveelheid aan data (“big data”) voor tal van analyses en nazorg (B2B en B2C).
- Toenemend belang van cyber security (GDPR).

Gaming & apps

- Toenemend belang van gegevensbescherming.

[13] Surf voor meer informatie naar: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-sicherheit/

2.3.13 Implicaties voor ondernemerscompetenties

Kort samengevat: de ontwikkelingen die worden weergegeven door de zogenaamde megatrends bieden tal van opportuniteiten voor nieuwe, gepersonaliseerde producten en diensten, klanten en marktsegmenten. Deze tendens lijkt ondernemerschap in de creatieve industrieën en daarbuiten te bevorderen.

Wat de ondernemingsvaardigheden betreft, zullen – als we kijken naar de megatrends en hun (mogelijke) impact op zakelijke opportuniteiten – bepaalde vaardigheden van groot belang zijn voor ondernemerschap in de toekomst.

De analyse in dit hoofdstuk van de megatrends en hun impact op het toekomstige werken in (niet alleen) de creatieve industrieën en op de subsectoren brengt enkel algemene tendenzen naar voor. De concrete impact en gevolgen moeten in detail geanalyseerd worden met het specifieke bedrijf voor ogen. Hiervoor moeten ondernemers in staat zijn om trends en toekomstige ontwikkelingen te analyseren, om op die manier de gevolgen voor hun eigen zaak in kaart te kunnen brengen. Hiervoor moet men

- Op de hoogte zijn van de verschillende informatiebronnen over trends en ontwikkelingen en ze kunnen hanteren (vb. handelsorganisaties, gespecialiseerde consultants, wetenschappelijke universiteiten en onderzoekscentra).
- Op de hoogte zijn van de basismethodes en tools van “impact management” en ze kunnen toepassen.
- In staat zijn om te denken en te plannen vanuit klanten-/marktperspectief.
- In staat zijn om zowel opportuniteiten als risico’s te herkennen.
- In staat zijn om te denken in de “filosofie” van businessmodellen.

De invloed van de gigatrend digitalisering, de megatrends en hun relevantie voor de toekomst van de business in bijna alle industrietakken geven een duidelijk signaal dat ook “normale” werknemers in de toekomst steeds meer ondernemingsvaardigheden zullen moeten tonen. Later in het onderzoek komen we uitgebreider terug op deze vaardigheden.

2.4 Trends in innovatie(management) en ondernemerschap

Een ander gevolg van de toenemende digitalisering en de ontwikkeling (en beschikbaarheid) van sleuteltechnologieën zoals platformen is dat de randvoorwaarden van ondernemerschap en innovatiemanagement erg veranderd zijn. De voorbije jaren werden er nieuwe methodes rond organisatieontwikkeling uitgewerkt naar aanleiding van de invloed van de eerder vermelde ontwikkelingen.

De laatste jaren is er op vlak van innovatie / innovatiemanagement, ondernemerschap en organisatorische verandering veel gewijzigd, zowel in onderzoek als in de praktijk. Deze veranderingen zijn nauw verbonden met de digitale transformatie, respectievelijk de toename van digitale tools als sleuteltechnologieën voor de implementatie van nieuwe innovatieprocessen, de creatie van samenwerkingsverbanden of de organisatie van individueel werk.[14]

Innovatie en innovatiemanagement

Het traditionele begrip van innovaties, gecreëerd door middel van een systematisch sequentieel proces van idee tot succesvolle verspreiding op de markt, leeft nog steeds. De onderliggende innovatiestrategie – klanten en leveranciers integreren in het innovatieproces via benaderingen zoals “lead-user-concept” of “open innovatie” – leidt echter tot zogenaamde incrementele innovatie (Jánszky/Abicht 2013: 173).

In het snel evoluerende digitale tijdperk zijn ook de strategische veronderstellingen danig veranderd (Rogers 2016: 7):

Van	Naar
Beslissingen genomen op basis van intuïtie en anciënniteit	Beslissingen genomen op basis van testen en validatie
Ideeën testen is duur, traag en moeilijk	Ideeën testen is goedkoop, snel en gemakkelijk
Experimenten worden occasioneel uitgevoerd door experten	Experimenten worden voortdurend uitgevoerd door iedereen
De uitdaging van innovatie is de juiste oplossing vinden	De uitdaging van innovatie is het juiste probleem oplossen
Mislukking wordt tot elke prijs vermeden	Uit mislukkingen worden lessen getrokken, vroeg en voordelig
De focus ligt op het ‘afgewerkte’ product	De focus ligt op minimaal haalbare prototypes en iteratie na de lancering

Tabel 3: Veranderingen in de strategische veronderstellingen van het analoge naar het digitale tijdperk
(Bron: Rogers 2016: 7)

[14] Een diepgaand onderzoek over deze topics zou ons te ver leiden van de scope van de deskresearch van het Thrive!-project. Daarom beperkt dit rapport zich tot een beschrijving van de algemene ontwikkelingen en een aantal hoofdtrends in deze kennisgebieden.

De huidge discussie over innovatie wordt gedomineerd door business model innovaties: economisch succes hangt niet langer uitsluitend af van nieuwe producten, nieuwe diensten of nieuwe processen, maar van nieuwe business modellen. Innovatie is niet het resultaat van technologische ontwikkeling en markt-/consumentenanalyses, maar van een nieuwe definiëring van de spelregels in bijna alle afdelingen (Jánszky/Abicht 2013: 173f.). De protagonisten van deze (r)evolutie zijn voornamelijk ondernemers en start-ups ("rulebreakers") die hun ideeën doorduwen tot buiten de gevestigde bedrijfsstructuren. Deze ontwikkeling wordt samengevat als "disruptieve innovatie" – een term die steeds meer ingeburgerd raakt.

Futurologen Jánszky en Abicht voorspellen dat deze ontwikkeling – innovatie wordt aangedreven door start-ups – vanaf 2020 zal veranderen om drie redenen (Jánzsky/Abicht 2013: 174f.):

1. Het zal eenvoudiger worden om innovaties te kopiëren. Start-ups zullen niet langer het voordeel hebben dat ze in staat zijn om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te testen, aangezien snelheid essentieel is om temidden van alle concurrentie te kunnen overleven.
2. Gevestigde waarden leren om te handelen zoals en in hun structuren de denkwijze te integreren van start-ups. Ze zullen "rulebreaker teams" samenstellen die onafhankelijk van de strikte bedrijfsstructuren kunnen werken – zonder hiërarchie en strikte rapporteringsplicht.
3. Het innovatietype: business model innovaties zijn vaak nauw verbonden met de sterktes van grote bedrijven.

Bijgevolg schatten Jánszky en Abicht dat rulebreakers in de (nabije) toekomst niet zozeer een start-up zullen oprichten om hun visies te promoten. Vooraleer ze hun eigen zaak oprichten, zullen ze ingehuurd (gekocht) worden door ondernemingen.

Ondertussen is deze ontwikkeling – toegelicht door Jánszky en Abicht in 2013 – op vele gebieden werkelijkheid geworden: voormalige start-ups zoals Airbnb, Amazon, Google, Uber hebben enerzijds gevestigde sectoren verstoord en zijn anderzijds uitgebreid tot ondernemingen met duizenden werknemers (zonder aan innovatieve kracht in te boeten). Een ander voorbeeld zijn de gevestigde bedrijven in de automobielsector. Doordat de baanbrekende innovaties in e-mobility en zelfsturend rijden voornamelijk door start-ups of bedrijven buiten de automobielindustrie werden gerealiseerd, werkt deze sector steeds meer samen met innovatieve start-ups – vaak in Silicon Valley.

De gevolgen van de hierboven beschreven ontwikkelingen en prognoses zijn gevarieerd:

- De opkomende rol van business model innovaties opent nieuwe deuren voor ondernemers en start-ups.
- De nieuwe strategische aanpak van veel gevestigde ondernemingen creëert nieuwe opportuniteiten voor werknemers met ondernemingszin.
- Anderzijds worden bedrijven die werknemers met ondernemersambities en zin voor innovatie willen aannemen met een nieuwe uitdaging geconfronteerd: de beslissing van de (jonge) solo-ondernemers hangt af van de volgende criteria (Jánszky/Abicht 2013: 177):
    - Is de job / het project een echte uitdaging? Is het intellectueel stimulerend?

- Is het project zinvol? Is het probleem het waard om op te lossen?
- Zal ik met interessante mensen samenwerken? Zijn er leuke collega's?

Ondernemerschap

De laatste jaren is er ook een verschuiving waargenomen in het begrip van ondernemerschap. Een van de bekendste protagonisten van een nieuw type van ondernemerschap is de Duitse professor en ondernemer Günter Faltin (Faltin 2017). Zijn hoofdthese is dat een ondernemer geen "allrounder" moet zijn die alles weet over het management van een zaak. Taken zoals communicatie, logistiek, boekhouding etc. kunnen uitbesteed worden aan externe specialisten. In navolging op Faltin zijn de vaardigheden van een ondernemer verschillend (zie hieronder).

Het uitgangspunt van Faltin's kritische analyse is het traditionele begrip van ondernemerschap, de "typische" inhoud van de ondernersopleiding en training en de structuur van het ondersteuningssysteem voor ondernemers (consultancy etc.).

Het traditionele idee van de vereisten voor een ondernemer focust op drie aspecten: kapitaalverwerving, management en conceptontwikkeling (zie fig. 6):

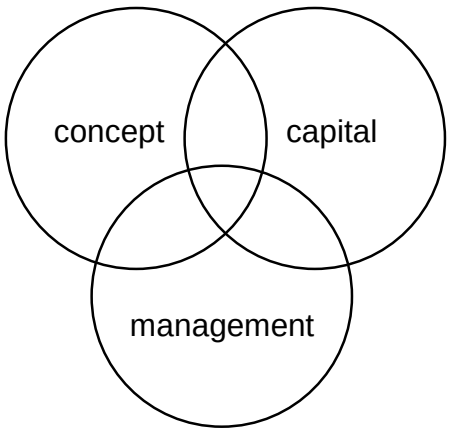


Fig. 6: Traditioneel begrip van ondernemerschap/vereisten voor ondernemers (Bron: Faltin 2017: 54).

Het traditionele competentieprofiel van een ondernemer bevat de volgende aspecten en onderwerpen:

- Financiële administratie.
- Boekhouding.
- Controle.
- Recht (arbeid, belastingen etc.).
- Management en organisatie.
- Leiderschap.
- Marketing en distributie.
- Communicatie.
- Financiën.
- Public relations.
- Logistiek.
- Werkervaring.

Faltin wijst op twee aspecten van deze benadering die niet stroken met de realiteit:

- De formule “patent + kennis van business administratie = succesvolle start/ondernemer” maakt deel uit van wat hij de “Europese paradox” noemt (Faltin 2015: 87f.) en dit begrip is niet van toepassing op de moderne gedragscode van ondernemerschap.
- Maar een handvol mensen beschikken over de competenties en zijn in staat om kapitaal bij elkaar te krijgen, een bedrijf te leiden en een stabiel zakelijk concept te ontwikkelen (zie fig. 7).

In zijn benadering plaatst hij het zakelijke concept in het middelpunt van de oprichting van een bedrijf, en worden de eerder vermelde (administratieve) functies georganiseerd door middel van samenwerkingsverbanden. Uitvindingen, resultaten van onderzoek en ontwikkeling en/of patenten zijn niet meer dan “grondstoffen”. Het zakelijke concept is de essentiële link tussen deze grondstoffen en het economische succes op de markt. Faltin noemt dit “Entrepreneurial Design” (zie fig. 7):

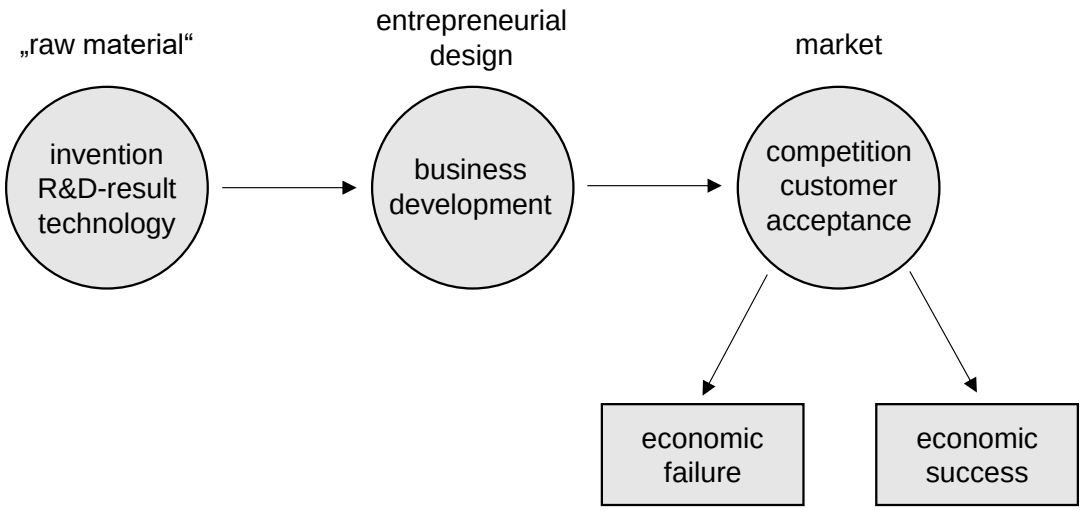


Fig. 7: Succesfactoren voor start-ups
(Bron: Faltin 2017: 57)

Om van een succes te kunnen spreken, moet het “entrepreneurial design” “gebruikersgericht” zijn en voldoen aan een aantal principes: eenvoud, schaalbaarheid, “white-label” oplossing, risico’s minimaliseren, experimentele pre-start, intelligent prototyping.

Faltin noemt zijn aanpak de “oprichting in modules/componenten”. In deze mindset is de ondernemer een soort van moderator van een proces, die de verschillende taken coördineert en organiseert om zo een succesvolle onderneming te leiden.

De kerncompetenties van een ondernemer zijn nauw verbonden met het zakelijke concept – het moderne profiel van de kwalificaties/competenties/vaardigheden van een succesvolle ondernemer omvat het vermogen om (Faltin 2017: 86)

- Trends en technologische ontwikkelingen in een vroeg stadium te herkennen.
- Een innovatief (zakelijk) concept te ontwikkelen.
- Het concept te implementeren.
- De werknemers (en zakenpartners) met het concept te inspireren.
- Het concept aan te passen aan veranderende randvoorwaarden.

Enkele andere auteurs zoals Steve Blank (Blank 2014) of Eric Ries (Ries 2013) uiten ook kritiek op het traditionele begrip van ondernemerschap en beoordelen het als hoogst ongeschikt in het digitale tijdperk. Hun visie ligt in lijn met die van Faltin, en ze hebben ook nieuwe aanpakken, respectievelijk methodes voor ondernemerschap ontwikkeld: Lean Start-up (Ries) en Customer Development (Blank/Dorf).

- Lean Start-up (Ries 2013):
  De methode Lean Start-up heeft als doelstelling het risico op mislukking tot een minimum te beperken, en focust op een feedbacklus-proces genaamd “Build-Measure-Learn-Cycle”. Het centrale deel van deze methode is de definiëring en ontwikkeling van een prototype, dat wordt getest in de volgende fase: voldoet het aan de eisen van de consument? Deze methode is opgebouwd uit vijf principes:
  1. Ondernemers kunnen overal gevonden worden:
     Een start-up is een organisatievorm met als doel nieuwe producten en diensten creëren onder extreem onzekere omstandigheden. Ondernemers werken zowel in start-ups als binnen een gevestigde onderneming.
  2. Ondernemerschap is management:
     Een start-up is een organisatie die leiderschapsvaardigheden vergt die aangepast zijn aan de context van extreme onzekerheid.
  3. Gevalideerde leerprocessen:
     Het centrale doel van een start-up is te leren hoe men een stabiel zakelijk concept ontwikkelt.
  4. Opbouwen – beoordelen – leren (“Build – measure – learn”):
     De hoofdactiviteit van een start-up is ideeën omzetten in producten, de reactie/aanvaarding van de klanten taxeren en ontdekken of men dezelfde koers kan aanhouden of dat de producten en/of het business model moet(en) aangepast worden.
  5. De innovatie in evenwicht houden:
     Succesvolle start-up activiteiten brengen ook “saaie” administratieve taken met zich mee: mijlpalen definiëren, succes meten, prioriteiten opstellen. Dit zou de persoonlijke verantwoordelijkheid van de ondernemers moeten stimuleren.

- Customer Development (Blank/Dorf 2014)
  Deze methode biedt een framework voor start-ups, met 4 stappen die helpen om (nieuwe) klanten te winnen en innovatieve producten te ontwikkelen en te valideren. Het is ook hoogst relevant voor de Lean Start-up methode.
  1. Klant-ontdekking (“Customer Discovery”):
     In deze fase worden experimenten ontwikkeld die veronderstellingen voor een (nieuw) business model kunnen bekrachtigen. Er worden interviews afgenomen bij potentiële klanten, en de resultaten van die interviews worden geëvalueerd.
  2. Klant-validatie (“Customer Validation”):
     Deze stap is bedoeld om de schaalbaarheid van het business model te testen. Prijsmodellen, klantenwerving en distributiekanalen worden uitgetest.

3. Klant-creatie (“Customer Creation”):
   In deze fase staat klantenwerving centraal om een duurzaam klantenbestand op te bouwen.
4. Organisatiestructuur (“Company Building”):
   De “typische” organisatiestructuren worden opgezet (vb. marketing, distributie) – de start-up verandert in een “echt” bedrijf.

In navolging van de hierboven beschreven aanpakken zijn methodes zoals

- Business model generatie (CANVAS) en
- Design Thinking

belangrijke competenties voor ondernemers.

Los van het feit dat de basiskennis van business administratie nog steeds relevant is in ondernemerschap, zijn er enkele fundamentele zaken gewijzigd in de “kern”punten van business administratie. De ontwikkelingen die kunnen worden samengevat onder de term “crowd-#” (Pechlaner/Poppe 2017) hebben een grote impact op zakelijke know-how. Vooral funding is fundamenteel veranderd (“crowdfunding”).

De catalogus van basisvaardigheden in business administratie voor ondernemers moet worden aangevuld met topics zoals crowd-funding, social media, nieuwe organisatorische concepten, nieuwe leiderschapsconcepten, (virtuele) samenwerking etc.

3. Doelgroepen – eigenschappen en specifieke uitdagingen

Doelgroepen van het Thrive!-project zijn jonge ondernemers / start-ups (bedrijven van minder dan 5 jaar oud), werknemers met ondernemingszin / bedrijven met groeipotentieel (meer dan 5 jaar oud) en vrouwelijke ondernemers.

3.1 Jonge ondernemers

De laatste 20 jaar werden er verschillende analyses uitgevoerd over de diepere oorzaak van de mislukking van zowel start-ups als oudere bedrijven, en op basis hiervan werden er heel wat typologieën ontwikkeld van “typische” levenscyclusmodellen en groeicrises.

Een recente studie van Michael Neumann (Neumann 2016) illustreert 4 “typische” crises, gebaseerd op specifieke types van aansprakelijkheid, als oorzaak voor mislukking:

- Aansprakelijkheden inzake vernieuwing.
- Aansprakelijkheden inzake grootte.
- Aansprakelijkheden inzake adolescentie.
- Aansprakelijkheden inzake veroudering.

De eerste drie items kunnen voornamelijk opgemerkt worden in start-ups, aangezien deze vaak geconfronteerd worden met uitdagingen zoals een gebrek aan middelen of bekwaamheid, geen aanvaarding door het cliënteel, banken etc. of fouten begaan door het management (vb. door een gebrek aan zakelijk inzicht): “De dot.com ondernemer of het team missen vaak de vereiste vaardigheden om de zaak van de grond te krijgen” (zie Kubr 2002: 343).

Neumann toont aan dat mislukking niet enkel het gevolg is van direct waarneembare oorzaken van de crisis of van insolvabiliteit. Hij stelt dat hij een geavanceerde kijk heeft op de volledige levenscyclus van het bedrijf (zie Neumann 2016: 48ff.), waardoor men de vele verschillende redenen voor de mislukking kan identificeren.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Jonge ondernemers hebben nood aan

- In vele gevallen meer diepgaande skills in (fundamenteel) zakelijk inzicht en vaardigheden.
- Specifieke management tools om om te gaan met crises (crisimanagement).
- Een functioneel early-warning systeem.

En wat de persoonlijke competenties betreft

- Een goed zelf-management.
- Veerkracht / gezondheidsmanagement.

Jonge ondernemers werken vaak als micro-ondernemer of solo-ondernemer, vooral wanneer ze net hun zaak opstarten. Hiervoor hebben ze ook nood aan de volgende vaardigheden

- Werken met platformen om opdrachten binnen te halen (vb. specialist die als freelancer aan het werk is).
- In team werken – teams met leden van verschillende culturen en disciplines.
- Netwerken, vb. om een doorlopende opdracht te onderhouden.
- Degelijk projectmanagement om verschillende/parallelle opdrachten te coördineren.

3.2 Werknemers met ondernemingszin / bedrijven met groeipotentieel

De bemerkingen op specifieke aansprakelijkheden in 3.1 zijn ook toepasbaar op bedrijven met groeipotentieel, maar er zijn een aantal specifieke aspecten met betrekking tot de doelgroep “werknemers met ondernemingszin die in een bedrijf aan het werk zijn”. In tegenstelling tot ondernemers – die onafhankelijk werken (op eigen verantwoordelijkheid) – is de uitdaging bij hen om innovatieve projecten (rond nieuwe producten, diensten of onderzoek naar nieuwe klantengroepen of markten) succesvol uit te voeren.

Zij moeten omgaan met

- De coördinatie van – in de meeste gevallen – zeer complexe projecten / structuren.
- Heel wat verschillende / diverse leden in het projectteam – interne en externe partners. De externe partners kunnen bedrijven en/of solo-ondernemers / freelancers zijn (vaak met eigen bedoelingen).
- De verankering in de – vaak “ouderwetse” – bedrijfsstructuren.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Leden van deze doelgroep hebben nood aan

- Geavanceerde vaardigheden in projectmanagement (met aandacht voor de digitalisering, voornamelijk met moderne concepten in projectmanagement zoals agile projectmanagement, scrum etc.).
- Communicatievaardigheden.
- Leiderschapscompetenties.

Bogott et al. (2017) beklemtonen het belang van soft skills voor succes van start-ups en leveren een aantal praktische tips aan voor de competenties van werknemers in start-ups, die ook kunnen gebruikt worden voor werknemers van bedrijven met groeipotentieel:

- Communicatie- en interpersoonlijke vaardigheden
  In start-ups en jonge ondernemingen zijn de structuren, processen en workflows vaak niet concreet gedefinieerd en zijn zelfs verantwoordelijkheden soms niet duidelijk. Daarom speelt communicatie een centrale rol voor zowel de stichter als de werknemers, om het werk en de (interne) samenwerking te organiseren, de achtergrond van beslissingen te verduidelijken, in contact te komen met klanten en externe experten etc.
- Presteren onder druk, veerkracht
  Werken in een start-up houdt ook het volgende in: een grote kans op tegenslag in projecten, frequente verandering van doelen, mijlpalen, werktijd kan niet gepland worden, wisselende projectteams etc. Om met deze uitdagingen van onzekerheid te kunnen omgaan, moeten werknemers beschikken over een hoge frustratietolerantie en een evenwichtig zelfmanagement.
- Engagement
  De eisen voor werknemers in een start-up zijn hoog, en de werkomstandigheden zijn vaak chaotisch en onberekenbaar. Het engagement in start-ups en jonge ondernemingen reikt vaak tot beperkte verloning, vakantieregeling etc. Een sterke motivatie en ondernemers-mindset zijn onontbeerlijk.

- Vernieuwingsgezindheid
  De hoofdkwaliteit van start-ups zijn innovaties. Vernieuwingsgezindheid omvat creativiteit, het talent om technologische ontwikkelingen en trends te volgen en ze te integreren in de bedrijfsactiviteiten.
- Aanpassingsvermogen/ flexibiliteit
  Werknemers moeten kunnen omgaan met nieuwe situaties zoals nieuwe collega's of teamleden, nieuwe strategieën, nieuwe klanten, nieuwe samenwerkingsverbanden etc.
- Time- en zelfmanagement
  Een goed zelfmanagement gaat van het vermogen om doelstellingen te bepalen, om prioriteiten te stellen, tot de toepassing van health management om een goede work-life balance te bevorderen, en ondersteunt de werknemers in start-ups om de hierboven beschreven uitdagingen de baas te kunnen.
- Teamwork, interculturele competenties
  Start-ups in de creatieve industrieën worden gekenmerkt door teams die vaak samengesteld zijn uit leden met verschillende disciplines, culturele achtergronden etc. Er wordt ook vaak gewerkt in een internationale context. Het is dan ook essentieel om zich bewust te zijn van de bijzonderheden van iedere cultuur, empathie te tonen en om te kunnen gaan met diversiteit.
- Netwerken
  Netwerken is van cruciaal belang om een job in een start-up te vinden, het werk binnen het bedrijf te organiseren, in contact te komen met potentiële partners, vb. voor innovatieprojecten, toekomstige klanten, en last but not least om de eigen carrière een zetje te geven vb. nieuwe jobmogelijkheiden buiten het bedrijf opmerken.

In het kader "werknemers met ondernemersambitie in bedrijven met groeipotentieel" heeft het senior management de belangrijke taak om de innovatie-/projectmanagers te ondersteunen.

In zijn analyse toont Eder (2016) aan wat het management kan doen om het proces te bevorderen:

- Organisationeel leren bevorderen.
- Vertrouwen schepen (mensen werken gedurende korte periodes samen in flexibele teams).
- Een klimaat creëren dat nieuwe ideeën genereert / "start-up culture":
  - Cultuur van "trial-and-error".
  - Leerprocessen.
  - Creativiteit.
  - Werken zonder strikte regels.
  - Routine tot een minimum beperken.
  - Het team loskoppelen van de "kernorganisatie".
  - Werknemers toelaten om aan hun eigen projecten te werken/ hun eigen ideeën vorm te geven.
- Communicatie- en onderhandelingsvaardigheden.
- Een netwerk vormen binnen en buiten de organisatie (netwerken).

3.3 Vrouwelijke ondernemers

Een van de hoofdredenen waarom ze sterk ondervertegenwoordigd zijn ten opzichte van mannelijke ondernemers (zie Global Entrepreneurship Monitor) is dat jonge vrouwen minder positieve percepties hebben tegenover ondernemerscompetenties dan jonge mannen:

- Gebrek aan zelfwerkzaamheid.
- Minder toegang tot ondernemende rolmodellen.
- Minder vertrouwen in eigen kunnen om een zaak te runnen.

Op basis van onderzoek van relevante literatuur geeft Bin Shmailan (2016) een overzicht van "typische" kenmerken van mannelijke en vrouwelijke ondernemers in het algemeen. De items in de onderstaande tabel worden verdeeld over vijf verschillende aspecten: risicotolerantie, financiën, management, motivatie en netwerk.

Mannelijke Ondernemers	Vrouwelijke Ondernemers
Algemene eigenschappen	
Makkelijke besluitvorming Business gefocust op economie en kosten Bereid tot financiële risico's Taakgeoriënteerde managers Business in fabriekswezen en bouw	Moeite met besluitvorming Business gefocust op maatschappelijke bijdrage en kwaliteit Conservatiever wat financiële risico's betreft Focus op goede verstandhouding met werknemers Business in kleinhandel en dienstverlening
Risicotolerantie	
Minder bezorgd over risico's bij ondernemerschap Voelen aan voldoende te zijn geïnformeerd Hebben minder een maatschappelijk draagvlak nodig om een zaak op te starten Zijn bereid om te falen in het zakendoen Algemeen geneigd om risico's te nemen	Meer bezorgd over risico's bij ondernemerschap Hebben meer gedetailleerde informatie nodig Hebben een maatschappelijk draagvlak nodig om een zaak op te starten Zijn minder bereid om te falen in het zakendoen Algemeen gekant tegen risico's nemen
Financiën	
Meer kapitaal Meer schulden Bank heeft vertrouwen in mannen Makkelijke toegang tot kapitaal	Minder kapitaal Minder schulden Geen registratie van de financiën Bank heeft geen vertrouwen in vrouwen Niet gemakkelijk toegang tot kapitaal
Motivatie	
Komt gefocust over naar de buitenwereld toe Sterke initiatiefnemer Verdient meer geld Voorgaande ervaring	Autonoom Positiever Gezond verstand Denkt kritisch Zeer assertief Eigen baas Een soort van doel bereiken
Management	
Logische denkers Georiënteerde leiders Doen hun zaak groeien Aggressiever als het op uitbreiding aankomt	Intuïtieve denkers Communicatief en expressief gedrag Communicatieve vaardigheden zijn uitmuntend Begrijpen de noden van hun werknemers Doen hun zaak groeien Voorzichtig en conservatief als het op uitbreiding aankomt

Netwerking	
Groot netwerk Organisaties More access to network	Klein netwerk Familie en vrienden Less access to network

Tabel 4: Eigenschappen van mannelijke en vrouwelijke ondernemers
(Bron: Bin Shmailan 2016: 3ff.)

Sommige vrouwelijke eigenschappen passen goed bij de vereisten voor de toekomst, vb.

- hun meer democratisch georiënteerde, respectievelijk participatieve managementstijl past bij de noden van duurzame organisaties,
- hun focus op het leveren van een maatschappelijke bijdrage en behoud van kwaliteit beantwoordt aan de verwachtigen van jonge gemotiveerde werknemers en/of werknemers met ondernemingszin over een “betekenisvolle” job.

Deze competenties lijken het engagement van vrouwelijke ondernemers in de creatieve industrieën van de toekomst op een positieve manier te bevestigen.

Anderzijds is er een specifieke vraag aan mannelijke ondernemers om deze vaardigheden te ontwikkelen.

Implicaties voor ondernemerscompetenties

Sommige van deze hindernissen kunnen niet of nauwelijks verholpen worden door middel van een opleiding of training (vb. toegang tot netwerken die gedomineerd worden door mannen of het vertrouwen van banken in de ondernemerscapaciteiten van vrouwen). Om de netwerkactiviteiten (en ook de motivatie) van vrouwelijke ondernemers te ondersteunen, zijn er initiatieven in het leven geroepen zoals vb. “FRAUEN unternehmen” van het Duitse Federale Ministerie van Onderwijs en Onderzoek, het Federale Ministerie van Gezin, Senioren, Vrouwenzaken en Jeugd en het Federale Ministerie van Economie en Technologie (http://www.existenzgruenderinnen.de/EN/Home/home_node.html).

Op basis van de bovenvermelde resultaten zijn er echter ook een aantal tips voor specifieke competenties voor vrouwelijke ondernemers, die via opleiding en training kunnen worden ontwikkeld:

- de bereidheid/vermogen om financiële risico’s te nemen verbeteren, vb. onderhandelingen met VC en banken.
- besluitvorming ondersteunen, vb. door middel van methodes en tools die het besluitvormingsproces versnellen.
- work-life balancing/blending.

4. “Creatieve industrieën van de toekomst” – een nieuw ecosysteem

In de creatieve industrieën van de toekomst zullen innovatie en ondernemerschap onder fundamenteel andere randvoorwaarden plaatsvinden dan vandaag.

Een algemene bevinding van het deskresearch is dat de opportuniteiten voor ondernemerschap en succesvolle innovaties evenredig zullen toenemen met de ontwikkelingen binnen de digitale transformatie. De meeste megatrends zullen tal van opties leveren voor nieuwe producten en diensten. Digitale tools zoals platformen ondersteunen mensen met ondernemingszin om hun ideeën en business modellen succesvol op de markt te brengen.

Anderzijds zullen de werkomstandigheden drastisch veranderen. Hoogopgeleide mensen die hun competenties gestaag verbeteren en up-to-date houden, hebben zeer goede vooruitzichten op een succesvolle carrière. Mensen met een lager diploma die routinewerk doen, worden slecht betaald en riskeren dat zij hun job zullen verliezen aan robots.

Gebaseerd op de beschrijvingen in de bovenstaande tekst (vooral in hoofdstuk 2.2), illustreert figuur 9 de algemene structuren van het ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”:

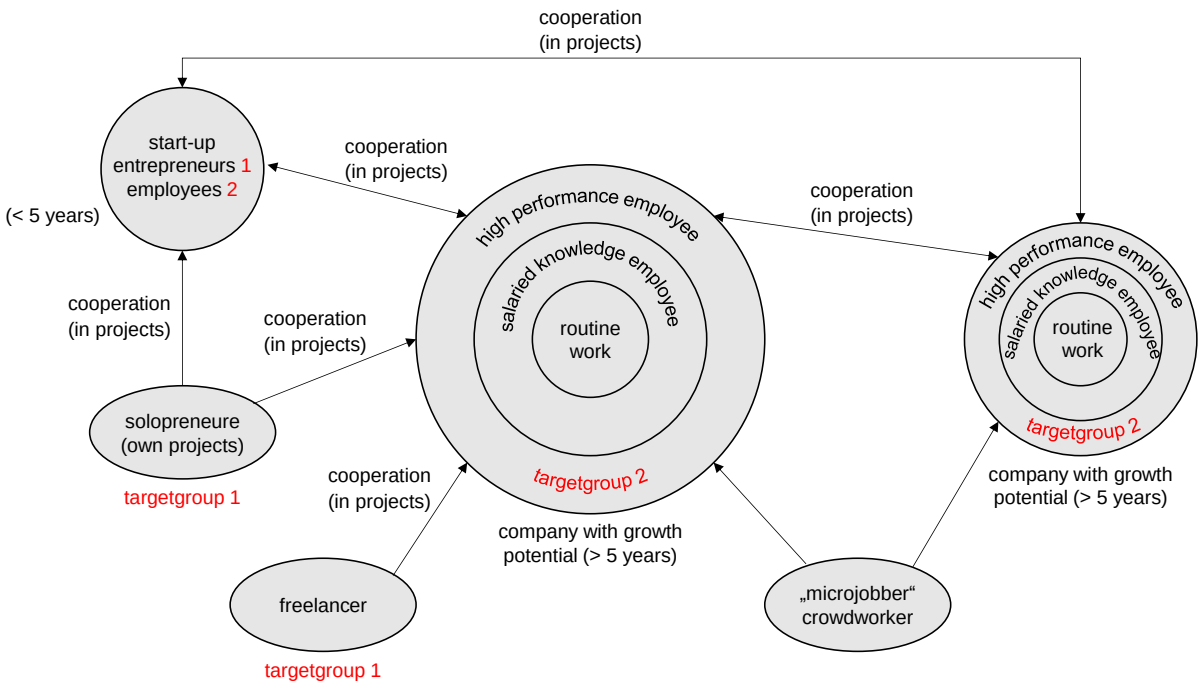


Fig. 8: Ecosysteem “Creatieve industrieën van de toekomst”

Verschillende actoren van het systeem werken onderling samen in verschillende constellaties:

- Een “typisch” bedrijf bestaat uit hoogpresterende werknemers die vooral werken aan innovaties en nieuwe business modellen. Deze geven blijk van veel ondernemingszin en hebben vaak de neiging om hun eigen zaak op te richten. Bedrijven moeten investeren in retentiebeleid door geschikte incentives in te zetten.

De tweede groep bestaat uit bedienden met een bovengemiddeld diploma, die uitdagende administratieve taken uitvoeren.
De routinejobs worden uitgevoerd door “micro jobbers” (vaak platformwerkers – ook (digitale) dagloners genaamd).
In de context van hun innovatie-activiteiten werken deze bedrijven samen met andere bedrijven, start-ups, freelancers en/of solo-ondernemers.

- Start-ups zijn kleine en middelgrote ondernemingen – vaak minder dan 5 jaar oud. Ze voeren hun eigen innovatieprojecten uit en/of werken samen met andere bedrijven en/of freelancers en/of solo-ondernemers.
- Solo-ondernemers zijn vaak bereid om hun eigen bedrijf op te richten en werken daarvoor aan eigen projecten, maar verkopen hun expertise ook aan bedrijven – vaak aan een dagtarief.
- Freelancers lijken op solo-ondernemers: ze werken ook alleen en verkopen hun gespecialiseerde expertise aan bedrijven, waar ze meewerken aan innovatieve projecten. In tegenstelling tot solo-ondernemers hebben ze geen ambitie om hun eigen bedrijf op te richten.

Het klimaat voor ondernemerschap is zeer dynamisch en vluchtig. Ondernemers en werknemers met ondernemingszin moeten in staat zijn om met succes te werken in vaak veranderende samenstellingen van teams en projectpartners - vaak in parallelle lange- en kortetermijnprojecten…

Met het Thrive!-project in gedachten, kunnen de ondernemers in start-ups, de solo-ondernemers en de freelancers in de doelgroep “jonge ondernemers” geplaatst worden en vormen de werknemers in start-ups en de hoogpresterende werknemers in bedrijven met groeipotentieel de tweede doelgroep. De doelgroep “vrouwelijke ondernemers” kunnen gevonden worden in beide categorieën.

5. Toekomstige bedrijfsprofielen in de creatieve industrie

In dit hoofdstuk trachten we een beeld te schetsen van de bedrijfsprofielen die we verwachten in de toekomst aan te treffen in de creatieve industrie. Dit wordt gedaan voor de vijf subsectoren die voor het Thrive!-project geselecteerd zijn:

- Drukerijen met geïntegreerd marketingaanbod
- Verpakkingsbedrijven
- Sign & display
- Digitale-marketingbureaus
- Gaming & apps

De resultaten van het bureauonderzoek resulteren in een toekomstscenario per sector voor 2026 dat beschrijft hoe bedrijven in de betreffende sector er op dat moment uit zouden kunnen zien. Het scenario wordt gevolgd door een businessmodel-canvas. Dit canvas toont de variëteit aan denkbare bedrijfsaspecten die ontstaan wanneer een van de bedrijven uit het scenario tot voorbeeld wordt genomen. Hierbij benadrukken dat dit *niet* het enige bedrijfsprofiel is dat we verwachten tegen 2026 in de sector te zien.

Met als toegevoegde noot: het is niet ondenkbaar dat door toenoemende convergentie van technologieën, industrieën, etc. sommige subsectoren in 2026 niet meer als dusdanig bestaan of even relevant zijn.

Elk hoofdstuk eindigt met de implicatie op de ondernemersvaardigheden van werkgevers en werknemers in de subsectoren in 2026.

5.1 Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

Scenario 2026

Onder druk van de digitale transformatie zijn veel drukkerijen zich al gaan toeleggen op een geïntegreerd marketingaanbod, waardoor we dit als aparte en toekomstgerichte subsector zijn gaan beschouwen. Dit leidt tot financiële ademruimte in de sector, maar ook tot ingrijpende veranderingen.

Door de (zakelijke) klant worden steeds meer geïndividualiseerde en soms gepersonaliseerde producten gevraagd, zowel wanneer het op analoge als digitale marketing aankomt. De variëteit van het marketingaanbod gaat van, bijvoorbeeld, uitgebreide en kwalitatieve printproducten tot mobiele toepassingen (van sms-berichten tot apps), simpele websites (zoals landingspagina's en microsites voor campagnes), uitgebreidere websites, en bannerreclames. We zien hier ook een trend van een intensivering van de cross-media marketing mix waarbij, bijvoorbeeld, (P)URLs geïntegreerd worden in printproducten, bijvoorbeeld via QR-codes.

Zakelijke klanten eisen ook steeds meer een full-service aanbod van hun drukkerij voor hun individuele marketingnoden. Dit omvat onder andere leveringstijd ('just-in-time') en hoge kwaliteit en, maar vooral ook het voor klanten steeds belangrijker wordende aspect van competitieve prijzen. Tegelijkertijd verwachten klanten ook steeds meer een betaalbare oplossing om veilig hun data (zoals mailinggegevens) op te slaan en met partners te delen. Oplossingen voor data-gedreven marketing, met een visuele interface voor eindgebruikers,

worden steeds meer een belangrijke klantenwens. Voor al deze vragen wil de klant met slechts een partij zakendoen, die dit geïntegreerd voor hen beheert.

De data-uitwisseling tussen aanbieders van drukdiensten en zakelijke klanten verloopt voor een groot deel online, via eigen platformen of ERP-systemen. Tegelijkertijd wordt er geïnvesteerd in verkopers en accountmanagers om met de klant te communiceren en de relatie te intensiveren.

De zakelijke klanten zullen aan de ene kant handelaars zijn die zich via (digitale) marketing willen onderscheiden van grote (online) ketens. Aan de andere kant zullen deze handelaars al steeds meer een unieke waardepropositie ontwikkeld hebben om de massa-markt het hoofd te bieden. Dit zullen steeds meer klanten zijn die zich specialiseren in een niche-markt, met als gevolg dat zij zeer specifieke individuele eisen zullen stellen aan de marketing en een op maat gemaakte aanpak aangeboden moeten krijgen.

Vooral de kleinere drukkerijen zullen dit niet zelfstandig kunnen bolwerken, en moeten gaan vertrouwen op een netwerk van vertrouwde, competente partners om samen aan de klanteneisen te kunnen voldoen. Drukkerijen moeten dus op zoek naar bedrijven en individuen bij wie zij flexibel complementaire kennis en competenties kunnen inhuren in functie van de vragen van hun klanten. Gezien het brede aanbod van creatieve marketingoplossingen gaat advies (consultancy) een belangrijk deel van de waarde voor de klant zijn. Hier komt bij dat het aanbieden van technische en juridische expertise rond data(veiligheid) in functie van de marketing cruciaal gaat zijn om dat veel klanten hieromtrent met onzekerheid zitten. Het uitrollen van een project met een digitale en analoge marketingmix vereist dat drukkerijen hierin de leiding kunnen nemen en flexibel hun netwerk kunnen aanspreken. De drukkerij moet hierbij het grafische proces bewaken om de overeengekomen impact naar de klant te garanderen, wat marketing- en communicatiecompetenties vereist. Het kunnen uitvoeren van een marktanalyse wordt hierbij steeds belangrijker. Informatie moet in *real-time* verzameld en geanalyseerd kunnen worden. De drukkerij wordt zo de spin in het web, die de andere partners in de keten aanstuurt en alles regelt voor de klant. De klant betaalt de drukkerij, die de andere partners in onderaanneming betaalt. Dit kan gaan van ICT-experts, app developers en reclamebureaus tot juristen, en soms zelfs andere drukkerijen wanneer zij speciale expertises hebben. Daarnaast moet natuurlijk rekening gehouden worden met de kosten van de productie zelf, zoals kwalitatieve substraten en inkten.

- De grote spelers in de printsector (zoals een aantal grote online-bedrijven) hebben grote financiële speelruimte en hebben onomkeerbaar goedkope personalisatie in de B2C-markt geïntroduceerd. Deze bedrijven hebben gekwalificeerde professionals in dienst op verschillende vlakken, zoals digitale marketing, strategische marketing, ICT, design en grafische media. Dit is echter een zeer competitieve markt die door grote spelers gedomineerd wordt en die zeer hevig op prijs concurreert.
- Er is een groep van middelgrote tot kleine drukkerijen, met tussen de 5 en 25 werknemers, die grote moeite heeft om hun klanten geïntegreerde marketingoplossingen aan te bieden. Vaak is hun strategie om samen te werken met reclamebureaus om zo hun bedrijfsmodel uit te breiden. De focus van deze bedrijven ligt vooral op het aanwerven van geschoold personeel met idealiter veel ervaring en ICT-vaardigheden. Dit komt de workflows en processen op het productiegebied ten

goede. Competenties op het gebied van digitale marketing worden ‘ingekocht’ bij reclamebureaus. Zij zullen deze relaties moeten bestendigen tot duurzame partnerschappen, anders zullen deze drukkerijen hun al zeer kleine marktsegment niet kunnen behouden, zelfs niet in nichemarkten.

- Ten derde is er een groep van zelfstandige specialisten met specifieke competenties, die deels hun eigen opdrachtgevers zoeken en deels hun kennis op freelance-basis aanbieden aan de printbedrijven hierboven beschreven. De competenties die zij bezitten omvatten voldoende ICT-expertise om specifieke opdrachten voor klanten efficiënt uit te voeren. Daarnaast hebben ze een hoog niveau van innovatiezin, en hebben ze de grafische vaardigheden om aantrekkelijke oplossingen voor hun klanten te creëren. Deze experts hebben ook een zeer goede kennis van de sector, zijn zeer klantgericht en kunnen werken onder grote tijdsdruk. Wel hebben ze grote flexibiliteit. Het onder controle houden van de werk-privé-balans gaat een grote uitdaging worden voor deze groep mensen. Daarentegen kunnen zij grotendeels locatie-onafhankelijk werken.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

Binnen deze subsector is het cruciaal dat ondernemers een goed begrip van (big) data ontwikkelen. Drukkerijen zullen steeds meer datagedreven marketing gaan bedrijven, en het succes van campagnes zal steeds meer afhankelijk van het correct inzetten van data. Kennis van automatisering en dataverwerking wordt cruciaal. Daarnaast blijft technische kennis van het machinepark zeer belangrijk. Competenties ten aanzien van upstream en downstream productieprocessen van de machines blijven belangrijk. Daarnaast wordt het kennis ten aanzien van dataveiligheid en privacy steeds belangrijker.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Different print companies to be able to offer a large product range

IT-Experts to program content

Logistics partners

Legal advice

Certification institute(s) on secured printing technology, information security</td>
<td>Management to control the network
designer, statistics, logistics, market analyser, consultancy and communication

Capture and filter information and network activities in real time to track trends, enjoy competitive advantage (big data applications)</td>
<td rowspan="2">Quality provider of personalised / individualised content for end users:
• Analog marketing solutions (e.g. high-quality lacquer-finished printed products on novel substrates)
⇨ Optical / haptic properties
• Digital marketing solutions (e.g. programmed mobile applications; landing pages, banner advertisement)
⇨ User friendliness, obtrusiveness
• Analog / digital marketing solutions (e.g. included media in printed products like printed QR-Codes which lead to PURLs)

Media response tracking of end users

Offer speed and high quality specifications as a service (to be one stop-shop)

Multichannel / Cross media communication mix

(Full-) Service offers regarding delivery time, quality and price

Carry out customized cross-media and personalized campaigns

Trustworthy handling of sensitive customer data

Alternatives for expensive data storage, display and visual effects, monitoring, toys, etc.</td>
<td>Interaction takes place for repeat orders online and anonymously via automated service decisions

Account manager offers customers direct, individually personal support

24/7 accessibility for customers via online platform
(live-chat programs, What'sApp, Social Media)</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• Retailer (innovative, digitized marketing strategies to withstand in the mass market of major online-mail order companies)
• Serving potential customers from hitherto unknown niche markets (printed electronics)
• Handicraft (innovative, digitized marketing strategies to establish themselves in the mass online market)

Business to Consumer (B2C):
• new niche markets are opening up, such as textile printing (industry printing)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources

Establishment of a network to implement analogy and digital marketing solutions involving selected partners

Smart networking of machine park with digitized IT (improved workflow)

high consulting competence for the broad product range

Competence for creative service provide

Competences in the field of data security / network security</td>
<td>Channels

Digital online platforms
(easy, clear and user-friendly)

Outlet location
(to be closer at the customer)

Sales reps
(to communicate on personal level)

Direct interfaces to business customers (connection to customer ERP systems)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Advertising agencies and IT service providers who create the media to be included in print products
high cost share for innovative, high-quality substrates and printing inks</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Fee consultancy for purpose of defining a marketing strategy
Cross-selling approach (offering additional services to the requested print product)
Differentiated service levels in different price segments</td>
</tr>
</table>

Tabel 5: Business Model CANVAS – Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod 2026

5.2 Verpakkingsbedrijven

Scenario 2026

De verpakkingssector heeft als subsector van de creatieve industrie een significante economische verandering ondergaan. Dankzij innovatieve en intelligent verpakkingen heeft de sector zich de laatste tien jaar kunnen ontwikkelen tot een steeds belangrijkere positie binnen de creatieve industrie.

Belangrijke klantensegmenten zijn farmaceutische en cosmetische bedrijven en de voedingsmiddelenindustrie. Daarnaast is er een groeiend klantensegment bestaande uit zakelijke klanten uit de sales- en dienstverleningssector die creatieve verpakkingen als marketingmiddel ontdekt hebben. Daarnaast is de internationale B2C-markt een nieuwe en groeiende markt.

Deze laatste groep vereist maatwerk en vooral personalisering, in ordergroottes van een enkel stuk. Eigen verpakkingen worden een steeds belangrijker aspect in de trend van jonge mensen om zich te differentiëren. Daarom moeten er constant nieuwe, innovatieve oplossingen ontwikkeld worden. Kwalitatieve *finishing* en haptische eigenschappen spelen hierbij een belangrijke rol.

Een van de belangrijkste factoren is de ontwikkeling van geïntegreerde media. In combinatie met smartphones andere digitale apparaten, kunnen slimme verpakkingen de consument aanvullende productinformatie voorschotelen. Dit is naast de consument ook een belangrijke trend voor de producent, omdat op deze manier consumentendata voor analyses verzameld kan worden, die onder meer gebruikt kan worden voor nieuwe campagnes.

Net als in veel andere subsectoren van de creatieve industrie, gaan klanten steeds korte levertijden, betere kwaliteit en transparantere betalingensmodaliteiten eisen. Vooral B2C-klanten gaan ook bij de prijs inbegrepen online service verwachten, zoals eenvoudige online designtools en een brede selectie van aanpasbare templates om zelf hun eigen productideeën eenvoudig te realiseren.

- In de verpakkingsmarkt hebben enkele bedrijven een prominente rol voor zichzelf ontwikkeld. Deze grote spelers beheersen de markt en hebben langetermijncontracten met een netwerk van bedrijven voor onderaanneming. Deze coördinatie verloopt via gestandaardiseerde (ERP)-platformen. Klanten hebben een relatie met deze grote spelers, die in hun netwerk opdrachten kunnen uitzetten afhankelijk van de wensen van de klant. Voor werknemers betekent dit dat ze zich moeten scholen in de gebruikte computersystemen. Daarnaast is er een innovatieve mindset nodig om constant nieuwe verpakkingsoplossingen te kunnen bedenken, naast een affiniteit met digitale media. Het zijn deze competenties waarmee deze grote spelers hun markt blijven behouden. Voor de implementatie van de verpakkingsoplossingen vertrouwen deze bedrijven op gespecialiseerde partners in hun waarde-netwerk, zoals grafische bedrijven of drukkerijen.
- Een andere groep zijn de middelgrote tot kleine verpakkingsbedrijven, sommigen zelfs met slechts enkele werknemers. Zij hebben een zeer nauwe en directe relatie met hun klanten. Dat maakt dat werknemers zeer klantgericht moeten zijn en de wensen van

de klanten flexibel moeten kunnen anticiperen. Vooral in de verpakkingsmarkt is het zeer moeilijk voor kleine bedrijven om op lange termijn klanten te behouden. Een grote uitdaging is de competentie van werknemers op met creativiteit en innovatie nieuwe hoogwaardige verpakkingsoplossingen te bedenken. Consultancy en advies is niet langer genoeg om competitief te blijven in de markt. Technische ontwikkelvaardigheden, zoals het werken met geavanceerde 3D-simulatietools om verpakkingen te ontwerpen en tonen, zijn essentieel om te overleven. Daarnaast moeten via simulaties ook het kwaliteit en de veiligheid van de verpakkingsontwerpen getest worden. De uitdaging wordt om een team samen te stellen dat zowel commerciële, grafische en technische skills in zich herbergt. Daarnaast moeten alle medewerkers ICT-vaardig zijn. Een uitdaging wordt om verpakkingen te ontwerpen en produceren die zich onderscheiden van de concurrentie in de markt. Essentieel daarvoor wordt dat de medewerkers vanuit verschillende disciplines met elkaar kunnen samenwerken, om de klantfocus, het creatieve designwerk en technische oplossingen te kunnen combineren.

- De derde groep zijn zelfstandige experts die zich toeleggen op design. Zij werven meestal geen eigen klanten, maar werken nauw samen met de bedrijven hierboven. Zij leveren op flexibele basis oplossingen voor klanten in opdracht van deze bedrijven. Deze experts zijn meestal zeer innovatief en hebben een goede kennis van de sector. Ze identificeren en analyseren belangrijke opkomende trends in integreren deze in oplossingen voor klanten. Omdat ze een grote ICT-affiniteit hebben kunnen ze de online designtools van de grote bedrijven gebruiken om klanten te adviseren en op korte termijn of *in real time* designs te creëren. Dit stelt deze professionals in staat om onafhankelijk van locatie te werken, wat een positieve impact op de productiviteit heeft.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

In de verpakkingssector moeten ondernemers programmeervaardigheden hebben om intelligente verpakkingsoplossingen te creëren. Dit omvat het opzetten van interfaces om relevante productinformatie op specifieke apparaten te kunnen tonen. Daarnaast hebben ze softwarevaardigheden nodig om professioneel te kunnen werken met 3D-similatieprogramma’s om innovatieve en originele verpakkingen te ontwerpen. Kennis op het gebied van materiaalkunde voor innovatieve verpakkingen, vooral goedkope en ecologische materialen, zal essentieel zijn.

<table>
<tr><th>Key Partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationships</th><th>Customer Segments</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">advertising agencies
suppliers
programmer
printing companies
paper industy
ICT partners
Laboratories (research on toxics of inks on H&S connected to packaging in the food sector)</td>
<td>flexible adaptation of production through different customer requirements and segments (preparation and handling of customer data)
Preparation and handling of customer data
Online customer service / Logistics
Consultancy on diversity in application of packages
Health in relation to food packaging
Security quality systems to prevent from fake content</td>
<td rowspan="2">High degree of product customization and personalization
(edition one)
wide selection of innovative packaging designs (high degree of finishing / haptic properties)
intelligent packaging solutions (integrated media for smartphone / tablet applications)
Services beyond the packaging solution (same-day production and delivery)
Delivering packaging applications; for instance:
Measurement of the aspects of the content of the package
user-friendly tools on the online platform for creating and designing customer-specific packaging solutions
large selection of ready-made templates
easy and fast payment process (PayPal)
Secure the safety of the product in the package between producer and end user</td>
<td>anonymous and online with live support 24/7 (live chat / whatsapp / social media)
Customers are providing real-time support to quickly complete the design and purchase process
no local binding for product creation and purchasing process</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• industry
• retail
• service companies

Business to Consumers (B2C):
• private individual (all genders, ages, transnationally)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Competences in the areas of: innovative spirit, programming, digital media affinity, data protection, content creation
Competences for the professional handling of digital editing and design tools
Creativity and consulting skills to translate customer requirements into creative solutions</td>
<td>Channels
digital online platforms
direct connection to customer ERP systems
Applications for smartphones and tablets</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Cost shares to key partners
high costs for production materials</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Differentiated price graduation through different service offers (Design support, delivery time, data archiving...)</td>
</tr>
</table>

Tabel 6: Business Model CANVAS – Verpakkingsbedrijven 2026

5.3 Sign & display

Scenario 2026

De Sign & Display-sector heft een grote transformatie ondergaan in 2026. Hun werkveld heft zich in tien jaar zeer verruimd. In termen van materiaalselectie, materiaalvormen en inktcompositie heeft de sector zich ontwikkeld. Maar de transformatie is nog niet ten einde en nieuwe nichemarkten zullen nog ontplooid worden.

De dienstverlening aan klanten heeft zich significant veranderd. Sign wordt nu verkocht In combinatie met media-applicaties, waarmee potentiële klanten in de omgeving via hun tablet of smartphone aanbiedingen gestuurd kunnen worden. Intelligent digitale signage is in opkomt, zoals bijvoorbeeld slimme camera's die de gemoedstoestand van een potentiële klant kunnen herkennen waardoor de klant voor een scherm op maat geselecteerde reclame getoond kan worden. Inkomsten worden voornamelijk gehaald uit geproduceerde producten. Daarnaast wordt er gewerkt met metrieken die de impact van een reclame bepalen. Hierdoor wordt de band tussen producent en zakelijke klant versterkt, omdat het personeel van de producent constant (online) klaar staat om aanpassingen en onderhoud door te voeren. Daarnaast zijn er ontwikkelingen op het gebied van 3D-signage. Klanten hechten steeds meer waarde aan de verfijning van hun signage. Afgezien van een duurzame kwaliteit hechten klanten veel waarde aan manieren om hun signage te onderscheiden van concurrenten.

- De grote productiebedrijven in deze sector hebben een brede technologische kennis en tevens grote financiële mogelijkheden. De grote spelers hebben hoogopgeleid personeel in dienst met veel technische kennis. Deze werknemers hebben kennis van verschillende substraten, inkten, vernissen, etc. om klanten innovatieve oplossingen te kunnen aanbieden. Voor intelligente signage en schermen zijn er ook werknemers met ICT-kennis en programmeervaardigheden. Waardevolle competenties in deze bedrijven zijn een innovatieve mindset, creativiteit en design-skills. Het is bij deze grote spelers dat de ontwikkeling van nieuwe trends en innovaties zich concentreert, omdat zij de financiële middelen hebben voor uitgebreide R&D-afdelingen.
- Vervolgens is er een groep van kleine tot middelgrote bedrijven (typisch tussen de 5 en 15 werknemers) die op hun netwerk rekenen om in samenwerking met andere hoogwaardige signage en schermen te ontwikkelen. Werknemers met innovatieve ICT-skills werken eerder voor de grote spelers, dus de kleinere bedrijven hebben werknemers met genoeg ICT-affiniteit om de oplossingen van de grote spelers om te zetten in simpele oplossingen voor klanten. Wanneer kennis niet in huis is wordt deze via het netwerk ingehuurd. Daarnaast werken deze kleinere bedrijven vaak in nichemarkten of lokale markten, waarbij ze zich kunnen onderscheiden door een goede marktkennis. Het is hierbij van belang dat werknemers het businessmodel van hun onderneming goed begrijpen en daar strategisch mee kunnen werken.
- Daarnaast is er een groep van zelfstandige professionals die op basis van hun technische vaardigheden op projectbasis werken voor de grote spelers. Af en toe werken zij ook samen met de kleinere bedrijven. Deze hoogopgeleide experts werken grotendeel zelfstandig op basis van hun eigen locatie en uren. Zij kunnen relatief hoge inkomsten genereren. Deze

professionals moeten echter wel goede vaardigheden hebben op het gebied van projectmanagement en time management.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

De productie van sign & display vereist vooral kennis op het gebied van contentcreatie en een hoge mate van creativiteit. Technische vaardigheden zijn ook essentieel, onder andere voor het opzetten en onderhoud van de systemen. Materiaalkennis en technische kennis op het gebied van innovatieve substraten en inkten zijn ook essentieel.

<table>
<tr><th>Key Partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationships</th><th>Customer Segments</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">Information- and communication technology
A- / V- Industries
Information architects
Advertising agencies
Printing companies
IT-companies</td>
<td>Consultancy
signs / display production
programming
make creative designs
customer advisory</td>
<td rowspan="2">Problem solver (self-declaration)
Superfluous questions / conversations should be spared end users
“manipulating”
Decide on the end-user decisions (which should be taken away, what exactly should be looked at)
Promote loyalty to your end users
picking up and visualizing ideas from customers
In combination with media applications (smartphone / tablet) offer services to potential end users: additional discount codes on products when end users are in the immediate vicinity of the sign
Intelligent displays use facial recognition cameras to capture the mood of end users and tailor a particular program to potential customers
Intelligent signs send potential end users within reach of additional product information
(location determination via smartphone / tablet)
Offering Signage in Large and Super Large Format for Special Applications (Attention Effect)
⇨ Banner trend to cover buildings
Advertising is becoming shorter-lived, which is why customers demand adjusted prices
Customers expect eye-catching 3D signage with haptic effects, finishing and high product resistance</td>
<td>directly (automated) at the scene
Online and anonymous with embedded chat features to support customers
For large customers, external employees are in the field</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• In buildings for orientation
• Serve as instructions for machines
• Small customers from retail and service industries
• Major customers from the manufacturing industry (industry)
Business to Consumers (B2C):
• Niche markets</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Competences in the field of design, creativity, innovative spirit, content creation, programming skills, advertising psychology
Building law competences for signs
Technological competences for signs (3D printing / direct printing)
as well as competences for materials (fluorescent colors / substrates)</td>
<td>Channels
Online platforms for customers with appropriate tools for creating and designing their own signs
Online tools for customers to create their own output for displays</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Technologies: AR / VR (showing and telling)
Delivery to key partner</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Consultancy fees
For signage, the customer pays only the product (no price graduation through service offerings)
If displays fail, paid maintenance is required</td>
</tr>
</table>

Tabel 7: Business Model CANVAS – Sign & display 2026

5.4 Digitale-marketingbureaus

Scenario 2026

De reclame- en marketingsector heeft in 2026 een grote verandering ondergaan. Veel bureaus zijn gegroeid door een toename in de vraag. Klantensegmenten zijn wijd verspreid over allerlei sectoren. Klanten die zelf in een nichemarkt werken en daarom maatwerk op het gebied van marketing vereisen worden steeds belangrijker. Het leren begrijpen van de doelgroep van de klant, en het daarop kunnen aanpassen van campagnes, is essentieel geworden.

Digitale-marketingbureaus leggen zich toe op marketingoplossingen via alle onlinekanalen, inclusief sociale media. Klanten verwachten vooral concurrentiële prijzen in combinatie met een uitgebreid dienstenaanbod. Het analyseren en updaten van de sociale media van de klant op een constante basis is hiervan een belangrijk onderdeel.

De kostenstructuur voor de klant zal bestaan uit vaste en variabele prijzen voor een pakket van diensten. Verkopen worden in eerste instantie gegenereerd door het opzetten van campagnes voor de klant. Daarnaast kunnen er aanvullende betaalmodellen zijn, zoals abonnementsmodellen waarbij klanten betalen voor socialemediadiensten (zoals nieuwe posts of moderatie) op gezette tijden.

- Grote marketingbureaus hechten grote waarde aan ICT-skills wanneer ze nieuwe medewerkers aannemen. Dit omvat kennis van procedures om professionele websites of apps op te zetten. De grote marketingsbureau's hebben het grootste segment in handen van de B2B-applicatie-markt. Omdat goede ICT-vaardigheden in 2026 hoog gewaardeerd worden (ook financieel) is het enkel voor de grote spelers haalbaar om de ICT-talenten in te lijven.
- Kleine en middelgrote marketingbedrijven, sommige zelfs bestaande uit slechts enkele werknemers, hebben ook graag goede ICT-expertise in huis, als ze het kunnen krijgen. Daarnaast zijn ze steeds meer op zoek naar socialmediamanagers. Het opzetten en beheren van B2B-profielen op sociale media is een van de belangrijkste taken geworden van kleinere marketing- en reclamebureaus. Content-creatie op verschillende onlinekanalen is een integraal en lucratief onderdeel geworden van het businessmodel van deze bedrijven. Maar deze bedrijven zijn nog steeds afhankelijk van partnerschappen met andere bedrijven of freelancers om de eigen competenties aan te vullen. Denk hierbij onder andere aan drukkerijen, fotografen en 2D- en 3D-animatoren.
- Er is tevens een groep van freelancers, met zeer specifieke expertises, die veel gevraagd worden door de digitale-marketingbureaus. Deze expertises lopen uiteen van programmeerskills tot bewezen competenties op het gebied van community management. Deze freelancers kunnen deels onafhankelijk van kantooruren en locatie werken, maar wel met de kanttekening van sociale media een 24/7-proces is, waardoor de werk-privé-balans cruciaal wordt.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

Een zelfstandige status in deze subsector vereist competenties op het gebied van socialmediamarketing. Succesvolle campagnes vereisen 24/7 aandacht, wat voor een uitdaging kan zorgen. Daarnaast is een klantgerichte houding zeer belangrijk. Kennis van data-analyse en datamanagement is een belangrijke competentie om met sociale media te werken, om zo de impact van campagnes te kunnen meten en onderbouwen.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Social networks
Print companies
Freelance designers / web developers
Photographers
2D / 3D animators
Developers of social media monitoring and social media listening tools</td>
<td>Design process, Content creation, social media monitoring, Data analytics / management, Self-marketing, Community management
Communication interface between end user and business customer</td>
<td rowspan="2">Complete service provider beyond all online marketing solutions (social media, content creation, viral films)
⇨ one stop shop
Implement marketing services within the shortest possible time
Cost-optimized prices in connection with service offers (Renew and manage content for customers on online media as 24/7)
Empathize with customer needs and offer holistic solutions
General data protection regulation for handling with personal data (GDPR)
Provide customers with special online tools to create and design their own products and to convey their own ideas to the agency
(Product forms, exact color combinations and texts)
Customers expect a sort of "business consulting" with a focus on (external) communication Business customers expect the agency to play back feedback from end users</td>
<td>direct and personal to be able to convey exact customer ideas / needs
anonymous and online through embedded live chat features on websites (Assistance with questions and ambiguities on the part of the customers)</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• From different markets / niche markets with industry sector specific marketing needs
⇨ Marketing solutions must be adapted to the needs of the potential end users (indirect end-consumers) of the business customers</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Databases for order and customer archiving
Digital / technical tools to visualize and implement customer requests
Account managers to secure custom care
Competences about digital media / data protection and
Expertise in scrum (Project and product management as well as agile software development), agility and design thinking, “art of writing”
Licenses for social media tools</td>
<td>Channels
Digital interface via online platforms to agencies
Social media channels for customer interaction and loyalty
Physical regional / local connection to customers</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Licences, knowledge maintenances, hour labour
externally provided services of co-operation partners</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Incurring fixed / variable service fees
Revenue per campaign (customer pays for defined campaigns that the agency executes)
Revenues from time periods / subscription basis (agency cares about social affairs) media accounts for certain time intervals</td>
</tr>
</table>

Tabel 8: Business Model CANVAS – Digitale marketingbureaus 2026

5.5 Gaming & apps

Scenario 2026

Gaming en apps hebben een enorme vlucht genomen, en zich binnen de creatieve industrie gevestigd als subsector met een belangrijke inhoudelijke en economische relevantie. Entertainmentgames, serious games (spellen die niet alleen om entertainment draaien maar ook een educatieve of sociale waarde hebben) en gamification (het integreren van game-aspecten in andere gebieden) hebben zich hard ontwikkeld in de laatste tien jaar, en het einde is nog niet in zicht.

Games hebben zich enorm ontwikkeld, zowel naar volume als naar variëteit in genres. Het is een soort van standaard geworden in veel andere toepassingsgebieden. Zo maakt het nieuws steeds vaker gebruik van edutainment-elementen ('educational entertainment'), maar ook bijvoorbeeld handleidingen voor technische apparaten en machines komen steeds vaker in een interactief digitaal formaat.

Ondertussen zijn er grote vooruitgangen geboekt op het gebied van user experience, en kostenverlagingen hebben ervoor gezorgd dat er eenvoudig games kunnen worden geproduceerd of aangepast voor allerlei demografieën. Serious gaming wordt steeds belangrijker in de gezondheidszorg en ouderenzorg, bijvoorbeeld op het gebied van het aanleren van gezonde gewoontes en het bevorderen van therapietrouw.

Een ander belangrijk gebied is onderwijs. Game-gebaseerd leren is op alle opleidingsniveaus geaccepteerd. Dit gaat van lager onderwijs tot academisch onderwijs en levenslang (professioneel) leren.

Er zijn drie belangrijke subgroepen binnen de industrie:

- Er zijn enkele grote spelers die de zogenaamde 'grote entertainmentspellen' produceren. Dit zijn innovatieve spellen die hoge investeringen vergen en een zeer groot risico qua slaagkans vormen, waardoor productportfolio's nodig zijn. Er zijn enkele grote bedrijven die ouder dan tien jaar zijn (met hun wortels in de oude entertainment-industrie), en enkele jongere bedrijven. Die laatste groep is druk bezig met expansie om te kunnen overleven in de concurrentiële markt. Ze hebben niet alleen constant nieuw kapitaal nodig, maar zijn ook altijd op zoek naar nieuwe ideeën en innovaties voor 'the next big thing'. Voor hun projecten maken ze gebruik van gespecialiseerde kleinere bedrijven en freelancers.
- De groep van kleine en middelgrote bedrijven, inclusief veel micro-ondernemingen met minder dan vijf werknemers, richt zich vooral op een combinatie van technische expertise en competenties in een specifiek domein, zoals psychologie, didactiek of een lokale markt. Zij hebben hun eigen gespecialiseerde marktsegmenten, zoals gezondheidzorg, voeding, onderwijs, etc. Sommige bedrijven slagen er in kwalitatieve expertise te leveren in netwerken die diensten verlenen aan de grotere bedrijven, andere werken voor specifieke doelgroepen en in lokale markten, vooral niches, waarbij ze gebruik maken van de *long tail* in de massamarkt die gaming is geworden.
- Er is een groep hoogopgeleide experts met specifieke competenties (vooral technisch) die als freelancers in projecten werken. Zij hebben goede tarieven en kunnen grotendeels

onafhankelijk werken voor alle voorgaande bedrijven. Hun situatie lijkt zeer comfortabel: ze kunnen hun opdrachtgevers selecteren en hebben een grote mate van autonomie, al is het ook voor hen belangrijk de werk-privé-balans te bewaken. Competenties op het gebied van projectmanagement en time-management zijn zeer belangrijk.
Anderzijds zijn er ook veel zelfstandigen in de sector de eigenlijk een soort van 'mini-jobbers' zijn. Zij werken aan kleine deeltaken die door de andere worden uitbesteed. Omdat dit zeer competitief is en kosten voor de opdrachtgever de belangrijkste factor zijn, gebeurt dit meestal aan een zeer laag tarief. Denk bijvoorbeeld aan vertaalwerkzaamheden of het verfijnen van decors en attributen in games.

Door het innovatieve en ondernemende karakter heeft de gaming & apps-sector een breed scala aan interessante posities en mogelijkheden voor mensen die zelfstandig willen werken. Veel werkzaamheden zijn onafhankelijk van tijd en plaats, waardoor thuiswerk en parttime-werk tot de mogelijkheden behoren. Hierdoor zijn er ook steeds meer vrouwelijke ondernemers en werknemers in de sector. En hoewel de doelgroep zich heeft uitgebreid tot mensen van alle leeftijden, wordt de sector nog steeds genomineerd door jonge mensen. Carrièreperspectieven voor werknemers ouder dan veertig jaar zijn beperkt, vergelijkbaar met de situatie in reclamebureaus vijftien jaar geleden.

Implicaties voor de ondernemersvaardigheden

Technische skills zijn zeer belangrijk, bijvoorbeeld op het gebied van augmented reality (AR), virtual reality (VR) en mixed reality, gevoed door de trend om games steeds realistischer te maken. Het verzamelen en inzetten van data van eindgebruikers wordt ook steeds belangrijker. Bijvoorbeeld in educatieve games zal gebruikersdata het leereffect moeten aantonen. Omdat er steeds nieuwe trends komen, waar een ondernemer zich nooit allemaal zelf in zal kunnen verdiepen, zal het opbouwen van een kwalitatief netwerk steeds belangrijker worden.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">specialized developers

(Customers in relation to development of AR/VR and in relation to education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc.

Suppliers for hardware and IT services)

Supporters in the areas IT / VR, AR / didactic / content</td>
<td>Developing / programming

Designing games

(game mechanics)

user experience design to create user-friendly and well-designed user interfaces for end users

Support of players / users to make continuous improvements</td>
<td rowspan="2">Casual gaming

(funny Games)

Serious game

(Health care with gamification approach to behaviour change)

education

For the health sector, the game approaches connect with other devices (heart rate monitor, balance, blood glucose meter, ...)
⇨ End users are motivated to perform certain tasks (blood pressure measurement, weighing, ...)

Adapting game applications to personal characters of end users (consider interests and preferences)

Collecting user data (big data) for customization and personalization

Gaming with innovative headset applications / Augmented Reality / Virtual Reality / Smart Watches ... to provide the end user with attention to detail
⇨ Provide end users with a particularly realistic entertainment experience
⇨ Providing end user learning support through simulated scenarios

VR/AR: education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc.</td>
<td>Automated and online via services

personal contacts in branches</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
⇨ Schools (tech. / Social)
⇨ Universities (tech. / social)

(join together for innovative (serious) games in collaborative applied research projects)
⇨ Entrepreneurs
⇨ Developers of products or production processes / equipment in companies
(technical oriented companies; human relations oriented companies in the health sector education)
⇨ Mention hospitals
⇨ Health professionals
(for serious games on other topics, like inclusion, diversity, poverty, etc.)

Business to Consumers (B2C):
⇨ All age groups
⇨ All genders
Transnationally</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources

Hardware (sensors, consoles)

Developers / Programmer

skills in programming / data security / software / consumer protection

financial leeway to invest

technological know-how

specialised freelancers</td>
<td>Channels

Distribution takes place online via digital platforms or in branche</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure

Workload of the developers
Workload for testing user experience design
The largest share of costs is incurred by developers of the games</td>
<td colspan="2">Revenue Streams

fees for Upgrades / unlock extended areas and additional options

sponsoring and subsidies also from customer segments to support the development (government grant to develop a game on a specific social topic)

fees rebates for intensive use / certain scores reached

on a commercial level, com., parties com. Games finance and offer them to their customers for free (eg paid casual games for potential customers of banks, telecom operators or food chains for the purpose of advertising)</td>
</tr>
</table>

Tabel 9: Business Model CANVAS – Gaming & apps 2026

6. Portfolio van ondernemersvaardigheden en -competenties voor de toekomst in de creatieve industrie

Wanneer we de resultaten van de afzonderlijke analyses in de verschillende sectoren samenbrengen, wordt het duidelijk dat er een overlap is in de vraag naar ondernemersvaardigheden en -competenties.

Deze vaardigheden en competenties kunnen we samenvoegen in een portfolio met verschillende categorieën:

- In het midden staan de *kerncompetenties*. Dit zijn deels ondernemerscompetenties, maar deels ook digitale competenties. Dit zijn de basiscompetenties die relevant zijn voor alle (potentiële) ondernemers in de creatieve industrie. Ze zijn relevant voor alle drie de doelgroepen van het Thrive!-project.
- Ten tweede zijn er *specifieke competenties* voor de verschillende doelgroepen.
- Ten derde zijn er *specifieke competenties* voor de verschillende subsectoren.

Dit wordt geïllustreerd in figuur 9.

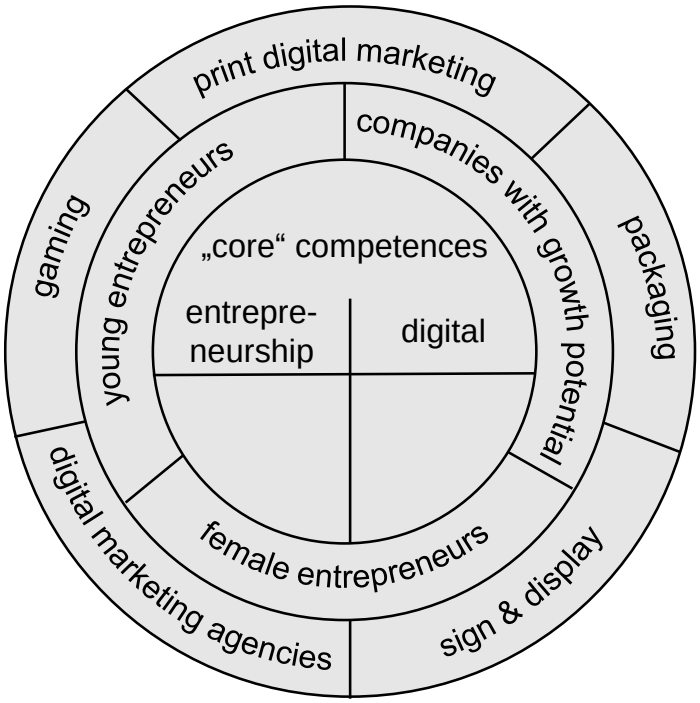


Fig. 9: Competentiemodel voor ondernemerschap in de creatieve industrie

6.1 Ondernemerscompetenties

In onze gedigitaliseerde tijden worden succesvolle producten en diensten gelanceerd op basis van nieuwe businessmodellen. Het kunnen innoveren van een businessmodel is daarom een centrale vaardigheid voor ondernemers geworden.

Ondernemers moeten:

- begrijpen wat businessmodellen zijn, welke elementen ze bevatten, hoe ze functioneren. Daarnaast moeten ze kennis hebben van een aantal standaard-businessmodellen (zoals meerzijdige platformen, *the long tail*, freemium-modellen).
- businessmodellen kunnen opstellen en aanpassen met behulp van tools, zoals de business model canvas.

Het perspectief van de klant (noden, wensen) centraal plaatsen vereist dat een ondernemer:

- trends en technologische ontwikkelingen in een vroeg stadium kan identificeren,
- trends en technologische ontwikkelingen kan duiden en de implicaties kan zien voor huidige en toekomstige businessmodellen,
- innovatieve concepten kan ontwerpen,
- innovatieve concepten kan implementeren,
- mensen (klanten, werknemers, partners) kan inspireren en overtuigen,
- concepten kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Methoden en gereedschappen die de ondernemer moeten kennen omvatten:

- entrepreneurial design,
- lean start-up,
- customer development,
- design thinking,
- business model canvas.

Ondernemers werken in de toekomst in een erg dynamische en vluchtige omgeving. Daarnaast werken ze in netwerken met een breed scala aan partners, zoals grote bedrijven, startups, micro-ondernemingen, freelancers, universiteiten, onderzoeksorganisaties en overheden. Daarom hebben zij de volgende competenties nodig:

- kunnen samenwerken,
- kunnen werken in flexibele structuren,
- projectmanagement, zowel klassiek projectmanagement als nieuwe ‘agile’ aanpakken zoals scrum,
- intensieve samenwerking met externe partners,
- aansturing van complexe teams,
- interculturele competenties,
- leiderschapscompetenties.

De groeiende groep zelfstandigen en freelancers hebben aanvullende competenties nodig op het gebied van zelf-management, timemanagement, personal branding, etc.

Onderzoek en de voorgaande discussie toont aan dat ondernemerschap tegenwoordig verder gaat dan bedrijfsbeheer aangevuld met wat technische vaardigheden. Toch verdwijnen die competenties niet. Daarom moeten ondernemers ook de volgende competenties hebben:

- accounting, controlling en financieel beheer,
- arbeidsrecht,
- marketing, communicatie en PR.
- Logistiek.

Deze competenties zijn echter niet helemaal hetzelfde als ze ooit waren. Qua financiering zijn er bijvoorbeeld nieuwe modellen, zoals crowdfunding, die nieuwe mogelijkheden of uitdagingen voor ondernemers kunnen bieden. Bij marketing, communicatie en PR is bijvoorbeeld onlinemarketing en social media aan het competentiegebied toegevoegd. Ook zijn er nieuwe organisatiemodellen, nieuwe leiderschapsconcepten, nieuwe (virtuele) samenwerkingsmogelijkheden, etc.

6.2 Digitale competenties

Door de digitale transformatie en de impact op bijna alle sectoren is het onvermijdelijk dat ondernemers zich digitale competenties eigen moeten maken, zeker in een sector als de creatieve industrie. De ontwikkelingen gaan hard, en de snelheid neemt nog toe. Daarom is het niet praktisch om hier bepaalde programmeertalen of tools aan te halen – de kans is groot dat ze verouderd zijn eer u dit leest. En: digitalisering is veel meer dan technologie. Het succes wordt voor een groot deel bepaald door relevante soft skills.

Als raamwerk voor het Thrive!-project maken we gebruik van de potentiële digitale competenties zoals geformuleerd door Klug en Lindner (2017). Doordat dit een externe bron is, is er enige overlap met de eerder genoemde ondernemerscompetenties.

1. **Sense-Making**
   De competentie om conclusies af te leiden uit grote hoeveelheden data. Dit vereist niet alleen kennis van het gebruik van software, maar omvat ook creatieve vaardigheden.
2. **Social Intelligence**
   De competentie om empathie te ontwikkelen voor klant en eindgebruikers, om zo hun noden en wensen te begrijpen.
3. **Novel and Adaptive Thinking**
   De competentie om aan innovatieve probleemoplossing te kunnen doen.
4. **Cross-Cultural Competency**
   De competentie om snel aan te kunnen passen aan andere culturele settings.
5. **Computational Thinking**
   De competentie om een veelheid aan data om te kunnen zetten in abstracte concepten. Dit omvat programmeervaardigheden.
6. **New Media Literacy**
   De competentie om met nieuwe digitale expessievormen te kunnen werken (foto, video, tekst, …).

7. **Transdisciplinarity**
   De competentie om in andere of grotere contexten te kunnen denken. (Uit de eigen ‘silo’ kunnen breken.)
8. **Design Mind-set**
   De competentie om te kunnen denken als een designer en zo oplossingen te kunnen bedenken.
9. **Cognitive Load Management**
   De competentie om efficiënt met grote hoeveelheden informatie om te gaan en productief te blijven.
10. **Virtual Collaboration**
    De competentie om te kunnen samenwerken in virtuele consellaties.

6.3 Competenties voor de specifieke doelgroepen

Jonge ondernemers

Jonge ondernemers hebben het volgende nodig:

- fundamentele en diepgaande vaardigheden wanneer het aankomt op zakendoen,
- specifieke vaardigheden of instrumenten om om te gaan met crises,
- de vaardigheid om waarschuwingen en signalen vroegtijdig te herkennen.

En op het gebied van persoonlijke competenties:

- een goed niveau van zelf-management,
- veerkracht en aandacht voor de persoonlijke gezondheid.

Jonge ondernemers werken vaak als micro- of solo-ondernemers, vooral wanneer ze hun bedrijf starten. Daarom hebben ze ook de volgende vaardigheden nodig:

- het gebruik van platformen voor acquisitie en samenwerking,
- teamworking met externe partners, vaak virtueel, interdisciplinair en intercultureel,
- netwerking,
- projectmanagement.

Werknemers met ondernemingszin

Competenties die vooral van belang zijn voor deze doelgroep omvatten:

- geavanceerde vaardigheden op het gebied van projectmanagement, en waar het digitale projecten betreft vooral ook *agile* projectmanagement, zoals scrum,
- communicatievaardigheden,
- leiderschapsvaardigheden.

Bogott *et al.* (2017) lijsten een aantal praktische vaardigheden op voor werknemers in startups, die ook toepasselijk zijn voor werknemers in andere groeibedrijven:

- communicatievaardigheden,
- interpersoonlijke vaardigheden,

- kunnen werken onder druk,
- toewijding,
- veerkracht,
- innovatiebereidheid,
- aanpassingsvermogen en flexibiliteit,
- tijdsmanagement en zelfmanagement,
- kunnen functioneren in een team,
- interculturele vaardigheden,
- netwerking.

Vrouwelijke ondernemers

Er zijn enkele specifieke competenties voor vrouwelijke ondernemers:

- de bereidheid en vaardigheid om (financiële) risico's aan te gaan, zoals het onderhandelen met financiers en banken,
- een geïnformeerd en gecontroleerd beslissingsnemingsproces,
- werk-/privé-balans.

6.4 Competenties voor specifieke subsectoren

Professionele competenties blijven van groot belang in de creatieve industrie in de toekomst. Per subsector bespreken we de competenties die in 2026 relevant zullen zijn.

Drukkerijen met geïntegreerd marketingaanbod

Ondernemers zullen een grondige kennis hebben van Big Data. Datagestuurde marketing systemen zullen in elke drukkerij ingevoerd worden en zich verlaten op een schat aan persoonlijke gegevens voor succesvolle marketingcampagnes. Hiervoor hebben toekomstige specialisten ook nood aan kennis over geautomatiseerde read-out data-algoritmes. Technisch inzicht in de automatisatie en networking van het machinepark zal een belangrijk aspect worden om de productie van editie 1 mogelijk te maken. Dit vereist ook deskundigheid in upstream en downstream productieprocessen van het machinepark. Het beheren van persoonlijke gegevens voor marketingdoeleinden maakt competenties inzake databeveiliging noodzakelijk om de privacy van de eindgebruiker te beschermen en anoniem te houden.

Verpakkingsbedrijven

Ondernemers moeten programmeervaardigheden beheersen om zo intelligente verpakkingsoplossingen te kunnen creëren. Deze programmeerkennis maakt het mogelijk om interfaces op te zetten die relevante bijkomende informatie aanleveren voor specifieke eindtoestellen. Software-specifieke competenties laten toe om professioneel te werken met 3D-simulatieprogramma's voor het ontwerp van innovatieve en ongewone verpakkingen. Expertise in innovatieve, goedkope en 100% recycleerbare verpakkingsmaterialen zullen van essentieel belang zijn voor de toekomst.

Sign & display

Voor de productie van displays moet men kennis hebben van contentcreatie en design creativiteit. Ook technische skills zijn vereist voor het onderhoud van defectieve displays. De productie van borden vereist ook competenties op het gebied van material science, om klanten innovatieve substraten en speciale inkten en vernissen te kunnen aanbieden.

Digitale-marketingbureaus

Als zelfstandige in digital marketing zijn social media marketingvaardigheden onontbeerlijk. Succesvolle campagnes vereisen 24/7 contentcreatie, volledig beheerd door personeel. De juiste doelgroep moet echter aangesproken worden via de respectievelijke socialmediakanalen, en dit vereist dan ook klantoriëntatie. Daarenboven is kennis van data-analyse / management (vb. kunstmatige intelligentie) een belangrijke competentie om socialmediakanalen aan te wenden om het succes van marketingcampagnes te meten.

Gaming & apps

Technische vaardigheden met betrekking tot zowel augmented reality (AR) en virtual reality (VR) als mixed reality zullen van groot belang zijn om game solutions er steeds realistischer te laten uitzien. Om game solutions op maat van de eindgebruiker te kunnen ontwikkelen, moet de ontwikkelaar over competenties beschikken die hem/haar toelaten om zoveel mogelijk data over de potentiële eindgebruiker te verzamelen en er vertrouwelijk mee om te gaan. Ontwikkelaars moeten vb. game solutions ontwikkelen met leereffect voor scholen of universiteiten; hierbij zijn onderwerpspecifieke vaardigheden nodig om de content zo goed mogelijk aan te passen. Game solutions ontwikkelen is een zeer uitdagende business. Daarom hebben ondernemers de vaardigheden nodig om een waardecreërend netwerk op te bouwen met competente coöperatiepartners.

De onderstaande tabel (10) voegt alle ondernemersvaardigheden en -competenties voor de toekomst in de creatieve industrie samen in een engelstalig overzicht.

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	• understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), • know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). • to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business • to develop an innovative (business) concept and to implement the concept • methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking • Capacity for teamwork • Working in flexible structures • Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) • Integration of external partners • coordination of complex teams • Intercultural competences • Leadership competences	• Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data") • Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes • Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) • Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions • Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts • New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language…) • Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts • Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) • Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive • Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations	*Print companies with integrated marketing solutions* • Deep understanding big data • Automated read-out algorithms • Automation and networking of machinery • Data security /protection of end user's privacy *Packaging* • Programming skills • Software-specific competences • 3D-simulation • Innovative materials for packaging *Sign and display* • Content creation and design creativity • Maintenance of defective displays • Material sciences *Digital marketing agencies* • Social media marketing • High customer orientation • Data analysis / data management *Gaming* • Augmented and virtual reality • Competences in didactics (serious gaming) • Subjects specific skills (content) • Build up a creation network
Young entrepreneurs	• profound skills in (fundamental) business knowledge and skills • specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system • a good selfmanagement and resilience / health management • using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) • teamworking – teams with members of different cultures and disciplines • networking, e.g. to support a continuous occupation. • a good project-management to coordinate different/parallel jobs.		
Companies with growth potential	• Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) • Skills in communication • Competences in leadership • Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility • Time- and self-management (ability to set goals, ablitiy to priotise etc.) / Resiliance • Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences		
Female entrepreneurs	• improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks • support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. • work-life-balancing/-blending.		

Table 10: Entrepreneurial skills in the future of the creative industries

7. Eerste stappen in de toekomst van de creatieve industrie

De (technologische) ontwikkelingen, de gigatrend digitalisering en de megatrends moedigen niet enkel het potentieel voor ondernemerschap aan in bijna elke industrietak, maar versterken ook de nood aan een ondernemers-mindset voor werknemers op quasi elk bedrijfsniveau.

Voor het individu betekent dit veel nieuwe job- en carrièremogelijkheden. Aan de andere kant worden werkgevers en managers geconfronteerd met nieuwe uitdaging op het gebied van bedrijfsstrategie, digitalisering en leiderschap. Deze studie beschrijft de vereiste competenties voor beide groepen.

Er bestaat niet zoiets als “een ultieme weg”, noch een blauwdruk of kaart die de weg wijst naar de toekomst van de creatieve industrie. Individuele werknemers, ondernemers én managers moeten zelf hun eigen specifieke pad naar de toekomst vinden en verder vormgeven.

Individuale werknemers moeten

- Concrete prospecten analyseren,
- Valkuilen en mogelijke obstakels identificeren
- Noden aan vaardigheden en competenties in kaart brengen, om zo een wenselijk werkperspectief te verkrijgen,
- Leren over methodes om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en
- Informatie verkrijgen over manieren (vb. cursussen) om hun competenties te verbeteren.

Het Thrive!-project heeft hiervoor enkele instrumenten ontwikkeld. Deze assessment-tools en awareness-checks zijn te vinden op https://www.thriveproject.eu/

Managers en werkgevers moeten

- Nagaan of en in welke mate hun bedrijf aandacht heeft voor ontwikkelingen en trends,
- Welke concrete impact en gevolgen, respectievelijk verschillende verantwoordelijkheden er zijn voor hun bedrijf,
- Wat ze kunnen ondernemen om de geïdentificeerde uitdagingen succesvol aan te pakken.

In eerste instantie moeten managers en werkgevers hun businessmodel verifiëren en nagaan in hoeverre deze toekomstbestendig is. Hiervoor kan de business model canvas gebruikt worden. Op basis van negen elementen kan het huidige businessmodel omschreven worden. Daarna kan voor iedere element gekeken worden naar toekomstperspectieven en mogelijke aanpassingen.

In een tweede stap zullen er concrete doelen gesteld moeten worden, en strategieën ontwikkeld moeten worden om deze doelen te realiseren. In deze fase kunnen de assessment tools en awareness scans van het Thrive!-project gebruikt worden op https://www.thriveproject.eu/. Deze geven informatie en advies over wat er te doen staat op

het gebied van leiderschap. Daarnaast moet er nagedacht worden over strategische partnerschappen, vooral met startups.

Hiermee kunnen concrete maatregelen ontwikkeld worden om bijvoorbeeld

- de competenties van werknemers te vergroten,
- gepaste incentives te creëren om gekwalificeerde en talentvolle werknemers te behouden (bijv. met individuele carrièrepaden).

Beide doelgroepen (individuen en managers) moeten zich zo goed mogelijk voorbereiden door zich te informeren, bijv. op basis van trendrapporten, gesprekken met experts (bijv. in sectorfederaties) en conferenties. Om concrete ondersteuning te krijgen kunnen consultants, universiteiten, kenniscentra, etc. ingeschakeld worden.

Noot:

De toekomst van de creatieve industrie is geen project met een vast start- en eindpunt. De ontwikkelingen vormen een continu proces, waarbij de principes van verandermanagement houvast kunnen bieden.

Referenties

Abel, Jörg (2018): Kompetenzentwicklungsbedarf für die digitalisierte Arbeitswelt, Düsseldorf.

Apenberg & Partner (Hrsg.) (2017): print goes digital 2.0 – Eine Bestandsaufnahme zur Digitalen Kompetenz in Druckindustrie udn Verlagswesen 2017, Hamburg.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim/Fibitz, Alexandra/Stradtmann, Meike (2018): Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen, Management und Controlling im Mittelstand, Wiesbaden.

Bin Shmailan, Abdulwahab (2016). Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. Journal of Entrepreneurship & Organization Management.

Blank, Steve/Dorf, Bob (2014): Das Handbuch für Start-ups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, 1. Auflage 2014, Köln.

Bogott, Nicole/Rippler, Stefan/Woischwill, Branko (2017) : Im Startup die Welt gestalten. Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren, Wiesbaden.

Bongiorno, Giorgio/ Rizzo, Daniele/ Vaia, Giovanni (eds.) (2018): CIOs and the Digital Transformation - A New Leadership Role, Cham.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): KOMPETENZ- UND QUALIFIZIERUNGSBEDARFE BIS 2030 - Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Htrsg.) (2016): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kurzfassung, Berlin.

Burns, Paul (2016): Entrepreneurship and small business. Start-up, growth and maturity, fourth edition, London.

BVDM (Bundesverband Druck und Medien) (2015): Geschäftsfeld 3D-Druck - Perpektiven für Druck- und Medienunternehmen. Orientierungshilfe für den Einstieg in die additive Fertigung dreidimensionaler Objekte, Berlin.

Conta Gromberg, Brigitte/Conta Gromberg, Ehrenfried (2015): Smart Business Concepts – Finden Sie die Geschäftsidee, die Ihr Leben verändert! 9 Schritte für Solopreneure und smarte Unternehmer, 3. Auflage 2015, Jesteburg.

Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden.

Deutscher Drucker (2017): Wie samrt ist Prinbt 4.0 in der Praxis? Das sagen Onlineprinter, Hersteller und MIS-Anbieter. E-Dossier, Ostfildern.

Deutscher Drucker (2018): Marktreport Druckindustrie. Daten und Fakten zum deutschen Druckmarkt. E-Dossier, Ostfildern.

Eberz, Sebastian (2018): Effectuation oder Causation? Der Einfluss der Persönlichkeit unerfahrener Entrepreneure, Wiesbaden.

Eder, Martin (2016): Digitale Evolution Wie die digitalisierte Ökonomie unser Leben, Arbeiten und Miteinander verändern wird, Wiesbaden.

Eggers, Bernd/Hollmann/Sebastian (2018): Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, in: Keuper et al. (2018), S. 43-68.

EGIN/Intergraf/UNI Global Union (2014): Future Skills in the Graphical Industry, Dronten/Brussels.

Faltin, Günter (2015): Wir sind das Kapital – Erkenne den Entrepreneur in Dir. Aufbruch in eine intelligentere Ökonomie, Hamburg.

Faltin, Günter (2017): Kopf schlägt Kapital - Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, durchgehend aktualisierte Neuausgabe, München.

Faltin, Günter (2018) (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden.

Fernandes, Louella (2018): PRINT2025 – Evolution or revolution? Global Market Insight Study. The future of print in the digital workplace. Executive Summary,

Generationdesign (2017): GENERATIONDESIGN Innovations-Landkarte, internal paper, Wuppertal.

Grichnik, Dietmar/Brettel, Malte/Koropp, Christian/Mauer, René (2017): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, 2. Auflage, Stuttgart.

Grichnik, Dietmar/Gassmann, Oliver (Hrsg.) (2013): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden.

Hausmann, Andrea/ Heinze, Anne (Hrsg.) (2017): Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Wiesbaden.

Innerhofer, Elisa/Pechlaner, Harald/Borin, Elena (eds.) (2018): Entrepreneurship in Culture and Creative Industries. Perspectives from Companies and Regions, Cham.

Jánszky, Sven Gábor/Abicht, Lothar (2013): 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, Berlin.

Klug, Markus/Lindner, Michael (2017): Morgen weiß ich mehr. Intelligenter lernen und Arbeiten nach der digitalen Revolution, Hamburg.

Konrad, Elmar D. (2018): Entrepreneurial Behaviour and Financing Structures in the German Creative Industries. A Survey of Start-Ups and Young Growing Firms, in: Innerhofer et al. (2018), p. 25-44.

Keuper, Frank/ Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hrsg.) (2018): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T./Neugebauer, Tim/Pattloch, Annette (2017): Digital Business Leadership. Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management, Wiesbaden.

Kubr, Milan (Hrsg.) (2002): Management consulting: A guide to the profession, Genf.

Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Brussels.

McKinsey Global Institute (ed.) (2018): Skill shift: Automation and the future of the workforce. Discussion Paper.

Neumann, Michael (2016): Wie Start-ups scheitern. Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen, Wiesbaden.

OECD (2017): Entrepreneurship at a glance, Paris.

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Frankfurt am Main.

Pechlaner, Harald/Poppe, Xenia-Isabel (Hrsg.) (2017): Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel, Wiesbaden.

Porcar, Ana Tur/Ribeiro, Soriano, Domingo Ribeiro (eds.) (2018): Inside the Mind of the Entrepreneur. Cognition, Personality Traits, Intention, and Gender Behavior, Cham.

Reinnarth, Jörg/Schuster, Claus/Möllendorf, Jan/Lutz, André (2018): Chefsache Digitalisierung 4.0, Wiesbaden.

Richter, Nancy/Jackson, Paul/Schildbauer, Thomas (eds.) (2018): Entrepreneurial Innovation and Leadership. Preparing for a Digital Future, Cham.

Ries, Eric (2017): The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth, New York.

Ries, Eric (2013): Lean Startup – Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 2. Auflage 2013, München.

Rogers, David L. (2016): The digital transformation playbook. Rethink your business for the dgital age, New York.

Romano, Richard (2015): Transforming Today's Print Business for Tomorrow's Marketplace – The View From 2020. A White Paper.

Sauter, Roman/Sauter, Werner/Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung - Wege in eine neue Arbeitswelt, Berlin.

Stich, Volker (2017): Informationsmanagement trifft Disruption. 8. Aachener Informationsmanagement-Tagung 2017. Vortrag am 15.11.2017.

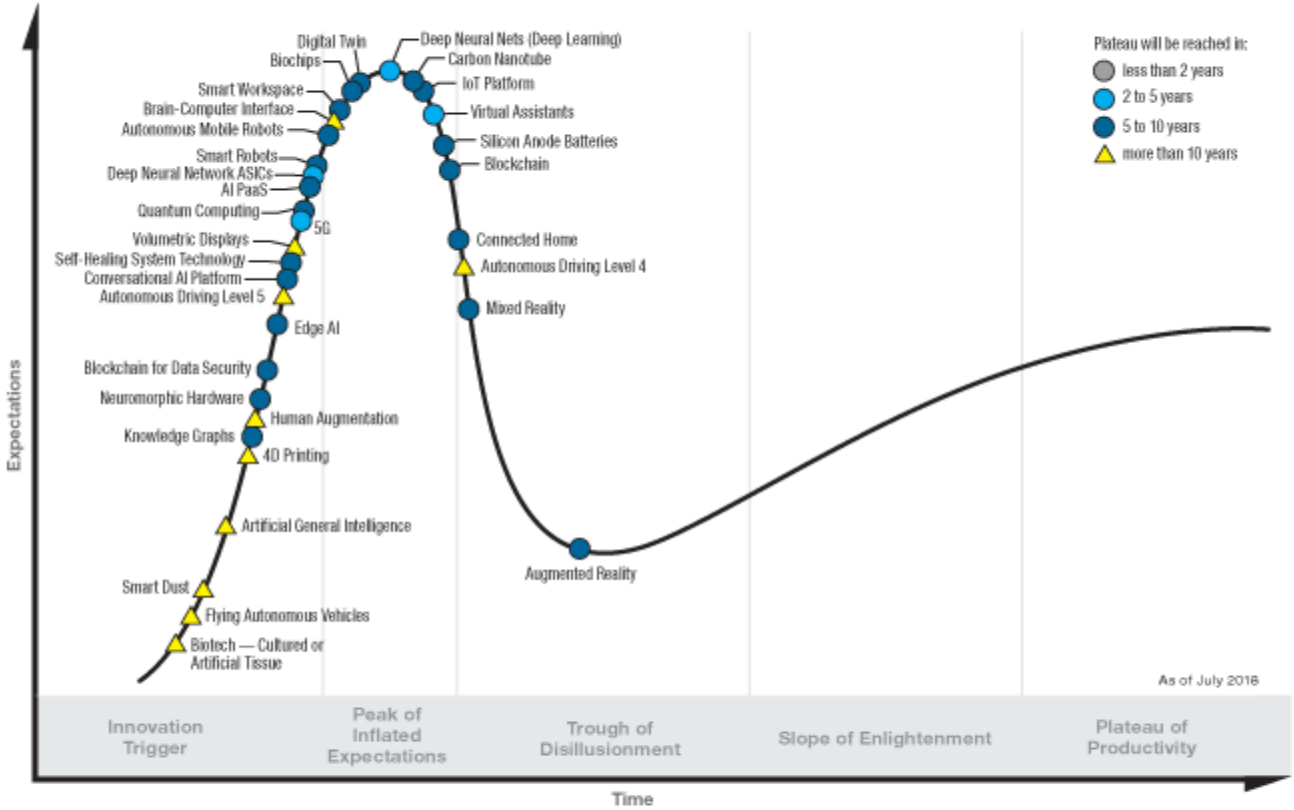
Wagner, David Jonathan (2018): Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Wiesbaden.

Westerman, George/Bonnet, Didier/McAfee, Andrew (2014): Leading digital. Turning technology into business transformation, Boston.

World Economic Forum (ed.) (2018): Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy. White Paper, Geneva.

Z-Punkt GmbH (Hrsg.) (2014): CONNECTEDREALITY2025. Die nächste Welle der digitalen Transformation, Köln.

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner (August 2018)

© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

Key Partners

Kernactiviteiten

Key Resources

Waardepropositie

Klantrelaties

Kanalen

Klantsegmenten

Kostenstructuren

Inkomstenstromen