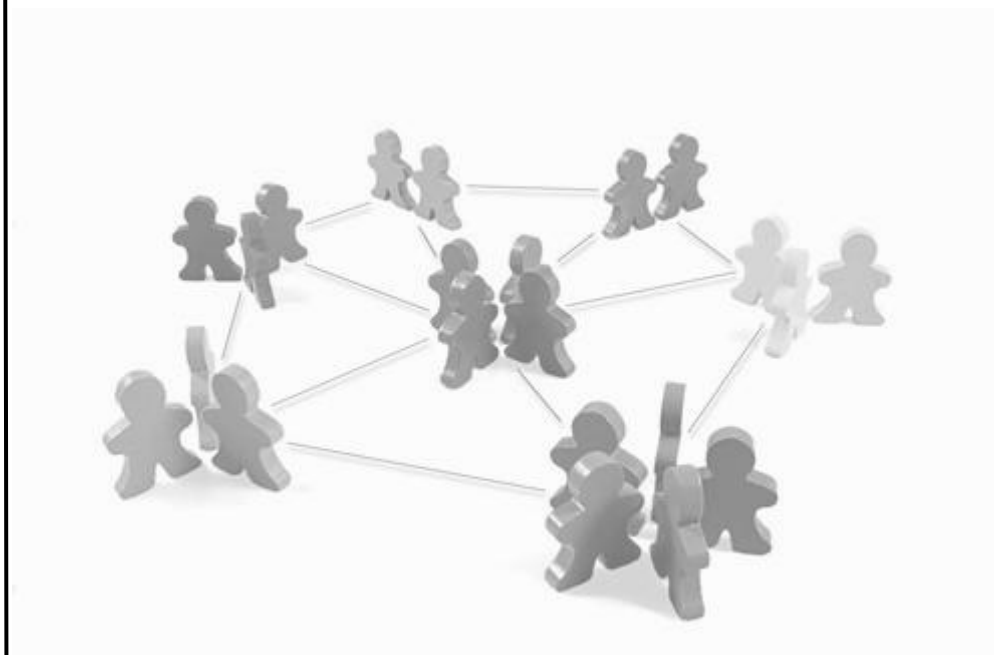




INNOVATIE:

De Weg naar Succes binnen het MKB ?!?



NIENKE BOSMA

INNOVATIE:

De Weg naar Succes binnen het MKB ?!?

MSc student : N. Bosma
Registratie nummer : 860701-108-020
Examinatoren : dr. A.M. Lokhorst
dr. ir. L. Klerkx

Course : COM – 80424
Periode : Maart – Juli '11

SAMENVATTING: Het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie gaf in 2009 aan (mkb) Nederland op een hoger voetstuk te willen plaatsen als het gaat om innovatie. Ook het mkb zelf is overtuigd van het belang van innovatie. Door het uitvoeren van een literatuurstudie en casestudie wordt middels dit onderzoek het innovatie proces beschreven, de relatie tussen organisatie innovatie en bedrijfsprestaties weergegeven, knelpunten gedurende dit proces geïdentificeerd en worden aanbevelingen gegeven voor mkb organisaties onderhevig aan innovatie. Middels deze studie werd duidelijk dat organisatie innovatie als een complex en dynamisch concept beschouwd kan worden, waarbij leren gezien wordt als de input en innovatie als de output van het veranderingsproces. Belangrijk gedurende dergelijke processen is het dicht bij de markt staan, om ontwikkelingen en veranderingen waar te nemen en daarmee inspiratie op te doen voor organisatie innovatie. Vooral mkb bedrijven zijn zeer marktgeoriënteerd en beschikken over een sterke wil om te ontwikkelen. Assisi bijvoorbeeld (de geselecteerde case van deze studie), laat een hoge verandercapaciteit zien en wil graag de klant kennen. Verder verschilt het belang van organisatie innovatie per fase van de organisatie levenscyclus. Vooral gedurende de start fase en verstarring beïnvloedt innovatie de bedrijfsprestaties het meest. De belangrijkste geïdentificeerde knelpunten gedurende organisatie innovatie zijn: niet stilstaan bij mogelijke (lange termijn) effecten; geen ruimte voor experimenteren; het nemen van grote beslissingen; een hiërarchische en controlerende cultuur; geen risico's durven te nemen; matige financiële middelen; en incompetent management. Vooral het nemen van beslissingen en risico's blijkt lastig voor het mkb. Assisi bijvoorbeeld, toont moeilijkheden om daadwerkelijk te kiezen welke koers te bevestigen. Aanbevelingen voor organisaties onderhevig aan innovatie zijn dan ook allereerst het creëren van een platte en flexibele organisatiestructuur, om kennisuitwisseling door de hele organisatie te stimuleren en eenvoudig te kunnen reageren op veranderingen. Verder dient er een cultuur gecreëerd te worden waar ruimte is voor het maken van fouten en experimenteren, een gezamenlijk visie heerst, chaotische en creatieve processen gestimuleerd worden, en ieder individu van de organisatie zich betrokken voelt bij de totale bedrijfsprestaties. Om innovatie daadwerkelijk tot stand te brengen vormt interactie tussen de verschillende actoren de basis, aangezien er pas iets verandert op het moment dat mensen erover praten. Om te overleven of zelfs te groeien is het zaak onderscheidend te zijn en te blijven voldoen aan de veranderende behoefte van de markt. Juist het mkb is in staat dicht bij de markt te staan en snel ontwikkelingen en veranderingen waar te nemen. Het is om hierover te praten met alle betrokkenen, ruimte te schenken voor leren en experimenteren om vervolgens tijdig een risico durven te nemen.

ABSTRACT: In 2009, the Ministry of Economics, Agriculture and Innovation stated that the Netherlands, especially the mkb, need to increase their innovation capacity. Also, the mkb itself recognized the essence of innovation. By executing a literature review and case study, this report describes the innovation process, the correlation between organisation innovation and the companies' performances, identifies the bottlenecks during innovation, and presents recommendations for mkb organisations which are subjected to innovation. The first insight found was that organisation innovation can be considered as a complex and dynamic process, in which learning can be regarded as the input and innovation as the output. Important to realize is that during these processes, organisations should be operating close to their market, in order to identify the developments and changes, which subsequently form a source of inspiration for organisation innovation. Especially, mkb companies are market-oriented and possess a strong motivation for development. For example Assisi (the selected case of this report), shows high innovation capacity and is eager to understand their customer. Moreover, the importance of organisation innovation differs per phase of the companies' life cycle, since the companies' performances is influenced by innovation especially during phases such as establishment and rigidity. The most important bottlenecks found were: not taking possible long term effects into account, no space for experimentation, taking only a few big decisions, a hierarchical and controlling culture, avoidance of risks, too little financial resources, and incompetent management. Especially the mkb shows fear in taking risks and often have little financial resources. E.g. Assisi shows difficulty in decision-making regarding the direction they should take, particularly when consequences are unknown. The first recommendation for mkb organisations concerns the structure of the organisation, which should be flat and flexible, in order to stimulate knowledge sharing and quick adaptation towards changes. When it comes to the culture of mkb organisations there should be space for making mistakes and experimentation, a shared vision, chaotic and creative processes should be stimulated, and every actor should feel involved towards the companies performances. In order to achieve change, all participants need to interact, since change happens in society during everyday talk. Moreover, mkb organisations need to distinguish them from competitors and adapt to the constantly changing needs of the market. Especially, the mkb operates close to the market and is therefore capable of noticing the developments and changes. Then, conversations between all actors should take place, space for learning and experimentation should be facilitated and the management should show the courage of taking risks on time.

Inhoudsopgave

1. INTRODUCTIE.....	1
2.METHODE	3
2.1. LITERATUURONDERZOEK	3
2.2. CASESTUDIE	3
2.2.1. <i>Interne analyse</i>	4
2.2.2. <i>Externe analyse</i>	4
2.2.2. <i>SWOT-analyse</i>	5
3. LITERATUURSTUDIE.....	6
3.1. ORGANISATIE INNOVATIE HET PROCES.....	6
3.1.1. <i>Complexiteitstheorie</i>	7
3.1.2. <i>Dynamic Capabilities</i>	8
3.1.3. <i>Organisatie Leren</i>	10
3.2. RELATIE TUSSEN INNOVATIE EN DE PRESTATIES VAN ORGANISATIES	12
3.3. KNELPUNTEN BINNEN HET INNOVATIEPROCES	14
4. CASESTUDIE	17
4.1. PROFIEL ASSISI.....	17
4.2. INTERNE ANALYSE.....	19
4.2.1. <i>Organisatie structuur</i>	19
4.2.2. <i>Cultuur en kernwaarden</i>	20
4.2.3. <i>Verandercapaciteit</i>	21
4.3. EXTERNE ANALYSE	23
4.3.1. <i>Concurrentieanalyse</i>	23
4.3.2. <i>Marktanalyse</i>	25
4.4. SWOT-ANALYSE	33
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	36
6. REFERENTIELIJST	42

BIJLAGE

- I. Interviews marktspecialisten
- II. Brainstormsessie Assisi
- III. Adviesrapport Assisi

1. Introductie

Minister van der Hoeven van Economische zaken gaf in 2009 aan dat innovatie een voorwaarde is voor succes, maar dat Nederland juist minder dan vele andere landen scoort op innovatie. Duidelijk wordt dat Nederland al jaren achterblijft op dit gebied, wat vervolgens het zwakste onderdeel van de economie en de competitiviteit van Nederland blijkt te zijn (van der Hoeven, 2009). Nederland noteert een dertiende plaats wat betreft innovatie wereldwijd (Global Competitiveness Report; World Economic Forum, 2007-2008). Als gevolg hiervan, heeft het kabinet besloten om kennis en innovatie centraal te stellen, met als doel Nederland op een hoger voetstuk te plaatsen als het gaat om hoger onderwijs, onderzoek en innovatie. Binnen het bedrijfsleven vormt het midden- en kleinbedrijf (mkb) een vooraanstaand onderdeel, aangezien het mkb bijna 60% van de totale omzet in het bedrijfsleven genereert (van der Hoeven, 2009). Dit betekent dat het mkb een evenwichtige bijdrage kan leveren aan de nationale innovatie en economische groei.

Behalve het belang van Nederland om het innovatievermogen te vergroten, wordt het belang van innovatie in het bedrijfsleven meer onderkend, aangezien de capaciteit van een bedrijf om te kunnen innoveren, een groot onderdeel uitmaakt van de totale prestaties van de organisatie (Mone et al, 1998; Cooper, 2000; Calantone et al, 2002). De dynamische omgeving waarin bedrijven zich moeten manifesteren, dat teweeggebracht wordt door de progressieve globalisatie en de ontwikkeling van informatiesystemen, wordt gezien als de aanleiding van het toenemende belang van innovatie. In veel gevallen, gaan (snelle) ontwikkelingen, als het internet, gepaard met toenemende concurrentie, wat het voor organisaties gecompliceerd maakt zich te onderscheiden van concurrenten. Over het algemeen wordt innovatie gezien als een essentiële bron van concurrentievoordeel in de dynamische omgeving van het bedrijfsleven (Tushman en O'Reilly, 1996; Dess en Picken, 2000).

Dit onderzoek zal zich richten op de noodzaak van innovatie binnen het mkb voor succes, hoe dit proces gefaciliteerd kan worden en daarbij het identificeren van de knelpunten die bedrijven binnen het mkb ondervinden tijdens het innovatieproces. De onderzoeksvragen die centraal staan binnen dit onderzoek betreffen:

1. Hoe verlopen innovatieprocessen binnen (mkb) organisaties?
2. Wat is de rol van innovatie bij het succesvol opereren van (mkb) organisaties?
3. Welke knelpunten kunnen er worden geïdentificeerd gedurende perioden van organisatie innovatie?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan mkb-bedrijven onderhevig aan innovatie?

Om dit onderzoek mogelijk te maken zal er enerzijds een literatuuronderzoek uitgevoerd worden en anderzijds een casestudie. Het literatuuronderzoek richt zich op bevindingen uit reeds uitgevoerde onderzoeken omtrent innovatieprocessen in het (mkb) bedrijfsleven, welke inzichtelijk maken wat de noodzaak van innovatie is, hoe innovatie gefaciliteerd kan worden en waar zich mogelijk knelpunten bevinden. Theoretische concepten als complexiteit, dynamic capabilities en organisatie leren staan centraal binnen deze literatuurstudie, gezien de sterke relatie met organisatie innovatie. Om theorie en praktijk met elkaar te verbinden, worden de theoretische inzichten resulterend uit het literatuuronderzoek getoetst aan een praktijksituatie, aan de hand van een casestudie. De geselecteerde case binnen dit onderzoek betreft het personeelsbemiddeling- en projectorganisatiebureau Assisi. Assisi is vijf jaar geleden opgericht en heeft inmiddels een stabiele positie weten te bemachtigen binnen de dierenbranche.

Echter, de concurrentie blijkt toe te nemen en de markt dynamischer vergeleken met vijf jaar geleden. Meer en meer vergelijkbare bureaus manifesteren zich in de dierenbranche, met ieder hun eigen specifieke diensten. Daarbij zorgt de opkomst van bijvoorbeeld sociale media voor een verschuiving in bereikbaarheid van klant en kandidaat. Door deze externe ontwikkelingen zal Assisi haar huidige diensten moeten vernieuwen of aanpassen, ofwel Assisi zal moeten innoveren om zich staande te houden in dynamische branche. De casestudie wordt uitgevoerd met behulp van een interne en externe analyse, waaruit zal blijken waar mogelijkheden voor innovatie liggen. Door dit in kaart te brengen, kan de laatste onderzoeksvraag van dit rapport beantwoord worden.

2. Methode

Binnen dit onderzoek is er zowel een literatuuronderzoek als een casestudie uitgevoerd om de rol van innovatie binnen het mkb inzichtelijk te maken, hoe het innovatie proces te faciliteren en het identificeren van knelpunten gedurende dit proces. Deze inzichten worden vervolgens vertaald naar aanbevelingen voor mkb organisaties onderhevig aan innovatie. Het literatuuronderzoek geeft relevante informatie weer uit reeds uitgevoerde onderzoeken omtrent organisatie innovatie. Om deze theoretische inzichten te toetsen aan de praktijk, is er tevens een casestudie uitgevoerd. De casestudie betreft een mkb bedrijf die zich in een dynamische markt bevindt en de huidige diensten wil vernieuwen. De wijze van uitvoeren van zowel het literatuuronderzoek als de casestudie is onderstaand beschreven.

2.1. Literatuuronderzoek

Binnen het literatuuronderzoek zijn wetenschappelijke inzichten bestudeerd afkomstig uit reeds uitgevoerde onderzoeken omtrent innovatieprocessen in het (mkb) bedrijfsleven. Deze bevindingen maken duidelijk hoe een innovatieproces verloopt, wat de noodzaak van innovatie is om succes in het bedrijfsleven te realiseren en waar mogelijke knelpunten verwacht kunnen worden.

Om dergelijke informatie te verzamelen, is het literatuuronderzoek gestart met het bestuderen van een recente systematische review betreffende organisatie innovatie. Deze review vormde het uitgangspunt van het literatuuronderzoek en betrof het artikel van Crossan en Apaydin (2010), welke een multidimensionaal kader schetsten met betrekking tot organisatie innovatie. De theoretische concepten complexiteit, dynamic capabilities en organisatie leren zijn uitgebreid toegelicht in dit rapport.

Het verzamelen van de juiste literatuur bestond uit een desk onderzoek, waarbij de bovenstaande begrippen centraal stonden. Vooral wetenschappelijke tijdschriften als 'Journal of Management Studies', 'Organization Science', 'International Journal of Management Reviews', 'Strategic Management Journals' en 'European Journal of Innovation Management' zijn geraadpleegd. Zoekopdrachten in de genoemde tijdschriften bestond allereerst uit het zoeken van een auteur genoemd in het uitgangsartikel die (één van de) bovengenoemde theoretische concepten bestudeerde. Daarbij is met behulp van Scopus, wat een groot en multidisciplinair database betreft, naar overige wetenschappelijke artikelen gezocht. Binnen deze database zijn zoekopdrachten als 'Organisation Innovation AND company performance'; 'Organisation Innovation AND dynamic capabilities'; 'Organisation Innovation AND complexity'; 'Organisation Innovation AND Organisational Learning'; 'Organisation Innovation AND management of change'; 'Organisation Innovation AND human interaction', gebruikt, waarbij een selectie werd gemaakt van artikelen gepubliceerd vanaf het jaar 2000.

2.2. Casestudie

Naast het literatuuronderzoek, is er een casestudie uitgevoerd om theoretische inzichten toe te passen aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Deze casestudie illustreert waar er mogelijkheden liggen voor organisatie innovatie voor het geselecteerde mkb-bedrijf.

Zoals eerder aangeven, betreft het geselecteerde mkb bedrijf betreft het personeelsbemiddeling en projectorganisatiebureau Assisi, die actief is binnen de dierenbranche.

Assisi is vijf jaar geleden opgericht en heeft inmiddels een stabiele positie binnen de branche weten op te bouwen. Gedurende de vijf jaar is de mate van concurrentie toegenomen en daarbij is de dierenbranche aan (continu) verandering onderhevig. Om de positie te behouden in de dierenbranche, is het voor Assisi van essentieel belang om op de genoemde ontwikkelingen te anticiperen, door bijvoorbeeld bestaande diensten te vernieuwen en nieuwe markten aan te boren. Kortom, Assisi is toe aan innovatie. Voor het verzamelen van de juiste informatie binnen deze case is er zowel een interne- als een externe analyse uitgevoerd.

2.2.1. Interne analyse

Om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden voor organisatie innovatie binnen Assisi is er een interne analyse uitgevoerd. Deze analyse maakt inzichtelijk hoe de organisatiestructuur is opgebouwd, welke cultuur en kernwaarden er heersen en wat de verandercapaciteit van de werkzame personen van Assisi is. Op deze wijze zijn de sterke- en zwakke punten van Assisi geïdentificeerd.

Inventarisatietesten

Om de benodigde informatie voor interne analyse te verzamelen, heeft ieder persoon werkzaam binnen Assisi, een drietal testen uitgevoerd. Voor het identificeren van de organisatiestructuur en kernwaarden is een werkwaardentest en een bedrijfskeuzetest uitgevoerd. Vervolgens is de verandercapaciteit van Assisi bepaald met behulp van de kleurentest van de Caluwé en Vermaak (2006) uitgevoerd.

Overige informatiebronnen

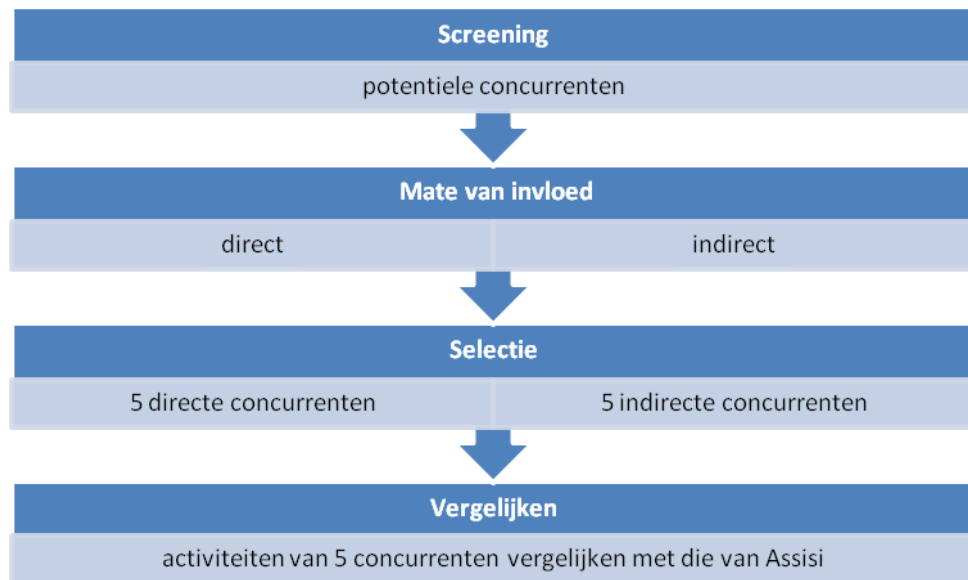
Door regelmatig te spreken met de verschillende werkzame personen van Assisi, is veel informatie verzameld. Ook documentatie van voormalig stagiaires biedt relevante informatie voor de interne-analyse. Deze stagiaires hebben allen het 7's model van McKinsey (1981) toegepast op Assisi, waarbij aspecten als normen en waarden, strategie, structuur, systeem, personeel, stijl en vaardigheden inzichtelijk zijn gemaakt.

2.2.2. Externe analyse

Om een realistisch beeld te krijgen van de situatie waarin Assisi zich bevindt, zijn de omgevingsfactoren middels een externe analyse in kaart gebracht. Deze analyse richtte zich op externe variabelen als concurrenten en trends in de markt. Waarbij de prestaties van concurrenten en de gevolgen van ontwikkelde trends mogelijk de prestatie van Assisi beïnvloeden. De externe analyse bestaat uit het uitvoeren van een concurrentie- en marktanalyse en daarin is er onderscheidt gemaakt tussen directe en indirecte omgevingsfactoren. Door het uitvoeren van deze externe analyse zijn de mogelijke kansen en bedreigingen voor Assisi inzichtelijk gemaakt.

Concurrentie analyse

Een concurrentieanalyse is uitgevoerd om de positie van Assisi ten opzichte van haar concurrenten in kaart te brengen. Binnen deze concurrentieanalyse zijn er verschillende stappen doorlopen (fig. 1).



Figuur 1. stappenplan uitvoeren concurrentieanalyse

De eerste stap in de concurrentieanalyse bestond uit het inventariseren van de verschillende concurrenten, waarbij informatie als type organisatie, deelsegment, locatie, korte toelichting van activiteiten etc. is verzameld. Op basis van deze screening is bepaald wat de mate van invloed is van de concurrent op Assisi, te weten direct of indirect. Vervolgens zijn er 5 directe en 5 indirecte concurrenten geselecteerd. De geselecteerde concurrenten zijn nader bestudeerd, door informatie te verzamelen over klanten, tarieven, strategie, gebruik marketinginstrumenten etc. De volgende en tevens laatste stap van deze concurrentieanalyse betreft de selectie van wederom 5 concurrenten om deze te vergelijken met de diensten van Assisi. Deze vergelijking is gebaseerd op de normering van variabelen, door iedere variabele een waardering te geven (-, + of ++) wat resulteert in een totale score per concurrent en van Assisi zelf. Op basis van deze score is bepaald wat de positie van Assisi is ten opzichte van haar concurrenten.

Marktanalyse

De marktanalyse is gericht op het in kaart brengen van de eigenschappen en ontwikkelingen van de markt, die in dit geval de aanbieders en afnemers binnen de dierenbranche betreft. Samen met de concurrentieanalyse, zal ook de marktanalyse de kansen en bedreigingen voor Assisi in kaart brengen. De dierenbranche is verdeeld in verschillende marktsegmenten, te weten gezelschapsdieren, hippisch, agrarisch, veterinaire en wildlife. Op dit moment is Assisi voornamelijk actief in de marktsegmenten gezelschapsdieren en veterinaire, welke daarmee tot de directe omgevingsfactoren behoren. Daarnaast bestaat er potentie om de marktsegmenten hippisch en agrarisch te betreden en worden dus als indirecte omgevingsfactoren beschouwd. Binnen de externe analyse is ieder deelsegment gedefinieerd en daarnaast zijn trends en ontwikkelingen beschreven. Deze informatie is verzameld aan de hand van deskresearch, waarbij recente rapportages en kengetallen zijn gebruikt. Daarbij zijn er interviews uitgevoerd met deskundigen uit de verschillende deelsegmenten, om op deze manier direct inzicht te krijgen van de markt (bijlage I).

2.2.2. SWOT-analyse

Om enige structuur aan te brengen in de verzamelde informatie resulterend uit de interne- en externe analyse, zijn de geïdentificeerde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen ingevoerd in een SWOT-analyse. Door deze belangrijke resultaten overzichtelijk te presenteren, was het mogelijk om de ruimte voor innovatie inzichtelijk te maken.

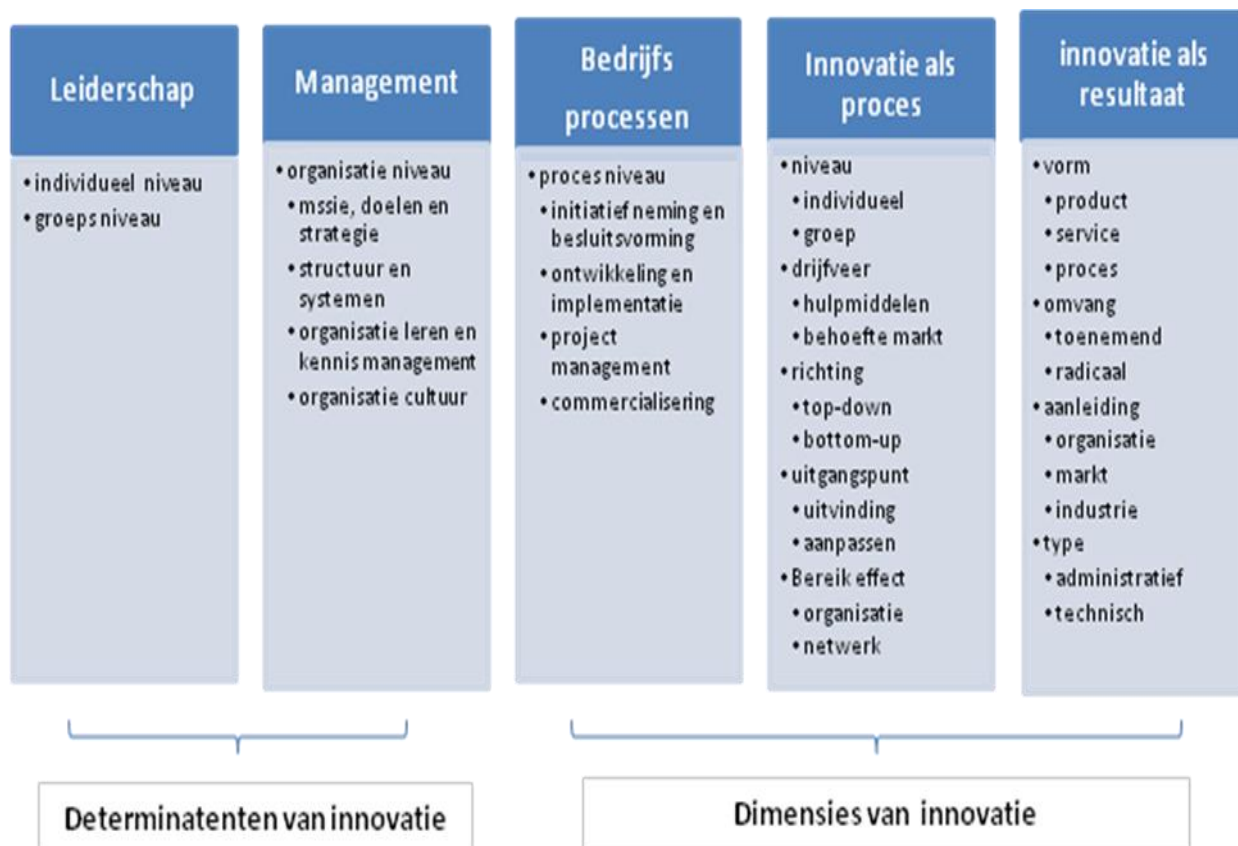
3. Literatuurstudie

Zoals in het voorgaande hoofdstuk is toegelicht, is er binnen dit onderzoek een literatuurstudie uitgevoerd. Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten hiervan. Allereerst zal het proces van organisatie innovatie beschreven worden waarbij er uitgebreid aandacht is geschonken aan de theoretische concepten complexiteit, dynamic capabilities en organisatie leren. Volgens Crossan en Apaydin (2010) zijn dit de belangrijkste concepten als het gaat om organisatie innovatie. Verder is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de relatie tussen innovatie en de prestaties van het bedrijf en worden verschillende knelpunten van organisatie innovatie geïdentificeerd. Hiermee worden de eerste drie onderzoeksvragen van dit rapport beantwoord.

3.1. Organisatie innovatie het proces

In de loop der jaren is de interesse rondom organisatie innovatie enorm gestegen. Crossan en Apaydin (2010) maakte dit inzichtelijk door het aantal artikelen betreffende dit onderwerp van de afgelopen jaren te tellen. Vooral sinds 1990 is de belangstelling rondom organisatie innovatie sterk toegenomen. Reden voor groeiende interesse in organisatie innovatie is dat innovatie geassocieerd wordt met het behalen van concurrentievoordeel (Eisenhardt en Martin, 2000). Dit betekent dat het vermogen om als organisatie te kunnen innoveren (mogelijk) invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Mone et al, 1998; Cooper, 2000).

Om een gedegen antwoord te geven op de onderzoeksvraag hoe innovatieprocessen verlopen, is het van belang allereerst het concept organisatie innovatie te omschrijven. Echter, zoals eerder aangegeven, hebben vele onderzoekers zich beziggehouden met dit onderwerp en zijn er daarmee in de loop der jaren vele perspectieven ontwikkeld omtrent organisatie innovatie (Bodewes, 2000). Over het algemeen werd innovatie vooral gezien als een proces dat gepaard gaat met creativiteit, kennis, verandering en vernieuwing. Processtappen als ideevorming, conceptontwikkeling, haalbaarheidsonderzoek en realisatie werden vooral geïdentificeerd als algemene processtappen van het innovatieproces (Lam, 2005). Binnen dit onderzoek wordt de definitie van organisatie innovatie overgenomen uit het onlangs gepubliceerde artikel van Crossan en Apaydin (2010), dat een multidimensionaal kader schetst over dit concept. Volgens Crossan en Apaydin (2010) betreft organisatie innovatie: *productie of adoptie, assimilatie en exploratie van een vernieuwing met toegevoegde waarde aan de economische en sociale omgeving; een vernieuwing en uitbreiding van producten, diensten en markten; een ontwikkeling van nieuwe productiemethoden; totstandkoming van nieuwe managementsystemen en wordt gezien als zowel een proces als resultaat*. Deze definitie omvat de verschillende aspecten van innovatie, namelijk dat het zowel intern als extern gerelateerd is; benadrukt dat innovatie gezien kan worden als meer dan alleen maar een creatief en vernieuwend proces en dat het waardeverhogend dient te zijn voor de verschillende actoren; dat innovatie niet tot in detail gepland kan worden, maar in gang gezet moet worden waarbij de verandering van het menselijk gedrag als niet voorspelbaar noch controleerbaar beschouwd kan worden. Uit bovenstaande definitie kan worden opgemaakt dat innovatie beschouwd kan worden als een breed concept met verschillende betekenissen en belangen en daardoor verschillende theorieën en disciplines omvat (Crossan en Apaydin, 2010). Om dit multidimensionale karakter van organisatie innovatie duidelijk te maken, hebben Crossan en Apaydin (2010) getracht dit uit te beelden (fig. 2).



Figuur 2. Multidimensionaal kader omtrent organisatie innovatie geschetst door Crossan en Apaydin (2010)

Om een innovatieproces tot stand te brengen spelen verschillende factoren (leiderschap, management niveaus en bedrijfsprocessen) en dimensies (proces en of resultaat) een rol (fig. 2). Uit bovenstaande toelichting kan worden op gemaakt dat organisatie innovatie als een multidimensioneel proces beschouwd kan worden, gezien de onderling gerelateerde verbanden tussen de verschillende niveaus en domeinen van organisaties. Ook heerst er grote diversiteit in doelen en ambities van alle betrokken partijen die de complexiteit van het concept doen vergroten. Hieruit kan worden op gemaakt dat organisatie innovatie als een complex en dynamisch concept beschouwd kan worden, wat veelal de gehele interne- en externe omgeving van de organisatie beïnvloedt (Gopalakrishnan en Damanpour, 1997; Lam, 2005). De complexiteit van organisatie innovatie zal hieronder worden toegelicht aan de hand van de complexiteitstheorie en het dynamische karakter van het concept zal worden beschreven aan de hand van de theorie omtrent dynamic capabilities van een organisatie. Beide theoretische concepten geven duidelijk aan dat organisatie leren een belangrijke rol speelt binnen organisatie innovatie en wordt om deze reden ook uitgebreid beschreven.

3.1.1. Complexiteitstheorie

Zoals uit bovenstaande tekst duidelijk wordt, kan organisatie innovatie beschouwd worden als een complex concept. Vele organisaties ondervinden dan ook moeilijkheden om verandering en innovatie processen te managen. Uitgangspunt bij complexiteitstheorieën is het vermogen van een organisatie om veranderingen en innovaties te managen (Burnes, 2005; Crossan en Apaydin, 2010). De term complexiteitstheorie behelst verschillende theorieën, ideeën en perspectieven die resultaat zijn van verschillende wetenschappelijke disciplines als meteorologie, biologie, natuurwetenschappen, scheikunde, en wiskunde (Rescher, 1996; Stacey, 2003; Styhre, 2002).

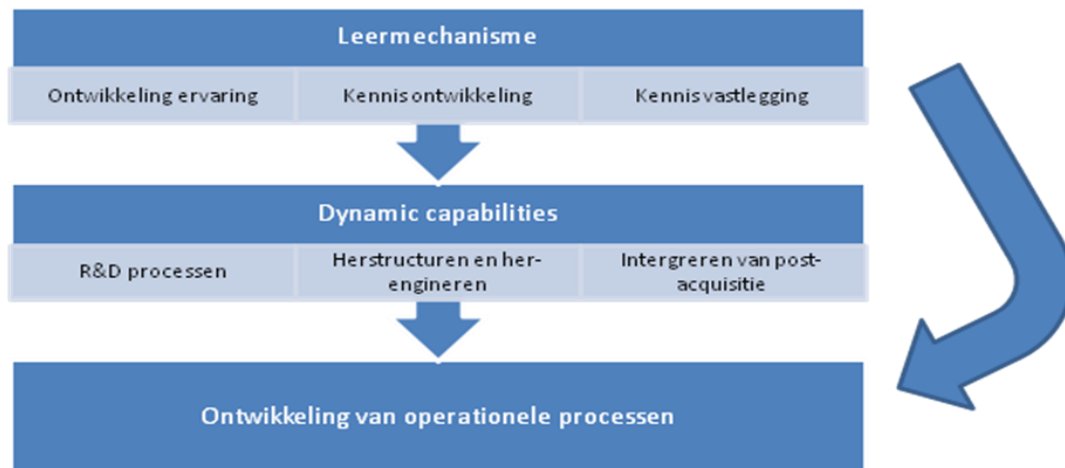
Door deze diversiteit aan interpretaties is vastgesteld dat iedere omschrijving van complexiteit tot een zekere mate is gekleurd door het perspectief van de betreffende discipline. De review van Burnes (2005) beschrijft de aard van complexiteitstheorieën en invloed daarvan op organisatie verandering. Volgens Burnes (2005) draait het bij complexiteitstheorieën om het ontwikkelen van structuur tijdens dynamische niet-lineaire processen, welke zich op de rand van chaos bevinden. In andere woorden; structuur bieden in continu veranderende processen, waar de regels van oorzaak en effect niet toegepast kunnen worden (Beeson en Davis 2000; Haigh, 2002). Door orde te creëren in dergelijke processen, kunnen onvoorspelbare situaties getrotseerd worden. Het gedrag van alle betrokken partijen is vaak inconsistent en onvoorspelbaar. Hoewel, door zelforganisatie ontstaat er in een zeker mate orde in de vorm van een beperkt aantal terugkerende regels (Black, 2000; MacIntosh en MacLean, 2001; Tetenbaum, 1998). Een typisch voorbeeld van orde genererende regels gedurende complexe situaties is de wijze waarop vogels door een storm vliegen. Regels als een minimum afstand bewaren tussen de andere vogels, dezelfde snelheid aanhouden en het bewegen naar het centrum van de zwerm zijn toegepaste zelforganiserende regels. Dergelijke terugkerende orde genererende regels vormen dan ook de basis voor structuur binnen complexe en dynamische situaties.

Uit bovenstaande omschrijving kan worden vastgesteld dat de drie belangrijkste concepten binnen complexiteitstheorieën chaos en orde, op de grens van chaos, en orde genererende regels zijn (Burnes, 2005). Deze concepten worden gebruikt om te verklaren hoe verandering beïnvloedt kan worden binnen organisaties. Juist op de grens van chaos is er ruimte voor het op doen van ideeën door het 'out of the box' denken en uitvoeren van experimenten. Op dergelijke dynamische momenten kunnen organisaties spontaan reageren en tot innovatieve ideeën komen. Van belang is echter, dat het management enkel structuur biedt, in plaats van toezicht, om creatief denken te stimuleren. Eén van de opvattingen binnen complexiteitstheorieën is dat de aard van hiërarchie en controle herzien moet worden door het management, om vervolgens te leren hoe structuur te geven in complexe en dynamische situatie, maar ook hoe deze chaos te creëren. Hierbij staat centraal dat het management leert vertrouwen te geven en betrokkenen zichzelf laten organiseren om op deze wijze creativiteit te stimuleren (Burnes, 2005). Juist door het stimuleren van zelforganiserende processen en ruimte te creëren voor spontane chaotische momenten, kan verandering en innovatie tot stand komen (Burnes, 2005). Hierbij dient er interactie plaats te vinden tussen alle betrokkenen om van elkaars perspectieven en ideeën te leren en op deze manier samen synergie te creëren. Aanvullend dient het management het proces hierin centraal te stellen en zich over te geven aan het feit dat de output op voorhand onbekend is en de kwaliteit van het proces de kwaliteit van het resultaat beïnvloedt (Calantone et al, 2002).

3.1.2. Dynamic Capabilities

Zoals eerder besproken draait het bij organisatie innovatie om exploratie van verandering, actief reageren op verandering en/of zelf verandering in gang zetten. Volgens Helfat et al (2007) dienen organisaties 'dynamic capabilities' te ontwikkelen om met dergelijke veranderingsprocessen om te kunnen gaan. Helfat et al (2007) omschrijft dynamic capabilities als 'het vermogen van een organisatie om doelmatig activiteiten te creëren, uitbreiden of modificeren'. Het betreffen dus processen die gepaard gaan met verandering (Eisenhardt en Martin, 2000). Voorbeelden van dynamic capabilities zijn het aanboren van nieuwe markten, het uitbreiden van de huidige markt, het overnemen van diensten en/of producten van organisaties of organisaties zelf, het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden, etc.

Echter, zulke dynamic capabilities zijn afhankelijk van de kwaliteit van strategische, tactische en operationele processen binnen de organisatie, die meetbaar zijn aan de hand van economische gezondheid en evolutionaire groei van de organisatie (Helfat, 2007). Aansluitend is de kwaliteit van de genoemde processen vooral afhankelijk van het leervermogen, de totale verzameling van ervaringen en het vastleggen van de opgedane kennis (Zollo en Winter, 2002). Zollo en Winter (2002) hebben de relatie tussen leren en dynamic capabilities weer gegeven en hun effect op de operationele processen in organisaties (fig. 3).



Figuur 3. relatie tussen leren, dynamic capabilities, en operationele taken, overgenomen uit het artikel van Zollo en Winter, 2002)

Wat niet duidelijk naar voren komt uit figuur 3 is dat deze dynamic capabilities geïntegreerd moeten zijn in alle operationele processen van de organisatie, gestuurd door het strategisch en tactisch personeel, ofwel het management. Deze integratie van voortdurende aanpassing en verbetering is nodig om een gezonde marktpositie en concurrentievoordeel te behouden en te vergroten (Calantone et al, 2002).

De kwaliteit van dynamic capabilities in organisaties is afhankelijk van de mate waarin de organisaties investeren in leerprocessen, welke omgevingscondities aanwezig zijn, en wat de kenmerken van de organisatie cultuur en activiteiten zijn (Zollo en Winter, 2002). Als het gaat om investering in leerprocessen is een veel voorkomend probleem dat organisaties moeilijkheden ondervinden om hiervoor voldoende budget beschikbaar te stellen. Het is namelijk niet eenvoudig om inzichtelijk te maken in welke mate deze investering zich direct terug vertaalt in economische progressie van de organisatie (Zollo en Winter, 2002). Over het algemeen kan gesteld worden dat des de hoger de moeilijkheidsgraad om de taak te kunnen uitvoeren, des te meer er geïnvesteerd dient te worden in leren. Vooral bij dergelijke moeilijk uitvoerbare taken is er vaak weinig ruimte voor reflectie met teamgenoten, ondanks de duidelijke behoefte voor proces verbetering en dus kennisuitwisseling (Tyre en Orlikowski 1994).

Eerder werd het belang van kwaliteit van het management genoemd, aangezien deze de dynamic capabilities faciliteren (Elkins en Keller, 2003; Mumford et al, 2002). Over het algemeen bestaan de activiteiten van het management uit het formuleren van de missie, doelen en strategie, het vormen van structuren en systemen, beschikbaar stellen van benodigde hulpmiddelen, faciliteren van organisatie kennisontwikkeling, waarborgen van de gewenste cultuur (Crossan en Apaydin, 2010). Uit deze activiteiten kan duidelijk worden dat vooral het management direct invloed kan uitoefenen op de kwaliteit van de dynamic capabilities van organisaties.

Eisenhardt en Martin (2000), gaven in hun artikel een voorbeeld van de managers van Toyota die hun vaardigheden en achtergrond integreerden bij product ontwikkeling, om op deze manier winstgevende producten en diensten te genereren. Toyota beschikt namelijk over superieure productontwikkelingvaardigheden en behalen op deze wijze concurrentievoordeel in de auto-industrie (Clark en Fujimoto, 1991).

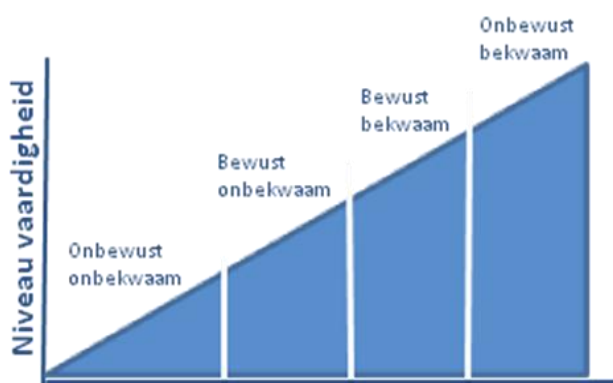
Hierbij is strategische besluitvorming een dynamic capability, waar managers de eigenschappen van de markt, en de bedrijfsexpertise in overweging nemen, om zo tot de juiste keuze te komen welke strategische bewegingen de organisatie het best kan maken (Eisenhart en Martin, 2000).

Uit bovenstaand verhaal wordt duidelijk dat het innovatievermogen van organisaties afhankelijk is van de kwaliteit van dynamic capabilities en daarmee vooral van het leervermogen en mate van ervaring van de organisatie (Helfat et al, 2007). Wanneer leervermogen en de mate van ervaringen in de juiste hoeveelheid aanwezig is, is een organisatie in staat zowel interne als externe mogelijkheden waar te nemen. Belangrijker, er wordt adequaat gereageerd op deze mogelijkheden. Met een adequate reactie wordt bedoeld het creëren, het uitbreiden en het aanpassen van de manier van functioneren van de organisatie op de veranderingen in de markt (Helfat et al, 2007), met als doel het behouden en vergroten van de marktpositie en/ of concurrentievoordeel (Winter, 2003; Crossan en Apaydin, 2010).

3.1.3. Organisatie Leren

Uit zowel het bespreken van complexiteitstheorieën en dynamic capabilities kwam sterk de invloed van het leervermogen van een organisatie op innovatieprocessen naar voren (Calantone et al, 2002). Dit is dan ook de aanleiding om het concept organisatie leren in deze paragraaf verder te bespreken.

Onder leren wordt verstaan het verwerven van kennis en ervaring en daarmee vergroten van het eigen inzicht (Caluwé en Vermaak, 2006). Of anders uitgelegd; gedurende leerprocessen doen de betrokkenen nieuwe kennis op welke zij kunnen koppelen aan hen reeds aanwezige kennis en ervaringen, wat mogelijk tot nieuwe inzichten kan leiden (Calantone et al, 2002).



Figuur 4. Leerstadia ontwikkelt door Maslow, 1954

Deze nieuwe inzichten kunnen aanleiding zijn voor organisatie innovatie en daarmee kan het leervermogen van de organisatie de prestaties van het bedrijf beïnvloeden (Hurley en Hult, 1998). Maslow (1954) heeft het leerproces inzichtelijk gemaakt aan de hand van een model (fig. 4). Volgens Maslow (1954) draait het bij leren om bewustwording. Figuur 4 laat zien dat het leerproces vier fasen doorloopt, waarbij de eerste fase is *onbewust onbekwaam*.

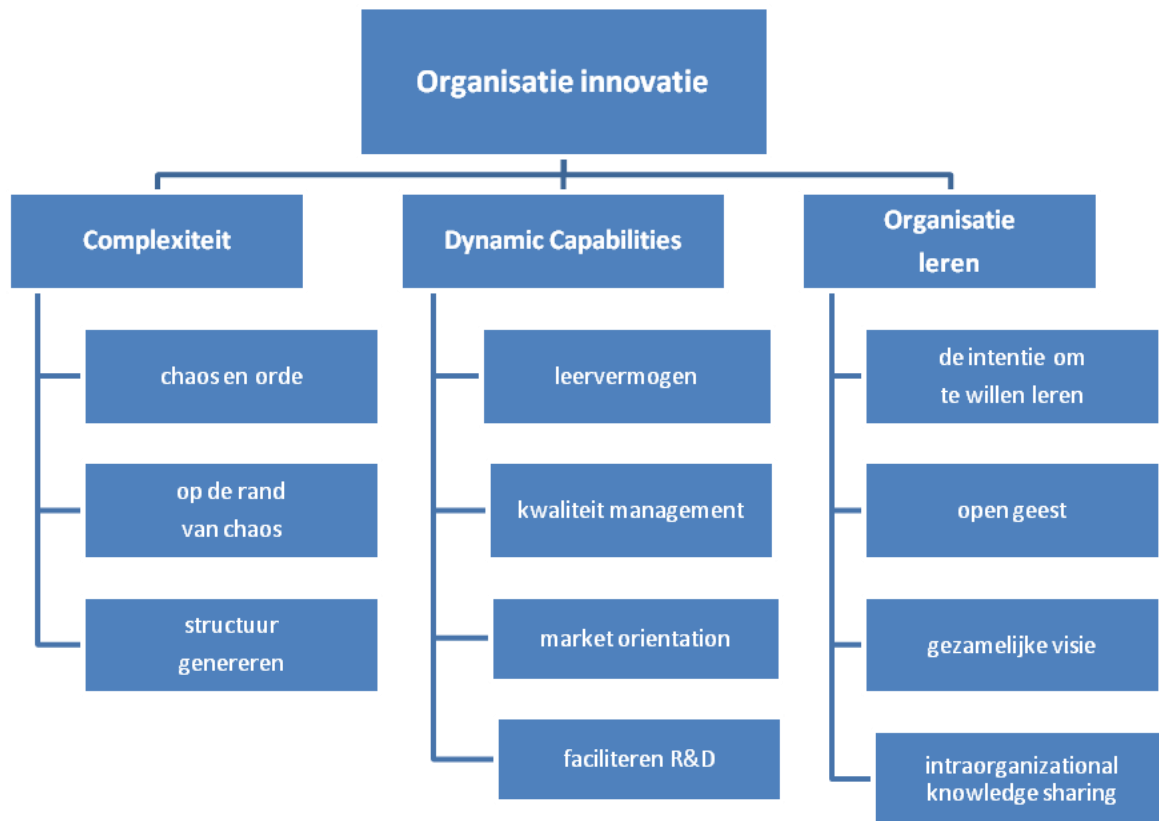
In deze fase is de lerende zich niet bewust van een kloof in de aanwezige kennis of vaardigheden. In de volgende fase, *bewust onbekwaam*, herkent de lerende de kloof, maar is er nog geen effectieve strategie ontwikkeld om deze kloof te dichten. In de derde fase, *bewust bekwaam*, weet de lerende de kloof te dichten, middels eigen ontwikkelde kennis en vaardigheden, maar dit vereist een grote mate van concentratie. In de laatste fase, *onbewust bekwaam*, heeft de lerende zich de ontwikkeling zodanig eigen gemaakt dat het toepassen ervan als vanzelfsprekend ervaren wordt.

Bovenstaande toelichting is vooral gebaseerd op individueel leren. Als het gaat (zoals in dit rapport) om organisatie leren, dan dienen er ook andere aspecten onder de aandacht te worden gebracht. Het concept organisatie leren kan beschreven worden als een lerend en stabiel patroon door collectieve activiteit, waarin de organisatie systematisch de operationele taken aanpast met als doel verbetering van de efficiëntie en effectiviteit (Zollo en Winter, 2002). Hierbij is vooral het begrip collectiviteit van belang, aangezien dit de toegevoegde waarde van organisatie leren is ten opzichte van individueel leren. Hurley en Hult (1998) hebben dit beschreven als 'intraorganisational knowledge sharing', waarmee zij doelen op het collectieve gedrag om kennis te willen delen met alle betrokkenen van de organisatie. Enkel op deze manier kan er synergie ontstaan, wat betekent dat wanneer mensen samenwerken er meer bereikt kan worden dan wat een individu alleen kan realiseren ($1+1=3$). Daarbij geven Hurley en Hult (1998) aan, dat ook de wil om te leren, een gezamenlijke visie, en een open geest niet mag ontbreken in organisatie leren. Uit bovenstaande omschrijving van het model van Maslow (1954) en de inzichten van Hurley en Hult (1998), lijkt het alsof organisatie leren een soort van systematisch proces is. Echter wordt het leerproces als een veelal onbegrepen proces gezien waarbij onterecht lineariteit wordt verondersteld (Bodewes, 2000; Caluwé en Vermaak, 2006). De voortgang en kwaliteit van dit proces is echter afhankelijk van de omgevingscondities die geboden worden door de organisatie. Wanneer men iets leert, hoeft men het niet direct gaandeweg beter te kunnen. Uiteraard is iedereen in een bepaalde mate in staat om te leren, maar de leeromgeving die ze prefereren kan wel verschillen. Om te leren is veiligheid nodig en een open en kwetsbare opstelling van de verschillende actoren (Caluwé en Vermaak, 2006). Daarbij dient er gedurende zowel een innovatie als een leerproces ruimte te zijn voor exploratie (Crossan en Apaydin, 2010), experimenteren en het maken van fouten (Caluwé en Vermaak, 2006), maar ook het kunnen toepassen van de nieuwe kennis en vaardigheden. Vooral in deze fase van het proces ondervinden vele organisaties moeilijkheden (Dörner, 1997)). In het begin van leerprocessen lijkt het daarop: men krijgt de impulsen van buitenaf aangereikt (bijvoorbeeld een opleiding), men volgt de recepten, boekt eerste successen en haalt daar extrinsieke motivatie uit. Vervolgens komt echter de terugval. Na de eerste successen gaat de vooruitgang niet zo eenvoudig meer. Vooral in dit stadium is het van belang dat de organisatie de juiste middelen faciliteert om de nieuwe inzichten te kunnen blijven toepassen.

Een ander aspect waarmee organisatie leren zich onderscheidt van individueel is het vastleggen van de gegenereerde kennis (Moorman en Miner, 1998; Calantone, 2002). Organisatie leren kan worden beschouwd als een opeenstapeling van individueel leren en op het moment dat individuen de organisatie verlaten, dreigt het gevaar van kennisverlies. Dit kan voorkomen worden door de kennis en ervaring te delen met andere individuen in de organisatie (intraorganizational knowledge sharing), maar ook door het vastleggen van de kennis (Moorman en Miner, 1998). Voorbeelden van systemen om kennis vast te leggen is systematisch herexamineren, structureren van informatie en het delen van kennis tussen afdelingen stimuleren (Calantone, 2002).

De eerste onderzoeksvraag van dit rapport betrof: 'Hoe verlopen innovatieprocessen binnen (mkb) organisaties?' waarbij bovenstaande informatie uitgebreid antwoordt geeft op deze vraag. Kort samengevat kan worden gesteld dat innovatieprocessen binnen (mkb) organisatie als complexe processen beschouwd dienen te worden. Gedurende deze processen dient er ruimte te zijn voor chaos en exploratie, waarbij leren beschouwd moet worden als input en innovatie als output. Gedurende deze periode van chaos en leren, dienen de ogen op de ontwikkelingen en behoefte van de markt gericht te zijn.

De rol van het management in dergelijke processen is enkel het creëren van een gezamenlijke visie, structuur te bieden, het bieden van ruimte voor experimenteren en het leervermogen van de betrokkenen te stimuleren. Deze genoemde aspecten zijn overzichtelijk weergegeven in figuur 5.



Figuur 5. Overzicht van de organisatie innovatie en gerelateerde concepten

3.2. Relatie tussen innovatie en de prestaties van organisaties

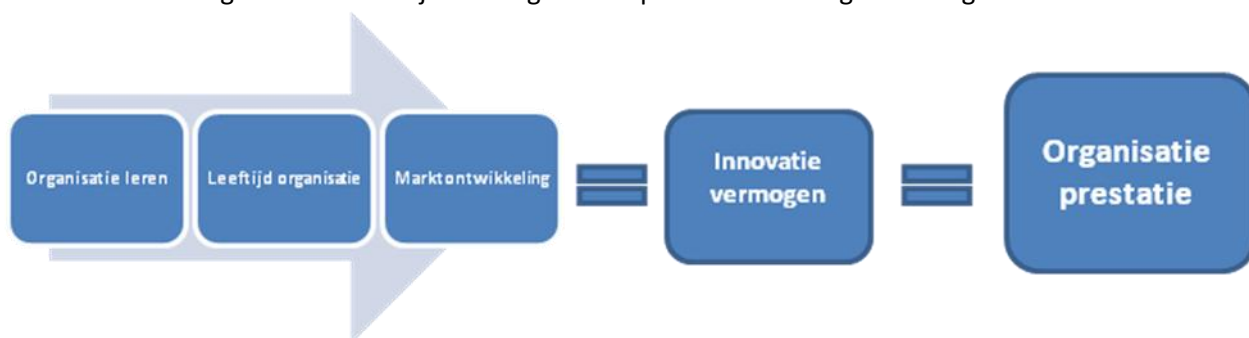
De tweede onderzoeksvraag van dit onderzoek betrof 'wat is de rol van innovatie bij het succesvol opereren van organisaties binnen het mkb?'. Onderstaande theoretische inzichten geven antwoordt op deze tweede onderzoeksvraag.

Zoals reeds aangegeven in dit rapport, wordt het belang van innovatie in het bedrijfsleven meer en meer onderkend en vormt daarmee vaak een gewichtig onderdeel van de activiteiten van organisaties (Crossan en Apaydin, 2010). Reden voor groeiende interesse is dat organisatie innovatie wereldwijd wordt beschouwd als een cruciaal element in het realiseren van concurrentievoordeel in sterk veranderende of dynamische markten (Tushman en O'reily, 1996; Dess en Picken, 2000; Lam, 2004) en daarmee sterk de bedrijfsprestaties beïnvloedt (Mone et al, 1998; Cooper, 2000). Deze correlatie tussen innovatiecapaciteit en bedrijfsprestaties wordt volgens Calantone et al (2002), verklaard doordat organisaties met sterk ontwikkelde innovatiecapaciteit, zich sterk richten op de ontwikkelingen en veranderingen in hun eigen markt en mogelijk andere relevante markten. Dergelijke organisaties begrijpen de behoefte van de klant, de acties van concurrenten en de technologisch ontwikkelingen (Calantone et al, 2002).

Vooraf het vermogen om te kunnen en willen leren zijn bepalende factoren voor innovatiecapaciteit, en dus ook factoren die bedrijfsprestaties beïnvloeden (Slater en Narver, 1994; Sinkula et al, 1997; Calantone et al, 2002).

Op het moment dat een organisatie op leren gericht is, betekent dit dus niet dat deze enkel in staat is om kennis te verzamelen, maar kan de verzamelde kennis verwerken tot innovatieve concepten. Een dergelijke organisatie wil continu de behoefte van de markt en consumenten centraal stellen, door feedback van klanten, marktkanalen en zelfs concurrenten. De verzamelde informatie zijn de bronnen om innovatieve ideeën op te doen en op deze manier aan de behoefte van de markt te voldoen (Calantone et al, 2002). Dit betekent dat een organisatie moet stimuleren om tijd te nemen om marktinformatie te verzamelen. Echter, moet niet verwacht worden dat dergelijke acties direct leid tot succesvolle innovaties. Een op leren gerichte organisatie denkt op lange termijn en investeert in deze kerncompetentie (Sinkula et al, 1997), wat uiteindelijk kan resulteren in een organisatie welke de koers van de markt bepaalt (Calantone et al, 2002).

Naast het leervermogen, geeft Calantone et al (2002) ook aan dat de leeftijd van de organisatie ook de mate van innovatiecapaciteit beïnvloedt en daarmee de bedrijfsprestaties. Deze correlatie wordt verklaard door Sinkula et al (1997), doordat ouder wordende op leren gerichte organisaties zijn in staat effectiever en efficiënter om te gaan met de toelevering van marktinformatie. Door de grote mate van ervaring in oudere organisaties, zijn zij beter in staat de kennis te vertalen naar innovatieve activiteiten (Calantone et al, 2002). Daarbij hebben oudere organisatie reeds (kwalitatief goede) relaties ontwikkeld, welke ook met innovatieve ideeën komen (Sinkula et al, 1997). De relatie tussen organisatie leren en de leeftijd van de organisatie met innovatie vermogen en uiteindelijk met organisatie prestatie is weergegeven in figuur 6.



Figuur 6. Relatie tussen organisatie leren, innovatie en prestatie, overgenomen uit Calantone et al, 2002

Figuur 6 geeft aan dat de prestaties van organisaties indirect gerelateerd is aan het vermogen van een organisatie om te kunnen (en willen) leren met daarbij de leeftijd van de organisatie. Echter, is zaak om te realiseren dat een organisatie verschillende levensfasen doormaakt, als bestaansopbouw, overleven, succes, expansie, optimale verhoudingen, verstarring, nieuwe vormen van groei (Keuning, 2006) en dat de rol van innovatie verschilt per fase. De eerste fases draait het vooral om het opbouwen van een klantenbestand en nakomen van de gemaakte afspraken. Binnen deze fasen is creativiteit een must, aangezien er een product of dienst gemaakt wordt of zelfs een nieuwe markt aangeboden wordt en is daarmee sprake van innovatie. Desondanks het belang van innovatie bij het oprichten van een nieuwe organisatie, speelt innovatie een grotere rol in de expansie fase (Keuning, 2006). Deze fase betreft een keerpunt voor de organisatie, aangezien op dit moment de organisatie wordt getest of het opgewassen is tegen de eisen van de externe omgeving. Om zich staande te houden in de ontwikkeling en verandering van behoefte van de markt zal de organisatie moeten tonen bekwaam te zijn. Dit betekent een professionalisatie stap op het gebied van bijvoorbeeld budgettering, strategische planning en gestandaardiseerde kostensystemen. De kwaliteit van de dynamic capabilities van de organisatie, zijn bepalend voor het succes van deze professionalisatie stap.

Verder speelt innovatie een cruciale rol in de laatste twee fases van de organisatie, te weten verstarring en nieuwe vormen van groei (Keuning, 2000). Uiteraard kan een organisatie welke lang succesvol is geweest, lang teren op het opgebouwde marktaandeel en financiële middelen, maar op den duur zal ook deze onderneming moeten inspelen op de ontwikkeling en de veranderende behoefte van de markt.

De tweede onderzoeksvraag van dit onderzoek betrof 'Wat is de rol van innovatie bij het succesvol opereren van (mkb) organisaties?', waarbij bovenstaande informatie uitgebreid antwoordt geeft op deze vraag. Kort samengevat kan worden gesteld dat succesvol innoveren kan leiden tot het behalen van concurrentievoordeel en dus een positieve bijdrage levert aan de bedrijfsprestaties. Vooral gedurende de startfase en verzadigingsfase van de organisatie, speelt innovatie een belangrijke rol, waarbij oudere organisaties beter in staat zijn effectief en efficiënt met marktontwikkelingen om te gaan. Een essentieel onderdeel hierbij is het vermogen om te kunnen en willen leren.

3.3. Knelpunten binnen het innovatieproces

Bovenstaand is o.a. inzichtelijk gemaakt dat organisatie innovatie als een complex proces beschouwd kan worden. Behalve in theorie, blijken bedrijven inderdaad moeilijkheden te ondervinden om innovatietrajecten succesvol te laten verlopen, aangezien vele studies een hoog percentage van mislukte trajecten aangeven, wat zelfs oploopt tot boven de 80% (Beer en Nohria 2000; Brodbeck 2002; Burnes 2004). Zoals reeds aangegeven binnen dit rapport, zijn er door de jaren heen vele studies uitgevoerd rondom organisatie innovatie (Crossan en Apaydin, 2010), wat tot verschillende inzichten leidt met betrekking tot mislukte innovatie trajecten.

Dörner (1997) heeft een studie uitgevoerd op het gebied van de logica van falen in complexe situaties, als organisatie innovatie. Een belangrijk inzicht uit deze studie was dat men gedurende veranderingstrajecten, vaak niet stilstaat bij de mogelijke (lange termijn) consequenties die de verandering teweeg brengt (Dörner, 1997). Belangrijk is om gedurende het gehele innovatieproces te overwegen wat mogelijke bijwerkingen van de verandering kunnen zijn. Echter focussen vele organisaties zich alleen op het primaire doel en daarmee vergeten de complexiteit van het probleem te reflecteren. Interactie tussen alle betrokken partijen is hierbij van cruciaal belang. Wanneer geen van de betrokkenen hun kennis en ervaring delen, worden fouten gemaakt welke eenvoudig hadden kunnen worden (Dörner, 1997). Een tweede inzicht uit deze studie was dat vaak gedurende innovatie processen onvoldoende ruimte wordt geboden voor experimenteren. Experimenteren is een cruciaal onderdeel binnen het innovatieproces en de kwaliteit hiervan bepaald mede het succes van de innovatie. Dit betekent dat de organisatie het experimenteren dient te faciliteren in de benodigde materialen en tijd. Een derde inzicht betreft het nemen van één grote beslissing, in plaats van vele kleine beslissingen. Wanneer er enkel een grote beslissing wordt genomen, kunnen gevolgen niet meer eenvoudig terug gedraaid worden en dus vaak extreme consequenties met zich meebrengt. (Dörner, 1997). Bijvoorbeeld een fusie tussen twee bedrijven in een keer doordrukken, in plaats van eerst een aantal personen op de andere afdeling laten werken, vervolgens een proefperiode afwachten, om bij succes pas de klanten te informeren.

In de studie van Mumford en Licuanan (2004), werd het belang van het hebben van een juiste leider gedurende innovatietrajecten uitgebreid besproken. Uit deze studie werd duidelijk dat de kans van het slagen van het innovatieproces toeneemt wanneer er de juiste leider dit proces coördineert (Mumford en Licuanan, 2004).

Een leider is incompetent wanneer deze individueel werken stimuleert en daarmee een eilandjes cultuur realiseert (Mumford en Licuanan, 2004). Daarnaast schiet een leider tekort wanneer deze niet beschikt over zowel technische en professionele als creatief denkende vaardigheden (Mumford, 2002). Ook faalt een leider wanneer deze niet gemotiveerd, charismatisch en flexibel is, en dus zijn rol als inspiratiebron niet uitdraagt. Op deze manier zullen de teamleden niet intrinsiek gemotiveerd worden en daarmee minder betrokkenheid en bereidheid van de teamleden verwacht kan worden. Natuurlijk wordt ieder individu extrinsiek gemotiveerd, maar dit blijkt vaak niet voldoende (Eisenberger en Cameron, 1996). Over het algemeen is de mate van extrinsieke beloning afhankelijk van de complexiteit van de taken en het creatieve vermogen van een persoon om een probleem op te lossen (Baer et al, 2004). Vooral bij complexe banen, waarin creatief denken centraal staat, is de intrinsieke motivatie meer van belang (Baer et al, 2004). Wanneer dergelijke personen zich betrokken voelen bij de organisatie en bereid zijn te ontwikkelen, kunnen zij een essentiële rol spelen in de innovatiecapaciteit van een organisatie. Leaders dienen dus bewust te zijn van de balans tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, met het oog op het creëren van de juiste condities voor creatieve processen, anders kan mogelijk innovatiepotentie onbenut blijven.

Zoals eerder genoemd, dienen leaders over een gezonde dosis flexibiliteit te beschikken, wat bestaat uit het kunnen toepassen van meerdere leiderschapsstijlen (Reiter-Palmon en Illies, 2004). Ieder teamlid prefereert een bepaalde stijl van leiderschap en kan verschillen door de diversiteit tussen personen op het gebied van mentale complexiteit, zelfverwezenlijking en zelfreflectie (Hunt et al, 2004). Leaders die zich niet bewust zijn van de voorkeursstijlen van hun teamleden, zijn niet in staat dergelijke teams te managen. Zij scheren namelijk iedereen over een kamp, in plaats van het creatief integreren van de verschillende voorkeursstijlen met de diverse werkzaamheden en betrokken personen van de organisatie (Mumford en Licuanan, 2004).

Naast de eisen waaraan een goede leider dient te voldoen, is het succesvol tot stand brengen van een innovatieproces mede afhankelijk van de creativiteit van de teamleden, de gestelde doelen, de organisatiestructuur en –cultuur etc. (Mumford en Licuanan, 2004). Extra aandacht in het artikel van Mumford en Licuanan (2004) werd besteed aan het belang van de vooraf vastgestelde strategie. Wanneer een innovatieproces tot stand wordt gebracht zonder strategie, zal dit de kans van slagen doen afnemen (Mumford en Licuanan, 2004). Deze strategie is medebepalend voor de beslissingen die worden genomen en de strategie dient gebaseerd te zijn op de risico's en kansen welke zich in de omgeving voordoen. Aan de andere kant kan een strategie ook té gespecificeerd geformuleerd zijn, waardoor er geen ruimte meer bestaat om flexibel op onverwachte kansen te reageren. Daarom dient een strategie breed interpreteerbaar te zijn. Door maximale autonomie en interactie tussen alle betrokkenen, gestimuleerd door de leaders, worden daarmee opgemerkte kansen optimaal benut (Mumford, 2002).

Ook een verkeerde organisatiecultuur kan als knelpunt geïdentificeerd worden als het gaat om organisatie innovatie (Draft, 2006). De cultuur van een organisatie kan beschreven worden als een serie waarden, basisopvattingen, inzichten en denkwijzen die door leden van een organisatie gedeeld worden en aan nieuwe leden kan worden onderwezen (Duncan, 1983), bepaald door de wijze waarop mensen emotioneel met elkaar verbonden zijn, hoe zij omgaan met de verschillende posities en rollen en in hoeverre en op welke wijze er samen wordt gewerkt. Wanneer personen niet bereid zijn kennis met elkaar willen delen, als individuen hun activiteiten verwezenlijken en er geen ruimte is voor het maken van fouten, is organisatie innovatie negatief beïnvloedt (Draft, 2006).

Een ander knelpunt voor organisatie innovatie dat geïdentificeerd kan worden is de grootte van de organisatie (Barrett en Sexton, 2006). In relatief grootte organisaties zijn vele processen gestandaardiseerd door het opvolgen van protocollen. Ook heerst er vaak een sterk hiërarchische en controlerende cultuur, waarbij weinig risico's genomen wordt. Deze eigenschappen van grote organisaties maakt dat zij doorgaans over minder innovatiecapaciteit beschikken, vergeleken met kleine, vaak platte, organisaties, waarbij zelforganisatie voorop staat en mensen breed inzetbaar zijn. In kleine organisaties is er direct contact met het management, staat de organisatie dicht bij de markt en kan (en willen) zij dynamisch reageren op veranderingen (Barrett en Sexton, 2006), wat maakt dat zij eerder innovatieve beslissingen (durft) te nemen. Zo blijkt dat kleine bedrijven een buitenproportioneel aandeel van de belangrijk innovaties voortbrengen, terwijl grote bedrijven gemiddeld relatief veel meer geld besteden aan innovatie (Rosen, 1991).

Zoals aangegeven in de introductie van dit rapport heeft de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in 2009 een onderzoek uitgevoerd op het gebied van innovatie binnen het mkb. Hierin werden verschillende knelpunten geïdentificeerd die het mkb ondervindt op het gebied van organisatie innovatie. Een eerste conclusie uit dit onderzoek was dat te weinig financiële middelen voor innovaties in het mkb (vooral kleine bedrijven) beschikbaar zijn (van der Hoeven, 2009), waarbij het eisenpakket om in de aanmerking te komen voor een subsidie haast eindeloos en daarmee niet toegankelijk. Daarnaast vormt de huidige Nederlandse cultuur geen stimulans voor ondernemers om te innoveren (van der Hoeve, 2009), aangezien veelal risicovermijdend gedrag vertoont wordt. Ook lijkt een struikelblok gedurende innovatieprocessen dat de kennisbescherming in het geding komt (van der Hoeven, 2009).

De derde onderzoeksvraag van dit rapport betrof: 'Welke knelpunten kunnen er worden geïdentificeerd gedurende periode van organisatie innovatie?', waarbij bovenstaande informatie mogelijke knelpunten weergeeft. Kort samengevat betreffen de belangrijkste geïdentificeerde knelpunten gedurende organisatie innovatie: niet stilgestaan bij mogelijke (lange termijn) effecten; geen ruimte voor experimenteren; het nemen van grote beslissingen, een hiërarchische en controlerende organisatie; geen risico's durven te nemen; te weinig financiële middelen; en een leider die iedereen over een kamp scheert en geen heldere strategie voor ogen heeft.

4. Casestudie

De theoretische inzichten resulterend uit het literatuuronderzoek zijn toegepast in de praktijk, middels deze casestudie. Vervolgens kan de laatste onderzoeksvraag beantwoordt worden die betrekking heeft tot het ontwikkelen van aanbevelingen voor mkb organisaties onderhevig aan innovatie. De casestudie in dit onderzoek betreft een praktijk voorbeeld van het mkb bedrijf Assisi die zich wil manifesteren in een dynamische markt door huidige diensten te vernieuwen. Door het uitvoeren van een interne en externe analyse is inzichtelijk gemaakt wat de sterke en zwakke punten van Assisi zijn en deze resultaten zijn verwerkt in een SWOT-analyse. Uit deze SWOT-analyse wordt duidelijk waar ruimte voor innovatie is, om deze vervolgens te vertalen in aanbevelingen. Allereerst zal dit hoofdstuk starten met een profielschets van Assisi, om vervolgens de resultaten van de interne- en externe analyse weer te geven.

4.1. Profiel Assisi

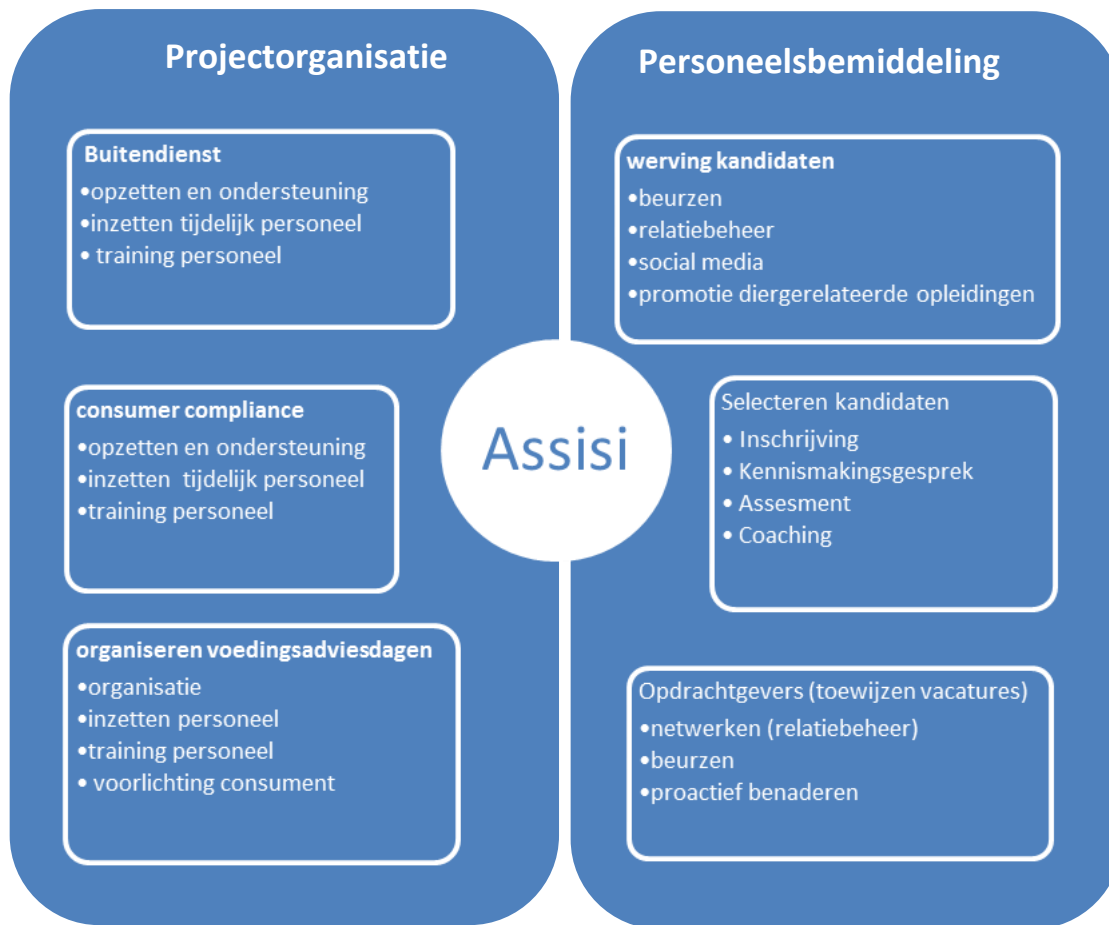
Assisi betreft een personeelbemiddelings- en projectorganisatiebureau, opgericht in 2006 en is actief binnen de dierenbranche. Assisi is vooral actief binnen de industrie van de veterinaire branche en het dierenspeciaalzakenkanaal, waarbij voornamelijk bedrijven als groothandelaren, leveranciers en producenten van de diensten van Assisi gebruik maken.

Bij het uitvoeren van bovenstaande activiteiten streeft Assisi drie belangrijke kernwaarden na, te weten: het leveren van een bijdrage aan verantwoord huisdierenbezit; maatschappelijk verantwoord ondernemen; en werkplezier. Hierbij bestaat de strategische overweging uit het creëren van een goede mix van opdrachtgevers binnen de verschillende segmenten van de branche. Met deze kernwaarden en strategische overweging als uitgangspunt heeft Assisi zich inmiddels gemanifesteerd als stabiele mkb organisatie, gezien het groeiende aantal tevreden klanten. Dit kan echter ook bevestigd worden uit een onlangs uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek. De conclusie van dit onderzoek luidde 'de bestaande opdrachtgevers zijn uitermate tevreden over de diensten van Assisi, waarbij vooral de geleverde service als buitengewoon goed beoordeelt wordt, van Gils (2011).

Binnen Assisi zijn er drie personen werkzaam, namelijk de directeur en twee werknemers. De directeur onderhoudt de relaties met bestaande klanten, verzorgt het grootste deel van de projectorganisatie en werft potentiële klanten. Vervolgens is een persoon verantwoordelijk voor het verloop van het werving en selectie proces van potentiële en huidige kandidaten voor de verschillende openstaande vacatures. Activiteiten als screening van werkzoekenden en het zoeken van de juiste match staan centraal binnen deze functie. De back office activiteiten, als planning en verloning, worden gerealiseerd door de tweede werknemer. Daarbij beheert deze persoon een aantal key accounts, waarbij het organiseren van de toegewezen projecten centraal staat.

De branche waarin Assisi actief is, te weten de dierenbranche, is relatief gezien een kleine, maar zeer diverse markt met bedrijven en organisaties als dierenartsenpraktijken, dierenspeciaalzaken, diervoedingsproducten, onderwijsinstellingen, leveranciers van dierbenodigdheden, trimsalons, dierenbescherming, gedragstherapeuten, etc. Specialistische kennis is vaak vereist binnen dergelijke bedrijven en organisatie. Om aan deze eis van specialistische kennis te voldoen, hebben de meeste werknemers en werkgevers in vele gevallen een tamelijk specialistische opleiding afgerond, als diergeneeskunde, dierenartsassistent paraveterinair, dierv verzorging, diermanagement, etc. Het gevolg is dat competenties als communicatie en management redelijk onderbelicht zijn in dergelijke opleidingen, vergeleken met de sterk ontplooid specialistische kennis.

Om toch goed te functioneren op het onbekende terrein van management, personeelsbemiddeling en projectorganisatie biedt outsourcing een mogelijke oplossing voor bedrijven actief binnen de dierenbranche. De diensten van Assisi bieden antwoord op een dergelijke behoefte. Om een goed beeld te krijgen van de activiteiten van Assisi is er een kader geschetst (fig. 6).



Figuur 6. Kader van activiteiten Assisi

Voorbeelden van projecten uitgevoerd door Assisi zijn het opzetten en ondersteunen van een buitendienst, het stimuleren van consumenten compliance, het organiseren van voedingsadviesdagen, etc. (fig. 6). Als het gaat om personeelsbemiddeling, dan werft Assisi haar kandidaten en opdrachtgevers voornamelijk via netwerkgelegenheden en door het bezoeken van relevante opleidingen. Vervolgens worden geschikte kandidaten ingeschreven (bestand van ± 2.000 potentiële kandidaten) en bij passende vacature wordt waar nodig de persoonlijkheid en professionele voorkeuren getest, om vervolgens voorgesteld te worden aan bedrijven (fig. 6).

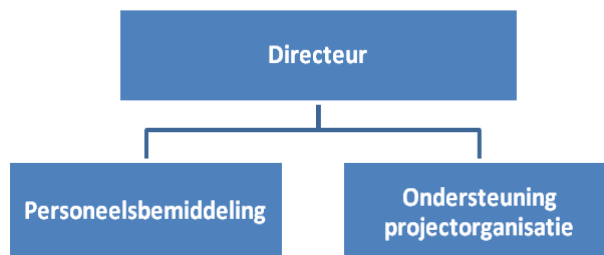
In mei 2011 vierde Assisi haar lustrum, waarbij de doelstelling om een stabiele positie binnen de dierenbranche te verkrijgen inmiddels is gerealiseerd. Echter neemt de concurrentie toe binnen de dierenbranche, aangezien het aantal personeel bemiddelende organisaties en projectorganiserende bedrijven groeit binnen de dierenbranche. Daarbij zorgt de opkomst van sociale media voor een verschuiving in bereikbaarheid van zowel kandidaat als opdrachtgever. Als gevolg van dergelijke ontwikkelingen dient Assisi de huidige diensten te vernieuwen of mogelijk nieuwe markten aan te boren. Kortom, het is tijd voor innovatie.

4.2. Interne analyse

De interne analyse maakt inzichtelijk hoe de organisatiestructuur van Assisi is opgebouwd, welk cultuurtype aansluit bij Assisi en wat de verandercapaciteit van Assisi is. Het doel van de interne analyse is het in kaart brengen van de sterke en zwakke punten van Assisi om deze vervolgens te koppelen aan de theoretische inzichten resulterend uit het literatuuronderzoek.

4.2.1. Organisatie structuur

Met de structuur van een organisatie wordt de wijze waarop taken zijn verdeeld en hoe deeltaken tot stand zijn gebracht bedoeld. Het in kaart brengen van de organisatie structuur heeft dus te maken met de verdeling van activiteiten over afdelingen en de taken van de werknemers. Als het gaat om de verdeling van de verschillende activiteiten en taken van de werkzame personen bij Assisi, zijn er drie personen actief. Om een indruk te krijgen van de schematische voorstelling van Assisi, zijn de verschillende werknemers weergegeven in een organigram (fig. 7).



Figuur 7. Organigram Assisi

De activiteiten uitgevoerd door de verschillende personen binnen Assisi kunnen worden omschreven als:

1. Directeur: onderhouden klantrelaties, werven van kandidaten, binnenhalen projectorganisatieopdrachten en vacatures;
2. Personeelsbemiddeling: inschrijving en screening kandidaten;
3. Ondersteuning projectorganisatie: uitvoerende werkzaamheden welke de verschillende projecten met zich meebrengen, als planning, kostendeclaratie en urenverwerking.

De drie werkzame personen van Assisi werken nauw samen en worden direct betrokken bij beslismomenten. Echter staan er meer personen op de loonlijst van Assisi, namelijk door de uitzend- en detacheringstructuur zijn er tevens werknemers die werk verrichten uit naam van Assisi voor een opdrachtgever.

De activiteiten in organisaties dienen te worden verdeeld en gecoördineerd. Mintzberg (1983) geeft aan dat dit op vijf verschillende manieren kan worden uitgevoerd, te weten wederzijdse afstemming, direct toezicht, standaardisatie van werkprocessen, standaardisatie van resultaten, en standaardisatie van bekwaamheden en kennis. De wijze waarop Assisi haar taken coördineert kunnen getypeerd worden als wederzijdse afstemming en direct toezicht. Binnen Assisi worden de verschillende werkprocessen op elkaar afgestemd, aangezien Assisi zich in een relatief complexe en dynamische omgeving bevindt. Hierdoor is Assisi in staat snel en adequaat op veranderingen te kunnen reageren. Naast wederzijds afstemming en direct toezicht, is ook standaardisering van skills een coördinatietype dat van toepassing is op Assisi, aangezien kennis en vaardigheden centraal staan, omdat iedereen doet waar hij/zij goed in is en plezier in het werk een fundamenteel principe van Assisi is. Uit de samenstelling van het genoemde organisatietype kan de organisatie Assisi worden beschreven als een interactie van partijen, waarbij samenwerking en ontwikkeling centraal staat.

4.2.2. Cultuur en kernwaarden

In bovenstaande paragraaf is de organisatiestructuur van Assisi beschreven, waarbij taken en processen centraal stonden. Echter, de wijze en kwaliteit van uitvoeren van deze taken worden sterk bepaald door de organisatiecultuur (Draft, 2006).

Om de organisatiecultuur van Assisi te definiëren worden verschillende typen van Harrison (1972), welke opgeschaald zijn door Handy (1985), gehanteerd. Harrison onderscheidde vier verschillende organisatieculturen, namelijk macht, rol-, taak- en persoonscultuur. Vooral de taakcultuur lijkt van toepassing op Assisi, aangezien deze cultuur op samenwerking en toekomst gericht is, waarbij het nastreven van de kernwaarden voorop staat. Deze cultuur is licht chaotisch en vertoont een hoge mate van flexibiliteit, waardoor alle activiteiten gericht zijn op het behalen van het doel (Handy, 1985).

De verschillende werkzame personen van Assisi hebben allen een test uitgevoerd, waarmee de voorkeur van de cultuur waar zij graag in werken bepaald werd. De resultaten van de test zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1. Resultaten voorkeurstest organisatiecultuur uitgevoerd onder de werkzame personen van Assisi

	Voorkeur organisatie cultuur	type	Omschrijving cultuur
Medewerker 1	Adviesbureau		Kleine en meer commerciële organisatie; resultaatgericht, hands-on mentaliteit en kennis overdracht
Medewerker 2	Multinational		Grote en meer commerciële organisatie; resultaatgericht, onderdeel uitmaken van groter geheel en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling
Medewerker 3	Multinational		Grote en meer commerciële organisatie; resultaatgericht, onderdeel uitmaken van groter geheel en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling

De resultaten van de voorkeurstest voor organisatiecultuur uitgevoerd onder de werkzame personen van Assisi laat zien dat iedereen zich comfortabel voelt in een commerciële en daarmee resultaatgerichte werkomgeving, wat zeker aansluit bij de taakcultuur die binnen Assisi heerst.

Naast een voorkeurstest voor organisatiecultuur, is er ook een test uitgevoerd onder de werkzame personen van Assisi om de kernwaarden die zij nastreven in hun werk te bepalen. De resultaten van de kernwaardentest zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2. Resultaten kernwaardentest uitgevoerd onder de werkzame personen van Assisi

	1^e voorkeur	2^e voorkeur	Laatste keus
Medewerker 1	Conventioneel, mensgericht, artistiek	-	Onderzoekend, ondernemend, praktisch
Medewerker 2	Mensgericht	Conventioneel, onderzoek, artistiek	Ondernemend
Medewerker 3	Mensgericht	Conventioneel	Praktisch

De resultaten van de kernwaardentest uitgevoerd onder de werkzame personen van Assisi laat zien dat iedereen voorkeur heeft voor een mensgerichte organisatie, waarbij er oog is voor problemen en samenwerking centraal staat.

Aangezien Assisi zich sterk bezig houdt met het inzetten van mensen, sluit dit nauw aan op de behoefte van de werkzame personen van Assisi. Daarbij laten de resultaten zien dat medewerker 1 ook een conventionele en artistieke werkomgeving prefereert. Dit betekent dat deze persoon wil weten waar hij/zij aan toe is door duidelijke en efficiënte afspraken te maken en daarmee orde te hanteren. Ook wil deze persoon origineel zijn en vormgeven. Deze persoon is dan ook instaat om structuur te bieden binnen Assisi en onderscheidend vermogen te bieden aan de diensten van Assisi binnen de dierenbranche. Echter, blijken de personen niet erg ondernemend, wat mogelijk kan leiden tot het missen van kansen, doordat er te weinig initiatief genomen wordt.

4.2.3. Verander capaciteit

Zoals beschreven in de introductie van dit rapport, is Assisi een dienstverlenende organisatie die in een complexe en dynamische markt opereert. Om te kunnen overleven in een dergelijke markt, is het van belang in staat te zijn om te anticiperen op ontwikkelingen en trends (Calantone et al, 2002; Crossan en Apaydin, 2010), ofwel in staat te zijn te kunnen veranderen.

Om na te gaan wat de veranderingscapaciteit van Assisi is, is de kleurentest van De Caluwé en Vermaak (2006) gehanteerd uitgevoerd onder de werkzame personen van Assisi. De Caluwé en Vermaak (2006) hebben verschillende benaderingen van veranderingsdeskundigen geïntegreerd tot vijf fundamenteel verschillende manieren van denken over veranderen. De vijf manieren van denken verschillen sterk in de veronderstellingen die men heeft over waarom en hoe mensen veranderen. Bepalend is welke kleuren er vertegenwoordigd zijn bij Assisi en hoe vervolgens de organisatie omgaat met veranderingen. Elke manier van denken heeft het label van een kleur gekregen (geel, blauw, rood en groen). De resultaten van de kleurentest zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. Resultaten kleurentest uitgevoerd onder de werkzame personen van Assisi (%)

	Denken			Doen		
	1 ^e stijl	2 ^e stijl	Laatste stijl	1 ^e stijl	2 ^e stijl	Laatste stijl
medewerker 1	Wit	Blauw	Geel	Groen	Rood	Geel
medewerker 2	Geel	Blauw	Wit	Groen	Rood	Geel / wit
medewerker 3	Wit	Blauw/ rood	Geel	Groen	Rood	Wit

De resultaten van de kleurentest uitgevoerd onder de werkzame personen geven aan dat ten eerste bij ieder persoon de stijl van denken en doen van elkaar verschillen. Wanneer het verschil tussen de denk- en doenscores groot is, betekent dit dat de persoon moeilijkheden ondervindt om in de perceptie overeenstemming te vinden in het handelen (de Caluwé en Vermaak, 2006). Dit kan komen doordat de persoon nog niet de juiste competenties heeft ontwikkeld of dat de eigen ambities te hoog zijn gesteld. Om terug te kijken naar de resultaten lijkt het alsof Assisi vooral over wit en blauw denkers beschikt en over groen en rood doeners. Geel is echter wat onder vertegenwoordigd in zowel denken als doen. De betekenissen van iedere kleur is weergegeven in onderstaande figuur 8.



Figuur 8. Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken van De Caluwé en Vermaak (2006)

In figuur 8 is de kleur wit niet opgenomen, aangezien wit alle kleuren omvat en staat voor het creëren van dynamische processen, waar er ruimte is voor spontane evolutie. Medewerker 1 en 3 denken beide in wit, waaruit blijkt dat zij van dynamiek en zelforganisatie houden, wat de voorwaarden voor innovatie zijn. Echter blijken deze twee personen (en medewerker 2) ook gesteld te zijn op enige garantie en structuur, wat mogelijk conflicterend kan zijn. Zoals eerder aangegeven verschilt het denken en doen bij alle werkzame personen van Assisi. Er wordt veel al in dynamische structuren gedacht, echter worden verandering uitgevoerd door menselijke ontwikkeling. Alle werkzame personen leren graag, waarbij dit leerproces vanuit een sociale omgeving gestimuleerd dient te worden.

Deze resultaten laten zien dat de verandercapaciteit van Assisi groot lijkt, aangezien er in dynamische structuren wordt gedacht en uitvoering gericht is op menselijke ontwikkeling. Volgens de verschillende behandelde theoretische concepten, zijn dynamiek en menselijke ontwikkeling één van de voorwaarden voor organisatie innovatie.

De theoretische inzichten laten zien dat organisatie innovatie wordt beïnvloedt door de verhouding chaos en orde, het leervermogen van de organisatie, samenwerkingsgraad en kennisuitwisseling en de kwaliteit van het leiderschap. Binnen Assisi heerst er een taakcultuur wat gepaard gaat met de nodige chaos, waarin kernwaarden worden nagestreefd en een hoge samenwerkingsgraad heerst. Deze kenmerken van de cultuur van Assisi laten zien dat men graag (van elkaar) leert, probleemoplossend te werk gaat en flexibel kan zijn en daarmee in staat is innovatie processen tot stand te brengen. Echter, Assisi zal op zijn tijd initiatief moeten nemen om deze processen ook daadwerkelijk te implementeren en daarmee de nodige risico's durven te nemen. Assisi ondervindt moeilijkheden op dit gebied en zal in de toekomst toch een risico moeten nemen om zich te blijven onderscheiden van de concurrenten en blijven voldoen aan de behoefte van markt. Hierbij dient Assisi vele kleine beslissingen te nemen en rekening te houden met mogelijke lange termijn effecten.

Zoals de theoretische inzichten van dit rapport laten zien, speelt naast cultuur ook leiderschap een cruciale rol gedurende innovatieprocessen.

Aspecten als het faciliteren van ruimte voor experimenteren, het stimuleren van interactie en toepassen van verschillende leiderschapstijlen gebaseerd op de voorkeuren van medewerkers belangrijke peilers zijn. Als het gaat om het leiderschapsvermogen van Assisi lijkt vooral het stimuleren van interactie zeker toegepast te worden. Reden hiervoor zijn korte lijnen tussen de medewerkers en leidinggevende, gezien de gunstige organisatiestructuur welke omschreven kan worden als plat en flexibel. Daarbij laten de resultaten van de verandercapaciteit-test zien dat de beide medewerkers verschillend omgaan met verandering en daarbij verschillende leiderschapstijlen prefereren. Door enerzijds de situatie en verwachtingen helder weer te geven en anderzijds ruimte geeft voor eigen inbreng heerst er een optimale balans tussen de leiderschapstijlen welke de beide medewerkers prefereren.

Verder laten de theoretische inzichten zien dat oudere organisaties beter in staat zijn effectiever en efficiënter om te gaan met marktontwikkelingen en daarmee innovatieprocessen. Assisi is een zeer jonge onderneming, welke net uit de startfase komt. Het belang van innovatie is nog steeds groot, aangezien de markt aan vele veranderingen onderhevig blijkt. Een groot voordeel van Assisi is dat de wil om te veranderen en de verandercapaciteit ruimschoots vertegenwoordigd is. Echter doordat de organisatie relatief jong is, zal Assisi moeten investeren om ook daadwerkelijk te kunnen veranderen. Door gericht te investeren in organisatie leren op het gebied interne en externe marktontwikkelingen en deze met elkaar te delen, kan dit proces gefaciliteerd worden en vervolgens verwacht worden dat Assisi beter in staat om innovatieprocessen tot stand te brengen.

4.3. Externe analyse

Nu de interne situatie van Assisi is geïnventariseerd en daarmee de sterke en zwakke punten van Assisi, zijn ook de kansen en bedreigingen geïdentificeerd, middels een externe analyse. De externe analyse is opgebouwd uit een concurrentieanalyse en marktanalyse, waarbij de resultaten van beide analyses hieronder besproken worden. Vervolgens zijn deze resultaten gekoppeld aan de theoretische inzichten van het literatuuronderzoek.

4.3.1. Concurrentieanalyse

De eerste fase van de concurrentieanalyse betrof een screening van potentiële concurrenten (fig. 1.). Binnen deze screening werden 86 concurrenten geïdentificeerd, waarna is bepaald of zij een directe of indirecte invloed uitoefenen op de prestaties van Assisi en daarbij in welk deelsegment de concurrent actief is (tab. 4).

Tabel 4. Geïdentificeerde concurrenten van Assisi

Sector	Direct		Indirect		Totaal
	Personeels- Bemiddeling	Project- organisatie	Personeels- bemiddeling	Project- organisatie	
Dier	3	1	2	3	7
Agrarisch	6	4	8	5	19
Hippisch	2	2	-	3	6
Veterinair	4	3	4	7	16
Farmaceuten	1	-	2	1	4
Alle	3	3	24	8	36
Totaal		21		65	86

Tabel 4 geeft weer dat vooral op het gebied van personeelsbemiddeling veel indirecte concurrenten actief zijn. Echter, is bovenstaande overzicht niet compleet, aangezien er ruim 1500 personeelsbemiddelingsbureaus in Nederland bestaan (ABU, 2011). Tabel 4 toont een selectie van concurrenten die reeds een diergerelateerde vacature hebben ingevuld (direct) of de potentie hebben dit te verwezenlijken (indirect).

Het blijkt dat wanneer bedrijven zich enkel focussen op personeelsbemiddeling en daarmee een zeer intensief werving- en selectieprogramma hanteren, succesvoller zijn vergeleken met bedrijven welke naast personeelsbemiddeling ook andere diensten aanbieden. Verder zijn er weinig directe concurrenten op het gebied van projectorganisatie geïdentificeerd. Van de 13 geïdentificeerde projectorganisaties zijn er enkel 4 actief binnen de veterinaire sector.

Met betrekking tot indirecte concurrenten zijn er maar liefst 66 bedrijven geïdentificeerd, waarvan bijna 50% van de concurrenten geen direct specialisme hebben, maar actief zijn in alle sectoren. Dit betreffen de veelal grote bemiddelingsbureaus, die personen in dienst hebben met de nodige specialistische kennis. Op deze manier kunnen zij meerdere markten bedienen.

Daarnaast laat deze screening zien dat er vele directe concurrenten binnen het veterinaire kanaal actief zijn, voornamelijk als het gaat om personeelsbemiddelingsorganisaties. De veterinaire branche blijkt een relatief kleine branche (zie paragraaf 4.3.2.1.), waardoor kan worden vastgesteld dat de vijver van kandidaten en opdrachtgevers vrij klein en verzadigd lijkt. Er zijn weinig concurrenten geïdentificeerd binnen de hippische sector, vooral met betrekking tot personeelsbemiddeling.

Als het gaat om de agrarische sector, zijn er vele directe concurrenten geïdentificeerd, zeker als het gaat om personeelsbemiddeling. Echter is de agrarische sector het grootste deelsegment binnen de dierenbranche en omvat relatief veel opdrachtgevers. Om dit deelsegment goed te bedienen, dient er een ruim netwerk en affiniteit te bestaan met de agrarische sector. Reputatie en binding met de sector blijkt bepalend (zie paragraaf 4.3.2.2).

Uit bovenstaande toelichting kan worden opgemaakt dat er meer ruimte lijkt voor projectorganisatie binnen de dierenbranche, ten opzichte van personeelsbemiddeling. Wanneer Assisi zich wil concentreren op personeelsbemiddeling lijkt de hippische over de meeste ruimte te beschikken.

De volgende stap in de concurrentieanalyse betrof een selectie van een tiental concurrenten welke verder onderzocht werden (fig. 1). Op basis van de beschikbare informatie is deze selectie gehalveerd en de eigenschappen van iedere organisatie (inclusief Assisi) ingevoerd in een confrontatiematrix (tab. 5).

Tabel 5. Confrontatiematrix van vijf concurrenten versus Assisi

	Assisi	HRpm	YER	AB-Oost	Ceres
Inschrijfsysteem	-	-	+	+	++
Kennismakingsgesprek	++	+	+	++	-
Follow up	-	-	+	++	+
Service opdrachtgevers	++	-	+	+	+
Hvh. Vacatures	+	+	++	+	++
Prijs/kwaliteit	++	+	-	+	-
Naamsbekendheid / promotie	+	-	++	+	++
Totaal	8	3	8	9	7

De uitslag van deze confrontatiematrix geeft aan dat HRpm het laagst en AB-Oost het hoogst scoort. HRpm lijkt niet echt professioneel te handelen op het gebied van personeelsbemiddeling vergeleken bij de andere organisaties. AB-Oost scoort vooral hoog bij de parameters kennismakingsgesprek, follow up, en hoeveelheid vacatures en kan dus worden geïnterpreteerd als betrokken en actief voor de kandidaat en lijkt dicht bij het bedrijfsleven te staan. Assisi haar activiteiten lijken vooral op het gebied van kennismaking, service en prijs/kwaliteit hoog te scoren, wat vertaald kan worden naar een professionele organisatie. Echter, op het gebied van inschrijven en follow up lijkt er ruimte voor verbetering.

4.3.2. Marktanalyse

Binnen deze casestudie kan de markt worden gedefinieerd als de dierenbranche, aangezien de huidige diensten van Assisi aangeboden worden binnen deze branche. De dierenbranche kan onderverdeeld worden in hoofdzakelijk vier marktsegmenten, te weten veterinaire, hippisch, agrarisch, gezelschapsdieren. Op dit moment is Assisi voornamelijk actief binnen de marktsegmenten gezelschapsdieren en veterinaire en worden daarmee als directe omgevingsfactoren beschouwd. De marktsegmenten hippisch en agrarisch worden als potentiële segmenten beschouwd, aangezien Assisi ook binnen deze segmenten haar diensten zou kunnen aanbieden. Daarmee vormen de marktsegmenten hippisch en agrarisch de indirecte marktsegmenten. De directe en indirecte marktsegmenten zijn ieder apart besproken.

Directe marktsegmenten

Allereerst is er een algemeen beeld geschetst van de gezelschapsdierensector in Nederland en de daarbij behorende trends en organisaties actief in dit deelsegment. Vervolgens is de veterinaire sector op vergelijkbare wijze beschreven.

Gezelschapsdieren

Ieder jaar neemt het aantal gezelschapsdieren in Nederland toe, waarbij in 2010 ongeveer 55% van de Nederlandse huishoudens een huisdier heeft (HBD, 2011; CBS, 2011). Dit betreffen vaak grotere gezinnen (HBD, 2011). Van het totaal aantal huisdieren in de Nederlandse huishoudens, heeft ongeveer 36% een hond, 47% een kat en 12% een konijn (HBD, 2011). Het blijkt dat de rol van het huisdier in het Nederlandse gezin steeds prominenter wordt, aangezien het dier als een aanvulling op het gezin wordt geschouwd en eigenaren bereid zijn meer geld uit te geven aan dit gezinslid (HBD, 2011).

Huisdierbezitters besteden gemiddeld €21,80 per maand uit aan voedsel en andere behoeften voor het huisdier (HBD, 2011), wat resulteert in enorme uitgave per jaar in Nederland binnen de gezelschapsdierenbranche. Daarom zijn er vele bedrijven actief binnen dit deelsegment.

De gezelschapsdierenbranche is opgebouwd uit vooral dierenspecialisten, diervoederproducenten, trimsalons, gedragstherapeuten, pensions, asielen en leveranciers van accessoires. Vooral in dierenspecialisten wordt er veel geld omgezet voor voornamelijk dierbenodigdheden (25%) en diervoeding (40%). Namelijk 26% van de consumenten van 18 jaar of ouder doet iedere maand minimaal één aankoop in een dierenspecialist (HBD, 2011). Totaal wordt er €1,8 - miljard per jaar aan diervoeding en dierbenodigdheden uitgegeven, waarvan 47% in dierenspecialisten en tuincentra en 25% in supermarkt (HBD, 2011). Van de totale omzet wordt €817, - miljoen aan diervoeding uitgegeven, waarvan de aankopen 47% in dierenspecialisten, 39% in supermarkten en 11 % niet-detailhandel als dierenartsenpraktijken plaatsvindt (HBD, 2011).

Het mag duidelijk zijn dat aankopen voor dierbenodigdheden en diervoeding vooral in dierenspeciaalzaken plaatsvindt. Ondernemers in deze dierenspeciaalzaken vallen in vele gevallen onder een winkelformule, welke de uitstraling en de producten van de dierenspeciaalzaak bepaald (tab. 6).

Tabel 6. Winkelformules dierenspeciaalzaken Nederland, met daarbij aantal winkels per formule (HBD, 2011)

Winkelformule	Aantal winkels	Winkelformule	Aantal winkels
Particulier	667	Jumper	52
Agri Retail	228	Pet & Co	20
Pet's Place	200	Omaha's	16
Discus	125	Florix	14
Garden	103	Fixet Agri Dier & Tuin	11
Faunaland	100	Hornbach	10
Groene Vak	88	Ranzijn	8
Dobey	64		
Intratuin	54	Totaal	1.760

Uit tabel 6 is op te maken dat Agri Retail, Pet's Place, discus, Garden, en Faunaland de grootste winkelformules van Nederland zijn. Daarbij bestaan er nog altijd vele particuliere ondernemers, waarvan het aantal ieder jaar afneemt (HBD, 2011). In Nederland zijn er zeker 1.760 dierenspeciaalzaken, waarbij per dierenspeciaalzaak gemiddeld €368.000,- jaarlijks wordt omgezet (HBD, 2011). Ieder jaar blijkt deze omzet nog te groeien (HBD, 2011).

Deze dierenspeciaalzaken realiseren gemiddeld 3.000 arbeidsplaatsen, waarbij 29% fulltime en 63% parttime banen (HBD, 2011). Ongeveer 60% van de banen worden ingevuld door een man en de overige 40% door veelal jonge vrouwelijke werknemers (HBD, 2011).

Om dierenspeciaalzaken van hun producten te voorzien zijn er vele toeleveranciers voor de gezelschapsdierenbranche actief in Nederland (tab. 7).

Tabel 7. Toeleveranciers gezelschapsdierenbranche

Toeleverancier	Aantal
Dieren en planten	8
Dierbenodigdheden	68
Voeding en snacks	104
Winkelinrichting	3
Automatisering	5

Tabel 7 laat zien dat de toeleveranciers van de gezelschapsdierenbranche voornamelijk vertegenwoordigd zijn op het gebied van voeding en snacks en dierbenodigdheden. Deze organisaties genereren dan ook vele commerciële arbeidsplaatsen, welke in vele gevallen bemiddeld wordt door personeelsbemiddelingsbureau 's. Verder wordt het winkelpersoneel veelal door de winkelier zelf geworven.

Naast dierenspeciaalzaken, zijn er nog vele ander organisaties actief binnen de gezelschapsdierensector (tab. 8).

Tabel 8. Overige organisaties actief in gezelschapsdierenbranche

Organisaties actief in gezelschapsdierenbranche	Aantal
Dierenasiels	62
Dierenpensions	±650
Dierentuinen	30
Belangenverenigingen	55
Hondenscholen	±700
Kinderboerderijen	±500
Trimsalons	±1500
Gedragstherapeuten (ingeschreven bij alpha)	±115
Dierv verzekering	9
Overheid	6
Onderwijsinstellingen	29
Uitgeverijen	7
Hondenuitlaatservices (inclusief dagopvang honden)	±400

Naast arbeidsplaatsen binnen het dierenspecialistenkanaal, blijken er ook vele banen te bestaan bij overige gezelschapsdieren gerelateerde organisaties, gezien de vele dierenpensions, hondenscholen, trimsalons, etc. (tab. 8). Echter betreffen dit functies voor veelal laaggeschoolden, die elkaar vaak weten te vinden in het eigen netwerk, aangezien het eisen pakket van de persoon minder hoog is. Belangrijk is om te achterhalen of dergelijke organisaties bereidt zijn een professionalisatie stap te maken, door het aangaan van bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden of uitbreiding, waardoor er ruimte ontstaat voor hoger geschoolden. Deze hoger geschoolden kunnen wellicht worden geworven door Assisi.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat het deelsegment gezelschapsdieren groeit en dat eigenaren bereidt zijn meer geld uit te geven aan hun huisdier, wat meer werkgelegenheid genereert. Als het gaat om het dierenspecialistenkanaal zijn veel dierenspecialisten aangesloten bij een winkelformule. Deze winkelformules kunnen wellicht potentiële opdrachtgevers zijn voor Assisi, op het gebied van zowel personeelsbemiddeling als projectorganisatie. Daarbij lijken veel leveranciers van diervoeding en benodigdheden behoefte te hebben aan personeelsbemiddeling voor commerciële functies, en biedt dus ook mogelijkheden voor Assisi. Verder lijkt er op dit moment geen ruimte te bestaan voor de kandidaten van Assisi bij de overige organisaties actief in de gezelschapsdierenbranche. Mogelijk kan worden geïnventariseerd of ook deze bedrijven toe zijn aan professionalisering en daarmee aan hoger geschoold personeel.

Veterinair

Met de veterinaire sector doelt men op diergeneeskunde gerelateerde bedrijven, en daarmee logischer wijs voornamelijk dierenartsenpraktijken en bijbehorende industrie (bv. Farmaceuten). Dierenartsenpraktijken betreffen zowel gemengde praktijken (landbouwhuisdieren én huisdieren) en gezelschapsdierenpraktijken (enkel huisdieren). In Nederland bestaan er ongeveer 110 gemengde praktijken en 1.200 gezelschapsdierenpraktijken (KNMvD, 2010). Tabel 9 geeft een overzicht weer van de verschillende kengetallen in de veterinaire sector en geeft een indruk wat de ontwikkelingen van dit deelsegment zijn.

Tabel 9. Overzicht kengetallen veterinaire sector (KNMvD, 2011).

	2004	2006	2008	2010
Omzet per sector	12 milj.	14 milj.	16 milj.	
- Rund	6 milj.	6 milj.	5 milj.	
- Varken	325.000	410.000	600.000	
- Kleine herkauwers	400.000	286.000	300.000	
- Pluimvee	16 milj.	18 milj.	22 milj.	
- Paard	3 milj.	3 milj.	4 milj.	
- Gezelschapsdieren	780.000	800.000	1 milj.	
- Overig				
Gemengde praktijken				110
- Omzet	38 milj.	42 milj.	48 milj.	
- Aantal FTE ondernemer	113	109	107	
- Aantal FTE dierenarts	55	61	67	
- Aantal FTE assistent	113	120	137	
- Aantal FTE overig	12	14	16	
Gezelschapsdierenpraktijken				1200
- Omzet	14 milj.	15 milj.	17 milj.	
- Aantal FTE ondernemer	32	31	32	
- Aantal FTE dierenarts	26	27	29	
- Aantal FTE assistent	69	71	76	
- Aantal FTE overig	2	4	4	
Verzekerde huisdieren				150.000

Uit tabel 9 kan worden opgemaakt dat de afgelopen jaren het aantal dierenartsenpraktijken niet is toegenomen, gezien het afnemende aantal ondernemers. Echter groeit wel het aantal FTE van dierenartsen, assistenten, en overige werknemers binnen iedere praktijk. Dit kan worden verklaard door de groei in ketenvorming en samenwerkingsverbanden tussen dierenartsenpraktijken. Zelfstandige praktijken hebben het momenteel erg moeilijk, aangezien zij door de toenemende professionalisering, gedwongen worden meer bedrijfskundig en HR gericht te werk te gaan. Hierdoor wordt de toetredingsdrempel hoger om als zelfstandig praktikerend dierenarts te werk te gaan. Enerzijds is er veel volume nodig om niet ondergesneeuwd te raken door de andere grotere praktijken en anderzijds is er meer bedrijfseconomisch inzicht vereist.

Ketenvorming biedt een oplossing voor dit probleem en is momenteel erg in ontwikkeling binnen het veterinaire kanaal, hoewel het langzaam op gang komt. Voorbeelden van ketens zijn dierendokters, met een franchise constructie, welke 10 vestigingen bezitten. Ook WHG dierenartsen is een franchise organisatie welke beschikt over 4 vestigingen. Een voordeel van deze ketenvorming voor dierenartsenpraktijken is dat de niet-veterinaire activiteiten uit handen gegeven worden, als salarisadministratie, personeelsorganisatie en promotie.

Een nadeel van dergelijke franchise constructies is dat de aangesloten praktijken geen eigenzeggenschap hebben over de uitstraling en bedrijfsvoering. Ook samenwerkingsverbanden tussen praktijken vindt plaats. Sterkliniek dierenartsen is een duidelijk voorbeeld van dierenartsenpraktijken welke besloten hebben om samen te werken. Kennis- en ervaringsuitwisseling wordt hierdoor mogelijk gemaakt en daarbij blijft iedere praktijk juridisch zelfstandig. Naast ketenvorming en samenwerkingsverbanden lijken ook fusies met andere disciplines in ontwikkeling. Disciplines als dierspecialisten, trimsalons en gedragcentra worden ook betrokken in het veterinaire kanaal. Echter, deze petwellnesscentra lijken (nog) niet zo succesvol.

Ondanks het goed doordachte concept om de drempel voor de consument de dierenarts te benaderen te verlagen, lijken vele consumenten toch de voorkeur te geven aan het bezoeken van een dierenartsenpraktijk. Het lijkt alsof dergelijke centra's minder veterinaire kwaliteit uitstralen vergeleken met een reguliere dierenartsenpraktijk. Op dit moment kiezen veel dierenartsenpraktijken ervoor om risico's te spreiden en kennis te delen door samenwerkingsverbanden of ketenvorming aan te gaan.

Maar in het verleden blijkt fuseren niet eenvoudig en ook vele fusies zijn niet geslaagd. Dit betekent dat er behalve personeelsbemiddeling ook ruimte is voor projectorganisatie, in de vorm van praktijkondersteuning bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Op interim basis kan een deskundige worden ingezet om dergelijke processen optimaal te laten verlopen en de kans op succesvol fuseren groter maken.

Met betrekking tot personeelsbemiddeling, lijkt het inzetten van dierenartsen en assistenten voor indirect veterinair gerelateerde functies toe te nemen. Vele veterinair geschoolden zijn actief in veterinair gerelateerde organisaties als automatiseringsbedrijven en toeleveranciers. Het aantal betrokken organisaties in de veterinaire branche is weergegeven in tabel 10.

Tabel 10. Overzicht van betrokken organisaties in veterinaire sector.

Organisaties	Aantal
Automatisering	11
Laboratoria	7
Leveranciers	
Benodigdheden	15
geneesmiddelen / supplementen	35
Voeding	12
Overige organisaties	7

Tabel 10 geeft weer dat er ook arbeidsplaatsen voor veterinair geschoolden buiten dierenartsenpraktijken beschikbaar zijn. Een functie als dierenartsbezoeker voor veterinaire voeders, farmaceuten of veterinair instrumentarium zijn veelgevraagde vacatures, welke al ingevuld worden of mogelijk ingevuld kunnen worden door Assisi.

Samenvattend kan worden gesteld dat de veterinaire branche nog steeds groeit, vooral op het gebied van professionalisering. Er wordt meer samengewerkt, waardoor er meer functies voor hoger geschoolden ontstaan, als praktijkondersteuner. Ook lijkt er behoefte aan interim management rondom fuserende praktijken. Daarnaast lijkt er veel behoefte aan personeelsbemiddeling voor commerciële vacatures, als dierenartsenbezoekers.

Indirecte marktsegmenten

Nu de directe marktsegmenten besproken zijn, zullen de indirecte marktsegmenten verder worden toegelicht en bestaan uit de marktsegmenten hippisch en agrarisch.

Hippisch

Met de hippische sector worden paard gerelateerde organisaties bedoeld. De hippische sector is zeer divers, aangezien paardensport verdeelt kan worden in vele disciplines, als springen, dressuur, aangespannen, etc. Om inzicht te krijgen hoe dit marktsegment is opgebouwd en welke trends en ontwikkelingen dit segment ondergaat, is er een overzicht gemaakt van de verschillende beschikbare kengetallen (tab. 11).

Ieder jaar lijkt de paardenstapel te groeien, met daarbij het aantal arbeidsplaatsen en de omzet. Vooral maneges, de voerindustrie, de paardensport en de paardenhandel genereren de meeste omzet binnen de hippische sector. In 2006, besteedde gemiddelde paardensporter €1.035,- per persoon per jaar, wat ten opzichte met 2001 met 15% is gestegen.

Algemeen bekend in de hippische sector is dat er weinig kennisuitwisseling plaatsvindt. Toch blijkt er veel behoefte aan voorlichting en advies op het gebied van voeding, huisvesting, verzorging, aanschaf, gezondheid en welzijn (Paard & Kracht, 2007).

Binnen de hippische sector lijken niet veel organisatie- en adviesbureaus actief. Echter worden er vele grote evenementen georganiseerd, waarbij een beperkt aantal organisatiebureaus in aanmerking komen dergelijke evenementen te mogen organiseren. Door de economische crisis lijkt het zo te zijn dat er minder events worden georganiseerd, met als oorzaak dat minder sponsors bereid zijn de evenementen financieel te ondersteunen. Daarnaast bezuinigt 48 % van de mensen op o.a. wedstrijden (British Equestrian Trade Association, 2010).

Personeelsbemiddeling in de hippische sector lijkt nog niet echt van de grond te komen, aangezien geen enkel bureau zich heeft gespecialiseerd in werving en selectie van personeel binnen de hippische sector. Echter, voorzien bedrijven als maneges, pensionstallen, fokkerijen, dressuur- en springstallen, vele arbeidsplaatsen. Vooral in de recreatie blijken veel arbeidsplaatsen beschikbaar (KNHS, 2011).

Tabel 11. Kengetallen hippische sector (Rijksen en Visser-Riedstra, 2005 Paard & Kracht, 2007; KNHS, 2011)

	1997	2001	2003	2005	2007	2010
Algemeen						
Paardenstapel				400.000	414.000	420.000
Paarden in eigen bezit		260.000				
Paardensportbeoefenaars		400.000				
Actief in wedstrijden		6.000				
Actief in recreatie		34.000				
Paardenbedrijven						15.847
Paardenbedrijven >10prd			1277			
Paardensportclubs				1700		
Arbeid						
Arbeidsplaatsen	6.900		15.000	15.000		
Draf- en rensport	2.000					
Recreatie	3.900					
Vrijwilligers	60.000					
Totaal FTE/bedrijf					3.3	
Omzet						
Totale sector	€350,- milj.			€1.2,- miljard		
Wedden	€38.7,- milj.					
Pension	€6.1,- milj.					
Draf & rensport	€45.2,- milj.					
Events	€65,- milj.					
Western	€5.5,- milj.					
Maneges	€227,- milj.					
Fokkerij	€58,- milj.					
Sport	€118,- milj.					
Handel	€162,- milj.					
Export vlees	€10,- milj.					
Gezondheidszorg	€81,- milj.					
Voerindustrie	€213,- milj.					
Overig	€59,- milj.					
Sport en Recreatie						
KNHS leden			161.450	180.000	195.500	212.100
Maneges					1207	1.500
Events	3.645		5.580	6.460	7.360	7.170

Samenvattend kan worden gesteld dat de hippische sector in populariteit blijft groeien en dat de meeste omzet en arbeidsplaatsen voortvloeien uit maneges, voederindustrie en paardensport. Mogelijkheden voor projectorganisatie zijn bijvoorbeeld kandidaten in te zetten voor de organisatie events, het aanbieden van (interim) instructeurs of mogelijk samenwerking tussen kennis genererende partijen bewerkstelligen, om kennisoverdracht (E-learning) te stimuleren.

Agrarisch (veehouderij)

Het marktsegment agrarisch kan onderverdeeld worden in akkerbouw, tuinbouw, visserij en veehouderij, waarbij veehouderij 50% van de totale sector vertegenwoordigd (tab. 12). Gezien de dierachtergrond van Assisi, is de veehouderij de enige interessante specialisatie binnen dit marktsegment en tevens de grootste.

Om een indruk te krijgen hoe de veehouderij is opgebouwd en welke trends en ontwikkelingen deze sector heeft ondergaan, geeft tabel 12 een overzicht van de kengetallen.

Tabel 12. Kengetallen agrarische sector (Bol, 2008; van Bruchem en Silvis, 2008; van Leeuwen et al, 2008; UWV, 2010)

	1990	2004	2009
Agrosector			92.000 bedrijven
Akkerbouw			13%
Veehouderij			50%
Tuinbouw			14%
Bos / vis			1%
Hovenier			18%
Veehouderij			
Totaal aantal bedrijven			46.075
Melkvee	60.040		22.280
Varken	9.330		4.180
Pluimvee	2.450		1.350
Vleeskalveren	1.500		1.160
Arbeidsplaatsen			12.300
MBO			53%
HBO-WO			10%
Veehouderij bruto productie			
Rund	1.638	1.324	
Varken	2.806	1.933	
Paard	15	31	
Pluimvee	644	426	
Melk	3.710	3.383	
Schaap	101	186	
Agrarische dienstverlening.	1.273	1.870	
Diervoederindustrie			
Bedrijven met > 100 werknemers			20
Werkzaam personeel			5.300
Netto omzet			€3.028,-
Aantal diervoedingsproducten			116
Totale productie diervoeder			13,5 miljoen ton
Varken			40%
Rund			25%
Pluimvee			25%
Rest			10%
Omzet diervoeding			€4,- miljard

Binnen de veehouderij daalt het aantal bedrijven, met als voornaamste oorzaken schaalvergroting en uitdagingen als mestbeleid, reductie van broeikasgassen, vastgelegde quotum, milieuvergunningen en dierenrechten. Het grootste aandeel van de arbeidsplaatsen binnen de veehouderij betreffen Mbo-functies.

Echter wordt verwacht dat het aantal HBO-WO zal stijgen (van Leeuwen et al, 2008), aangezien schaalvergroting en milieu-uitdagingen meer kennis vereist en daarmee meer hoger opgeleiden gewenst zijn. Veel kennis van voeding, productie, welzijn en de complexiteit van de gehele schakel zijn vereist bij kandidaten.

Daarbij wordt er na 2015 een forse groei in veehouderij verwacht, vooral biologische sector (van Leeuwen et al, 2008). Ook wordt multifunctionele landbouw meer en meer gestimuleerd, aangezien veehouders op zoek zijn naar andere inkomensbronnen (van Leeuwen et al, 2008). Vooral binnen multifunctionele landbouw ligt veel potentie, aangezien kennis en ervaring op dit gebied ontbreekt bij vele veehouders.

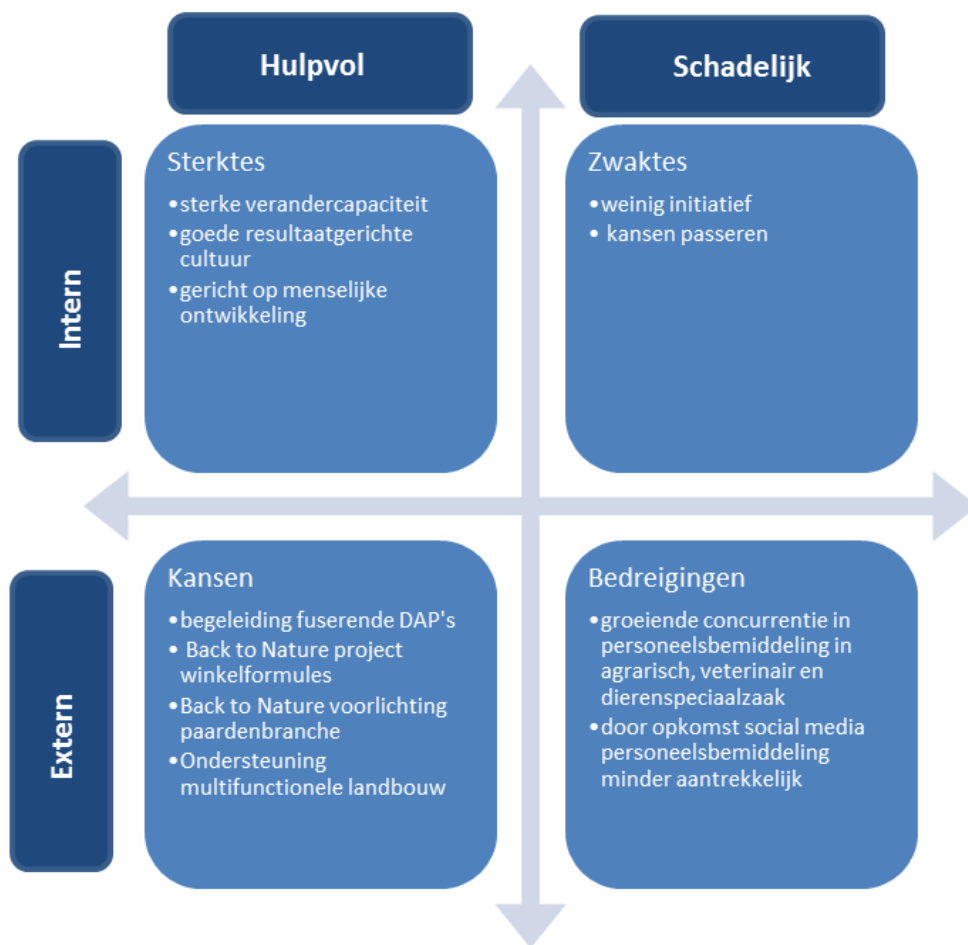
De diervoederindustrie binnen de agrarische sector genereert vele arbeidsplaatsen en omzet, voornamelijk productie van varkensvoerders. Echter, blijkt het lastig om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden voor de commerciële en technische functies binnen de diervoederindustrie (van Brunchem en Silvis, 2008).

Samenvattend kan worden vastgesteld dat ondanks de daling van het aantal agrarische bedrijven, de agrarische sector wel mogelijkheden biedt voor personeelsbemiddeling en projectorganisatie. Als het gaat om personeelsbemiddeling zal hoger opgeleid personeel nodig zijn om alle uitdagingen aan te gaan en commerciële en technische kennis te bieden binnen de diervoederindustrie. Om (hoger opgeleid) personeel te vinden met passie voor de agrarische sector dient men bekend te zijn bij veehouders en producenten, waar het draait om kennis en vertrouwen. Daarbij blijkt vooral op het gebied van multifunctionele landbouw projectondersteuning gewenst, in de vorm van begeleiding en advisering. Daarbij zijn mogelijkheden te vinden op gebied van personeelsbemiddeling in de diervoedingsindustrie, aangezien het vinden van gekwalificeerd personeel lastig blijkt (UWV, 2010).

De theoretische inzichten van dit rapport maken duidelijk dat organisatie innovatie onder andere wordt beïnvloedt door de mate dat een organisatie zich oriënteert op de markt, vooral de ontwikkelingen binnen deze markt. Als het gaat om de externe omgeving van Assisi, lijken de verschillende deelsegmenten binnen de dierenbranche allen aan verandering onderhevig. Vooral de veterinaire en agrarische sector lijken sterk te veranderen. Binnen de veterinaire sector neemt het aantal samenwerkingsverbanden toe en binnen de agrarische sector vindt er schaalvergroting plaats en is er ruimte voor multifunctionele landbouw. Deze ontwikkelingen bieden mogelijkheden voor projectontwikkeling in de vorm van bijvoorbeeld organisatieondersteuning en advisering. Verder lijkt de concurrentie toe te nemen binnen de gezelschapsdierensector op het gebied van personeelsbemiddeling. Wanneer Assisi de dienst personeelsbemiddeling wil voortzetten, is het raadzaam om het inschrijvingssysteem aan te passen en de follow up na kennismakingsgesprek te verbeteren. Om concurrentievoordeel te behalen, laten de theoretische inzichten van dit rapport zien dat organisatie innovatie een belangrijk hulpmiddel is om onderscheidend vermogen op te bouwen. De resultaten van de externe analyse laten dan ook zien dat binnen de dierenbranche mogelijkheden voor innovatie van de diensten van Assisi kunnen worden geïdentificeerd, vooral op het gebied van projectorganisatie door adviseren en ondersteunen. De volgende paragraaf geeft concreet beeld van deze mogelijkheden voor innovatie.

4.4. SWOT-analyse

De geïdentificeerde sterke en zwakke punten, afkomstig uit de interne analyse en kansen en bedreigingen, afkomstig uit de externe analyse, zijn overzichtelijk weergegeven in de SWOT-analyse waardoor ruimte voor innovatie inzichtelijk is gemaakt (fig. 9).



Figuur 9. SWOT- analyse n.a.v. interne en externe analyse Assisi

Vooraf de interne sterktes van Assisi lijken positief gerelateerd te zijn aan de mogelijkheden voor organisatie innovatie, gezien de sterke veranderingscapaciteit en resultaatgerichte cultuur en platte en flexibele organisatie structuur. Daarbij blijken ook externe kansen voor Assisi, als een campagne met als thema 'Back to Nature' voor de deelsegmenten gezelschapsdieren, hippisch en agrarisch, potentie te bieden voor organisatie innovatie. Binnen dit onderzoek is er een adviesrapport opgesteld voor Assisi, waarin wordt aangegeven wat de beste innovatiemogelijkheden voor Assisi zijn en hoe Assisi hier mee om dient te gaan (Bijlage III).

De laatste onderzoeksvraag van dit rapport betrof 'welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan mkb-bedrijven onderhevig aan innovatie'. Door de inzichten resulterend uit de literatuurstudie en casestudie zijn een aantal duidelijke aanbevelingen naar voren gekomen. De eerste aanbeveling betreft dat de structuur en cultuur van organisaties de kwaliteit van het innovatieproces sterk beïnvloeden. De structuur van de organisatie dient namelijk niet hiërarchisch en controleerbaar te zijn, maar plat en flexibel, waar ruimte is voor het maken van fouten en kennisuitwisseling centraal staat. Er dient een gezamenlijke visie gecreëerd te worden en open geest te heersen onder alle betrokkenen, met daarbij ruimte voor experimenteren. Het management dient dan ook een meer faciliterende rol op zich te nemen dan een controlerende rol. Het creëren van ruimte voor creatieve en chaotische processen dient centraal te staan. Naast het faciliteren dient het management ook in staat te zijn het personeel te kunnen inspireren, door deze personen aan te sporen tot individuele ontwikkeling en het delen van hun kennis en ervaring met alle andere betrokkenen.

Als het gaat om organisatie innovatie zijn mkb-bedrijven in het voordeel, aangezien het personeel vaak een directe relatie met het management heeft en zo eenvoudig kunnen sparren over mogelijkheden voor de organisatie. Deze kleine en platte organisaties zijn in staat flexibel te reageren en er heerst een hoge betrokkenheid van alle werkzame personen. Echter, blijkt dat dergelijk mkb-bedrijven angst ondervinden om daadwerkelijk risico's te nemen en dat er vaak te weinig financiële middelen beschikbaar zijn om innovatie te realiseren. Om te overleven of zelfs te groeien in dynamische en sterk concurrerende markten is het zaak, risico's te nemen, onderscheidend te zijn en te blijven voldoen aan de veranderende behoefte van de markt. Juist mkb-bedrijven zijn in staat dicht bij de markt te staan en relaties op te bouwen binnen dergelijke (potentiële) markten. Juist door direct contact met de markt en te luisteren naar de ontwikkelingen ontstaat er inspiratie voor organisatie.

5. Discussie en Conclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd om het innovatie proces voor mkb organisaties inzichtelijk te maken, de rol van innovatie in de prestaties van de organisatie duidelijk weer te geven en knelpunten te identificeren gedurende organisatie innovatie. Door de theoretische inzichten te toetsen aan een praktijksituatie is er een interne en externe analyse uitgevoerd bij het personeelsbemiddeling- en projectorganisatiebureau Assisi. De totale inzichten resulterend uit dit rapport zijn vervolgens vertaald naar praktische aanbevelingen voor mkb organisaties onderhevig aan innovatie.

SAMENVATTING VAN RESULTATEN ALGEMEEN

Middels deze studie werd duidelijk dat organisatie innovatie als een complex en dynamisch concept beschouwd kan worden, waarbij leren gezien wordt als de input en innovatie als de output van het veranderingsproces. Belangrijk gedurende dergelijke processen is het dicht bij de markt staan, om ontwikkelingen en veranderingen waar te nemen en daarmee inspiratie op te doen voor organisatie innovatie. Vooral mkb bedrijven zijn zeer marktgeoriënteerd en beschikken over een sterke wil om te ontwikkelen. Assisi bijvoorbeeld, laat een hoge verandercapaciteit zien en wil graag de klant kennen. Verder verschilt het belang van organisatie innovatie per fase van de levenscyclus van de organisatie. Vooral gedurende de start- en verstarringsfase beïnvloedt innovatie de bedrijfsprestaties het meest. De belangrijkste geïdentificeerde knelpunten gedurende organisatie innovatie zijn: niet stilstaan bij mogelijke (lange termijn) effecten; geen ruimte voor experimenteren; het nemen van grote beslissingen, een hiërarchische en controlerende cultuur; geen risico's durven te nemen; matige financiële middelen; en incompetent management. Vooral het nemen van beslissingen en risico's blijkt lastig voor het mkb. Assisi bijvoorbeeld, toont moeilijkheden om daadwerkelijk te kiezen welke koers te bevestigen. Aanbevelingen voor organisaties onderhevig aan innovatie zijn dan ook allereerst het creëren van een platte en flexibele organisatiestructuur, om kennisuitwisseling door de hele organisatie te stimuleren en eenvoudig te kunnen reageren op veranderingen. Een dergelijke structuur is vaak aanwezig binnen het mkb, zoals bijvoorbeeld bij Assisi. Verder dient er een cultuur gecreëerd te worden waar ruimte is voor het maken van fouten en experimenteren, een gezamenlijk visie heerst, chaotische en creatieve processen gestimuleerd worden, en ieder individu van de organisatie zich betrokken voelt bij de totale bedrijfsprestaties. Om te overleven of zelfs te groeien is het zaak onderscheidend te zijn en te blijven voldoen aan de veranderende behoefte van de markt. Juist het mkb is in staat dicht bij de markt te staan en kunnen eenvoudig ontwikkelingen en veranderingen waarnemen.

VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN THEORETISCHE CONCEPTEN

Binnen het literatuuronderzoek zijn verschillende theoretische concepten besproken, namelijk complexiteittheorieën, dynamic capabilities en organisatie leren. Deze concepten zijn geselecteerd aangezien het uitgangspunt van Crossan en Apaydin (2010) het belang van deze concepten in relatie tot organisatie innovatie benadrukte. Uit het literatuuronderzoek werd duidelijk dat deze theoretische concepten verschillen, maar ook raakvlakken ten opzichte van elkaar vertoonden.

Het duidelijke verschil tussen complexiteit en dynamic capabilities is dat de complexiteittheorieën zich meer richten op de interne situatie van de organisatie en de zoektocht naar het onbekende. Daarentegen richten dynamic capabilities zich meer op de externe situatie, waarin het nastreven van de gestelde doelen centraal staan. Organisatie leren kan meer voorwaarden voor innovatie beschouwd worden, aangezien in beide situaties nieuwe kennis nodig is om de verandering te verwezenlijken.

Naast verschillen toonde de complexiteitstheorieën en dynamic capabilities ook overeenkomsten, aangezien beide concepten een dynamische en chaotische omgeving vereisen. Ook de kwaliteit van het leiderschap is in beide concepten een belangrijke peiler, waarbij een leiderschapsstijl gebaseerd op hiërarchie en controle achterhaalt blijkt (Calantone et al., 2002). Een andere overeenstemming tussen de theoretische concepten is dat beide overtuigd zijn dat succesvol organisatie innovatie alleen plaats kan vinden, wanneer de verandering door de gehele organisatie geadopteerd en geïntegreerd is. Het concept organisatie leren kan beschouwd worden als een rode draad binnen organisatie innovatie, complexiteittheorieën en dynamic capabilities. Om het concreet te maken: Leren is de input en innovatie de output (Calantone et al., 2002). Of, om een stapje verder te gaan: Innovatie betekent leren (Bodewes en de Jong, 2002).

HUIDIGE PROBLEMATIEK NEDERLAND

In de introductie van dit rapport werd aangegeven dat het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in 2009 een onderzoek heeft uitgevoerd op het gebied innovatiepotentie van mkb Nederland. Dit onderzoek richtte zich op mogelijkheden om de grote innovatiepotentie van het mkb beter tot zijn recht te laten komen, door het identificeren van knelpunten om hier vervolgens oplossingen voor aan te dragen. De belangrijkste aanbevelingen van dit onderzoek waren: herinrichten van het subsidielandschap door lagere toetredingsdrempel; ontwikkelen centraal informatie- en adviescentrum op het gebied van ondersteuning voor bedrijven onderhevig aan innovatie; productiever octrooisysteem door efficiënter en effectiever aanvraag- en toewijzingsprocedures van octrooibureaus; en een mentaliteitsverandering van huidige cultuur binnen het mkb, gericht op het wegnemen van angst gedurende innovatie implementatie (van der Hoeven, 2009). Als het gaat om de huidige cultuur binnen mkb-Nederland, bevestigen de uitkomsten van interne analyse uit de casestudie inderdaad dat dergelijke bedrijven moeilijkheden ondervinden om risico's te nemen.

De genoemde aanbevelingen zijn zeer concreet en wanneer deze verwezenlijkt worden is het realistisch aan te nemen dat de innovatiecapaciteit van mkb Nederland zal toenemen. Vooral het veranderen van de huidige mentaliteit van mkb Nederland, waarbij er grote angst bestaat bij het nemen van risico's, zal een grote bijdrage kunnen leveren. Echter, het beeld dat geschetst wordt door van der Hoeven (2009) lijkt te eenvoudig. De bovenstaande aanbevelingen lijken te negeren dat organisatie innovatie een zeer complex en dynamisch systeem is en wordt het belang van leren, leiderschap, en interactie met actoren compleet onder belicht. Uiteraard moet de toetredingsdrempel voor het aanvragen van subsidies laag zijn en moet er goede octrooi bescherming zijn, maar wanneer de organisatiestructuur en cultuur niet ingericht is op innovatie, dan is de organisatie in de eerste plaats niet capabel om succesvol te innoveren. Uit de literatuurstudie van dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat organisatie innovatie gestimuleerd wordt wanneer een open cultuur heerst, waar kennisuitwisseling centraal staat en ruimte voor experimenteren gefaciliteerd wordt.

Op het moment dat deze elementen binnen een organisatie aanwezig is, kunnen de innovatieprocessen in gang gezet worden en dan pas subsidies en octrooien aangevraagd worden.

KRITISCHE KANTTEKENING

Als het gaat om de wijze waarop dit onderzoek tot stand is gebracht, kan er een kritische noot gemaakt worden ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 van dit rapport zijn er in de loop der jaren vele studies verricht naar organisatie innovatie (Crossan en Apaydin, 2010). Binnen dit onderzoek zijn enkel de theoretische concepten complexiteittheorieën, dynamic capabilities en organisatie leren bestudeert. Echter door de grote interesse in organisatie innovatie zijn er meer theoretische concepten ontwikkelt als 'Upper Echelon Theorie', 'Contingency Theorie' en 'Strategisch Management' (Crossan en Apaydin, 2010), maar deze zijn binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Verder zijn de gegevens resulterend uit de casestudie gebruikt om de theoretische inzichten te toetsen. Echter, wanneer dergelijke resultaten gegeneraliseerd dienen te worden, zal de onderzoeksopzet anders moeten zijn, namelijk empirisch. Door bijvoorbeeld meerdere casestudies uit te voeren gericht op bedrijven welke zich in verschillende fasen van innovatie bevinden. Op deze wijze kan tot in detail bestudeerd worden hoe het mkb omgaat met het totale innovatieproces en in welke fase de meeste knelpunten te onderscheiden zijn. Daarbij kan nagegaan worden of mkb organisaties inderdaad allen dezelfde knelpunten ondervinden, of dat dit mogelijk organisatie afhankelijk is.

VERANDERING VINDT PLAATS IN COMMUNICATIE

Binnen dit rapport is reeds bepaald dat organisatie innovatie als een complex en dynamisch proces beschouwd kan worden, waarin verandering van huidige situatie naar een gewenste (nieuwe) situatie centraal staat. Gesteld zou kunnen worden dat innovatie een voorbeeld is van een veranderingsproces, waarbij het resultaat van de verandering niet voorspeld en gecontroleerd kan worden, maar enkel op de omstandigheden gereageerd dient te worden middels eigen competenties en ambities (Aarts, 2009). Gedurende een dergelijk proces mag interactie tussen alle betrokkenen niet ontbreken, aangezien er betekenis moet worden gegeven aan de nieuwe werkelijkheid, zowel in de hoofden als in de handen, in het denken en het doen (Caluwé en Vermaak, 2006). Kortom, om verandering te realiseren, is er interactie nodig en de mate en kwaliteit van de interactie bepaald het succes van de verandering. De praktische invulling van deze interactie, betreft communicatie tussen alle betrokken (Aarts, 2009).

In de loop der jaren zijn er verschillende perspectieven ontwikkeld omtrent de rol van communicatie gedurende veranderingsprocessen. Beer (1980) geeft aan dat communicatie een kritische factor is wanneer men ambieert dat betrokkenen het verandertraject tot hun psychologisch eigendom maken. Vervolgens ziet Kotter (1990) verandering als een probleem dat opgelost kan worden door mensen begrip aan te reiken voor de verandering en voor de nieuwe rol die van ze verwacht wordt. Ook Beckhard en Pritchard (1992) benaderen de rol van communicatie in veranderingsproces vanuit een redelijk top-down perspectief. Zij benadrukken namelijk de inzet van communicatie om de verandering aan te kondigen en te verklaren en om positieve en negatieve veranderingen te managen. Al deze perspectieven benadrukken communicatie als een instrument dat ingezet moet worden bovenop het eigenlijke veranderingsproces om de inhoudelijke verandering af te dwingen.

Echter, Ford en Ford (1995) benaderen de relatie tussen communicatie en veranderingsprocessen in een bredere context, aangezien zij stellen dat verandering onderdeel uitmaakt van communicatie in plaats van andersom.

Verandering is een proces dat ontstaat, wordt gecreëerd en wordt onderhouden door communicatie en kan niet gerealiseerd worden door het individu, maar door interactie tussen actoren (Ford en Ford, 1995). Ofwel, zonder communicatie is er geen verandering (Aarts, 2009). Communicatie wordt gezien als het mechanisme waarmee mensen met elkaar de werkelijkheid creëren waarin zij leven (Giddens, 1984). Hier verbreedt communicatie zich dus tot enkel betekenisgeving en het mededelen van de boodschap. Praten is geen vrijblijvende, goedkope, bezigheid. Communicatie draagt de verandering; binnen het veranderingsproces vindt communicatie plaats tussen de betrokkenen in alle fasen die er te onderscheiden zijn; tijdens de diagnose, de interventies, de benoeming van de uitkomsten, de verwoording van de wereldvisie van de initiatiefnemer, etc. (Caluwé en Vermaak, 2006; Aarts, 2009). Vooral binnen het mkb vinden er korte lijnen plaats tussen de verschillende werknemers en leidinggevendenden, gezien de vaak kleine en platte organisatiestructuur. De medewerkers van Assisi bijvoorbeeld hebben dagelijks contact met hun leidinggevende en onderling. Daarmee kan worden gesteld dat door dergelijke intensieve communicatiestromen bij Assisi, een verandering sneller tot stand wordt gebracht in het mkb vergeleken met multinationals.

Daarbij geeft Aarts (2009) aan dat wanneer men iets wil veranderen, het essentieel is te begrijpen waarom de actoren doen wat ze doen. Aangezien mensen doen wat ze doen, gebaseerd op hun perceptie en wat belangrijk voor hen is. Door te begrijpen waarom mensen doen wat ze doen, kan er gericht verandering gerealiseerd worden. In de praktijk betekent dit dat binnen organisaties er bewust geïnvesteerd dient te worden in het stimuleren van communicatie tussen alle betrokkenen van een innovatieproces en daarmee begrip voor elkaar te realiseren. Een open cultuur kan gecreëerd worden door het organiseren van brainstormsessies, faciliteren van direct contact met de markt, geven van vertrouwen, betrekken van verschillende actoren bij beslismomenten, het delen van visies tussen medewerkers en het management etc. In een dergelijke cultuur kunnen de verschillende perspectieven van kennis en ervaring tot synergie leiden en kan er verandering gerealiseerd worden gedurende de interactie van alle actoren. Vervolgens kan er minder weerstand verwacht worden en een grotere kans van slagen van het veranderingstraject. Wederom, door de platte structuur van mkb organisaties vindt er veel interactie plaats tussen alle werkzame personen. De medewerkers van Assisi, bijvoorbeeld, worden direct betrokken bij beslismomenten en wordt ook de mogelijkheid geboden voor het kenbaar maken van de eigen visie. Hierdoor begrijpen zij elkaars belangen en voelen zich betrokken bij de bedrijfsprestaties, waardoor meer bereidheid voor verandering gerealiseerd wordt. Deze intense interactie tussen alle werkzame personen binnen mkb organisaties maken het mogelijk dat dergelijke bedrijven beter in staat zijn te innoveren, vergeleken met multinationals.

VAN VERANDERING NAAR INNOVATIE

Bovenstaand wordt gesteld dat innovatie beschouwd kan worden als een voorbeeld van een veranderingsproces. Echter, bevat organisatie innovatie een vernieuwend en creatief element, wat in gang gezet wordt door externe ontwikkelingen en gerealiseerd wordt door interne afstemming (Crossan en Apaydin, 2010).

Dit betekent dat niet alleen interactie tussen alle betrokkenen voldoende is, maar vanuit de theoretische inzichten van dit onderzoek, ook de wil om te leren en het leervermogen bepalend zijn voor het succes van organisatie innovatie (Calantone et al, 2002).

Een op leren gerichte organisatie zoekt continu naar volledig begrip van de marktomgeving, als de behoefte van de klant, de ontwikkeling van concurrenten, en technologische ontwikkelingen. Ofwel, organisatie innovatie kan beschouwd worden als een complex en dynamisch leerproces dat het implementeren van nieuwe ideeën, producten of diensten mogelijk maakt. Daarom werkt een positieve leeromgeving voordelig voor organisaties die ambiëren om zich te onderscheiden door constante ontwikkeling van producten of diensten (Calantone et al, 2002). Uit de casestudie blijkt dat vooral de wil om te leren ruimschoots aanwezig is bij Assisi, en lijkt vervolgens kenmerkend voor het MKB. Binnen het mkb voelen medewerkers zich namelijk betrokken voor de bedrijfsprestaties en willen deze vaak naar een hoger niveau brengen, waarbij leren een voorwaarde is.

Naast het belang van leren, draait het bij organisatie innovatie ook om vormen van gecoördineerde acties. Deze acties bestaan uit het bij elkaar brengen van de onderling afhankelijke actoren, met als doel zowel de technische als de sociale dimensie te voltooien (Leeuwis, 2009). De technische dimensie mag duidelijk zijn, aangezien dit de daadwerkelijke product- of dienstontwikkeling betreft. Echter, een innovatie is pas voltooid op het moment dat de product- of dienstontwikkeling zijn succes in de maatschappij heeft bewezen (Leeuwis, 2009). Dit betekent dat een innovatie proces niet tot in detail gepland kan worden, omdat het humaan en maatschappelijk gedrag lastig voorspelbaar en controleerbaar is. Assisi bijvoorbeeld, ondervindt vooral moeilijkheden op dit gebied. Een innovatie proces tot stand brengen is relatief gezien het eenvoudigste onderdeel, aangezien de organisatie dit zelf in de hand heeft. Vervolgens beschouwd Assisi de sociale dimensie als onvoorspelbaar en daarmee risicovol. Daarom is het van belang om door vormen van gecoördineerde acties interactie tussen de technische en sociale dimensies te laten plaatsvinden en in staat te zijn flexibel te reageren door doelen constant aan te passen aan de continu veranderende omstandigheden. In geval van Assisi betekent dit innovaties toe te passen door bijvoorbeeld pilottrajecten, met als doel de technische dimensie stap voor stap te verbinden met de sociale dimensie.

Om de elementen verandering, leren en innovatie op de juiste wijze met elkaar in verband te brengen, concludeerde Calantone et al (2002) dat “een op leren gerichte organisatie zich concentreert op het opdoen van kennis, waarbij innovatie zich concentreert op de bereidheid van een organisatie om te willen veranderen. Ofwel, leren kan beschouwd worden als de input van de verandering en innovatie als de output van al deze inspanningen”. Voor een organisatie als Assisi is dit een belangrijk inzicht, aangezien het leervermogen en bereidheid om te willen leren van de werkzame personen van Assisi groot is. Door te investeren in het leervermogen en daarbij de technische dimensie te verbinden met de sociale dimensie, zal de kans op succesvol innoveren toenemen.

VALKUIL INNOVATIE IN HET MKB

Het belang van innoveren binnen het mkb is uitvoerig besproken binnen dit rapport. Ondanks de heldere rol van innovatie op bedrijfsprestaties, blijken vele mkb organisaties angst te hebben voor innovaties. Deze angst is te verklaren door de onzekerheden die organisatie innovatie met zich meebrengt, aangezien investering noodzakelijk is en het resultaat vooraf onbekend.

Verder kunnen er meer nadelen overwogen worden ten aanzien van organisatie innovatie. Een typische valkuil van organisatie innovatie is het fenomeen 'Creative Destruction' zoals uitgelegd volgens de dynamic capabilities, en betreft over 'Edge of Chaos' in de complexiteittheorieën. Het komt erop neer dat organisaties zich teveel op innovatie concentreren en hierin door kunnen slaan. Wanneer er teveel chaos is, worden organisaties overladen met verandering waardoor zij geen enkele controle meer hebben over de situatie (Burnes, 2005). De resultaten van de casestudie laten zien dat Assisi meerdere mogelijkheden voor innovatie heeft, wat de kans op 'Creative Destruction' of 'Edge of Chaos' vergroot. Door na te gaan welke innovatie optie de meeste potentie biedt op korte en lange termijn en hierin te investeren, kan een dergelijk fenomeen voorkomen worden.

Een andere valkuil van organisatie innovatie is dat het innovatieproces teveel tijd in beslag neemt, omdat er geen keuzes gemaakt worden. Als het gaat om organisatie innovatie geldt de regel: sneller is altijd beter. Wanneer er een té lange periode verstrijkt voordat de innovatie daadwerkelijk gerealiseerd is, kunnen concurrenten hun slag al hebben geslagen of de markt zich alweer verder hebben ontwikkelt. Binnen het mkb is dit een zeer waarschijnlijke valkuil. Assisi heeft bijvoorbeeld al sinds een jaar besloten te willen innoveren. Echter tot op heden zijn er wel kleine veranderingen in gang gezet, maar zijn er nog geen grote vernieuwingen gerealiseerd. Wanneer Assisi echt wil innoveren zullen zij binnen een niet al te lange tijd een keuze moeten maken uit de mogelijkheden en moeten investeren in de nieuwe koers die zij gaan bevaren.

CONCLUSIE

Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat organisatie innovatie als een complex en dynamisch proces beschouwd kan worden, waarbij leren gezien wordt als de input en innovatie als de output van het veranderingsproces. Er dient interactie plaats te vinden tussen de verschillende actoren om een dergelijk veranderingsproces tot stand te brengen, aangezien er pas iets verandert op het moment dat mensen erover praten. Om het succes van de innovatie te vergroten dient de organisatie marktgericht te zijn, te investeren in een dynamische en chaotische leeromgeving en kennisuitwisseling, waarbij vertrouwen geschonken moet worden door het management aan de medewerkers. Dit management dient tijdig (kleine) keuzes te maken, waarbij nagedacht wordt over mogelijke lange termijn effecten. Een must bij dergelijke keuze is ruimte te maken voor experimenteren en het tonen van lef door het nemen van risico's.

6. Referentielijst

Boeken en artikelen

Aarts, N. (2009). Lecturing notes course Management of Change: Inter-Human Processes and Communication. Department Communication Science of Wageningen University, Wageningen

Baer, M., Oldham, G. R., Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: When does it really matter. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 569–586.

Barrett, P., Sexton, M. (2006). Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. *British Journal of Management*, Vol.17, pp. 331 -346.

Beckhard, R., Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.

Beer, M. (1980), *Organization change and development: a systems view*. Scott Foresman, Dallas.

Beer, M., Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press., United States.

Beeson, I., Davis, C. (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, pp. 178–189.

Black, J.A. (2000). Fermenting change: capitalizing on the inherent change found in dynamic nonlinear (or complex) systems. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, pp. 520–525.

Bol, R.P.J. (2008). *Feiten en cijfers van de Nederlandse Agri-sector*. Ministerie Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid, Den Haag

Bodewes, W.E.J. (2000). *Neither chaos nor rigidity: An empirical study on the effect partial formalization on organizational innovativeness.*, Tilburg: Nederlandse Universiteit Press.

Bodewes, W.E.J., Jong, de J.P.J. (2002). *Innovatie in het MKB; Handboek voor adviseurs en ondernemers in het MKB*. 2^e editie, Kluwer, Deventer.

Brodbeck, P.W. (2002). Implications for organization design: teams as pockets of excellence. *Team Performance Management: an International Journal*, Vol. 8, pp. 21–38.

Brunchem, van C., Silvis, H. (2008). *Agrarische structuur, trends en beleid: Ontwikkelingen in Nederland vanaf 1950*. LEI Wageningen, Den Haag.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, pp. 977–1002.

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International journal of Management Reviews*, Vol. 7, pp. 73-90.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). 'Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance'. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515-24.

Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. 2^e editie, Kluwer, Deventer.

Clark, K.B., Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Cooper, R.G. (2000). New product performance: what distinguishes the star products. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, pp. 17 – 45.

Crossan, M.M., Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation; A Systematic Review of the Literature. *Journal of management studies*, Vol. 47, pp. 1154-1191.

Daft, R.L. (2006). *Organisatietheorie en- Ontwerp. Deel 4: Interne ontwerpelementen: hoofdstuk 8 'Omvang, levenscyclus en controle van de organisatie'*. Sdu Uitgevers, Den Haag, pp. 259-364.

Dess, G. G. , Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, pp. 18-34.

Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Journal of Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-11.

Dörner, D. (1997). *The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations*. New York, Metropolitan Books, pp. 1-37

Duncan, J.W. (1983), *Organizational Culture; Getting a Fix on a Elusive Concept*, *Academy of Management Executive* 3, pp. 229-236

Eisenberger, R., Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, Vol. 51, pp. 1153-1166.

Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). 'Dynamic capabilities: what are they?'. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-21.

Elkins, T., Keller, T.R. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 587-606.

Ford, J.D., Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Journal of Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 541-570.

Ford, J.D. (1999). Organizational change and shifting conversations. *Journal of Organizational Change*, Vol. 12, pp. 480-500.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. University of California Press, Berkeley.

Gils, van S. (2011), Klanttevredenheidsonderzoek Assisi in het kader van de bachelorstage Bedrijfskunde en Agribusiness. Hogeschool HAS Den Bosch, Den Bosch

Haigh, C. (2002). Using chaos theory: the implications for nursing. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 37, pp. 462–469.

Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books

Hansen, S. O., Wakonen, J. (1997). 'Innovation, a winning solution?'. *International Journal of Technology Management*, Vol. 13, pp. 345–58.

HBD, (2011), Dossier Dierenspeciaalzaken; feiten en cijfers, Hoofdbedrijfschap Detailhandel, Den Haag.

Helfat, E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, J.D., Winter, G.S (2007), *Dynamic Capabilities; Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford.

Hoeve, van der M. (2009). *Naar Succesvol Innoveren; ondernemers wijzen de weg*. Ministerie van Economische Zaken , Landbouw en Innovatie, Den Haag

Hunt, J. G., Stelluto, G. E., Hooijberg, R. (2004). Beyond romance and analogy: Orchestra conductors as leaders of creative musicians. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 145–162.

Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42– 54.

Keuning, D.(2006). *Groei en ontwikkeling van een bedrijf; een bedrijfskundig model als basis voor effectieve bedrijfsvoering*, Wolters-Noordhoff, Groningen.

KNMvD, (2011). *Onderzoek omzetontwikkeling Veterinaire Branche in Nederland*, Koninklijke, Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde, Utrecht.

Kotter, J. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. The Free Press, New York.

Lam, A. (2005). 'Organizational innovation'. In Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, pp. 115–47.

Leeuwen, van M., Kleijn, de T., Pronk, B., Verhoog, D. (2008), *Het Nederlandse agrocomplex*, LEI Wageningen UR, Den Haag.

Leeuwis, C. (2009). Lecture notes course Introduction to Communication for innovation. Department of Communication Science, Wageningen University Wageningen.

MacIntosh, R. MacLean, D. (2001). Conditioned emergence: researching change and changing research. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, pp. 1343–1357.

Maslow A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in five; designing effective organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Mone, M.A., McKinley, W., Barker, V.L. (1998). 'Organizational decline and innovation: a contingency framework'. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 115–32.

Moorman, C., Miner, A.S. (1998). Organizational improvisation and organization memory. *Journal of Academic Management Reviews*, Vol. 23, pp. 698-723.

Mumford, M. D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 705–750.

Mumford, M.D, Licuanan, B. (2004), Leading for innovation; Conclusions, Issues, and Directions, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 163-171

Poole, M.S., Ven, van de, A.H. (2004), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press, New York.

Reiter-Palmon, R., Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem solving perspective. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 55–77.

Rescher, N. (1996). *Complexity: a Philosophical Overview*. New York: Transaction

Rijksen, C., Visser-Riedstra, C.K. (2005). *Verantwoorde Veehouderij: Inventarisatie Paardenhouderij*, Animal Science Group, Wageningen Universiteit, Lelystad.

Rosen, R.J. (1991). Research and development with asymmetric firm sizes. *The Rand Journal of Economics*, Vol. 22, pp. 351-377.

Rumelt, R. P. (1984). 'Towards a strategic theory of the firm'. In Lamb, R. B. (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 556–70.

Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sinkula, J.M., Baker, W.E., Noordewier, T.A. (1997). Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behaviour. *Journal Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp. 305– 18.

Slater, S.F., Narver, J.C. (1994). Market orientation isn't enough: build a learning organization. Report No. 94-103. Cambridge (MA): Marketing Science Institute.

Stacey, R.D. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Harlow: FT/Prentice Hall.

Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(6), 343–351.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.

Tetenbaum, T. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, Vol. 26, pp. 21–32.

Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (1996). 'Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change'. *California Management Review*, Vol. 38, pp. 8–30.

Tyre, A., Orlikowski, K. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Journal of Organization Science*, Vol. 5, pp. 98-118.

UWV, (2010), Brancheschets Agrarische Sector, Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

Walton, J. (1999), *Strategic human resource development*, Harlow; Pearson Education, Chapter 15, the learning organization, pp 381- 410.

Winter, S.G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995

Zollo, M., Winter, S. (1999), From organizational routines to dynamic capabilities. Working paper WP 99-07, University of Pennsylvania , Philadelphia, PA.

Websites

www.abu.nl/feiten-cijfers/marktontwikkelingen, bezocht april '11

www.knmvd.nl, bezocht april '11

www.knhs.nl, bezocht april '11

www.paardenkracht.net, bezocht april '11

Bijlage

BIJLAGE I INTERVIEW MARKTSPECIALISTEN

Om een goede indruk te krijgen van de deelsegmenten veterinaire en personeelsbemiddeling binnen de dierenbranche zijn een tweetal specialisten benaderd. Via vrijblijvend telefonisch gesprek, zijn er vragen gesteld aan deze specialisten om op deze wijze hun perspectief over de branche boven tafel te krijgen. De uitkomsten van deze interviews zijn onderstaand uitgewerkt.

Specialist veterinaire branche

1.) Geen toename in aantal dierenartsenpraktijken

Zelfstandige praktijken hebben het momenteel erg moeilijk. Door de toenemende professionalisering worden zij gedwongen meer bedrijfskundig en HR gefocust te werk te gaan, waardoor de toetredingsdrempel hoger wordt om zelfstandig praktiserend dierenarts te zijn.

2.) Wel groeit het aantal FTE's binnen iedere praktijk.

Dit kan worden verklaard door de groei in ketenvorming en samenwerkingsverbanden tussen dierenartsenpraktijken. Ketenvorming biedt een oplossing voor dit probleem en is momenteel erg in ontwikkeling binnen het veterinaire kanaal, alhoewel het langzaam op gang komt.

Voorbeelden zijn van ketens zijn dierendokters, met een franchise constructie, welke 10 vestigingen bezitten. Ook WHG dierenartsen is een franchise organisatie welke beschikt over 4 vestigingen.

3.) Ook samenwerkingsverbanden tussen praktijken vindt plaats.

Sterkliniek dierenartsen is een duidelijk voorbeeld van dierenartsenpraktijken welke besloten hebben om samen te werken. Kennis- en ervaringsuitwisseling wordt hierdoor mogelijk gemaakt, en daarbij blijft de iedere praktijk juridisch zelfstandig.

4.) Naast ketenvorming en samenwerkingsverbanden lijken ook fusies met andere disciplines in ontwikkeling. Disciplines als dierenspecialzaken, trimsalons en gedragcentra's worden ook betrokken in het veterinaire kanaal. Echter, deze petwellnesscentra lijken (nog) niet zo succesvol.

5.) Momenteel is diergezondheidszorg een vrije sector, waarbij verschillende onderwerpen als antibioticagebruik ter discussie staan. Tot dusver is de markt commercieel ingesteld, en dus de nadruk ligt op verkoop van zoveel mogelijk voer en medicijnen (hoge marge). Vooral toekomst georiënteerd blijft het essentieel om op de corebusiness te richten.

6.) Op dit moment kiezen veel dierenartsenpraktijken ervoor om risico's te spreiden en kennis te delen door samenwerkingsverbanden of ketenvorming aan te gaan. Maar in het verleden blijkt fuseren niet eenvoudig en ook vele fusies zijn niet geslaagd.

7.) Functies binnen veterinaire sector als dierenarts en assistenten lijken voldoende aangeboden. Er zijn een aantal grote spelers, namelijk Flex vet voor dierenartsen en AB-Oost voor assistenten en daarbij wat kleinere spelers als Viteaux, Roman House Productions en gratis vacaturebank als KNMvD en Vedias. Dit marktsegment lijkt redelijk verzadigd, gezien de vele ervaren spelers. Alhoewel, het inzetten van dierenartsen en assistenten voor veterinaire gerelateerde functies nog steeds interessant blijkt.

Specialist personeelsbemiddeling dierenbranche

- 1.) Er zijn vele bedrijven welke actief zijn in de dierenbranche met betrekking tot personeelsbemiddeling, als Mercuri, Randstad en Interselect. Deze richten zich enkel op personeelsbemiddeling en daardoor kunnen dergelijke bedrijven een zeer intensief W&S proces neerzetten
- 2.) Binnen de dierenbranche blijken veel mensen binnen dezelfde organisatie werkzaam, waardoor een laag verloop van werknemers binnen deze sector. Nog moeilijker is personeelsbemiddeling binnen de dierenbranche door het hoge eisenpakket waaraan een kandidaat moet voldoen: enerzijds specialistische kennis en anderzijds commerciële competenties.
- 3.) Om (hoger opgeleid) personeel te vinden met passie voor dieren is het belangrijk dat potentiële kandidaten jou eenvoudig weten te vinden. Buitendienst medewerkers, voorlichting, en marketinggericht personeel blijkt veel gevraagd binnen deze sector. En dus direct contact met dergelijke personen is vereist, dit betekent via eigen netwerk relaties onderhouden.
- 4.) Functies binnen veterinaire sector als dierenarts en assistenten lijken voldoende aangeboden. Er zijn een aantal grote spelers, namelijk Flex vet voor dierenartsen en AB-Oost voor assistenten en daarbij wat kleinere spelers als Viteaux, Roman House Productions en gratis vacaturebank als KNMvD en Védias. Daarmee lijkt het marktsegment veterinair verzadigd.
- 5.) Sociale media zorgt inderdaad voor verschuiving in de bereikbaarheid van de kandidaat. Dit geldt vooral voor de commerciële functies binnen de dierenbranche, de rest is namelijk nog niet enorm geprofessionaliseerd. Adverteren blijft dus belangrijk binnen de dierenbranche.
- 6.) Het lijkt alsof er weinig ruimte is voor personeelsbemiddeling in de dierenbranche gezien het beperkte verloop van werknemers en de vele concurrenten actief in deze branche. Daarom lijkt projectorganisatie meer potentie voor groei te hebben binnen de dierenbranche. Hierbij is het zaak dat de potentiële opdrachtgevers helder voor ogen hebben wat Assisi voor hen kunnen betekenen. Door een helder boodschap via de website uit te dragen en intensief netwerken kan dit gerealiseerd worden.

BIJLAGE II BRAINSTORMSESSIE ASSISI

Met alle werkzame personen van Assisi heeft er een brainstormsessie plaatsgevonden. Allereerst werden de uitkomsten van de externe analyse gepresenteerd om deze vervolgens uitvoerig te bespreken. Mogelijkheden per deelsegment van de dierenbranche zijn besproken. Regels gedurende deze sessie was: alles mag gezegd worden en het liefst zo min mogelijk met maar spreken. Uitkomsten van de sessie staan onderstaand gepresenteerd.

Mogelijkheden:

1. Begeleiding en ondersteuning bieden aan praktijken welke een samenwerkingsverband aangaan
2. Veterinaire congressen organiseren
3. Binnen veterinaire ketens projectorganisatie (ster-klinieken, dierendokters, petwellness centra
4. Winkelformules dierenspecialisten als opdrachtgever trainingsprogramma's aanbieden voor ondernemers of voorlichting vers vlees
5. Naast Nutro ander merk met betrekking tot voedingsadviesdagen
6. Paardenvoerproducenten personeelsbemiddeling
7. Voedingsadviezen als Nutro voor natuurlijk paardenvoer
8. Ondersteuning multifunctionele landbouw door training ondernemerschap
9. Een thema als Back To Nature; No Non Sense integreren als nieuwe pijler van Assisi; duidelijk aangeven welke weg Assisi inslaat en wat de rol kan zijn

Verbetering

1. Minder bescheiden opstellen
2. Meer geven dan afgesproken
3. Automatisering rechtstreekse registratie
4. Automatisering inschrijving
5. Vanuit goede kandidaat werken
6. Sneller schakelen en alle beschikbare middelen benutten (niet alleen database en adverteren maar ook social media)
7. Betere communicatie naar buiten: opdrachtgever moet in één oogopslag begrijpen waar Assisi voor staat: website
8. Meer netwerkgelegenheid

Sterke punten

1. Idealisme verantwoord huisdierenbezit
2. Plezier in activiteiten
3. Back to basic: no nonsense

Deze brainstormsessie werd als plezierig en succesvol ervaren. Iedereen nam actief deel aan de sessie en er was voldoende ruimte om eigen ideeën aan te dragen.

BIJLAGE III ADVIESRAPPORT ASSISI

Door de resultaten van de casestudie komt duidelijk naar voren dat er vele mogelijkheden voor Assisi zijn ten aanzien van innovatie van de huidige diensten. Allereerst worden de aanbevelingen naar aanleiding van de interne analyse besproken, vervolgens de aanbevelingen naar aanleiding van de externe analyse, om af te sluiten met een algemeen advies.

AANBEVELINGEN NAAR AANLEIDING VAN DE INTERNE ANALYSE

De interne analyse laat zien dat Assisi over een sterke verandercapaciteit beschikt, wat zich uit in de platte en flexibele structuur, waarbij de aanwezige personen open staan voor eigen ontwikkeling en het delen van kennis. Alle werkzame personen binnen Assisi laten zien dat zij een sterke voorkeur hebben om met mensen samen te werken. Daarom is het ook van belang om de dienst personeelsbemiddeling aan te houden, aangezien hierin veel contact met kandidaten en opdrachtgevers uit voortvloeit.

Aanbevolen wordt om de huidige cultuur te waarborgen. Daarbij is het raadzaam om met enige regelmaat een brainstormsessie te houden onder de werkzame personen van Assisi. Reden is dat alle personen met plezier deelnamen en dit een goede methode is om aanwezige kennis en ervaringen met elkaar te delen om op deze wijze tot synergetische ideeën voor innovatie te komen.

Verder wordt er aanbevolen om een de medewerkers van Assisi aan te sturen door enerzijds de situatie en verwachtingen helder weer te geven en anderzijds ruimte geeft voor eigen inbreng. Wanneer de medewerkers op een dergelijke wijze worden aangestuurd kan het aanwezige leervermogen verder ontwikkelt worden om vervolgens mogelijkheden voor organisatie innovatie te vergroten.

AANBEVELINGEN NAAR AANLEIDING VAN DE EXTERNE ANALYSE

Verder is er een externe analyse uitgevoerd waarbij de mogelijkheden in de dierenbranche zijn geïnventariseerd. Om deze mogelijkheden overzichtelijk te beschrijven, wordt allereerst de kansen voor personeelsbemiddeling besproken, om vervolgens over te gaan op projectorganisatie.

Personeelsbemiddeling

Verbeteringen ten aanzien van de dienst personeelsbemiddeling van Assisi kunnen worden gevonden op het gebied van het inschrijfsysteem en de follow up na het kennismakingsgesprek. Wat betreft het huidige inschrijfsysteem van Assisi, gaat deze procedure handmatig, terwijl dit efficiënter en effectiever kan. Een mogelijkheid betreft het inschrijfsysteem web-based te maken. Een mooi voorbeeld is de persoonlijke pagina op de website van één van de concurrenten.



De gegevens kunnen allen door de kandidaat web-based worden ingevuld, waarbij ook direct om gegevens wordt gevraagd als opleiding, salarisindicatie, beschikbaarheid, marktgebied, werkgebied, gewenste werkregio, etc. Ook zijn de verschillende vacatures direct zichtbaar, waarop de kandidaat zelf kan reageren wanneer deze persoon interesse blijkt te hebben. Een dergelijk web-based inschrijfsysteem betekent een aanpassing van de website van Assisi.

Deze website blijkt redelijk verouderd en inmiddels toe aan vernieuwing. Het genoemde inschrijfsysteem kan aan deze vernieuwing voldoen. Daarbij kan een mogelijkheid zijn voor de website om de namen van de opdrachtgevers zichtbaar te maken. Hierdoor krijgt zowel de kandidaat als potentiële klanten direct inzicht wat voor type bedrijven Assisi haar diensten levert. Gezien de diversiteit aan diensten die Assisi levert, is het momenteel niet in één oogopslag helder wat Assisi kan betekenen voor de verschillende organisaties binnen de dierenbranche. Het advies is dan ook om meer helderheid te creëren op deze website ten aanzien wat Assisi kan doen voor een opdrachtgever.

Bovenstaand is het verbeterpunt inschrijfsysteem besproken. Een ander verbeterpunt voor Assisi betreft de follow up na kennismakingsgesprek. Wanneer uit de binnengekomen inschrijving blijkt een goede kandidaat zich te hebben aangemeld, is het van belang om deze kandidaat te matchen met een functie in een geschikt bedrijf. Momenteel wordt er nog niet gewerkt op deze manier binnen Assisi, aangezien eerst de vacature toegewezen moet zijn en er vervolgens geschikte kandidaten bij gezocht worden. Het gevolg is dat waarschijnlijk de goede kandidaten inmiddels zelf of middels een ander bureau een baan heeft gevonden en dat de minder goede kandidaten overblijven. Om deze reden is het zaak bij aanmelding van een goede kandidaat, deze persoon een hogere prioriteit te geven door zelf actief op zoek te gaan naar een geschikte baan.

Verder kan er worden aanbevolen om sociale media intensiever te gaan gebruiken. Tot op heden maakt enkel een persoon gebruik van sociale media. Echter, lijkt het belang van sociale media toe te nemen, zeker op het gebied van personeelsbemiddeling. Ook ontwikkelingen van de markt kunnen eenvoudig gevolgd worden door het gebruik van sociale media. Vooral LinkedIn lijkt interessant voor personeelsbemiddeling voor het vinden van potentiële kandidaten en Twitter voor de nieuwste trends in de markt.

De inzichten resulterend uit de externe analyse laten zien dat op het gebied van personeelsbemiddeling vele concurrenten te onderscheiden zijn en dat door de opkomst van sociale media steeds meer bedrijven zelf achter nieuwe medewerkers aangaan. Bovendien ondervindt het bedrijfsleven moeilijke tijden en daar lijden personeelsbemiddelingsbureau's onder. Er zijn minder vacatures en opvallend genoeg ook minder mobiliteit; medewerkers denken goed na voordat ze overstappen. Met dit in het achterhoofd is de vraag des meer; 'moet Assisi zich nog wel concentreren op personeelsbemiddeling of blijkt projectorganisatie meer mogelijkheden te bieden?'. Wanneer Assisi besluit personeelsbemiddeling door te zetten is het zaak onderscheidend te zijn. Het lijkt dat het internet niet op ieder terrein wint. Voor de werving op de zwaardere en meer specialistische functies zullen bedrijven nog altijd eerder gebruik maken personeelsbureaus. Onderscheiding kan gevonden worden door bepaalde functietype naar zich toe te trekken en toevoegde waarde kunnen leveren aan de organisaties, door bijvoorbeeld assessment en coaching van de geselecteerde kandidaten en door advisering om personeel vast te houden. Onderscheiding kan ook gerealiseerd worden door kennis van de branche en specialisme binnen deze branche of regio te bieden. Grote multinationals met hun eigen recruitmentafdeling zijn minder interessante partijen. Bedrijven waarvan de HRM afdeling minder goed ontwikkeld is, zijn daar en tegen zeer aantrekkelijk voor de personeelsbemiddelingsdiensten van Assisi. Door proactief te zijn naar klant en kandidaat en goed te luisteren naar de wensen en behoeften worden de kans op succes binnen personeelsbemiddeling vergroot.

Projectorganisatie

Uit de brainstormsessie kwam duidelijk naar voren dat alle werkzame personen van Assisi sterke idealen hebben ten aanzien van 'het dichtbij de natuur staan'. Zonder al te zweverig te worden, doelt men op het buitenleven, het nuttige van natuurgerelateerde voeding en verantwoord gebruik van het milieu. Daarom zou een thema als bijvoorbeeld 'Back to nature' zeer goed passen bij de idealen van Assisi.

Een eerste mogelijkheid voor innovatie zou kunnen zijn het importeren van een versvlees product of een samenwerkingsverband met een versvlees producent voor honden, katten en fretten aan te gaan. Dergelijk voer kan dan worden verkocht in dierartsenpraktijken, aangezien binnen dit kanaal tot op heden niet of nauwelijks versvlees verkocht wordt. Wanneer er een totaal nieuw product wordt geïmporteerd, bestaan er voor en nadelen. Een voordeel is dat het nog onbekend is in de gezelschapsdierenbranche en dus niet in de verschillende kanalen wordt verkocht, te weten dierenspeciaalzaak en veterinaire. Een tweetal nadelen zijn enerzijds de leveringsonzekerheid en anderzijds het valuta verschil. Op het moment dat Assisi met een Nederlandse producent een samenwerkingsverband aangaat, bestaan deze nadelen niet. Echter, zal er een speciaal product ontwikkelt moeten worden voor de veterinaire branche, aangezien de huidige producten of in supermarkt of in de dierenspeciaalzaken verkocht worden. Wanneer besloten om vervlees producten in het veterinaire kanaal te verkopen, kunnen er meerdere uitdagingen verwacht worden. Allereerst zal er middels een rolmodel (bv. een belangrijke dierenarts in Nederland) de verschillende dierenartsen overtuigen moeten raken van de kwaliteit van het versvlees en de positieve uitwerking op de gezondheid van het huisdier. Hier kan namelijk veel weerstand verwacht worden, aangezien dierenartsen en assistenten opgeleid zijn met het idee dat huisdieren met brokken gevoerd moeten worden. Een tweede uitdaging betreft een logistiek probleem, aangezien versvlees ingevroren moet zijn. Door bijvoorbeeld met een distributeur in zee te gaan welke ervaring heeft op het gebied van diepvriestransport, kunnen vele problemen voorkomen worden. Een derde uitdaging is het overtuigen van de consument van de kwaliteit van het versvlees. Hiervoor dient er kennis te bestaan bij zowel de dierenartsen als assistenten. Door deze personen te trainen kunnen zij op de juiste wijze de consumenten voorlichten. Daarbij zou Assisi een soort van consumentenservice op kunnen richten, bestaande uit kandidaten uit het bestand van Assisi. Een laatste uitdaging waar rekening mee gehouden moet worden is de concurrentie die Assisi mogelijk aangaat met bestaande opdrachtgevers. Door Assisi op een juiste wijze te positioneren met betrekking tot het versvlees product, kunnen mogelijk veel problemen voorkomen worden.

Deze eerste innovatie mogelijkheid betreft een verandering van vrij grote impact. Er kan ook gekozen worden om iets dergelijks door te voeren, maar dan op kleinere schaal. Door bijvoorbeeld een versvlees producent als opdrachtgever te verkrijgen, om vervolgens voedingsadviesdagen te organiseren, het trainen van winkelpersoneel en het aanbieden van een consumentenservice zou een dergelijke opdrachtgever zijn producten beter kunnen positioneren. Dit kan ook op het gebied van natuurvoeding voor bijvoorbeeld paarden en konijnen, aangezien er op nutritioneel gebied nog veel verbeterd kan worden bij deze diersoorten.

Een derde mogelijkheid voor innovatie is het ondersteunen van multifunctionele landbouw. Door meer aandacht voor multifunctionele landbouw te realiseren onder consumenten, kan gebruik gestimuleerd worden.

Dit kan door het opzetten van bijvoorbeeld een campagne, met als doel consumenten bewust te maken van de mogelijkheden op het platteland en daarmee het imago en de diensten van de agrarische sector beter te positioneren. Ook kan de multifunctionele landbouw ondersteunt worden op het gebied van ondernemerstraining. Door ze te leren hoe dergelijke activiteiten goed doordacht op de markt te brengen, wordt de kans van slagen van zulke initiatieven vergroot.

AANBEVELINGEN ALGEMEEN

Welke koers Assisi ook gaat bevaren, belangrijk is om een heldere boodschap uit te dragen, door duidelijk te stellen 'wie is Assisi en wat kunnen de diensten van Assisi voor u betekenen'. Vooral de website kan hier een belangrijke rol inspelen en het uitsturen van een mailing naar alle bestaande (potentiële) klanten kan iedereen bewust maken van de vernieuwing.

Daarbij dient de huidige cultuur welke binnen Assisi heerst behartigd te worden, aangezien dit grotendeels het innovatievermogen (en dus de bedrijfsprestaties) beïnvloedt. Echter, is het belangrijk op tijd beslissingen en risico's te nemen om het onderscheidende vermogen te behouden en dicht bij de markt te blijven staan.