

# Strategische positionering met behulp van kerncompetenties

---

Onderzoek bij Humiq B.V. naar de kerncompetenties van het bedrijf en hoe deze te gebruiken om succesvol te groeien naar dienstverlening op een hoger niveau

Opdrachtgever: Humiq B.V. Deventer

R. Hogeweg

Onderzoek: David de Jong

Begeleiding: Dr. M.L. Ehrenhard

E. Donkers Msc

Universiteit Twente



## Inhoud

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Hoofdstuk 1 Introductie.....                             | 5  |
| 1.1 Inleiding.....                                       | 5  |
| 1.2 Probleemstelling en onderzoeksdoel .....             | 6  |
| 1.3 Onderzoekswaarde .....                               | 6  |
| 1.4 Onderzoeksopzet .....                                | 6  |
| Hoofdstuk 2 Theoretisch kader .....                      | 8  |
| 2.1 Kerncompetenties.....                                | 8  |
| 2.1.1 Kerncompetenties, wat zijn het?.....               | 8  |
| 2.1.2 Marktwaaarde van de kerncompetenties .....         | 9  |
| 2.1.3 Visualisatie van de (kern)competenties .....       | 9  |
| 2.1.4 Strategie en Competenties van de organisatie ..... | 10 |
| 2.2 Strategisch Positioneren .....                       | 12 |
| 2.2.1 Strategisch management van kerncompetenties.....   | 12 |
| 2.2.2 Positionering van de organisatie.....              | 13 |
| 2.2.2.1 Fases .....                                      | 13 |
| 2.2.2.2 Factoren .....                                   | 14 |
| Hoofdstuk 3 Methodologie.....                            | 17 |
| 3.1 Het in kaart brengen van kerncompetenties .....      | 15 |
| 3.2 Onderzoeksmethode .....                              | 17 |
| 3.3 Selectie en Dataverzameling .....                    | 17 |
| 3.4 Uitvoering.....                                      | 18 |
| Hoofdstuk 4 Resultaten .....                             | 19 |
| 4.1 Competenties .....                                   | 19 |
| 4.1.1 Technische competenties.....                       | 19 |
| 4.1.2 Organisatorische competenties .....                | 20 |
| 4.2 Patronen tussen competenties.....                    | 21 |
| 4.3 Strategisch management van kerncompetenties .....    | 23 |
| 4.4 Strategisch positioneren .....                       | 24 |
| 5.1 Conclusies .....                                     | 26 |
| 5.2 Limitaties en verder onderzoek .....                 | 27 |
| 5.3 Aanbevelingen.....                                   | 27 |
| Referenties.....                                         | 28 |
| Artikelen.....                                           | 28 |
| Boeken.....                                              | 29 |
| Samenvatting bijeenkomst 15 september 2011 Holten .....  | 30 |

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Inleiding.....                           | 30 |
| Introductie .....                        | 30 |
| Wat is Humiq?.....                       | 31 |
| Conventies in de markt.....              | 32 |
| Fotosessies.....                         | 32 |
| Visies .....                             | 33 |
| Missie .....                             | 34 |
| Bronnen .....                            | 34 |
| Persoonlijke notities van de auteur..... | 34 |
| Group support system.....                | 35 |

# Management samenvatting

---

# Hoofdstuk 1 Introductie

---

## 1.1 Inleiding

Humiq B.V. is een dienstverlenend bedrijf, opgericht in 1978 onder de naam ICT. Sinds enkele jaren is de naam veranderd in Humiq. Het bedrijf richt zich op het leveren van embedded software en technisch geautomatiseerde oplossingen voor bedrijfsprocessen in diverse industrieën. Bij Humiq werken specialisten met veel (technische) vakkennis en een betrokken houding richting de klant. De huidige industrieën waarin Humiq opereert zijn bijvoorbeeld telecommunicatie, zorg, defensie en automotive. Ook automatiseert Humiq industriële processen.

Er zijn verschillende soorten werk te onderscheiden binnen het bedrijf. Een groot deel van de werkzaamheden (70%) gebeurt op basis van detachering. Hierbij wordt de expert van Humiq geplaatst bij de klant. Dit kan gaan om het leveren van mankracht maar ook om het opzetten van een geautomatiseerd proces bij de klant. Een ander belangrijk deel van het werk gebeurt op projectbasis. Naast deze werkzaamheden is Humiq ook actief op het gebied van consultancy en heeft het een service- en maintainancedivisie.

Humiq heeft in Nederland 8 vestigingen en heeft daarnaast ook nog twee buitenlandse vestigingen in Duitsland en Polen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de regio Noord-Oost Nederland, vestiging Deventer. De resultaten zullen echter niet alleen bruikbaar zijn voor deze regio, maar ook voor andere regio's in Nederland.

Op dit moment is Humiq is een bedrijf dat stabiel in de markt opereert. Het gevaar bestaat echter dat er in de toekomst geen onderscheid meer zal bestaan tussen Humiq en haar concurrenten. Dit houdt met name in dat Humiq, indien het zich te weinig specialiseert, een uitzendbureau wordt van technisch specialisten waarvan er al veel bestaan. Het management van Humiq wil dit voorkomen en vraagt zich dan ook af op welke manier er de komende tijd verandering gebracht kan worden in deze situatie. Een belangrijk punt van verbetering voor Humiq is de op dit moment weinig sterke identiteit. Dit komt mede door de naamswijziging van enkele jaren geleden, maar ook omdat men binnen de organisatie zelf de identiteit nog niet expliciet vormgegeven heeft. Het (strategisch) positioneren van Humiq in de markt is hierdoor lastig. Het uitdragen van deze identiteit hangt sterk samen met de competenties die Humiq beheerst. Deze competenties zijn in de markt de 'winners' waarmee klanten worden binnengehaald. De kerncompetenties zijn echter vervaagd binnen de organisatie waardoor het naar klanten toe moeilijk aan te geven is waar de kracht van Humiq ligt. Zo is men niet meer in staat op strategisch niveau te sturen op deze competenties.

Voor Humiq is het dus van belang om op korte termijn een aantal keuzes te maken en een strategie te bepalen, zodat men zich beter in de markt kan positioneren. Keuzes hierbij zijn bijvoorbeeld het verkleinen van de diverse bedrijfstakken waarin Humiq zich bevindt of om een ander klantenbeleid te hanteren. Ook is de vraag of het soort werkzaamheden die op dit moment worden uitgevoerd, zoals het leveren van kant en klare oplossingen, past bij de identiteit van de organisatie. Wellicht zullen klanten in de toekomst op een andere manier benaderd moeten worden om zo de "added-value" van Humiq aan de klant te vergroten. Onderliggend is het probleem dat Humiq maar moeilijk kan identificeren welke (kern)competenties het bezit. Omdat deze competenties onbekend zijn kan er geen duidelijk (investerings)beleid gevoerd worden om te sturen op bepaalde competenties binnen de organisatie. Met het identificeren van de competenties kan er op de korte termijn aan de identiteit vorm gegeven worden en op de lange termijn kan de directie beslissingen nemen om te investeren in bepaalde competenties die belangrijk zijn voor de organisatie. Deze competenties zullen het lange termijn succes van de organisatie gaan bepalen en hiermee zal Humiq zich duidelijk(er) in de markt gaan positioneren.

## 1.2 Probleemstelling en onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek is om te identificeren welke kerncompetenties er in de organisatie aanwezig zijn en hoe deze gebruikt moeten worden in de toekomst. Om een oplossing te kunnen vinden dient er een antwoord te worden gevonden op de volgende hoofdvraag en deelvragen:

### **Hoofdvraag:**

*Welke strategische positionering moet Humiq kiezen om haar kerncompetenties zo goed mogelijk te benutten?*

### **Deelvragen:**

1. *Wat zijn de huidige kerncompetenties van Humiq?*
2. *Welke strategische positionering past het best bij Humiq's organisatie?*

De eerste deelvraag is er op gericht om de kerncompetenties van (de medewerkers van) Humiq te identificeren. Door deze competenties te identificeren en te benoemen kan Humiq er op een bewustere manier mee omgaan. De kerncompetenties kunnen (in combinatie) ingezet worden om Humiq beter te onderscheiden van concurrenten. De bewustwording van deze kerncompetenties is voor de medewerkers een vereiste om dit goed uit te kunnen dragen naar de klanten. Dit is van belang omdat Humiq voornamelijk een dienstverlenend bedrijf is en de naamsbekendheid dus moet komen van de service en niet van een product.

Aan de hand van de uitkomsten van de eerste deelvraag kan er een antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag, dat een handvat kan zijn om de juiste koers voor Humiq te kunnen bepalen. Door op een juiste manier om te gaan met de competenties van de organisatie kan Humiq zich op een effectieve manier positioneren in de markt.

## 1.3 Onderzoekswaarde

De academische waarde van het onderzoek is de praktische toepassing van wetenschappelijke theorieën en instrumenten om bij een organisatie de (kern)competenties te ontdekken. Door het uitvoeren van de casestudy bij Humiq wordt de toepasbaarheid van de methoden getoetst en biedt het inzicht in de combinaties van diverse theorieën voor competenties en het strategisch gebruik van deze competenties. Door het onderzoek bij Humiq zal ik aantonen of het gebruik van de methode die ik toepas geschikt is voor dienstverlenende organisaties.

De praktische waarde van het onderzoek is dat Humiq met dit onderzoek inzicht verkrijgt in haar onderscheidende competenties en hoe deze te onderhouden. Met dit inzicht zal Humiq zich beter kunnen presenteren naar (potentiële) klanten, en kan men intern beter op de belangrijke waarden in de organisatie sturen. Ook investeringen in strategische competenties worden hiermee niet alleen gerechtvaardigd maar krijgen ook meer draagvlak. Daarnaast zal Humiq kunnen gelden als een voorbeeld voor andere (dienstverlenende) organisaties die op zoek zijn naar hun kerncompetenties. Met behulp van de methode kunnen zij op een zelfde wijze de competenties in kaart brengen.

## 1.4 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit twee delen. In de eerste fase van het onderzoek wordt er gezocht naar een theoretische basis voor het onderzoek. Door te zoeken in de literatuur naar vergelijkbare studies naar kerncompetenties en hoe deze te ontdekken en te gebruiken geef ik het onderzoek een referentiekader voor de praktijksituatie bij Humiq. Daarnaast zoek ik een wetenschappelijke basis voor het koppelen van competenties aan de strategie. In het tweede deel van het onderzoek ligt de focus op het ontdekken van de competenties die bij Humiq in de organisatie aanwezig zijn. Door gesprekken te voeren met de

medewerkers binnen Humiq wordt de praktijk aan de theorie getoetst en kan er een analyse gemaakt worden. Op basis van deze analyse kan gepresenteerd worden welke competenties binnen Humiq behoren tot de kerncompetenties. Met mijn conclusies en aanbevelingen geef ik een advies voor de toekomst zodat Humiq aan de slag kan met de competenties op een strategische wijze. Het verslag is opgebouwd uit een theoretisch kader, hoofdstuk 2, waarin de theoretische basis van het onderzoek gelegd wordt. In hoofdstuk 3 staat beschreven op welke manier onderzoek gedaan is. Hoofdstuk 4 bevat uitkomsten van het onderzoek. Hierin is de situatie van Humiq aan de hand van de theoretische basis beschreven. Hoofdstuk 5 sluit af met conclusies en aanbevelingen.

# Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

---

## 2.1 Kerncompetenties

### 2.1.1 Kerncompetenties, wat zijn het?

Om succesvol te zijn in de markt is het volgens Hamel en Prahalad (1990) van belang om te kijken naar het “waarom” van de organisatie. Wat is haar bestaansrecht? En waar wil zij naartoe? Waar wil zij staan over een aantal jaren? Om een strategie te kunnen bepalen kijkt men naar de kracht van de organisatie en de zwaktes. Deze zijn bepalend voor het succes van de organisatie. Organisaties die hun strategie baseren op hun kerncompetenties zijn beter in staat een recessie te doorstaan en er sterker uit te komen als de economie aantrekt (Bogner en Thomas, 1994).

De kracht van de organisatie kan ook omschreven worden als core-competencies, ofwel kerncompetenties. Dit zijn unieke eigenschappen waarmee de organisatie zich kan onderscheiden in de markt. Kerncompetenties zijn het collectieve leervermogen van de organisatie, met name hoe de diverse productieskills te coördineren en de verschillende technologieën te integreren. Het bevat ook de communicatie, betrokkenheid en toewijding om over de (interne) grenzen van de organisatie te werken. Kerncompetenties ontwikkelen zichzelf continu op het moment dat ze gebruikt en gedeeld worden. Kerncompetenties zijn het bindmiddel tussen de verschillende businesses in een onderneming en zijn de drijfkracht voor nieuw business development (Prahalad en Hamel, 1990).

Competenties bestaan op individueel en organisatorisch niveau. Op individueel niveau kunnen competenties verschillen en overlappen tussen mensen. Competenties behelzen het kunnen combineren van vaardigheden en kennis om op een bepaald niveau een taak efficiënt te kunnen uitvoeren. De competenties die op organisatieniveau bestaan kunnen strategische kerncompetenties zijn (Prahalad, Hamel 1990, 1994). Deze competenties zijn niet direct te koppelen aan een enkel individu maar zijn verweven in de organisatie, haar mensen, processen en technologieën (Turner, Crawford, 1994). Veel organisaties zijn zich echter niet of nauwelijks bewust van deze kerncompetenties. Zij benaderen de klant vaak reactief in plaats van proactief. Hierbij wordt uitgegaan van de wens van de klant en niet van de eigen capaciteiten en mogelijkheden. Het gevolg is dat de klant in veel gevallen wel bediend wordt, maar niet op een manier waarbij de kracht van de organisatie op een volledige manier wordt benut. De organisatie loopt dan het risico dat het zich niet meer genoeg kan onderscheiden van de concurrenten en daardoor een goede positie op de markt kwijt kan raken of niet kan bereiken. Naast het feit dat de organisatie op deze manier niet efficiënt te werk gaat met haar ‘kapitaal’, bestaat ook nog eens het risico dat het voortbestaan op de langere termijn in gevaar komt.



## 2.1.2 Marktwaaarde van de kerncompetenties

Kerncompetenties zijn dus belangrijk voor een organisatie om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten in de markt. De waarde die gecreëerd wordt voor de klant is een combinatie van de vraag van deze klant en de (kern)competenties van de organisatie. Het onderscheidende karakter van deze competenties is dat het een waarde vertegenwoordigt die de concurrentie niet kan bieden en het liefst ook moeilijk kan imiteren. Ook zijn deze competenties vanuit het verleden vaak de drijvende kracht geweest achter het lange termijn succes van de organisatie. Hamel en Prahalad (1990) geven drie waardevolle kenmerken van kerncompetenties (KC's):

1. KC's geven potentieel toegang tot een grote variëteit markten
2. KC's geven een significante bijdrage aan de gepercipieerde waarde voor de klant van het eindproduct
3. KC's zouden lastig te imiteren moeten zijn

Deze eigenschappen zijn een middel om te toetsen of iets een kerncompetentie is of 'slechts' een competentie die in mindere mate bijdraagt aan de strategische plannen van de onderneming. Als we kijken naar hoe gewerkt kan worden met competenties zien we dat daar op verschillende manieren naar gekeken kan worden. Competenties worden vaak gezien als "losse" vaardigheden die iemand beheerst of die een organisatie bezit. Echter als we de traditionele zienswijze op competenties loslaten en ze niet zien als een lijst met competenties, zien we dat het onderscheidende element juist de verbinding is die gemaakt wordt tussen de onderscheidende competenties (Eden & Ackermann, 2000). Wat de onderneming onderscheidt van de concurrent is dat zij beter in staat is om relaties te leggen tussen de kerncompetenties in de organisatie. Door een 'cause-map' op te stellen zijn deze relaties goed in kaart te brengen. En met het in beeld brengen zijn ook nieuwe (kern)competenties te ontdekken.

## 2.1.3 Visualisatie van de (kern)competenties

Een cause-map visualiseert alle competenties / processen in een organisatie door middel van een netwerk van links en nodes. Door het visueel maken van deze competenties wordt het eenvoudiger om een verband te kunnen leggen tussen verschillende competenties. Omdat een cause-map eenvoudig individueel en groepsgewijs ingevuld kan worden kan hier gebruik gemaakt worden van de voordelen van het denken in een groep. Mensen kunnen het proces vanuit verschillende perspectieven gaan bekijken en door de mening van anderen tot betere en andere inzichten komen. Ook kan er meer begrip ontstaan voor de ideeën en standpunten van anderen. Het denken in een groep draagt bij aan het creatieve proces en kan zorgen voor het ontdekken van meer verbanden (Ackermann en Eden, 1999).

## 2.1.4 Strategie en Competenties van de organisatie

Om te identificeren wat de kern van de competenties is, moet bekeken worden welke competenties de aspiraties van de onderneming het best ondersteunen. Deze kern is zelfvoorzienend en leidend voor de strategie. Zelfvoorzienend betekent naast ondersteunend aan de strategie ook dat ze een voedingsbodem zijn voor de huidige of nieuwe kerncompetenties. Dit komt ook tot uiting in de visie van Hamel en Prahalad (1994). Zij omschrijven het hervinden van de concurrentiekracht (door middel van kerncompetenties) met een driedig proces:

1. Het (continu) herstructureren van de portfolio om beter aan te sluiten op de kerncompetenties
2. Het streven naar voortdurende verbetering van de interne processen om de kerncompetenties te blijven verrijken en vernieuwen
3. Het regenereren van de strategie en de bedrijfstak om vernieuwend te blijven.

Dit is een repeterend proces. Door het voortdurend blijven vernieuwen van de visie op de organisatie en zijn omgeving past men zich aan aan de veranderende omstandigheden intern en extern. Dit proces wordt door Eden en Ackermann (2000) in een verwante vorm omschreven en in beeld gebracht in de onderstaande figuur.

**The Cycle of Exploiting Core DCs, to meet Aspirations, and Deliver Continued Sustenance to the Attainment of Aspirations**



*Figuur 1: The Business model supporting strategic and operational aspirations (Ackermann Eden 1998)*

De kerncompetenties dienen de doelen die de organisatie wil bereiken te ondersteunen. Kernompetenties die niet (enigszins) bijdragen aan deze doelen zullen ter discussie moeten worden gesteld. De doelen van de organisatie zijn op hun beurt realistisch en passen bij het business model dat de organisatie heeft opgesteld. De missie en visie ondersteunen op hun beurt het gebruik en de ontwikkeling van de (kern)competenties.

Door het afstemmen van de kerncompetenties op de aspiraties zal er over een aantal competenties de vraag kunnen ontstaan over hun toegevoegde waarde aan de onderneming:

1. Competenties kunnen geïsoleerd zijn waardoor ze niet passen in het rijtje met onderscheidende competenties en daarmee geen belangrijke rol spelen in de strategische keuzes
2. Onderscheidende competenties of patronen hiervan staan (erg) ver van de doelen en aspiraties van de onderneming
3. Sommige aspiraties worden niet ondersteund door in de organisatie aanwezige competenties en daarom zullen deze ontbrekende competenties moeten worden ontwikkeld.

Om een goede balans te vinden tussen het business model, de aspiraties en de competenties moet bij herdefinitie gelet worden op de volgende punten:

1. De aspiraties moeten zo geformuleerd worden dat er zo goed mogelijk gebruikt gemaakt wordt van de onderscheidende competenties.
2. De identificatie van onderscheidende competenties die moeten bestaan om aan de aspiraties te kunnen voldoen. Dit betekent dat het business model deels aangepast wordt.
3. Een cluster competenties die de mogelijkheid hebben in de toekomst onderscheidende waarde te kunnen genereren, kan aangeduid worden als strategische optie. Dit echter alleen als er voldoende ondersteuning is vanuit het business model en in lijn past bij de aspiraties.

Om een goede strategie te kunnen bepalen is het dus van belang in het bedrijfsmodel op te nemen hoe de competenties gaan bijdragen aan de aspiraties van de onderneming. Deze borging zal zorgen dat er op de lange termijn voordeel behaald blijft worden uit de kerncompetenties en dat deze zich(zelf) blijven ontwikkelen. Het volgende hoofdstuk zal verder ingaan op het verband tussen de strategie en de competenties in de organisatie.

## 2.2 Strategisch Positioneren

Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2.1.4 is het bewust gebruik van de kerncompetenties in combinatie met strategie van groot belang voor het succes van de organisatie. Porter(1979) heeft het over strategisch positioneren. Door het maken van een keuze voor een positie op de markt kan de onderneming zichzelf onderscheiden van zijn concurrenten. Deze keuze kan bijvoorbeeld gemaakt worden op basis van de wensen van de klant, maar ook op basis van de kracht van de onderneming. Het vinden van een positie is niet altijd een voor de hand liggende keuze. Sommige mogelijkheden zijn niet onderkend binnen de markt of binnen de organisatie. Het vergt inzicht en creativiteit om tot deze keuze te komen.

De organisatie heeft dus een keuze te maken over het gebruik van haar (kern)competenties. Het managen van deze (kern)competenties en de invloed die strategie en R&D daarop hebben, zijn beschreven door Coombs(1996). De volgende paragraaf zal toelichten hoe deze zaken met elkaar verband houden.

### 2.2.1 Strategisch management van kerncompetenties

Research en development activiteiten kunnen en zouden een waardevolle aanvulling op de kerncompetenties moeten zijn. R&D bij dienstverlenende organisaties richt zich (deels) op het verbeteren van huidige competenties en het ontwikkelen van nieuwe competenties. De organisatie van deze activiteiten is per organisatie verschillend. Waar organisaties in het verleden de R&D regelmatig centraliseerden, is er tegenwoordig vaker sprake van een decentralisatie. Coombs (1996) spreekt hierbij over de volgende voor- en nadelen:

Voordelen van decentralisatie zijn gecontroleerde financiering per business unit van de R&D activiteiten. Deze R&D activiteiten zijn marktgedreven en gespecialiseerd op het vakgebied van de business unit. Nadelen zijn de mogelijke investering in R&D van een business unit die voor negatief resultaat zorgt en het niet kunnen aanpassen van R&D aan nieuwe technologische ontwikkelingen die schadelijk zijn voor de kerncompetenties. De organisatie kan zich in de huidige structuur niet aanpassen aan deze ontwikkelingen en komt daarom in de problemen om deze ontwikkeling eigen te maken. Compensatie wordt gezocht door te kijken naar de interne R&D ontwikkelingen en competenties. Vaak zijn deze echter zwak. Dit heeft twee oorzaken:

1. Decentralisatie heeft de invloed van de organisatie op de R&D op business niveau verzwakt en hiermee de competenties van de organisatie beschadigd.
2. Er ligt een te grote focus op de financiën in plaats van op de strategische coördinatie van het portfolio van business unit en hun activiteiten.

Deze combinatie zorgt er voor dat de organisatiecompetenties vervagen en uiteindelijk onzichtbaar worden. Ook wordt het lastiger om technische expertise tussen de business units uit te wisselen. Deze verschuiving heeft te maken met het organiseren van R&D rond producten en markten, en niet rond technologieën. Voor een businessunit is dit goed, maar voor de organisatie is dit een slechte ontwikkeling.

## 2.2.2 Positionering van de organisatie

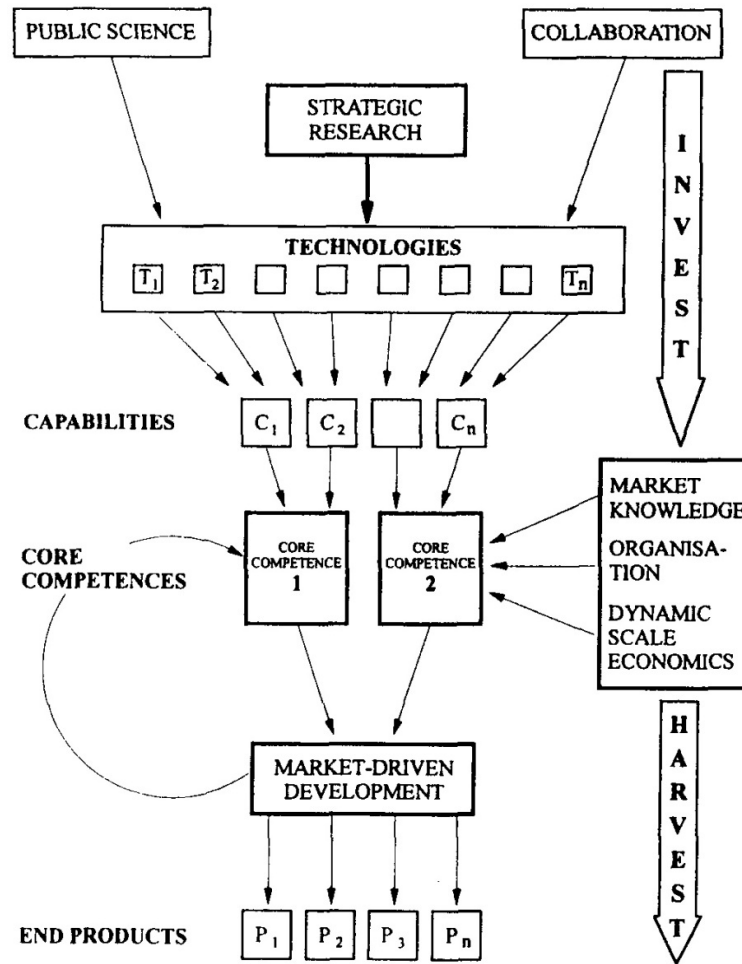
Uit onderzoek van Coombs (1996) blijkt dat deze problemen te ondervangen zijn door een aantal maatregelen. Deze zijn:

1. Analyse en structureren van de technologie-portfolio van de gehele organisatie
2. Borgen dat de technologische competenties door de organisatie heen bekend zijn, met name in andere Strategic Business Units (SBU's)
3. Competenties versterken door deze horizontaal door de organisatie te linken
4. De bedrijfscompetenties op te nemen in het strategisch management plan

Er zijn twee bepalende omgevingsfactoren te onderscheiden: De vraag vanuit de markt (pull) en anderzijds de opkomst en ontwikkeling van (nieuwe) technologie (push). Door het combineren van market-pull en technology-push worden de voordelen van de gedecentraliseerde R&D gericht op de markt gebundeld met de corporate gestuurde technologievoet die de basis is voor de (kern)competenties. Het corporate R&D-programma zorgt voor de ontwikkeling van technische competenties en het onderhoud van de competentieportfolio. Op hun beurt zorgen deze 'bouwstenen' voor mogelijkheden die verder reiken dan de SBU mits het corporate financieringsbeleid deze samenwerkingen toelaat. Deze cross-SBU links zijn de bouwstenen voor kerncompetenties en unieke mogelijkheden om de markt te betreden. Hier is echter wel een corporate sturingsmechanisme voor nodig om de benodigde processen te kunnen aansturen. Hier ligt de organisatorische kant van de kerncompetenties.

### 2.2.2.1 Fases

Er zijn twee fases te onderscheiden in de ontwikkeling van deze competenties. De eerste fase is de investeringsfase. In deze fase ligt de nadruk op het ontwikkelen van de (portfolio van) technische competenties en het borgen dat deze voldoende bijdragen aan de kerncompetenties van de organisatie. In de tweede fase ligt de nadruk op het oogsten van de winsten komend uit de eerdere investeringen. De R&D functie(s) van de organisatie (en eventueel de SBU's) werken hier samen aan de marktgedreven exploitatie van de kerncompetenties met het leveren van producten en diensten. Het volgende figuur 2 laat zien hoe de twee fasen zich verhouden tot de kerncompetenties en welke invloeden hier op uitgeoefend worden. De fasen zijn zichtbaar aan de rechterzijkant.



Figuur 2: Investeren en oogsten met kerncompetenties (Coombs, 1996)

De input van het schema is het strategische onderzoek. Voor de lange termijn is dit de verantwoordelijkheid van de corporate manager(s). Voor de korte termijn ligt de verantwoordelijkheid meer bij de SBU. Dit betekent grofweg dat de SBU manager wel inspraak heeft op de invulling van het corporate R&D-programma zonder er invloed op de financiën uit te kunnen oefenen. Een andere input van het schema is de externe input komende vanuit de wetenschap of van partners.

#### 2.2.2.2 Factoren

Vanuit de omgeving zijn er nog drie factoren die invloed hebben op de (ontwikkeling van) kerncompetenties. De eerste is organisatiestructuur. De structuur moet zorgen voor een (mogelijke) link tussen diverse SBU's op het gebied van marketing, technologie(ontwikkeling) en operaties. De tweede factor zijn de schaalvoordelen. Kerncompetenties ontwikkelen en onderhouden zich alleen wanneer ze gebruikt worden. Zodra dit niet meer gebeurt, vervagen en verdwijnen de competenties uit de organisatie. Door gebruik zullen de KC's zich ook verbreden en een mogelijke input zijn voor de ontwikkeling van andere (kern)competenties.

De derde inputfactor voor KC's is marktkennis. Deze domeinkennis is een belangrijke voedingsbron voor KC's om zich te kunnen laten vertalen naar producten voor de markt. Deze drie inputfactoren (her)vormen de competenties van de organisatie. Daarnaast is het de taak van de R&D manager(s) om ervoor zorg te dragen dat vanuit de organisatie op de juiste manier geïnvesteerd wordt in de competenties. In de oogstfase is het naast het uitbuiten van de kerncompetenties van belang dat er ook lering getrokken wordt uit de ervaringen die gedaan zijn in het productieproces. Deze ervaring moet gebruikt worden om de KC's up-to-date te houden en te verrijken.

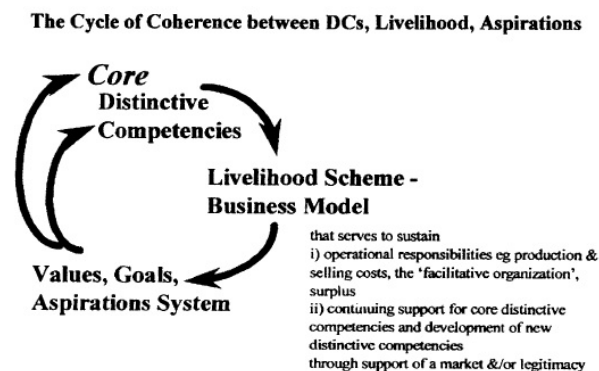
Om op de lange termijn gebruik te kunnen blijven maken van KC's kan er door middel van R&D-beleid richting gegeven worden aan de organisatie en kunnen de investeringen in de KC's verantwoord worden. Vier eigenschappen van deze aanpak die Coombs (1996) beschrijft zijn:

1. Lange termijn elementen van de R&D portfolio moeten door de organisatie gefinancierd worden en niet door de SBU's. Dit verlaagt de druk voor de korte termijn prestaties van deze SBU's.
2. De focus van R&D op de lange termijn moet liggen bij specifieke technologische disciplines die geprojecteerd worden op de KC's.
3. Zowel technische als niet-technische mensen uit de SBU's moeten betrokken worden bij de sturing van de R&D voor de langere termijn. Hiermee creëert men een groter draagvlak en betere betrokkenheid.
4. Bedrijven waar technologie een onderscheidend element is op de markt, moeten zich er van bewust zijn dat R&D niet alleen bijdraagt aan de strategie en KC's maar ook de toon zal zetten voor toekomstige ontwikkeling van de technologische capaciteiten in de onderneming.

Deze vier richtlijnen zijn een goede steun bij het strategisch gebruik van KC's binnen de organisatie. De link tussen strategische positionering en KC's is nu beschreven. Hiermee is nog niet duidelijk waar de KC's te vinden zijn in de organisatie. Hoe men de KC's in de organisatie ontdekt zal beschreven worden in het volgende hoofdstuk.

## 2.3 Het in kaart brengen van kerncompetenties

Om de competenties te ontdekken en goed te blijven waarborgen is continue bewustwording en afstemming nodig tussen een aantal elementen. Deze elementen zijn de kerncompetenties, de aspiraties, waarden en doelen van de organisatie en het bedrijfsmodel zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2.1. Het bedrijfsmodel beschrijft de manier waarop een organisatie waarde creëert en levert. Het geeft structuur voor de doelen, waarden, normen en aspiraties van de organisatie. Zij geven op hun beurt aan waar de competenties aan zouden moeten voldoen. Het gaat dus om het afstemmen tussen de aspiraties van het bedrijf (de toekomst) en de (kern)competenties. Eden en Ackermann (2000) geven deze cyclus weer met onderstaande afbeelding die te herkennen is uit hoofdstuk 2.1.4, zij het in omgekeerde variant.



Figuur 3: The cycle of discovery of core distinctive competencies (Eden & Ackermann, 2000)

Het vermogen om de competenties te linken aan de aspiraties van het bedrijf is de basis van het bedrijfsmodel. Hoe meer onderscheidend de competenties zijn, des te meer deze bijdragen aan de strategie en daarmee de toekomst van de onderneming. Om te onderzoeken of de competenties van de organisatie bijdragen aan het *business model* en in lijn staan met de aspiraties kan een aantal stappen (herhaald) doorlopen worden. Er wordt in eerste instantie gezocht naar een validatie van de

competenties. Door kritisch te (blijven) kijken naar de gebruikte competenties in de organisatie wordt men zich bewust van de bijdrage die elke competentie levert aan het bedrijfsresultaat. Deze bijdrage kan ook negatief zijn.

De competenties worden vervolgens beoordeeld op hun onderscheidend vermogen. Dit betekent dat de bijdrage aan het bedrijfsresultaat wordt vergeleken met overige competenties. Ook kan een waardeoordeel gegeven worden over een competentie als men deze beoordeelt op de aanwezigheid van deze competentie bij concurrenten.

Door de competenties die onderscheidende waarde hebben aan elkaar te koppelen, kan er een nieuwe competentie ontstaan die uniek is voor de onderneming en de markt. Op basis van deze combinatie(s) kan men een strategie bepalen en hoe deze in te zetten. Hiervoor zullen deze competentiepatronen getoetst moeten worden aan het bedrijfsmodel. Na deze laatste stap kan er na discussie sprake zijn van herdefinitie van de aspiraties, doelen en het bedrijfsmodel. Door deze aspiraties en doelen aan te passen zal er gewerkt (blijven) worden met competenties die daadwerkelijk een bijdrage leveren op de lange termijn en wordt de strategie opgelijnd met de kracht van de organisatie.



# Hoofdstuk 3 Methodologie

---

In dit hoofdstuk volgt de methode die ik gebruik om de gegevens te verzamelen, en om een analyse te kunnen maken van de kerncompetenties binnen Humiq. Deze methode is kwalitatief van aard en maakt gebruik van eerder beschreven componenten uit het theoretisch kader; het zoeken van (kern)competenties d.m.v. de methode uit hoofdstuk 2.3 en de lange termijn invloeden op de competentie(ontwikkeling) uit hoofdstuk 2.2. De gegevens zijn verzameld door middel van interviews en groepssessies.

## 3.1 Onderzoeksmethode

Voor het onderzoek maak ik gebruik van de case study methode. Deze is kwalitatief van aard en heeft een open manier van dataverzameling (Yin, 1984). Dit is een goede methode om een beeld te krijgen van het onderzoeksobject als geheel. In dit geval de organisatie Humiq en dan specifiek het gedeelte in Deventer. Door middel van vrije interviews en (participerende) observatie krijgt men een integraal beeld van het object.

Een ander kenmerk van deze methode is dat het meer gebruik maakt van de diepte, wat in dit onderzoek belangrijker is dan de breedte. Het gaat immers om het ontdekken van competenties in de organisatie en niet om een kwantitatieve meting. Door het combineren van verschillende inputvormen zoals interviews, groepsgesprekken en observaties maakt de onderzoeker gebruik van bronnen- en methodentriangulatie. Hierdoor krijgt de onderzoeker meer diepgang in het onderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2007).

Bij de case study zit ook het kwalitatieve aspect van strategische selectie van de steekproef. Door gericht te selecteren naar aanleiding van de probleemstelling en wat de onderzoeker te weten wil komen komt er een kwalitatief resultaat uit de proef in plaats van een grote kwantitatieve steekproef. Een andere karakteristiek van de case study is dat deze wordt uitgevoerd in *natuurlijke* omgeving van het te observeren object. Ook de interactie door middel van interviews levert kwalitatief beter en dieper inzicht dan een oppervlakkigere enquête. Dit zelfde geldt voor de groepssessies.

Voordeel van deze methode is het integrale beeld dat verkregen wordt door het onderzoek. Daarnaast is een case study is flexibel en daardoor is er tijdens het onderzoek continu de mogelijkheid tot bijstellen en veranderen. Als laatste voordeel is er de praktijkgerichtheid die er voor zorgt dat de resultaten eerder door het veld geaccepteerd worden. Als nadeel kan genoemd worden dat de vergelijkbaarheid met andere situaties laag is door de geringe meting(en). Met een kwantitatief onderzoek is dit veel beter te realiseren.

## 3.2 Selectie en Dataverzameling

Voor de verzameling van data staan twee methoden gepland. De eerste methode is het face-to-face interview. Deze interactieve manier van data verzamelen levert meer diepte op in de onderzoeksresultaten. Ook kunnen bevindingen uit eerdere sessies meegenomen worden in de latere interviews. De interviews zullen dan ook een open en los karakter hebben om niet aan een patroon of onderwerp gebonden te zijn. Input voor deze interviews komt uit het theoretisch kader en uit de andere interviews. Selectie voor de interviews is er op voorhand niet. Doel is om een gevarieerde doelgroep te creëren. Dit houdt in dat er voor de selectie zo veel mogelijk afdelingen en mensen betrokken zullen worden. De strategische selectie als eerder beschreven is gedaan door alleen de focus te richten op de vestiging in Deventer. Binnen deze vestiging is het doel om een zo integraal mogelijk beeld te krijgen dus ook uit alle lagen mensen te benaderen voor deelname aan de steekproef.

De tweede methode is het groepsgewijs bespreken van het onderzoek en de probleemstelling. In het zoeken naar de kerncompetenties geven Eden en Ackermann (2000) aan dat het groepsproces een belangrijke plaats inneemt om de competenties expliciet te maken. Door middel van het bespreken van

de competenties in de organisatie kan er een analyse gemaakt worden door de groep om de sterke en zwakke competenties te duiden. Deze competenties zullen vervolgens verwerkt worden in een model.

Participatie van alle medewerkers is het sleutelwoord als het aankomt op het ontwikkelen van strategie en het ontdekken van de kerncompetenties. Omdat strategie de hele organisatie raakt, is het van belang de kennis die in de organisatie zit ten volste te gebruiken. De participatie in het proces van bewustwording van de kerncompetentie is al een competentie op zichzelf. Het opzetten van een model van competenties met steun van de medewerkers en hun kennis en ervaring is vervolgens om twee redenen belangrijk (Jessup, Tansik 1991):

1. Door het gezamenlijk opzetten van het model ontstaat er een product waarin de input van alle medewerkers wordt meegenomen. Voor eventuele beslissingen die volgen uit dit model biedt dit een groter draagvlak.
2. De aanwezige kennis in de organisatie wordt zo goed mogelijk benut omdat iedereen zijn ervaringen deelt. Delen van ervaringen en kennis kan leiden tot het ontdekken van verbanden die tot dan toe nog niet zichtbaar waren.

Door het model groepsgewijs op te zetten worden medewerkers niet alleen bewust(er) van de competenties in de organisatie, maar kunnen ze ook inzien hoe de ene competentie een input of output kan zijn voor een andere competentie in de organisatie. Deze kruisverbanden kunnen eventueel uitgroeien tot onderscheidende competenties en zijn dus erg belangrijk voor de organisatie.

### 3.3 Uitvoering

De onderzoeksopdracht begon met een managementmeeting in Holten. Tijdens deze dag, die geleid werd door een consultancybureau, hebben we met de managers (operationeel, HR en directie) uit de vestiging Deventer gewerkt aan opdrachten om een begin te maken met de zoektocht naar competenties en waarden in de organisatie. Het verslag van deze dag vindt u in bijlage A. Naar aanleiding van deze dag heb ik een begin gemaakt met een model en de uitkomsten van de sessies zijn door mij gebruikt als input voor de interviews.

Voor de interviews heb ik mensen uitgenodigd uit alle lagen van de organisatie. Dit om een zo compleet mogelijk beeld te creëren op basis van de ervaringen van mensen uit diverse hoeken van het werkveld. Het gaat om mensen die direct bij de klant werkzaam zijn maar ook om mensen die vanuit het kantoor in Deventer werken. Ook met operationeel managers zijn gesprekken gevoerd. De meeste van de gesprekken zijn gepland gevoerd maar een aantal (korte) gesprekken vonden ook spontaan plaats in de *natuurlijke* omgeving van de geïnterviewde.

De gesprekken zijn informeel en open geweest waarbij door mij gestuurd is op het verzamelen van zo veel mogelijk objectieve beoordelingen van de geïnterviewde persoon. Op deze manier heb ik getracht een zo eerlijk mogelijk beeld van de (processen) in de organisatie te krijgen. Naarmate de gesprekken vorderden heb ik mensen wel geconfronteerd met ervaringen van andere personen uit de organisatie om te zoeken naar bevestigingen van eerder gedane uitspraken.

Sinds de start van het onderzoek heb ik gewerkt met een ruw model voor de competenties in de organisatie. Dit model is ontstaan naar aanleiding van de eerste groepssessie bij aanvang van de opdracht. Tijdens de gesprekken heb ik het model van de kerncompetenties ter sprake gebracht en dit uitgebreid waar mogelijk. Zo ontstond na elk gesprek een uitgebreider model en vonden er eventuele aanpassingen plaats.

Tijdens de laatste fase van het onderzoek heb ik de resultaten gepresenteerd in digitale vorm en is er groepsgewijs gekeken naar het model. Dit is de eerste stap voor het werken met dit Group Support System (GSS) (Bijlage B). Het GSS is een belangrijk hulpmiddel bij het onderhouden en up to date houden van de geldende kerncompetenties van de organisatie. Het model zal in de toekomst gebruikt kunnen worden om te kunnen kijken naar de organisatie, en te kunnen identificeren of er veranderingen nodig zijn of plaats hebben gevonden voor de sturing op kerncompetenties.

# Hoofdstuk 4 Resultaten

---

In dit hoofdstuk behandel ik de resultaten die voortgekomen zijn uit het onderzoek. Allereerst bespreek ik de competenties, technisch en organisatorisch, en vervolgens zal ik weergeven wat de invloeden zijn op de organisatie en wat dit voor gevolgen heeft voor de strategische positionering.

## 4.1 Competenties

*Wat zijn de huidige kerncompetenties van Humiq?*

**De eerste deelvraag gaat over welke competenties Humiq bezit en welke waarde ze voor de organisatie en voor de klant zijn. Ik zal eerst beschrijven welke competenties zijn aangetroffen en welke positie ze innemen in de organisatie en ten opzichte van elkaar. Dit wordt weergegeven door de patronen van Eden en Ackermann (2000). Als slot wordt de brug gemaakt naar de strategie en het managen van competenties zoals beschreven door Coombs (1996).**

### 4.1.1 Technische competenties

Zoals beschreven in hoofdstuk 2.1 bestaan competenties veelal uit twee delen; een technisch deel en een organisatorisch deel. Coombs(1996) geeft hierbij aan dat het technische deel de basis vormt van kerncompetenties. Dit is bij Humiq heel goed te zien. De competenties bestaan uit een solide basis van kennis waarmee producten en diensten ontwikkeld worden. Deze technische basis bestaat uit het beheersen van diverse programmeertalen die de bouwstenen zijn voor de oplossingen die aan de klant geleverd worden.

In de gesprekken kom nagenoeg unaniem naar voren dat deze technische bouwstenen bij Humiq goed tot zeer goed aanwezig zijn. Tegelijkertijd is opgemerkt dat voor de markt waarin Humiq opereert dit ook een vereiste is om mee te kunnen spelen op de markt. Dit betekent dat Humiq deze competenties continue zal moeten blijven bijhouden en koppelen aan de strategische keuzes die de onderneming maakt. Daaruit volgt dat er dus ook een focus moet plaatsvinden indien blijkt dat het huidige pakket aan technische competenties te groot wordt of dat er te veel markten mee bediend moeten worden. Voorbeelden van de huidige technische competenties zijn diverse programmeertalen zoals .net, VBA, JAVA en vele andere softwaretools. Deze groep met technische competenties is een dynamisch ‘pakket’ gebruikt in de organisatie en zal altijd aan verandering onderhevig zijn.

De technische competenties vormen dus de basis voor het betreden van de markt, maar zijn geen “winners” als het aankomt op het binnenhalen van orders. Net als vele andere bedrijven heeft Humiq te maken met klanten die op basis van een aanbesteding een keuze maken uit de diverse aanbieders van oplossingen. Nagenoeg alle aanbestedingen die op dit moment gewonnen worden zijn ontstaan uit de markt(en) en komen niet voort uit de ontwikkeling van verkoopbare oplossingen die Humiq vanuit de organisatie naar buiten brengt.

#### 4.1.2 Organisatorische competenties

Een van de belangrijkste organisatorische competenties die van belang is bij de markten waarin Humiq opereert is het hebben en onderhouden van *domeinkennis*. Dit houdt in dat van een markt en van een organisatie waarmee Humiq zaken doet voldoende kennis in huis is om te kunnen meedenken met de klant. Er kan ook een verband gelegd worden tussen de aanwezige domeinkennis en de mate waarin Humiq kan anticiperen op zaken die spelen bij de klant. Hoe beter de domeinkennis is, des te groter is de kans dat Humiq hier een meerwaarde voor kan creëren bij de klant. In plaats van reactie kan Humiq dan oplossingen aandragen alvorens de klant met de vraag naar de markt gaat. Dit is precies het niveau waarop Humiq wil opereren. Domeinkennis moet dus gezien worden als een van de belangrijkste kerncompetenties van de organisatie.

Naast domeinkennis is *klantcontact* een andere kerncompetentie die naar voren kwam in de interviews. Met de toename van deze variabele neemt ook de complexiteit van de organisatie er omheen toe evenals de benodigde mankracht. (Skaggs en Youndt, 2004) De toenemende informatiebehoefte voor het goed onderhouden van deze relatie heeft een overlap met de domeinkennis. De domeinkennis beperkt zich niet alleen tot de klant en de markt waarin de klant zich bevindt maar ook tot de interne organisatie van de klant. Om de organisatie van de klant goed te kunnen begrijpen zal er geïnvesteerd moeten worden in deze relatie en dat kan alleen door met de klant aan deze relatie intensief te blijven werken. Op de korte termijn zal dit wellicht niet leiden tot directe winst maar strategisch gezien is dit wel de juiste manier om te investeren in de relatie. Op termijn zal dit leiden tot verbeterde samenwerking waarbij beide ondernemingen zullen profiteren van deze investeringen. Dit zien we ook terug in het schema van Coombs, figuur 3. Dat dit een competentie is die met name op de lange termijn gericht is bleek uit de gesprekken: De medewerkers die over de vloer komen bij de klant merken dat het opbouwen van vertrouwen en kennis een langzaam proces is. Echter is het wel het belangrijkste proces aangezien de klant kiest voor deze band met de organisatie. Daarom zijn verschuivingen op de markt tussen klanten ook erg lastig te realiseren gezien de gewenste ervaring van de organisatie en de vertrouwensband.

Het kunnen werken in *multidisciplinaire teams*, is een competentie in de organisatie die door de huidige veranderingen (reorganisatie) in zwaar weer terecht dreigen te komen. Medewerkers van Humiq zijn open en kunnen elkaar enerzijds makkelijk vinden. Toch is ook opgemerkt dat er meer behoefte is aan de uitwisseling van kennis aan elkaar. Deze overdracht draagt niet alleen bij aan de samenwerking in multidisciplinaire teams maar kan ook zorgen voor nieuwe combinaties van competenties die verrijkend zijn voor de huidige kerncompetenties. Door de indeling van de organisatie in SBU's kan het in de toekomst lastiger worden om deze kruisverbanden tot stand te brengen. Hier kom ik later in dit verslag uitgebreider op terug bij het strategisch managen van competenties.

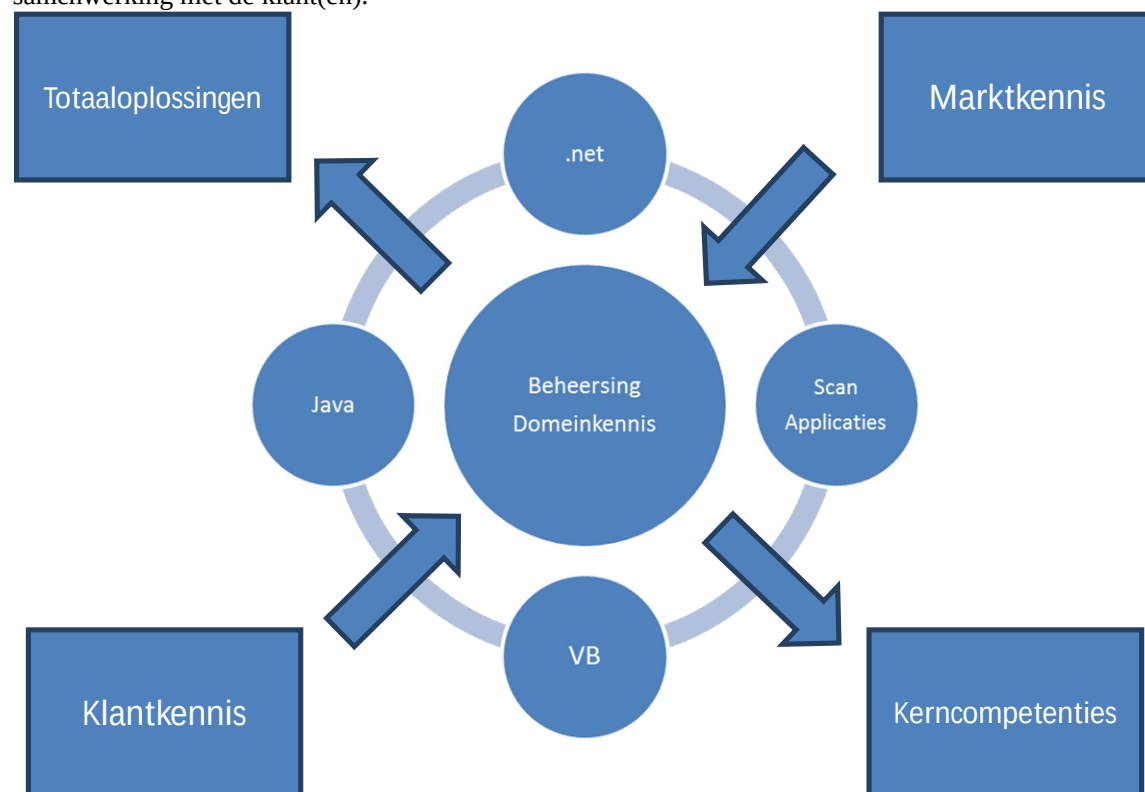
Het leveren van *totaaloplossingen* wordt door de klanten als grote meerwaarde gezien. Humiq heeft verschillende technologieën in huis waardoor de klant op diverse fronten bediend kan worden. De technische vraagstukken van de klanten kunnen door deze technologieën opgelost worden. Daarnaast bezit Humiq ook in de breedte veel kennis en ervaring om in de rest van de organisatie van de klant van dienst te kunnen zijn. Zo leveren ze een brede en diepe oplossing waarbij de klant niet afhankelijk hoeft te zijn van meerdere partijen.

## 4.2 Patronen tussen competenties

Nu we de individuele competenties in beeld hebben is het tijd om te kijken hoe deze competenties met elkaar verband houden. De patronen die Eden en Ackermann (2000) in hun artikel bespreken zijn bij Humiq al terug te vinden in de organisatie. Echter een bewuster gebruik van deze loops zou een versterkend effect moeten hebben en zo de benodigde input genereren om mee te kunnen praten bij de klant op een hoger niveau.

Een van deze patronen is de combinatie tussen de technologische competenties en de multidisciplinaire teams. Door het delen van kennis binnen deze teams zal zich deze door de organisatie verspreiden. Het open karakter van Humiq biedt hiervoor een goede basis in de vorm van de werkomgeving en de communicatie. Door de onderlinge versterking van de individuen kan de uitgebreide kennis uitgedragen worden door elke medewerker naar zijn of haar klant. Door op deze manier de klantrelatie te verrijken ontstaan mogelijkheden om te gaan acteren op een hoger niveau.

De domeinkennis staat centraal in een relatie die hier veel raakvlakken mee heeft. Verbetering van de domeinkennis, met in het achterhoofd houdend de technische competenties, zal in combinatie met de goede relaties met de klant nagenoeg vanzelf gaan. Deze domeinkennis is als kerncompetentie erg belangrijk. De kennis is echter nog niet in voldoende mate bereikbaar voor iedereen in de organisatie. Door het bewust investeren van tijd en middelen in deze kennis zal deze naast zichzelf versterken zich ook aanpassen aan de markt(en) en op die manier mogelijkheden bieden voor intensievere samenwerking met de klant(en).

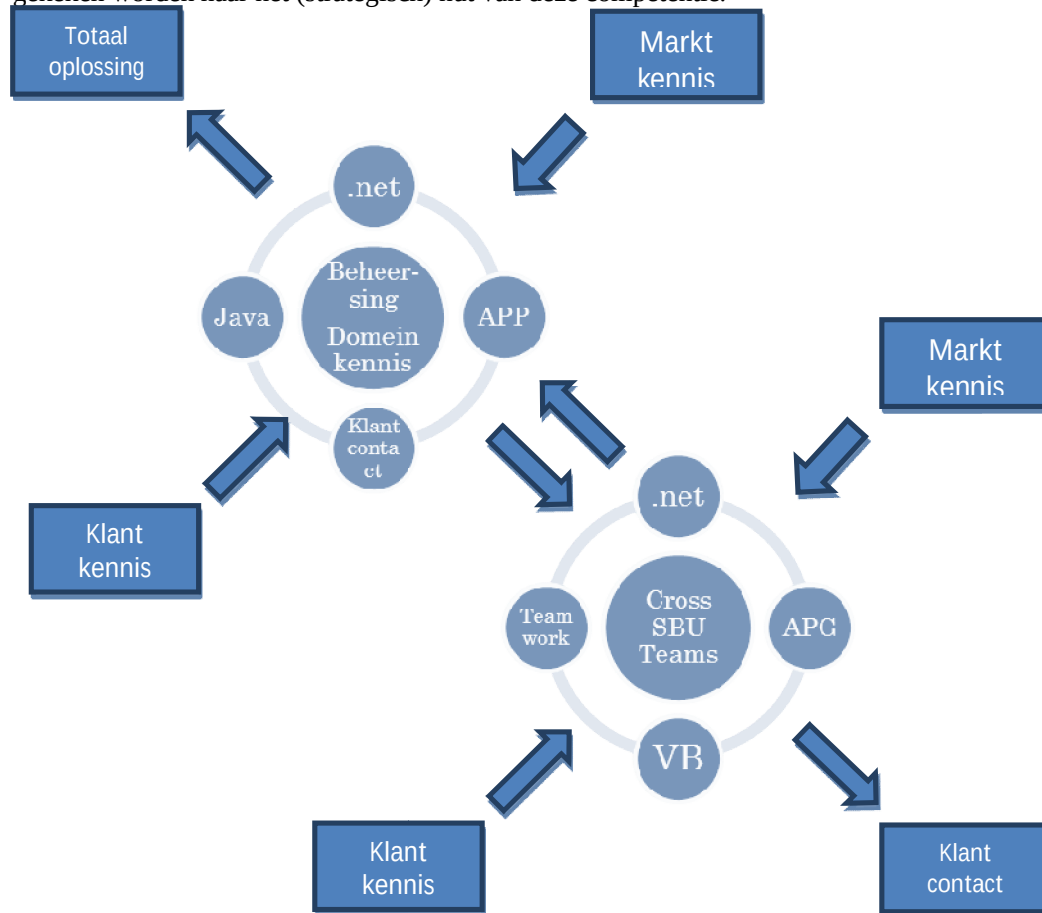


Figuur 4: Weergave van het gebruik van KC's en technische competenties

Als we figuur 4 naast het schema van Eden en Ackermann (2000) leggen (figuur 1) zien we dat de organisatie deze bewustwordingsslag redelijk eenvoudig kan doorvoeren. Voorwaarde is wel dat er strategische keuzes gemaakt moeten worden, met name in welke domeinen geïnvesteerd gaat worden in de toekomst. Dit betekent ook dat een keuze gemaakt moet worden welke kerncompetenties de prioriteit krijgen, en in welke minder zal worden geïnvesteerd. Op dit moment lijkt daar nog geen duidelijke keuze te liggen met het gevaar dat Humiq in de toekomst actief blijft in een te groot aantal

domeinen. De eerste stap is in deze al gezet maar moet in de toekomst doorgezet worden doormiddel van juiste communicatie en deling van kennis en competenties.

Als we de patronen die Eden en Ackermann (2000) bespreken in beeld brengen bij Humiq volgt onderstaand figuur 5 als voorbeeld. Dit is het resultaat van het Group Support System model. Hierbij is zichtbaar dat de kerncompetenties elkaar aanvullen en aan elkaar te koppelen zijn. De loops zijn dan zichtbaar door op de diagonaal “linksboven-rechtsonder” te bewegen. Op deze diagonaal zijn de diverse KC’s plaatsbaar. Hierdoor is ook eenvoudig gevisualiseerd dat de KC’s elkaar zouden moeten versterken. Indien een KC niet meer in het schema te passen is als zijnde een KC dan moet dus gekeken worden naar het (strategisch) nut van deze competentie.



Figuur 5: Patronen in het gebruik van kerncompetenties

De vier belangrijkste kerncompetenties zijn zichtbaar op de as: Klantcontact, Cross SBU-teams (Multidisciplinaire teams), Beheersing van Domeinkennis en het leveren van Totaaloplossingen. Daarnaast zien we dat de klantkennis en marktkennis ook van grote invloed is op het succes van de onderneming.

Als we deze competenties naast de eigenschappen van Prahalad en Hamel leggen genoemd in hoofdstuk 3 dan zien we dat deze eigenschappen terugkomen in deze KC's. Vanwege de complexiteit die heerst tussen het combineren van technologische capaciteiten en organisatorische capaciteiten zijn de KC's slecht imiteerbaar, leveren toegang tot een brede markt en concurrenten zijn niet in staat een dergelijke unieke service te kunnen leveren. De gepercipieerde waarde van de klant komt voort uit deze competenties wat ze dus waardevol maakt.

### 4.3 Strategisch management van kerncompetenties

*Welke strategische positionering past het best bij Humiq's kerncompetenties?*

De tweede deelvraag brengt de competenties in verband met de buitenkant van de organisatie. De wijze waarop Humiq bij haar klanten het meest succesvol kan zijn wordt hier weergegeven.

Om te acteren op een hoger niveau bij de klant dienen de oplossingen die Humiq biedt een breder karakter te hebben. De technische kennis heeft Humiq op dit moment zoals eerder vermeld al in huis. De stap die gemaakt moet worden is om van oplossingen over te stappen naar grotere 'totaaloplossingen'. Bij verschillende gesprekken kwam ter sprake dat volgens de medewerkers Humiq deze (kern)competentie in zekere mate wel bezit. Dit wordt echter nog niet vertaald naar concrete oplossingen. Het contact met de klant speelt hierbij een rol. De werknemers die bij de klant hun werkzaamheden verrichten hebben op hun niveau goed contact met de klant. Contact op een hoger niveau blijkt lastig te realiseren. Investing in deze relatie zou met hulp van deze aanwezige medewerkers een impuls kunnen krijgen.

Het onderhouden van een goede relatie met de klant is een van de sterk aanwezige competenties van Humiq. Het niveau waarop Humiq opereert bij de klant is sterk afhankelijk van de beschikbare mankracht om deze relatie te onderhouden. Klanten maken hierin soms (on)bewust zelf een keuze door de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van deze oplossingen uit handen te geven. Hier zal door Humiq rekening mee gehouden moeten worden door het beschikbaar stellen van voldoende kennis en mankracht om op het gewenste niveau een oplossing te kunnen leveren. Investeren in het gebruik van deze vorm van competentie zal dus op de langere termijn het gewenste resultaat moeten opleveren, namelijk het kunnen aanbieden van totaaloplossingen. Het is dus van belang om de klant te overtuigen dat de investering die op deze manier plaatsvindt op de lange termijn voor de klant leidt tot een (sterk) verbeterd niveau van de service.

## 4.4 Strategisch positioneren

Om antwoord te geven op de hoofdvraag “*Welke strategische positionering moet Humiq kiezen om haar kerncompetenties zo goed mogelijk te benutten?*” concludeer ik hier het volgende:

Zoals te eerder besproken in hoofdstuk 2.2.2.2 zijn er drie factoren van invloed op de kerncompetenties; marktkennis, organisatiestructuur en schaalvoordelen (Coombs, 1996). In de eerste plaats is de organisatie een belangrijke omgevingsfactor die een voorwaarde is voor de KC's. De huidige verschuiving in de organisatie naar SBU's biedt hiervoor mogelijkheden mits er voldoende gestuurd wordt op de investeringen die nodig zijn om de KC's in stand te houden. Na investeringen kan er op de lange termijn gebruik gemaakt gaan worden van de schaalvoordelen die dit oplevert. De marktkennis die bij Humiq een kerncompetentie op zich is (en zichzelf dus ook kan verrijken) zal op de lange termijn de investeringen terug gaan verdienen omdat deze actief zal worden ingezet bij de klant ter verbetering van het serviceniveau.

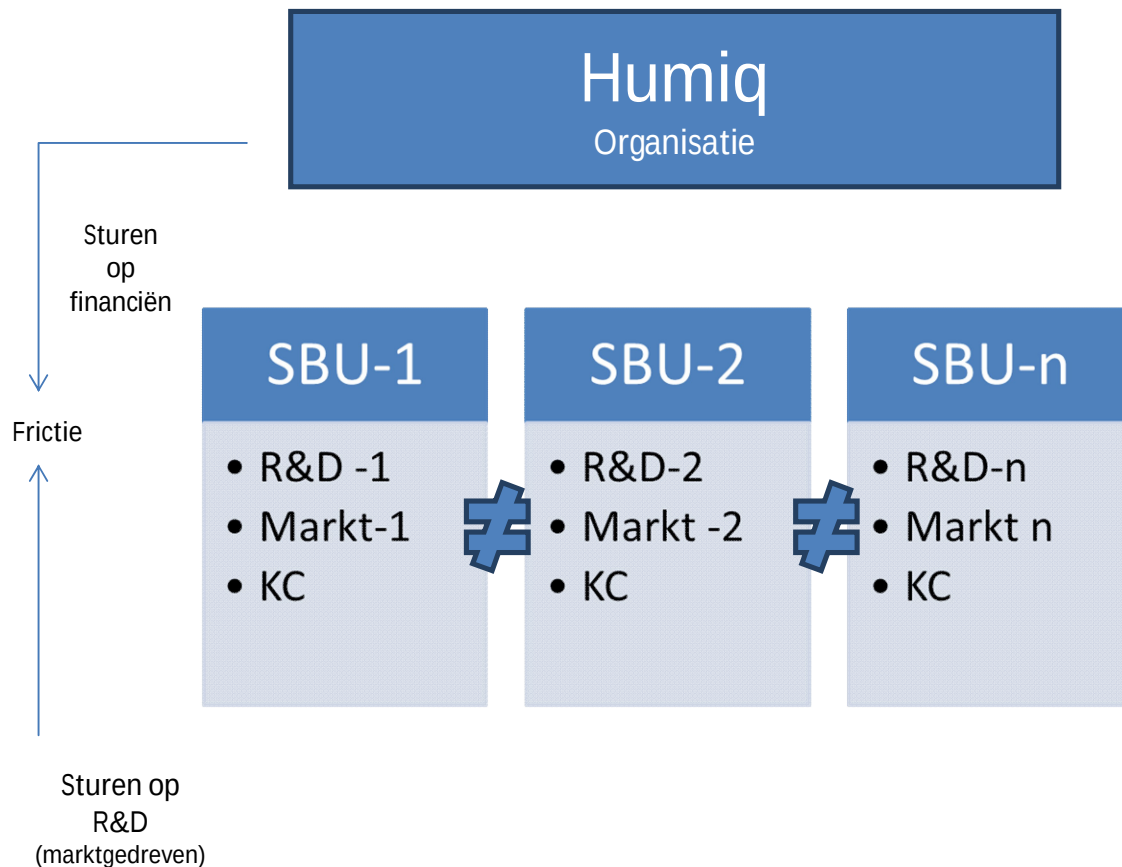
Voor de inrichting van de organisatie heeft dit een aantal gevolgen. De SBU's waarnaar de organisatie ingericht wordt op dit moment bieden op zichzelf een goed platform om de KC's te gaan gebruiken. Echter ontstaat er door deze scheiding het gevaar dat de SBU's te zelfstandig worden en dat de schaalvoordelen en de kennis die over meerdere SBU's ingezet wordt onvoldoende gebruikt wordt. Op de lange termijn ontstaat dan het gevaar dat de KC's zullen vervagen en uiteindelijk niet meer bekend zullen zijn in de organisatie. Dit is een aanleiding geweest van dit onderzoek en daarom is het dus van belang dat in het strategische plan van de organisatie opgenomen moet worden hoe deze situatie te vermijden.

De lange termijn visie van de organisatie moet zich vertalen in een strategie voor de SBU's waarop zij zich kunnen focussen. Investeringen in de lange termijn, het onderhouden van de kerncompetenties, is iets wat daarom op organisatieniveau moet plaatsvinden met organisatiebudget en niet op SBU-niveau. Hierdoor kunnen de SBU's individueel geen (grote) invloed uitoefenen op het budget voor lange termijn R&D-ontwikkeling en hiermee komt de strategie niet in gevaar.

Het is echter wel van belang dat alle mensen uit de organisatie blijven meedenken over de ontwikkeling van de R&D op de lange termijn. Hierdoor hebben de SBU's toch enigszins invloed op de ontwikkeling maar zijn ze financieel niet direct de 'dupe' van eventuele tegenvallende resultaten op de korte termijn. Deze invloed creëert ook draagvlak en betrokkenheid bij de uitvoer van de lange termijn strategie. Dit levert een positieve impuls aan de ontwikkeling en het onderhoud van de (kern)competenties. Door de input die vanuit de SBU's komt kan er op organisatieniveau gestuurd worden op de portfolio van competenties en kan de lange termijn strategie aangepast worden naar aanleiding van signalen die opgepikt worden vanuit de hele onderneming.

Om te zorgen dat de SBU's geen afzonderlijke organisaties worden is er een link nodig tussen deze SBU's. Als deze link ontbreekt, zullen de kerncompetenties in gevaar komen omdat deze onvoldoende onderhouden worden. De organisatie met de SBU's is in het volgende figuur 5 schematisch weergegeven.





*Figuur 5: Schematisch overzicht organisatie*

Zoals in figuur 5 weergegeven wordt is er een verschil in de sturing op resultaat. Vanuit de SBU wordt er gestuurd op de R&D die zich aan de markt aanpast waarin de SBU opereert. Het hoofd van de organisatie stuurt echter op financieel resultaat. Het gevaar is dat de R&D die nodig is om de kerncompetenties te onderhouden te weinig aandacht krijgt en deze zullen vervagen. Hier ligt een taak voor de bestuurders om de borging van kerncompetenties op te nemen in de strategie. Dit echter met in achtneming van het creëren van ruimte om de SBU gerelateerde competenties ook te kunnen blijven ontwikkelen. Dit kan door een organisatie brede R&D-verantwoordelijke aan te stellen die hier op toe ziet. Tevens dient er een 'brugfunctie' te komen tussen de SBU's om de onderlinge competenties en kennis met elkaar te kunnen uitwisselen.

# Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

---

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen naar aanleiding van de hoofd- en deelvragen kort samengevat worden. Vervolgens zullen er conclusies volgen. Daarnaast zullen er aanbevelingen gedaan worden voor de toekomst om verder onderzoek aan te bevelen en welke acties de organisatie kan nemen naar aanleiding van het onderzoek.

## 5.1 Conclusies

De deelvragen uit het onderzoek zijn beantwoord door de input uit interviews met medewerkers van Humiq en de gevoerde groepsgesprekken. Met deze input en met het model dat Eden en Ackermann (2000) gebruiken heb ik de benodigde stappen doorlopen en ben zo tot een model gekomen dat Humiq kan gebruiken in de toekomst. De uitkomsten van de deelvragen en de hoofdvraag zal ik hier kort samenvatten.

*Deelvraag 1: Wat zijn de huidige kerncompetenties van Humiq?*

Bij Humiq zijn twee soorten competenties zichtbaar in de organisatie, technische en organisatorische. De technische competenties zijn niet direct als kerncompetentie aan te merken maar moeten gezien worden als bouwstenen waarmee de organisatie kan werken. In combinatie met de organisatorische competenties kunnen er wel kerncompetenties ontstaan. Technische competenties van de organisatie zijn de softwaretools die in de organisatie beheerst worden.

De organisatorische competenties zijn wel aan te merken als kerncompetenties. Deze competenties vormen namelijk een duidelijke meerwaarde voor de klant ten opzichte van de concurrenten. De concurrenten bezitten in nagenoeg veel gevallen ook dezelfde technische competenties. De organisatorische kerncompetenties staan in verband met elkaar en vullen elkaar aan. De gevonden competenties zijn: *Beheersing domeinkennis, Klantcontact, Multi-disciplinaire teams en Totaaloplossingen*.

*Deelvraag 2: Welke strategische positionering past het best bij Humiq's organisatie?*

Het kunnen leveren van bredere oplossingen bij klanten is een grote meerwaarde voor de klant. Spelers kunnen zich op de markt eigenlijk alleen maar onderscheiden door dit aan te bieden. Standaardpakketten zijn niet onderscheidend genoeg meer en op deze manier verlies een speler een uniek gezicht in een lastige markt.

Klantcontact zal bij de positionering een grote rol spelen. Kennis van de markt en klant zijn essentieel om mee te kunnen denken en bredere oplossingen aan te kunnen dragen. Delen van kennis binnen de organisatie is dan ook van belang om niet alleen de potentie van de klant maar ook die van de eigen organisatie zo goed mogelijk te benutten.

*Hoofdvraag: Welke strategische positionering moet Humiq kiezen om haar kerncompetenties zo goed mogelijk te benutten?*

Voor de toekomst is het van belang om de kerncompetenties te onderkennen en keuzes te maken bij het investeren in deze competenties. Door kennis en competenties in de organisatie explicieter te maken kan deze beter naar de klant toe worden uitgedragen. Marktkennis, organisatiestructuur en schaalvoordelen zijn voor deze realisatie de basis om de kerncompetenties te ondersteunen. De door Humiq ingezette weg van de strategische-business-unitstructuur sluit hier bij aan mits in acht genomen wordt dat door deze businessunits heen de kennis moet kunnen vloeien. Het ontwikkelen van (kern)competenties en deze onderhouden moet zaak zijn van het management van Humiq. Hierbij dienen ze te sturen op resultaat van deze competenties en niet (direct) op financiën. Dit geeft een breder draagvlak in de organisatie.

Voor de toekomst van de organisatie is het van belang een continue bewustwording te hebben van de kerncompetenties in de organisatie. Daarom is het model dynamisch zodat er altijd getoetst kan worden of bepaalde competenties nog gelden en of er nieuwe bijgekomen zijn. Deze borging en het blijven matchen van de missie en visie van de organisatie met de competenties zorgen er voor dat investeringen op de lange termijn zich zullen uitbetalen.

## 5.2 Limitaties en verder onderzoek

Het onderzoek heeft zich vooral gericht op de interne kant van de organisatie. Door met medewerkers te spreken die ook bij de klanten werkzaam zijn is gedeeltelijk meegenomen welke waarden belangrijk zijn voor de klant. Door een onderzoek te doen onder de klanten van Humiq naar de wensen en behoeften en hoe deze aansluiten op de competenties van Humiq is wellicht een beter beeld te vormen dan nu gebeurd is.

De structuur van de organisatie wordt aangemerkt als belangrijk voor de ontwikkeling van competenties. Met name kennisdeling speelt hierbij een grote rol. Hoe deze kennisdeling het beste kan plaatsvinden is echter nog niet duidelijk. Vanuit de door mij gebruikte literatuur werd hier niet direct een oplossing voor aangedragen.

Een volgende stap voor toekomstig onderzoek is de waardering van de competenties en de kwantificatie van de competenties in een System Dynamics model. Een dergelijk model waar Eden en Ackermann (2000) over schrijven is erop gebouwd om doormiddel van kwantificatie de competenties naar gebruik te rangschikken. Hierdoor krijgt men een beter inzicht in het gebruik van de diverse competenties door de organisatie heen. Deze manier van modelleren zorgt voor een bredere visie doormiddel van het kijken naar contra-intuïtief gedrag en de verkenning van vertraging in het uitvoeren van een strategie. In combinatie met het kwalitatieve model ontstaat een groot model waarbij de focus niet ligt op de reductie van complexiteit maar het gebruik er van.

## 5.3 Aanbevelingen

Na het uitvoeren van het onderzoek kwam ik tot de conclusie dat er, naast dat er met een aantal zaken nog niet bewust wordt omgegaan, er onbewust ook al een goede uitgangspositie is voor Humiq om mee aan de slag te gaan.

De kerncompetenties die voor Humiq succes opleveren zijn (onbewust) verweven in de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Het bewustmaken van het belang van deze competenties zal er voor zorgen dat de medewerkers in de toekomst extra aandacht besteden aan deze vaardigheden die door de klant als uniek ervaren worden.

Deling van kennis en kunde is erg belangrijk bij de nieuwe organisatievorm. Een platform waarop deze kennis gedeeld binnen maar vooral over de diverse SBU's is een absolute meerwaarde om in de toekomst zo efficiënt mogelijk gebruik te maken van de aanwezige competenties. Welke vorm dit platform moet hebben is mij op dit moment nog niet duidelijk.

Voor een goede ondersteuning is het van belang dat het management richting geeft aan de organisatie door het stellen van doelen en het maken van een strategie die aansluit op de kerncompetenties. Dit proces dat eerder beschreven werd in figuur 1 is een dynamisch proces en zal door de organisatie regelmatig onderhouden moeten worden om competenties niet te laten vervagen. Het gebruik van een medium voor de communicatie tussen en binnen diverse SBU's is een belangrijk middel om vervaging te voorkomen.

Om concurrerend te blijven is het van belang dat het management keuzes maakt voor bepaalde domeinen. Met behulp van de gecreëerde verticals kan de markt beter bediend worden. Echter zal er binnen de verticals een duidelijke keuze gemaakt moeten worden voor onderscheidende projecten en ligt de focus op toekomstige ontwikkelingen in plaats van financieel succes op de korte termijn. De (financiële) ondersteuning van R&D door het management is hierbij van groot belang.

# Referenties

---

## Artikelen

- Ackermann F, Eden C, 1999. Contrasting single user and networked Group Decision Support Systems for strategy making. In: de Vreede AG and Ackermann F (eds) *Proceedings of the 10<sup>th</sup> Euro Goss workshop*, Copenhagen.
- Barney JB, 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* **17**: 99-120.
- Bogner WC, Thomas H, (1994). Core competence and competitor advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. In: Hamel G and Heene A (eds). *Competence Based Competition*. Wiley: Chichester, pp. 111-143.
- Drejer A, 2000. Organizational learning and competence development. *The learning organization*, Vol 7 No 4. pp 206-20
- Eden C, Ackermann F, 2000. Mapping Distinctive Competencies: A Systemic Approach *The Journal of the Operational Research Society*, **Vol. 51, No. 1, Part Special Issue: OR and Strategy (Jan., 2000)**, pp. 12-20
- Jessup L. M., Tansik, D. A. ,1991. Decision Making in an Automated Environment: The Effects of Anonymity and Proximity with a Group Decision Support System. *Decision Sciences*, **22**: 266-279
- Prahalad CK, Hamel G, 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business review*, **May-June 1990**, pp.79-91
- Porter ME, 1979. What is strategy? *Harvard Business review*, **74(6)**, pp.61-78
- Ruuska I, Vartiainen M, 2003. Critical project competences – a case study. *Journal of workplace learning*, **Volume 15, number 7/8, 2003**: 307-312
- Skaggs BC, Youndt M. 2004. Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, **25**: 85-99
- Turner D, Crawford M, 1994. “Managing current and future competitive performance: The role of competence”, in Hamel, G and Heene, A. (Eds), *Competence based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester, pp241-63
- Yin, R.K, 1984. Case study research: Design & methods. *London: Sage*.

## Boeken

Prahalad CK, Ramaswamy V, 2004. The future of competition: Co-creating unique value with customers

Prahalad CK, Hamel G, 1994. Competing for the future.

Toolsema B, 2003. Proefschrift: Werken met competenties – naar een instrument voor de identificatie van competenties

Verschuren P. en Doorewaard H, 2007. Het ontwerpen van een onderzoek.

# Bijlage A

---

## Samenvatting bijeenkomst 15 september 2011 Holten

Aanwezig: Marten, Marco, Koen, Pieter, Jacco, Albert, Rob, Ellen  
Begeleiding: Peter Sieben en Bas Pietersen, Beacon

### Inleiding

Gedurende een middag met interactieve elementen hebben de deelnemers aan de bijeenkomst benoemd wat Humiq op dit moment is en doet, en hoe Humiq zich in de toekomst wenselijk zou kunnen profileren. Dit document zal beknopt besproken punten tijdens de sessie weergeven.

### Introductie

Aanleiding voor de sessie zijn de vragen die er op dit moment spelen binnen Humiq:  
Wie zijn we? Waar zijn we goed in? Welke branche(s) / technologie zijn voor ons belangrijk?

De wens is dat Humiq zich onderscheidt door te sturen op aanbod van 'added value' in plaats van te reageren op de vraag uit de markt, het vermarkten van de kernkwaliteiten. De regio Noordoost pakt deze uitdaging op maar de reactie die dit teweeg zal brengen bij de andere regio's is nog onduidelijk. Dit omdat andere teams er wellicht nog niet klaar voor zijn om te veranderen.

Ideeën die hierbij snel naar boven komen zijn:  
Verticals (divisies)  
Bedienen van de (juiste) klanten

Peter geeft aan dat het van belang is positie te kiezen in de perceptie van de gekozen doelgroep(en).  
Differentiëren van concurrenten  
Relevantie voor doelgroepen  
Richting geven aan de cultuur van de organisatie  
Koppeling van de behoeften van Humiq aan de behoefte van klanten  
Beslissingen nemen aan de hand van het gekozen baken  
Strategie van binnenuit en niet van buitenaf

## Wat is Humiq?

- Grootste technische software fabrikant van Nederland (is dat zo?)
- Softwareontwikkelaars met passie voor techniek
- Problemen worden **altijd** opgelost
- Goede mensen in een goede organisatie
- Totaaloplossing(en) bieden
- No nonsens
- “U vraagt wij draaien”
- Onderscheidend in de zorg voor de klant
- Goed gedetailleerd oplossen van vraagstukken

### *Concurrenten:*

- Insp!re
- ZZP-ers
- T-solve
- Installateurs
- Cimsolutions

Humiq is onderscheidend in het oplossen van het probleem in plaats van de vraag. Hierbij de focus op software. Helaas willen niet alle klanten “ontzorgd” worden. De passie voor techniek zit bij Humiq in het DNA en is de drijfveer voor de werknemers.

In twee groepen wordt er gekeken naar de marktdefinitie. Deze wordt omschreven als technische software problemen en industriële hardware.

De vraag hoe Humiq daar op dit moment mee omgaat levert de volgende reacties op:

- Anticiperen op de vraag van de klant
- Onbekend met de (echte) business van de klant
- Humiq is goed in reactief zijn (maar dat willen we liever niet)
- Relaties onderhouden met klanten is Humiq goed in. Men vraagt om een specifiek persoon bij terugkerende opdrachten bij klanten.
- Klik met klanten is goed. Dit komt door: vertrouwen, zelfde taal spreken, gunnen, organisatorische match, intermenselijke relaties, nuchterheid, down-to-earth mentaliteit

Een moeilijkheid die wordt ondervonden is dat het klantencontact soms beperkt blijft tot de directe klant. Het is lastig om hoger in de organisatie binnen te komen om te praten over een bredere scope waarbinnen Humiq iets kan betekenen voor de klant.

Daarnaast is het naar buiten dragen van de Humiq-identiteit op dit moment nog erg lastig. De medewerkers zijn bescheiden, zouden meer trots naar buiten kunnen stralen.

De werkelijke kernbehoefte van de klant is soms onduidelijk. Dit is ook niet altijd de wens van de klant die daarom soms ontwijkend gedrag vertoont.

## Conventies in de markt

- Risicomijdend ondernemen (bestraften). Wenselijk is ‘verantwoording nemen’ (belonen)
- Ja zeggen moet
- Klant bepaald
- Klanten vinden het eng om hun echte behoeftes te uiten
- Organisaties kunnen niet goed omgaan met deadlines
- Detachering: Risico, kwaliteit, resultaat, verantwoording ligt bij de klant
- Uurtje factuurtje is het verdienmodel
- Industrie verwacht systemen met lange levensduur
- Opleveren systeem en meerwerk los van elkaar
- Embedded software kan niet “as a service”

Hoofddijnen zijn de “vraag-antwoord”-problematiek en de verdienmodellen.

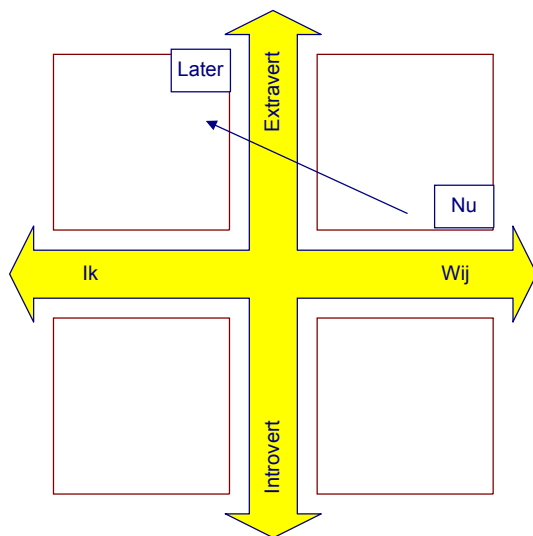
## Fotosessies

Aan de hand van twee fotosessies wordt er gezocht naar het beeld dat men van zichzelf en de klanten heeft. De eerste serie bestaat uit interieur beoordelingen en de tweede serie wordt er gekoppeld met sporten.

*Sessie 1 Interieur:*

Wat zijn we: Flets, alles bewaren, conservatief, georganiseerd, van alles wat

Waar willen we heen: Kleur, kiezen, anders durven zijn, eigen stijl, modern, warmte, vooruitstrevend, strak, open, flexibel, functioneel.



**Figuur 1: positie van Humiq**



Sessie 2 sport:

*Wat zijn we:*

Met de stroom mee, weinig overleg, ploeteren (raften) samen, hard werken weinig verdienen, knechtjes (wielrennen)

*Waar willen we heen:*

Samen, intellectueel, plek in het veld duidelijk, elkaar versterken, verfijnd (hockey) flow, kicken, samen winnen, kracht, dynamisch (raften)

Belangrijke conclusie is dat bewustwording erg belangrijk is. Identiteit, kernwaarden en concurrenten.

## Visies

Toekomstbeeld van de organisatie en de markt is dat er een resultaat verplichting zal ontstaan in de toekomst. Hieraan gekoppeld het idee 30 days, money back. Ook zal er een prijzenslag komen op het leveren van handjes.

HumiQ moet zich positioneren als een innovatieve partner. Het gebruik van Design Construct Maintain contracten zou daarbij aantrekkelijk zijn. Waar IT het primaire proces is zou gebruik gemaakt moeten worden van detachering. Bij IT ondersteunend aan de CORE, mee werken aan oplossingen / deel worden van de CORE. Ook herhalende oplossingen zouden in de toekomst meer gebruikt moeten worden.

Korte kreten uit de brainstormsessie zijn:

- Dashboard / informatiebehoefte
- Plaats en locatie onafhankelijk
- Centralisatie gevoelige informatie
- Remote werken
- Community vorming / grenzeloosheid
- Vervaging werk/privé
- IT als ambacht is voorbij

Doel is om met kennis jezelf deel uit te laten maken van de grotere oplossing.

## Missie

De rol die we zien voor Humiq in de toekomst is

- 1) Leverancier van IT componenten voor eindproducten (embedded) en het voorbereiden van de klant op de toekomst
- 2) Leveren van IT oplossingen die gebruikt gaan worden door de klant
  - Gids zijn op een aantal domeinen
  - Faciliteren van informatiestromen van het primaire proces van de klant

*Wat gaat dat betekenen voor de klant?*

Deze zal worden ontzorgd. Daarnaast moet de oplossing een meerwaarde gaan worden voor het eindproduct van de klant. Dit betekent dat we met de klant mee denken en vooral VOORUIT denken.

*Wat gaat dat betekenen voor Humiq?*

- Er zal meer kennis nodig zijn van markt en klant
- Minder zelf ontwikkelen maar meer Components On The Shelf (COTS)
- Domeinspecialisatie
- Van handen leveren naar adviesrol
- Technologisch voorop lopen in een aantal domeinen

*Wat maakt Humiq dan onderscheidend van de rest?*

- Open organisatie
- Verandering is een meerwaarde
- Competitie wordt aangegaan als een team
- Kennis netwerken: COTS, Tooling worden belangrijk. Buiten kijken

## Bronnen

Wat zijn de kernkwaliteiten van Humiq waarmee deze missie behaald kan worden:

- Kennis van nieuwe IT technologie
- Procesmatig goed in software ontwikkeling, weten hoe je een project aanpakt
- Persoonlijke relaties met klanten
- Samenwerking in het team
- Groepssamenstelling: Respect en diverse disciplines aanwezig

Humiq is veel meer de co-partner dan de leverancier van handjes.

## Persoonlijke notities van de auteur

Van belang is het maken van keuzes. Dit is een stap die zal moeten volgen na het expliciet maken van de eigen identiteit. Het gaan benoemen van de belangrijke waarden binnen Humiq is een belangrijke stap in de ontwikkeling van die identiteit. Het team mensen dat voor deze taak staat is erg open en weet goed wat het wil en kan. Men is enthousiast en staat open voor verandering. Dit is een goede basis om aan de slag te gaan.

*David de Jong*

# Bijlage B

---

## Group support system

Een group support system is een (computer)systeem dat meerdere gebruikers tegelijk aan een model kan laten werken. Door het gezamenlijk kunnen werken aan het model geeft het systeem de mogelijkheid om problemen groepsgewijs te kunnen analyseren en plannen op te kunnen stellen. Vaak wordt hiervoor gebruik gemaakt van speciale software die gebruikers de mogelijkheid geeft om simultaan aan een model te werken.

Het ontwikkelen van een model door middel van een Group Support System heeft een aantal voordelen. In de eerste plaats is het dynamisch en kan het zichzelf continu aanpassen aan de veranderende omgeving en aan het business model en de aspiraties van de organisatie. De kwalitatieve manier van ontwikkelen zorgt er voor dat er eenvoudige links gelegd kunnen worden tussen de verschillende competenties om zo patronen zichtbaar te kunnen maken. Daarnaast levert het door het groepsdenken een hogere productiviteit op bij de ontwikkeling van het competentiemodel.

Het beseft dat dit een dynamisch proces is, betekent ook dat beseft moet worden dat de patronen van competenties dynamisch zijn en in de toekomst dus kunnen veranderen. Dit heeft tot gevolg dat doelen hier continu op aangepast moeten worden. Er zal op de korte termijn onzekerheid kunnen ontstaan en wellicht mindere prestaties verwacht kunnen worden maar op de lange termijn zullen de onderscheidende patronen bijdragen aan de strategische keuzes en voor succes moeten zorgen.

Het Group Support System heb ik niet in digitale vorm gebruikt maar in schetsvorm. Op deze manier ontstond bij elk gesprek een uitgebreider model van de aanwezige competenties en de tools die binnen de organisatie gebruikt worden. Een software variant heb ik in dit onderzoek niet gebruikt om drie redenen.

De eerste is financieel; de kosten voor aanschaf van een dergelijk systeem wegen (voor dit onderzoek) niet op tegen de baten van het systeem. Dit omdat het simpelweg te weinig gebruikt wordt.

De tweede reden is de onervarenheid met een dergelijk systeem. Om bekend te raken met het systeem kost het mij als onderzoeker te veel tijd om er mee vertrouwd te raken, daar is het tijdsbestek van het onderzoek simpelweg te kort voor. Ook de mensen die met het systeem moeten werken zouden er tijd voor nodig hebben om aan het systeem gewend te raken. Voor de korte tijd dat ze er mee werken is dit niet realistisch.

De derde reden is tijd. Het werken met een dergelijk systeem op papier is niet alleen goedkoper maar ook vele malen sneller. Voor de organisatie is het schema dat volgt uit de werkwijze met een group support system niet anders dan de digitale versie. Daarom volgt uit de interviews een door mij opgesteld digitaal schema zoals terug te vinden is bij de resultaten (figuur 6)