**[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=technici&source=images&cd=&cad=rja&docid=YRGPAcYVAusr7M&tbnid=_PMAavkRBfkBcM:&ved=0CAUQjRw&url=http://www.jobbird.com/nl/nieuws/1354538/150-000-ingenieurs-en-techneuten-gezocht&ei=NmZcUfqSBoqx0AW39oGIDQ&psig=AFQjCNGv194LEPIwaSnkdJKZkBeDCTr6vg&ust=1365096152664407)**

**Tekort aan technisch personeel**

*‘’* *Welke strategische opties zijn voor Bast van belang om in 2013 passend en geschikt personeel aan te trekken zodat* *een substantiële omzetstijging wordt gegenereerd, teneinde extra investeringen te doen in strategische keuzes om de kernactiviteiten van Bast te versterken.’’*

*Anne Sophie Collaris*

**Tekort aan technisch personeel**

*‘’* *Welke strategische opties zijn voor Bast van belang om in 2013 passend en geschikt personeel aan te trekken zodat* *een substantiële omzetstijging wordt gegenereerd, teneinde extra investeringen te doen in strategische keuzes om de kernactiviteiten van Bast te versterken.’’*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Opdrachtgever  Bedrijfsbegeleider  E-mailadres:  Bezoekadres  Postcode  Plaats  Land  Telefoonnummer  Website  E-mail | *Bast Techniek B.V.*  *R. Krijgsman*  *r.krijgsman@basttechniek.nl*  *Herculesplein 6*  *3584 AA*  *Utrecht*  *Nederland*  *030-2810600*  [*www.basttechniek.nl*](http://www.basttechniek.nl)  [*welkom@basttechniek.nl*](mailto:welkom@basttechniek.nl) | Student:  Studentnummer:  E-mailadres:   School:  Faculteit:  Studie:  1e assessor:  2e assessor:  Studiejaar: | *Anne Sophie Collaris*  *1577535*  *Anne-sophie@live.nl*  *Hogeschool Utrecht*  *FEM*  *Business Management*  *P. van der Aa*  *H. van Tongerloo*  *2012 / 2013* |

**Datum inlevering scriptie: 6 juni 2013**

Inhoudsopgave

[Voorwoord 6](#_Toc358286678)

[Samenvatting 7](#_Toc358286679)

[1. Inleiding 8](#_Toc358286680)

[1.1 Achtergrond opdrachtgevende organisatie 8](#_Toc358286681)

[1.2 Opdrachtomschrijving 8](#_Toc358286682)

[1.3 Doelstelling 8](#_Toc358286683)

[1.4 Aanleiding tot het onderzoek 9](#_Toc358286684)

[1.5 Probleemsituatie 9](#_Toc358286685)

[1.6 Probleemstelling 9](#_Toc358286686)

[1.7 Subvragen van het afstudeeronderzoek 9](#_Toc358286687)

[1.7.1 Onderzoeksvragen op het gebied van: Marketing 10](#_Toc358286688)

[1.7.2 Onderzoeksvragen op het gebied van de: Organisatie 10](#_Toc358286689)

[1.7.3 Onderzoeksvragen op het gebied van: Economie 10](#_Toc358286690)

[1.8 Doelgroep 10](#_Toc358286691)

[1.9 Afbakening van het afstudeeronderzoek 10](#_Toc358286692)

[1.10 Beknopte aanpak van het afstudeeronderzoek 11](#_Toc358286693)

[1.11 Opbouw van het afstudeeronderzoek 11](#_Toc358286694)

[2. Uitwerking van de probleemstelling 12](#_Toc358286695)

[2.1 Huidige situatie: ‘Ist’-fase 12](#_Toc358286696)

[2.2 Gewenste situatie: ‘Soll’-fase 12](#_Toc358286697)

[3. Theoretisch kader 13](#_Toc358286698)

[3.1 Strategische kaart 13](#_Toc358286699)

[3.1.1 Concurrenten / Winnen 13](#_Toc358286700)

[3.1.2 Partners / Samen sterker 14](#_Toc358286701)

[3.1.3 Belanghebbenden / Wederkerig voordeel 14](#_Toc358286702)

[3.1.4 Afnemers / Waarde(ring) 14](#_Toc358286703)

[3.1.5 Organisatie / Groeien 14](#_Toc358286704)

[4. Onderzoeksmethode 16](#_Toc358286705)

[4.1 Onderzoeksopzet 16](#_Toc358286706)

[4.2 Onderzoeksgroepen 17](#_Toc358286707)

[4.3 Onderzoeksmethode 17](#_Toc358286708)

[5. Onderzoeksresultaten 18](#_Toc358286709)

[5.1 Positie ten aanzien van de concurrentie van Bast – Winnen 18](#_Toc358286710)

[5.2 Positie ten aanzien van de partners van Bast – Samen sterker 20](#_Toc358286711)

[5.3 Positie ten aanzien van de belanghebbenden van Bast – Wederkerig voordeel 21](#_Toc358286712)

[5.4 Positie ten aanzien van de Afnemers van Bast – Waarde(ring) 22](#_Toc358286713)

[5.5 Organisatie – Groeien 24](#_Toc358286714)

[6. Strategische opties – Longlist 27](#_Toc358286715)

[6.1 Strategische optie 1 – Winnen 27](#_Toc358286716)

[6.2 Strategische optie 2 – Samen sterker 28](#_Toc358286717)

[6.3 Strategische optie 3 – Wederkerig voordeel 29](#_Toc358286718)

[6.4 Strategische optie 4 – Waarde(ring) 29](#_Toc358286719)

[6.5 Strategische optie 5 – Groeien 30](#_Toc358286720)

[6.6 Criteriumlijst 30](#_Toc358286721)

[6.7 Prioriteitenlijst 32](#_Toc358286722)

[7. Strategische opties – Shortlist 33](#_Toc358286723)

[7.1 Strategische optie 1 – Slim gebruik van de Social Media 33](#_Toc358286724)

[7.2 Strategische optie 2 – Binding creëren met technische studenten 34](#_Toc358286725)

[7.3 Strategische optie 3 – Omscholingstrajecten opstarten 35](#_Toc358286726)

[8. Kosten- batenanalyse 36](#_Toc358286727)

[8.1 Stappenplan 36](#_Toc358286728)

[8.2 Kosten- batenanalyse Strategische optie 1 36](#_Toc358286729)

[8.2.1 Kosten 36](#_Toc358286730)

[8.2.2 Baten 38](#_Toc358286731)

[9. Conclusie 39](#_Toc358286732)

[9.1 Aanbevelingen 39](#_Toc358286733)

[9.2 Discussie 40](#_Toc358286734)

[10. Literatuurlijst 41](#_Toc358286735)

[10.1 Geraadpleegde literatuur 41](#_Toc358286736)

[10.2 Geraadpleegde websites 41](#_Toc358286737)

[10.3 Afgenomen interviews / enquêtes 44](#_Toc358286738)

[11. Bijlagen 45](#_Toc358286739)

[11.1 Concurrenten Bast 45](#_Toc358286740)

[11.1.1 Directe concurrenten 45](#_Toc358286741)

[11.1.2 Indirecte concurrenten 46](#_Toc358286742)

[11.2 BCG-Matrix 47](#_Toc358286743)

[11.2.1 Bast Techniek 47](#_Toc358286744)

[11.2.2 Brunel 47](#_Toc358286745)

[11.2.3 Interstep 47](#_Toc358286746)

[11.2.4 TC Solutions 47](#_Toc358286747)

[11.3 SWOT-Analyse 48](#_Toc358286748)

[11.3.1 Sterke kanten 48](#_Toc358286749)

[11.3.2 Zwakke kanten 48](#_Toc358286750)

[11.3.3 Kansen 49](#_Toc358286751)

[11.3.4 Bedreigingen 49](#_Toc358286752)

[11.4 Concurrentieanalyse – Actief op de Social Media 50](#_Toc358286753)

[11.5 Business Model Canvas 51](#_Toc358286754)

[11.5.1 Channels 51](#_Toc358286755)

[11.5.2 Cost structure 51](#_Toc358286756)

[11.5.3 Customer Relationships 51](#_Toc358286757)

[11.5.4 Customer segments 52](#_Toc358286758)

[11.5.5 Key activities 52](#_Toc358286759)

[11.5.6 Key partners 53](#_Toc358286760)

[11.5.7 Value proposition 53](#_Toc358286761)

[11.5.8 Key resources 53](#_Toc358286762)

[11.5.9 Revenue streams 54](#_Toc358286763)

[11.6 DESTEP 55](#_Toc358286764)

[11.6.1 Demografische factoren – Partners 55](#_Toc358286765)

[11.6.2 Demografische factoren – Afnemers 55](#_Toc358286766)

[11.6.3 Economische factoren – Partners 55](#_Toc358286767)

[11.6.4 Economische factoren – Afnemers 55](#_Toc358286768)

[11.6.5 Sociaal culturele factoren – Partners 56](#_Toc358286769)

[11.6.6 Sociaal culturele factoren – Afnemers 56](#_Toc358286770)

[11.6.7 Technologische factoren – Partners 56](#_Toc358286771)

[11.6.8 Technologische factoren – Afnemers 56](#_Toc358286772)

[11.6.9 Ecologische factoren – Partners 57](#_Toc358286773)

[11.6.10 Ecologische factoren – Afnemers 57](#_Toc358286774)

[11.6.11 Politiek juridische factoren – Partners 57](#_Toc358286775)

[11.6.12 Politiek juridische factoren – Afnemers 57](#_Toc358286776)

[11.7 Medewerkers Tevredenheid Onderzoek – 2013 58](#_Toc358286777)

[11.7.1 Terugkoppeling MTO – 2013 58](#_Toc358286778)

[11.8 Cultuurmodel van Quinn 62](#_Toc358286779)

[11.9 Matrix van Camp 64](#_Toc358286780)

[11.10 Interview – Interne participatie 67](#_Toc358286781)

[11.11 Interview - De organisatie 69](#_Toc358286782)

[11.12 Criteriumlijst 76](#_Toc358286783)

[11.13 Aanvulling op de kosten-batenanalyse 79](#_Toc358286784)

[11.13.1 LinkedIn abonnementen 79](#_Toc358286785)

[11.13.2 Facebook advertenties 79](#_Toc358286786)

# Voorwoord

Dit onderzoek heb ik gedaan in opdracht van de Hogeschool van Utrecht en Bast Techniek B.V. Het onderzoek is ter afsluiting van de opleiding Business Management MKB.

Per 4 februari 2013 ben ik van start gegaan met mijn afstudeeronderzoek bij BAST Techniek B.V. (nader te vermelden als Bast).

Het rapport heb ik niet kunnen schrijven zonder hulp van een aantal personen. Daarom wil ik van de gelegenheid gebruik maken de volgende personen te bedanken;

* R. Krijgsman, Operationeel Directeur bij Bast / tevens ook mijn afstudeerbegeleider binnen bast, waarbij ik gedurende het afstudeertraject terecht kon met mijn vragen.

* J. de Graauw, Commercieel Directeur bij Bast, waarbij ik gedurende het afstudeertraject terecht kon met mijn vragen.
* Alle medewerkers van Bast, die hebben gezorgd voor een prettige en leerzaam afstudeertraject, en die mij hebben bijgestaan daar waar mogelijk.
* P. van der Aa, Eerste assessor. Gedurende mijn afstudeertraject heb ik begeleiding gekregen van mijn vakdocent door gesprekken en discussies met hem aan te gaan met betrekking tot mijn onderzoek.
* H. van Tongerloo, Tweede assessor. Gedurende mijn afstudeertraject heb ik begeleiding gekregen van mijn tweede assessor door gesprekken en discussies met hem aan te gaan met betrekking tot mijn onderzoek.

Utrecht, juni 2013  
Anne Sophie Collaris

# Samenvatting

Het kan haast niet aan u voorbij zijn gegaan, het tekort aan technische krachten op de arbeidsmarkt. De komende jaren zal dit aantal nog flink gaan groeien (als er niet wordt ingegrepen) met een prognose van een tekort aan 155 000 technici in Nederland. Om meer inzichten te krijgen voor Bast om met dit gegeven om te gaan is er een afstudeeronderzoek ingesteld. In deze samenvatting vindt u een overzicht van de onderzoeksresultaten en aanbevelingen.

De probleemstelling die bij het afstudeeronderzoek centraal staat luidt; *Welke strategische opties zijn voor Bast van belang om in 2013 passend en geschikt personeel aan te trekken zodat een substantiële omzetstijging wordt gegenereerd, teneinde extra investeringen te doen in strategische keuzes om de kernactiviteiten van Bast te versterken.*

Op grond van het afstudeeronderzoek zijn aanbevelingen gedaan betreffende het beantwoorden van de probleemstelling en zijn er drie strategische opties uitgewerkt:

|  |
| --- |
| * Strategische optie 1: *Slim gebruik van de Social Media* * Strategische optie 2: *Binding creëren met technische studenten* * Strategische optie 3: *Opstarten van omscholingstrajecten* |

Inzet van de strategische optie 1 – *Slim gebruik van de Social Media* resulteert in een verbetering van het bereik van de doelgroep van Bast. Het creëren van interactieve communicatie met de doelgroep. Het uiten van het Unique Selling Point van Bast. En tot slot het bereiken van een geheel nieuwe doelgroep voor Bast. De meerwaarde zit in het bereik van 90,5% van de doelgroep van Bast middels deze strategische optie.

Inzet van de strategische optie 2 – *Binding creëren met technische studenten* resulteert in het bereiken van een nieuwe doelgroep (Studenten MTS, HTS of TU gerelateerd, maar ook Technische Hogescholen en Universiteiten). De student met een opleiding in de techniek wordt via deze strategische optie nog vóór het afstuderen verbonden aan Bast door het organiseren van gastcolleges, sollicitatietrainingen maar ook via stagemogelijkheden bij de partner van Bast. De meerwaarde van deze strategische optie zit in het aanboren van een nieuwe bron in de vorm van de doelgroep van Bast op afnemer- maar ook belanghebbendenniveau.

Inzet van de strategische optie 3 – *Opstarten van omscholingstrajecten* resulteert in het creëren van een wederkerig voordeel tussen Bast en haar partner enerzijds en haar belanghebbenden anderzijds. Techniek verwante doelgroepen worden betrokken (ICT-ers, Personeel uit de Bouw) om het aanbod te vergroten, en om omscholingstrajecten op te starten met Technische Hogescholen. De meerwaarde van deze strategische optie zit in het aanboren van een nieuwe bron om de partner van Bast te voorzien in de vraag naar technisch geschoold personeel.

Om deze strategische opties succesvol in te vullen moet er binnen Bast een proactieve cultuur ontstaan. Dit betekent; anticiperen op ontwikkelingen in de toekomst, zelf initiatief nemen, actiegericht te werk gaan en het voorkomen van problemen.

# Inleiding

In de inleiding van het onderzoek in paragraaf 1.1 wordt kort stilgestaan bij de achtergrond van de opdrachtgevende organisatie en haar activiteiten op het gebied van detacheren en werving en selectie waarin het onderzoek wordt uitgevoerd. In paragraaf 1.2 staat de opdrachtomschrijving weergegeven. Paragraaf 1.3 behandelt de doelstelling van het afstudeeronderzoek. In paragraaf 1.4 wordt de aanleiding tot het onderzoek beschreven. In paragraaf 1.5 staat de probleemsituatie van het onderzoek centraal. de probleemstelling volgt in paragraaf 1.6. In paragraaf 1.7 staan de subvragen die uit de probleemstelling voortkomen centraal. In paragraaf 1.8 wordt de doelgroep beschreven die is onderzocht in het afstudeeronderzoek. Paragraaf 1.9 behandelt de afbakening van het onderzoek. In paragraaf 1.10 wordt een beknopte aanpak van het onderzoek beschreven waarnaar het hoofdstuk in paragraaf 1.11 afsluit met de opbouw van het afstudeeronderzoek.

## Achtergrond opdrachtgevende organisatie

Bast is gespecialiseerd in het detacheren van Hoger Technisch Personeel. Zij bedient een tweetal klanten in de markt. Enerzijds richt Bast zich tot haar opdrachtgever (haar Partner) die vacatures bij haar uitzet voor technisch geschoolde ingenieurs en anderzijds bedient zij de sollicitant (haar Afnemer) door hen te plaatsen bij de juiste partner van Bast.

Bast richt zich met name op de vakdisciplines: Elektrotechniek, Werktuigbouwkunde, Industriële Automatisering, Civiele Techniek, Chemische Technologie, Technische Natuurkunde, Technische Bedrijfskunde.[[1]](#footnote-1)

Bast heeft een bedrijfsomvang van 10 FTE en heeft een zeer platte organisatiestructuur met twee directieleden aan het hoofd van de organisatie.

|  |
| --- |
| Met opzet worden de bedrijven waarvoor Bast bemiddelt, niet benoemd als klant maar in de bedrijfsketen geplaatst en als partner beschouwd. Bast heeft de gedetacheerde het eerste jaar in dienst, pas dan komt de gedetacheerde in vaste dienst van de partner.  In dit onderzoek wordt de technisch geschoolde gedefinieerd als de klant (in dit onderzoek gedefinieerd als afnemer), die werk zoekt en van de bemiddeling van Bast gebruik maakt. |

## Opdrachtomschrijving

Het afstudeeronderzoek is gedaan in een tijdsperiode van 20 weken. Voor het onderzoek worden strategische opties ontwikkeld die voor Bast van belang zijn om in 2013 passend en geschikt personeel aan te trekken zodat een substantiële omzetstijging wordt gegenereerd, teneinde extra investeringen te doen in strategische keuzes om de kernactiviteiten van Bast te kunnen versterken. Voor die strategische opties worden gedegen adviezen geschreven.

## Doelstelling

De doelstelling voor dit afstudeeronderzoek richt zich op het ontwikkelen van strategische opties voor Bast die een substantiële omzetstijging genereren om de kernactiviteiten van Bast te kunnen versterken. Deze opties kunnen bestaan uit de strategieën; winnen, samen sterker, het wederkerig voordeel, de waarde(ring), het groeien.

## Aanleiding tot het onderzoek

De aanleiding tot het onderzoek is het sterk teruglopen van het aanbod van technisch goed gekwalificeerd personeel. Medio 2012 werd dit een groot probleem. Niet alleen voor Bast is dit probleem merkbaar, de gehele technische industrie kampt met het tekort aan technici.[[2]](#footnote-2) Met behulp van een afstudeeronderzoek is dit probleem geanalyseerd en zijn er strategische opties ontwikkeld voor Bast.

De ontwikkeling die zich voordoet is al enige tijd te zien in de technische arbeidsmarkt. Ruim 60% van de ondernemers in de technische industriële sector verwacht de komende jaren problemen met het vinden van technisch geschoold personeel. Het tekort aan technisch personeel op de arbeidsmarkt valt te verklaren door de grote uitstroom van ouder technisch personeel (hierdoor ontstaat tot 2016 een tekort van 155 000 technici) en door een te kleine instroom van jong personeel.[[3]](#footnote-3)

Er bestaat niet alleen een kwantitatief tekort aan technisch personeel, daarnaast wordt er ook een kwalitatief tekort verwacht. Uit onderzoek van ROVC blijkt dat 51,6 procent van de werkgevers binnen de industrie het tekort aan kwaliteit al merkt. De aanwezige competenties om een functie goed uit te kunnen voeren ontbreken en komen vaak niet overeen met de behoefte die een organisatie heeft.[[4]](#footnote-4)

Op dit moment volgen 27 op de 100 jongeren een technische opleiding. Om het tekort weg te werken moeten dat er de komende jaren 35 op de 100 worden.[[5]](#footnote-5)

Een andere belangrijke oorzaak voor het tekort aan technici ligt in het feit dat het aantal technisch afgestudeerden in Nederland veel lager is ten opzichte van buurlanden. Het aantal afgestudeerde bètatechnici is 8% lager ten opzichte van de EU en 11% lager ten opzichte van Duitsland.[[6]](#footnote-6)

## Probleemsituatie

Paragraaf 1.5 beschrijft de probleemsituatie die zich voordoet op de technische markt. De probleemsituatie voor Bast ligt vooral bij de aanbodkant van werkzoekende technische ingenieurs (de afnemer van Bast). Bast ervaart het als een probleem om goed gekwalificeerde talenten uit de arbeidsmarkt te kunnen selecteren, aangezien de markt van werkzoekende technici alleen maar krimpt en Bast zich in een markt met stevige concurrenten bevindt.[[7]](#footnote-7)

## Probleemstelling

In deze paragraaf 1.6 staat de probleemstelling beschreven die is opgesteld voor het afstudeeronderzoek. Deze probleemstelling wordt in de conclusie op pagina 39 beantwoord.

*Welke strategische opties zijn voor Bast van belang om in 2013 passend en geschikt personeel aan te trekken zodat een substantiële omzetstijging wordt gegenereerd, teneinde extra investeringen te doen in strategische keuzes om de kernactiviteiten van Bast te versterken.*

## Subvragen van het afstudeeronderzoek

Om de probleemstelling goed te kunnen beantwoorden is deze opgedeeld in een aantal subvragen (nader te vermelden als onderzoeksvragn). Deze onderzoeksvragen zijn gecategoriseerd in een drietal bedrijfskundige vakgebieden. Deze vakgebieden zijn achtereenvolgens marketing, organisatorisch en economisch gerelateerd. In subparagraaf 1.7.1 zijn de marketingvragen opgesomd. In subparagraaf 1.7.2 staan de organisatorische vragen, en in subparagraaf 1.7.3 zijn de economische vragen beschreven. De gecategoriseerde onderzoeksvragen zijn op hun beurt weer onderverdeeld onder de vijf partijen van de strategische kaart (kloosterboer 2008). Uitleg over de strategische kaart geschiedt in hoofdstuk 3, Het theoretisch kader op pagina 14 De vijf partijen bestaan uit de concurrenten, de partners, de belanghebbenden, de afnemers en Bast als organisatie en zijn achter de deelvragen opgesteld die onder de categorie marketing en organisatie geschaald zijn.

### Onderzoeksvragen op het gebied van: Marketing

1. Welke concurrenten heeft Bast op de technische arbeidsmarkt? **– Concurrent**

2. Welke strategie hanteert Bast op dit moment? **– Concurrent**

3. Hoe kan Bast onderscheidend vermogen creëren ten opzichte van haar concurrent? **– Concurrent**

4. Welke ontwikkelingen zijn er in de technische arbeidsmarkt? **– Afnemer en partners**

5. Op welke doelgroep richt Bast zich op dit moment? **– Afnemer en in mindere mate partners**

6. Wat is de behoefte van de doelgroep van Bast? **– Afnemer**  
7. Is er een potentiële doelgroep die Bast op dit moment nog niet bereikt? **– Afnemer en belanghebbenden**  
  
8. Wat is het Unique Selling Point (USP) van Bast? **– Concurrent en afnemer**

9. Hoe kan Bast het vertrouwen bij de technisch ingenieur versterken? **– Afnemer**

### Onderzoeksvragen op het gebied van de: Organisatie

10. Hoe ziet de interne organisatie van Bast er uit? **– Organisatie**

11. Is de interne organisatie effectief en efficiënt ingericht? **– Organisatie**

12. Hoe kan de kennisroulatie in de organisatie worden geoptimaliseerd? **– Organisatie**

### Onderzoeksvragen op het gebied van: Economie

13. Wat zijn de kosten van de voorgestelde maatregelen? **– Financiën**   
  
14. Wat zijn de baten van dit onderzoek als adviezen worden overgenomen? **– Financiën**

## Doelgroep

De aanleiding tot het onderzoek is veroorzaakt door het tekort aan technisch personeel. Echter dit is niet de enige doelgroep waar in dit afstudeeronderzoek naar is gekeken. Voor dit afstudeeronderzoek is gericht tot vijf partijen (doelgroepen) die bestaan uit; de concurrent, de partners, de belanghebbenden, de afnemers en Bast als organisatie.

## Afbakening van het afstudeeronderzoek

De afstudeeropdracht is zo breed mogelijk opgesteld, om zoveel mogelijk strategische opties open te houden. Dit omdat Bast een MKB bedrijf is met 10 FTE intern. Onderdelen die in de opdracht uitgelicht zullen worden zijn het marketingonderdeel, het organisatorische onderdeel en het financiële onderdeel van het onderzoek. Door de kleine omvang van de organisatie zijn marketing, organisatie en financiën nauw verweven.

## Beknopte aanpak van het afstudeeronderzoek

In hoofdstuk 4, pagina 17 wordt de onderzoeksmethode uitgebreid beschreven. In déze paragraaf wordt echter een korte samenvatting van de onderzoeksmethode van de student weergegeven.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een organisatiekundig stappenplan om het onderzoek te doorlopen. Daarnaast zijn er een vijftal onderzoeksgroepen (concurrenten, partners, belanghebbenden, afnemers, organisatie) opgesteld die tijdens het onderzoek worden geanalyseerd en waarop vijf strategische opties zijn gebaseerd (winnen, samen sterker, wederkerig voordeel, waarde(ring), groeien). Op basis van deze onderzoeksgroepen zijn strategische opties ontwikkeld voor Bast (longlist). Middels een criteriumlijst en prioriteitenlijst worden drie strategische opties gekozen om verder uit te werken (shortlist). De strategische optie die op de eerste plaats staat (middels de criterium lijst en de prioriteitenlijst) wordt gekoppeld aan een kosten- batenanalyse. In de conclusie worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot de strategische opties uit de top drie van de criterium lijst en de prioriteitenlijst.

## Opbouw van het afstudeeronderzoek

In deze paragraaf wordt beknopt de opbouw van het gehele onderzoek beschreven.

Hoofdstuk 2, pagina 13 bevat de uitwerking van de probleemstelling. Huidige en gewenste situatie.

Hoofdstuk 3, pagina 14 beschrijft het theoretisch kader. In dit kader wordt de strategische kaart besproken. Ook komen in dit hoofdstuk modellen aan bod die zijn gebruikt.

Hoofdstuk 4, pagina 17 behandelt de onderzoeksmethode die de student heeft gebruikt. Ook wordt uitgelegd in dit hoofdstuk waarom voor een bepaalde methodologie is gekozen.

Hoofdstuk 5, pagina 19 geeft de onderzoeksresultaten weer. In dit hoofdstuk worden de gekozen methodologen uit het voorgaande hoofdstuk ook daadwerkelijk uitgevoerd en geanalyseerd.

Hoofdstuk 6, pagina 28 vat de strategische opties - longlist (winnen, samen sterker, wederkerig voordeel, waarde(ring), groeien)samen die zijn opgesteld, ook de prioriteiten lijst komt in dit hoofdstuk aan bod.

Hoofdstuk 7, pagina 34 vat de strategische opties - shortlist (winnen, samen sterker, wederkerig voordeel, waarde(ring), groeien)samen die zijn opgesteld.

Hoofdstuk 8, pagina 36 bevat de kosten- en baten-analyse van de strategische optie die het meest bijdraagt aan de doelstellingen van het afstudeeronderzoek.

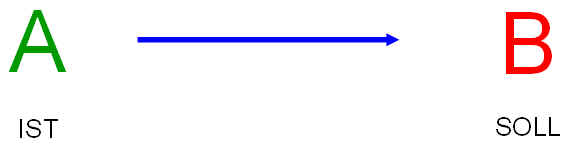
Hoofdstuk 9, pagina 39 bevat de aanbevelingen en discussie van en over het onderzoek. In de aanbevelingen wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. In de discussie worden interpretaties van het onderzoek en (bijgestelde) visie(s) weergegeven.

Hoofdstuk 10, pagina 41 bevat de literatuurlijst die is gebruikt gedurende het onderzoek.

Hoofdstuk 11, pagina 45 geeft de bijlagen weer. Deze gegevens zijn gebruikt tijdens het onderzoek. Omdat ze niet tot de kerninformatie behoren maar daar wel aan bijdragen, zijn ze aan de bijlagen toegevoegd.

# Uitwerking van de probleemstelling

In dit hoofdstuk 2 staan de huidige en de gewenste situatie centraal. Ook wel bekend als de ‘Ist’-fase en de ‘Soll’-fase In paragraaf 2.1 wordt de huidige situatie omschreven (‘Ist’). In paragraaf 2.2 wordt de gewenste situatie omschreven (‘Soll’).

De ‘Ist’-fase staat voor de actuele status quo van de organisatie en de ‘Soll’-fase staat voor de gewenste situatie van de organisatie in de toekomst. Om van ‘Ist’ naar ‘Soll’ te geraken, moeten er zaken veranderen binnen de organisatie. Hoe van ‘Ist’ naar ‘Soll’ wordt toegewerkt komt naar voren in de strategie (de weg van ‘Ist’ naar ‘Soll’). Figuur 2: *Van Ist naar Soll.*

Door de ‘Ist’-fase en de ‘Soll’-fase goed te onderzoeken en te beschrijven, kan er door adequaat en gestructureerd te werk te gaan een pad uitgezet worden om de benoemde doelstelling van het afstudeeronderzoek te kunnen realiseren en de strategie te kunnen ontwikkelen.

## 2.1 Huidige situatie: ‘Ist’-fase

De huidige situatie voor Bast begint nijpend te worden. Zij opereert op de technische detacheringsbranche en ervaart net als alle andere technisch (detacherings) bureaus dat er een ernstig tekort aan technici ontstaat. Dit betekent dat Bast samen met haar concurrenten op de technische markt in een steeds kleinere vijver van technisch opgeleid personeel moet vissen. Dit maakt dat vacatures lastiger in te vullen zijn en de partner van Bast (die de vacature uitzet bij het bedrijf) niet snel genoeg meer kan worden geholpen.

De huidige situatie maakt duidelijk dat als er niets gebeurt, er in 2016 een dreigend tekort van 155.000 technici in Nederland ontstaat[[8]](#footnote-8), hierdoor kan Bast de stijgende vraag van haar partner (opdrachtgever) steeds moeilijker invullen. Een goede reden om naar nieuwe strategieën te zoeken.

## 2.2 Gewenste situatie: ‘Soll’-fase

De gewenste situatie is dat Bast beschikt over een ruim potentieel van adequate technici en alle partners van Bast binnen redelijke tijd in hun vacatures voorzien worden.

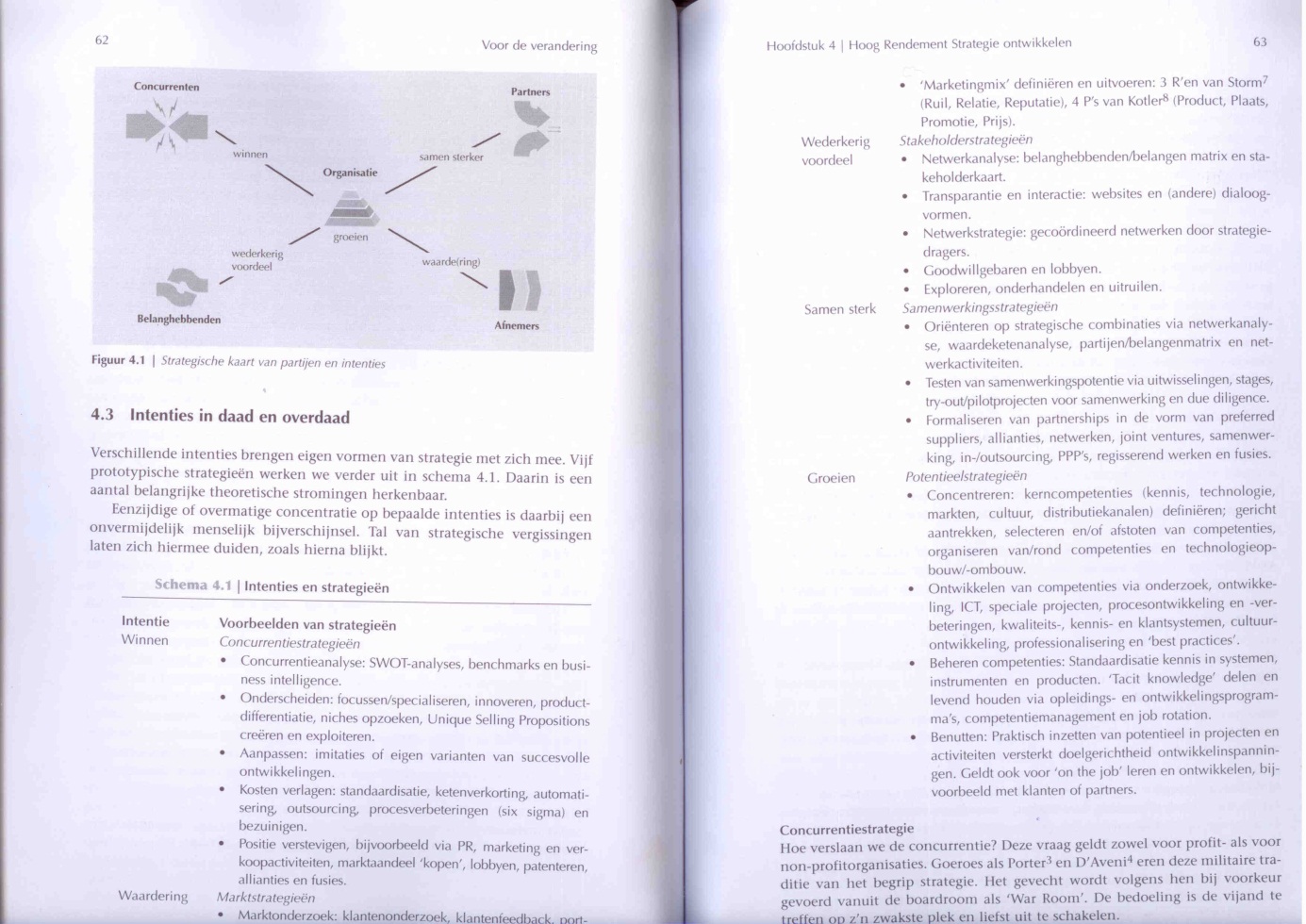
Om deze gewenste situatie te realiseren zal Bast zich moeten richten op het ontwikkelen van een aantal strategische opties die de kernpunten van Bast in de toekomst zullen versterken. Door het versterken van deze kernpunten zal er een duidelijke visie voor Bast ontstaan. Deze visie geeft het bedrijf richting en zal haar succesvol door de situatie heen loodsen die zich voordoet: het tekort aan technisch personeel.

De vakkrachten met een technische achtergrond zijn belangrijk voor het groei vermogen van de Nederlandse economie. Zij leveren immers inkomsten en banen op die de economie stimuleren.

# Theoretisch kader

Hoofdstuk 3 richt zich op het theoretisch kader van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de theorie behandeld die wordt gebruikt bij het onderzoek. In paragraaf 3.1 wordt de strategisch kaart behandeld die een waardevolle bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek.

## Strategische kaart

  
In dit hoofdstuk wordt de strategische kaart (Kloosterboer 2008) besproken, die is toegepast op Bast. Deze kaart bestaat uit vijf basisstrategieën uitgaand van vijf basis intenties en partijen. De partijen zijn; de concurrent, de partners, de belanghebbenden, de afnemers en Bast als organisatie. Deze strategieën zijn bepalend voor de strategische opties, waaruit een strategische keuze voorkomt. Die keuze bepaalt waarop in dit onderzoek wordt ingezoomd. Uiteindelijk gaat het om een uitgebalanceerde strategische mix! Figuur 3.1: *Strategische kaart*.

In subparagraaf 3.1.1 wordt verklaard welke modellen worden gebruikt om de concurrenten van Bast in kaart te brengen en tevens de positie van Bast ten opzichte van deze concurrenten vast te stellen. De partners van Bast worden in subparagraaf 3.1.2 toegelicht. De belanghebbenden van Bast worden in subparagraaf 3.1.3 benoemd en tot slot worden de afnemers in subparagraaf 3.1.4 vermeld en Bast als organisatie zelf in subparagraaf 3.1.5.

### Concurrenten / Winnen

Hierbij staat de concurrent centraal. De bedrijfsintentie is hier; winnen door onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van de concurrent. Om de positie ten aanzien van de concurrent in te kunnen schalen is gebruik gemaakt van de volgende modellen:

**SWOT-Analyse** Ontwikkeld door de Standford University in 1960/1970. Van dit model is gebruik gemaakt om de juiste strategie voor Bast te kunnen bepalen.[[9]](#footnote-9)

**Concurrentiestrategie** Ontwikkeld door Porter in 1980. Van dit model is gebruik gemaakt om de onderscheidende concurrentiestrategie vast te stellen die Bast gebruikt.[[10]](#footnote-10)

**BCG-Matrix** Ontwikkeld door de Boston Consulting Group in1970. Van dit model is gebruik gemaakt om eenvoudig weer te geven waar de diensten van de concurrent en de diensten van Bast in de Matrix staan. De reden om gebruik te maken van de BCG-Matrix is om de positie te bepalen van de diensten van Bast in de technische detacheringsbranche ten opzichte van haar drie grootste concurrenten op dit moment. [[11]](#footnote-11)

### Partners / Samen sterker

Hierbij staan de partners van Bast centraal. De bedrijfsintentie richt zich op; de samen sterker strategie. Door een strategie samen met de partner te ontwikkelen zullen beide partijen elkaar kunnen sterken in hun activiteiten. Om de positie ten aanzien van de partner in te kunnen schalen is gebruik gemaakt van de volgende modellen:

**DESTEP** In de praktijk ontwikkeld (jaartal onbekend). Van dit model is gebruik gemaakt om een analyse te maken van de technische branche op macroniveau voor de partner van Bast.[[12]](#footnote-12)

**Business Model Canvas** Ontwikkeld door Osterwalder en Pigneur (jaartal onbekend). Van dit model is gebruik gemaakt om inzichten te creëren ten opzichte van de partner van Bast.[[13]](#footnote-13)

### Belanghebbenden / Wederkerig voordeel

Hierbij staan de belanghebbenden van Bast centraal. De bedrijfsintentie is hier; het wederkerige voordeel tussen Bast en de belanghebbenden. Door belanghebbenden te betrekken bij het proces en belanghebbenden de voordelen hiervan in te laten zien zullen er van beide kanten voordelen ontstaan. Om de positie ten aanzien van de belanghebbenden in te kunnen schalen is gebruik gemaakt van het volgende model:

**Business Model Canvas** Ontwikkeld door Osterwalder en Pigneur (jaartal onbekend). Van dit model is gebruik gemaakt om inzichten te creëren ten opzichte van de belanghebbenden van Bast.[[14]](#footnote-14)

### Afnemers / Waarde(ring)

Hierbij staan de afnemers centraal. De bedrijfsintentie richt zich op; de waarde(ring). Door waardering te creëren bij de afnemer zal Bast goede beoordeling krijgen van de afnemer en wordt er positieve reclame gemaakt. Om de positie ten aanzien van de afnemer in te kunnen schalen is gebruik gemaakt van de volgende modellen:

**DESTEP** In de praktijk ontwikkeld (jaartal onbekend). Van dit model is gebruik gemaakt om een analyse te maken van de technische branche op macroniveau voor de afnemer van Bast.[[15]](#footnote-15)

**Business Model Canvas** Ontwikkeld door Osterwalder en Pigneur (jaartal onbekend). Van dit model is gebruik gemaakt om inzichten te creëren ten opzichte van de afnemer van Bast.[[16]](#footnote-16)

### Organisatie / Groeien

Hierbij staat de organisatie centraal. De bedrijfsintentie is; groeien. Door groei zet Bast een stap vooruit in de toekomst. Om Bast als organisatie te kunnen analyseren is gebruik gemaakt van de volgende modellen:

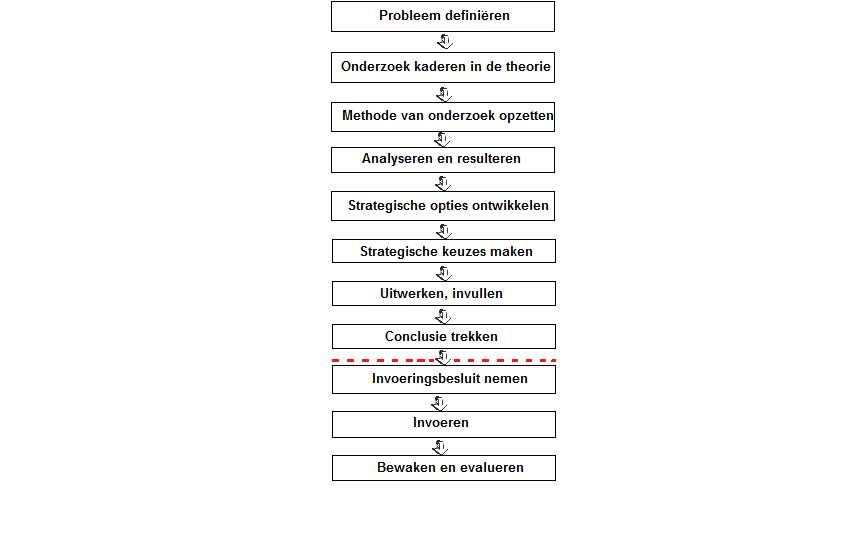
**Cultuurmodel** Ontwikkeld door Quinn in 1999. Van dit model is gebruik gemaakt om de heersende cultuur te kunnen definiëren. De culturen bestaan uit: de familiecultuur, de adhocratiecultuur, de hiërarchische cultuur en de marktcultuur.[[17]](#footnote-17)

**Organisatiematrix** Ontwikkeld door Camp (jaartal onbekend). Van dit model is gebruik gemaakt om inzichten te creëren in de drie belangrijkste organisatievoorwaarden; het beleid, de organisatie en het personeel. Dit moet in samenhang zijn met de techniek, politiek en cultuur binnen het bedrijf.[[18]](#footnote-18)

# Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk benadrukt het belang van de kwaliteitseisen van het onderzoek. In paragraaf 4.1 wordt de opzet van het onderzoek nader toegelicht. Daarbij zijn een zevental organisatiekundige stappen opgesteld die moeten worden doorlopen om tot een goed einde van het onderzoek te komen.[[19]](#footnote-19) In paragraaf 4.2 worden de onderzoeksgroepen nog eens benoemd. Paragraaf 4.3 verklaart de onderzoeksmethode per deelvraag.

## 4.1 Onderzoeksopzet

**1. Probleem definiëren:** in de inleiding (hoofdstuk 1 en 2, pagina 8) van het afstudeeronderzoek is stilgestaan bij de aanleiding en de probleemsituatie die zich voordoet in de technische industrie en bij Bast. Ook wordt de huidige en gewenste situatie benoemd.

**2.** **Onderzoek kaderen in de theorie:** in het theoretisch kader (hoofdstuk 3, pagina 14) is de theorie behandeld die is gebruikt voor het onderzoek.

**3. Methode van onderzoek opzetten:** de onderzoeksmethode (hoofdstuk 4, pagina 17) behandelt dit stappenplan maar ook de methoden die zijn gebruikt voor de opgestelde onderzoeksvragen.

**4. Analyse en resulteren:** de onderzoeksresultaten (hoofdstuk 5, pagina 19) beantwoorden de opgestelde onderzoeksvragen die zijn gecategoriseerd in vijf partijen; de concurrent, de partner, de afnemer, de belanghebbenden en de organisatie zelf. Daarbij zijn de resultaten die naar boven kwamen geanalyseerd.

Figuur 4.1: *Organisatiekundige stappen afstudeeronderzoek*.

**5. Strategische opties ontwikkelen:** nadat het probleem is gedefinieerd kan dit worden uitgediept voor Bast en worden er strategische opties ontwikkeld, dit resulteert in een longlist. Uit die longlist is een criteriumlijst en een prioriteiten lijst opgesteld (hoofdstuk 6, pagina 28).

**6.** **Strategische keuzes maken:** uit de criteriumlijst en de prioriteitenlijst zijn drie strategisch opties naar voren gekomen die het meest aansluiten op de doelstelling van het onderzoek. Deze opties worden in een shortlist toegelicht (hoofdstuk 7, pagina 34).

**7. Uitwerken, invullen:** voor de strategische optie die op de eerste plaats naar vore is gekomen in de criteriumlijst en de prioriteitenlijst is een kosten- en batenanalyse opgesteld (hoofdstuk 8, pagina 36).

**8. Conclusie trekken:** In de conclusie en discussie (hoofdstuk 9, pagina 39) wordt onder andere de hoofdvraag van het afstudeeronderzoek beantwoord.

**9. Invoeringsbesluit nemen:** dit proces in het schema maakt het aannemen van de strategische optie(s) onomkeerbaar. Het invoeringsbesluit van een of meerdere strategische opties is niet in het onderzoek opgenomen maar wel in dit schema vermeld aangezien het zeker niet mag worden weggelaten. De directie van Bast zal aan de hand van het onderzoek een invoeringsbesluit nemen.

**10. Invoeren:** het uitvoeren van de genomen beslissingen komt niet in dit onderzoeksverslag aan bod, aangezien dit pas aan bod komt als de strategische opties zijn voorgelegd aan de directieleden van Bast.

**11. Bewaken en evalueren:** ook deze stap, het vaststellen in welke mate de doelstellingen en de afspraken gerealiseerd worden, zijn niet in het verslag opgenomen. Omdat het een deel van het stappenplan is, is het wel in de figuur 4.1 opgenomen.

## 4.2 Onderzoeksgroepen

De onderzoeksgroepen bestaan achtereenvolgens uit de concurrenten, partners, belanghebbenden, afnemers en de organisatie zelf.

## 4.3 Onderzoeksmethode

Deze paragraaf 4.3 verklaart welke methoden zijn gebruikt zijn voor het onderzoek. In tabel 4.3 te zien met welke methodes en instrumenten zijn gebruikt om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen.

|  |  |
| --- | --- |
| Onderzoeksmethode | |
| Onderzoeksvraag | **Antwoord door middel van** |
| Welke concurrenten heeft Bast op de technische arbeidsmarkt? | * Gestandaardiseerd interview met directielid |
| Welke strategie hanteert Bast op dit moment? | * Concurrentiestrategieën (Porter) * BCG-Matrix |
| Hoe kan Bast onderscheidend vermogen creëren ten opzichte van haar concurrent? | * Concurrentie-analyse |
| Welke ontwikkelingen zijn er in de technische arbeidsmarkt? | * Macroanalyse: DESTEP |
| Op welke doelgroep richt Bast zich op dit moment? | * Business Model Canvas (Osterwalder en Pigneur) * Half-gestandaardiseerd interview met directielid |
| Wat is de behoefte van de doelgroep van Bast? | * Medewerkerstevredenheidsonderzoek |
| Is er een potentiële doelgroep die Bast op dit moment nog niet bereikt? | * Business Model Canvas (Osterwalder en Pigneur) * Half-gestandaardiseerd interview met directielid |
| Wat is het Unique Selling Point (USP) van Bast? | * Half-gestandaardiseerde interviews met medewerkers & directieleden |
| Hoe kan Bast het vertrouwen bij de technisch ingenieur versterken? | * Medewerkerstevredenheidsonderzoek |
| Hoe ziet de interne organisatie van Bast er uit? | * Cultuurmodel (Quinn) * Organisatiematrix (Camp) |
| Is de interne organisatie effectief en efficiënt ingericht? | * Organisatiematrix (Camp) * Half-gestandaardiseerde interviews met medewerkers |
| Hoe kan de kennisroulatie in de organisatie worden geoptimaliseerd? | * Half-gestandaardiseerde interviews met medewerkers |
| Wat zijn de kosten van de voorgestelde maatregelen? | * Kostenanalyse |
| Wat zijn de baten van dit onderzoek als adviezen worden overgenomen? | * Batenanalyse |

Tabel 4.3:*methode van onderzoeken*

# Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord die zijn gecategoriseerd in vijf krachtenvelden (de positie ten opzichte van de concurrent, de partners, de belanghebbenden, de afnemers, en de organisatie zelf). Daarbij worden de resultaten die naar boven komen geanalyseerd. In paragraaf 5.1 wordt de positie ten opzichte van de concurrenten van Bast behandeld. In paragraaf 5.2 wordt de positie ten opzichte van de partners van Bast behandeld. In paragraaf 5.3 wordt de positie ten aanzien van de belanghebbenden van Bast bekeken. In paragraaf 5.4 wordt de positie ten opzichte van de afnemers van Bast behandeld. Paragraaf 5.5 betreft Bast als organisatie zelf.

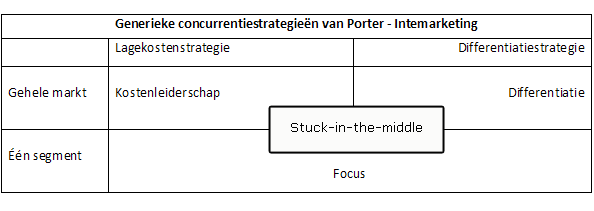
## Positie ten aanzien van de concurrentie van Bast – Winnen

Deze paragraaf focust zich op de concurrent van Bast en met name de positie van Bast ten opzichte van de concurrent. In deze paragraaf 5.1 worden de onderzoeksvragen beantwoord die bij de concurrentieanalyse horen. Ter afsluiting van de paragraaf is de kern van de analyse weergegeven.

* **Welke concurrenten heeft Bast op de technische arbeidsmarkt?**

In bijlage 11.1, pagina 45 staat een overzicht van de concurrenten van Bast op de technische arbeidsmarkt. Om antwoord te geven op de bovenstaande onderzoeksvraag is er in samenspraak met een lid van de directie van Bast een selectie gemaakt uit die lijst van concurrenten en zijn er drie belangrijke concurrenten uitgelicht. Dit zijn achtereenvolgens de technische detacheringsbureaus; Brunel, Interstep en TC Solutions. De reden dat deze detacheringsbureaus als directe concurrent zijn aangegeven is dat zij in dezelfde markt bemiddelen van technisch personeel.

* **Welke strategie hanteert Bast op dit moment?**

[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=concurrentiestrategie+porter&source=images&cd=&cad=rja&docid=AYH0TlnDAq-voM&tbnid=6i34lp7S-tR3vM:&ved=0CAUQjRw&url=http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-concurrentiestrategie%C3%ABn&ei=dXSnUabNM-2M0wWm4oDwBQ&bvm=bv.47244034,d.d2k&psig=AFQjCNE8oKzdM_OdiH7DxuX8s5xqyhtqnA&ust=1370015208096243)Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van de concurrentiestrategieën (Porter 1980). Bast hanteert op dit moment een focus strategie. Zij richt zich namelijk op één bepaald segment (doelgroep) in de markt. De focus strategie kan weer worden onderverdeeld in een kostenfocus (lage kosten van de dienst) of een differentiatiefocus (unieke dienst aanbieden). Bast richt zich op de differentiatiefocus. Dit omdat zij in haar USP zich onderscheid door haar kennis van de techniek en de detacheringsbranche. Figuur 5.1: *Concurrentiestrategieën van Porter*

De BCG-Matrix is gebruikt om de diensten die Bast aanbiedt in bemiddeling van hoger Technisch personeel af te zetten tegen de diensten die de concurrent aanbiedt. Deze matrix wordt nader toegelicht in bijlage 11.2, pagina 47 de diensten van Bast bevinden zich op dit moment in het kwadrant ‘Question Mark’. Deze kwadrant wordt ook wel aangeduid als een ‘Problem child’, het is namelijk nog onzeker of de diensten van Bast zich gaan ontwikkelen tot een ‘Star’ of ‘Dog’. Om de diensten van Bast te ontwikkelen tot een ‘Star’ moet Bast zich richten op een groeistrategie (ontwikkelen van kerncompetenties).[[20]](#footnote-20) Hierbij staat het onderscheidend vermogen van Bast centraal. Dit onderscheidend vermogen kan worden gecreëerd door zich niet meer op één segment (HTS en TU geschoold personeel) te concentreren maar op de gehele markt van technici (inclusief de nog niet afgestudeerde technici).

* **Wat is het Unique Selling Point (USP) van Bast?**

Om het Unique Selling Point van Bast vast te stellen is gebruik gemaakt van de SWOT-Analyse. In bijlage 11.3, pagina 48 staat het uitgewerkte overzicht van deze analyse. In de SWOT-Analyse komt naar voren dat het huidige USP (nulmeting) van Bast betrekking heeft op de jarenlange ervaring van de consultants in de technische bemiddelingsbranche. Ook hebben de consultants van Bast allen een technische achtergrond. De afnemers en de partner van Bast mogen verwachten dat op technisch gebied een goede screening plaatsvindt.

* **Hoe kan Bast onderscheidend vermogen creëren ten opzichte van haar concurrent?**

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een tabel opgesteld om de concurrenten te kunnen beoordelen ten opzichte van elkaar. Middels tabel 5.1 kunnen opties naar voren komen waarmee Bast haar voordeel kan doen op de technische markt van bemiddeling.

**V =** Geeft een actieve invulling aan de betreffende criteria  
**X =** Geeft geen actieve invulling aan de betreffende criteria

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Criteria | Bast Techniek | Brunel | Interstep | TC Solutions |
| * Actief op de Social Media | **X** | **V** | **X** | **X** |
| * Benaderen van de gehele doelgroep   (hele technische segment) | **X** | **X** | **X** | **X** |
| * Intensief coachen/begeleiden   van de afnemer | **X** | **V** | **X** | **X** |
| * Opleidingsmogelijkheden bieden | **X** | **V** | **X** | **X** |
| * Invullen van gastcolleges   op Technische hogescholen/Universiteiten | **X** | **X** | **X** | **X** |
| * Organiseren van thema-avonden   voor partners / afnemers | **X** | **X** | **X** | **X** |
| * Invullen van stagetrajecten | **X** | **X** | **X** | **X** |
| * Aanbieden van doorstroomtrajecten | **X** | **X** | **X** | **X** |
| * Aanbieden van omscholingstrajecten | **X** | **X** | **X** | **X** |

Tabel 5.1: *Concurrentie-analyse*

In de tabel 5.1 is duidelijk te zien dat Brunel het enige bedrijf in deze concurrentie-analyse in is dat actief is in de Social Media. In bijlage 11.4, pagina 50 is te vinden welke media Brunel en de andere bedrijven uit de tabel gebruikt om zich te profileren op de technische detacheringsmarkt. Opvallend is dat ook Brunel scoort op het vlak intensief coachen/ begeleiden van de afnemer en biedt opleidingsmogelijkheden aan haar afnemers. Door middel van een op maat gemaakt opleidingsprogramma biedt Brunel de afnemer een persoonlijk ontwikkeltraject.[[21]](#footnote-21) Geen van de andere bedrijven is op deze criteria actief in de markt. Het is duidelijk dat Bast onderscheidend vermogen kan creëren door de bovenstaande criteria toe te passen.

|  |
| --- |
| Kern paragraaf 5.1:    Er wordt te weinig gewerkt met Unique Selling Points met name ten aan zien van de verlangens van de potentiële klant/afnemer. Er moet worden gefocust op een proactieve benadering van de doelgroep (nu nog HTS-ers en TU-ers).  Kortom; hoe kan Bast iets toevoegen om aan het verlangen van de klant tegemoet te komen? Dat wil zeggen dat de klant de voordelen moet inzien om niet zelf te solliciteren maar Bast als makelaar in te schakelen. Komt Bast hierin tegemoet, dan heeft Bast een voorsprong op haar concurrent. |

## Positie ten aanzien van de partners van Bast – Samen sterker

Deze paragraaf focust zich op de partners van Bast en met name de positie van Bast ten opzichte van de partners. In deze paragraaf 5.2 worden de onderzoeksvragen beantwoord die bij de analyse van de partners horen. Ter afsluiting van de paragraaf is de kern van de resultaten ten opzichte van de partners weergegeven.

* **Op welke doelgroep richt Bast zich op dit moment?**

Bij beantwoording van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van het Business Model Canvas. Bast richt zich op technische bedrijven in de volgende branches: de rail- en Infrastructuur, de installatietechniek, de olie- en gas Industrie, overheden, Marine en Offshore, en de machinebouw. De drie belangrijkste partners van Bast zijn over het jaar 2012: [[22]](#footnote-22)

**1 =** Ingenieursbureau Petrochemie  
**2 =** Ingenieursbureau Infra  
**3 =** Aannemer Industrie

Het volledige Business Model Canvas is terug te vinden in 11.5, pagina 51

* **Welke ontwikkelingen zijn er in de technische arbeidsmarkt ten opzichte van de Partner?**

Bij beantwoording van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van de DESTEP. Deze is terug te vinden in bijlage 11.6, pagina 55 In de DESTEP komt naar voren dat de technische industrie een sterke groei doormaakt. In 2014 zal de jaargroei op 4.5% uitkomen, in 2015 zal deze lijn doorstijgen naar 6% groei.[[23]](#footnote-23) Deze cijfers doelen op hoop op economisch herstel. Echter, zolang het tekort van technici niet wordt weggewerkt zal het gebrek aan technisch personeel de groei van de technische industriële bedrijven belemmeren en de welvaart in Nederland kunnen bedreigen. [[24]](#footnote-24) De politieke factoren die spelen richten zich op het gratis maken van Technisch hoger onderwijs. Dit levert meer afgestudeerden op in de techniek. Hoe meer kwalitatief goede technici op de arbeidsmarkt komen en een passende baan vinden in de techniek hoe beter dit voor het herstel van de economie uitpakt.[[25]](#footnote-25)

Op sociaal vlak wordt in de DESTEP benoemd dat netwerkborrels de technische Partner van Bast nieuwe ontwikkelingen kunnen bieden. Deze borrels bieden goede perspectieven voor vriendschappelijke banden of nieuwe zakenpartners.

In de politieke factoren van de DESTEP komt naar voren dat doorstroomtrajecten voor MTS-ers in de techniek in combinatie met praktijkervaring binnen een technisch bedrijf nog niet zijn opgezet.

|  |
| --- |
| Kern paragraaf 5.2:  Innovatie is een hot item binnen de technische industrie. Als het tekort aan technici niet gauw wordt aangepakt zal dit de innovatie in de weg staan. Bast kan hierop inspelen door netwerkborrels op te zetten voor haar Partner. Tevens kan Bast tijdens deze netwerkborrels optreden als adviseur.  Het inzetten van doorstroomtrajecten voor de top van de MTS-ers kan het tekort aan technici bij de Partner van Bast tegengaan. Ook stage trajecten voor afstudeerders in de techniek kunnen aan de partner worden gekoppeld. |

## Positie ten aanzien van de belanghebbenden van Bast – Wederkerig voordeel

Deze paragraaf focust zich op de belanghebbenden van Bast en met name de positie van Bast ten opzichte van deze belanghebbenden. In deze paragraaf 5.3 wordt de onderzoeksvraag beantwoord die bij de analyse van de belanghebbenden horen. Ter afsluiting van de paragraaf is de kern van de resultaten ten opzichte van de belanghebbenden weergegeven.

* **Is er een potentiële doelgroep die Bast op dit moment nog niet bereikt?**

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van het Business Canvas Model. Er zijn potentiële belanghebbenden die op dit moment nog niet worden bereikt door Bast:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Belanghebbende (hulpbron) | Doel | Gericht op bereik nieuwe afnemer |
| * *Technische Hogescholen / Universiteiten* | Studenten binden aan (de partner van) Bast. | Ja 🡪 Studenten |
| * *UWV / Gemeente* | Omscholingstrajecten opstarten | Ja 🡪 ICT-ers, Personeel uit de Bouw etc. |
| * *Nieuwe wervingskanalen* | Social Media inzetten | Ja (ook huidige doelgroep) |
| * *Beroepsverenigingen* | Kennis leveren aan afnemer | Ja (ook huidige doelgroep) |

Tabel 5.3: *Belanghebbenden Bast.*

De belanghebbenden uit tabel 5.3 zijn tot op heden nog niet ingezet om waarde te creëren naar de afnemer toe. Deze hulpbronnen zijn ook van groot belang om nieuwe klanten (afnemers) aan Bast te binden. Het volledige Business Model Canvas is terug te vinden in 11.5, pagina 51.

|  |
| --- |
| Kern paragraaf 5.3:  Bast is in ruime zin afhankelijk van haar belanghebbenden als zij een bredere doelgroep wil benaderen. Bast moet zich dan ook richten op de belangrijkste belanghebbenden die met name voor nieuwe strategieën van Bast interessant zijn (Technische Hogescholen / Universiteiten, UWV Gemeente, en beroepsverenigingen). |

## Positie ten aanzien van de Afnemers van Bast – Waarde(ring)

Deze paragraaf focust zich op de Afnemer van Bast en met name de positie van Bast ten opzichte van deze Afnemer. In deze paragraaf 5.4 worden de onderzoeksvragen beantwoord die hierbij horen. Ter afsluiting van de paragraaf is de kern van de resultaten weergegeven.

Het bestaansrecht van Bast is gericht op door de bemiddeling van Hoger technisch opgeleid personeel in het bedrijfsleven een win-win situatie te creëren voor beide partijen.

Om de positie ten aanzien van de Afnemers te kunnen meten zal eerst antwoord moeten worden gegeven op de deelvraag:

* **Op welke doelgroep richt Bast zich op dit moment?**

Bij beantwoording van deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van het Business Model Canvas. Bast richt zich op dit moment op HTS- en TU- geschoolde technici. Deze doelgroep onderscheid zich in net afgestudeerden of junioren in de techniek met een tot vijf jaar werkervaring, en senioren die in de techniek actief zijn en vijf jaar of meer werkervaring hebben.

Het volledige Business Model Canvas is terug te vinden in 11.5, pagina 51.

In bijlage 11.7, pagina 58 staat de uitslag van het medewerkers tevredenheidsonderzoek dat in april 2013 is gehouden weergegeven. Middels dit onderzoek kan antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen:

* **Wat is de behoefte van de doelgroep/afnemer van Bast?**
* **Wat is het onderscheidend vermogen van Bast?**
* **Wat is het Unique Selling Point (USP) van Bast?**

Enkele antwoorden die hierin naar voren zijn gekomen zijn in tabel 5.4 weergegeven.

|  |
| --- |
| Het onderscheidend vermogen (USP) van Bast |
| * Intensief contact 🡪 goed bereikbaar (telefonisch en per mail) * Uitgebreid aanbod aan vacatures (duidelijke en concrete vacatures) * Kleinschalig bedrijf * De persoonlijke benadering en de betrokkenheid van de consultants van Bast * Er wordt veel tijd en energie in de kandidaten / gedetacheerden gestoken * Consultants weten waarde toe te voegen door de kandidaat vertrouwen te geven |

Tabel 5.4: *Het onderscheidend vermogen van Bast.*

Het onderscheidend vermogen (USP) kan gelinkt worden aan de behoefte van de afnemers aangezien Bast hierin uitblinkt ten opzichte van haar concurrent. De gedetacheerden ervaren dit als gewenst en zo wordt aan hun behoefte voldaan.

Nadat deze antwoorden zijn verkregen kan gericht worden op potentiële nieuwe afnemers. Voordat nieuwe segmenten worden aangeboord dienen er eerst gegevens te worden verzameld die hier betrekking op hebben. De onderzoeksvragen die hierbij van belang zijn:

* **Welke ontwikkelingen zijn er in de technische arbeidsmarkt?**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is de DESTEP toegepast op de afnemers van Bast. In Nederland is op dit moment een vergrijzing aan het ontstaan. In de komende decennia zal de leeftijdssamenstelling van de Nederlandse bevolking nog drastisch verder veranderen (vergrijzing en ontgroening).[[26]](#footnote-26) Door de vergrijzing gaat de komende jaren een groot aantal technici met pensioen. Hierdoor ontstaat tot 2016 een tekort van 170 000 technici, verdeeld over alle opleidingsniveaus.[[27]](#footnote-27)

In de DESTEP komt naar voren dat: vakkrachten met een technische achtergrond belangrijk zijn voor het groei vermogen van de Nederlandse economie. Zij leveren immers inkomsten en banen op die de economie stimuleren.[[28]](#footnote-28)

In bijlage 11.6, pagina 55 staat een overzicht van alle factoren (met uitleg) die bij de DESTEP horen.

* **Is er een potentiële doelgroep die Bast op dit moment nog niet bereikt?**

Antwoord op deze deelvraag is ja, er zijn potentiële doelgroepen die Bast op dit moment nog niet bereikt. Hierbij kan gedacht worden aan: studenten, MTS-ers, personeel afkomstig uit de bouw, ICT-ers, buitenlanders met een technische achtergrond, technisch geschoold personeel die van baan willen wisselen. Ook kan als potentiële doelgroep die niet bereikt wordt de kandidaten worden gerekend die al in het verleden contact met Bast hebben gehad maar op dat moment niet op een passende baan konden solliciteren bij de Partner van Bast. Deze kandidaten verdwijnen in het bedrijfssysteem: Otys en worden niet meer benaderd.

* **Hoe kan Bast het vertrouwen bij de technisch ingenieur versterken?**

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden moet eerst de definitie vertrouwen helder worden gedefinieerd. De beste vertaling van het begrip ‘vertrouwen’ richt zich op de volgende componenten:

* De bereidwilligheid van iemand om afhankelijk te zijn van de acties van een ander of een groep.
* Het geloof dat een ander eerlijk is of dat iets goed zal gaan.
* De verwachting van iemand dat degene die hij/zij vertrouwt zal werken op een manier die hem of haar niet zal schaden.[[29]](#footnote-29)

Om dit te kunnen meten wordt verwezen naar het MTO dat in april 2013 is gehouden. De vraag: *De vacature sloot goed aan bij mijn wensen* , werd met 56% eens beantwoord. 31% van de respondenten was het hier zeer mee eens. 3% van de respondenten vind dat de vacature niet aansloot bij zijn/haar wensen. Ook kan de vraag: *Ik had het gevoel dat de consultant van Bast begreep wat ik wilde*, kan bijdragen aan het definiëren van het vertrouwen van de technisch ingenieur in Bast. Op deze vraag is met 71% van de respondenten eens beantwoord. De overige 29% heeft zeer eens aangegeven.

Om het vertrouwen te versterken bij de technisch ingenieur moet Bast de wensen van de afnemer in het vizier houden. Zeker bij de die 3% van de respondenten om het vertrouwen te versterken. Ook kan gedacht worden aan het organiseren van workshops om kennisontwikkeling bij de afnemer te stimuleren en hen het gevoel te geven dat Bast zich om hun (persoonlijke) ontwikkeling bekommert.

|  |
| --- |
| Kern paragraaf 5.4:  Bast houdt vast aan het segment van HTS- en TU-geschoolde technici terwijl er een groot tekort aan technici heerst binnen de technische industrie. Bast moet zich afvragen: Zij wij veel te laat is om een grotere doelgroep te gaan benaderen gezien de ontwikkelingen op de technische arbeidsmarkt?  Haar focus moet zich verplaatsen naar een veel bredere doelgroep die o.a. bestaat uit: MTS-ers, Technische Studenten, in het buitenland opgeleide technici, personeel uit de Bouw, ICT-ers, kandidaten in Otys.  Het vertrouwen van de huidige afnemer van Bast kan versterkt worden door het organiseren van workshops. |

## Organisatie – Groeien

Deze paragraaf focust zich op de interne organisatie van Bast. In deze paragraaf 5.5 worden de onderzoeksvragen beantwoord die hierbij horen. Ter afsluiting van de paragraaf is de kern van de resultaten weergegeven.

* **Hoe ziet de interne organisatie van Bast eruit?**

Antwoord op deze onderzoeksvraag is onder andere gegeven met behulp van het Cultuurmodel van Quinn (ingevuld door twee directieleden). Bast heeft een familiecultuur. De gewenste cultuur is ook een familiecultuur. Binnen deze cultuur heerst flexibiliteit en de vrijheid van het handelen. Bij één van de respondenten neigt de gewenste cultuur naar de hiërarchische cultuur. De hiërarchische cultuur heeft een stabiele en beheersbare organisatie. Dit is het tegenovergestelde van de familiecultuur.

Het cultuurmodel van Quinn maakt duidelijk dat het lastig is voor Bast om te innoveren en open te staan voor nieuwe plannen (adhocratie) en gelijk te proberen het evenwicht en controle te bewaren (hiërarchie).

In bijlage 11.8, pagina 62 staan beide matrixen van Quinn weergegeven die zijn ingevuld door beide directieleden (weergegeven als respondent 1 en respondent 2).

Bij beantwoording van de deelvraag over de interne organisatie is eveneens gebruik gemaakt van de organisatiematrix van Camp. De Matrix van Camp is door de vier eigenaren (benoemd als respondent 1,2,3 en 4) van Bast ingevuld en samengevoegd in een tabel die is terug te vinden in bijlage 11.9, pagina 64 Uit deze samengevoegde Matrix van Camp zijn een aantal gevaren naar voren gekomen waar Bast op dit moment te weinig mee doet. Daarnaast zijn er een aantal sterke punten naar voren gekomen waar Bast op dit moment succesvol mee bezig is. Dit is weergegeven in tabel 5.5.

Middelsde uitkomsten in tabel 5.5 van Camp kan antwoord worden gegeven op de deelvraag:

* **Is de interne organisatie effectief en efficiënt ingericht?**

Duidelijk is geworden door de vier eigenaren van Bast de vragenlijst van Camp te laten invullen dat Bast nog niet voldoende effectief en efficiënt is ingericht. Met name in de beleidsvorming en de organisatie in het algemeen kunnen er flinke verbeterslagen worden gemaakt.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| https://twimg0-a.akamaihd.net/profile_images/1438571463/bast-logo-jpg.jpg | Gevaren zone | https://twimg0-a.akamaihd.net/profile_images/1438571463/bast-logo-jpg.jpgSterke zone | |
| Beleid  Beleid  Beleid  Beleid  Organisatie  Organisatie  Organisatie  Organisatie  Personeel | Weinig marktonderzoek  Onvoldoende ideeënontwikkeling  Geen eenduidige strategieën  De visie van Bast is niet helder bij iedereen  Onvoldoende afbakenen van de taken en bevoegdheden  Te weinig druk uitgeoefend (door de medewerkers) op de totstandkoming van het beleid  Onduidelijkheid groepsverantwoordelijkheid  nieuwe ideeën worden onderling onvoldoende doorgegeven  Creativiteit wordt te weinig ondersteund | **Beleid**  **Beleid**  **Beleid**  **Beleid**  **Beleid**  **Organisatie**  **Personeel**  **Personeel**  **Personeel** | Streven naar een hoge kwaliteit  De kernactiviteiten van Bast zijn duidelijk  De bestuurders hebben belangstelling voor het beleid van Bast  Men voelt zich thuis in de organisatie  Er wordt aan een positieve beeldvorming van Bast gewerkt  Men helpt elkaar bij het oplossen van problemen  Er is onderlinge behulpzaamheid  Iedereen toont veel inzet  Er wordt enthousiast gewerkt |

Tabel 5.5: *Gevaren zone versus Sterke zone Bast*

In bijlage 11.10, pagina 67 staan de volledige interviews die zijn afgenomen op 24 mei 2013 onder vier medewerkers van Bast betreffende de interne participatie. Als antwoord op de vraag: *hoe de medewerkers worden betrokken bij de beleidsvorming intern* wordt als respons aangegeven dat men hierbij wordt betrokken. Dit in tegenstelling tot de antwoorden die uit de matrix van Camp naar voren komen. Daarin komt juist naar voren dat er te weinig druk wordt uitgeoefend door de medewerkers bij de totstandkoming van het beleid.

Binnen Bast vinden regelmatig brainstormsessies plaats waarbij de medewerkers de ruimte krijgen om hun mening te geven. Het opvolgen van die uitkomsten uit de brainstormsessie is een lastiger verhaal, deze acties verwateren na een tijd weer. Uit de respons blijkt dat dit volgens de respondenten strakker mag worden toegepast. De aandeelhouders binnen Bast denken aan de toekomst. Belangrijke beslissingen die hieruit voortkomen worden in de kwartaalbijeenkomsten met alle medewerkers gedeeld. Op de vraag: *of de medewerkers het gevoel hebben of ze participeren bij de innovatie van Bast* wordt volmondig ja gezegd. Dit in tegenstelling tot de resultaten die uit de organisatiematrix van Camp naar voren komen. Kennelijk hebben de medewerkers een ander beeld van de participatie dan de eigenaren van Bast dat hebben. De medewerkers van Bast vinden het belangrijk om te participeren binnen Bast.

* **Hoe kan de kennisroulatie in de organisatie worden geoptimaliseerd?**

Voor beantwoording van deze onderzoeksvraag wordt wederom gebruik gemaakt van de interviews die zijn gehouden betreffende de interne participatie. In bijlage 11.10, pagina 67 staan de volledige interviews weergegeven. Om de kennisroulatie in de organisatie te optimaliseren moet er een grote betrokkenheid vanuit de medewerkers aanwezig zijn. De respondenten in het interview over de interne participatie geven aan dat die betrokkenheid er is. Dit verhoogt het werkplezier en het aanhouden van de juiste koers. Vanuit de matrix van Camp wordt duidelijk dat de medewerkers worden geholpen bij het oplossen van problemen en onderlinge behulpzaamheid is aanwezig. Dit draagt bij aan de kennisroulatie. Echter, de creativiteit wordt onderling te weinig ondersteund. Dit staat innovatie in de weg en roulatie van (nieuwe) kennis. Als antwoord op de deelvraag hoe de kennisroulatie kan worden geoptimaliseerd kan worden geconcludeerd dat de creativiteit onder de medewerkers moet worden toegejuicht.

|  |
| --- |
| Kern paragraaf 5.5:  Bast is op dit moment onvoldoende ingericht op innovatie. Een slecht teken nu de technische arbeidsmarkt aan het krimpen is. Er wordt maar weinig onderzoek naar de markt gedaan en er zijn geen eenduidige strategieën uitgezet. In het algemeen wordt de creativiteit te weinig ondersteund binnen Bast. Brainstormsessies worden wel gehouden binnen Bast maar de uitkomsten worden niet voldoende uitgewerkt en vervolgens doorgezet.  Kortom; wil Bast actief in kunnen spelen op de veranderingen in de technische arbeidsmarkt dan moet de cultuur veranderen in een adhocratiecultuur. |

# Strategische opties – Longlist

In het hoofdstuk strategische opties wordt stilgestaan bij de Longlist van de strategische opties die zijn voortgekomen uit de resultaten van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de strategische opties met hun bijbehorende doel toegelicht.

Paragraaf 6.1 bespreekt de eerste strategisch optie (winnen). Paragraaf 6.2 bespreekt de tweede strategische optie (samen sterker). Paragraaf 6.3 bespreekt de derde strategische optie (wederkerig voordeel). Paragraaf 6.4 bespreekt de vierde strategische optie (waarde(ring)). Paragraaf 6.5 bespreekt de vijfde strategische optie (groeien). Paragraaf 6.6 behandelt de criteriumlijst die is toegepast op alle ontwikkelde strategische opties voor Bast. Paragraaf 6.7 geeft de prioriteitenlijst weer die is opgesteld door de directie.

## Strategische optie 1 – Winnen

Deze strategische optie richt zich op de concurrentiestrategie: winnen (beter zijn dan de rest). Hierbij komen opties aan bod die de Unique Selling Points van Bast versterken op grond van onderzoek (concurrentie-analyse):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr. | Onderwerp | | Strategisch optiedoel:  ’’Don’t get stuck in the middle’’ (Porter) | |
| 1.1 |  | *Binding technische studenten* | | Deze strategische optie richt zich op het organiseren van:   * gastcolleges op Technische Hogescholen/Universiteiten * Contacten met studentenverenigingen * Sponsoren op intro kampen * Het geven van sollicitatietrainingen op Technische Hogescholen/Universiteiten * Studenten adviseren op open dagen van Technische Hogescholen / Universiteiten   **Doel =** het creëren van een band met de studenten door te coachen / adviseren. |
| 1.2 |  | *Thema-avonden* | | Deze strategische optie richt zich op het organiseren van thema-avonden voor partners en/of afnemers  **Doel =** kennis leveren aan beide partijen (zowel Afnemer als de Partner). Binding creëren. |
| 1.3 |  | *Slim gebruik Social Media* | | Deze strategische optie richt zich op het slim gebruiken van de Social Media. Die bestaat uit het positioneren van Bast op het internet en werven van Afnemers.  **Doel =** Instroom creëren door slim gebruik van de Social Media   * positioneren van Bast op de technische markt * USP’s uiten naar de afnemer/partner |
| 1.4 |  | *Inzetten stagetrajecten* | | Deze strategische optie richt zich op het opzetten van stagetrajecten waarbij Bast een bemiddelende rol speelt in het aanbieden van Topguides enerzijds (Partner) en technisch talent (Afnemer) anderzijds.  **Doel =** het creëren van een band naar de Afnemer toe (nog vóór het afstudeertraject). Het creëren van toegevoegde waarde voor de Partner door studenten aan hen te koppelen die ambitieus zijn en zich willen door ontwikkelen (binnen het stage bedrijf). |
| 1.5 |  | *Doorstroomtraject* | | Deze strategische optie richt zich op het aanbieden van een doorstoomtraject aan de top van de MBO-ers in combinatie met praktijkervaring bij een technisch bedrijf (Partner)  **Doel =** MTS-ers een traject laten doorlopen wat resulteert in een HTS diploma en een werkplek bij de Partner die deze MTS-er praktijkervaring heeft laten opdoen. **Gevolg🡪** creëren van een bredere doelgroep. |
| 1.6 |  | *Bredere doelgroep* | | Deze strategische optie richt zich niet alleen op HTS- en TU- geschoold personeel. Middels deze optie wordt een veel grotere doelgroep benaderd;   * MTS-ers * Studenten (in hun afstudeerfase) * In het buitenland opgeleide technici * Personeel uit de bouw * ICT-ers   **Doel =** bredere doelgroep creëren (meer aanbod voor de Partner). |

## Strategische optie 2 – Samen sterker

Deze strategische optie richt zich op het element; samen sterker. Hierbij komen strategische opties aan bod die de band tussen Bast en haar Partner zullen versterken zoals:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nr. | Onderwerp | Strategisch optiedoel:  ‘’Innovation is the central issue in economic prosperity’’ (Porter) |
| 2.1 | *Inzetten stage trajecten* | Deze strategische optie richt zich op de samenwerking tussen Bast en haar Partner waarbij Bast een bemiddelende rol speelt in het aanbieden van Topguides enerzijds (partner) en technisch talent anderzijds (afnemer).  **Doel =** het creëren van een band naar de Afnemer toe nog vóór het afstudeertraject. Het creëren van toegevoegde waarde voor de Partner door studenten aan hen te koppelen die ambitieus zijn en zich willen door ontwikkelen (dit kan binnen het stagebedrijf). |
| 2.2 | *Verdieping adviesrol* | Bast ontwikkelt zich in de adviseursrol (kennisleverancier) van haar Partner op het gebied van de technische arbeidsmarkt, de instroom van technisch personeel, en de koppeling met Technische Hogescholen / Universiteiten.  **Doel =** Band creëren met de Partner. |
| 2.3 | *Doorstroom-traject* | Deze strategische optie richt zich op het aanbieden van een doorstoomtraject aan de top van de MBO-ers in combinatie met praktijkervaring bij een technisch bedrijf (Partner)  **Doel =** MTS-ers een traject laten doorlopen wat resulteert in een HTS diploma en een werkplek bij de Partner die deze MTS-er praktijkervaring heeft laten opdoen. **Gevolg🡪** creëren van een bredere doelgroep. |
| 2.4 | *Netwerkborrels* | Het oprichten van een netwerkborrel. Hierbij staat de Partner van Bast centraal en wordt zij in een informele setting uitgenodigd voor een borrel. Hierbij kunnen de Partners onderling contacten uitwisselen en tevens ook met de consultants van Bast die aanwezig zullen zijn (doel= o.a. positie versterken bij de partner).  De borrels worden georganiseerd voor ondernemers die snel en doeltreffend willen netwerken in een prettige omgeving.  **Doel =** Bast fungeert als platform/adviseur voor haar Partners. |

## Strategische optie 3 – Wederkerig voordeel

Deze strategische optie richt zich op het element; het wederkerig voordeel. Hierbij komen strategische opties aan bod die het wederkerig voordeel tussen Bast en haar Belanghebbenden zal vergroten zoals:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nr. | Onderwerp | Strategisch optiedoel:  ‘’If all you’re trying to do is essentially the same thing as your rivals, then it’s unlikely that you’ll be very succesful’’ (Porter) |
| 3.1 | *Inschakelen Technische Hogescholen / Universiteiten* | Het betrekken van Technische Hogescholen/Universiteiten als verschaffer van ambitieuze, gemotiveerde Technische Talenten.  **Doel =** verbreden van de doelgroep door studenten te betrekken. |
| 3.2 | *Omscholings-trajecten* | Via het UWV of de gemeente omscholingstrajecten aanbieden. Dat traject kan zich richten op mensen die ooit voor de techniek zijn opgeleid weer terug naar deze sector te halen. Deze mensen zijn in de jaren ’90 bijvoorbeeld de ICT ingegaan omdat in die sector destijds geld was te verdienen, nu kunnen ze via een bijscholing weer terug de techniek in.  **Doel =** verbreden van de doelgroep. |
| 3.3 | *Beroeps-verenigingen* | Betrekken van beroepsverenigingen, zij kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het Unique Selling Point van Bast. Door externe werknemers (de Afnemer) te koppelen aan de beroepsverenigingen kan de Afnemer een professionaliseringstraject doorlopen. Zo kan Bast zich profileren door naast salaris ook kennisontwikkeling aan te bieden.  **Doel =** Bast niet alleen als werkverschaffer profileren maar ook als ontwikkelcoach in de markt neerzetten. |

## Strategische optie 4 – Waarde(ring)

Deze strategische optie richt zich op het element; waardering. Hierbij komen strategische opties aan bod die zich richt op de band van Bast met haar afnemers zoals:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nr. | Onderwerp | Strategisch optiedoel:  ‘’Change brings opportunities, on the other hand, change can be confusing’’ (Porter) |
| 4.1 | *Bredere doelgroep* | Deze strategische optie richt zich niet alleen op HTS- en TU- geschoold personeel. Middels deze optie wordt een veel grotere doelgroep benaderd;   * MTS-ers * Studenten (in hun afstudeerfase) * In het buitenland opgeleide technici * Personeel uit de bouw * ICT-ers   **Doel =** bredere doelgroep creëren (meer aanbod voor de Partner). |
| 4.2 | *Workshops* | Het aanbieden van scholingen, workshops en cursussen aan de Afnemer van Bast (de Afnemer kan vrijwillig deelnemen (via Bast als tussenpersoon) aan deze activiteiten om zijn kennis te vergroten).  **Doel =** Afnemer meer vertrouwen geven + onderscheidend vermogen creëren |
| 4.3 | *Intensiever gebruik Otys* | Kandidaten in het systeem (otys) meer informeren / betrekken bij het proces.  **Doel =** potentiële doelgroep weer benaderen, verborgen potentieel eruit selecteren. |

## Strategische optie 5 – Groeien

Deze strategische optie zal richten zich op het innoveren. Hierbij komen strategische opties aan bod die Bast intern zullen versterken zoals:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nr. | Onderwerp | Optiedoel:  ‘’Strategy starts with having the right goal’’ (Porter) |
| 5.1 | *Slim gebruik Social Media* | Deze strategische optie richt zich op het slim gebruiken van de Social Media. Die bestaat uit het positioneren van Bast op het internet en werven van Afnemers.  **Doel =** Instroom creëren door slim gebruik van de Social Media   * positioneren van Bast op de technische markt * USP’s uiten naar de afnemer/partner |
| 5.2 | *Brainstorm-sessies* | Interne creativiteit ondersteunen door vaste brainstormsessies in te zetten.  **Doel =** proactieve organisatie kweken die inspeelt op ontwikkelingen in de technische markt. |

## Criteriumlijst

Deze Paragraaf behandelt de criteriumlijst (tabel 6.6) die is toegepast op alle ontwikkelde strategische opties voor Bast in dit hoofdstuk. Middels deze lijst vallen strategische opties af die op dit moment niet te realiseren zijn voor Bast. De overgebleven strategische opties zijn voorgelegd aan de directie die hieruit een keuze maakt.

Strategische opties kunnen onder meerdere strategieën vallen (zie voorgaande vijf paragrafen die de strategische opties uitleggen). Voor de criteriumlijst is de strategische optie maar één keer benoemd om het zo concreet mogelijk te houden.

**De criterium bestaan uit de volgende punten:**

* *Relatief lage kosten;* het mag relatief niet te hoge kosten opleveren voor Bast.
* *Weinig beslag op mensuren;* het mag niet teveel uren van een werkweek van de medewerkers van Bast in beslag nemen. Er moet voldoende tijd zijn voor de hoofdprocessen.
* *Doelgroep gericht;* de strategische optie moet gericht zijn op de (nieuwe) doelgroep die Bast bedient in de Technische markt: Studenten, MTS-ers, Afgestudeerde HTS-ers / TU-ers (huidige doelgroep), ICT-ers, In het buitenland opgeleide technici, Personeel uit de bou
* *Tot uiting komen van USP’s;* deze moeten tot uiting kunnen komen middels de geformuleerde optie: Technische kennis consultants, Kennis detacheringsbranche consultants
* *Innovatiegericht;* de strategische optie moet Bast helpen zich te onderscheiden op de Technische markt van haar concurrent.
* *Draagt bij aan groeistrategie;* de strategische optie moet Bast helpen een stap naar voren te zetten en niet leiden tot een stap achteruit.
* *Interne kennis van toepassing;* de interne kennis van de consultant van Bast moet tot uiting komen in de strategische optie. Dit betekent dat de technische kennis en de kennis van de detacheringbranche onderdeel van de strategische optie moet zijn.
* *Behoud van de sterke punten van de familiecultuur;* dit betreft de cultuuraspecten van de familiecultuur (het intensieve contact, de korte lijnen, veel autonomie, weinig lagen in de organisatie), kortom: hoe bij groei van de organisatie de cultuuraspecten van de familiecultuur te behouden door een adequate organisatiestructuur op te zetten.
* *Draagt een bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelstelling (instroom creëren) van het afstudeeronderzoek;* voor de inschatting van het effect op de doelstelling (maximaal kunnen voorzien in de behoefte van de partner) van de strategische opties is overleg gepleegd met de directie.

**4 =** Strategische optie voldoet volledig aan de betreffende criterium  
**3** = Strategische optie voldoet in ruime mate aan de betreffende criterium  
**2** = Strategische optie voldoet enigszins aan de betreffende criterium  
**1 =** Strategische optie voldoet niet aan de betreffende criterium

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Strategische opties | | | | | | | | | | | | | |
| Criterium | **1** | | | | | | **2** | | **3** | | | **4** | | **5** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **2** | **4** | **1** | **2** | **3** | **2** | **3** | **2** |
| Relatief lage kosten | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| Weinig beslag op mensuren | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Doelgroep gericht | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| Tot uiting komen van Unique Selling Points van Bast | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| Innovatie-gericht | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| Draagt bij aan groeistrategie Bast | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Interne kennis consultants van toepassing | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Behoud van de sterke punten van de familiecultuur | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Draagt een bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelstelling van het afstudeeronderzoek | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| Totaal aantal punten | **33** | **29** | **35** | **28** | **31** | **31** | **22** | **24** | **29** | **32** | **28** | **27** | **24** | **25** |

Tabel 6.6: *Criteriumlijst - longlist van Strategische opties Bast.*

De opties met de hoogste scoren zijn:

**35 punten =** optie 1.3 – *Slim gebruik van de Social Media*  
**33 punten =** optie 1.1 – *Binding creëren met technische studenten*  
**32 punten =** optie 3.2 – *Opstarten van omscholingstrajecten*   
**31 punten =** optie 1.5 – *Doorstroomtrajecten top MTS-ers***31 punten =** optie 1.6 – *Bredere doelgroep*

In bijlage 11.12, pagina 76 is uitleg weergegeven bij de top vijf strategische opties die uit de criteriumlijst naar voren zijn gekomen. Hierin staat ook uitleg bij de scores.

## Prioriteitenlijst

Bij het opstellen van de prioriteitenlijst is de directie betrokken. Deze lijst bestaat uit een top vijf strategische opties die de eerste prioriteiten volgens de directie moeten krijgen. Uit die top vijf blijkt dat de eerste drie strategische opties overeenkomen met de eerste drie strategische opties in de criteriumlijst in tabel 6.6.

Tabel 6.7 toont de top vijf, de directie heeft de implementatie van de Social Media op de eerste plaats gezet. Dit heeft volgens hen de grootste prioriteit op dit moment. De binding met studenten is geplaatst op de tweede plek. Het opstarten van omscholingstrajecten komt op de derde plaats.

|  |  |
| --- | --- |
| Top 5 prioriteitenlijst | Prioriteit – Strategische optie |
| 1e prioriteit | Slim gebruik van de Social Media |
| 2e prioriteit | Binding creëren met technische studenten |
| 3e prioriteit | Opstarten van omscholingstrajecten |
| 4e prioriteit | Thema-avonden organiseren |
| 5e prioriteit | Doorstroomtraject opstarten MTS-ers |

Tabel 6.7: *Prioriteitenlijst Bast.*

Nu uit beide lijsten dezelfde top drie naar voren is gekomen kan concreet worden geconcludeerd dat volgens het afstudeeronderzoek én de directie de eerste drie strategische opties moeten worden uitgewerkt:

**1 =** Slim gebruik van de Social Media  
**2 =** Binding creëren met technische studenten  
**3 =** Opstarten van omscholingstrajecten

Deze uitwerking vindt plaats in het volgende hoofdstuk; de Shortlist. De reden dat gekozen is voor het uitwerken van de eerste drie strategische opties is omdat deze precies passen bij de prioriteiten zoals gesteld door de directie.

# Strategische opties – Shortlist

In dit hoofdstuk 7 wordt de Shortlist behandeld die is voortgekomen uit de criteriumlijst en de prioriteitenlijst uit het voortgaande hoofdstuk. Paragraaf 7.1 richt zich op de strategie betreffende de optie - Slim gebruik van de Social Media. Paragraaf 7.2 richt zich op de strategie betreffende de optie - Binding creëren met technische studenten. Tot slot behandelt paragraaf 7.3 de strategie betreffende de optie - Omscholingstrajecten opstarten.

## Strategische optie 1 – Slim gebruik van de Social Media

Deze strategische optie 1 komt voort uit de strategie ‘winnen’ en ‘groeien’. Het gaat bij deze strategische optie om een concurrentiestrategie (onderscheiden ten opzichte van de concurrent) en een interne groeistrategie (bereik nieuwe doelgroep 🡪 meer instroom creëren).

|  |  |
| --- | --- |
| Doel | Middel |
| *Door inzet van de Social Media:* | *Inzetten van:* |
| Verbetering van het bereik van de doelgroepen 🡪 Afnemers, Partners en Belanghebbenden. | * Projectteam * Coach (expert) * Kennis van de Social Media * Communication Skills * Actieve participatie medewerkers * Budget |
| Creëren van interactieve communicatie met de doelgroepen. |
| Uiten van Unique Selling Points van Bast. |
| Nieuwe doelgroep bereiken 🡪 MTS-ers, Studenten, in het buitenland opgeleide technici. Personeel uit de bouw, ICT-ers |
| De Social Media als een onderdeel beschouwen van de bedrijfsvoering op het gebied van werven van nieuwe afnemers, partners en belanghebbenden. |

Tabel 7.1.1: *Strategische optie 1 – Doel en middel.*

**Meerwaarde van deze strategische optie:** om de meerwaarde van deze strategische optie te verklaren moet eerst inzichtelijk gemaakt worden hoe groot de doelgroep is: 768.000 technici.[[30]](#footnote-30) Hier is een percentage aan gekoppeld (4,6%) ten opzichte van de gehele bevolkingsomvang van Nederland op dit moment (16.787.434 miljoen[[31]](#footnote-31)). Nu duidelijk is dat 4,6% van de Nederlandse bevolking tot de doelgroep behoort kan berekend worden hoe groot de doelgroep is per Social Media kanaal. Uit tabel 7.1.2 komt naar voren dat het aantal technici op de arbeidsmarkt dat gebruik maakt van de Social Media kanalen 90,5% is van de totale technische doelgroep (er is gekozen voor de top drie meest populaire Social Media kanalen op dit moment; Facebook, LinkedIn en Twitter). Dit betekent voor Bast dat zij een bereik heeft van 90,5% van haar doelgroep middels de inzet van Social Media.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gebruik Social Media in Nederland in 2013 | | |
| *Kanaal* | **Totaal aantal gebruikers [[32]](#footnote-32)** | **Aantal gebruikers met een technische achtergrond** |
| *Facebook* | 7,9 miljoen gebruikers | 363.400 gebruikers |
| *LinkedIn* | 3,9 miljoen gebruikers | 179.400 gebruikers |
| *Twitter* | 3,3 miljoen gebruikers | 151.800 gebruikers |
| Totaal | 15,1 miljoen gebruikers | 694.600 gebruikers |

Tabel 7.1.2: *Doelgroep actief op Social Media.*

## Strategische optie 2 – Binding creëren met technische studenten

Strategische optie 2 komt voort uit de strategie ‘winnen’. Het gaat hierbij om een concurrentiestrategie (onderscheiden ten opzichte van de concurrent).

|  |  |
| --- | --- |
| Doel | Middel |
| *Door het creëren van een band met de Technische Studenten:* | *Inzetten van:* |
| Bereiken van nieuwe doelgroepen 🡪 Technische Studenten (MTS, HTS en TU) en Technische Hogescholen / Universiteiten. | * Projectteam * Connecties Technische Hogescholen / Universiteiten * Connecties studentenverenigingen * Communication Skills * Actieve participatie medewerkers * Budget |
| De Technische student nog vóór het afstuderen aan Bast verbinden door het organiseren van gastcolleges, sponsoren van introductiekampen, het geven van sollicitatietrainingen, het aanbieden van stagemogelijkheden bij bedrijven met status (Topguides voor Technisch Talent). |
|  |
| De top van de MBO-ers doorstroomtrajecten aanbieden. |
|  |
| Contracten met Technische Hogescholen / Universiteiten aan gaan 🡪 betreffende stagetrajecten maar ook gastcolleges geven op bijvoorbeeld open dagen |
|  |
|  |

Tabel 7.2.1: *Optie 2 – Doel en middel.*

**Meerwaarde van deze strategische optie**:richt zich op het aanboren vaneen nieuwe bron**;** het gaat er om dat studenten in plaats van zelf solliciteren de meerwaarde zien van Bast als bemiddelaar in de techniek.Deze groepen worden nu nog niet benaderd. Hier ligt een grote kans voor Bast.

## Strategische optie 3 – Omscholingstrajecten opstarten

Strategische optie 3 komt uit op de strategie ‘wederkerig voordeel’ (enerzijds kennis bieden aan de Partner en Belanghebbenden in bemiddeling, anderzijds plek voor omscholingstrajecten en leerplekken bieden door Partner en Belanghebbenden).

|  |  |
| --- | --- |
| Doel | Middel |
| *Door het opstarten van omscholingstrajecten:* | *Inzetten van:* |
| Creëren van een wederkerig voordeel tussen Bast en haar Partner en Belanghebbenden. | * Projectteam * Connecties UWV / Gemeente * Nieuwe doelgroep * Communication Skills * Actieve participatie medewerkers * Budget |
| betrekken van een bredere doelgroep 🡪techniek verwante doelgroepen (ICT-ers, personeel uit de bouw) |
|  |
| Contracten afsluiten met een Technische Hogeschool voor een A.D. (Associated Degree) |
|  |
|  |
|  |
|  |

Tabel 7.3.1: *Optie 3 – Doel en middel.*

**Meerwaarde van deze strategische optie:** richt zich wederom op het aanboren vaneen nieuwe bron om de Partner in de vraag naar technici te voorzien. Doordat Bast de doelgroep heeft verruimd en optimaal in gaat zetten (middels omscholingstrajecten e.d.) kan zij voldoen aan de vraag van de Partner.

# Kosten- batenanalyse

In dit hoofdstuk komt de kosten- batenanalyse aan bod die de financiële kant van de strategische optie 1 – Slim gebruik van de Social Media in kaart brengt (baten zijn op dit moment nog niet in cijfers uit te drukken aangezien er eerst een pilot gedraaid moet worden om de baten in kaart te brengen). Deze analyse kan een waardevol aandeel leveren in het verkrijgen van meer inzicht in de meerwaarde van de strategische optie.

In paragraaf 8.1 wordt het stappenplan van de kosten- batenanalyse schematisch weergegeven. In paragraaf 8.2 wordt de kosten-batenanalyse besproken voor optie 1.

## Stappenplan

|  |  |
| --- | --- |
| Stappenplan Kosten-batenanalyse | |
| Stap 1. | Probleemanalyse |
| Stap 2. | Strategische opties ontwikkelen |
| Stap 3. | Bepalen kosten van de strategische opties |
| Stap 4. | Bepalen baten van de strategische opties |
| Stap 5. | Opstellen overzicht Kosten- batenanalyse |

## Kosten- batenanalyse Strategische optie 1

Paragraaf 8.2 bestaat uit sub paragraaf 8.2.1 die de kosten weergeeft van de strategische optie 1 – Slim gebruik van de Social Media en uit sub paragraaf 8.2.2 die de baten weergeeft van de strategische optie 1 – Slim gebruik van de Social Media.

### Kosten

De kosten worden onderverdeeld in de verschillende kanalen; LinkedIn, Facebook en Twitter.

*LinkedIn*

Binnen LinkedIn zijn er meerdere betaalde mogelijkheden om de doelgroep te bereiken. Dit kan bijvoorbeeld middels vacatures. Gemiddeld zijn er 1.007 weergaven per vacature, 19 sollicitanten per vacature en 30% weergaven van passieve kandidaten. [[33]](#footnote-33) Tabel 8.2.1 toont kosten-analyse met scenario’s betreffende het plaatsen van vacatures via LinkedIn.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vacatures LinkedIn\*** | **Scenario 1** | **Scenario 2** | **Scenario 3** |
| *Aantal vacatures* | 1 | 5 | 10 |
| *Kosten per vacature* | € 139,95 | € 110,99 | € 89,50 |
| *Profielmatches* | **V** | **V** | **V** |
| *InMail-berichten* | 5 | 5 | 5 |

Tabel 8.2.1.1: *Kosten-analyse vacatures op LinkedIn.*

\*Vacatures staan 30 dagen on-line

Via LinkedIn kunnen abonnementen worden afgesloten om doeltreffend te kunnen netwerken. Tabel 8.2.1.2toont een kosten-analyse met scenario’s van LinkedIn abonnementen. Bijlage 11.13, pagina 79 geeft uitleg bij de mogelijkheden die zijn weergegeven.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **LinkedIn Premium –Abonnementen[[34]](#footnote-34)** | **Scenario 1** | **Scenario 2** | **Scenario 3** | **Scenario 4** | **Scenario 5** |
| Basic | Business | Business Plus | Executive | Pro |
| **Kosten** | | | | | |
| *Wat zijn de kosten van het abonnement per maand incl. Btw* | **X** | €18,39 | €36,84 | €66,36 | €368,94 |
| **Zichtbaarheid** | | | | | |
| *Wie heeft uw profiel bekeken* | Beperkt | **V** | **V** | **V** | **V** |
| *Volledige profiel* | Beperkt – tot 2e graads | **V** | **V** | **V** | **V** |
| *Zichtbaarheid van volledige naam* | **X** | **X** | **X** | **V** | **V** |
| **Bereik** | | | | | |
| *InMail-berichten per maand* | **X** | 3 | 10 | 25 | 50 |
| *Introducties* | 5 | 15 | 25 | 35 | 50 |
| *OpenLink* | **X** | **V** | **V** | **V** | **V** |
| **Zoeken** | | | | | |
| *Premium-zoekopdracht* | **X** | 4 | 4 | 8 | 8 |
| *Profielen per zoekopdracht* | 100 | 300 | 500 | 700 | 1.000 |
| *Opgeslagen zoekmeldingen* | 3  wekelijks | 5  wekelijks | 7  wekelijks | 10  dagelijks | 15  dagelijks |
| *Referentie zoeken* | **X** | **V** | **V** | **V** | **V** |

Tabel 8.2.1.2: *Kosten-analyse LinkedIn abonnementen.*

*Facebook*

Binnen Facebook zijn er meerdere mogelijkheden om de doelgroep van Bast te bereiken. Via de groepspagina van Bast op facebook (bestaat reeds, wordt nog onvoldoende mee gedaan) kunnen advertenties worden geplaatst. Meer inhoudelijke informatie over adverteren op Facebook is te vinden in bijlage 11.13, pagina 79.

De Facebook advertenties kunnen afgerekend worden op drie manieren:

**1 =** CPC (cost per click / kosten per klik) 🡪 binnen Nederland een gemiddelde van €0,50  
**2 =** CPM (cost per mile / kosten per duizend vertoningen)  
**3 =** Geoptimaliseerde CPM (hierbij vertoont Facebook de advertentie weer aan personen waarvan de kans het grootst is dat ze op de advertentie klikken)

De exacte kosten zijn voornamelijk afhankelijk van de concurrentie en de gemiddelde CTR (click through rate) die je weet te realiseren. Als adverteerder kun je zelf bepalen hoeveel aan elke campagne besteed wordt door een budget per dag of voor een langere looptijd in te stellen. Het minimale dagbudget voor een campagne is €1,00. Het budget moet ten minste twee keer zo hoog zijn als je bod voor een klik (CPC). Als je bijvoorbeeld een CPC van €1,00 hebt, moet je budget per dag minstens €2,00 zijn. Het minimum voor de CPC is €0,01. Hoewel dit technisch gezien het laagste bod is dat je kan invoeren, zal dit bod in de meeste gevallen niet hoog genoeg zijn om je advertentie of gesponsorde verslag weer te geven. Facebook geeft bij het aanmaken van advertenties altijd een voorgesteld bod waarmee je advertentie vertoond gaat worden.[[35]](#footnote-35)

Naast die betaalde advertenties kan op de groepspagina content geplaatst worden om je doelgroep te informeren / contacteren. Hier zijn geen kosten aan verbonden behalve die van het personeel van Bast. Iedereen binnen Bast kan content plaatsen, daarom zijn de uurtarieven van het personeel weergegeven in tabel 8.2.1.3 om een indicatie te geven.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Functies | Uurtarief variërend van |
| *Personeel* |  | * Directie * Senior Consultant * Junior Consultant * Backoffice / administratie * Stagiair | * €75,- per uur * €57,- per uur * €37,- per uur * €37,- per uur * €15,- per uur |

Tabel 8.2.1.3: *Uurtarieven medewerkers Bast.*  
  
*Twitter*

Aan het twitter account van Bast zijn geen kosten verbonden behalve de personeelskosten. Het account van Bast moet voorzien worden van content en er moet tijd gestoken worden in het benaderen van de doelgroep. Hier zijn de personeelskosten aan verbonden (zie tabel 8.2.1.3).

### Baten

Het is lastig om bij deze strategische optie uit te gaan van exacte cijfers die betrekking hebben op de baten. Het is onzeker welk aantal van de te bereiken doelgroep zal reageren op werving via de Social Media. Er is bij de baten daarom uitgegaan van kwalitatieve gegevens in plaats van kwantitatieve gegevens. Door het draaien van een pilot kan een preciezere inschatting gemaakt worden van de op te leveren baten van de strategische optie.

|  |
| --- |
| Baten optie 1 – *Slim gebruik van de Social Media* |
| * Omzetstijging 🡪 door meer instroom te genereren * Bereik van een grotere doelgroep (90,5%) 🡪 studente, MTS-ers, personeel uit de Bouw, ICT-ers, in het buitenland opgeleide technici * Bieden van meer service 🡪 vragen beantwoorden via de Social Media / adviseren * Meer naamsbekendheid creëren |

# Conclusie

Er kan worden geconcludeerd dat Bast zich nog niet voldoende richt tot haar potentiële nieuwe doelgroepen. Deze bestaan uit: de afnemer (MTS-ers, Technische Studenten, in het buitenland opgeleide technici, personeel uit de Bouw, ICT-ers ), de partner ( vrijmaken van stage-, omscholings- en doorstroomtrajecten) en de belanghebbenden (Technische Hogescholen / Universiteiten) van Bast. Door onderscheidend vermogen te creëren waarbij de doelgroep Bast benadert als bemiddelaar kunnen concurrentievoordelen worden bereikt.

In paragraaf 9.1 worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot de resultaten die in het afstudeeronderzoek naar voren zijn gekomen. In paragraaf 9.2 staat de discussie weergegeven die is voortgekomen uit het afstudeeronderzoek.

## Aanbevelingen

De vraag en het aanbod van technici sluit niet goed aan op de technische arbeidsmarkt. Maar hoe vindt de technisch werkgever nou zijn technisch werknemer en omgekeerd? Bast moet als bemiddelaar hierop inspelen en haar (te verbreden) doelgroep aan zich zien te binden. De volgende probleemstelling is bij aanvang van het afstudeeronderzoek opgesteld:

*Welke strategische opties zijn voor Bast van belang om in 2013 passend en geschikt personeel aan te trekken zodat een substantiële omzetstijging wordt gegenereerd, teneinde extra investeringen te doen in strategische keuzes om de kernactiviteiten van Bast te versterken.*

Antwoord op deze probleemstelling richt zich tot de drie strategieën die uit het afstudeeronderzoek naar voren zijn gekomen waarop ingezet moet worden, daarvoor moet de organisatie een proactieve cultuur (plan, do, check, act op eigen beleid) realiseren.

|  |
| --- |
| Aanbevelingen |
| * Inzetten strategische optie 1 - *Slim gebruik van Social Media*   Hiermee wordt het bereik van de doelgroep verbetert. De doelgroep richt zich op de afnemer, de partner en de belanghebbenden van Bast. Middels de Social Media wordt interactieve communicatie bevorderd. Bast moet de Social Media als een onderdeel beschouwen van de bedrijfsvoering op het gebied van werven van nieuwe afnemers, partners en belanghebbenden. |
| * Inzetten strategische optie 2 - *Binding creëren met technische studenten*   De technische student is een nieuwe doelgroep die Bast moet bereiken. Ook horen de Technische Hogescholen bij de nieuwe doelgroep die Bast middels deze strategische optie gaat bereiken. Deze strategische optie om de student nog vóór het afstuderen aan Bast te verbinden biedt Bast meer instroom. |
| * Inzetten strategische optie 3 - *Opstarten van omscholingstrajecten*   Door een nieuwe techniek verwante doelgroep te benaderen ontstaat er een nieuwe bron om de Partner in de vraag naar technici te voorzien. Doordat Bast de doelgroep heeft verruimd en optimaal in gaat zetten (middels omscholingstrajecten e.d.) kan zij voldoen aan de vraag van de Partner en instroom creëren. |

Het advies is gericht op het draaien van pilots om een precieze inschatting te maken van de op te leveren baten van de strategische opties.

## Discussie

De huidige cultuur van Bast is ingedut. Innoveren is niet aan de orde van de dag. Dit terwijl dat juist nodig is met betrekking tot de ontwikkelingen die zich voordoen op de technische markt. Er moet een proactieve houding worden aangenomen door alle medewerkers van Bast. In de proactieve houding van Bast moet zich afgevraagd worden:

|  |
| --- |
| wat is er nodig om proactief te worden binnen Bast? |
| * Proactiviteit meenemen als kernactiviteit van nieuwe medewerkers |
| * Scholen van medewerkers in activiteiten als: brainstormen, ‘out of the box’ denken, ‘trendwatchen’. |
| * Denktank instellen |
| * SWOT-Analyses actualiseren in voortdurend geactualiseerd beleid voor dynamisch evenwicht in de snel veranderende omgeving |

Als wordt nagelaten de innovaties te verankeren in de bedrijfscultuur zal dit gevolgen hebben voor Bast. De gevolgen zullen betrekking hebben op dat de acquisities niet de verwachte resultaten behalen. Ook zal de innovatie dan te lang duren en te veel geld gaan kosten.

# Literatuurlijst

## Geraadpleegde literatuur

Berge, ten L. & Oteman, M. (2004). *Inleiding organisatiekunde.* Hoofddorp: Uitgeverij Coutinho.

Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering* (1e druk). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Muntinga, M. (2009). *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit.* Deventer: Kluwer.

Rustenburg, Gb. (2007). *Strategische en operationele marketingplanning.* Kernstof-B. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (3e druk).Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

## Geraadpleegde websites

Agentschapnl (07-06-2012). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen.* Verkregen op 20 maart 2013 via:http://www.agentschapnl.nl/onderwerp/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-innovatietoolkit?gclid=CODN\_rqbyLcCFTTJtAodN3IAGw

Bache (2013). *Wat houdt outsourcing eigenlijk in.* Verkregen op 10 maart 2013 via: http://www.bache.nl/index.php/FAQ/Wat-houdt-outsourcing-eigenlijk-in.html

Bast (2012). *Home.* Verkregen op 18 februari 2013 via: <http://www.basttechniek.nl/>

Basttechniek (2012). *Opdrachtgevers.* Verkregen op 25 april 2013 via: <http://www.basttechniek.nl/index.php/cms_categorie/61748/bb/1/id/61748>

[Brandpunt kro (07-10-2012). *Enorm tekort aan mensen in de technische*](http://brandpunt.kro.nl/seizoenen/seizoen_2012/afleveringen/07-10-2012/fragmenten/enorm_tekort_aan_mensen_in_de%20technische) *sector.* Verkregen op 3 maart 2013 via: <http://brandpunt.kro.nl/seizoenen/seizoen_2012/afleveringen/07-10-2012/fragmenten/enorm_tekort_aan_mensen_in_de_technische_sector/brandbrief_aan_informateurs_over_groot_tekort_vakmensen>

Brunel (2013). *Brunel where top specialists meet driven clients.* Verkregen op 10 februari 2013 via: http://www.brunel.nl/brunel-where-top-specialists-meet-driven-clients.1114429.lynkx?gclid=CMGz5Z66yLcCFTMdtAodgUYAXg

Brunel (2012). *8 redenen voor brunel.* Verkregen op 5 april 2013 via: <http://www.brunel.nl/carriere/waarom-brunel/8-redenen-voor-brunel.1772769.lynkx>

Cbs (05-06-2013). *Bevolkingsteller.* Verkregen op 5 juni 2013 via: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/bevolkingsteller.htm

Cbs (03-2001). *Rol kleinste bedrijven in innovatieproces niet te verwaarlozen.* Verkregen op 10 maart 2013 via: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4DD6ABAF-6EE7-4802-91D6-44C0A61FE74D/0/index1142.pdf>

Company (2013). *Alfa Delta Procurement Amsterdam.* Verkregen op 14 februari 2013 via: http://company.info/org/341826650000/Alfa\_Delta\_Procurement\_\_Amsterdam/nieuws\_jaarverslag\_cijfers\_management\_uittreksel\_markt

Consultancy (04-06-’12). *DHV Nederland kampt met tekort aan hoogopgeleid technisch personeel.* Verkregen op 30 november 2012 via: <http://www.consultancy.nl/nieuws/4176/dhv-nederland-kampt-met-tekort-aan-hoogopgeleid-technisch-personeel>

EIM rapport (maart 2011). *Trendstudie MKB en ondernemerschap*.

Encyclo (2013). *Communicatie.* Verkregen op 12-03-2013 via: http://www.encyclo.nl/begrip/communicatie

Encyclo (2012). *Concurrentie.* Verkregen op 01-03-2013 via: <http://www.encyclo.nl/begrip/directe%20concurrentie>

Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* Verkregen op 21-03-2013 via: http://essentialbi.nl/business-model-canvas/

Evo (2013). *Topcoaches voor toptalent.* Verkregen op 20-04-2013 via: <http://www.evo.nl/site/topcoaches-voor-toptalent>

Happynews (26-02-2013). *Technische sector verwacht stevige exportgroei.* Verkregen op 21-03-2013 via: http://www.happynews.nl/2013/02/26/technische-sector-verwacht-stevige-exportgroei/

Ing (20-08-2010).*Groei en uitdagingen in detachering.* Verkregen op 5 december 2012 via: <http://www.ing.nl/Images/ING%20sectorvisie%20Flexmarkt%20-%20Groei%20en%20uitdagingen%20in%20detachering%20-%20aug%202010_tcm7-66553.pdf>

Infraflex (2013). *Home.* Verkregen op 03-06-2013 via: http://www.infraflex.nl/

Intemarketing (2013). *Bcg-matrix.* Verkregen op 12-04-2013 via: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/bcg-matrix>

Intemarketing (2013). *destep.* Verkregen op 12-04-2013 via: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>

Interstep (2013). *Home.* Verkregen op 11-02-2013 via: <http://www.interstep.nl/home/>

Likeconomics (27-09-2012). *Wat kost adverteren op facebook.* Verkregen op 28-05-2013 via: http://www.likeconomics.nl/2012/09/wat-kost-adverteren-op-facebook/

Linkedin (2013). *Consumer.* Verkregen op 25-05-2013 via: http://www.linkedin.com/job/consumer/wow/index

Linkedin (2013). *Home.* Verkregen op 10-04-2013 via: <http://www.linkedin.com/>

Linkedin (2012). *Product body.* Verkregen op 27-05-2013 via: http://www.linkedin.com/mnyfe/subscriptionv2?trk=tlc\_buynow\_btn\_product\_body

Marketingfacts (18-02-2013). *Social Media in nederland twitter en facebook het meest actief gebruikt.* Verkregen op 30-05-2013 via: http://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-twitter-en-facebook-het-meest-actief-gebruikt

Monsterboard (2013). *Home.* Verkregen op 20-03-2013 via: http://www.monsterboard.nl/

MVO nederland (2013). *Trendrapport 2013.* Verkregen op 10 februari 2013 via: <http://www.mvonederland.nl/trends>

Nationalevacaturebank (2013). *Grootste bereik.* Verkregen op 23 mei 2013 via: http://www.nationalevacaturebank.nl/werkgever/informatie/artikel/grootste-bereik/298462/grootste-bereik.html

Nationalevacaturebank (2013). *Home.* Verkregen op 12 februari 2013 via: http://www.nationalevacaturebank.nl/werkgever?gclid=CPCPgK3OyLcCFUfKtAodiSEAtg

Nexes (2013). *Home.* Verkregen op 15 februari 2013 via: http://www.nexes.nl/

Nieuwsuur (06-02-’13). *Onrustbarend tekort aan technici.* Verkregen op 14 april 2013 via: http://nieuwsuur.nl/onderwerp/471072-onrustbarend-tekort-aan-technici.html

Nrc carriere (08-2012). *De techniek staat voor niets.* Verkregen op 1 december 2012 via: <http://content.nrccarriere.nl/2012/08/de-techniek-staat-voor-niets/>

Rijksoverheid (16-04-‘12). *Kabinet pakt tekort technici aan.* Verkregen op 1 december 2012 via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/04/16/kabinet-pakt-tekort-technici-aan.html>

Socialmediasucces (2012). *Social media startpakketten.* Verkregen op 28 mei 2013 via: http://socialmediasucces.nl/social-media-startpakketten/

Syntens (04-04-2013). *Hoezo gebrek aan technisch personeel.* Verkregen op 3 mei 2012 via: <http://www.syntens.nl/Weblogs/mkb-inovatieblog/Artikel/98/hoezo-gebrek-aan-technisch-personeel.aspx>

Synetec (2013). *Home.* Verkregen op 6 februari 2013 via: <http://www.synetec.nl/>

Tcsolutions (2013). *Home.* Verkregen op 10 februari 2013 via: http://www.tcsolutions.nl/

Tekorttechnici (10-01-2013). *Aanbod technisch personeel droogt snel op zonder actie industrie.* Verkregen op 20 april 2013 via: <http://www.tekorttechnici.nl/aanbod-technisch-personeel-droogt-snel-op-zonder-actie-industrie/>

Tekorttechnici (18-12-2012). *Kabinet wil pact tegen tekort aan technici.* Verkregen op 20 april 2013 via: http://www.tekorttechnici.nl/kabinet-wil-pact-tegen-tekort-aan-technici/

Tekorttechnici (06-06-2012). *Werkgevers vrezen tekort technisch personeel.* Verkregen op 11 april 2013 via: http://www.tekorttechnici.nl/werkgevers-vrezen-tekort-technisch-personeel/

Thefreedictionary (2012). *Vertrouwen.* Verkregen op 21 april 2013 via: <http://nl.thefreedictionary.com/vertrouwen>

Tracee (2013). *Home.* Verkregen op 12 februari 2013 via: http://www.tracee.nl/

Trouw (31-05-’12). *Werkgevers vrezen tekort technisch personeel.* Verkregen op 1 december 2012 via: <http://www.trouw.nl/tr/nl/6700/Wetenschap/article/detail/3263743/2012/05/31/Werkgevers-vrezen-tekort-technisch-personeel.dhtml>

Wetenschap infonu (31-03-2011). *Vormen van Netwerkanalyse.* Verkregen op 25 april 2013 via: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/70657-vormen-van-netwerkanalyse.html>

Wikipedia (28-03-2013). *Werving en selectie.* Verkregen op 30 maart 2013 via: http://nl.wikipedia.org/wiki/Werving\_en\_selectie

Zakelijk infonu (10-09-2008). *Het waardeketenmodel Value Chain van Porter.* Verkregen op 25 april 2013 via: http://zakelijk.infonu.nl/marketing/24488-het-waardeketenmodel-value-chain-van-porter.html

## Afgenomen interviews / enquêtes

Collaris, A. (16-03-2013). *Enquête: Doelgroep Bast op de Nationale Carrièrebeurs 2013.*  
  
Collaris, A. (18-04-2013). *Enquête: Medewerkers tevredenheidonderzoek.*

Graauw, J. de (27-11-2012). *Interview: tekort aan technische personeel.*

Krijgsman, R. (01-03-2013). *Interview: beroepenveldmonitor.*

Krijgsman, R. (05-04-2013). *Interview: Positie Bast ten aanzien van concurrenten.*

Krijgsman, R. (23-04-2013). *Interview: De organisatie.*

Madlener, R. (03-05-2013). *Interview: De organisatie.*

Woerden, H. van (03-05-2013). *Interview: De organisatie.*

# Bijlagen

Dit hoofdstuk; de bijlagen behandeld alle informatie die niet in de ‘body’ van het onderzoek van het verslag staat maar aanvulling geeft aan datgeen dat wel in de ‘body’ van het onderzoek is geplaatst. Paragraaf 11.1 behandelt de concurrenten die Bast heeft op de technische arbeidsmarkt, Paragraaf 11.2 richt zich op de BCG-matrix, Paragraaf 11.3 Beschrijft de SWOT-Analyse, Paragraaf 11.4 geeft de concurrentieanalyse weer, Paragraaf 11.5 bevat het Business Model Canvas, paragraaf 11.6 bevat de DESTEP die zich enerzijds richt op de partner van Bast, anderzijds op de afnemer van Bast, Paragraaf 11.7 geeft het Medewerkers Tevredenheid onderzoek weer, Paragraaf 11.8 behandelt het cultuurmodel van Quinn, Paragraaf 11.9 geeft de organisatiematrix van Camp weer, Paragraaf 11.10 geeft het interview betreffende de interne participatie weer, Paragraaf 11.11het interview van de organisatie weer, paragraaf 11.2 behandelt de criteriumlijst en tot slot behandelt paragraaf 11.13 de kosten uit de kosten-batenanalyse.

## Concurrenten Bast

Bast concurreert niet alleen met bedrijven die een soortgelijke dienst aanbieden maar ook met bedrijven die diensten aanbieden die voorzien in dezelfde behoeften. Er kan dus gesteld worden dat er sprake is van een onderscheid van een tweetal concurrentenstromen, de directe concurrenten en de indirecte concurrenten.[[36]](#footnote-36) In subparagraaf 11.1.1 worden de directe concurrenten van Bast besproken en in subparagraaf 11.1.2 de indirecte concurrenten.

### Directe concurrenten

De directe concurrent van Bast zijn de technische Detacheringsbureaus die actief zijn in de grote randstad en met name de driehoek Utrecht, Den Haag, Rotterdam (Bast is namelijk actief in de grote randstad).

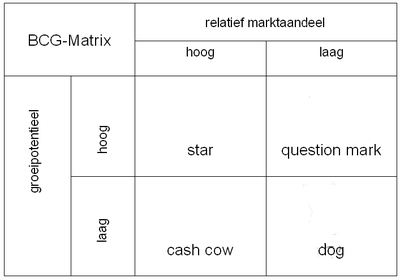
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Concurrent | Specialisaties | Vestigingen |
| Alfa Delta Procurement B.V. [[37]](#footnote-37) | Industrie | Utrecht, Amsterdam |
| Brunel [[38]](#footnote-38) | Engineering, Finance, IT, Legal, Marketing & Communicatie, Healthcare | Utrecht, Amsterdam, Arnhem, Deventer, Eindhoven, Enschede, Groningen, Rotterdam, Zwolle |
| Infraflex B.V. [[39]](#footnote-39) | Civiele Techniek / Elektrotechniek  Installatietechniek / Werktuigbouwkunde / GIS & ICT / Project- / Procesmanagement | Utrecht, Den Haag, Groningen, Deventer, Eindhoven |
| Interstep [[40]](#footnote-40) | Bouwkunde, Civiele Techniek, Industriële Automatisering, Werktuigbouwkunde, Elektrotechniek, Technische Bedrijfskunde | Utrecht, Eindhoven, Rotterdam |
| Nexes Services B.V. [[41]](#footnote-41) | Electrotechniek | Utrecht |
| Synetec[[42]](#footnote-42) | Procesmanagement, Projectmanagement, Projectbeheersing, Projectengineering | Utrecht |
| TC Solutions[[43]](#footnote-43) | Werktuigbouwkunde, Elektrotechniek, Industriële Automatisering, Civiele Techniek, Maritieme Techniek, Technische Bedrijfskunde, Installatietechniek e.d. | Maarssen (Utrecht), Arnhem |
| Tracé Ingenieurs in Detachering[[44]](#footnote-44) | [Bouwkunde](http://www.tracedetachering.nl/bouwkundige-markt.html), [Civiele Techniek](http://www.tracedetachering.nl/civieltechnische-markt.html), [Geo-informatie](http://www.tracedetachering.nl/geo-informatie-markt.html), [Elektrotechniek en Werktuigbouwkunde](http://www.tracedetachering.nl/e_wtb.html). | Utrecht, [Apeldoorn](http://www.tracedetachering.nl/contact/apeldoorn.html), [Capelle a/d IJssel](http://www.tracedetachering.nl/contact/capelle-a_d-ijssel.html), [Eindhoven](http://www.tracedetachering.nl/contact/eindhoven.html), [Haarlem](http://www.tracedetachering.nl/contact/haarlem.html), [Heerenveen](http://www.tracedetachering.nl/contact/heerenveen.html) |

### Indirecte concurrenten

De indirecte concurrenten van Bast bestaan uit bedrijven / websites / hogescholen die bedrijven ondersteunen bij het zoeken van technisch geschoold personeel.

|  |  |
| --- | --- |
| Soort concurrent | Aanbod van deze concurrent |
| LinkedIn | LinkedIn biedt meer dan 1 miljoen Nederlandse gebruikers aan en is mede hierdoor een interessant hulpmiddel voor recruiters.[[45]](#footnote-45) |
| Monsterboard | Monsterboard biedt op haar site een bestand met 122.880 technische kandidaten aan. [[46]](#footnote-46) |
| Nationale Vacature Bank | Deze website biedt een CV-Database waarin 103.560 technisch werkzoekenden zijn opgenomen door de Nationale Vacaturebank.[[47]](#footnote-47) |
| W&S bureaus | Deze bureaus houden zich bezig met het proces van aantrekken, selecteren en aanstellen van geschikte kandidaten voor een (vaste) baan of tijdelijk werk.[[48]](#footnote-48) |
| Outsourcing | Outsourcingbedrijven zijn verantwoordelijk voor de overdracht van het beheer en/of de dagelijkse uitvoering van een bedrijfsproces aan een externe dienstverlener.[[49]](#footnote-49) |
| Technische Hogescholen / Universiteiten | Deze Technische Hogescholen / Universiteiten bieden studenten of net afgestudeerde HTS/TU’ers aan die een stage of een baan zoeken in de techniek. |

## BCG-Matrix

[http://media.jobnet.nl/img/bcd/2011/buttons/tc-solutions.png](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=tc+solutions&source=images&cd=&cad=rja&docid=Eh4BsP07zMEjVM&tbnid=bCezjSza8dYDpM:&ved=0CAUQjRw&url=http://www.jobnet.nl/carrierebeurzen/de-techniek-carrieredagen-2011.html&ei=oZU0UeiEHojtswaI4oGICQ&bvm=bv.43148975,d.Yms&psig=AFQjCNHlU9XUfHN9_7nE9ATuWBL_G3jqMQ&ust=1362487071630253)[http://oud.eerstewerkgever.nl/public/logos/2010091712462753.jpg](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=Interstep&source=images&cd=&cad=rja&docid=hjVG3giN4h4reM&tbnid=AIU0_jVywpLCmM:&ved=0CAUQjRw&url=http://oud.eerstewerkgever.nl/bedrijfsprofiel/interstep&ei=_5U0UcnCDIK0tAbT4IGQCA&bvm=bv.43148975,d.Yms&psig=AFQjCNEIiij9BgUjH6Zh5ZFYIH26kk237A&ust=1362487163274783)[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=Brunel&source=images&cd=&cad=rja&docid=DUezucaHkTXoTM&tbnid=rYCBVC3_6pvqsM:&ved=0CAUQjRw&url=http://drimble.nl/nieuws/brunel/&ei=xJU0UeWcLtDPsgarkoHoAg&bvm=bv.43148975,d.Yms&psig=AFQjCNGmIbDShomuhuBmm0I0pyzogPuGrg&ust=1362487106208818)  
In subparagraaf 11.2.1 wordt Bast besproken en de kwadrant waarin zij is geschaald in de BCG-Matrix. In subparagraaf 11.2.2 wordt Brunel en haar bijbehorende kwadrant besproken. In subparagraaf 11.2.3 komt Interstep aan bod met haar bijbehorende kwadrant in de BCG-Matrix. TC Solutions wordt in subparagraaf 11.2.4 besproken met haar bijbehorende kwadrant. Het uiteindelijke resultaat van Bast ten opzichte van de directe drie concurrenten wordt in subparagraaf 11.2.5 besproken. Figuur 11.2: *BCG-Matrix*

### Bast Techniek

Bast is in de BCG-Matrix onderverdeeld in de kwadrant ‘Question Mark’. De ‘Question Mark’ staat voor een relatief laag marktaandeel in een groeiende markt. Bast heeft op dit moment nog een laag marktaandeel. Dit valt te verklaren aangezien Bast nog maar drie jaar op de technische detacheringsmarkt actief is en zij zich tussen grote concurrenten bevindt.

Omdat Bast zich in de kwadrant ‘Question Mark’ bevindt dient eerst vastgesteld te worden of de investeringen in de dienst die Bast aanbiedt wel tot het gewenste resultaat leiden. [[50]](#footnote-50) Om de diensten van Bast uit te bouwen en in de kwadrant ‘Star’ te geraken moet er een groeistrategie door Bast worden gehanteerd. [[51]](#footnote-51) Deze groeistrategie zal zich moeten richten op de kerncompetenties van Bast (denk aan bijvoorbeeld de kennis binnen het bedrijf, de technologie, de cutuur of het onderscheidend vermogen van Bast).

### Brunel

Brunel is in de BCG-Matrix onderverdeeld in de kwadrant ‘Star’. Brunel is actief op de detacheringsmarkt sinds 1975 en heeft een hoog marktaandeel en ook een hoog groeipotentieel. [[52]](#footnote-52)

### Interstep

Interstep is in de BCG-Matrix onderverdeeld in de kwadrant ‘Cash Cow’. Interstep is opgericht in 2001. Zij heeft op dit moment een relatief hoog marktaandeel maar een laag groeipotentieel op de markt.[[53]](#footnote-53)

### TC Solutions

TC Solutions is in de BCG-Matrix onderverdeeld in de kwadrant ‘Question Mark’. TC Solutions is opgericht in april 2009 en heeft een relatief laag marktaandeel maar een hoog groeipotentieel.[[54]](#footnote-54)

## SWOT-Analyse

In de SWOT-Analyse staan achtereenvolgens de sterke (supparagraaf 11.3.1) en zwakke kanten (supparagraaf 11.3.2) van Bast beschreven, maar ook de kansen (supparagraaf 11.3.3) en bedreigingen (supparagraaf 11.3.4) . Tot slot wordt het resultaat van de SWOT-Analyse besproken in subparagraaf 11.3.5.

### Sterke kanten

Bij de sterke kanten van Bast kan gedacht worden aan punten waarin Bast uitblinkt. De sterke kanten van Bast zijn onderverdeeld in subparagraaf 11.3.1.1 waarin de interne kennis van Bast wordt besproken en 11.3.1.2 waarin het imago van Bast wordt besproken.

#### Interne kennis

De consultants werkzaam bij Bast hebben allemaal een technische achtergrond en beschikken daarom over een ruime ervaring in de technische branche. Ook beschikken zij over geruime ervaring in de wervings- en selectie en bemiddelingsmarkt met betrekking tot het aantrekken van technisch personeel.[[55]](#footnote-55)

#### Goed imago

In het afgenomen Medewerkers tevredenheid onderzoeken (april 2013) is naar voren gekomen dat Bast een goed imago heeft volgens haar gedetacheerden. De organisatie scoort als gehele organisatie een gemiddelde van een 8,1. 90% van de respondenten vindt dat zij voldoende contactmomenten heeft met de consultants van Bast. 71% van de respondenten vindt dat er veel aandacht is voor de medewerkers (door middel van bijvoorbeeld ; borrels, kerstpakketten en bezoeken). 87% van de respondenten vindt dat ze op de juiste plaats zit en is dus goed bemiddeld door de consultants van Bast. Daarnaast vindt 97% van de respondenten dat zij een goed contact heeft met de consultants van Bast. Uit deze antwoorden kan worden opgemaakt dat Bast een goed imago heeft gecreëerd bij haar gedetacheerden.

### Zwakke kanten

Met zwakke kanten van Bast wordt bedoeld; waarin is Bast op dit moment nog niet goed of heeft zij zich tot nu toe nog onvoldoende ontwikkeld. In subparagraaf 11.3.2.1 wordt de zwakte ‘moeite met innoveren’ besproken. In subparagraaf 11.3.2.2 wordt het traditionele denken besproken en in subparagraaf 11.3.2.3 wordt tot slot de interne samenwerking besproken.

#### Moeite met innoveren

Binnen Bast wordt er onvoldoende geïnnoveerd op alle fronten. De bedrijfscultuur van Bast heeft hiermee te maken. (Cultuurmodel van Quinn op pagina 62) Op dit moment is er geen sprake van een adhocractiecultuur. Dit is in de toekomst ook niet een gewenste cultuur volgens de leden van de directie. De adhocratiecultuur is gericht op het experimenteren en innoveren en een creatieve werkomgeving. Niet innoveren betekent stil stand en onvoldoende vooruitgang.

* + - 1. Traditioneel denkpatroon

Binnen Bast wordt er niet voldoende ‘out of the box’ gedacht als het gaat om het vinden van de juiste Technici in de technische arbeidsmarkt. Op dit moment wordt alleen gebruik gemaakt van de traditionele kanalen zoals een Monsterboard of een Nationale Vacaturebank. Hierbij kan weer de cultuur van het bedrijf worden betrokken (Cultuurmodel van Quinn op pagina 62). Door een creatieve werkomgeving te creëren kan het traditionele denkpatroon worden losgelaten en kan er worden gefocust op een positieversterking van Bast in de technische arbeidsmarkt.

* + - 1. Interne samenwerking

Uit de interviews op paragraaf 11.10 op pagina 67 dat is gehouden met drie medewerkers binnen Bast kan worden opgemaakt dat de interne samenwerking op dit moment nog niet optimaal verloopt. Toch wordt in de Organisatie matrix van Camp (pagina 64) aangegeven dat volgens de vier eigenaren van Bast er een hoge mate van onderlinge behulpzaamheid heerst en men elkaar helpt bij het oplossen van problemen. Deze tegenstrijdigheid maakt dat er onduidelijkheid heerst binnen de organisatie en men niet weet wat er nu wel of niet van hen wordt verwacht. De interne samenwerking is om die reden aangeduid in de SWOT-Analyse als een zwakte.

### Kansen

In subparagraaf 11.3.3.1 worden de kansen besproken die zich in de technische markt voordoen.

#### Kansen in de markt

#### In de technische detacheringsmarkt liggen ruimschoots kansen. Enkele voorbeelden om aan te grijpen zijn:

* Onderscheiden van de concurrent
* Aanpassen/doorstarten van succesvolle ontwikkelingen in het verleden
* Positie verstevigen via bijvoorbeeld marketing en verkoopactiviteiten

### Bedreigingen

In subparagraaf 11.3.4.1 komt het tekort aan technici aan bod. Dit is een bedreiging voor Bast.

#### Tekort aan technici op de arbeidsmarkt

Door de ontstane vergrijzing in Nederland gaat de komende jaren een groot aantal technici met pensioen. Hierdoor ontstaat tot 2016 een tekort van 170 000 technici, verdeeld over alle opleidingsniveaus.[[56]](#footnote-56)

## Concurrentieanalyse – Actief op de Social Media

In deze bijlage 11.4 wordt de Social Media geanalyseerd waar Bast en haar concurrenten wel of geen actief gebruik van maken. Gekozen is om in dit afstudeeronderzoek alleen de Social Media te benoemen en te analyseren waarop de doelgroep van Bast actief is.

Middels een enquête die op de Nationale Carrièrebeurs 2013 [[57]](#footnote-57) is gehouden onder de doelgroep (39 respondenten) van Bast is achterhaald welke Social Media kanalen de afnemer gebruikt. Deze kanalen komen terug in de concurrentieanalyse.

Tabel 11.4 geeft weer welke concurrent van Bast actief is op de Social Media.

**V** **=** Actief  
- **=** Wel aanwezig, niet actief  
**X** = Niet aanwezig, niet actief

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Media | Bast Techniek | Brunel | Interstep | TC Solutions |
| Internet | *Facebook* | **-** | **V** | **V** | **X** |
| *LinkedIn* | **-** | **V** | **-** | **-** |
| *Twitter* | **-** | **V** | **-** | **X** |
| *Pinterest* | **X** | **V** | **X** | **X** |
| *Hyves* | **X** | **X** | **X** | **X** |

Tabel 11.4: *aanwezigheid op de Social Media anno 2012-2013*

## Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is gebruikt om de Partner, Afnemer en Belanghebbende van Bast in kaart te brengen.

### Channels

Bij ‘Channels’ kan de vraag worden gesteld: *Hoe wordt de afnemer op de hoogte gehouden van de vacatures (diensten) van Bast?* En de vraag: *Op welke manier ervaren zij de waarde propositie van Bast het beste?* [[58]](#footnote-58)

Op dit moment wordt de afnemer alleen op de hoogte gehouden via de vacatures die op de website geplaatst worden (hier zit echter geen regelmaat in). De waarde propositie wordt pas bij persoonlijke kennismaking (in de vorm van een intakegesprek op kantoor) geuit. De afnemer ervaart de waarde propositie bij indiensttreding bij Bast.

### Cost structure

Bij de term ‘Cost structure’ kan de vraag worden gesteld: *Welke kosten zijn essentieel om het business model te laten functioneren?* [[59]](#footnote-59)

Tabel 11.5.2 toont aan welke kosten gemaakt worden om actief te kunnen zijn op de technische detacheringsmarkt. De kosten van de kanalen zijn op basis van het jaar 2012 weegegeven.

Om te kunnen bemiddelen tussen afnemer en partner wordt gebruik gemaakt van:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Wie / Wat | Kosten |
| Personeel |  | *Functies:*   * Directie (2x) * Senior Consultant (4x) * Junior Consultant (1x) * Backoffice (1x) * Stagiair (1x) | *Uurtarief variërend van:*   * €75,- per uur * €57,- per uur * €37,- per uur * €37,- per uur * €15,- per uur |
| Kanalen |  | *Wervingskanalen:*   * Monsterboard * Nationale vacaturebank * Beurzen | *Bedragen zijn incl. BTW:*   * €10.826,69 per jaar * € 5.950,00 per jaar * €15.000,00 per jaar |
| Middelen |  | *Te gebruiken middelen:*   * Wagenpark * Kantoorpand * Kantoorkosten | *Gebaseerd op het jaar 2012:*   * €32.000,- * €18.000,- * €43.000,- |

Tabel 11.5.2: *Kostenstructuur functioneren Bast.*

### Customer Relationships

Bij de ‘Customer Relationships’ kan de vraag gesteld worden: *Hoe onderhoud je de contacten met het klantensegment?* [[60]](#footnote-60)

De afnemer van Bast wordt veelal zélf als eerste benaderd (telefonisch). Als er eenmaal contact gelegd is met de afnemer blijft dit contact veelal telefonisch, per mail of in persoon. De definitie van communicatie luidt*: ‘Communicatie is een proces om kennis uit te wisselen‘.[[61]](#footnote-61)* Het uitwisselen van kennis gebeurt nog te weinig binnen Bast. Er worden op dit moment geen middelen ingezet om kennis uit te wisselen. mogelijkheden om klantcontacten te onderhouden zijn via:

* *Otys (het bedrijfssysteem);* wekelijks of maandelijkse vacature updates versturen naar de kandidaten die de consultants hebben gesproken maar nog niet hebben geplaatst bij de partner van Bast.
* *Monsterboard / Nationale Vacaturebank;* het plaatsen van vacatures waarop kandidaten op die website kunnen reageren.
* *Website;* via de website structureel vacatures plaatsen en informatie over de technisch (detachering) branche plaatsen.
* *Social Media:* plaatsen van gerelateerde informatie / feiten, of het opstarten van discussies die interessant zijn voor de afnemer van Bast.
* *Thema-avonden;* middels thema-avonden worden contacten met de afnemer onderhouden en wordt kennis uitgewisseld op technisch vlak / persoonlijk vlak.

### Customer segments

Bij de ‘Customer segments’ kan de vraag worden gesteld: *Welke afnemer bedient Bast?* En: *Wat is de behoefte van deze afnemer?* En: *Is er een groep afnemers dat Bast nog niet bereikt?* [[62]](#footnote-62)

De afnemer van Bast is HTS- en TU-geschoold personeel. Dit is echter een klein onderdeel van het gehele aanbod aan technici op de arbeidsmarkt.

De behoefte van de afnemer is gepeild uit een Medewerkers Tevredenheidsonderzoek dat in april 2013 is gehouden (antwoorden van de respondenten zijn terug te vinden in bijlage11.7, pagina 58). In het MTO is naar voren gekomen dat de afnemer behoefte heeft aan een functie die goed aansluit bij zijn/haar wensen (87% van de respondenten is het hiermee eens).

Een nieuwe groep afnemers die Bast tot op heden nog niet heeft bereikt is:

|  |
| --- |
| Nieuwe doelgroep:   * Technische studenten * MTS-ers * ICT-ers * Personeel uit de bouw * Buitenlanders met een technische opleiding |

### Key activities

Bij de ‘Key activities’ kan gedacht worden aan de vraag: *Welke nieuwe kernactiviteiten zijn essentieel om waarde propositie te creëren of te versterken?* [[63]](#footnote-63)

Nieuwe kernactiviteiten voor Bast om haar waarde te positioneren zijn:

* Slimme inzet van de Social Media
* Benaderen van een bredere doelgroep
* Intensief coachen van de afnemer
* Opleidingsmogelijkheden afnemer bieden
* Gastcolleges geven op Technische Hogescholen / Universiteiten
* Thema-avonden organiseren voor de afnemer of partner van Bast
* Stagetrajecten met de Partner en Belanghebbenden (Technische Hogescholen / Universiteiten) inzetten
* Doorstroomtrajecten voor de Top van de MTS-ers opzetten
* Omscholingstrajecten voor ICT-ers of personeel uit de Bouw opzetten

### Key partners

Bij de ‘Key partners’ kan de vraag worden gesteld: *Welke partnerships zijn essentieel om de detacheringsdiensten van Bast aan te kunnen bieden?* [[64]](#footnote-64)

Bast werkt voor haar partners in de volgende branches: Rail en Infrastructuur, Installatietechniek, Olie en Gas Industrie, Overheden, Marine en Offshore, en Machinebouw.[[65]](#footnote-65) Deze partners (+ bijbehorende branches) zijn van essentieel belang om de detacheringsdiensten van Bast aan te kunnen bieden en uit te kunnen voeren. De drie belangrijkste partners van Bast zijn over het jaar 2012: [[66]](#footnote-66)

**1 =** Ingenieursbureau Petrochemie  
**2 =** Ingenieursbureau Infra  
**3 =** Aannemer Industrie

### Value proposition

Bij de ‘Value proposition’ kan de volgende vraag worden gesteld: *Welke onderscheidende waarde bied je?* [[67]](#footnote-67)

De onderscheidende waarde (Unique Selling Point) van Bast is het kennen van de technische detacheringsmarkt en het kennen van zowel de afnemer alsook de partner. Ook de familiecultuur draagt bij aan de onderscheidende waarde van Bast. Door de korte lijnen en het intensieve contact tussen de consultants van Bast en haar afnemer/partner creëert zij onderscheidende waarden.

De Unique Selling Points worden op dit moment onvoldoende door gecommuniceerd naar de afnemer en partner toe.

### Key resources

Bij ‘Key resources’ kan de volgende vraag worden gesteld: *Welke hulpbronnen heb je nodig om je waarde propositie te creëren?* En de vraag: *Welke hulpbronnen heb je nodig* *om nieuwe klanten te krijgen?* [[68]](#footnote-68)

Bij de ‘Key resources’ kan gedacht worden aan meerdere hulpbronnen (belanghebbenden van Bast) om waarde propositie te creëren:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hulpbron (belanghebbenden) | Doel | Gericht op bereik nieuwe afnemer |
| * *Technische Hogescholen / Universiteiten* | Studenten binden aan (de partner van) Bast. | Ja 🡪 Studenten |
| * *UWV / Gemeente* | Omscholingstrajecten opstarten | Ja 🡪 ICT-ers, Personeel uit de Bouw etc. |
| * *Nieuwe wervingskanalen* | Social Media inzetten | Ja (ook huidige doelgroep) |
| * *Beroepenvereningingen* | Kennis leveren aan afnemer | Ja (ook huidige doelgroep) |

Tabel 11.5.8: *Belanghebbenden Bast.*

Deze hulpbronnen zijn tot op heden nog niet ingezet om waarde te creëren naar de afnemer toe. Deze hulpbronnen zijn ook van groot belang op nieuwe klanten (afnemers) aan Bast te binden.

### Revenue streams

Bij ‘Revenu streams’ kan de vraag gesteld worden: *Waar verdient Bast nu haar geld mee?*

Bast verdient haar geld in de bemiddeling van Hoger Technisch Personeel met een HTS- of TU-achtergrond bij haar Partner in de techniek.

## DESTEP

Het DESTEP model is onderverdeeld in twee groepen. Deze groepen bestaan uit de partners en de afnemers van Bast. In subparagraaf 11.6.1 en 11.6.2 worden de demografische factoren beschreven voor de partners en de afnemers van Bast. Vervolgens wordt in subparagraaf 11.6.3 en 11.6.4 de economische factoren besproken voor beide partijen en in subparagraaf 11.6.5 en 11.6.6 komen de sociaal/culturele factoren aan bod. De technologische factoren worden in subparagraaf 11.6.7 en 11.6.8 besproken. In subparagraaf 11.6.9 en 11.6.10 komen de ecologische factoren aan bod en ter afsluiting worden de politiek/juridische factoren in subparagraaf 11.6.11 en 11.6.12 benoemd.

### Demografische factoren – Partners

Deze factor houdt zich bezig met bepaalde kenmerken van de bevolking in een bepaald land. Hierbij kan gedacht worden aan de bevolkingssamenstelling of de bevolkingsgroei.[[69]](#footnote-69)

Er zijn rond de 55.000 industriële bedrijven in Nederland, waar 862.000 mensen werkzaam in zijn. Daar tegenover staan er 60.000 vacatures open in de techniek.[[70]](#footnote-70)

In Nederland is op dit moment een vergrijzing aan het ontstaan. Sinds circa 1970 daalt het percentage 0- tot 20-jarigen in de bevolking en stijgt het percentage van 65 jaar en ouder. In de komende decennia zal de leeftijdssamenstelling van de Nederlandse bevolking nog drastisch verder veranderen. Het aantal 65-plussers zal sterk verder groeien ten opzichte van het aantal personen tussen 20 en 65 jaar (vergrijzing), terwijl een lichte verdere afname is voorzien in het aantal jeugdigen ten opzichte van de groep 20-65 jarigen (ontgroening). Oorzaak hiervan is een sterke daling van het aantal geboorten per 1.000 inwoners.[[71]](#footnote-71)

### Demografische factoren – Afnemers

Idem aan de demografische factoren van de Partners in subparagraaf 11.6.1.

Door de vergrijzing gaat de komende jaren een groot aantal technici met pensioen. Hierdoor ontstaat tot 2016 een tekort van 170 000 technici, verdeeld over alle opleidingsniveaus.[[72]](#footnote-72)

### Economische factoren – Partners

De economische factoren zijn tekenen in de economie die zich ontwikkelen op dit moment en die gevolgen hebben voor de toekomst.[[73]](#footnote-73)

Het afgelopen jaar (2012) is de omzet van de technologische industrie gegroeid met 3%. De exportgroei overtreft de groei van de wereldhandel. Dit maakt dat de hoop op economisch herstel binnen Nederland uit de (technische) handel komt.[[74]](#footnote-74)

### Economische factoren – Afnemers

Er zijn rond de 55.000 industriële bedrijven in Nederland, waar 862.000 mensen werkzaam in zijn. Daar tegenover staan er 60.000 vacatures open in de techniek.[[75]](#footnote-75)

Momenteel zoekt ruim 50% van de industriële bedrijven haar personeel deels in het buitenland. Naar verwachting zal dit aantal in de komende jaren verder toenemen. Dit blijkt uit onderzoek van advies- en ingenieursbureau DHV en Universiteit Utrecht. [[76]](#footnote-76)

Vakkrachten met een technische achtergrond zijn belangrijk voor het groei vermogen van de Nederlandse economie. Zij leveren immers inkomsten en banen op die de economie stimuleren.[[77]](#footnote-77)

### Sociaal culturele factoren – Partners

In de wereld van de (technische) ondernemer draait een groot deel om het opzetten van een sociaal netwerk. Het kennen van de juiste mensen. Daar kom je immers verder mee en kun je jou en je bedrijf door ontwikkelen. Netwerkborrels bieden hierbij een goede oplossing. In een informele sociale sfeer contacten leggen met je medecollega’s in de technische branche biedt goede perspectieven voor vriendschappelijke banden of nieuwe zakenpartners.

### Sociaal culturele factoren – Afnemers

Op sociaal en cultureel niveau zijn er op dit moment geen noemenswaardige ontwikkelingen die een grote impact op de afnemer van Bast hebben.

### Technologische factoren – Partners

De verdienkracht van de technische industrie zich voor een belangrijk deel in de innovatie, met name in de topsectoren. Om de economie te stimuleren moet deze verdienkracht sterk blijven en worden geïnvesteerd.[[78]](#footnote-78)

In de periode van ’96 tot ’98 heeft 30% van de technische bedrijven (1-10 medewerkers) innoverende activiteiten ontwikkeld. Voor de grotere bedrijven (10 of meer medewerkers) lag dit percentage op 40%. Deze bedrijven beschikken vaak over een uitgebreid aanbod van producten en processen. [[79]](#footnote-79)

Om die innoverende groei te behouden moeten er vakbekwame technici binnen de technische markt actief blijven. Zolang het tekort van technici niet wordt weggewerkt zal het gebrek aan technisch personeel de groei van de technische industriële bedrijven belemmeren en de welvaart in Nederland kunnen bedreigen. [[80]](#footnote-80)

### Technologische factoren – Afnemers

De technologie zal een steeds belangrijkere rol in de samenleving spelen. Voor de detacheringbureaus betekent dit dus dat ze moeten investeren in ICT systemen. Een voorbeeld is het automatiseren van werknemersdatabases. Dit stimuleert het proces van zoeken en matchen van een kandidaat. Hiermee kan de afnemer sneller worden geholpen.

Ook worden er op technologisch gebied nieuwe diensten ontwikkeld. Hierbij kan gedacht worden aan professionele payrolling.[[81]](#footnote-81)

### Ecologische factoren – Partners

Maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt een steeds grotere rol in de samenleving. Hierbij gaat het om de balans tussen ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’. Voor de technische industrie betekent dit dat de ecologische aspecten in balans moeten zijn bij het vervaardigen of bedenken van een product. (denk hierbij aan keurmerken van een (onderdeel van een) product. Voor steeds meer mensen wordt de keuze van aanschaf van een product bepaald door het feit of het op een verantwoorde manier geproduceerd is en of een bedrijf maatschappelijk verantwoord bezig is.[[82]](#footnote-82)

### Ecologische factoren – Afnemers

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een term die steeds meer de kop opsteekt in ondernemersland. De kritische afnemer creëert een verwachtingspatroon waarbij bedrijven aan steeds meer duurzaamheidskenmerken moeten voldoen. In de samenleving ontwikkelt zich dan ook een trend die zich richt op het delen en hergebruiken in tegenstelling tot het bezitten en weggooien. Deze trend definieert zich tot de ‘circulaire economie’. [[83]](#footnote-83)

### Politiek juridische factoren – Partners

Om meer afgestudeerden in de techniek te krijgen, pleit de werkgeversorganisatie van de technische industrie (FME) voor het gratis maken van technisch hoger onderwijs. ,,Het tekort aan bèta-technici is de grootste dreiging voor het voortbestaan van de technologische industrie in Nederland”, aldus FME-voorzitter Ineke Dezentjé Hamming. ,,Daarom vraag ik de politiek om een statement. Onderstreep het maatschappelijk en economisch belang van technische studies nu echt door het collegegeld voor technische studies af te schaffen.”[[84]](#footnote-84)

Het kabinet wil al in gang gezette projecten uitbreiden die het onderwijs in de techniek beter laten aansluiten op de wensen van de bedrijven. Zo zegt minister Henk Kamp van economische zaken.[[85]](#footnote-85)

Doorstroomtrajecten voor MTS-ers in de techniek in combinatie met praktijkervaring binnen een technisch bedrijf zijn nog niet opgezet. Dit zou het tekort aan kwalitatief goede techneuten in kunnen korten.

### Politiek juridische factoren – Afnemers

In de politiek wordt sterk gereageerd op het tekort aan technici. Het kabinet heeft een nieuw offensief ingezet tegen de oplopende personeelstekorten in de techniek. Het offensief bestaat uit een aanpak die jongeren (wellicht de toekomstige afnemer) zal overtuigen dat een carrière in de techniek zeker het overwegen waard is.[[86]](#footnote-86)

## Medewerkers Tevredenheid Onderzoek – 2013

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is gedurende de maand april 2013 gehouden onder een 40-tal externe medewerkers van Bast. De opkomst van het onderzoek besloeg 78% (31 respondenten). Onderstaand zijn de percentages gekoppeld aan de antwoorden per vraag.

### Terugkoppeling MTO – 2013

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1. Ik vond het eerste contact met Bast Techniek professioneel | | 2. Bij de digitale afspraakbevestiging waren de datum en tijd duidelijk geformuleerd | 3. Bij de digitale afspraakbevestiging was een goede routebeschrijving toegevoegd |
| Zeer eens | | 45% | 58% | 48% |
| Eens | | 55% | 39% | 23% |
| Neutraal | | 0% | 3% | 23% |
| Oneens | | 0% | 0% | 3% |
| Zeer oneens | | 0% | 0% | 3% |
| Geen antwoord | | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 4. In het eerste gesprek vond ik de kwaliteit van het gesprek hoog | 5. Er was een aangename sfeer in het gesprek | 6. Ik had het gevoel dat de consultant van Bast Techniek begreep wat ik wilde |
| Zeer eens | 29% | 55% | 29% |
| Eens | 61% | 45% | 71% |
| Neutraal | 10% | 0% | 0% |
| Oneens | 0% | 0% | 0% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 0% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 7. Na het gesprek werd direct een vervolggesprek ingepland | 8. De vacature sloot goed aan bij mijn wensen | 9. De opdrachtgever sloot goed aan bij mijn wensen |
| Zeer eens | 39% | 31% | 37% |
| Eens | 32% | 56% | 50% |
| Neutraal | 13% | 10% | 6,5% |
| Oneens | 13% | 3% | 6,5% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 0% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 10. Ik had een duidelijk beeld van de opdrachtgever na de beschrijving van de consultant van Bast Techniek | 11. Ik had een duidelijk beeld van de vacature na de beschrijving van de consultant van Bast Techniek | 12. Ik ging goed voorbereid op gesprek bij de opdrachtgever door de voorbereiding met de consultant van Bast Techniek |
| Zeer eens | 10% | 10% | 29% |
| Eens | 56% | 50% | 48,4% |
| Neutraal | 24% | 27% | 19,4% |
| Oneens | 10% | 13% | 0% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 3,2% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 13. De telefonische evaluatie met Bast Techniek, direct na de sollicitatie bij de opdrachtgever, heb ik als erg prettig ervaren | | 14. De telefonische evaluatie met Bast Techniek, direct na de sollicitatie bij de opdrachtgever, was duidelijk en professioneel | 15. Het bespreken van de arbeidsovereenkomst was goed voorbereid door Bast Techniek |
| Zeer eens | | 39% | 19,3% | 26% |
| Eens | | 52% | 61,3% | 52% |
| Neutraal | | 6% | 12,9% | 13% |
| Oneens | | 3% | 6,5% | 0% |
| Zeer oneens | | 0% | 0% | 9,6% |
| Geen antwoord | | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 16. De arbeidsovereenkomst is duidelijk uitgelegd door de consultant | 17. De arbeidsovereenkomst is duidelijk, overzichtelijk en compleet | 18. De voorbereiding op de eerste werkdag, die ik kreeg van Bast, was goed |
| Zeer eens | 39% | 39% | 9,7% |
| Eens | 52% | 52% | 51,6% |
| Neutraal | 3% | 6% | 29% |
| Oneens | 0% | 0% | 9,7% |
| Zeer oneens | 6% | 3% | 0% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 19. Het contact met Bast Techniek in de eerste gewerkte maand is/was voldoende | 20. Ik vind het goed om (in de eerste maand) regelmatig contact te hebben met Bast Techniek | 21. De urenstaat van Bast Techniek is eenvoudig en overzichtelijk |
| Zeer eens | 19,4% | 16,1% | 37,1% |
| Eens | 45,1% | 32,3% | 50% |
| Neutraal | 35,5% | 48,4% | 3,2% |
| Oneens | 0% | 3,2% | 3,2% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 6,5% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 22. Het declaratieformulier van Bast Techniek is eenvoudig en overzichtelijk | 23. De betaling van het salaris en declaratie verloopt altijd goed | 24. De digitale salarisstrook van Bast Techniek werkt prettig |
| Zeer eens | 45% | 56,5% | 17,7% |
| Eens | 39% | 37,1% | 40,3% |
| Neutraal | 4,8% | 0% | 11,3% |
| Oneens | 8% | 3,2% | 24,2% |
| Zeer oneens | 3,2% | 3,2% | 6,5% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 25. Ik heb een goede evaluatie gehad met mijn contactpersoon van Bast Techniek over de bemiddeling | 26. Ik heb voldoende contactmomenten met de consultant van Bast Techniek | 27. Ik vind dat er veel aandacht is voor de medewerker (borrels, kerstpakket, bezoek) |
| Zeer eens | 16,1% | 29% | 38,7% |
| Eens | 38,7% | 61,3% | 32,3% |
| Neutraal | 29% | 3,2% | 26% |
| Oneens | 13% | 6,5% | 3% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 0% |
| Geen antwoord | 3,2% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 28. Ik doe mijn werk met veel plezier | 29. De opdrachtgever en de functie zijn zoals ik had verwacht | 30. De werkzaamheden sluiten aan bij mijn niveau |
| Zeer eens | 55% | 48,4% | 54,9% |
| Eens | 39% | 25,8% | 29% |
| Neutraal | 3% | 12,9% | 12,9% |
| Oneens | 0% | 9,7% | 0% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 0% |
| Geen antwoord | 3% | 3,2% | 3,2% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 31. Ik vind dat ik hier op de juiste plaats zit | 32. Ik heb goed contact met de consultant van Bast Techniek | 33. Ik kan de consultant van Bast Techniek goed bereiken (per e-mail of telefoon) |
| Zeer eens | 51,6% | 68% | 51,6% |
| Eens | 35,5% | 29% | 38,7% |
| Neutraal | 9,7% | 0% | 3,2% |
| Oneens | 0% | 0% | 6,5% |
| Zeer oneens | 0% | 3% | 0% |
| Geen antwoord | 3,2% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 34. Ik kan het kantoor van Bast Techniek goed bereiken (per e-mail of telefoon) | 35. Het kantoor van Bast Techniek is per auto goed te bereiken | 36. Het kantoor van Bast Techniek is met het openbaar vervoer goed bereikbaar |
| Zeer eens | 42% | 42% | 16% |
| Eens | 45% | 26% | 19,4% |
| Neutraal | 6,5% | 29% | 42% |
| Oneens | 6,5% | 3% | 3,2% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 0% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 19,4% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 37. Er is bij het kantoor van Bast Techniek voldoende parkeergelegenheid | | 38. Het kantoor van Bast Techniek is eenvoudig te vinden | 39. Binnen het verzamelpand is het kantoor van Bast Techniek eenvoudig te vinden |
| Zeer eens | 22,6% | | 48,4% | 32,3% |
| Eens | 16,1% | | 29% | 51,6% |
| Neutraal | 48,4% | | 16,1% | 12,9% |
| Oneens | 9,7% | | 6,5% | 3,2% |
| Zeer oneens | 0% | | 0% | 0% |
| Geen antwoord | | 3,2% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 40. Bij binnenkomst van het kantoor word ik goed ontvangen | 41. De spreekruimte is een prettige omgeving | 42. De uitstraling op het kantoor van Bast Techniek is verzorgd |
| Zeer eens | 43,5% | 13% | 17,7% |
| Eens | 46,8% | 58% | 59,7% |
| Neutraal | 9,7% | 26% | 19,4% |
| Oneens | 0% | 3% | 3,2% |
| Zeer oneens | 0% | 0% | 0% |
| Geen antwoord | 0% | 0% | 0% |
| Totaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 43. | Bij hoeveel detacheringbureaus ben je (naast Bast Techniek) nog geweest? | Gemiddeld 4 detacheringbureaus |
| 44. | Wat is in jouw ogen het onderscheidende vermogen van Bast Techniek? | * Intensief contact 🡪 consultants goed bereikbaar * Uitgebreid aanbod aan vacatures * Kleinschalig bedrijf * De persoonlijke benadering en de betrokkenheid van de consultants van Bast * Er wordt veel tijd en energie in de kandidaten / gedetacheerden gestoken * Consultants weten waarde toe te voegen door de kandidaat vertrouwen te geven |
| 45. | Welk advies kun je Bast Techniek geven ter verbetering van haar dienstverlening: | * Minder omslachtig maken van de Urenstaten * Minder omslachtig maken van de Declaratieformulieren |
| 46. | Welk cijfer geef je Bast Techniek als gehele organisatie (van 1 t/m 10): | 8,1 |

## Cultuurmodel van Quinn

Onderstaand zijn beide matrixen te zien die zijn ingevuld door de leden van de directie van Bast (vanuit privacy redenen zijn de namen niet weergegeven maar vervangen door Respondent 1&2). In de matrixen zijn te zien dat beide directieleden aangeven dat de huidige cultuur die heerst een familiecultuur is. De familiecultuur bevat een vriendelijke werkomgeving met directieleden die als mentoren fungeren. Binnen de familiecultuur heerst er een grote betrokkenheid en zorg voor het personeel. De huidige cultuur van Bast is ingedut. Er wordt geen aandacht besteed aan innovatie en experimenteren met nieuwe acties/trajecten. In de gewenste situatie komt bij beide directieleden weer de familiecultuur naar voren. Bij Respondent 2 is in de matrix zichtbaar dat de gewenste cultuur ook neigt naar de markt cultuur. Deze cultuur is gericht op resultaatgerichtheid en reputatie en succes.

Matrix 11.8.1: *Cultuurmodel van Quinn – Respondent 1*

Matrix 11.8.2: *Cultuurmodel van Quinn – Respondent 2*

Op de vraag; *De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.* Is door beide leden van de directie geantwoord dat de huidige situatie daar nog weinig op gefocust is maar dat er in de gewenste situatie wel degelijk op gefocust moet worden.

Ook op de vraag; *De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.* Wordt gereageerd door beide leden dat de huidige situatie daar te weinig ruimte voor biedt maar de gewenste situatie zich er meer op moet gaan richten.

Op de vraag; *Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.* Ook deze vraag maakt duidelijk dat beide directieleden hierin nog vinden dat de organisatie onvoldoende bezig is, de gewenste situatie moet zich hier wederom meer mee bezig gaan houden.

De vraag; *De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar nieuwe kansen wordt gewaardeerd.* Wordt verschillend beantwoord. Bij respondent 2 zijn hier weinig punten aan gegeven in zowel de huidige alsook de gewenste situatie. Bij respondent 1 moet hier in de gewenste situatie meer aandacht aan worden besteed.

## Matrix van Camp

In paragraaf 11.9 zijn de ingevulde vragenlijsten door de vier eigenaren van Bast samengevoegd tot één tabel. Zo kan de respons worden vergeleken. In de tabel 11.9.1 is op de verticale lijn aan de linker as de Techniek, Politiek en Cultuur aangeduid met de ‘T’, ‘P’ en de ‘C’.

Het resultaat is in de onderstaande tabel 11.9.1 ingevoerd. Er zijn vier scores aangegeven die staan voor de scores die de vier respondenten (vanuit privacy redenen zijn de namen vervangen door respondent 1 etc.) aan de vragen hebben toegekend (R1 t/m 4 staat voor respondent 1 t/m4) . Score **1** t/m **5** staat voor:

**1**= volkomen mee eens  
**2** = eens  
**3** = neutraal  
**4** =oneens  
**5** = helemaal oneens

In de tabel 11.9.1 is te zien dat de onderwerpen die met een 4 of hoger zijn ingevuld rood onderstreept zijn. Dit is gedaan om een onderscheid te maken in de punten waar op dit moment nog niet voldoende aandacht aan is gegeven. De onderwerpen in de tabel 11.9.1 die een 3 scoren zijn oranje onderstreept aangezien deze zich in de neutrale zone bevinden. Hierbij kan niet duidelijk worden aangegeven of de betreffende onderwerpen worden beheerst of niet. Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze antwoorden als ‘onzeker’ kunnen worden aangeduid.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Beleid** |  |  |  |  | **Organisatie** |  |  |  |  | **Personeel** |  |  |  |  |
|  | **1. Doelen en werkwijze** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** | **2. Taken en bevoegdheden** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** | **3. Deskundigheid** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** |
|  | 1 Duidelijkheid kernactiviteiten | **2** | **1** | **1** | **1** | 1 Duidelijk organisatieschema | **2** | **2** | **2** | **1** | 1 Duidelijke functie-eisen | **3** | **3** | **2** | **3** |
|  | 2 Organisatiedoelen duidelijk | **2** | **4** | **2** | **1** | 2 Helderheid taken | **3** | **4** | **2** | **3** | 2 Bespreken functioneren | **2** | **2** | **1** | **1** |
|  | 3 Eenduidige strategieën | **3** | **4** | **2** | **1** | 3 Werkzaamheden duidelijk | **2** | **4** | **2** | **1** | 3 Aantrekken medewerkers | **2** | **2** | **2** | **2** |
| **T** | 4 Methoden meten resultaten | **2** | **2** | **2** | **1** | 4 Geen dubbel werk | **3** | **2** | **4** | **2** | 4 Begeleiding inwerkperiode | **2** | **2** | **2** | **2** |
|  | 5 Regelmatig marktonderzoek | **4** | **4** | **4** | **4** | 5 Goede kantoorautomatisering | **3** | **3** | **4** | **3** | 5 Behouden deskundigheid | **2** | **2** | **2** | **2** |
|  | 6 Veel ideeënontwikkeling | **4** | **4** | **2** | **4** | 6 Voldoende info beschikbaar | **2** | **2** | **2** | **2** | 6 Kwaliteiten leiding | **3** | **3** | **2** | **3** |
|  | 7 Financiële mogelijkheden | **1** | **3** | **2** | **1** | 7 Efficiënte procedures | **3** | **3** | **3** | **3** | 7 Overeenstemming salaris | **2** | **2** | **2** | **2** |
|  | 8 Uitbouw vooruitgang | **x** | **4** | **3** | **3** | 8 Voorschriften en procedures ondersteund | **3** | **3** | **2** | **2** | 8 Eenduidige salarisschalen | **2** | **3** | **3** | **2** |
|  | **Totaal** | **18** | **26** | **18** | **16** | **Totaal** | **21** | **23** | **21** | **17** | **Totaal** | **18** | **19** | **16** | **17** |
|  | **4. Beleid beïnvloeders** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** | **5. Besluitvorming** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** | **6. Autonomie** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** |
|  | 1 Belangstelling beleid | **2** | **1** | **2** | **1** | 1 Tweerichtingsverkeer | **3** | **2** | **1** | **1** | 1 Genoeg speelruimte | **2** | **2** | **2** | **2** |
|  | 2 Uitvoering beleid | **2** | **2** | **2** | **1** | 2 Betrekking bij besluitvorming | **2** | **3** | **2** | **4** | 2 Variatie in werkzaamheden | **2** | **2** | **4** | **3** |
|  | 3 Wensen ondernemingsraad | **3** | **x** | **3** | **3** | 3 Medewerkers oefenen druk uit op tot stand komen beleid | **3** | **4** | **3** | **4** | 3 Loopbaanperspectieven | **2** | **2** | **3** | **2** |
| **P** | 4 Opvolging adviezen | **2** | **3** | **2** | **2** | 4 Evaluatie werk | **2** | **2** | **2** | **2** | 4 Ontplooiingsmogelijkheden | **3** | **2** | **2** | **2** |
|  | 5 Benaderen klanten | **2** | **2** | **4** | **1** | 5 Inzicht stand van zaken | **2** | **2** | **2** | **2** | 5 Status werk | **2** | **2** | **2** | **3** |
|  | 6 Afstemming opdrachtgever | **3** | **2** | **4** | **2** | 6 Besluitvaardigheid | **3** | **4** | **2** | **2** | 6 Erkenning prestaties | **2** | **2** | **2** | **1** |
|  | 7 Opvattingen financiers | **x** | **2** | **3** | **3** | 7 Op tijd besluiten | **3** | **3** | **2** | **2** | 7 Enthousiasme werk | **1** | **2** | **3** | **2** |
|  | 8 Financiële belangen | **2** | **2** | **2** | **2** | 8 Aanpak conflicten | **2** | **3** | **2** | **1** | 8 Plezier in werk | **1** | **2** | **3** | **2** |
|  | **Totaal** | **16** | **14** | **22** | **15** | **Totaal** | **20** | **23** | **16** | **18** | **Totaal** | **15** | **16** | **21** | **17** |
|  | **7. Bedrijfsklimaat** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** | **8. Samenwerking** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** | **9. Houding** | **R1** | **R2** | **R3** | **R4** |
|  | 1 Hoge kwaliteit | **1** | **2** | **2** | **1** | 1 Helpen bij problemen | **1** | **2** | **2** | **2** | 1 Inventiviteit | **2** | **3** | **4** | **3** |
|  | 2 Duidelijke visie | **1** | **3** | **3** | **1** | 2 Aandacht voor teamwork | **1** | **2** | **2** | **3** | 2 Aanpassing omstandigheden | **2** | **2** | **4** | **2** |
|  | 3 Betrokkenheid beleid | **2** | **2** | **4** | **2** | 3 Onderlinge wedijver | **2** | **2** | **3** | **3** | 3 Positieve opstelling collega's | **1** | **2** | **2** | **2** |
| **C** | 4 Weinig gekanker | **x** | **2** | **x** | **2** | 4 Groepsverantwoordelijkheid | **2** | **4** | **4** | **2** | 4 Onderling behulpzaamheid | **1** | **2** | **2** | **1** |
|  | 5 Positieve beeldvorming | **1** | **2** | **2** | **2** | 5 Ideeën doorgeven | **2** | **3** | **4** | **2** | 5 Geen negatieve effecten | **1** | **4** | **4** | **1** |
|  | 6 Prima werkklimaat | **1** | **2** | **3** | **2** | 6 Bespreken ontwikkelingen | **2** | **3** | **2** | **1** | 6 Verantwoording nemen | **3** | **3** | **2** | **2** |
|  | 7 Thuis voelen in organisatie | **1** | **2** | **2** | **2** | 7 Efficiënt vergaderen | **3** | **4** | **3** | **2** | 7 Inzet tonen | **1** | **2** | **2** | **1** |
|  | 8 Herkenbare huisstijl | **1** | **2** | **2** | **2** | 8 Gedachtes uitwisselen | **2** | **2** | **2** | **2** | 8 Enthousiasme werk | **1** | **2** | **2** | **1** |
|  | **Totaal** | **8** | **17** | **18** | **14** | **Totaal** | **15** | **22** | **22** | **17** | **Totaal** | **12** | **20** | **22** | **13** |

Tabel 11.9.1: *Samengevoegde Matrix van Camp*

Uit tabel 11.9.1 zijn scores te herleiden. Die scores zijn in tabel 11.9.2 ten opzichte van elkaar weergegeven. Zo ontstaat een helder beeld welk punt het meest slecht scoort. ‘Doelen en werkwijze’ dat valt onder ‘Techniek’ en ‘Beleid’ heeft de meeste slechte beoordeling.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Beleid | Gem. | Organisatie | Gem. | Personeel | Gem. |
| Techniek | **1.** Doelen en werkwijze | **19,5** | **2.** Taken en bevoegdheden | **15,75** | **3.** Deskundigheid | **17,5** |
| Politiek | **4.** Beleids beïnvloeders | **16,75** | **5.** Besluitvorming | **16,75** | **6.** Autonomie | **17,25** |
| Cultuur | **7.** Bedrijfsklimaat | **14,25** | **8.** Samenwerking | **19** | **9.** Houding | **16,75** |

Tabel 11.9.2: *Scores Matrix van Camp.*

*Technische-as*

Wat de doelen en werkwijze betreft kan geconcludeerd worden dat volgens de respondenten de neuzen niet dezelfde kant op staan. Bij de eenduidigheid van strategieën is er duidelijk verwarring. Twee respondenten geven aan het hier niet mee eens te zijn, twee respondenten geven aan het hier wel mee eens te zijn. Bij taken en bevoegdheden is verwarring wat betreft het verwachtingspatroon van elkaar. Het onvoldoende afbakenen van de taken en bevoegdheden is hiervoor een oorzaak. In het kader deskundigheid is verwarring in de functie-eisen. Over het voortdurend vergroten van de managementkwaliteiten van de leiding is het merendeel van de respondenten neutraal ingesteld. Over dit punt zijn de respondenten onzeker.

*Politieke-as*

In de politieke-as bestaat volgens de respondenten onzekerheid over het gehoor geven aan de wensen van de ondernemingsraad. De ondernemingsraad wordt gezien als de beleidsbeïnvloeders, dus niet alleen de leden van de directie maar ook de mede eigenaren die binnen Bast actief zijn. Er kan geconcludeerd worden dat er enige onzekerheid bestaat over het gehoor dat wordt gegeven aan de input van de beleidsbeïnvloeders voor de koers die het team volgt. Over de afstemming met de partners (opdrachtgevers) van Bast zijn de meningen verdeeld. Tussen de respondenten is dus niet duidelijk of er nu wel of niet voldoende afstemming is met de partner van Bast. De richting (het beleid) van Bast wordt onvoldoende door de medewerkers van Bast bepaald. Zij moeten volgens de respondenten meer druk op de totstandkoming van het beleid voeren.

*Cultuur-as*

De cultuur-as geeft aan dat de helft van de respondenten geen mening heeft over de duidelijkheid van de visie van Bast. De andere helft vindt dat Bast wel een duidelijke visie heeft. Opmerkelijk, aangezien de respondenten allemaal eigenaren van Bast zijn. Als eigenaar zou je een duidelijke visie van het bedrijf moeten hebben. Over de groepsverantwoordelijkheid binnen Bast bestaan ook twijfels.de helft van de respondenten heeft de indruk dat men zich niet medeverantwoordelijk voelt voor de groepsverantwoordelijkheid, de andere helft is overtuigd dat men zich wel verantwoordelijk voelt (ikke, ikke, ikke 🡪 of samen de schouders eronder zetten). Dit geldt ook voor het doorgeven van nieuwe ideeën. Weer geeft de helft aan niet te weten of dit wordt gedaan/te weten dat dit niet wordt gedaan en de andere helft is van mening dat nieuwe ideeën wel degelijk worden doorgegeven aan een ander.

## Interview – Interne participatie

Deze paragraaf 11.10 geeft de respons weer van een zevental vragen die zijn gesteld aan vier medewerkers van Bast. Uit privacyoverwegingen zijn de namen van de medewerkers niet weergegeven (aangeduid is met respondent 1 = R1, respondent 2 = R2, respondent 3 = R3, respondent 4 = R4).

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum Plaats**  **Geïnterviewden**  **Functies** | 24-05-2013  Utrecht  4 Respondenten  Medewerkers Bast |

**1.** *Hoe word jij betrokken bij de beleidsvorming intern?*

|  |  |
| --- | --- |
| **R1** | Ik word via de weekly (wekelijkse vergadering op maandagochtend) betrokken in deze zaken. |
| **R2** | Intern worden tijdens de gemeenschappelijke vergaderingen beleidszaken besproken waarbij er van iedereen wordt gevraagd wat zijn mening is, of dat hij/zij ideeën of aanvullingen heeft. |
| **R3** | Ik word in alles betrokken. |
| **R4** | Er wordt openlijk tegen mij gesproken over bepaalde (gemaakte of nog niet gemaakte) keuzes bij het vormen van het beleid en er is altijd ruimte voor inbreng van mijn kant. |

**2.** *Vinden er met jullie brainstormsessies plaats? (Zo ja, wat was jouw rol daarin? / Zo nee, waarom niet?)*

|  |  |
| --- | --- |
| **R1** | Ja, meestal in de weekly 🡪 als sparringspartner |
| **R2** | Er vinden regelmatig brainstormsessies plaats (denk aan tijdens de weekly of in de kwartaalbijeenkomsten of bijvoorbeeld externe trainingen). |
| **R3** | Ja deze vinden plaats, we zijn nu bezig met een te do list wat afkomstig is uit een dergelijke sessie. In deze to do list worden er ook namen toegevoegd aan wie er verantwoordelijk voor is. Mijn rol is ideeën spuien! |
| **R4** | Ja. Er wordt regelmatig naar onze mening gevraagd en er is de ruimte dat iedereen kan zeggen wat hij/zij kwijt wil. Ook in de vorm van externe trainingen. Mijn rol hierin is dat ik participeer in de brainstormsessie en ideeën aandraag. |

**3.** *Zijn de uitkomsten van de brainstormsessie aan jou teruggekoppeld? (Waarom wel/niet?)*

|  |  |
| --- | --- |
| **R1** | Ja, altijd aan het einde van een brainstormsessie. |
| **R2** | De bedoeling is dat deze concreet tot actie worden verwerkt. Dit wordt besproken in de weekly en opgevolgd. Dit lukt vaak in het begin goed maar verwatert vaak na een tijdje. |
| **R3** | Ja ik was er zelf bij. |
| **R4** | Ja, of het is o.a. mijn taak om deze uit te werken. |

**4.** *Wat heeft Bast met de uitkomsten van de brainstormsessie gedaan?*

|  |  |
| --- | --- |
| **R1** | Af en toe worden de uitkomsten toegepast, mag wel vaker gebeuren. |
| **R2** | De bedoeling is dat deze concreet tot actie worden verwerkt. Dit wordt besproken in de weekly en opgevolgd. Dit lukt vaak in het begin goed maar verwatert vaak na een tijdje. |
| **R3** | Onder andere dat we nu meer met Otys gaan doen en dat er meer trainingen komen om er beter mee te leren werken. Daarnaast zijn we met een ander idee bezig en dat is het beter omgaan met account groepen. |
| **R4** | We proberen om hier de volgende keren van te leren. Verder zijn er wel heel vaak ideeën en roepen we dat we bepaalde zaken anders gaan doen, maar deze versloffen dan weer in de waan van de dag. Daar valt dus echt nog wel een verbeterslag te maken. |

**5.** *Is er een vaste groep binnen Bast die denkt aan de toekomst (gezien de ontwikkelingen op de markt)?*

|  |  |
| --- | --- |
| **R1** | Ja. |
| **R2** | Binnen Bast zijn de aandeelhouders de vaste groep die denkt aan de toekomst. Datgene wat belangrijk is voor iedereen wordt in de kwartaalbijeenkomsten dan weer aan de medewerkers medegedeeld en vervolgens overlegd hoe hier concreet vorm aan gegeven kan worden. Ook hierbij wordt wel altijd gevraagd of er eventueel nog aanvullingen/verbeteringen zijn. |
| **R3** | Ja. |
| **R4** | Ja. |

**6.** *Heb jij het gevoel dat je participeert bij de innovatie van dit bedrijf? (Zo ja, in welke vorm? / Zo nee, waarom niet?)*

|  |  |
| --- | --- |
| **R1** | Ja, de weekly en daar iets voorstellen bijvoorbeeld een positief punt van de week benoemen 🡪 en dat iedereen om de beurt iets over zichzelf vertelt. |
| **R2** | Ja, ik denk dat we allemaal een andere kijk op zaken hebben en dat iedereen op zijn manier ideeën aandraagt en daarmee participeert. |
| **R3** | Ja, ik ben altijd betrokken bij overleggen en besluitvormingen |
| **R4** | Ja zeker. We zijn met z’n allen continue bezig om verbeterslagen te maken. In mijn geval participeer ik o.a. door het adviseren van de aankoop van de digitale plaatsingsmodule om het verloningsproces efficiënter te maken. Verder heb ik een jonge vlotte stagiaire aangenomen, die ons gaat adviseren d.m.v. haar afstudeeronderzoek ;) Verder zijn er nog genoeg zaken waarin we innovatiever kunnen zijn en is het mijn plan om hier in de toekomst ook meer mee te gaan doen. Door ondersteuning tijdens de piek van de financiële administratie zal ik hiervoor ook meer ruimte krijgen. |

**7.** *Vind je het belangrijk om te participeren binnen Bast? (Zo ja, waarom wel?/Zo nee, waarom niet?)*

|  |  |
| --- | --- |
| **R1** | Ja, dat houdt mij scherp en up to date. |
| **R2** | Ik vind het interessant om betrokken te worden bij meerdere aspecten binnen een organisatie en wil ook graag daar in meedenken. |
| **R3** | Ja ik vind het belangrijk welke kant we opgaan. En hoe we het werk zo leuk mogelijk kunnen houden |
| **R4** | Absoluut. Dit verhoogt de betrokkenheid binnen het bedrijf en het werkplezier. |

## Interview - De organisatie

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum Plaats**  **Minuten**  **Geïnterviewde**  **Functie** | 23-04-2013  Utrecht  7:05  Respondent 1  operationeel Directeur |

*Hoe ervaar jij de interne samenwerking van de consultants met betrekking tot het zoeken van geschikte kandidaten voor een opdrachtgever?*

Dat kan beter.

*In hoeverre kan dat beter?*

Er wordt onvoldoende gecommuniceerd over geschikte kandidaten. Je kunt daar veel meer mee. In ‘mijn winkeltje’ heb ik maar een beperkt aantal potentiële klanten. Dat is één. De andere kant op ook, ik heb hier nu een vacature, en daar heb ik hulp bij nodig. Zodat men meer weet van elkaar wat er nu speelt.

*Oke, dus je bedoelt te zeggen dat als het niet in jouw straatje past, waar jij op dat moment mee bezig bent, dan wordt dat niet voldoende gekoppeld naar andere consultants binnen Bast of ze die wel kunnen gebruiken.*

Ja.

*Dus je vindt dat de samenwerking beter kan en moet worden uitgebreid.*

Ja.

*Wat stel je je dan precies voor? Waar kan ik aan denken?*

In een weekly, of juist daarbuiten. Bijvoorbeeld op de dinsdag, een kort rondje met ‘hotte’ vacatures en een presentatie van welke kandidaten hebben we. Dit wordt nu ad-hoc gedaan.

*Ik merk de laatste weken wel dat tijdens de weekly de ‘hotte’ vacatures worden besproken, we werken nu ook met een centraal bord waar ‘hotte’ vacatures/kandidaten op worden geschreven.*

Ja, dat is zo. Maar dit kan nog beter.

*Oke, in hoeverre wordt Otys gebruikt bij het zoeken naar geschikte kandidaten?*

Otys zelf?

*Ja.*

Niet.

*Want wat ik mij nu afvraag, er zit een groot bestand met kandidaten waarmee is gesproken in het verleden, die al wel bij onze opdrachtgevers op gesprek zijn geweest of juist nog niet. Worden die om de zoveel tijd weer benaderd?*

Nee.

*Waarom niet?*

Dat was een bedrijfsfilosofie om dat niet allemaal in het systeem te proppen. Kijk Otys is erop ingericht om een vacature aan te maken daar iemand aan te koppelen. Dat doen wij niet. Dat is tot nu toe nog een keuze geweest om dat niet te doen. Want het inkloppen van een vacature kost teveel tijd.

*Oke, maar de vacature wordt toch sowieso in Otys geplaatst om op de website te kunnen verschijnen?*

Ja.

*Maar die vacature kan dan niet gebruikt worden om te koppelen?*

Ja dat kan wel! Opzich zou dat een goeie suggestie zijn om dat door te voeren. En dan kun je ook een status doorvoeren. Maar in principe gebruiken wij dat niet.

*Oke, even terug hoe ik het begrepen heb, als je een intake met iemand hebt, dan wordt die kandidaat van tevoren in Otys verwerkt. Ik begrijp niet waarom dan niet via Otys wordt gezocht naar geschikte kandidaten. Want er is nu veel verborgen potentieel die in het verleden al gesproken hebben met Bast.*

Dat ben ik met je eens. Kijk, je richt een werkproces in op een bepaalde manier. En hier is ervoor gekozen om niet een vacature leidend te maken, die je in het systeem zet en daar mensen aan koppelt. Andere organisaties doen dat wel, die kunnen dat dan monitoren en data verzamelen en die kunnen dat goed bijhouden. Daar zitten allerlei voordelen aan om het op die manier te doen. En een nadeel is dan dat het ‘ad-hoc’ werken moeilijker wordt. Het is een stukje cultuur. Goed of niet goed, maar het is wel een gegeven. Het kan goed zijn dat we zeggen, oke we doen het vanaf nu anders. Want in historie bouw je nu weinig op.

*Welke aanpassingen zou jij zelf nog in Otys willen zien?*

Volgens mij werkt ons basis sjabloon nog steeds niet zoals het zou moeten.

*Basis sjabloon?*

Ja, als jij een brief op wil maken, probeer dat maar eens. Dan verspringt ‘ie nog steeds. We hebben nog niet echt de rust ervoor genomen om daar eens naar te kijken.

*Wat is jouw algemene beeld van het systeem als Otys?*

Je kunt er veel mee maar wij doen er misschien nog maar 10% mee, of 15%. En je kunt er soms veel te veel mee. Je hebt zoveel mogelijkheden.

*En denk je dan dat daar intern te weinig kennis van is?*

Ja, voor een deel heeft het daar ook mee te maken. Nu zijn we gewoon bezig met die markt buiten. Ja, je moet het wel netjes bijhouden.

*In het begin van het interview vroeg ik al naar de interne samenwerking. Wat zou jij intern veranderd willen zien om de werkzaamheden zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren?*

Daar moet ik goed over nadenken. We moeten gewoon meer delen. Niet dat de mensen dat niet willen, maar op de een of andere manier lukt dat ons onvoldoende.

*Dus vooral meer communiceren, meer delen, wat speelt er.*

Ja.

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum Plaats**  **Minuten**  **Geïnterviewde**  **Functie** | 03-05-2013  Utrecht  13:48  Respondent 2  Consultant |

*Ik ben benieuwd wat jij van de samenwerking intern vindt tussen de consultants met betrekking tot het zoeken geschikt personeel en het invullen van vacatures.*

Ik denk dat wat wij heel goed doen met elkaar meedenken en kijken of iemand geschikt zou zijn voor iemand anders, maar hier mag nog wel wat meer regelmaat in komen. Dit gebeurt nog niet vaak genoeg. Het zou wel heel goed zijn denk ik voor iedereen als dat vaker terugkomt. Zodat iedereen weer helder voor ogen heeft welke kandidaten er zijn en welke vacatures spelen. Robert K. is daar nu al wel mee bezig dat ‘ie de beste kandidaten elke keer eruit kiest, dus daar zijn wel al wel mee bezig.

*Wat zou jij de meerwaarde vinden het sparren over die kandidaten?*

Dat je elkaar echt kan helpen, je moet bedenken dat er zo’n 15 tot 20 kandidaten in een week langskomen en iedereen benadert andere mensen en ook al weet je heel goed wat je eigen vacatures inhoudt en wat je bedrijf zoekt, maar soms mis jij dingen of missen anderen dingen. En als jij een kandidaat spreekt of een vacature bespreekt dan kan bij anderen wel ineens omhoog komen bij anderen, hé ik heb die jongen gesproken en die kan wel eens bij die vacature passen. Je kunt niet weten van 20 man die in een week zijn geweest wie dat precies zijn geweest. Daarvoor hebben we dan nu bijvoorbeeld een bord, en een van de directieleden. gaat dan je agenda doorlezen en vragen wie dat allemaal is die je hebt gesproken. Dat is veel handiger want de markt is veel kleiner geworden, dus je moet gebruik maken van alle gesprekken die er door de weeks worden gevoerd. Dat is wel een puntje van ontwikkeling, al denk ik wel dat we dat al goed doen hoor, maar op de een of andere manier kan daar nog een slag in gemaakt worden, maar ik weet niet hoe hoor.

*Oke, maar kan ik mij dat een voorstelling maken dat je het echt structureler naar voren zou willen zien komen? Dus bijvoorbeeld elke week minstens een kwartier besteden om de hotte vacatures te bespreken?*

Ja, precies. Het gebeurt vaak adhoc in de weekly. Dat is al een goeie. Wat we ook al een keer hebben gedaan is bijvoorbeeld op de donderdagochtend dan bespreken met je eigen groepje wat hebben we woensdag gedaan (buitendag) en wat voor handel heb je meegenomen? En hoe kan je nu weer concreet verder. Misschien dat je nog ergens halverwege de week een moment moet inplannen zoals ik net omschrijf.

*Duidelijk, maar dan splits je natuurlijk wel weer in twee groepen op en is het niet meer gezamenlijk he?*

Ja maar die twee groepen deden we voornamelijk toen we nog met meer medewerkers intern waren. Nu kun je het wel weer samenvoegen. En dan kun je natuurlijk de ene week je richten op het bespreken van de vacatures die je hebt binnengehaald en de andere week op de kandidaten.

*Oke, dus als ik het goed begrijp moeten we voorkomen dat we met oogkleppen op gaan werken maar juist onze kennis en ervaring intern delen.*

Ja, dus zorg voor de synergie, dat iedereen met elkaar meezoekt.

*In hoeverre kunnen jullie de kandidaten die je bijvoorbeeld een jaar geleden hebt gesproken (verwerkt in Otys) weer betrekken in het proces van matchen en bemiddelen?*

Die betrek ik er nooit bij. Dat is ook omdat heel veel kandidaten alleen maar met naam en hun telefoonnummer in het systeem staan. Laat ik het zo zeggen,ik heb ik het begin alle kandidaten in Otys goed ingevoerd. Toen heb ik namelijk een cursus gevolgd met kandidaten invoeren in Otys. Dat heb ik toen heel gestructureerd opgepakt. Maar hoe de rest dat doet, ik heb geen idee. Ik kom heel vaak in het systeem kandidaten tegen waar geen gegevens bij staan of geen opleiding. Ja, wil je kunnen zoeken in Otys dan moet je zorgen dat al die dingen zoals opleiding en het niveau dat moet allemaal aangevinkt zijn. Dus dan moet je eigenlijk zeggen dat je gaat verplichten als iemand een kandidaat in Otys invoert dat je die dingen sowieso aanvinkt.

*Wat zou jij dan graag verbeterd zien in Otys? Of ten opzichte van Otys?*

Nou, wat nu fijn is is dat al mijn mailwisselingen met mijn kandidaten in Otys bij die kandidaat wordt opgeslagen. Daar kan ook iedereen bij. Maar wat ik wel zou willen zien is als er wordt nagebeld of die persoon nog op zoek is naar een baan of wat zijn huidige situatie is dit niet kan worden verwerkt. Want zo kan die persoon bij wijze van spreken drie weken achter elkaar worden gebeld door drie verschillende consultants binnen Bast.

*Dus je zou graag een melding bij die kandidaat willen zien wanneer hij voor het laatst is gesproken en door wie.*

Ja, precies. Dan kun je daar ook mooi via de telefoon op doorpakken.

*Jij zei net dat je een cursus hebt gevolgd bij Otys via Bast. Wie heeft die cursus nog meer gevolgd binnen Bast?*

Dat durf ik eerlijk gezegd niet te zeggen. Maar ik denk haast wel dat die jongens die training ook hebben gedaan.

*Koppel jij ook wel eens kandidaten aan de vacatures die jij via Otys op de website plaatst?*

Nee. Ik denk dat dat doel pas in zicht komt als je tien kandidaten voor een vacature hebt. Dan kun je ze aan de vacature hangen en heb je een mooi overzicht. Maar wij hebben doorgaans maar twee of drie kandidaten voor een vacature en het kost weer extra werk. De vraag is wat de meerwaarde is van dat koppelen.

*Wat denk jij dat de reden is om als Bast te richten op de doelgroep net afgestudeerden technici/technisch personeel?*

Technici omdat we natuurlijk in de techniek zitten. En net afgestudeerden omdat je met net afgestudeerden heel veel mogelijkheden hebt.

*Waarom precies?*

Omdat zij hun opleiding hebben afgerond, maar dan vervolgens moet je kiezen welk werkveld je in wilt. Dus dat betekent vooral ook dat binnen de tien branches die wij beslaan die kandidaten binnen vier of vijf van die branches zouden passen. Als iemand natuurlijk tien of twintig jaar werkervaring heeft dan heeft hij een heel specialistische werkervaring. Die mensen zijn veel minder adoptief, dus dan heb je een kandidaat en hopelijk een match op een vacature. Terwijl met net afgestudeerden heb je een kandidaat en een match op vier vacatures. En dat maakt het wel heel prettig om met junioren te werken. Ze zijn flexibel, adoptief, ze kunnen nog heel veel leren.

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum Plaats**  **Minuten**  **Geïnterviewde**  **Functie** | 03-05-2013  Utrecht  11:19  Respondent 3  Consultant |

*Ik wil graag van jou weten wat jij vindt van de samenwerking tussen jou en je collega’s op dit moment.*

Ja dat gaat goed.

*En met betrekking tot het zoeken naar technisch geschoold personeel?*

Hoe wij onderling samenwerken?

*Ja.*

Dat gaat op zich prima, het ligt eraan hoe breed bekend je het maakt bij je eigen collega’s natuurlijk.

*En hoe gaat dat op dit moment?*

Dat gaat in principe goed, maar ik denk dat we dat nog wel vaker terug moeten laten komen in bijvoorbeeld de weekly (wekelijkse vergadering), dat is wel een geschikt moment om daar iets meer aandacht aan te besteden in de vorm van een presentatie over de bedrijven waar je bent geweest of waar je mee bezig bent bijvoorbeeld.

*Maar waarom vind je dan dat daar meer aandacht aan besteed moet worden? Want je zegt dat het nu goed gaat.*

Het kan altijd verbeterd worden. Ik denk dat zolang de tijdstippen weggeveegd worden van de borden dat het dan nog steeds beter kan. Dus het gaat wel goed, ik denk dat we een goeie weg zijn ingeslagen door die presentaties te geven tijdens de weekly over de bedrijven en vacatures. Maar ik denk dat we dat nog steeds en ook vaker moeten gaan doen. Om elkaar bewust te maken van waar zijn we nou mee bezig en wat is de snelste weg om personeel te plaatsen.

*En welk voordeel vind jij dat er meespeelt als jij je collega’s bewust maakt van waar je mee bezig bent?*

Kijk, je kan met honderd vacatures bezig zijn die je niet op de borden hebt staan. Of je kan zorgen dat je 10 vacatures die wel op de borden hebt staan, dat die in ieder geval ingevuld worden. Of dat nou door mij wordt gedaan of door een ander. Dan krijg je in ieder geval meer betrokkenheid bij het invullen van die vacatures. Voor Bast betekent dit dat we uiteindelijk dan een hogere stand krijgen (aantal geplaatste medewerkers).

*Oke. Dus als ik het goed begrijp denk jij dat we sowieso in de weekly of op andere momenten de vacatures nog beter moeten worden aangepakt en intern moeten worden besproken zodat ieder op de hoogte is van wat er speelt.*

Ja.

*In hoeverre maak je gebruik van het systeem Otys om op zoek te gaan naar geschikte kandidaten?*

Niet.

*Oke, want wat ik begrijp.. jullie zijn in 2010 begonnen. Dan bouw je natuurlijk een bestand op met kandidaten die op zoek zijn naar werk in de techniek. Dat bestand dat in Otys staat groeit en groeit. En daar maak je geen gebruik van bij de zoektocht naar geschikte kandidaten?*

Nee, ik kan wel zeggen dat we het wel doen, maar dat doen wij veel te weinig. Als je dat databestand goed up to date houdt en er veel meer een regulier iets van maakt dat je bijvoorbeeld een mailing per week eruit stuurt met nieuwe vacatures of in ieder geval per maand en er dan veel meer uit het bestaande bestand haalt.

*Hoe bedoel je dan het up to date houden, bedoel je dan de uitingen naar de kandidaten toe?*

Kijk, de mensen waarmee je niets kan, die moet je er gelijk uitgooien. Misschien is dat wel heel veel werk, maar als je een selectie maakt in het systeem van werktuigbouwkundigen en daar dan gericht een mailing naartoe stuurt, een keer in de maand ofzo, en dat je zo contact blijft houden met je database, want die database is in wezen dood natuurlijk als je er niets mee doet. Je kan dat bestand wel steeds voller douwen maar wij zijn er natuurlijk op uit om voor vacatures te zoeken naar kandidaten.

*Dus je bedoelt dat we nu een verborgen potentieel in Otys niet benaderen en dat eigenlijk wel zou moeten.*

Ja dat denk ik wel ja. Alleen wij zitten niet zo in elkaar dat wij via Otys zoeken.

*En is Otys erop ingericht dat je via selecties makkelijk kunt zoeken naar kandidaten?*

Dat denk ik wel, maar ik zou niet weten hoe.

*Oke, en hoe ervaar jij Otys als algemeen bedrijfssysteem?*

Vergeleken met TanGram is alles beter.

*Dat is wat jullie hiervoor hadden toch?*

Ja. Maarja, die systemen, ik ben daar niet zo van.

*Maar wel een goeie dat je die mailingen aandraagt.*

Ja, kijk er zullen altijd mensen zijn die zeggen ik ben hier niet van gediend. Als je dit gewoon bijhoudt, en al zouden er een of twee zijn die hierop reageren dan heb je in ieder geval weer een contactmoment.

*Oke, dan een vraag over de doelgroep, waarom hebben jullie ervoor gekozen om op net afgestudeerde of al langer afgestudeerde technisch personeel te richten? Waarom die doelgroep?*

Ik zou zeggen, Schoenmaker blijf bij je leest. Doe gewoon waar je verstand van hebt. Ik heb zelf natuurlijk een technische achtergrond dus ja, hoe logisch zou het zijn als ik secretarieel personeel aan zou nemen.

*Oke, laat ik het anders verwoorden. Waarom richt jij je nu dan niet op nu nog studenten (in de techniek). Door stageplaatsen te verschaffen.*

Dat is een hele goeie, daar zou je iemand ‘full dedicated’ op moeten zetten om universiteiten, Hogescholen, studentenverenigingen langs te gaan. Daar moet je gewoon veel energie en tijd in steken. We hebben wel eens een poging gedaan maar daar is te weinig mee gedaan. Dat is hetzelfde als met die database, je kan het wel volstoppen maar als je er vervolgens niks mee doet dan is het eigenlijk weggegooid geld. Er zijn zelfs sponsoringen gedaan in het verleden. Ik denk wel dat je steeds dichter op die student moet gaan zitten. En ik denk dat er best wel markt is om die studenten een plek aan te bieden. Alleen wat is dan je corebusiness? Is dat dan echt richten op de studenten waarna je ze een jaar via detachering bij de opdrachtgever wegzet?

*Oke.*

Maar ik denk dat je het nog niet eens zozeer hoeft te vinden in een stageplek voor afstuderen en dergelijke maar veel meer de nadruk moet leggen op het contact dat je met de studenten hebt. En dan kunnen ze nog steeds voor een andere partij kiezen, alleen als jij er vol op zit, en veel contact hebt met die gasten dan is de kans groot dat er misschien een, twee, of drie blijven hangen bij jou.

*Oke, dankjewel.*

## Criteriumlijst

In deze bijlage 11.12 worden de vijf strategische opties besproken die in de criteriumlijst op de eerste vijf plaatsen zijn geplaatst. Ook zal de reden worden gegeven waarom de strategische opties wel of niet aan een van de criteria voldoet. Subparagraaf 11.12.1 behandelt strategische optie 1, 11.12.2 behandelt strategische optie 3.

* + 1. Strategische optie 1

**Strategische optie 1.1 – Binding creëren met de Technische Student**

*Relatief lage kosten;* de strategische optie levert relatief niet te hoge kosten op voor Bast.

*Weinig beslag op mensuren;* de strategische optie voldoet enigszins aan deze criterium. Er moet tijd gestoken worden in de contacten die worden gelegd met de Technische Hogescholen / Universiteiten en studenten.

*Doelgroep gericht;* de strategische optie is geheel gericht op de nieuwe doelgroep. Namelijk; de technische student.

*Tot uiting komen van USP’s;* de strategische optie voldoet volledig aan de betreffende criterium. De consultants van Bast kunnen hun technische kennis en kennis van de technische arbeidsmarkt delen met de studenten en hen adviseren voor de toekomst.

*Innovatiegericht;* de strategische optie voldoet volledig aan de betreffende criterium. De concurrenten van Bast richten zich nog niet tot de studenten.

*Draagt bij aan groeistrategie;* de strategische optie draagt zeker bij aan de groeistrategie. Door nú een band te kweken met de studenten is er een grotere kans dat de studenten na hun studie Bast inschakelen als detacheringsbureau, of daarvoor nog.. als toekomstig stage bemiddelaar.

*Interne kennis van toepassing;* de interne kennis van de consultant van Bast komen tot uiting in deze strategische optie. Deze kennis kunnen zij delen met de studenten.

*Behoud van de sterke punten van de familiecultuur;* door intensief contact te onderhouden met de studenten en korte lijnen te houden (student kan één vaste consultant bereiken draagt deze strategische optie bij aan de sterke punten van de familiecultuur.

*Draagt een bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelstelling (instroom creëren) van het afstudeeronderzoek;* deze strategische optie draagt zeker bij aan deze criterium, door een goede band te creëren met de studenten en als adviseur op te treden zullen de studenten voor bemiddeling in een baan kiezen voor Bast.

**Strategische optie 1.3 – Slim gebruik Social Media**

*Relatief lage kosten;* de strategische optie voldoet aan de betreffende criterium.

*Weinig beslag op mensuren;* in ruime mate voldoet deze strategische optie aan de betreffende criterium.

*Doelgroep gericht;* de strategische optie is gericht op alle doelgroepen die Bast wil bereiken die actief zijn op de Social Media. De strategische optie voldoet dus volledig aan de betreffende criterium.

*Tot uiting komen van USP’s;* in deze strategische optie kunnen de USP’s van Bast volledig tot uiting komen. De consultants van Bast kunnen de doelgroep met kennis van de techniek/ technische arbeidsmarkt etc. bijstaan en vragen beantwoorden of discussies opstarten.

*Innovatiegericht;* de strategische optie voldoet aan deze criterium. Bast werkt op dit moment niet met Social Media en zet dit middel nog niet in om instroom te creëren.

*Draagt bij aan groeistrategie;* de strategische optie draagt bij aan de groeistrategie van Bast. Door Social Media in te zetten zal zij meer instroom creëren en de band met de doelgroep versterken.

*Interne kennis van toepassing;* de interne kennis van de consultants is op deze strategische optie van toepassing. Door gebruik van Social Media kunnen de consultants hun doelgroep bereiken en bemiddelen.

*Behoud van de sterke punten van de familiecultuur;* de Social Media bevordert het intensieve contact met de doelgroep.

*Draagt een bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelstelling (instroom creëren) van het afstudeeronderzoek;* middels Social Media wordt een grotere doelgroep benaderd en wordt meer instroom gecreëerd.

**Strategische optie 1.5 – Doorstroomtraject**

*Relatief lage kosten;* de strategische optie voldoet in ruime mate aan de betreffende criterium. Voor deze strategische optie zal met de Partner en opleidingen die doorstroomtrajecten bieden een verband moeten worden gelegd.

*Weinig beslag op mensuren;* de strategische optie voldoet in ruime mate aan de betreffende criterium. Bast houdt gedurende het doorstroomtraject contact met de afnemer en partner.

*Doelgroep gericht;* de strategische optie is gericht op de nieuwe doelgroep van Bast. Namelijk de Top van de MTS-ers.

*Tot uiting komen van USP’s;* de strategische optie voldoet in ruime mate aan de betreffende criterium. De consultants bemiddelen tussen Partner en Afnemer (MTS-er) en begeleiden Partner en Afnemer tijdens het traject.

*Innovatiegericht;* de strategische optie voldoet volledig aan de criterium. De concurrent van Bast biedt in haar diensten nog geen doorstroomtrajecten aan.

*Draagt bij aan groeistrategie;* de strategische optie draagt bij aan de groeistrategie van Bast.

*Interne kennis van toepassing;* de interne kennis van de consultants komt tot uiting in de optie.

*Behoud van de sterke punten van de familiecultuur;* deze strategische optie voldoet enigszins aan de criterium mits zij de groep die het doorstroomtraject gaat volgen niet te groot is waardoor de sterke punten van de familiecultuur in gevaar komen (intensieve contact, korte lijnen).

*Draagt een bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelstelling (instroom creëren) van het afstudeeronderzoek;* de strategische optie voldoet aan de criterium. Door de Top van de MTS-ers bij de huidige doelgroep van Bast te betrekken, creëert Bast meer instroom.

**Strategische optie 1.6 – Bredere doelgroep**

*Relatief lage kosten;* de strategische optie voldoet volledig aan de betreffende criterium.

*Weinig beslag op mensuren;* de strategische optie voldoet niet aan de criterium. Een bredere doelgroep bereiken betekent veel input en tijd steken in de juiste benadering van de doelgroep. Zeker nu het een bredere doelgroep is.

*Doelgroep gericht;* de strategische optie sluit helemaal aan op dit criterium.

*Tot uiting komen van USP’s;* binnen deze strategische optie kunnen de consultants de doelgroep bemiddelen en adviseren. Deze strategische optie sluit dus aan op de criterium.

*Innovatiegericht;* de strategische optie is innovatiegericht voor Bast. Zeker omdat ze tot op heden alleen gericht was op afgestudeerde HTS-ers en TU-ers.

*Draagt bij aan groeistrategie;* de strategische optie draagt bij aan de groeistrategie. Bast richt zich immers op een bredere doelgroep.

*Interne kennis van toepassing;* de interne kennis van de consultant van Bast komt tot uiting in de strategische optie.

*Behoud van de sterke punten van de familiecultuur;* deze strategische optie voldoet enigszins aan de betreffende criterium. Aangezien de doelgroep een stuk groter wordt en de prognose is meer instroom te creëren, kan het intensieve contact en de korte lijnen in het gedrang komen.

*Draagt een bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelstelling (instroom creëren) van het afstudeeronderzoek;* bereik van de bredere doelgroep staat gelijk aan de prognose meer instroom te creëren.

* + 1. Strategische optie 3

**Strategische optie 3.2 – Omscholingstrajecten**

*Relatief lage kosten;* de strategische optie voldoet enigszins aan de betreffende criterium.

*Weinig beslag op mensuren;* de strategische optie voldoet in ruime mate aan de criterium. Er moet veel tijd gestoken worden in het overeenkomen van een overeenkomst met de Partner (beginfase).

*Doelgroep gericht;* de strategische optie is gericht op een nieuwe doelgroep.

*Tot uiting komen van USP’s;* de strategische optie draagt bij aan uiting van de USP’s.

*Innovatiegericht;* de strategische optie draagt bij aan de innovatie van Bast. Door een nieuwe doelgroep te bereiken en een omscholingstraject op te starten onderscheidt Bast zich ten opzichte van haar concurrent.

*Draagt bij aan groeistrategie;* de strategische optie helpt Bast te groeien (meer instroom).

*Interne kennis van toepassing;* de interne kennis van de consultant van Bast is van toepassing op deze strategische optie bij begeleiding van de afnemers die de omscholingstrajecten volgen.

*Behoud van de sterke punten van de familiecultuur;* deze strategische optie voldoet in ruime mate aan de criterium. Mocht de groep omscholers te groot worden dan kan het intensieve contact in het gedrang komen.

*Draagt een bijdrage aan het bereiken van de beoogde doelstelling (instroom creëren) van het afstudeeronderzoek;* deze strategische optie creërt meer instroom voor basten voldoet dus aan het criterium.

## Aanvulling op de kosten-batenanalyse

### LinkedIn abonnementen

**Kosten**

* *Kosten:* de kostenworden jaarlijks gefactureerd.

**Zichtbaarheid**

* *Wie heeft uw profiel bekeken:* bekijk de lijst en kom te weten hoe u ze gevonden hebt.
* *Volledige profielen:* krijg toegang tot de volledige profielen van iedereen in uw netwerk, eerste-tweede- en derdegraads.
* *Zichtbaarheid van volledige naam:* bekijk de volledige namen van derdegraads- en groepsconnecties.

**Bereik**

* *InMail-berichten:* stuur rechtstreeks berichten naar om het even wie op LinkedIn. Met antwoordgarantie. Als u binnen de 7 dagen geen antwoord krijgt op een InMail-bericht wordt het tegoed voor dat bericht teruggeboekt naar uw account. Ongebruikte InMails blijven maximaal 90 dagen geldig, zolang u abonnee bent.
* *Introducties:* wordt via uw LinkedIn-connecties voorgesteld aan interne medewerkers in bedrijven.
* *OpenLink:* laat iedereen op LinkedIn gratis berichten naar u sturen (is optioneel en moet worden geactiveerd).

**Zoeken**

* *Premium-zoekopdracht:* ontvang tot 8 geavanceerde zoekfilters (4 Premium-filters - Aantal dienstjaren, Bedrijfsgrootte, Interesses, Fortune 1000; 8 Premium-filters - 4 filters + Functies, Aantal jaar ervaring, Uw groepen, Nieuw bij LinkedIn).
* *Profielen per zoekopdracht:* krijg meer profielen te zien na een zoekopdracht.
* *Opgeslagen zoekmeldingen:* sla zoekopdrachten op en ontvang een melding wanneer er nieuwe profielen zijn die voldoen aan uw criteria.
* *Referentie zoeken:* ontvang een lijst van personen in uw netwerk die een referentie kunnen geven voor iemand die u wilt aannemen of met wie u wilt samenwerken. [[87]](#footnote-87)

### Facebook advertenties

Facebook advertenties zijn makkelijk op te zetten. Met een account op Facebook en een creditcard kan binnen een korte tijd een advertentiecampagne gestart worden.

* **Waar verschijnen Facebook advertenties?**

De advertenties verschijnen aan de rechterkant op vrijwel alle pagina’s op de desktop versie van Facebook. Dus op profielen, op fanpagina’s, bij applicaties en bij foto’s. Ze verschijnen niet in het nieuwsoverzicht van gebruikers en ook niet op de mobiele versie van Facebook. Met advertenties kun je verschillende ‘bestemmingen’ promoten, zoals een Facebookpagina (enkel waar je beheerder van bent), een evenement, een applicatie of een externe website. [[88]](#footnote-88)

1. Bast (2012). *Home.* [↑](#footnote-ref-1)
2. Nieuwsuur (06-02-’13). *Onrustbarend tekort aan technici.* [↑](#footnote-ref-2)
3. Trouw (31-05-’12). *Werkgevers vrezen tekort technisch personeel.* [↑](#footnote-ref-3)
4. Tekorttechnici (10-01-2013). *Aanbod technisch personeel droogt snel op zonder actie industrie.* [↑](#footnote-ref-4)
5. [Brandpunt kro (07-10-2012). *Enorm tekort aan mensen in de technische*](http://brandpunt.kro.nl/seizoenen/seizoen_2012/afleveringen/07-10-2012/fragmenten/enorm_tekort_aan_mensen_in_de%20technische) *sector.* [↑](#footnote-ref-5)
6. EIM rapport (maart 2011). *Trendstudie MKB en ondernemerschap*. [↑](#footnote-ref-6)
7. Graauw, J. de (27-11-2012). *Interview: tekort aan technische personeel.* [↑](#footnote-ref-7)
8. Nieuwsuur (06-02-2013). *Onrustbarend tekort aan technici.* [↑](#footnote-ref-8)
9. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-9)
10. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-10)
11. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-11)
12. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-12)
13. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-13)
14. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-14)
15. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-15)
16. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-16)
17. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-17)
18. Mulders, M. (2010). *101 management modellen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [↑](#footnote-ref-18)
19. Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering* (1e druk). Den Haag: Sdu Uitgevers bv. [↑](#footnote-ref-19)
20. Intemarketing (2013). *Bcg-matrix.* [↑](#footnote-ref-20)
21. Brunel (2012). *8 redenen voor brunel.* [↑](#footnote-ref-21)
22. Krijgsman, R. (01-03-2013). *Interview: beroepenveldmonitor.* [↑](#footnote-ref-22)
23. Happynews (26-02-2013). *Technische sector verwacht stevige exportgroei.* [↑](#footnote-ref-23)
24. Syntens (04-04-2013). *Hoezo gebrek aan technisch personeel.* [↑](#footnote-ref-24)
25. Tekorttechnici (06-06-2012). *Werkgevers vrezen tekort technisch personeel.* [↑](#footnote-ref-25)
26. EIM rapport (maart 2011). *Trendstudie MKB en ondernemerschap*. [↑](#footnote-ref-26)
27. Rijksoverheid (16-04-‘12). *Kabinet pakt tekort technici aan.* [↑](#footnote-ref-27)
28. Rijksoverheid (16-04-‘12). *Kabinet pakt tekort technici aan.* [↑](#footnote-ref-28)
29. Thefreedictionary (2012). *Vertrouwen.* [↑](#footnote-ref-29)
30. Nationalevacaturebank (2013). *Grootste bereik.* [↑](#footnote-ref-30)
31. Cbs (05-06-2013). *Bevolkingsteller.* [↑](#footnote-ref-31)
32. Marketingfacts (18-02-2013). *Social Media in nederland twitter en facebook het meest actief gebruikt.* [↑](#footnote-ref-32)
33. Linkedin (2013). *Consumer.* [↑](#footnote-ref-33)
34. Linkedin (2012). *Product body.* [↑](#footnote-ref-34)
35. Likeconomics (27-09-2012). *Wat kost adverteren op facebook.* [↑](#footnote-ref-35)
36. Encyclo (2012). *Concurrentie.* [↑](#footnote-ref-36)
37. Company (2013). *Alfa Delta Procurement Amsterdam.* [↑](#footnote-ref-37)
38. Brunel (2013). *Brunel where top specialists meet driven clients.* [↑](#footnote-ref-38)
39. Infraflex (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-39)
40. Interstep (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-40)
41. Nexes (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-41)
42. Synetec (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-42)
43. Tcsolutions (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-43)
44. Tracee (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-44)
45. Linkedin (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-45)
46. Monsterboard (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-46)
47. Nationalevacaturebank (2013). *Home.* [↑](#footnote-ref-47)
48. Wikipedia (28-03-2013). *Werving en selectie.* [↑](#footnote-ref-48)
49. Bache (2013). *Wat houdt outsourcing eigenlijk in.* [↑](#footnote-ref-49)
50. Krijgsman, R. (05-04-2013). *Interview: Positie Bast ten aanzien van concurrenten.*  [↑](#footnote-ref-50)
51. Intemarketing (2013). *Bcg-matrix.* [↑](#footnote-ref-51)
52. Krijgsman, R. (05-04-2013). *Interview: Positie Bast ten aanzien van concurrenten.* [↑](#footnote-ref-52)
53. Krijgsman, R. (05-04-2013). *Interview: Positie Bast ten aanzien van concurrenten.* [↑](#footnote-ref-53)
54. Krijgsman, R. (05-04-2013). *Interview: Positie Bast ten aanzien van concurrenten.* [↑](#footnote-ref-54)
55. Basttechniek (2013). *Opdrachtgevers.* [↑](#footnote-ref-55)
56. Rijksoverheid (16-04-‘12). *Kabinet pakt tekort technici aan.* [↑](#footnote-ref-56)
57. Collaris, A. (16-03-2013). *Enquête: doelgroep Bast op de Nationale Carrièrebeurs 2013.* [↑](#footnote-ref-57)
58. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-58)
59. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-59)
60. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-60)
61. Encyclo (2013). *Communicatie.* [↑](#footnote-ref-61)
62. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-62)
63. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-63)
64. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-64)
65. Basttechniek (2013).*Opdrachtgevers.* [↑](#footnote-ref-65)
66. Krijgsman, R. (01-03-2013). *Interview: beroepenveldmonitor.* [↑](#footnote-ref-66)
67. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-67)
68. Essentialbi (2010). *Business Model Canvas.* [↑](#footnote-ref-68)
69. Intemarketing (2013). *destep.* [↑](#footnote-ref-69)
70. Nrc carriere (08-2012). *De techniek staat voor niets.* [↑](#footnote-ref-70)
71. EIM rapport (maart 2011). *Trendstudie MKB en ondernemerschap*. [↑](#footnote-ref-71)
72. Rijksoverheid (16-04-‘12). *Kabinet pakt tekort technici aan.* [↑](#footnote-ref-72)
73. Intemarketing (2013). *destep.* [↑](#footnote-ref-73)
74. Happynews (26-02-2013). *Technische sector verwacht stevige exportgroei.* [↑](#footnote-ref-74)
75. Nrc carriere (08-2012). *De techniek staat voor niets.* [↑](#footnote-ref-75)
76. Consultancy (04-06-’12). *DHV Nederland kampt met tekort aan hoogopgeleid technisch personeel.* [↑](#footnote-ref-76)
77. Rijksoverheid (16-04-‘12). *Kabinet pakt tekort technici aan.* [↑](#footnote-ref-77)
78. Happynews (26-02-2013). *Technische sector verwacht stevige exportgroei.* [↑](#footnote-ref-78)
79. Cbs (03-2001). *Rol kleinste bedrijven in innovatieproces niet te verwaarlozen.* [↑](#footnote-ref-79)
80. Syntens (04-04-2013). *Hoezo gebrek aan technisch personeel.* [↑](#footnote-ref-80)
81. Ing (20-08-2010).*Groei en uitdagingen in detachering.* [↑](#footnote-ref-81)
82. Agentschapnl (07-06-2012). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen.* [↑](#footnote-ref-82)
83. MVO nederland (2013). *Trendrapport 2013.* [↑](#footnote-ref-83)
84. Tekorttechnici (06-06-2012). *Werkgevers vrezen tekort technisch personeel.* [↑](#footnote-ref-84)
85. Tekorttechnici (18-12-2012). *Kabinet wil pact tegen tekort aan technici.* [↑](#footnote-ref-85)
86. Rijksoverheid (16-04-‘12). *Kabinet pakt tekort technici aan.* [↑](#footnote-ref-86)
87. Linkedin (2013). *Products.* [↑](#footnote-ref-87)
88. Likeconomics (21-08-2012). *Adverteren op facebook een compleet overzicht.* [↑](#footnote-ref-88)