

Nieuwe drukvormen



Onderzoek naar
veranderprocessen
in de grafische industrie
2006-2009

Nieuwe Drukvormen

Onderzoek naar veranderprocessen in de grafische industrie

Richard van Hoorn, Onderzoek & Advies

De Kreek 1
3823 TG Amersfoort
Amersfoort
Tel: 06-55962062
info@richardvanhoorn.nl
www.richardvanhoorn.nl

Inhoud

1. Succesvol ondernemen in de grafische industrie	- 4 -
1.1. OPZET VAN HET ONDERZOEK	- 6 -
2. Veranderen van bedrijfsmodel	- 9 -
1.2. PRINTSHOP BEDRIJFSMODEL	- 13 -
1.3. KETENMANAGEMENT MODEL	- 16 -
1.4. PRODUCTONTWIKKELING MODEL	- 20 -
1.5. PARTICIPATIEMODEL	- 23 -
3. Interne communicatie en organisatie	- 25 -
2.1. TOEPASSING VAN JDF/JMF	- 29 -
2.2. ORGANISATIE AANPASSINGEN ALS GEVOLG VAN JDF.....	- 31 -
2.3. GEGEVENSUITWISSELING MET EXTERNE PARTIJEN	- 34 -
2.4. INVESTERINGEN	- 35 -
4. Persoonlijke kenmerken van ondernemers	- 37 -
3.1. OPLEIDINGSNIVEAU	- 39 -
3.2. ERVARING BINNEN DE GRAFISCHE INDUSTRIE.....	- 40 -
3.3. BEREIDHEID OM TE BLIJVEN LEREN.....	- 41 -
5. Voorkeurstijl voor verandermanagement	- 43 -
4.1. DE DIRECTIEVE STIJL VAN DE GENERAAL.....	- 45 -
4.2. ONTWERPEN ALS EEN INGENIEUR	- 47 -
4.3. DE COACHENDE ONDERNEMER	- 48 -
4.4. DE ONDERNEMER ALS INSPIRERENDE LERAAR	- 49 -
6. Realiseren van veranderingen in de praktijk	- 50 -
5.1. CONCLUSIES	- 50 -
5.2. KIEZEN VAN EEN PASSENDE STRATEGIE.....	- 51 -
5.1. REALISEREN VAN VERANDERINGEN DOOR TECHNISCHE INNOVATIE	- 54 -
5.2. REALISEREN VAN VERANDERINGEN DOOR SOCIALE INNOVATIE.....	- 55 -
5.3. PERSOONLIJKE ONTWIKKELING VAN ONDERNEMERS	- 57 -

© 5 november 2009. Drs. Richard van Hoorn, Amersfoort. Dit onderzoek is op eigen initiatief uitgevoerd en geheel onafhankelijk tot stand gekomen. Met dank voor de kritische opmerkingen aan Cees van Norden (Amara Partners), Henk Gianotten (Publicist) en Iris Hollaender (Hogeschool Utrecht)

Het rapport mag uitsluitend na schriftelijke toestemming van Richard van Hoorn, Onderzoek & Advies gereproduceerd of digitaal vastgelegd worden. Citeren met bronvermelding is toegestaan.

1. Succesvol ondernemen in de grafische industrie

Veranderen is niets nieuws voor de grafische industrie. Wie al langer in de grafische industrie werkt heeft het allemaal meegemaakt. 40 jaar geleden werd hoogdruk vervangen door offset. Offset kwam in de plaats van het vertrouwde drukken met loden letters en clichés. De vertrouwde en eeuwenoude stempeltechniek werd vrij snel vervangen door een gecompliceerde methode, gebaseerd op het afstoten van water en inkt. Hiermee was het mogelijk om marketingdrukwerk in kleur te drukken, iets waar vanaf de jaren 70 een groeiende behoefte aan is. Drukkerijen die niet de omslag naar offset konden maken legden het loodje. Tegelijkertijd ontstonden er nieuwe bedrijven die zich de kunst van het offsetdrukken meester maakten. Vergelijkbare veranderingen zijn veroorzaakt door de komst van desk top publishing (DTP). Een techniek die het gecompliceerde fotozetten overbodig maakte. Traditionele zetterijen en lithografen, die de omslag niet konden maken en vasthielden aan hun vertrouwde technieken zagen de bedrijfsresultaten in de tachtiger en negentiger jaren geleidelijk verminderen. Andere bedrijven wisten te veranderen tot crossmedia dienstverlener. Het digitaal printen was de volgende technologische bron van verandering. Sinds de jaren 90 wordt steeds meer drukwerk, dat tot dat moment in offset werd vervaardigd, geprint. In veel gevallen is printen voordeliger, sneller en kan het gedaan worden met minder hoog opgeleid personeel. Vooral kleine drukkerijen hebben recent de omslag van offsetdrukken naar printen gemaakt.

Actuele veranderingen binnen de grafische industrie hebben te maken met de integratie van processen met internet. Web-to-print (W2P) en JDF maken het mogelijk om op een radicaal andere manier te werken. Deze opkomende technologieën en werkmethoden zorgen voor verwarring. Bedrijven reageren verschillend op deze veranderingen. Er zijn groeiende en winstgevende drukkerijen. Ondanks de crisis ziet de ondernemer kans om moderne W2P-technologie bij bestaande en nieuwe klanten toe te passen. Zowel de klant als de grafische ondernemer wordt er beter van. Tegelijkertijd is een aantal drukkerijen diep in de problemen gekomen. De ondernemer en zijn medewerkers werken hard en maken veel uren. De winstgevendheid, bezettingsgraad en waarde van het bedrijf nemen echter snel af. De ondernemer ziet geen kans om zijn situatie te veranderen en kan zelfs een faillissement zien naderen. Soms krijgen leveranciers, klanten en zelfs de medewerkers hier de schuld van.

Hoewel beide ondernemers in dezelfde markt, met dezelfde technologie en dezelfde kansen opereren zijn de uitkomsten van het spel sterk verschillend. Wie zijn de winnaars en wie de verliezers? Hoe herken je beide soorten?

Sommige winnaars zijn gemakkelijk te herkennen. In november 2008 werd Albumprinter tijdens de Technology Fast 500 EMEA 2008 door Deloitte uitgeroepen tot snelst groeiend technologiebedrijf van Nederland. Albumprinter is een van de eerste bedrijven die mogelijkheden aan consumenten aanbiedt waarmee fotoboeken samengesteld worden met behulp van internet. Dit bedrijf heeft een manier gevonden om een grafisch bedrijf anders te organiseren. Een werkwijze die past bij een consumentenmarkt in combinatie met internet. VistaPrint kent ook een opmerkelijke groei, gebaseerd op de toepassing van efficiënte en innovatieve publicatietechnologie en, gebaseerd op het combineren van veel losse orders op verzameldrukvelen. (zogenaamde "gangprint"). Deze groei is gerealiseerd in Limburg. Een regio waar tegelijkertijd een gerenommeerde topkwaliteit offsetdrukker, drukkerij Rosbeek, failliet ging. Ook de Thieme Groep, meer opererend in de Business tot Business markt groeide opmerkelijk. Net als een groot aantal kleinere en minder bekende drukkerijen weten ze zakelijke klanten met oplossingen aan hun grafisch bedrijf te binden.

Oppervlakkig gezien zou je dus kunnen denken dat het met de grafische industrie wel goed gaat. Niets is minder waar. Een kwart van alle bedrijven rapporteerde, volgens de Rabobank een verlies in 2008. In 2009 zal dit aantal veel hoger zijn. De stemming onder veel ondernemers is dan ook bezorgd. Men vreest voor de continuïteit van het bedrijf en in veel gevallen is dit ook terecht.

Sinds 2001 heeft de grafische industrie het minder goed gedaan dan de totale industrie en het bedrijfsleven in Nederland. Zowel de winstgevendheid als het aantal bedrijven daalt en ook de werkgelegenheid in deze industrie neemt af. In 2009 zijn diverse gerenommeerde drukkerijen zoals Hollandia en Giethoorn-Ten Brink failliet gegaan.

Hoe kunnen de verschillen tussen winnaars en verliezers in de commerciële grafische industrie het beste verklaard worden? We nemen aan dat het antwoord verborgen ligt in de mogelijkheid tot veranderen. Aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Niet elke verandering is een succes. Dit onderzoek relateert een aantal bedrijfskenmerken aan het succes van drukkerijen. Welke bedrijfsmodellen worden toegepast en wat is de invloed van informatietechnologie? Wat zijn de persoonlijke kenmerken en managementstijl van de ondernemer? Hoe verhouden deze gegevens zich tot de groei en de winstgevendheid van de onderneming in vergelijking met andere drukkerijen? Met dit rapport bouwen we verder op eerder uitgevoerd onderzoek in de periode van 2005 tot 2007.

Gedurende deze periode hebben we verschillende aspecten van de grafische industrie onderzocht:

- Faillissementen en doorstarts (2005)
- Nieuwe spelregels en bedrijfsmodellen voor digitaal drukken (2006)
- JDF en de organisatie van drukkerijen in de toekomst (2007)

Tegelijkertijd werden vanaf 2005 diverse bedrijven begeleid bij veranderprocessen. Tijdens seminars, trainingen en bedrijfsonderzoek is regelmatig kennisgemaakt met zowel de winnaars als de verliezers binnen de grafische industrie. Hierbij zijn steeds zorgvuldige observaties gedaan. In vrijwel alle gevallen werken de ondernemers zeer hard, ze besteden veel tijd en energie aan hun bedrijf. Maar sommige ondernemers houden vast aan de manier van organiseren zoals ze van hun vader of vroegere werkgever geleerd hebben. De grafische industrie heeft een traditioneel karakter en gebruikt veelal bekende spelregels. Deze spelregels veranderen sinds de introductie van netwerk technologie zoals Web-to-print applicaties, JDF en geautomatiseerde workflows. Volgens de oude spelregels was het bijvoorbeeld onmogelijk om als drukkerij dienstverlening als product te verkopen. Projectmanagement bij de introductie van de nieuwe huisstijl van een klant wordt gratis ter beschikking gesteld. De kosten werden verborgen in de uurtarieven van de drukpers. Maar als Internet het mogelijk maakt om offertes veel makkelijker te vergelijken is het voor een drukkerij moeilijk om de meerwaarde van de huisstijlbegeleiding zichtbaar te maken. Zonder het veranderen van spelregels, in dit geval door die bewuste vorm van dienstverlening in rekening te brengen, is het onmogelijk om een gewaardeerde dienstverlening voort te zetten.

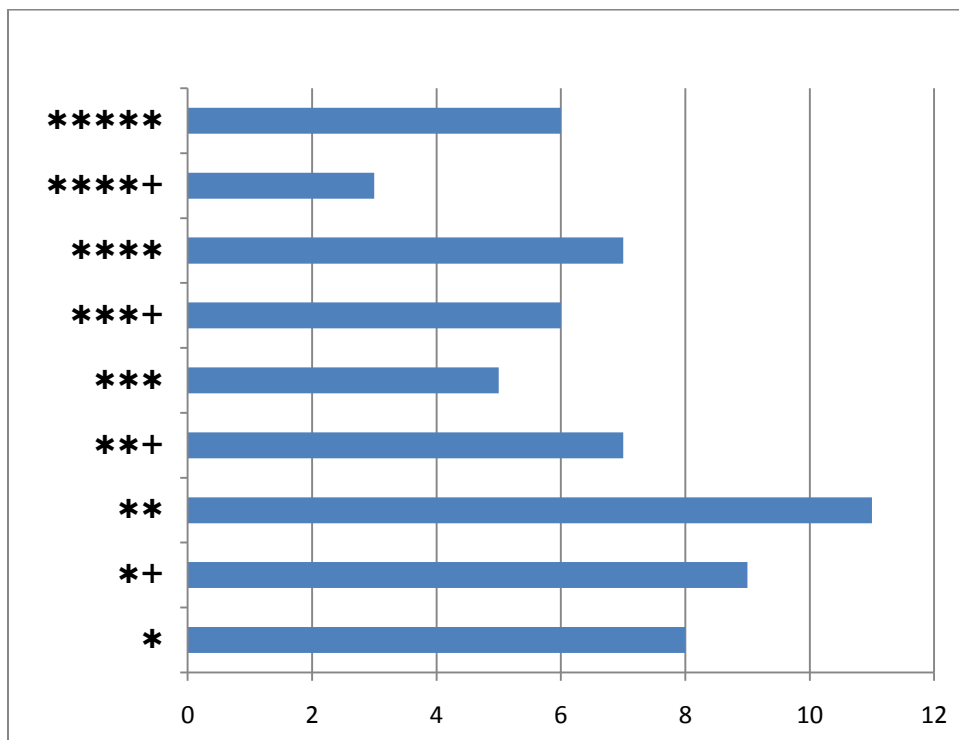
Andere ondernemers hebben wel de noodzaak tot veranderen gezien. Zij zijn in staat om, samen met hun werknemers, veranderingen te realiseren. Nieuwe spelregels worden geleerd en toegepast. Sommige bedrijven hebben in enkele jaren een complete metamorfose ondergaan. Nieuwe bedrijfsmodellen zijn - vaak in samenwerking met opdrachtgevers - tot stand gekomen. Andere bedrijven weten zich te transformeren tot marketingbedrijf, gericht op het bedienen van consumenten via internet. In vrijwel alle gevallen is de toepassing van internet technologie een cruciale factor. Maar ook de ondernemers en hun medewerkers veranderen. Er ontstaan nieuwe beroepen zoals proces- of projectmanager of conceptueel verkoper. De persoonlijke eigenschappen van een succesvol grafische ondernemer veranderen ook. Leidinggeven aan een klassieke industriële onderneming is een ander spel dan leidinggeven aan een W2P-dienstverlener.

Dit alles is onderwerp van dit onderzoek: "Nieuwe Drukvormen". Hiermee willen we een beeld geven van de ingrediënten die nodig zijn om een traditionele drukkerij te transformeren naar het grafisch bedrijf van de toekomst.

1.1. Opzet van het onderzoek

De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd: "Wat is het verschil tussen succesvolle drukkerijen en hun ondernemers in vergelijking met de niet succesvolle drukkerijen, gegeven dezelfde economische en technische omstandigheden?" Deze vraag kan op verschillende manieren beantwoord worden. Wij

beschouwen succes in termen van economische groei en winstgevendheid nu en volgens reële toekomstverwachting, in vergelijking met branchegenoten. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden hebben we 62 vergelijkbare offsetdrukkerijen uitgebreid bestudeerd. Het zijn nagenoeg dezelfde bedrijven die ook tijdens ons onderzoek “Nieuwe spelregels voor digitaal drukken” in 2006 zijn bestudeerd. Op deze manier kunnen de veranderingen in het bedrijf goed gevolgd worden. Over alle bedrijven zijn gegevens verzameld uit de vakpers en diverse bronnen in de omgeving van het bedrijf. Om een goed beeld te verkrijgen is bij alle ondernemers een persoonlijk en vertrouwelijk interview afgenomen. In zes gevallen is dit een telefonisch interview geweest, alle overige 56 bedrijven zijn bezocht. Deze gesprekken hebben een halfuur tot soms 2 uur geduurd. In de meeste gevallen zijn de gesprekken, met toestemming van de ondernemer, opgenomen. Tijdens de interviews is een gestructureerde vragenlijst doorgenomen. Alle bedrijven zijn ingedeeld in een succes categorie. Variërend van één ster tot vijf sterren. Figuur 1 laat zien dat er grote verschillen zijn tussen de resultaten van bedrijven.



Figuur 1: Verschil in economisch resultaat bij drukkerijen uitgedrukt in aantal bedrijven per categorie van economisch succes

Het economische resultaat van de bedrijven is vergeleken met vier verschillende perspectieven:

- Veranderende bedrijfsmodellen, voortbouwend op het eerder en vergelijkbaar onderzoek “Nieuwe Spelregels” uit 2006. Toepassing van ketenmanagement in Business to Business omgeving en productontwikkeling in consumentenmarkten.
- Het gebruik van management informatiesystemen gekoppeld met een productieworkflow en de betekenis hiervan voor de veranderende organisatie van de drukkerij en de relaties met de omgeving.
- Persoonlijke kenmerken van de ondernemer en dan vooral opleidingsniveau en bereidheid om te blijven leren. Hierbij is ook onderzocht of het uitmaakt of een ondernemer een grafische achtergrond heeft.
- Voorkeur voor stijl van verandermanagement. Gebaseerd op een nieuwe typering van verschillende soorten ondernemers en gerelateerd aan mogelijkheden en onmogelijkheden om veranderingen tot stand te brengen.

Deze verschillende perspectieven op veranderingen in het grafisch bedrijf worden in de volgende vier hoofdstukken uitgewerkt. In het laatste hoofdstuk wordt, op basis van dit praktijkonderzoek¹ een leidraad gegeven voor strategievorming en het realiseren van veranderingen binnen het grafisch bedrijf.

¹ Dit onderzoeksrapport is bedoeld voor de niet-wetenschappelijke, op de praktijk georiënteerde lezer. Daarom is de onderbouwing van het onderzoek wel aanwezig maar slechts summier beschreven.

2. Veranderen van bedrijfsmodel

In 1447 startte Gutenberg zijn drukkerij in Mainz. Hij combineerde drukken en uitgeven binnen één bedrijfsmodel. In 1455 werd de beroemde Gutenberg Bijbel gedrukt en gepubliceerd. Gutenberg zelf ging failliet. Zijn opvolgers leerden dat commercieel drukken en uitgeven verschillende bedrijfsactiviteiten zijn. Drukkerijen en uitgeverijen werden gesplitst, ook al waren drukkerijen vaak nog eigendom van de uitgeverij. Moderne drukkerijen drukken in opdracht van hun opdrachtgever. Stuksproductie op bestelling. Sinds Gutenberg is de vraag naar drukwerk alsmaar gestegen. Aanvankelijk vanwege de ontwikkeling van de wetenschap en de behoefte aan verspreiding van kennis. Een toenemend aantal lezers ging kranten lezen en de democratie ontwikkelde zich. Drukkerijen ontwikkelden zich mee. Na de Tweede Wereldoorlog en vooral sinds de introductie van offset groeide de grafische industrie sterk, vanwege de opkomst van marketingmethoden gebaseerd op reclamedrukwerk. In de zestiger jaren maakte de drukkerij ook veelal zelf de drukvorm en was daarmee ook verantwoordelijk voor de typografie en opmaak. Deze combinatie van opmaak, drukvormvervaardiger en vermenigvuldiging resulteerde in de noodzaak tot intensieve samenwerking. DTP heeft deze directe link verbroken. Creatie en pagina-aanmaak kunnen geheel losgekoppeld worden van de vermenigvuldiging. Datzelfde geldt voor digitale printproductie. Klanten kunnen steeds gemakkelijker van drukkerij wisselen. Het bedrijfsmodel van een commerciële drukkerij is echter gedurende deze gehele periode nagenoeg onveranderd gebleven. De klant wil iets laten drukken, vraagt hiervoor een offerte aan bij een drukkerij, de productie wordt uitgevoerd en afgerekend. Of vervolgens het drukwerk ook nuttig blijkt te zijn is het risico van de opdrachtgever. Elke grafische opdracht wordt vooraf besproken met de opdrachtgever, de drukkerij ontwikkelt zelf geen grafische producten.

De drukkerij van vandaag is een dynamisch bedrijf. Er wordt doorlopend gewerkt aan uiteenlopende opdrachten voor verschillende opdrachtgevers. Elke dag is anders. De sfeer binnen drukkerijen is hectisch, men is flexibel. Het is hollen of stilstaan. Dit stelt bijzondere eisen aan het management van een drukkerij. De meeste drukkerijen worden geleid door de eigenaar, meestal een onafhankelijke ondernemer. Het gebruikelijke bedrijfsmodel is gebaseerd op twee kenmerkende elementen:

- Geen ontwikkelingsrisico met betrekking tot het ontwikkelen van grafische producten
- Elke opdracht wordt afzonderlijk uitgevoerd, van offerte tot factuur

Het eerste belangrijke element binnen het traditionele bedrijfsmodel voor een drukkerij is het feit dat elke order wordt uitgevoerd in opdracht van een klant. Vrijwel al het drukwerk is uniek en kan niet door een drukkerij retour genomen worden. Klanten accepteren noodgedwongen het risico van ongebruikte gedrukte materialen. Een marketingmanager die een folder laat drukken waarmee

uiteindelijk niets verkocht wordt accepteert zelf de schade. Ook uitgeverijen die onverkochte boeken in een magazijn moeten laten liggen kunnen de schade niet doorbelasten aan de drukkerij. Een communicatiemanager die met een uitgave een onbedoeld effect bereikt zal ook zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen. Het risico van productontwikkeling ligt dus bij de klant.

Het tweede kenmerkende element van het traditionele bedrijfsmodel van drukkerijen is het ontbreken van standaardisatie. Elke grafische opdracht is nieuw en moet afzonderlijk behandeld worden. Aan het begin van de cyclus beschrijft de opdrachtgever of het reclamebureau de opdracht. De opdracht wordt uitgevoerd en gefactureerd volgens de afgesproken specificaties. Dit betekent dat in principe elke opdracht de laatste kan zijn. Natuurlijk proberen drukkerijen goede relaties op te bouwen met klanten zodat er ook vervolgoopdrachten geplaatst worden. Dit gebeurt door te zorgen dat de kwaliteit goed is en door het opbouwen van goede persoonlijke relaties met de opdrachtgever. In het verleden konden drukkerijen ook klanten aan zich binden door geen tussenmaterialen ter beschikking te stellen als een klant naar een andere drukker zou willen overstappen. Ook al zijn de productie- en materiaalkosten van tussenmaterialen door de opdrachtgever betaald, de leveringsvoorwaarden maakten het mogelijk om deze niet af te staan. De opkomst van zowel DTP als het bestandsuitwisselingsformaat JDF heeft de barrière om van drukkerij te wisselen nagenoeg opgeheven. Klanten kunnen gemakkelijk wisselen van drukkerij en per order een goede prijs uitonderhandelen. Als gevolg van deze verlaagde switchbarrières zijn marges van drukkerijen gedaald. Drukkerijen moeten ook meer verkoopinspanningen leveren om nieuwe opdrachten te verwerven.

In feite kun je zeggen dat traditionele drukkerijen geen producten verkopen maar hun capaciteit en competenties om te kunnen produceren. Capaciteit is gerelateerd aan machine-uren. Competenties zijn gerelateerd aan de kennis en ervaring die nodig is om de productiecapaciteit goed te benutten. Elke order wordt afzonderlijk verkocht, geproduceerd en gefactureerd.

Sinds de jaren 90 hebben twee technologische ontwikkelingen gezorgd voor snelle veranderingen binnen de grafische industrie. De opkomst van internet en het variabel printen. Via internet is het voor drukkerijen mogelijk om op een andere manier met klanten te communiceren. Gedrukte formulieren zijn in veel gevallen vervangen door applicaties. Veel producten, zoals catalogi worden afgestemd op databases die gekoppeld zijn aan websites. Het variabel printen, waarbij elke afdruk verschillend kan zijn, maakt het mogelijk om een afdruk af te stemmen op de ontvanger. Er zijn nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan; deze zijn al beschreven in ons onderzoek uit 2006. Destijds zijn de nieuwe bedrijfsmodellen ingedeeld naar twee dimensies:

- De toepassing van ketenmanagement om opdrachtgevers te verbinden met de drukkerij, met gebruik van W2P-systemen. Dit heeft betrekking op de business to business markt
- De mate waarin de onderneming zelfstandig gestandaardiseerde producten heeft ontwikkeld die door consumenten of kleine bedrijven besteld worden via W2P-systemen

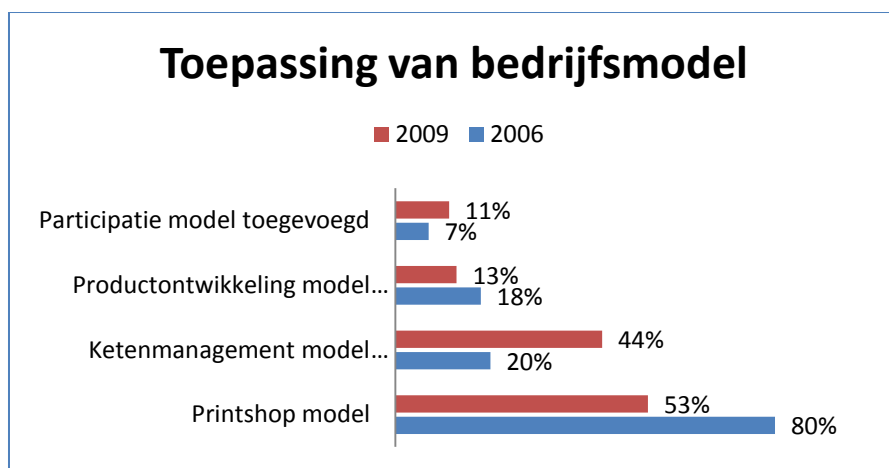
Zo vinden we vier verschillende bedrijfsmodellen als vertrekpunt voor dit onderzoek. De vier modellen zijn weergegeven in figuur 1:

- Printshop model. Elke order wordt afzonderlijk verkocht en de drukkerij neemt geen productontwikkelinggericht risico. Dit is het vertrouwde bedrijfsmodel voor offsetdrukkerijen
- Ketenmanagement model. Orders worden niet afzonderlijk verkocht maar het bedrijf is met de klant verbonden via een gesloten W2P systeem. Drukkerij en opdrachtgever werken samen om de transactiekosten te beheersen.
- Productontwikkeling model. De drukkerij investeert in zelfstandige productontwikkeling voor consumentenmarkten en neemt hierbij risico. Consumenten kunnen de producten afnemen via internet. De verwerking gebeurt via een volledig geautomatiseerd en gestandaardiseerd proces.
- Participatiemodel. Drukkerij en distributiekanaal werken samen om producten, bedoeld voor consumentenmarkten, te produceren en te distribueren. Hierbij kan de drukkerij gebruikmaken van de marketing- en distributiekanaalen van de partner waarmee wordt samengewerkt.

+	Product- ontwikkeling model	Participatie model
-	Printshop model	Keten- management model
	- Ketenmanagement toepassing	+

Figuur 2: Bedrijfsmodellen voor drukkerijen (R. van Hoorn, Nieuwe Spelregels, 2006)

In 2006 is het verband tussen de toepassing van deze bedrijfsmodellen en de tevredenheid over het eigen rendement onderzocht en beschreven in het rapport “Nieuwe Spelregels”. Destijds is onderzoek uitgevoerd onder 55 bedrijven die gebruik maken van digitale printsystemen in combinatie met offset. Deze bedrijven zijn nu weer onderdeel van het uitgevoerde onderzoek. In vergelijking met 2006 zien we dat het percentage bedrijven dat uitsluitend het Printshop bedrijfsmodel toepast is gedaald van 80% na 53%. Het aantal bedrijven dat het Ketenmanagement bedrijfsmodel heeft toegevoegd aan de eigen activiteiten is spectaculair gestegen van 20% tot 44%. Dit heeft te maken met de snelle ontwikkeling van W2P-systemen tijdens de periode 2006 - 2009. Toepassing van het Productontwikkeling model is licht gedaald. Er is een concentratie van bedrijven geconstateerd die producten ontwikkelen voor consumentenmarkten. Samenwerken met partners volgens het Participatiemodel is licht gestegen; dit is nog altijd het minst toegepaste bedrijfsmodel.



Figuur 3: Toegepaste bedrijfsmodellen in 2006 en 2009

In 2006 is een duidelijk verband aangetoond tussen rendement en toegepast bedrijfsmodel. Ondernemers die hun bedrijfsmodel hadden gewijzigd waren significant meer tevreden over hun rendement. In 2009 zijn deze verschillen toegenomen. Bedrijven die het Ketenmanagement bedrijfsmodel toepassen zijn het meest succesvol. Bij de toevoeging van het Productontwikkeling- en Participatiemodel is er ook een significant verschil met bedrijven die alleen het Printshop bedrijfsmodel toepassen. De bedrijfsmodellen worden in de volgende paragrafen uitgewerkt.

Toegepast bedrijfsmodel	Printshop model	Ketenmanagement model toegevoegd	Productontwikkeling model toegevoegd	Participatie model toegevoegd
Gemiddeld economisch succes	** (2,03)	***+ (3,63)	*** (3,25)	*** (3,21)

Tabel 1: Relatie economisch en succes en toegevoegde nieuwe bedrijfsmodellen

1.2. Printshop bedrijfsmodel

Productontwikkeling	+	Product-ontwikkeling model	Participatie model
	-	Printshop model	Keten-management model
		- Ketenmanagement toepassing	+

Volgens het traditionele Printshop bedrijfsmodel wordt elke order apart verkocht en kan het voor de drukkerij de laatste order zijn. Voor elke order wordt de hele cyclus van verkoop, ordermanagement, planning, productie tot aflevering en facturering doorlopen. De kosten per order bestaan uit twee belangrijke elementen; de startkosten en de prijs per afdruk, gerelateerd aan de oplage. In de traditionele offsettechniek zijn alle afdrukken binnen de oplage hetzelfde. Klanten moeten betalen voor startkosten zonder dat dit toegevoegde waarde heeft. De noodzakelijke oplage wordt regelmatig te hoog geschat om zo een lagere gemiddelde prijs per afdruk te kunnen realiseren. Als gevolg hiervan worden structureel te hoge oplagen besteld en verdwijnt er nogal wat drukwerk in de prullenbak. Het is van belang om de startkosten onder controle te houden.

De prijs van een traditionele drukorder is $\text{Prijs} = (\text{oplage} \times \text{kosten per afdruk})$

Iedere traditionele drukwerkinkoper weet dat er een minimum oplage besteld moet worden om een acceptabele prijs per afdruk te kunnen realiseren. Startkosten zijn dus in feite onvermijdelijke transactiekosten, nodig om een economische uitwisseling tussen drukkerij en klant mogelijk te maken.

Om startkosten te verminderen zijn leveranciers van machines steeds bezig om insteltijden te verkorten. Dit is goed gelukt. Moderne drukpersen kunnen binnen enkele minuten ingesteld worden. Digital Printing, Color Management en andere technologische ontwikkelingen hebben de insteltijden nog verder verkort. De uitdaging is om de administratieve en commerciële kosten onder controle te krijgen.

Traditionele drukkerijen doen geen risicovolle investeringen in eigen productontwikkeling. De klant neemt het complete risico voor financiering en exploitatie van het gedrukte materiaal. Het Printshop

bedrijfsmodel is een vertrouwde manier van werken voor veel ondernemers, hun werknemers en leveranciers binnen de grafische industrie. Veel van deze personen werken al lang in de branche. Ze zijn vertrouwd met de kritieke succesfactoren waaraan voldaan moet worden om een drukkerij binnen het Printshop bedrijfsmodel succesvol te laten functioneren.

- Het realiseren van een hoge bezettingsgraad op kapitaalsintensieve productiemiddelen
- Het beheersen van de transactiekosten nu de gemiddelde oplage per order daalt
- Een optimale bedrijfsgrootte, niet te klein om voldoende schaalgrootte te hebben en niet te groot om het bedrijf goed te kunnen managen
- Klantgericht en een goede klanttevredenheid als gevolg van voorspelbare dienstverlening
- Betrouwbaar, weinig fouten zodat schade-orders beperkt blijven
- Betrokken, loyale en gemotiveerde medewerkers

Enkele succesvolle drukkerijen kunnen zich binnen het Printshop bedrijfsmodel onderscheiden op kwaliteit. Het betreft hier vooral die bedrijven die werken voor de beste grafisch vormgevers en de top van de reclamebureaus. Voor de meeste opdrachtgevers is kwaliteit echter geen onderscheidend criterium. Het gebruik van gecertificeerde PDF documenten en gestandaardiseerde kleurbeheersing hebben hiervoor gezorgd. Als gevolg hiervan wordt het leveren van drukwerk steeds meer uitwisselbaar. Klanten kunnen op het laatste moment beslissen waar de order geplaatst wordt. Gedurende de crisis van 2009 is door klanten van deze mogelijkheid veelvuldig gebruikgemaakt. De gerealiseerde marge van drukkerijen die werken binnen het Printshop bedrijfsmodel is sterk gedaald. Veel drukkerijen, werkend volgens het Printshop model, melden grote problemen wat betreft winstgevendheid en bezettingsgraad.

Positieve uitzondering op deze regel zijn:

- Bedrijven die specialiteiten hebben ontwikkeld, bijvoorbeeld op het gebied van verpakkingen of bedrukking op bijzondere materialen
- Drukkerijen die werken in bijzondere nichemarkten, zoals die van de hoogkwalitatieve grafisch vormgevers
- Drukkerijen met een gemiddelde orderwaarde hoger dan € 5.000 per order en tevens in staat om een betere kwaliteit te leveren, bijvoorbeeld door toepassing van een bijzondere rastertechnologie, bindafwerking, koudfolietoepassing etc.

Voor de overige bedrijven, werkend binnen het Printshop model, was 2009 het jaar van veel faillissementen en reorganisaties met een groot verlies aan banen als gevolg. Bedrijven probeerden het hoofd boven water te houden door hard te werken. Tijdens één van de interviews meldde een

ondernemer dat hij structureel ook op zaterdag en zondag doorwerkt. Verder wordt geprobeerd om hard te onderhandelen met papierleveranciers en afwerkers. Rekeningen worden, niet of te laat betaald. Er wordt veel gevraagd van het personeel. Enkele ondernemers vinden het - in deze omstandigheden - heel normaal om personeel onbetaald te laten overwerken.

De zwakke plek in het Printshop bedrijfsmodel zijn de transactiekosten en dan in het bijzonder de kosten voor verkoop en ordermanagement. In de productie hebben veel drukkerijen geprobeerd de transactiekosten onder controle te krijgen door te investeren in digitaal printen. Dit is maar tot op zekere hoogte succesvol. Overstappen van offset naar printen heeft tot gevolg dat er geen drukplaten gemaakt moeten worden en dat de pre-media handelingen eenvoudiger worden. Als niettemin toch voor elke opdracht een verkoopofferte, orderformulier en afzonderlijke factuur gemaakt moet worden blijken de kosten in veel gevallen niet tegen de baten op te wegen.

Op dit moment worden drukkerijen, werkend volgens het Printshop bedrijfsmodel, geconfronteerd met een aantal trends. Helaas, de meeste ontwikkelingen zijn bedreigingen voor dit type drukkerijen.

- Structurele overcapaciteit vanwege te hoge investeringen in de afgelopen jaren, met een zeer scherpe prijscompetitie als gevolg.
- Toenemende kosten voor de inkoop van papier en energie
- Centralisatie van inkoopkracht bij opdrachtgevers, het gebruik van tenders om het aantal aanbieders te reduceren. Kleine drukkerijen worden soms van de ene dag op de andere door opdrachtgevers buiten de deur gezet
- Toenemende verplaatsing van productie naar lage kosten landen, vooral Oost-Europa
- Toenemend aantal wetten en regels ter bescherming van het milieu en de noodzaak om aan diverse kostbare certificeringprogramma's deel te nemen
- Een tekort aan gekwalificeerde medewerkers, mede als gevolg van het slechte imago van de branche, de beperkte carrièremogelijkheden en de onzekere vooruitzichten binnen de grafische industrie

Vanwege deze bedreigingen is het aantal winstgevende drukkerijen - werkend met het Printshop bedrijfsmodel- aanzienlijk gedaald. Gemiddeld gesproken scoorden drukkerijen werkend volgens het Printshop bedrijfsmodel twee sterren. Dit gemiddeld resultaat is positief beïnvloed door een aantal gespecialiseerde drukkerijen waarvoor het Printshop bedrijfsmodel een goede keuze is, drukkerijen die werken voor reclamebureaus of de betere grafische vormgevers. Als deze bedrijven niet in de doelgroep opgenomen zouden zijn, dan zou het gemiddeld economisch succes van drukkerijen werkend volgens het Printshop bedrijfsmodel nog lager zijn.

1.3. Ketenmanagement model

Productontwikkeling	+	Product-ontwikkeling model	Participatie model
	-	Printshop-model	Keten-management model
		- Ketenmanagement toepassing	+

Volgens het traditionele Printshop bedrijfsmodel kan een opdrachtgever over elke opdracht onderhandelen. Dit kan voor grotere opdrachten gunstig zijn, bijvoorbeeld bij rotatieorders. Wanneer het orderpakket uit veel kleine, gestandaardiseerde opdrachten bestaat, wegen de inkoopvoordelen meestal niet op tegen de transactiekosten. Door verbeteringen in de prepress, kortere insteltijden op drukpersen en de opkomst van het printen daalt de oplage van een gemiddelde order. Daarmee worden de kosten voor verkoop, ordermanagement en prepress in verhouding hoger. Het vormt een steeds groter deel van de totale order. Dit zijn de transactiekosten waarvoor de afnemer geen waardering heeft.

Het Ketenmanagement bedrijfsmodel introduceert een compleet andere manier van werken. Drukkerij en opdrachtgever werken samen om te besparen op de transactiekosten bij zowel drukkerij als opdrachtgever. Het is een win-win oplossing voor zowel drukkerij als opdrachtgever. In het verleden was toepassing van ketenmanagement slechts op een beperkt niveau mogelijk. De toepassing van ketenmanagement bestond uit vaste prijsafspraken, vastgelegd in zogenaamde prijsstaffels. Ook werden er contracten opgesteld waarbij een bonus door de drukkerij werd gegeven na afname van een gegarandeerd volume. Binnen de grafische industrie heeft vooral de snelle opkomst van de W2P technologie het mogelijk gemaakt om ketenmanagement op grote schaal toe te passen. Deze applicaties zijn pas in de laatste vijf jaar goed tot ontwikkeling gekomen en ontwikkelen zich nu nog steeds verder.

Toepassing van de applicaties maakt het publicatieproces goedkoper, voorspelbaar en beter controleerbaar. Er zijn verschillende toepassingen mogelijk:

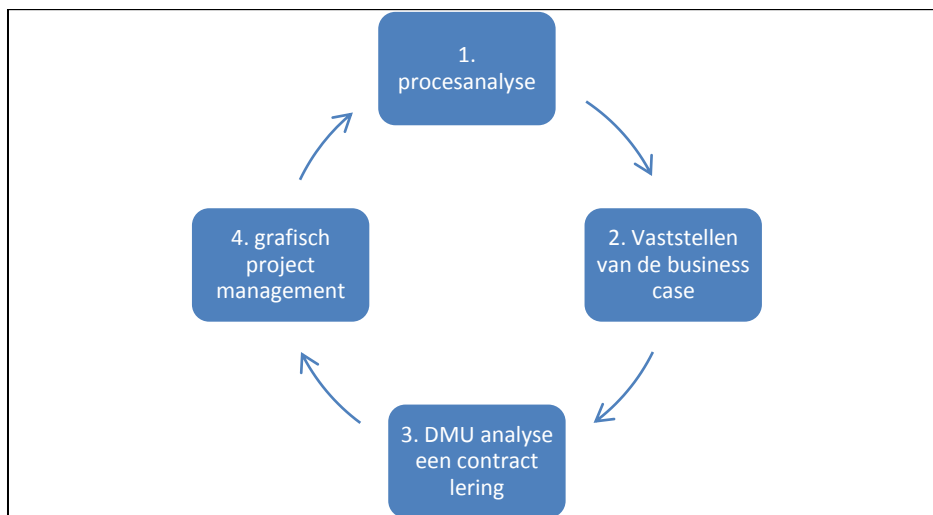
- Bestelsystemen, eventueel gekoppeld aan het MIS-systeem van de drukkerij zodat orders systeemondersteund aangemaakt worden.
- Voorraadbeheer- en afroepsystemen.
- Online opmaak en opmaaksystemen, waarmee opdrachtgevers hun documenten kunnen aanpassen en controleren
- Contentmanagementsystemen, efficiënt beheer en hergebruik van beelden en teksten
- Koppelingen naar databases en CRM systemen waarbij data gebruikt wordt voor variabel printen
- Cross-media oplossingen waarbij drukwerk deel uitmaakt van de totale communicatie, gekoppeld aan andere kanalen zoals internet en telefonie
- Opmaakoptimalisatiesystemen waardoor meerdere orders van dezelfde of verschillende klanten op een vel gecombineerd kunnen worden. "gangsoftware" combineert zelfs orders van verschillende vestigingen of verschillende bedrijven

Wanneer Ketenmanagement wordt toegepast worden opdrachtgevers en drukkerijen digitaal met elkaar verbonden. Om dit succesvol te kunnen doen moet het orderpakket van het bedrijf een zekere omvang hebben. Ketenmanagement werd in eerste instantie toegepast bij grotere drukkerijen voor grote opdrachtgevers. De recente beschikbaarheid van relatief goedkope standaardsoftware en toepassing hiervan binnen het ASP of SaaS model (waarbij betaald wordt per gebruik van ter plaatse geïnstalleerde of met behulp van een browser functionerende externe software) heeft het mogelijk gemaakt om Ketenmanagement ook bij kleinere drukkerijen toe te passen. Om Ketenmanagement toe te kunnen passen moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden:

- Het orderpakket moet voldoende omvang hebben en bij voorkeur een enigszins gestandaardiseerd patroon kennen
- Er moet een positieve business case zijn voor zowel de drukkerij als de opdrachtgever. Dit stimuleert beide partijen om aan het veranderingsproces vrijwillig mee te werken. Ketenmanagement gaat uit van informele coördinatie. Het afgesloten contract moet zichzelf afdwingen. Opdrachtgever en drukkerij moeten bereid zijn om langere tijd met elkaar samen te werken en elkaar te vertrouwen.
- Het moet mogelijk zijn om digitaal samen te werken. In de praktijk betekent dit dat de drukkerij de beschikking moet hebben over een W2P platform waarop de oplossingen gebouwd kunnen worden. De opdrachtgever moet bereid en in staat zijn om de eigen inkoop- en publicatieprocessen aan te passen. Voor de hogere niveaus van Ketenmanagement, waarbij gebruik gemaakt wordt van systeemintegratie, is toegang tot de databases van de opdrachtgever noodzakelijk.

Een goed werkende Ketenmanagement oplossing komt doorgaans vier stappen gezet tot stand:

- Het uitvoeren van een procesanalyse waarbij het orderpakket en de wijze van publiceren grondig wordt geanalyseerd en vastgelegd in een procesbeschrijving. Er wordt een visie ontwikkeld over de verbetermogelijkheden met behulp van W2P-systemen
- Wanneer de visie door opdrachtgever en drukkerij wordt gedeeld kan er een business case vastgesteld worden waarin de investeringen tegen de toekomstige opbrengsten zijn afgewogen
- Bij een positieve business case worden alle betrokkenen geïnformeerd, eventuele weerstanden tegen de veranderingen worden weggenomen
- Als blijkt dat iedereen mee wil werken aan de installatie van de Ketenmanagement oplossing wordt een project gestart en de nieuwe werkwijze geïmplementeerd, - De organisatie realiseert procesoptimalisatie met behulp van standaards voor PDF-aanmaak, proefproductie en drukken conform ISO 12647 normen.



Figuur 4: Vier stappen in de ontwikkeling van Ketenmanagement

In de praktijk blijken vooral de eerste twee stappen lastig te zijn. Directies en accountmanagers van drukkerijen zijn vaak commercieel ingesteld. Ze willen orders afsluiten op de korte termijn. Een zorgvuldige procesanalyse vraagt tijd. Wanneer deze tijd niet wordt genomen worden er projecten gestart op basis van onduidelijke doelstellingen, niet goed onderbouwde business cases en met een gebrek aan betrokkenheid in het veranderproces. Het gevolg is dat betrokkenen gefrustreerd raken en weerstand ontwikkelen ten opzichte van het project.

Het veranderen van Printshop bedrijfsmodel naar Ketenmanagement bedrijfsmodel is niet eenvoudig. Tijdens onze interviews zijn de volgende barrières regelmatig genoemd:

- De technische infrastructuur van de drukkerij is niet in orde en er is onvoldoende IT-kennis beschikbaar. Er worden projecten gestart die tot slecht functionerende oplossingen leiden, met reputatieschade voor de drukkerij tot gevolg. Het veranderproces wordt dan een negatieve ervaring met een toenemende weerstand naar toekomstige projecten als gevolg
- Vastlopen bij het zelfstandig ontwikkelen van eigen software. Het is beter om gebruik te maken van W2P-systemen die hun waarde in de praktijk hebben bewezen.
- Het is moeilijk om een bestaande verkooporganisatie te veranderen van transactiegericht naar het verkopen van win-win oplossingen.
- De cultuur van zaken doen tussen opdrachtgevers en drukkerij moet veranderen van onderhandelen naar vertrouwen. Niet iedere opdrachtgever is bereid om deze verandering te ondergaan. Ketenmanagement werkt alleen als beide partijen het echt willen.
- In veel gevallen blijkt het voor de drukkerij nodig te zijn om toegang te hebben tot beslissers op hoger niveau. Sommige projecten worden, om persoonlijke redenen, binnen de organisatie van de opdrachtgever geblokkeerd. Bijvoorbeeld als het routinematige deel van het werk van de drukwerkinkoper door het W2P-systeem geautomatiseerd wordt.

Daar waar deze barrières overwonnen worden blijkt uit ons onderzoek dat het economische succes na toepassing van het Ketenmanagement bedrijfsmodel significant toeneemt. Vooral de bedrijven die Ketenmanagement op het hogere niveau toepassen blijken tot de best renderende bedrijven in de branche te behoren. Ook tijdens de economische crisis van 2009 zijn deze bedrijven in staat om nieuwe klanten aan te trekken en te groeien. In veel gevallen gaat deze groei ten koste van ondernemingen die volgens het Printshop bedrijfsmodel blijven werken. Inmiddels past 44% van de bedrijven het bedrijfsmodel Ketenmanagement toe. De meeste bedrijven onderzoeken hun klanten en introduceren hier ketenmanagement oplossingen op maat. Naar verwachting zullen binnen enkele jaren alle Business to Business opdrachtgevers, met voldoende inkoopvolume, overstappen naar het bedrijfsmodel Ketenmanagement. Er zal een toenemende concurrentie ontstaan waarbij het van doorslaggevend belang zal zijn om naast bestelsystemen en opmaak via templates ook meer geavanceerde oplossingen te kunnen aanbieden. Te denken valt aan cross-media oplossingen, variabel drukken gekoppeld aan databases en (inter)nationale logistieke systemen.

1.4. Productontwikkeling model

Productontwikkeling	+	Product- ontwikkeling model	Participatie model
	-	Printshop model	Keten- management model
		- Ketenmanagement toepassing	+

Het Ketenmanagement model past W2P-systemen toe bij business-to-business. Andere innovatieve ondernemers hebben een nieuw bedrijfsmodel voor de consumentenmarkt en kleine bedrijven ontwikkeld. In de voorgaande bedrijfsmodellen wordt uitgegaan van de veronderstelling dat de klant de order beschrijft en de drukkerij de order uitvoert. Het Productontwikkeling model werkt op een totaal andere manier. De drukkerij ontwikkelt een gestandaardiseerd product - bij voorbeeld een fotoboek - met vastgestelde beschrijving, formaat, papiersoort, afwerking en distributiemethode. Er wordt een automatische workflow ingericht waarbij ook de betaling van het fotoboek wordt geregeld. Andere voorbeelden zijn gepersonaliseerd drukwerk of gestandaardiseerde verpakkingen. Ook zijn er producten ontwikkeld voor kleine zelfstandige uitgevers.

Dergelijke producten zijn door drukkerijen ontwikkeld voor eigen risico. Er zijn investeringen nodig in de marketing van het product naar grote groepen consumenten en/of kleinere bedrijven.

Hoe werkt dit in de praktijk? De drukkerij ontwikkelt nieuwe producten en bijbehorende services, bijvoorbeeld speciale geboortekaartjes met regionale ontwerpen. Voorbeelden en templates worden gepubliceerd op de website, ondersteund door gedrukte marketingcommunicatie en advertenties in bladen die door jonge moeders gelezen worden. Als de consument het ontwerp mooi vindt, wordt een open W2P systeem gebruikt om het kaartje aan te passen en vervolgens te bestellen. Eventueel kan de consument eigen teksten en beelden uploaden naar de website van de drukkerij. Er wordt direct per creditcard of ander betaalsysteem afgerekend. Vervolgens vindt de productie plaats binnen een volledig geautomatiseerde workflow en wordt het geboortekaartje afgeleverd.

De drukkerij bespaart de tijd nodig voor het doorspreken van de opdracht met de consument. Voor de consument is dit een manier van zakendoen die aansluit bij de veranderende levensstijl.

Met het Productontwikkeling bedrijfsmodel gaan we terug naar de tijd van Gutenberg. Drukkerij wordt tevens weer uitgever. Dit lijkt aantrekkelijk maar gaat vaak gepaard met het nemen van grote risico's. Veel productontwikkelingen door drukkerijen, bedoeld voor consumentenmarkten, zijn in de laatste jaren mislukt. We zien een concentratie van aanbieders met bepaalde specialiteiten die in grote volumes geproduceerd worden. Huisstijl- en MKB drukwerk bij VistaPrint en fotoboeken bij enkele grote specialisten.

Het succesvol toepassen van het Productontwikkeling bedrijfsmodel is het gevolg van het uitvoeren van complexe projecten. In feite zijn dit marketingprojecten, in tegenstelling tot de meer commerciële verkoopbenadering waarmee drukkerijen vertrouwd zijn. Deze projecten bestaan uit:

- Marktonderzoek, het ontwikkelen van unieke producten
- Inrichten van volledig geautomatiseerde productieworkflow
- Investeren in marketingcommunicatie met als doel voldoende marktaandeel bereiken.

Kleinere drukkerijen bewerken deze markten soms succesvol met bijzondere of regionale producten. Het vraagt echter veel tijd en energie om een goed product te ontwikkelen en in de markt te zetten. Om de kosten terug te verdienen zijn er grote volumes nodig. Veel kleine oplagen of zelfs per afdruk geïndividualiseerde producten. Deze aanpak wordt ook wel “mass customization” genoemd. Maatwerk op grote schaal. Door de snelle ontwikkeling van digitale printers en de verwachte toekomstige ontwikkeling van de inkjetprinter zal het Productontwikkeling model kunnen worden toegepast.

Uit het onderzoek blijkt dat drukkerijen die het Productontwikkeling bedrijfsmodel toepassen vaak grotere bedrijven zijn die zich hier volledig op concentreren. Deze bedrijven hebben een volledige omslag gemaakt van verkooporganisatie naar marketingorganisatie. In veel gevallen zijn het nieuwe bedrijven. Traditionele drukkerijen zijn meestal niet bereid of in staat om deze verandering te realiseren. Productontwikkeling met te weinig focus (vrijdagmiddag hobbyprojecten) mislukken vrijwel altijd. Tijdens onze interviews is gebleken dat drukkerijen tegen de volgende barrières oplopen:

- Niet in staat om originele en aantrekkelijke producten te ontwikkelen. Vaak wordt er een kopie ontwikkeld van wat al bestaat, bijvoorbeeld een fotoboek of visitekaartjes. Omdat er veel aanbieders zijn is het niet mogelijk om voldoende volume te realiseren om de kosten terug te verdienen. De eerste aanbieders houden meestal het grootste marktaandeel.

- Drukkerijen hebben vaak onvoldoende kennis van massacommunicatie en internetmarketing om de producten bij de consument onder de aandacht brengen.
- Als er volumes geproduceerd worden komen er ook veel telefoontjes van consumenten. Als deze afgehandeld moeten worden op een traditioneel kantoor werkt dit verstorend. Bij het succesvol inrichten van het Productontwikkeling bedrijfsmodel blijkt het ook nodig om een Customer Care Center in te richten of intensief samen te werken met een callcenter. Het is belangrijk om de mogelijkheden voor persoonlijk contact te beperken.
- Het kwijtrafen van pakketjes kan een probleem zijn. Zo heeft een aanbieder geleerd om geen pakketjes op vrijdag te sturen omdat bleek dat postbestellers op zaterdag vaker pakketjes kwijtraakten.
- Het blijkt moeilijk om producten te beschermen. Succesvolle producten worden snel gekopieerd door concurrenten waardoor er prijsconcurrentie ontstaat. Internet maakt de prijzenstructuur transparant, de marges op drukwerk geproduceerd via het Productontwikkeling model zijn daarom flink gedaald. Hiermee is de druk om grote volumes te produceren hoger geworden.

Veranderen van Printshop bedrijfsmodel naar het Productontwikkeling model is voor veel ondernemers een grote persoonlijke verandering. Men is gewend om intensief persoonlijk contact te hebben met opdrachtgevers. Bij efficiënte toepassing van het Productontwikkeling model verdwijnt of vermindert dit persoonlijke contact. Een volledige marketingaanpak komt ervoor in de plaats. Ook het risicovol ontwikkelen van producten is nieuw voor grafisch ondernemers. Uit onze interviews blijkt dat het Productontwikkeling model vaak wordt toegepast door jonge ondernemers met een achtergrond die buiten de bedrijfstak ligt. Verder is het Productontwikkeling model aantrekkelijk voor ondernemers die zich niet meer thuis voelen in de traditionele bedrijfstak. Het wordt dan als een soort ontsnapping gezien uit onaantrekkelijke dagelijkse routines. In sommige gevallen heeft dit tot gevolg dat zelfs de gehele productie wordt afgestoten en de ondernemer zich concentreert op het ontwikkelen en in de markt zetten van producten voor consumenten.

Uit het onderzoek blijkt verder dat het aantal bedrijven dat het Productontwikkeling model toepassen is gedaald van 18 naar 13%. In 2006 waren enkele drukkerijen nog aan het experimenteren met dit bedrijfsmodel en hebben ze geleerd dat voor consumentenmarkten een gespecialiseerde aanpak nodig is. Tijdens de onderzoeksperiode zijn er gespecialiseerde bedrijven ontstaan, die zich uitsluitend richten op deze consumentenmarkten en hier volledig op afgestemd zijn. De verwachting is dat dit zo zal blijven. Als deze marktconcentratie doorzet ligt het voor de hand dat veel drukkerijen voor de laatste optie kiezen.

1.5. Participatiemodel

Productontwikkeling	+	Product-ontwikkeling model	Participatie model
	.	Printshop model	Keten-management model
		- Ketenmanagement toepassing	+

Wanneer de voordelen van het Ketenmanagement model en het Productontwikkeling bedrijfsmodel worden gecombineerd ontstaat er een vierde bedrijfsmodel. Het Participatiemodel. Volgens dit model ontwikkelt de drukkerij producten voor consumenten en wordt er een productieworkflow ingericht. De verkoop wordt echter georganiseerd via samenwerking met een of meer partners. Dit kan een winkelketen zijn waar bijvoorbeeld fotoboeken worden besteld, afgeleverd en afgerekend. Het voordeel voor de drukkerij is dat de marketing en distributie niet zelf gedaan hoeft te worden. Een ondernemer tijdens een interview: “Ik ben eigenaar van een productiebedrijf en wil me op het produceren concentreren, voor verkoop en distributie maak ik liever gebruik van partijen die hier in gespecialiseerd zijn”. Een ander voordeel is dat de markt vergroot kan worden. Werken via distributeurs maakt het mogelijk om bijvoorbeeld markten in het buitenland of consumenten te bereiken die niet gemakkelijk naar de website van de drukkerij geleid kunnen worden. Dit is belangrijk omdat zo de grotere volumes gerealiseerd kunnen worden die nodig zijn om de productontwikkelingen terug te verdienen. Werken volgens het Participatiemodel betekent in de praktijk het delen van de marge met distributeur, waardoor er nog hogere volumes nodig zijn om het bedrijfsmodel winstgevend toe te passen.

Om een Participatiemodel in de praktijk in te richten is een goede samenwerking met distributeurs nodig. In feite is dit de toepassing van Ketenmanagement, op basis van het ontwikkelde gestandaardiseerde product. Het Participatiemodel vraagt nogal wat van de ondernemer. Er moeten zowel vaardigheden worden opgebouwd in de ontwikkeling van het product als het inrichten van Ketenmanagement met distributiepartijen. Uit ons onderzoek blijkt dat het Participatiemodel het meest complexe model is om te kunnen toepassen en naar verhouding overigens weinig wordt toegepast.

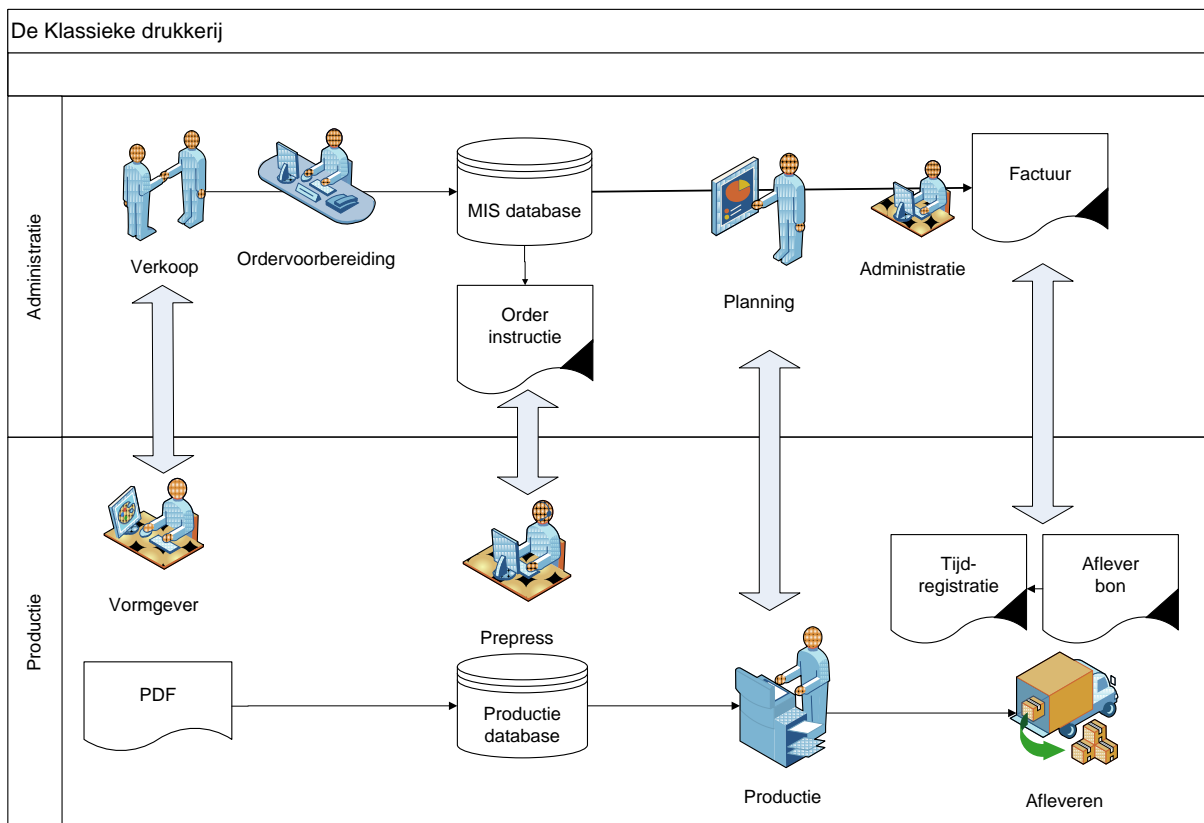
Een voorbeeld² van een buitengewoon inventieve toepassing van het Participatie bedrijfsmodel is het partnerschap tussen Digital Printing Partners (DPP) en Hyves. Sinds maart 2008 biedt DPP via het sociale netwerk Hyves mogelijkheden om vrienden niet alleen virtueel te ontmoeten maar ook een echte gedrukte kaart te sturen. De lay-out is vastgelegd in een aantal templates en de gebruiker van Hyves kan beelden en teksten uploaden. De gebruiker kan de kaart aan beide kanten personaliseren met behulp van verschillende lettertypes, kleuren en formaten. De productie en verzending zijn volledig in handen van Digital Printing Partners. De orders worden betaald via een eenmalige incasso, iDeal of creditcard. Het voordeel voor Hyves is dat de profielen van de gebruikers regelmatig bijgewerkt worden en er een band ontstaat met de leden van het sociale netwerk.

Andere voorbeelden zijn te vinden in samenwerking met sociale netwerken op Internet, kleine uitgeverijen en retailorganisaties. Naar verwachting zal toepassing van het Participatiemodel groeien, zeker als er betere informatiesystemen ter beschikking komen. Toepassing van dit bedrijfsmodel vraagt echter nogal wat van de ondernemer. Er moet een product ontwikkeld worden en er moeten ketenmanagementoplossingen ingericht worden met de partners. Over het algemeen wordt het Participatiemodel toegepast nadat eerst het Ketenmanagement model of Productontwikkeling model succesvol is toegepast.

² Bron: POD Awards 2008, Benelux printing on demand competitie

3. Interne communicatie en organisatie

Wie nu op bezoek gaat bij een drukkerij ziet hoeveel informatie nodig is om het dagelijks werk te organiseren. Beschrijvingen van de steeds wisselende opdrachten, beschikbaarheid van papier en bestanden, status van de proeven en beschikbaarheid van productiecapaciteit. Op dit moment vindt in drukkerijen gegevensuitwisseling plaats door middel van een enorme hoeveelheid e-mails, telefoontjes, papieren documenten, planborden en persoonlijk overleg. De informatie is in twee categorieën te verdelen: omschrijving van de opdracht en de status van de opdracht. Om een drukkerij goed te kunnen organiseren moet er verder informatie zijn over de beschikbaarheid van productiemiddelen. Wat is de oplage? Zijn de proeven al terug van de klant? Hebben we morgen tijd om deze opdracht te drukken? In feite gaat het hier om afstemming tussen de administratieve organisatie en de productieorganisatie. Er wordt informatie uitgewisseld tussen de administratieve en productieworkflow op vier terreinen. Verkoop, ordervoorbereiding, productieplanning en de uiteindelijke administratieve afwikkeling.



Figuur 5: informatie-uitwisseling binnen de klassieke drukkerij

Deze interne communicatie over opdrachten houdt een groot deel van de indirecte medewerkers van drukkerijen dagelijks bezig. De kosten van deze indirecte medewerkers kunnen oplopen tot 40% van de totale arbeidskosten van een drukkerij. Er is veel voor te zeggen om dit proces te automatiseren. In

2007 is ons rapport “Het Nieuwe Samenspel” uitgebracht. Hier is een visie uitgewerkt over de drukkerij van de toekomst, door Enterprise Resource Planning (ERP) toe te passen. Hiermee worden gegevens over opdrachten slechts één keer ingevoerd en op verschillende plaatsen gebruikt. Ook kan de communicatie over de opdrachten via gekoppelde informatiesystemen verlopen. Dit is mogelijk door de ontwikkeling van een algemene communicatietaal voor de grafische industrie op basis van XML. Job Definition Formats (JDF) en Job Messaging Formats (JMF). Oorspronkelijk hebben MAN Roland, Heidelberg, Agfa en Adobe het initiatief genomen om de JDF-taal te beschrijven. In 1999 is de ontwikkeling overgedragen aan de CIP3-organisatie die vanaf 2001 is voortgezet in de CIP4-organisatie. Een internationaal samenwerkingsverband bedoeld om integratie van processen in de grafische industrie mogelijk te maken. JDF/JMF is nu een systeemafhankelijke taal, die door de grafische industrie inmiddels als standaard is geaccepteerd. Alle informatie over de inhoud en de status van opdrachten wordt vastgelegd in gestandaardiseerde XML-berichten. Deze berichten kunnen uitgewisseld worden tussen het managementinformatiesysteem, het productieworkflowmanagementsysteem en moderne productiemiddelen zoals CTP-installaties, drukpersen en afwerkingapparatuur.

JDF/JMF zal effect hebben op de manier waarop drukkerijen intern georganiseerd zijn. De universele taal vervangt een groot deel van de communicatie die nu plaatsvindt tussen medewerkers.

Ontwerpers, DTP'ers, verkopers, ordermanagers, planners, productieleiders en productiemedewerkers wisselen via orderzakken, e-mails, telefoontjes, digitale bestelmodules en plansystemen orderinformatie uit. Naast het eerder genoemde feit dat dit geld kost vergt het ook veel doorlooptijd. Door spraakverwarring ontstaan veel fouten. Hoge kosten, lange doorlooptijden en vooral fouten hebben een direct negatieve invloed op het rendement van drukkerijen. Als JDF wordt toegepast dan zal de efficiency en de betrouwbaarheid van de drukkerij aanzienlijk kunnen toenemen. Er is dus nuttig om te onderzoeken of toepassing van JDF binnen een drukkerij zinvol is.

Uit de interviews blijkt dat de werkelijke toepassing van JDF in de praktijk afhankelijk is van vijf factoren:

- Omvang van de onderneming. Om JDF toe te kunnen passen moeten systemen geïntegreerd worden. Dit vraagt om eenmalige investeringen van een vaste hoogte. De investering wordt terugverdiend door een percentage hogere efficiency binnen het bedrijf. Hoe meer orders er geproduceerd worden hoe eerder de vaste eenmalige investeringen terugverdiend kunnen worden.
- Leeftijd van het machinepark; als een groot gedeelte van de machines relatief oud en niet - of uitsluitend tegen hoge kosten – gekoppeld kan worden met behulp van JDF.

- Standardisatie van het orderpakket. Hoe meer standaardproducten er in verhouding gemaakt worden, hoe gemakkelijker het is om JDF toe te passen. Zo zal een drukkerij waar veel periodieken voor vaste klanten gemaakt worden sneller in staat zijn om met JDF het bedrijf efficiënter te organiseren.
- Keuze van het MIS-systeem. Er zijn grote verschillen in de mate waarin verschillende MIS-systemen gekoppeld kunnen worden aan de workflow.
- Kennis van de mogelijkheden van JDF en bereidheid tot veranderen van processen van de ondernemer.

De eerste drie punten zijn evident. Schaalgrootte, leeftijd van machines en de aard van het orderpakket bepalen voor een groot deel of een drukkerij op een industriële manier georganiseerd kan worden met behulp van JDF. De twee laatste punten zouden hierbij geen belemmering moeten zijn. Het is in ieder bedrijf, dat aan de eerste drie voorwaarden voldoet, mogelijk om een nieuw MIS-systeem te kiezen. Het is voor elke ondernemer mogelijk om kennis te vergaren over de toepassingsmogelijkheden van JDF. Het veranderen van een traditionele organisatie naar een organisatie waarbij gebruikgemaakt wordt van alle mogelijkheden van ERP is ook in andere branches al een ingewikkeld verandertraject gebleken.

In tegenstelling tot veel andere bedrijfstakken zijn werkprocessen in de grafische industrie meestal niet gestandaardiseerd. Dit maakt het moeilijk om ERP toe te passen. De grafische industrie kenmerkt zich door een groot improvisatievermogen. Verschillende en veeleisende klanten worden dagelijks uiterst flexibel en snel geholpen. Deze positieve eigenschappen moeten niet verloren gaan door een automatiseringssysteem dat om een gestructureerde manier van werken vraagt. Tijdens de interviews blijkt dat veel ondernemers worstelen met het dilemma van automatisering en persoonlijke dienstverlening. Sommigen stellen zich nadrukkelijk op het standpunt dat beide niet samengaan. Dit type ondernemer vindt dat teveel aandacht voor W2P-systemen en JDF/JMF ten koste gaat van de kwaliteit van de dienstverlening en daarom niet in het voordeel van klanten en bedrijven is. In enkele gevallen is er sprake van een grote persoonlijke weerstand ten opzichte van automatiseringsoplossingen.

Verder speelt de bereidheid bij de opdrachtgevers en grafisch ontwerper om PDF's met de juiste metadata aan te leveren een rol. De voorlichting hierover is een taak die branchebreed uitgevoerd zou moeten worden. Traditionele ontwerpers hebben de neiging om niet gestandaardiseerd te willen (of kunnen) aanleveren. Zij kiezen wellicht voor een drukkerij die deze eisen voorlopig nog niet zal stellen.

Tijdens het onderzoek hebben we ons de vraag gesteld in welke mate JDF nu al door grafische bedrijven wordt toegepast, hoe JDF invloed heeft op aanpassingen van de interne organisatie van drukkerijen en of JDF gebruikt wordt voor de gegevensuitwisseling met opdrachtgevers. Ook deze drie perspectieven zijn weer in verband gebracht met het economische succes van de drukkerij en zijn in de drie volgende paragrafen uitgewerkt.

2.1. Toepassing van JDF/JMF

Drukkerijen die ervoor kiezen om JDF/JMF binnen het bedrijf toe te passen doorlopen dit proces over het algemeen in drie stappen:

- Export van ordergegevens uit het MIS-systeem naar het workflow managementsysteem van de drukkerij.
- Geautomatiseerd aanmaken van inslagschema's waarmee de pagina's binnen een document in de juiste positie op het drukvel geplaatst worden
- Terugkoppeling van gegevens uit de productie naar het MIS-systeem

Moderne productiemiddelen en workflowmanagementsystemen, die internationaal worden ontwikkeld, zijn nu vrijwel allemaal in staat via JDF/JMF met andere systemen te communiceren. De grootste uitdaging is de informatie-uitwisseling met het MIS-systeem. Nederlandse drukkerijen gebruiken doorgaans Nederlandse MIS-systemen die in de jaren 80 en 90 zijn ontwikkeld. Veel van deze systemen moeten aangepast worden om met JDF/JMF te kunnen communiceren. Er moeten koppelingen ontwikkeld worden naar de verschillende workflowmanagementsystemen.

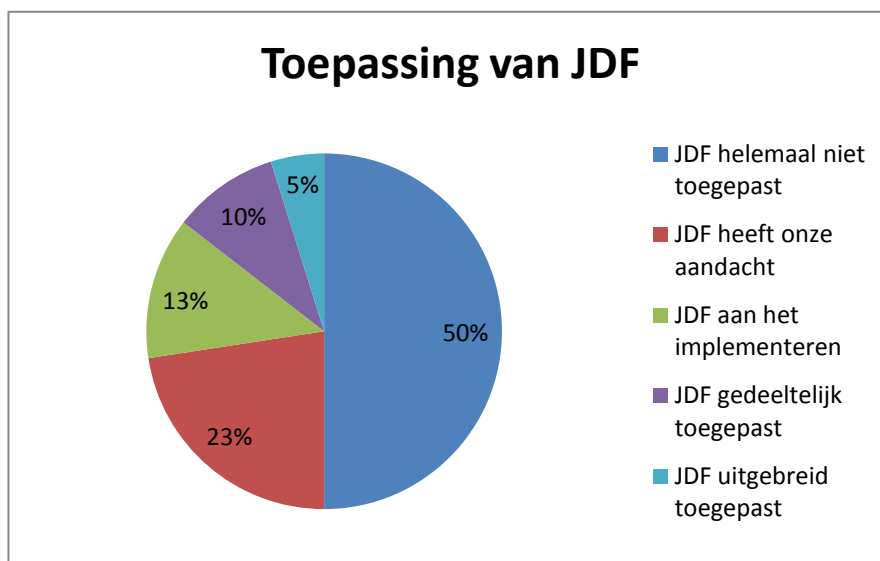
De eerste stap is relatief eenvoudig te realiseren. Vrijwel alle MIS leveranciers hebben een export module gemaakt om gegevens uit het MIS-systeem te halen en te plaatsen in een XML-document, conform de JDF taal. De tweede stap is al moeilijker. Soms wordt het opgelost door het aanmaken van een catalogus met verschillende inslagschema's, maar een dergelijke catalogus is in de praktijk niet te beheren. Inslagschema's moeten op een dynamische manier aangemaakt kunnen worden, op basis van de ordergegevens en aanvullende logica. Om dit mogelijk te maken moeten nog veel MIS-systemen doorontwikkeld worden. De derde stap vraagt om grote aanpassingen van de klassieke MIS-systemen. In veel gevallen moet er een geheel nieuwe onderliggende database structuur ontwikkeld worden. Hiervoor zijn grote investeringen nodig. MIS leveranciers kunnen deze investeringen pas doen als er betalende afnemers zijn. Er zijn "launching customers" nodig. Drukkerijen die bereid zijn om de eerste te zijn en waarmee het systeem ontwikkeld kan worden.

Tijdens de interviews blijkt dat de JDF integratie voor een groot deel wordt geremd door beperkingen van een aantal bestaande en veelgebruikte Nederlandse MIS-systemen. Een positieve uitzondering hierop is het systeem Multi-Press. Tijdens de interviews blijkt opvallend vaak dat gebruikers van dit systeem verder zijn met het implementeren van JDF dan gebruikers van andere Nederlandse systemen. Het is algemeen bekend dat buitenlandse systemen zoals Hiflex, PrintVis (Navision) en Optimus goed in staat zijn om koppelingen naar workflow systemen te realiseren. Hiervan zijn al veel

demonstratieopstellingen bekend. Nederlandse drukkerijen hebben echter moeite om naar een dergelijk systeem over te stappen. Men wacht liever tot het eigen systeem is doorontwikkeld.

Tijdens de interviews is gevraagd: “In welke mate wordt er van JDF gebruikt gemaakt om informatie binnen het bedrijf uit te wisselen?” Zoals te verwachten is, zijn relatief grote drukkerijen meer bezig met de voorbereiding op JDF integratie. Het valt op dat sinds enkele jaren de kennis over het onderwerp binnen de grafische industrie aanzienlijk is toegenomen.

In 2009 wordt JDF toegepast of bestudeert door circa 50% van de onderzochte bedrijven. Bij de overige bedrijven is soms grote weerstand tegen het idee dat communicatie en werkprocessen geautomatiseerd worden. Een ondernemer: “Dan gaat het vak naar de knoppen!” 23% van de bedrijven is zich aan het voorbereiden op de introductie van JDF binnen het bedrijf. Vooral de eerder genoemde seminars van Syntens (JDF in Action) vormen een belangrijke bron van informatie en inspiratie. 13% van de bedrijven is bezig met de implementatie van een JDF workflow. Respectievelijk 10 en 5% van de bedrijven hebben JDF al gedeeltelijk of uitgebreid in gebruik.



Figuur 6: Toepassing van JDF binnen drukkerijen in 2009

Er is een positief verband tussen de mate waarin de JDF is geïmplementeerd en het succes van de onderneming. Zoals onderstaande tabel laat zien zijn de bedrijven die JDF toepassen meer economisch succesvol dan bedrijven die hier nog niet mee bezig zijn. Je kunt ook stellen dat succesvolle bedrijven eerder systemen als JDF toepassen om hun processen te optimaliseren.

	Percentage	Economisch succes
JDF niet toegepast	49%	2,47
JDF heeft onze aandacht	23%	2,71
JDF aan het implementeren	13%	2,92
JDF gedeeltelijk toegepast	10%	4,63
JDF uitgebreid toegepast	5%	3,25

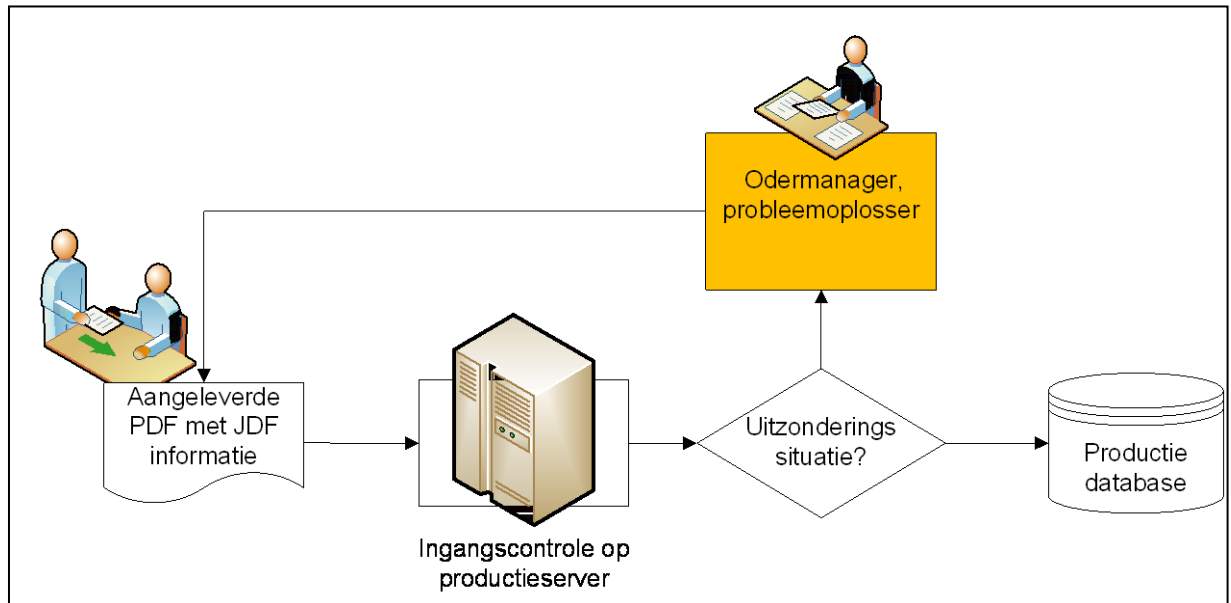
Tabel 2 relatie tussen mate van JDF toepassing en het economisch succes van de drukkerij

2.2. Organisatie aanpassingen als gevolg van JDF

Volgens veel van de beschikbare beschrijvingen van cases waarin JDF binnen drukkerijen wordt toegepast kan dit niet gebeuren zonder dat ook de interne organisatie wordt aangepast. Over het algemeen wordt hiermee de organisatie van de afdelingen bedrijfskantoor en prepress bedoeld. In de traditionele organisatie is de ordervoorbereider op het bedrijfskantoor verantwoordelijk voor het opstellen van juiste instructies voor de productieafdelingen. Verder houdt de ordervoorbereider zich bezig met de administratieve verwerking en de begeleiding van de opdracht. In veel gevallen is de ordervoorbereider ook actief als verkoper ofwel binnendienst medewerker. Dit wil zeggen dat ze op dagelijkse basis contact houden met de klant over de lopende orders. Een goede commerciële ordervoorbereider is ook in staat om klanten persoonlijk aan zich te binden en op die manier de omzet van een klant verder uit te bouwen.

Nadat de ordervoorbereider zijn werk heeft gedaan gaat het document met een order (instructie orderzak) naar de Prepress afdeling. Op deze afdeling vinden vervolgens controles plaats, worden de pagina's volgens het juiste inslag schema op een drukvel indeling geplaatst en de bestanden worden doorgestuurd naar een computer to plate (CTP) installatie. Instructies op de orderzak worden door productiemedewerkers en planner overgenomen en hergebruikt. Bijvoorbeeld om machines in te stellen op de bestelde oplage of om een productieplanning op te stellen.

Met de introductie van JDF wordt op het bedrijfskantoor niet alleen de orderinstructie opgesteld, deze wordt ook gekoppeld aan het technische document. Ordergegevens worden digitaal opgeslagen en uitgewisseld tussen de verschillende systemen. Een belangrijk organisatorisch gevolg hiervan is dat bedrijfskantoor en prepress samengevoegd worden.



Figuur 7: de nieuwe rol van de ordermanager

De rol van de ordermanager in een geautomatiseerde drukkerij is sterk aan het veranderen. Traditionele ordermanagers werken opdrachten, order voor order, uit in een instructie op een orderbon. De orderzak wordt doorgegeven aan de productie. Na automatisering wordt er een digitale orderzak gemaakt met het technische document (PDF) daaraan gekoppeld. Dit document wordt niet uitsluitend door de ordermanager opgesteld, ook een W2P systeem of de klant kan het document samenstellen en naar de drukkerij sturen. Drukkerijen die met elkaar samenwerken, kunnen complete digitale orderinstructies opsturen naar een ander productiebedrijf, zonder tussenkomst van het bedrijfskantoor. De ordermanager van de toekomst werkt niet meer aan iedere afzonderlijke order maar reageert op storingen in een geautomatiseerde workflow. Dit kunnen zowel administratieve als technische storingen zijn. Dit is een belangrijk theoretisch argument om het bedrijfskantoor en de Prepress afdeling samen te voegen. In de praktijk wordt van deze stelregel, vaak ook bewust, afgeweken. Een van de geïnterviewden: “ Dat vraagt nogal wat van mijn ordermanagers, ik wil dat ze niet alleen commercieel werken, maar ook de noodzakelijke Prepresskennis bezitten. Een van de geïnterviewden: “Ik denk niet dat je dergelijke eisen aan mensen kunt stellen en daarom kiezen we er bewust voor om beide afdelingen nog afzonderlijk te laten voortbestaan” Andere drukkerijen kiezen ervoor om ordermanagers uitgebreid op te leiden met als doel prepress kennis te vergaren. Soms is het voldoende om beide afdelingen fysiek bij elkaar te brengen zodat mensen hun kennis onderling kunnen uitwisselen. De andere route is ook mogelijk. In sommige drukkerijen wordt ervoor gekozen om Prepress medewerkers commercieel op te leiden. Voor prepress medewerkers, die nu geen klantcontact hebben verandert de manier van werken. Of dit lukt, hangt af van de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers. In ieder geval moeten de opleidingseisen, die gesteld worden aan

ordermanagers en medewerkers Prepress, flink omhoog. Tegelijkertijd zijn er vanwege de automatisering minder van deze medewerkers nodig om de orderstroom af te kunnen handelen. Uit het onderzoek blijkt dat het percentage drukkerijen dat bezig is om JDF te implementeren ongeveer gelijk oploopt met het aantal dat zich bezighoudt met organisatie aanpassingen als gevolg van verwachte JDF integratie. Beiden staan in positief verband met het economisch succes van de drukkerij

	Technische realisatie	Niveau van organisatie aanpassingen als gevolg van JDF
JDF niet toegepast, soms weerstand mbt de JDF-visie	49%	53%
JDF heeft onze aandacht, aan het studeren	23%	10%
JDF aan het implementeren, Export van ordergegevens uit het MIS-systeem naar het workflow managementsysteem	13%	11%
JDF gedeeltelijk toegepast, geautomatiseerd aanmaken van inslagschema's	10%	15%
JDF uitgebreid toegepast, Terugkoppeling van gegevens uit de productie naar het MIS-systeem	5%	11%

Tabel 3: Percentage bedrijven die JDF technisch en organisatorisch implementeren

2.3. Gegevensuitwisseling met externe partijen

Tenslotte is in dit verband gevraagd in hoeverre JDF wordt gebruikt om gegevens uit te wisselen met externe partijen. Dit kunnen koppelingen zijn om:

- Geautomatiseerd papier in te kopen
- Gegevens uit te wisselen binnen de productieketen, bijvoorbeeld het prepressbedrijf, het afwerkingsbedrijf of logistieke dienstverleners
- Samenwerking tussen drukkerijen met beperkte productiemogelijkheden (front office) en grote drukkerijen die als (back office) producent functioneren
- Koppelingen naar opdrachtgevers, die dan in feite de orderinstructie aanmaken en een deel van de werkzaamheden van de ordermanager overnemen

De gegevensuitwisseling met externe partijen van de drukkerij gebeurt meestal pas nadat de interne implementatie van JDF succesvol is verlopen. Drukkerijen die al bezig zijn met JDF concentreren zich vooral op uitwisseling van gegevens met opdrachtgevers. Er wordt nog nauwelijks met afwerkers een digitale verbinding aangegaan.

	Technische realisatie	Koppelingen naar externe partijen, zoals opdrachtgevers
JDF niet toegepast	49%	69%
JDF heeft onze aandacht	23%	10%
JDF aan het implementeren	13%	10%
JDF gedeeltelijk toegepast	10%	8%
JDF uitgebreid toegepast	5%	3%

Figuur 8: JDF-koppelingen naar externe partijen vergeleken met interne implementatie

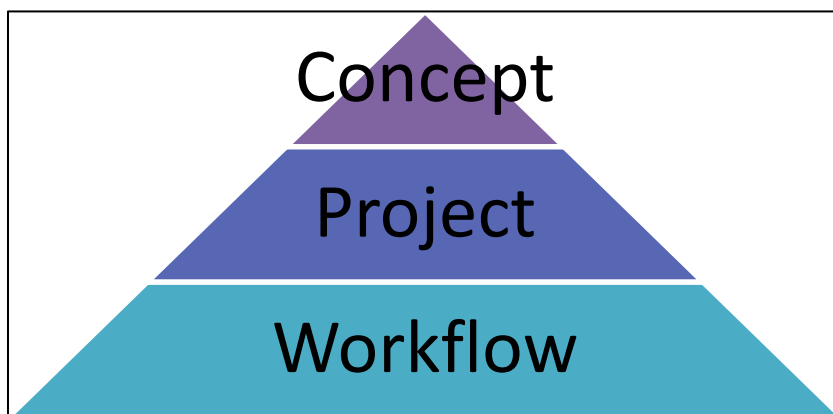
Het aantal voorbeelden van koppelingen tussen drukkerijen en externe partijen in Nederland is echter nog beperkt. Het aantal is in ieder geval te laag om significante uitspraken te doen over de relatie met het rendement van de drukkerij. Naar verwachting zullen deze koppelingen in de toekomst een belangrijke rol gaan spelen als eenmaal aan een aantal voorwaarden is voldaan:

- Meer Nederlandse management informatiesystemen zijn via JDF te koppelen zonder hiervoor specifieke software te ontwikkelen
- Meer drukkerijen hebben JDF intern toegepast
- Kennis van directieleden, bedrijfsleiding en commerciële medewerkers is op voldoende niveau om JDF koppelingen aan externe partijen te kunnen voorstellen en projectmatig te kunnen realiseren

2.4. Investerings

Zowel de verandering van bedrijfsmodel, als de introductie van W2P en de interne bedrijfsautomatisering van de (JDF) workflow leiden in vrijwel alle bedrijven tot aanpassingen in de organisatie. Als er ook nog koppelingen met externe partijen gemaakt worden zijn het zowel aanpassingen in de organisatie van de drukkerij als in de organisatie van de beoogde samenwerkingspartner. Ieder bedrijf kiest zijn eigen organisatievorm. Om veranderingen mogelijk te maken wordt er voor dat doel geïnvesteerd. Het vooronderzoek en de interviews maken duidelijk dat investeringen plaatsvinden op drie samenhangende niveaus:

- ICT-investeringen nodig om volledig geautomatiseerde workflows in te richten
- Projectmanagementvaardigheden om de hiervoor noodzakelijke organisatorische aanpassingen, per klant of workflow op maat, te realiseren
- Conceptuele verkoop- en samenwerkingsvaardigheden nodig om de projecten, samen met opdrachtgevers en andere externe partijen, te kunnen initiëren



Figuur 9: Het verband tussen de drie lagen van investeringen

De drie niveaus van investeringen houden verband met elkaar. Het is voor veel bedrijven moeilijk om een workflow in te richten zonder hiervoor een project te starten. Zonder projectmanagement wordt vooral het inrichten van een workflow naar een externe partij al snel een onoverzichtelijk en kostenoverschrijdend traject. Een project kan niet gestart worden zonder visie op innovatie en vernieuwing. De conceptuele benadering is nodig om verbetermogelijkheden, op basis van aangepaste bedrijfsmodellen of automatisering, zichtbaar te maken.

Andersom geredeneerd heeft een conceptuele benadering geen zin als de noodzakelijke technische voorwaarden om een goede workflow in te richten niet aanwezig zijn. Je kunt geen Ketenmanagement oplossing aan een klant verkopen als je zelf geen goed functionerende W2P infrastructuur bezit of niet in staat bent om de oplossingen projectmatig te realiseren.

We hebben aan alle deelnemers van het onderzoek gevraagd in welke mate er geïnvesteerd wordt in de ICT-gerelateerde workflows, projectmanagementmethoden en conceptuele advies- en verkooptechnieken. De antwoorden hebben we hier in relatie gebracht met het rendement van het bedrijf. De uitkomsten staan in onderstaande tabel.

Niveau van investeringen	ICT-investeringen tbv geautomatiseerde workflow	Projectmanagement-methoden	Andere verkoop, marketing en samenwerkingstechniek
Vrijwel geen investeringen	13%	63%	34%
Beperkte investeringen	23%	15%	18%
Gemiddelde investeringen	13%	6%	15%
Hogere investeringen	16%	10%	26%
Forse investeringen	34%	6%	8%

Tabel 4: Niveau van aanvullende investeringen

Onder grafisch ondernemers blijken de investeringen in ICT en geautomatiseerde workflowsystemen het meest populair te zijn. Slechts een derde van de bedrijven voert op dit vlak geen of beperkte investeringen uit. Uit de onderzoeksgegevens blijkt een positief verband tussen ICT-investeringen en het economische succes van de drukkerij.

Projectmanagement methoden worden in de grafische industrie niet of nauwelijks gebruikt. Driekwart van de bedrijven investeert hier niet in. Tijdens de interviews valt op dat veel ondernemers niet of nauwelijks op de hoogte zijn van de mogelijkheden om projectmanagement in het bedrijf toe te passen. Men hecht sterk aan improviserende methoden, zoals gebruikelijk in een traditioneel grafisch bedrijf. Het lijkt erop dat bedrijven die projectmanagement toepassen horen bij de groep van de beter renderende drukkerijen. Deze uitkomst is echter niet significant vastgesteld.

Nieuwe verkoopmethoden, zoals conceptueel verkopen, marketingtechnieken voor het benaderen van consumentenmarkten, en een aanpak gericht op het samenwerken met partners worden door ruim 30% van de bedrijven toegepast. Ook hier blijkt een positieve en aantoonbare relatie met het economische succes van de drukkerij.

4. Persoonlijke kenmerken van ondernemers

In de vorige twee hoofdstukken hebben we stilgestaan bij de nieuwe bedrijfsmodellen en toepassing van automatisering binnen de drukkerij als bron van veranderingen binnen het grafisch bedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat er grote verschillen zijn in economisch succes van drukkerijen. Op het eerste gezicht zijn deze te herleiden tot het gekozen bedrijfsmodel en toepassing van innovatieve technologie. Deze aspecten zijn belangrijk maar verklaren waarschijnlijk niet de werkelijke oorzaak van de verschillen tussen drukkerijen. Technologie is algemeen beschikbaar en de toepassingsmogelijkheden zijn algemeen bekend. Grafische vakbeurzen en grafische vakbladen besteden hier ruime aandacht aan. Verder zijn er door leveranciers en organisaties zoals Syntens, CMBO en Xplor regelmatig bijeenkomsten gehouden waar de kennis over toepassingsmogelijkheden verspreid is. Iedereen kan hier kennis van nemen. Of substantiële veranderingen, die leiden tot economisch succes van een drukkerij, werkelijk tot stand komen is afhankelijk van persoonlijke kenmerken en stijl van verandermanagement van de ondernemer. De komende twee hoofdstukken gaan we hierop in. De uitkomsten zijn opnieuw vergeleken met het economisch succes van drukkerijen.

Wat zijn de kenmerken van een succesvol ondernemer? Over dit onderwerp zijn boekenplanken vol geschreven. In verband met dit onderzoek hebben we er een drietal geselecteerd:

- Ondernemers met een hogere opleiding zijn meer succesvol
- Ervaring in de branche, in dit geval binnen de grafische industrie gecombineerd met toegang tot informele financiering, bij familiebedrijven of via toegang tot een persoonlijk private investor netwerk
- Bereidheid om zichzelf en de medewerkers regelmatig te laten bijscholen en ook bijeenkomsten en seminars te bezoeken voor het opdoen van nieuwe inzichten en ideeën

Deze drie aspecten worden in de volgende paragrafen uitgewerkt. Tijdens het houden van de interviews viel echter ook iets heel anders op. Vanwege de economische crisis van 2008/2009 blijkt het ook aan te komen op focus, energie en doorzettingsvermogen. Tijdens de soms zeer persoonlijke gesprekken bleek dat een aantal ondernemers er simpelweg geen zin meer in heeft. Men heeft geen aandacht meer voor innovatie en bedrijfsontwikkeling maar wil zich bijvoorbeeld bezighouden met compleet andere persoonlijke interesses. Bijvoorbeeld een opleiding tot managementcoach, kunst en cultuur of de ontwikkeling van een duurzame wereld. Ook is er met een aantal ondernemers gesproken die het bedrijf, binnen de familie, min of meer in de schoot geworpen kregen. In tijden van economische voorspoed werden alle activiteiten gedelegeerd naar medewerkers, werd de winst geïncasseerd en hield men zich hoofdzakelijk bezig met persoonlijke interesses.

Al doorvragend kwamen vragen aan de orde zoals:

- Bestaat er straks nog communicatie via papier?
- Kun je nog wel een redelijke boterham verdienen in het grafisch bedrijf?
- Is het niet zo dat straks alles wordt geproduceerd door een paar grote drukfabrieken, eventueel in het buitenland?
- Is er nog iemand die het grafisch ondernemen leuk vindt?

Dit type vragen en de soms negatieve antwoorden zijn een signaal van verminderde motivatie van een deel van de geraadpleegde ondernemers. Innovatie en vernieuwing komen niet tot stand wanneer de ondernemer er zelf niet meer in gelooft. De interviews zijn in enkele gevallen uitgelopen op zeer persoonlijke en vertrouwelijke gesprekken waarin deze problemen zijn blootgelegd. Tijdens dit type gesprekken werd soms gevraagd naar mogelijkheden om het bedrijf te verkopen. Dit is een reële optie. Een andere optie is het volgen van persoonlijke coaching waarbij het soms mogelijk wordt om de energie, nodig om van het grafisch bedrijf een succes te maken, gecreëerd wordt. Soms kan de leeftijd van een ondernemer een rol spelen. De ondernemer lijkt soms uitgeblust en niet meer in staat tot het realiseren van vernieuwing en verandering binnen het bedrijf. We moeten voorzichtig zijn met het trekken van snelle conclusies met betrekking tot de leeftijd van de ondernemer. Er zijn - zoals uit dit onderzoek is gebleken - veel ondernemers op hogere leeftijd wel in staat om met veel energie het bedrijf te leiden.

Omdat deze persoonlijke kenmerken niet in de oorspronkelijke vragenlijst zijn opgenomen kunnen we op dit vlak geen onderzoeksresultaten publiceren. Niettemin is de sterke indruk ontstaan dat persoonlijke motivatie, energie en doorzettingsvermogen van de directeur/eigenaar belangrijke elementen zijn die bijdragen tot het economisch succes van drukkerijen. Dit is een belangrijk punt. Je zult maar in dienst zijn van een dergelijke werkgever. Tijdens de economische crisis zijn veel bedrijven failliet gegaan, waarbij werknemers en leveranciers vaak de dupe zijn. Een ondernemer die niet langer de energie heeft of niet gemotiveerd is om van zijn bedrijf een succes te maken zou op tijd door mensen uit de eigen omgeving gewaarschuwd moeten worden.

3.1. Opleidingsniveau

Onder andere door het Amsterdamse Centrum voor Entrepreneurship wordt onderzoek gedaan naar wat een ondernemer succesvol maakt. Uit verschillende studies van dit academische onderzoeksinstituut is gebleken dat een hoger opleidingsniveau van de ondernemer leidt tot meer economisch succesvolle bedrijven. In de grafische industrie heeft ongeveer de helft van de ondernemers oorspronkelijk een MBO opleidingsniveau. In veel gevallen is dit de grafische MTS. Toen de huidige veertigers en vijftigers van school kwamen was dit de hoogste grafische opleiding die in Nederland mogelijk was. De huidige dertigers hebben de mogelijkheid gehad om een grafisch gerelateerde HBO studie aan de technische hogeschool te Tilburg te volgen. Dit is een specialisatie binnen de opleiding technische bedrijfskunde. In de doelgroep hebben we zes ondernemers ontmoet met een wetenschappelijke opleiding, meestal vanuit een heel andere achtergrond, thans in de grafische industrie werkzaam. Bijvoorbeeld ondernemers die eerst een andere richting hebben gekozen en dan, vanwege kansen om het bedrijf over te nemen binnen de familie, kiezen voor het grafisch ondernemerschap. Aan de andere kant staan degene die zich met een lagere of geen opleiding tot grafisch ondernemer hebben ontwikkeld.

Opleiding niveau	Percentage
LBO	15%
Bedrijfsopleiding	6%
MBO	46%
HBO	23%
WO	10%
Verband met economisch succes	Niet significant

Tabel 5: opleidingsniveau van grafisch ondernemers in Nederland

Uit dit onderzoek blijkt geen relatie tussen het oorspronkelijke opleidingsniveau van de ondernemer en het economisch succes van de drukkerij. In alle categorieën zijn succesvolle en minder succesvolle ondernemers te vinden. Er zijn succesvolle ondernemers die ooit, zonder noemenswaardige vooropleiding, gestart zijn als handzetter of drukker en economisch succesvol zijn. Ze voelen zich thuis in de drukkerij, als een vis in het water. Aan de andere kant zijn er hoogopgeleiden die niet in staat zijn om de veranderingen binnen het bedrijf te realiseren. De concepten en ideeën worden goed begrepen, maar deze ondernemers hebben moeite om de veranderingen in het bedrijf te realiseren.

Het is de vraag of dit in de toekomst zo blijft. Uitgebreid onderzoek in diverse bedrijfstakken toont wel degelijk aan dat er een verband bestaat tussen de vooropleiding en het succes van de ondernemer. Het is goed mogelijk dat dit verband ook zal bestaan bij de nieuwe generaties grafisch ondernemers.

3.2. Ervaring binnen de grafische industrie

Grafische ondernemers blijken in ruim 80% van de onderzochte bedrijven altijd in de grafische industrie gewerkt te hebben. In nog eens 10% van de gevallen zijn de ondernemers al zeer lang binnen de grafische industrie werkzaam. Veel van deze ondernemers zijn opgegroeid binnen het eigen familiebedrijf of werken al hun hele leven in de grafische industrie. Slechts 10% van de bedrijven wordt geleid door ondernemers van buiten de industrie of met slechts enkele jaren ervaring binnen de industrie. Deze ondernemers sturen meestal relatief grote bedrijven aan waarbij ze regelmatig ondersteund worden door technisch directeuren of bedrijfsleiders die weer wel uit de grafische industrie komen. Vanwege deze ongelijke verdeling is het niet mogelijk om een significante relatie te leggen met het economisch succes van het bedrijf. We kunnen dus niet vaststellen of ondernemers van buiten de branche het beter doen of niet. Vermoedelijk is ruime ervaring binnen de grafische industrie noodzakelijk om een drukkerij goed te kunnen leiden. Er zijn gevallen bekend waarbij ondernemers en managers zonder branchekennis een drukkerij hebben overgenomen en vervolgens in de problemen kwamen. Ideeën uit andere bedrijfstakken worden dan te snel binnen de drukkerij geïntroduceerd. In tegenstelling tot de meeste andere industrieën wordt er binnen de grafische industrie elke dag een ander product gemaakt, steeds voor verschillende klanten. De bedrijfstak kent zijn eigen spelregels en is voor veel buitenstaanders ontoegankelijk. Goede omgang met opdrachtgevers en personeel vraagt om ondernemers die de taal van de grafische industrie begrijpen en spreken.

Ervaring binnen de grafische industrie	Percentage
Van buiten de branche	5%
Enkele jaren	4%
Zeer lang	10%
Altijd	81%
Correlatie met rendement	Niet significant

Tabel 6: ervaring binnen de grafische industrie van ondernemers

Dat de grafische industrie overwegend geleid wordt door ondernemers die altijd in deze industrie hebben gewerkt kan echter een aantal noodzakelijke veranderingen naar nieuwe bedrijfsmodellen en toepassing van automatisering in de weg staan. Bedrijfsblindheid is een serieus risico als je altijd in hetzelfde (familie)bedrijf werkt. Als het gaat om het doorvoeren van vernieuwingen wordt er vaak naar collega's gekeken, met wellicht dezelfde bedrijfsblindheid. Een geïnterviewde: "Ik wacht met het invoeren van JDF totdat ik zie dat het bij andere drukkerijen succesvol verloopt". Wat betreft innovatie is men gewend de leveranciers van machines en systemen te volgen. De vakbeurzen en vooral de contacten met accountmanagers van leveranciers van drukpersen, printers, papier en

software zijn van groot belang. Zelfstandig innoveren en nieuwe ideeën ontwikkelen vinden veel grafisch ondernemers moeilijk. “Ik zou wel willen, maar daar kom ik niet aan toe dat het is hier altijd druk”.

3.3. Bereidheid om te blijven leren

Het laatste aspect dat is onderzocht is de bereidheid om te blijven leren. Het gaat hier niet om de oorspronkelijke opleiding van de ondernemer of de ervaring binnen de grafische industrie. Hier hebben we gevraagd naar de persoonlijke belangstelling om seminars, bijeenkomsten en opleidingen te volgen. Bedoeld worden informatieve bijeenkomsten van leveranciers, seminars van bijvoorbeeld het CMBO, Stivako, Syntens en GOC en de opleidingen die door specialisten in de grafische industrie worden verzorgd. We hebben gevraagd naar de belangstelling van de ondernemer zelf om deze bijeenkomsten te volgen en hun bereidheid om medewerkers in staat te stellen om op deze manier kennis buiten het bedrijf te verwerven. De antwoorden op deze vragen liepen sterk uiteen. Meer dan de helft van de ondernemers heeft geen of slechts beperkte belangstelling voor opleidingen. Ongeveer 40% van ondernemers volgt regelmatig of zeer frequent bijeenkomsten en opleidingen. De uitkomsten van het onderzoek staan in onderstaande tabel.

Bereidheid om opleidingen en bijeenkomsten te volgen	Nooit	Vrijwel niet	Af en toe	Regelmatig	Zeer frequent
Percentage	24%	24%	10%	19%	23%
Gemiddeld economisch succes	*+ (1,60)	**+ (2,77)	**+ (2,33)	**+ (2,67)	**** (3,93)

Tabel 7: Bereidheid tot het volgen van opleidingen door ondernemers

Volgens dit onderzoek bestaat er een sterk verband tussen de bereidheid om frequent opleidingen te volgen en het economische succes van het bedrijf. Sommige ondernemers vinden de bijeenkomsten en opleidingen maar nonsens. “Er wordt een hoop gebakken lucht verkocht” was een van de uitspraken tijdens de interviews. Dit zijn de bedrijven die werken volgens het Printshop model, het nut niet inzien van de voordelen van interne automatisering en tegelijkertijd te maken hebben met slechte economische resultaten. Als deze ondernemers al bij bijeenkomsten verschijnen, dan zijn dat dit meestal gratis toegankelijke bijeenkomsten. In sommige gevallen willen ze nog wel eens de microfoon grijpen om zich heftig tegen nieuwe mogelijkheden te verzetten. Er is geen relatie met de oorspronkelijke opleiding. Ook een aantal oorspronkelijk hoger opgeleiden hebben geen belangstelling om grafische informatieve bijeenkomsten en opleidingen te volgen.

Uit het onderzoek blijkt glashelder dat succesvolle ondernemers zeer positief staan ten opzichte van veranderingen en laten zich uitvoerig informeren over techniek, markt en organisatie.

Opleidingen volgen is dus goed voor het bedrijf. De ondernemers die regelmatig opleidingen volgen hebben echter geleerd om kritisch te zijn. Tijdens de interviews is gevraagd naar effectiviteit van de opleidingen. Er komen een aantal voorwaarden naar voren waaraan voldaan moet worden om een opleiding succesvol te laten zijn:

- Het geleerde moet dicht bij de praktijk staan en direct toegepast kunnen worden. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin om een cross-media opleiding te volgen als er geen faciliteiten bestaan om cross-media diensten aan opdrachtgevers aan te bieden. Wat tijdens de opleiding geleerd wordt moet ook passen binnen de strategie van de drukkerij.
- De meest succesvolle opleidingen worden verzorgd door instituten die de grafische industrie goed kennen. Algemene persoonlijke en commerciële trainingen hebben doorgaans minder effect.
- Het is - volgens ons - belangrijk om zo veel mogelijk medewerkers op te leiden. Als van tevoren al wordt verondersteld dat een medewerker geen baat zal hebben bij de opleiding, bijvoorbeeld vanwege een te hoge leeftijd, dan is het voor de betrokken medewerker vrijwel onmogelijk om met het bedrijf mee te veranderen.
- Opleidingen zijn verder succesvol als ondernemers en hun medewerkers zich goed voelen en gemotiveerd zijn om in de grafische industrie te blijven werken. Opleidingen helpen niet om een gebrek aan energie en motivatie te compenseren. Hiervoor zijn andere interventies nodig.
- Het is zinvol leerervaringen te creëren buiten de grenzen van het vakgebied. Ordermanagers kunnen bijvoorbeeld prepress kennis uitbreiden terwijl het voor technische medewerkers goed kan zijn om commerciële vaardigheden te verwerven.

Binnen de grafische industrie worden veel opleidingen aangeboden die via ESF3 subsidies, zoals met hulp uit het A&O Fonds Grafimediabranche Veenendaal, beschikbaar worden gesteld. Zoals uit het onderzoek blijkt wegen de baten ruimschoots op tegen de kosten. Waarom 60% van de ondernemers in feite niet positief staat tegenover het volgen van opleidingen is niet helemaal duidelijk. Hopelijk gaat dit onderzoek hier een positieve bijdrage aan leveren.

5. Voorkeurstijl voor verandermanagement

Ondernemers voeren veranderingen in hun bedrijf door volgens hun eigen authentieke stijl. Binnen de grafische industrie is de persoonlijke stijl van managen vaak in vele jaren ontwikkeld en gekoppeld aan persoonlijke karaktereigenschappen van de ondernemer. Welke voorkeurstijl voor verandermanagement werkt goed en wat werkt minder goed? Om hier zicht op te krijgen hebben we tijdens de interviews de volgende vraag gesteld: “Wat is uw aanpak om veranderingen binnen uw bedrijf, met uw mensen te realiseren?” Op deze open vraag zijn uiteenlopende antwoorden gegeven. De antwoorden zijn in vier categorieën in te delen. Vier verschillende voorkeurstijlen voor verandermanagement in de grafische industrie, afhankelijk van twee dimensies:

- Worden de veranderingen gestuurd vanaf de top of geeft de ondernemer er de voorkeur aan om veranderingen vanuit de werkvloer tot stand te laten komen.
- Is de ondernemer bij het realiseren van veranderingen gefocust op de inhoud van de verandering of op de mensen?

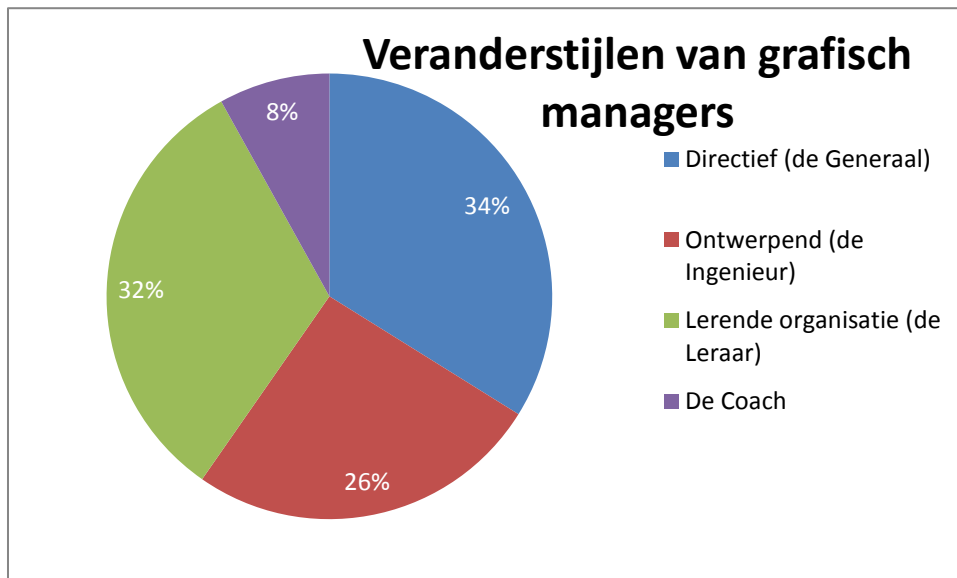
+ Sturing van de top	De Generaal	De Ingenieur
	De Coach	De Leraar
-	-	+
	-	+
	Focus op inhoud	

Figuur 10: voorkeur stijlen voor verander management in de grafische industrie (vrij naar Quy Nuyen Huy, Academy of Management Review, 2001))

Zo ontstaan vier persoonlijke stijlen van verandermanagement door ondernemers:

- De directieve stijl van de generaal, gefocust op machtsuitoefening waarbij de ondernemer zelf de inhoud van de veranderingen bepaald
- De ontwerpstijl van de ingenieur gefocust op de inhoud van de veranderingen waarbij de ondernemer de inhoud van de veranderingen ontwerpt

- De ondernemer als leraar die de grote lijnen aangeeft en vervolgens medewerkers in het bedrijf uitdaagt om de details van veranderingen samen te realiseren
- de coachende ondernemer, gefocust op het welzijn van de mensen in het bedrijf en alle veranderingen in het bedrijf laat ontstaan vanuit de medewerkers zonder daar expliciet richting aan te geven



Figuur 11: Toegepaste veranderstijlen door grafisch ondernemers

Uit de antwoorden blijkt dat 34% van de geïnterviewden een directieve stijl hanteert. Deze grafisch ondernemers sturen de veranderingen van boven af aan en zijn daarbij sterk gericht op de (machts)relaties ten opzichte van medewerkers. 26% van de geïnterviewden hanteert een ontwerpende stijl van leiding geven. Veranderingen worden van boven af opgelegd, bepalend is de inhoud en logica van de verandering. 32% past de principes toe van de lerende organisatie. Deze ondernemers laten hun medewerkers de details van de veranderingen vaststellen maar zijn wel betrokken bij de inhoud van het veranderproces. De coachende stijl komt in slechts 8% van de interviews als voorkeurstijl naar voren. Hier concentreert de ondernemer zich op de relatie met medewerkers en laat medewerkers ook in sterke mate het doel van de veranderingen bepalen.

Veranderstijl	Directief (de Generaal)	Ontwerpend (de Ingenieur)	Lerende organisatie (de Leraar)	De coachende ondernemer
Aantal ondernemers	21	16	20	5
Gemiddeld economisch resultaat	*+ (1,67)	**+ (2,84)	****+ (3,87)	** (2,1)

Tabel 8: relatie tussen veranderstijl en economisch resultaat van de drukkerij

Uit de resultaten van de interviews blijkt een sterk verband tussen de voorkeurstijl van veranderen en het economisch succes van de drukkerij. Vrijwel alle succesvolle grafische bedrijven worden geleid door ondernemers die de principes van de lerende organisatie toepassen. Vrijwel alle drukkerijen die economisch slecht presteren worden geleid door directieve ondernemers. Dit is het meest krachtige verband dat we binnen dit onderzoek hebben gevonden. Het is krachtiger dan de relaties met toepassing van W2P, JDF of de persoonlijke eigenschappen van de ondernemer.

4.1. De directieve stijl van de generaal

“Ik bedenk zelf welke veranderingen nodig zijn, mijn medewerkers kunnen dit niet omdat ze hier niet toe in staat zijn. Mensen kunnen vervolgens kiezen of ze meedoen of afscheid nemen van het bedrijf”. Dit is een typerende uitspraak van een ondernemer met de directieve stijl van een generaal. Dit type ondernemer heeft de drukkerij meestal zelf opgericht of op jonge leeftijd overgenomen van de ouders. Ze kennen de eigen drukkerij door en door en zijn helemaal vertrouwd met alle details van de bedrijfsvoering. De directieve ondernemer loopt als een generaal door het bedrijf en ziet meteen als er iets gebeurt wat niet gewenst is. Er wordt dan direct ingegrepen. Deze aanpak maakt een hoge productiviteit mogelijk. De ondernemer gaat uit van het principe dat medewerkers nodig zijn om het vele werk te verzetten. De machtsrelatie met de medewerker staat centraal. Hoe harder er gewerkt wordt, door zoveel mogelijk medewerkers, hoe beter het gaat met het bedrijf en dus ook met de ondernemer. Dit alles door alle details te kennen en snel in te grijpen als er van de principes wordt afgeweken. Ook voor de beste directieve ondernemer zijn er grenzen in het aantal medewerkers dat direct aangestuurd kan worden. We zien dan ook dat deze stijl van management vooral toegepast wordt in relatief kleine bedrijven.

Directieve ondernemers zijn herkenbaar aan de volgende uitspraken:

- Ik wil precies weten wat mijn mensen doen, als ze vijf keer op een dag naar de wc gaan dan zeg ik er iets van
- Ik geloof niet zo in die ICT-ontwikkelingen zoals W2P en JDF, meestal proberen ze iets te verkopen wat in de praktijk niet werkt. Investeren in de nieuwe pers is veel beter, dan zie je direct resultaat
- Als we hier de hele dag zitten te vergaderen en opleidingen volgen komen we aan werken niet meer toe, dat kan toch niet de bedoeling zijn
- Alle veranderingen bedenk ik zelf, verder is het heel simpel; “Wie niet mee wil doen kan vertrekken”

Het bedrijf is doorgaans in eigendom van de ondernemer en deze hecht sterk aan onafhankelijkheid. Over het algemeen is er geen belangstelling voor inhoudelijke ontwikkelingen binnen de branche. Seminars en opleidingen worden door directieve ondernemers doorgaans niet gevolgd. Ook medewerkers worden niet of onvoldoende in staat gesteld om opleidingen te volgen. Volgens de directieve ondernemer gaan opleidingen ten koste van de productiviteit. Men heeft het gevoel alles zelf goed te weten, een ander kan ze niets wijsmaken. Op het moment dat in de omgeving van de drukkerij grote veranderingen plaatsvinden worden deze regelmatig te laat gesignaleerd waardoor de drukkerij in de problemen komt. Bijvoorbeeld als door introductie van W2P binnen de groep van afnemers een ander inkoopgedrag ontstaat. Als de noodzaak voor veranderingen duidelijk wordt zijn directieve ondernemers vaker niet bereid om de veranderingen door te voeren. De medewerkers zijn gewend aan gedetailleerde aansturing van boven af. Ze zijn bang om het fout te doen, omdat ze gewend zijn dat er dan direct krachtig wordt ingegrepen.

De directieve stijl is krachtig en resultaatgericht. De aanpak werkt goed in een stabiele omgeving, waarin weinig veranderingen plaatsvinden. De ondernemer is dan in staat om alle details van de bedrijfsvoering zelf goed te begrijpen en te controleren. Zo hebben we een verpakkingsdrukkerij bezocht waar elke zes weken een relatief grote batch van hetzelfde soort verpakkingen wordt geproduceerd. De ondernemer hield het hele bedrijf strak in de gaten en wist daardoor efficiënt te produceren en winst te maken in een markt die gekenmerkt wordt door extreme prijsconcurrentie. De directieve stijl is ook nuttig voor (interim) managers die tijdens een crisissituatie snel resultaat willen boeken.

Uit het onderzoek blijkt dat de economische resultaten van dit type ondernemer doorgaans slecht zijn. Op een schaal van één tot vijf wordt in dit onderzoek een gemiddelde van 1,6 gescoord. Dit betekent dat vrijwel alle ondernemers die hun bedrijf directief aansturen te maken hebben met slechte economische resultaten. Als de economische resultaten van de drukkerij moeten verbeteren zal dus de directieve stijl van managen van de ondernemer moeten veranderen. Dit is moeilijk omdat deze stijl zich vaak in vele jaren heeft ontwikkeld en verbonden is met de persoonlijke karaktereigenschappen. Veel directieve ondernemers zien hun eigen valkuil niet en hebben feedback nodig om deze te signaleren. Familie en vertrouwelingen kunnen hier een rol bij spelen. Pas nadat de ondernemer openstaat voor persoonlijke veranderingen kan ook het bedrijf veranderen.

Werknemers van drukkerijen die op een directieve manier worden aangestuurd zijn doorgaans afhankelijk geworden van gedetailleerde aansturing. Ze lopen immers het risico, vanwege de slechte economische resultaten van het bedrijf, werkloos te worden. In andere gevallen kan het bedrijf overgenomen worden en moeten ze leren om (opnieuw) meer zelfstandig te denken en te werken.

4.2. Ontwerpen als een ingenieur

“Alleen of samen met mijn managementteam volg ik alle ontwikkelingen in de grafische industrie nauwgezet. Vervolgens bedenken we plannen, realiseren we de nodige investeringen en communiceren we de veranderingen naar medewerkers, bijvoorbeeld door aanpassing van de procedures.” Dit is een typerende uitspraak van een ontwerpende ondernemer met de stijl van een ingenieur. Ook dit type ondernemer stuurt de veranderingen van bovenaf. In tegenstelling tot de directieve ondernemer is er veel belangstelling voor inhoudelijke ontwikkelingen binnen de grafische industrie. Men bezoekt informatieve bijeenkomsten en workshops en leest de vakbladen nauwkeurig. Een relatief hoog aantal van deze ondernemers heeft een hoge vooropleiding. De ontworpen verandering wordt nauwkeurig voorbereid. Dit type ondernemer heeft verder een voorkeur voor het gedetailleerd beschrijven van processen in procedures. Er wordt veel waarde gehecht aan ISO-procedures, kwaliteitsmanagement en rapportages. De logica met betrekking tot de organisatie van de drukkerij staat centraal. De ontwerpende ondernemer brengt zijn tijd het liefst door in zijn werkkamer, werkend aan calculaties, instructies en is tijdens gesprekken instruerend naar medewerkers. Dit type ondernemer is te herkennen aan de volgende uitspraken:

- We zijn nu bezig met het invoeren van World Class Manufacturing/ISO/Color Management of Zo gaan we de resultaten van het bedrijf verder verbeteren.
- Ik ben pas geleden bij een bijeenkomst van de leverancier geweest en heb gezien dat.....Toen dacht ik: Dat moeten we maar eens in ons eigen bedrijf gaan toepassen.
- Het kost vaak veel tijd en moeite om medewerkers te overtuigen. Dit doordat ze lang in het grafisch bedrijf werken en moeite hebben met veranderingen. Ik moet hier veel tijd aan besteden, jammer maar het kan niet anders

Als het gaat om het economisch resultaat van de drukkerij scoort de ontwerpende ondernemer op het gemiddelde. De ondernemer blijkt goed in staat te zijn om radicale veranderingen te bedenken. In de praktijk blijkt dat veranderingen vaak moeilijk te realiseren zijn. De grote uitdaging bestaat in het meekrijgen van medewerkers in de verandering. Hiervoor is meer nodig dan een goede logische onderbouwing van de voorstellen. Veranderingen kunnen alleen plaatsvinden als er draagvlak ontstaat bij de medewerkers. Het kan bijvoorbeeld nodig zijn om accountmanagers te leren op een andere manier te gaan verkopen, bijvoorbeeld als er W2P-systemen gerealiseerd moeten worden. Als de voorgenomen verandering uitsluitend wordt geïnstrueerd blijkt dat medewerkers terugvallen in hun oude gedrag. Vaak met irritatie en frustratie van de ontwerpende ondernemer tot gevolg. Gespannen relaties tussen ondernemer en medewerkers leiden dan niet tot optimale bedrijfsresultaten.

4.3. De coachende ondernemer

“De inhoud en feitelijke realisering van de veranderingen laat ik aan de medewerkers over. Zelf ben ik meer geïnteresseerd in persoonlijke ontwikkeling van mezelf en mijn medewerkers.” Dit is een typerende uitspraak van de coachende ondernemer. Deze ondernemer laat veranderingen uit de groep medewerkers komen en bemoeit zich maar weinig met de inhoud van de verandering. Het is een stijl die relatief weinig (8%) wordt toegepast. Soms zijn het ondernemers die min of meer bij toeval eigenaar zijn geworden van de drukkerij. Bijvoorbeeld door familieomstandigheden of doordat de kans zich voor deed om het bedrijf over te nemen van een werkgever.

Coachende ondernemers zijn herkenbaar aan de volgende uitspraken:

- De beste resultaten worden gehaald in bedrijven waar iedereen goed in zijn vel zit.
- Ik ben zelf meer bezig met andere onderwerpen die mij persoonlijk interesseren, de grafische industrie vind ik eigenlijk niet zo boeiend
- Gelukkig heb ik een goed team dat in staat is om het bedrijf draaiend te houden
- Ik weet niet welke veranderingen nodig zijn, ik laat het op me af komen

Deze ondernemers presteren relatief goed in tijden van economische voorspoed. Medewerkers zijn betrokken en gemotiveerd en worden in staat gesteld om via opleidingen kennis te vergaren. Op deze manier komen veranderingen tot stand. De ondernemers faciliteren en zorgen voor de juiste arbeidsverhoudingen. Soms is er sprake van laissez faire management. De ondernemer laat dan vrijwel alles aan de medewerkers over om tijd aan “leuke dingen” te besteden.

Zodra er een crisis ontstaat, is de magie snel verdwenen bij dit type bedrijven. Als er gereorganiseerd moet worden en de financiële situatie gespannen wordt dan worden de goede relaties zwaar getest. Uit het onderzoek blijkt dat de resultaten van dit type drukkerijen economisch net iets beneden het gemiddelde presteren. Wellicht omdat de coachende ondernemer het met zijn stijl van leidinggeven beter doet in goede economische tijden dan in de gespannen economische situatie van vandaag.

4.4. De ondernemer als inspirerende leraar

“ Bij het realiseren van veranderingen concentreer ik me op de doelen. Hoe ze precies gerealiseerd worden laat ik aan mijn medewerkers over. Nadat we met het management de strategie hebben bepaald laten we het aan medewerkers over om te zorgen voor de uitwerking van de noodzakelijke veranderingen. Ze kunnen zelf de informatie verzamelen, met elkaar de veranderingen bespreken en na mijn goedkeuring zorgen voor de realisatie.” Dit is een uitspraak van een ondernemer die de principes van de lerende organisatie toepast. De ondernemer functioneert als een inspirerende leraar voor zijn medewerkers en stimuleert ze tot het realiseren van veranderingen. Het centrale idee is dat de intelligentie van de medewerkers wordt gebruikt om veranderingen te realiseren. In tegenstelling tot de coachende ondernemer is de inspirerende leraar wel betrokken bij de inhoud. Het realiseren van veranderingen wordt echter grotendeels aan de medewerkers overgelaten. Veranderingen vinden van onderaf plaats. Dit is het kenmerkende verschil tussen de inspirerende leraar en de ontwerpende ingenieur. Ondernemers die de principes van de lerende organisatie toepassen weten dat ze zelf niet al het inzicht hebben dat alle medewerkers samen hebben. Inspirerende leraar/ondernemers zijn herkenbaar aan de volgende uitspraken:

- Als iemand een idee heeft gaan we dit bespreken, soms gebeurt het heel spontaan tijdens de lunch. Als we het allemaal zien zitten dan gaan we er voor.
- Medewerkers in productieafdelingen zoals prepress en drukkerij kunnen veel beter dan ik beoordelen welke investeringen het beste bij ons passen
- Alles is voortdurend in verandering, het zou voor mij onmogelijk zijn om alle details te volgen. Dit moet ik samen met de medewerkers doen
- Het is niet zo dat ik alles de vrije loop laat, de hoofdlijnen van de strategie en alle investeringen moeten door de directie goedgekeurd zijn

Vrijwel alle onderzochte drukkerijen die economisch succesvol zijn worden geleid door een ondernemer die de principes van de lerende organisatie in de praktijk brengt. Het zijn drukkerijen die het Kettenmanagement bedrijfsmodel succesvol toepassen en de interne efficiency verbeteren met behulp van bijvoorbeeld JDF. Het zijn niet noodzakelijkerwijs ondernemers met een hoge vooropleiding. We hebben zeer succesvolle ondernemers gesproken die ooit begonnen zijn als leerling drukker. Veel ervaring in de bedrijfstak hoeft geen nadeel te zijn maar is ook niet per definitie een voordeel. Ondernemers die de voorkeurstijl kiezen van inspirerende leraar weten heel goed wat ze willen en kunnen medewerkers motiveren tot het realiseren van veranderingen. Ze stimuleren de ontwikkeling van hun medewerkers. Binnen deze ondernemingen is veel informeel overleg en medewerkers zijn goed op de hoogte van de ontwikkelingen zowel binnen het bedrijf als buiten de bedrijfstak.

6. Realiseren van veranderingen in de praktijk

Welke veranderingen zijn nodig en hoe worden ze gerealiseerd? Het onderzoek maakt duidelijk dat succesvolle drukkerijen nieuwe bedrijfsmodellen toepassen, meestal geholpen door W2P-systemen. Men verandert meestal van Printshop bedrijfsmodel naar Ketenmanagement model. Dit betekent dat binnen de Business to business markt niet langer elke order afzonderlijk wordt verkocht maar dat er oplossingen worden bedacht om opdrachtgever en drukkerij met elkaar te verbinden. Tijdens de interviews is gebleken dat gesloten W2P-systemen populair zijn en het economisch succes van de drukkerij positief beïnvloeden. Enkele specialisten kiezen voor toepassing van het Productontwikkeling of Participatiemodel en hebben daarmee succes. Een tweede verandering is die van ambachtelijk bedrijf naar industriële organisatie door middel van toepassing van bijvoorbeeld JDF/JMF. Door de interne communicatie grotendeels te automatiseren neemt de efficiency en de betrouwbaarheid van de drukkerij toe. Ook hier is een relatie aangetoond met het economisch succes van de drukkerij. Een derde relatie is gevonden met betrekking tot de houding ten opzichte van het volgen van opleidingen, seminars en informatieve bijeenkomsten. Goede ondernemers staan open voor verandering, volgen de interne en externe ontwikkelingen en kunnen daardoor succesvol zijn. Tenslotte is vastgesteld dat ondernemers die een voorkeur hebben voor de veranderstijl van de lerende organisatie de beste economische resultaten boeken.

5.1. Conclusies

Er zijn natuurlijk altijd uitzonderingen, maar op basis van dit onderzoek kunnen we de volgende algemene conclusie trekken: de succesvolle drukkerij van de toekomst is een organisatie waar de transformatie van Printshop bedrijfsmodel naar een nieuw bedrijfsmodel heeft plaatsgevonden. In de meeste gevallen is dit het Ketenmanagement bedrijfsmodel. JDF/JMF wordt waar mogelijk toegepast om de interne communicatie te automatiseren. De drukkerijen ontwikkelen zich van ambachtelijk naar industrieel en/of dienstverlenend bedrijf. Binnen deze drukkerijen bestaat ruime aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Er wordt regelmatig deelgenomen aan informatieve bijeenkomsten en opleidingen. De stijl van management is geïnspireerd door de principes van de lerende organisatie. Er veel ruimte voor initiatief, overleg en persoonlijke ontwikkeling. De ondernemer is inhoudelijk goed geïnformeerd en weet waar hij of zij naar toe wil.

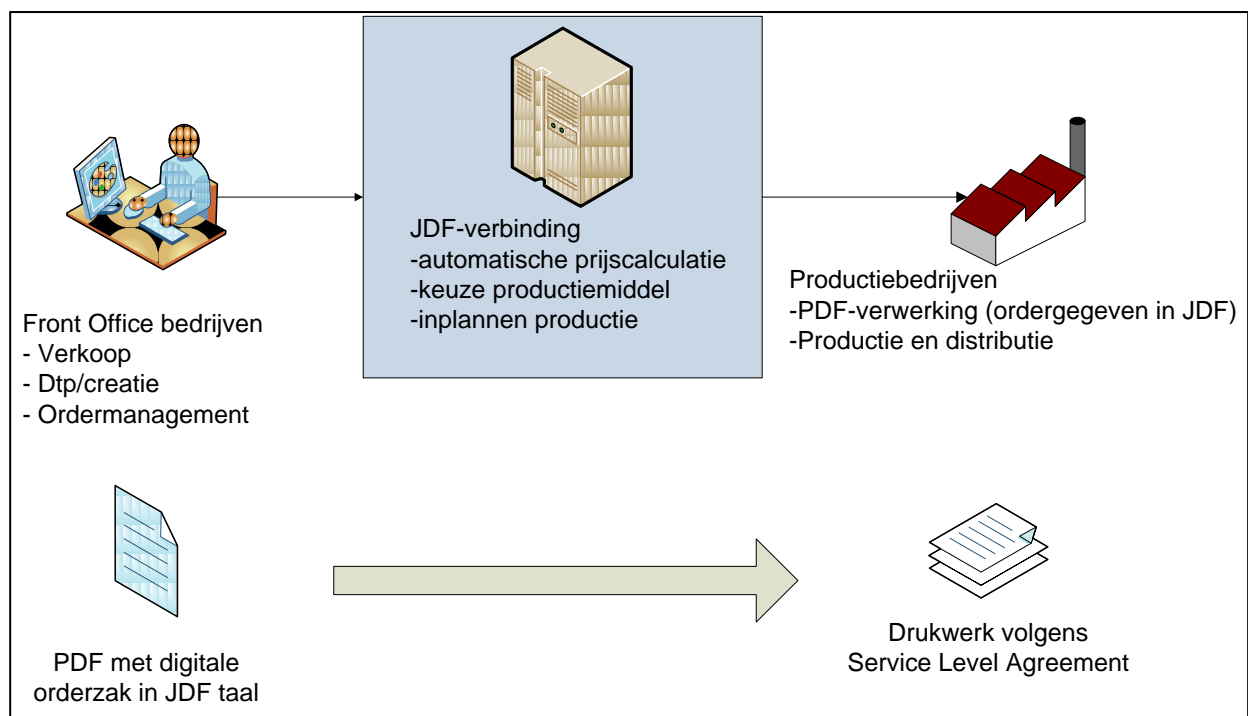
In dit hoofdstuk staan we stil bij het realiseren van veranderingen in de praktijk. We starten bij het kiezen van een passende strategie voor de drukkerij. Vervolgens noemen we enkele interventie methoden waarmee ondernemers veranderingen in de praktijk realiseren. Tenslotte staan we stil bij persoonlijke veranderingen die ondernemers meemaken.

5.2. Kiezen van een passende strategie

Op dit moment worden de strategische keuzemogelijkheden voor grafisch ondernemers vooral beïnvloed door de ontwikkeling van JDF. In het verleden waren verkooporganisatie en productieorganisatie van de drukkerij onafscheidelijk met elkaar verbonden. De laatste jaren zien we de opkomst van de zogenoemde front office/back office constructie. Dit is mogelijk omdat opdrachten op een andere locatie voorbereid kunnen worden dan daar waar de feitelijke druk, print en/of afwerkproductie plaatsvindt. Ook het volgen van de orders kan door JMF-terugkoppeling op afstand plaatsvinden. Ordermanager en productieafdeling worden fysiek gescheiden. Als gevolg hiervan neemt de transparantie binnen de bedrijfstak toe en is het logisch dat orders steeds vaker geproduceerd worden op de locatie waar dit het meest efficiënt kan gebeuren. In een aantal gevallen wordt ook "gang print" of verzamelorderverwerking toegepast. Grotere drukkerijen kunnen op die manier nog meer capaciteit optimaliseren. Dit zijn steeds vaker grootschalige drukfabrieken waarvoor grote investeringen nodig zijn. Veel kleine drukkerijen zijn niet in staat om deze investeringen te doen en de benodigde schaalgrootte te bereiken. Ze prijzen zich uit de markt naarmate de transparantie toeneemt. Zowel voor deze ondernemers als voor de bedrijfstak in het geheel is het ongunstig als er geïnvesteerd wordt in extra productiecapaciteit.

Als gevolg van deze ontwikkeling kunnen drukkerijen kiezen uit drie strategieën:

- Inrichting als back office productiebedrijven waarbij alle uitgewerkte opdrachten compleet digitaal worden aangeleverd volgens gesloten JDF/MIS-verbindingen. Op basis van service level agreements wordt samengewerkt met een aantal geselecteerde front office bedrijven. Deze strategie heeft als voordeel dat het productiebedrijf zich kan concentreren op grootschalige en efficiënte productie, zonder te moeten investeren in een bijbehorend omvangrijke verkoop- en marketingorganisatie.
- Afstoten van de productie en verder gaan als commercieel front office bedrijf. Alle kennis en ervaring van de drukkerij wordt ingezet om klanten te adviseren. Vooral de print management kennis is hierbij van belang. Het inzicht in vele mogelijke productiemethoden zorgt ervoor dat namens de klant het juiste back office bedrijf wordt gekozen voor een specifieke order. In veel gevallen wordt aan de dienstverlening creativiteit toegevoegd. Deze strategie heeft als voordeel dat de grafische activiteiten voortgezet kunnen worden zonder te moeten investeren in productiecapaciteit.
- De geïntegreerde drukkerij. Blijven combineren van het front office en back office bedrijf zoals binnen de grafische industrie gebruikelijk is.



Figuur 12: Front office- back office strategie

De invulling van de strategie van het front office bedrijf hangt verder af van diverse factoren:

- In welke product marktcombinaties is het bedrijf actief? Is er een specialisme voor een bepaalde doelgroep ontwikkeld?
- Wil het bedrijf zich uitsluitend bezighouden met drukwerk of ook met de realisatie van cross-media toepassingen van drukwerk in combinatie met internet en andere nieuwe media?
- Wil men creativiteit en/of marketingadvies aanbieden om zo te concurreren met onder andere ontwerpers en reclamebureaus?
- Welke productie wil men nog in eigen huis houden? Bijvoorbeeld offset afstoten maar wel variabel digitaal printen?
- Is een deel van de productie bij "drukfabrieken" onder te brengen? Zij werken veelal volgens ISO 12647-2 standaards en kunnen relatief snel voorspelbaar produceren.

Geïntegreerde drukkerijen en back office bedrijven moeten blijven investeren in een efficiënte productieorganisatie om te kunnen overleven. In veel gevallen wordt de afwerking aan de drukkerij toegevoegd. Het gemiddelde productiebedrijf wordt groter maar het aantal van dit type drukkerijen daalt en deze daling zal zich zeker voortzetten.

Het aantal grafische front office bedrijven neemt de laatste jaren toe. Soms zijn het in naam nog steeds drukkerijen, echter zonder productiefaciliteiten. Er zijn diverse mogelijkheden om een grafisch front office bedrijf in te richten. In de meeste gevallen staan de mensen in plaats van de machines centraal. Dit is het verschil tussen het front office grafisch bedrijf en grafische productiebedrijven.

Naast de strategische positie in de keten, front office of back office bedrijf, wel of geen afwerking, is het voor steeds meer drukkerijen van belang om te kiezen voor product-markt combinaties. Wie het Ketenmanagement model goed wil toepassen moet zich uitgebreid verdiepen in de klanten. Dit is gemakkelijker als er een specialisatie in een of meer klantengroepen is ontwikkeld. Ook de keuze voor consumentenmarkten of het werken via distributiekkanalen vraagt om een goed uitgewerkte strategie. Verder kiezen steeds meer drukkerijen ervoor om zich te specialiseren in bijzondere producten of diensten. Bijvoorbeeld speciale verpakkingen, notitiebloks of menukaarten voor de horeca. Ook bij die laatste soort producten is het verzamelen van meerdere orders op 1 vel een mogelijkheid om de kostprijs te verminderen. Naar verwachting zullen steeds meer drukkerijen het ooit populaire One-stop-shopping model verlaten en niet meer alles zelf produceren.

Een andere strategie is samenwerking. Steeds meer drukkerijen ontdekken de kracht van franchise formules, samenwerkingsverbanden of groepsvorming. De eerste winst is meestal snel gehaald door het gezamenlijk behalen van inkoopvoordeel. Verdere samenwerking bestaat uit kennisuitwisseling en gecombineerde productontwikkeling en marketing. Hoewel het niet is onderzocht bestaat de indruk dat bedrijven die open staan voor samenwerking meer succesvol zijn.

5.1. Realiseren van veranderingen door technische innovatie

Uit het onderzoek blijkt dat vrijwel alle succesvolle veranderingen bij drukkerijen gebaseerd zijn op een procesoptimalisatie in combinatie met een IT strategie. Procesoptimalisatie projecten waarbij prepress en drukkerij standaards voor PDF-aanmaak, PDF-verwerking, proefproductie, drukwerk en printwerk in gebruik nemen. ISO 12647 gecombineerd met Process Standard Offset zorgt voor een betere communicatie tussen klanten en drukkerij maar tegelijkertijd ook tussen prepress en drukkerij. De IT strategie bestaat uit toepassing van W2P-systemen en JDF-MIS communicatie. Deze technische innovatie maakt het voor drukkerijen mogelijk om te veranderen van ambachtelijk bedrijf naar procesindustrie. De bedrijven die deze veranderingen realiseren zijn meer economisch succesvol en hebben meer vertrouwen in de toekomst. Nieuwe IT technologieën zijn niet alleen een kans maar ook een bedreiging voor drukkerijen. Grotere afnemers beschikken steeds vaker over geavanceerde printers, in een centrale repro of op de gang van het kantoor. Veel drukwerk van voldoende kwaliteit kan “In huis” geproduceerd worden. In de toekomst zullen steeds meer grotere afnemers hun eigen digitale printmanagement systeem installeren. Drukkerijen zullen hun systemen op de systemen van opdrachtgevers aan moeten sluiten. IT-competence verdient bij de meeste bedrijven meer aandacht. Dat is in veel gevallen een groot struikelblok. In algemene zin is er te weinig IT-kennis en kennis over projectmanagementmethoden aanwezig. De juiste IT strategie is gebaseerd op de gekozen bedrijfsstrategie. Wil men zich richten op business-to-business of consumentenmarkten? Welke product markt combinaties en via welk bedrijfsmodel? Wil men front-office of back office bedrijf zijn? Welke (JDF gebaseerde) infrastructuur voor de communicatie, intern en extern is dan nodig. Vervolgens worden de juiste applicaties gekozen en geïmplementeerd. Uit de interviews blijken hierbij de volgende hindernissen te bestaan:

- Door een gebrek aan IT kennis worden verkeerde investeringen gekozen. Te weinig investeringen of te veel investeringen in een pakket dat te zwaar is en niet noodzakelijk om de gekozen strategie te realiseren
- Er worden investeringen uitgevoerd zonder financiële onderbouwing van de te verwachten opbrengsten
- Er worden IT implementaties uitgevoerd zonder projectplan en volledige functionele analyses vooraf. Vanwege tussentijdse aanpassingen lopen de kosten onnodig op, er wordt teveel geïmproviseerd en er ontstaan teleurstellingen
- Van leveranciers worden standaardoplossingen verwacht. Deze blijken bij klanten niet implementeerbaar te zijn zonder maatwerk. Veel drukkerijen durven dit maatwerk niet in rekening te brengen bij opdrachtgevers, ook als blijkt dat opdrachtgevers aantoonbaar baat hebben bij de voorgestelde oplossing

- In enkele gevallen worden processen en beroepen niet aangepast. Ook al maakt de IT infrastructuur een efficiëntere werkwijze mogelijk, de bestaande werkwijze blijft in gebruik

5.2. Realiseren van veranderingen door sociale innovatie

Nadat de algemene en IT strategie is vastgesteld komt de vraag aan de orde hoe deze te realiseren. Op de eerste plaats moet het management hierbij inhoudelijk betrokken zijn. Met een volledig coachende stijl, zonder interesse voor de inhoud, worden veranderingen niet gerealiseerd. Uit het onderzoek blijkt dat een directieve of een ontwerpende veranderstijl minder goed werkt. Veranderingen worden het beste gerealiseerd als er een maximale betrokkenheid van medewerkers is. Het meest succesvol zijn de ondernemers die de principes van de lerende organisatie toepassen.

Om succesvol te zijn moeten drukkerijen blijven investeren in technologie. ICT wordt steeds belangrijker maar laat zich niet altijd eenvoudig toepassen. Technische innovatie kan daarom niet zonder sociale innovatie plaatsvinden. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie, het arbeidsproces en de ontwikkeling van menselijke talenten systematisch veranderen in vergelijking met die van de traditionele drukkerij. Om dit alles mogelijk te maken is een verandering van de bedrijfscultuur nodig. Dit is een geleidelijk proces waarvoor tijd nodig is. Het veranderproces kan echter wel versneld worden door veranderkundige interventies.

Tijdens de interviews werden verhalen verteld over sociale innovatie mogelijkheden. Een aantal voorbeelden:

- Samen met de directie lunchen. Hier bewust onderwerpen ter tafel brengen die te maken hebben met kansen en bedreigingen in de markt. De discussie stimuleren over mogelijke oplossingen en vervolgens aan medewerkers vragen om ideeën uit te werken
- Medewerkers stimuleren om deel te nemen aan open trainingen waar ook medewerkers van andere drukkerijen aan deelnemen. Op deze manier ervaringen uitwisselen en ideeën verzamelen voor het realiseren van veranderingen
- In-company trainingen en workshops gebruiken om de discussie over het inspelen op veranderende marktsituaties te faciliteren
- Veel tijd aan direct contact met medewerkers - door middel van het regelmatig voeren van persoonlijke gesprekken - waarin de ontwikkeling van een medewerker centraal staat
- Ter voorbereiding van investeringen werkgroepen vormen met medewerkers van verschillende afdelingen en deze samen in een investeringsplan uit laten werken

- Deelnemen aan samenwerkingsverbanden tussen drukkerijen zoals Amara, Pica en Printass met als doel ervaringen uit te wisselen en samen veranderingen bespreken of in samenwerking te realiseren
- Deelnemen aan bijeenkomsten met medewerkers uit andere bedrijfstakken en het organiseren van seminars met klanten. Hier wordt van gedachten gewisseld over onderwerpen die breder gaan dan die van de eigen drukkerij
- Samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen stimuleren. Prepress medewerkers en ordermanagers samenwerken op één afdeling. Ordermanagers en verkopers samenwerken in klantgerichte teams. Drukkers die leren om de CTP-installaties te bedienen

Bij dit alles is het belangrijk om zeer serieus om te gaan met de onderstroom aan gevoelens, opvattingen en denkbeelden bij medewerkers. Bij veranderprocessen kunnen medewerkers tijdens officiële gesprekken aangeven er helemaal achter te staan terwijl ze, weer terug op de afdeling, de veranderingen bekritisieren of saboteren. Dit gedrag is meestal geen weerstand maar een uiting van betrokkenheid. Veel medewerkers zien, beter dan de directie, welke veranderingen in detail nodig zijn. Als ondernemers in een ivoren toren zitten en te weinig contact hebben met hun medewerkers worden de veranderingen niet gerealiseerd. Meestal uit zich dit in frustraties bij zowel management als medewerkers.

Hoe ga je hiermee om? De diepgewortelde attitude van de ondernemer en medewerkers is sterk bepalend of de gewenste veranderingen tijdig doorgevoerd kunnen worden. Probeer het formele gedrag en de informele meningsvorming bij elkaar te brengen. Gesprekken tijdens afdelingsoverleg en bij de koffiezetter mogen niet wezenlijk van elkaar verschillen. Verder is het goed om af en toe de blik te verruimen en te praten met mensen, binnen en buiten het bedrijf.

5.3. Persoonlijke ontwikkeling van ondernemers

Bij drukkerijen wordt de bedrijfscultuur en sfeer binnen de organisatie voor een groot deel bepaald door persoonlijke kenmerken en de voorkeur voor veranderstijl van de ondernemer. Vermoedelijk zijn er nog vele andere factoren relevant, kenmerken die niet in dit onderzoek zijn opgenomen. Nog te onderzoeken factoren zouden kunnen zijn:

- De mate waarin men bereid is risico's te nemen of risico's te kunnen beoordelen
- Financieel inzicht en affiniteit met cijfers
- Persoonlijke levenssfeer, motivatie, gedrevenheid en spiritualiteit
- Opvattingen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid
- Mentale weerbaarheid, in een sterk veranderende economische situatie

Het is dus onvoldoende om een veranderproces uitsluitend te baseren op de gegevens uit dit onderzoek. Verder is ook niet alles te meten en te vergelijken. Intuïtie speelt een belangrijke rol. Als we er van uitgaan dat de ondernemer bepalend is voor het economisch succes van de drukkerij dan is het belangrijk om stil te staan bij de persoonlijke ontwikkeling van ondernemers. Afhankelijk van de situatie kan de ondernemer zich in diverse richtingen veranderen. Bijvoorbeeld:

- Van directief leiderschap naar lerende organisatie. De afstand naar medewerkers kleiner maken en ze meer betrekken bij de benodigde veranderingen in het bedrijf.
- Terugvinden van de energie en motivatie om leiding te geven aan een veranderend grafisch bedrijf.
- De strategie en bedrijfscultuur aanpassen van industriële naar dienstverlenende organisatie

Naast deze zaken speelt ook regelmatig het probleem van de gedwongen wederzijdse afhankelijkheid mee als de directeur zich vrijwel uitsluitend met de algemene zaken en commercie bemoeit en de productie en de daarbij behorende techniek volledig overlaat aan zijn bedrijfsleider, compagnon of adjunct-directeur. De samenwerking cq afhankelijkheid kan sterk bepalend zijn of de juiste attitude de gehele organisatie bereikt.

Dergelijke ondernemers zijn regelmatig te afhankelijk van de "tweede man" maar omgekeerd kan ook geconstateerd worden dat het bedrijf inclusief de "tweede man" te afhankelijk zijn van de beperkte mogelijkheden van de eigenaar of directeur. Het volgen van opleidingen buiten het werkveld en organiseren van communicatie tussen de twee gebieden – technisch en commercieel – is de oplossing om deze afhankelijkheid te doorbreken.

Soms kan een persoonlijke crisis het moment zijn om een dergelijk veranderproces te starten. In andere gevallen is persoonlijke en vertrouwelijke feedback nodig van een familielid, coach of vriend. Toch zal een relatief groot deel van de grafisch ondernemers zich ook in de toekomst blijven opsluiten binnen de muren van het eigen bedrijf en werkgebied. Deze ondernemers blijven vastzitten in vertrouwde maar achterhaalde denk- en werkpatronen. Deze ondernemers zijn herkenbaar aan persoonlijke frustraties ten opzichte van personeel, leveranciers, brancheverenigingen of zelfs klanten. Wie zijn bedrijf wil veranderen moet eerst zelf veranderen. Binnen het MKB en dus ook bij de meeste drukkerijen is de bedrijfscultuur gekoppeld aan persoonlijke kenmerken van ondernemers. Duurzame drukkerijen worden geleid door integere ondernemers. Bedrijven die niet goed omgaan met leveranciers en medewerkers en bijvoorbeeld dubieuze doorstarts realiseren worden hoogstwaarschijnlijk geleid door ondernemers met immorele opvattingen.

Vanwege de toenemende snelheid en complexiteit van grafische processen heeft vooral de directieve manager het moeilijk. Ook degene die niet openstaan voor samenwerking en dialoog verliezen terrein. Soms wordt deze managementstijl van vader op zoon overgedragen. Veranderen is moeilijk maar niet onmogelijk zoals een van de geïnterviewden tijdens een zeer persoonlijk gesprek vertelde:

“Ik had de autoritaire managementstijl van mijn vader overgenomen, medewerkers moesten simpelweg doen wat wij ze vertelden, anders konden ze vertrekken. Verder informeerden we niemand, er moest gewoonweg hard gewerkt worden zonder gezeur. Bij mijn vader is dit jarenlang goed gegaan maar ik merkte dat je dit in deze tijd niet meer kan volhouden. Ik ben met mijn medewerkers gaan praten, heb ze betrokken in de veranderingen. Ons bedrijf zou niet meer bestaan als ik niet zelf veranderd zou zijn”.

Wie zijn bedrijf wil veranderen moet meestal ook zichzelf veranderen. Dit is voor velen een moeilijke reis. Tijdens dit onderzoek is veelvuldig gesproken met ondernemers die deze reis al hebben doorgemaakt. Voor anderen moet de reis nog beginnen.

Richard van Hoorn