

Zoek de cash cow

trends in de creatieve industrie



goc

2013



Zoek de cash cow

trends in de creatieve industrie

over

Auteurs: Hermien Mijnen (hoofdstuk 1)
Jos Teunen (hoofdstuk 2 en 3)

Alle edities van Trends zijn onafhankelijk van elkaar te lezen.

Eerdere uitgaven van Trends zijn:

- | | |
|-------|---|
| 2007: | Arbeidsmarkt en Onderwijs in verandering
'Over ontgroening en vergrijzing' |
| 2008: | Groei, verandering en vernieuwing
Personeelsvoorziening
'Het zoekgedrag van bedrijven en werknemers' |
| 2009: | Nieuwe sterren schitteren
'So you wanna be a popstar'
De groei van creatieve opleidingen in het mbo |
| 2010: | Voel de verandering
'Luisteren naar de geluiden in de creatieve industrie' |
| 2011: | Welcome to a whole new world
'Trends in de creatieve industrie' |
| 2012: | Grensverleggende avonturen
'Trends in de creatieve industrie' |

Deze publicaties zijn te bestellen of downloaden via www.goc.nl/trends.

inhoud

Design Thinking: durven en doen

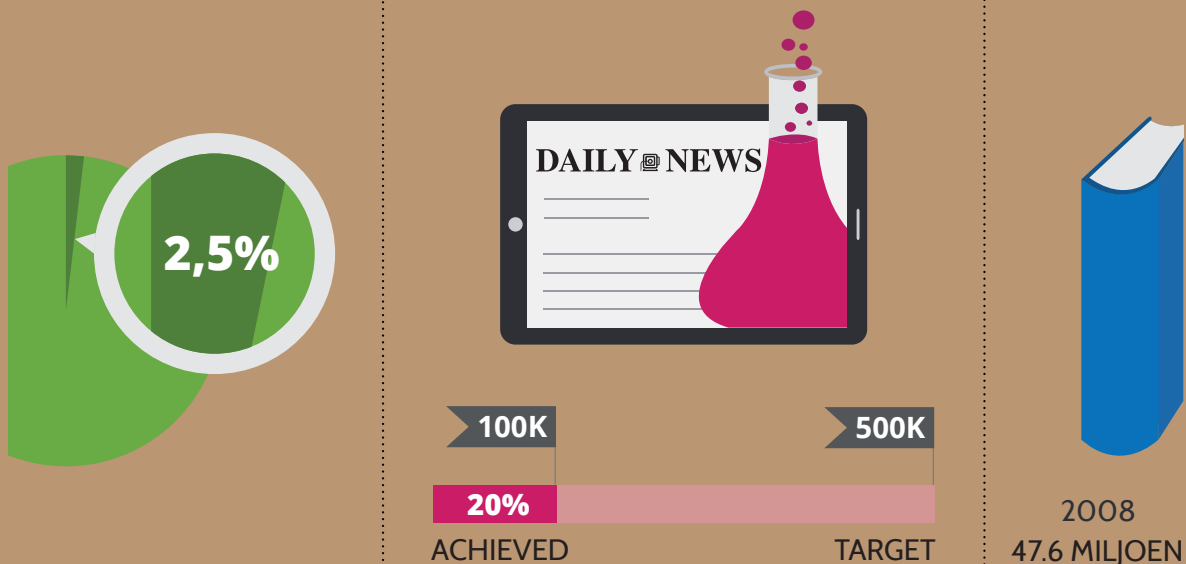


Start

hoofdstuk 1

blz. 8-37

Trends in de creatieve industrie



hoofdstuk 2

blz. 38-53

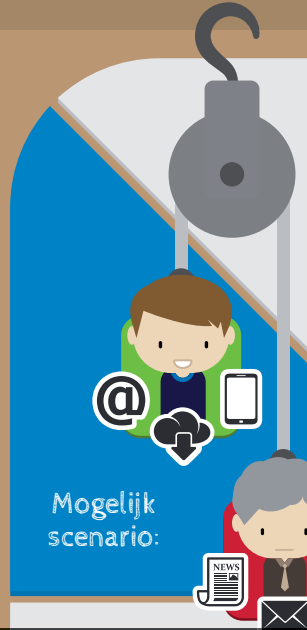
De arbeidsmarkt



Parttime zp

Slechts een klein deel van de zp'ers heeft een voorziening getroffen voor de financiële gevolgen van werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en voor een pensioenopbouw.

hoofdstuk 3



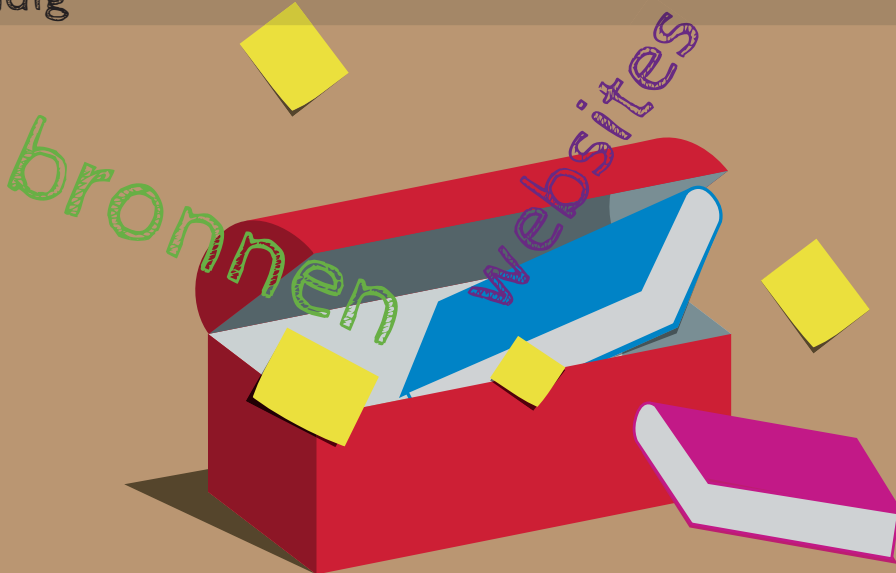
Mogelijk scenario:

Zal het groeiende leger werklozen de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt ten gunste van de vergrijzing gaan opvangen?

In theorie zouden dit communicerende vaten kunnen zijn.

blz. 54-68

Handig



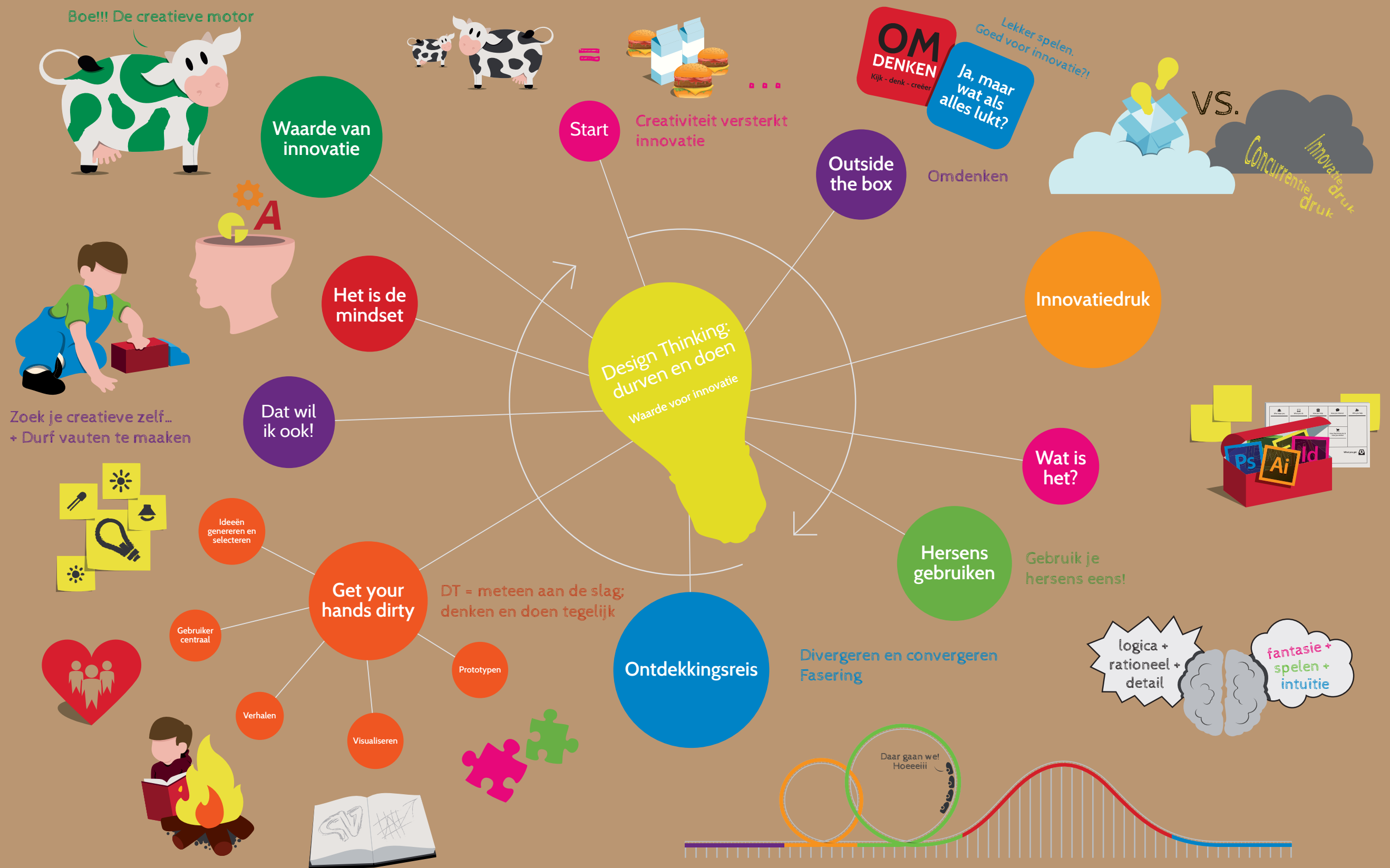
blz. 69-72



Van oudsher ligt de kracht van vormgevers en ontwerpers in het bedenken van creatieve oplossingen. Zij zorgen voor functionaliteit en een goede gebruikerservaring. Door hun inbreng wordt de waarde van gebouwen, gebruiksvoorwerpen, communicatie-uitingen of modeartikelen verhoogd. Vormgevers en ontwerpers benaderen problemen op een originele manier en komen met onverwachte oplossingen. Daarvoor gebruiken ze creatieve technieken en hun 'vrije geest', die eerder kansen dan belemmeringen ziet.

Al deze creatieve technieken kunnen ook worden ingezet voor het oplossen van maatschappelijke problemen, voor het ontwerpen van nieuwe diensten of een originele klantbenadering. De verzamelnaam daarvoor is Design Thinking. Achter deze verzamelnaam schuilt een schat aan ideeën voor ieder bedrijf dat creatiever en innovatiever wil worden.

Design Thinking: durven en doen



Design Thinking: durven en doen

over de waarde van Design Thinking bij innovatie

'Is iedereen er klaar voor? Dan beginnen we nu eerst met de *gekke-koe-oefening*. Jullie opdracht is: schets drie verschillende businessmodellen met gebruik van een koe. Begin eerst met het verzamelen van de eigenschappen van een koe (inderdaad, melk geven, loeien...) en bedenk dan een innovatief businessmodel. Schrijf of teken het resultaat op de flipover. Je hebt drie minuten de tijd.'

Door creatieve associatieopdrachten worden mensen uit hun dagelijkse denkpatroon gehaald. Ze worden gedwongen te associëren en komen daardoor tot meer en verrassender resultaten. Vandaag de dag voorziet dat in een grote behoefte. In 2012 deed GOC onderzoek naar acties die bedrijven in de creatieve industrie ondernemen om innovatiever te worden. Het bleek dat een groot deel van de ondervraagde bedrijven veel energie steekt in het creatiever worden; ze streven ernaar dat hun medewerkers meer 'out of the box' gaan denken en initiatiefrijker worden.

Design Thinking is de verzamelnaam voor een groot aantal methodes en technieken die worden gebruikt door ontwerpers en vormgevers. Deze methodes en technieken worden steeds vaker benut buiten het creatieve domein, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van nieuwe business, een loopbaan, het bieden van nieuwe diensten of het beter organiseren van een productieproces. Design Thinking helpt mens en bedrijf om innovatiever te zijn.



Wat houdt Design Thinking precies in?

Hoe werkt het?

Kunnen de niet-creatieven het leren?

Helpt Design Thinking echt meer innovatief te zijn?

Dat gaan we in dit artikel uitzoeken >>

Outside the box

In het spraakgebruik wordt creatief denken 'out of the box' denken genoemd, maar eigenlijk is 'outside the box' de juiste term. Bedoeld wordt dat je buiten de gebaande paden kunt denken. Sommige mensen doen dat uit zichzelf. Anderen doen het als ze op weg worden geholpen. Om te zien hoe dat werkt, kijken we mee bij twee creatieve sessies die afgelopen jaar bij GOC plaatsvonden...

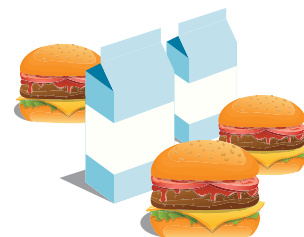
Wat deden ze daar eigenlijk?

Zit daar een groep mannen kaart te spelen? Ja, ze bevragen elkaar met behulp van een kaartspel. De bedoeling is een probleem te verhelderen en het 'om' te denken naar een kans. Door met een frisse blik te kijken, kunnen problemen veranderen in kansen. De begeleider, afkomstig van trainingsbureau Ja-Maar, geeft een voorbeeld: 'een kolenbedrijf in Antwerpen zag door de overschakeling op aardgas haar markt instorten. Wat moesten ze doen? Ze keken om zich heen en zagen hun grote wagenpark, hun getrainde sjouwers en vormden zich om tot een succesvol transportbedrijf. Dat is problemen omdenken in kansen. Nu jullie. Welk probleem moet er bij jullie bedrijf worden omgedacht?'

Een andere sessie bij GOC wordt verzorgd door de vakgroep Creative Facilitation van de TU Delft. Hier worden ontwerpers opgeleid die anderen kunnen helpen bij het creatiever ontwikkelen van nieuwe

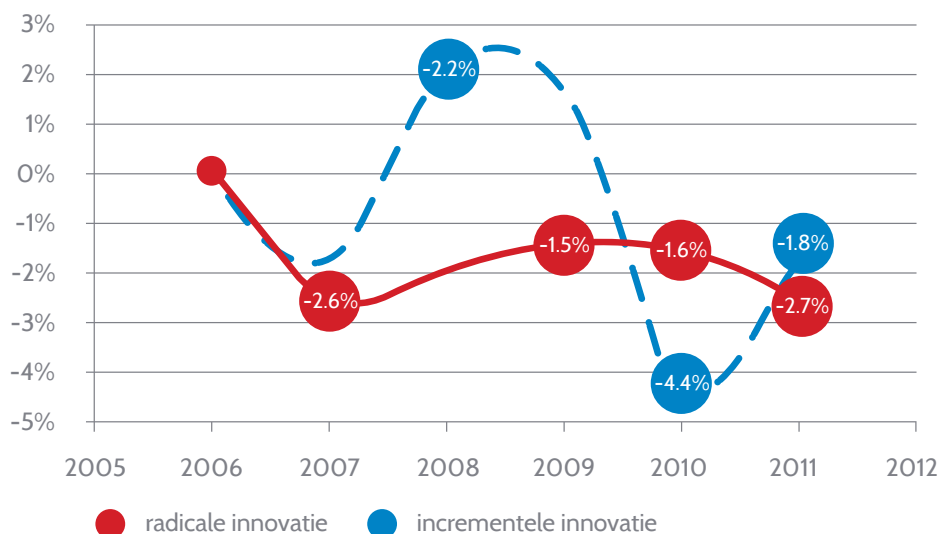
producten en diensten. Ook hier zijn vertegenwoordigers van een aantal bedrijven uit de creatieve sector aanwezig. Een grote hoeveelheid kleurige post-its vult de wand van de vergaderzaal, de deelnemers lopen heen en weer om alles op de juiste plek te krijgen. Opeens stuift een smurf het zaaltje binnen en springt op tafel. Dat is lachen natuurlijk. Even snel als hij gekomen is, is de smurf ook weer weg. De opdracht is: 'kijk nu nog eens kritisch naar de resultaten, maar dan vanuit de positie van een smurf!'

Bij beide sessies valt op dat er hard wordt gewerkt. Er wordt gelopen, actief geluisterd, gediscussieerd. Post-its worden beschreven, opgeplakt en weer verplaatst. Er wordt veel gelachen. Niemand leunt achterover.



Lekker spelen.
Goed voor innovatie?

Afbeelding 1.1 | Investerings in innovatie in de periode 2006 tot 2012. Bron: Erasmus Universiteit.



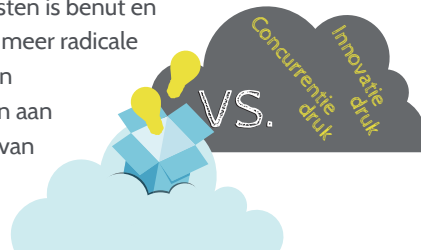
Hoge innovatiedruk

Achteroverleunen kan geen enkel bedrijf zich vandaag de dag nog permitteren. Ze moeten zich staande houden in een moeilijke markt, de productie nog efficiënter organiseren en nieuwe wegen inslaan. Creativiteit wordt als een belangrijke hulpbron gezien om dat voor elkaar te krijgen. Afbeelding 1.1 is gebaseerd op onderzoek van GOC bij 900 bedrijven in de creatieve industrie. Van de ondervraagde bedrijven is bijna iedereen bezig met het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten. Gevraagd naar de manier waarop zij dit aanpakken, blijkt dat veel wordt geïnvesteerd in het verkrijgen van een meer innovatieve cultuur en dat medewerkers worden gestimuleerd meer initiatief te nemen en meer 'out-of the box' te denken. Meer dan 80% van de ondervraagde bedrijven is ermee bezig, in sommige deelsectoren is het iets meer (film en televisie, uitgeverij) en in andere wat minder (grafimedia, podiumkunsten).¹

Over de gehele linie zijn bedrijven dus bezig om hun creativiteit te versterken. De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2011 – 2012 heeft daarvoor ook een

verklaring. De Erasmus Universiteit stelt dat de ruimte voor verbeteringen aan bestaande producten en diensten is benut en dat bedrijven door meer radicale innovaties proberen nieuwe groeikansen aan te boren. Ten tijde van crisis zijn bedrijven minder geneigd om langere

termijn investeringen te doen. Maar door de aanhoudende lastige omstandigheden op bestaande markten zijn ze nu wel gedwongen op zoek te gaan naar nieuwe markten en klantgroepen. Dat is geen eenvoudige opgave. Temeer omdat uit cijfers van het World Economic Forum blijkt dat de Nederlandse markt de hoogste concurrentiedruk ter wereld kent². Radicale innovatie is niet de enige uitdaging. Er is meer aan de hand. De bestaande productiewijzen en consumentenvragen zijn dusdanig in beweging, dat bedrijven al heel inventief moeten zijn om op hun bestaande markt te overleven. Digitalisering verandert het maken, distribueren en verkopen van producten



¹ Mijnen, H., Teunen, J. (2012) Sociale Innovatie in de creatieve industrie. Uitgave: GOC, Veenendaal.

² Volberda, H. (2012) Concurrentie- en innovatiemonitor. Uitgave: Erasmus Universiteit, Rotterdam.

ingrijpend. De klanten zijn ondertussen wel veeleisender, maar minder trouw geworden. Tot dusverre was 'beleving' het toverwoord om klanten te trekken.

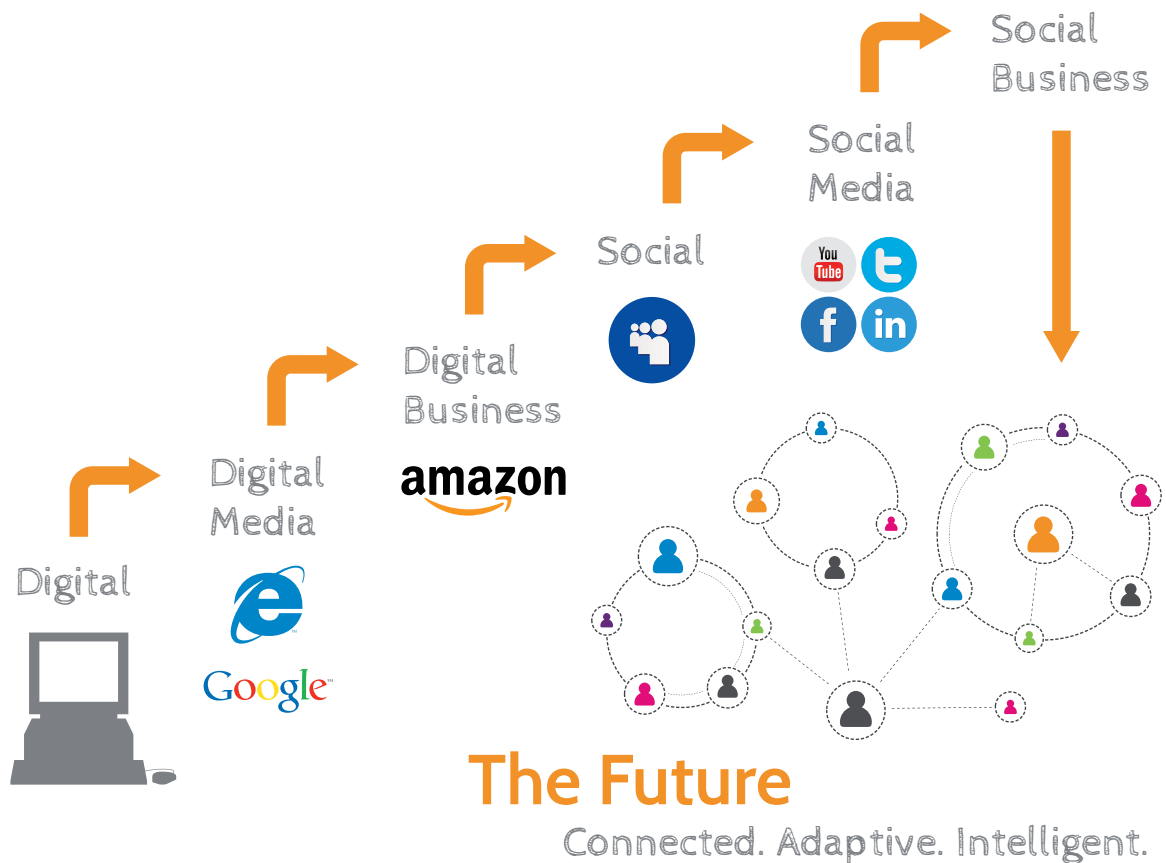
Nu bijna alle bedrijven deze formule hebben ontdekt, is dat niet langer voldoende. In de huidige wereld van overaanbod en social media draait het om persoonlijke relevantie en maakt beleving plaats voor betekenis. Dat houdt in dat de klant de waarde van een product of dienst afmeet aan de bijdrage die deze levert aan het bereiken van zijn persoonlijke doelen. Anders gezegd, iemand wil niet met de trein reizen, hij wil naar huis. Hij wil geen warme jas, maar een sportieve uitstraling, hij wil niet naar sportles, maar langer leven. Op deze persoonlijke doelen rekt hij de aanbieder af en zijn

oordeel deelt hij liefst met de hele wereld.

Het huidige toverwoord is dan ook 'social business'. Dit houdt in dat organisaties waarde creëren voor en samen met hun klanten. Daarbij worden mensgerichtheid, sterke netwerken en creativiteit als doorslaggevende succesfactoren gezien. Niet het winstdenken is leidend maar het samenwerken met stakeholders aan gezamenlijke doeleinden en het vervullen van behoeftes (zie afbeelding 1.2).³

Dat is mooi gezegd allemaal. Maar in de praktijk van alledag is voor de meeste bedrijven de nood hoog en de oplossing niet nabij. Voor mens en organisatie geldt een hoge innovatiedruk. Het is niet verwonderlijk dat de hulp van creativiteit wordt ingeroepen.

Afbeelding 1.2 | Social media leiden tot ingrijpende veranderingen. Bron: David Armano.

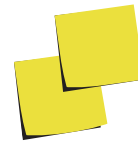


Wat is Design Thinking?

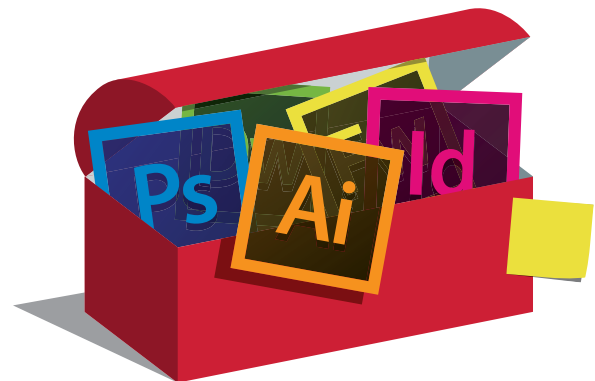
Creatieve ideeën die nieuwe kansen creëren, terwijl de concurrent de moed laat zakken. Hier zitten bedrijven op te wachten. Het begrip Design Thinking is nog nieuw. Het wordt door een aantal Amerikaanse innovatiegoeroes zoals Tim Brown en Roger Martin⁴ gepromoot en ook in Nederland duikt het woord steeds vaker op. Het zou een methode zijn om sneller nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en het zou helpen om creatiever en innovatiever te worden. De eerste vraag die opkomt is 'wat is er eigenlijk nieuw aan?' Design is immers beslist geen nieuw verschijnsel. Het ontwerpen van gebouwen, landschappen, mode, auto's en gebruiksartikelen bestaat al lang. Het grafisch design van de 'verpakking' is ook al niet nieuw. De term design wordt op veel manieren gebruikt. Grafisch design, interieur design, fashion design, interactive design, game design, product design, sound design... wat kan je niet allemaal ontwerpen? De Erasmus Universiteit maakt in een studie naar design onderscheid tussen zes verschillende toepassingsgebieden: voor technologie, voor functionaliteit, voor gebruiksgemak (ergonomisch ontwerpen), om de zintuigen te prikkelen, om emotie op te roepen en om zelfexpressie te bevorderen. Omdat deze toepassingen vaak in elkaar overlopen, wordt voorgesteld te werken met de hoofdcategorieën, functioneel design en experience design.⁵ Al die verschillende vakgebieden zijn de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd. Er zijn veel opleidingen beschikbaar en op designgebied (mode, architectuur maar ook game- en lichtdesign) speelt Nederland internationaal een vooraanstaande rol. Door onderzoek is veel bekend over het effect van kleuren, vormen en compositie op functionaliteit en emoties. Er zijn tegenwoordig zelfs systemen om het rendement van design te meten. Een bedrijf als Heineken legt sterk de nadruk op de beleving van het merk door middel van design. Het presenteert zich als een vooruitstrevend merk en laat dat tot uitdrukking komen in al haar uitingen. Ze ziet dat dit een positief effect heeft op de omzetcijfers.⁶ Een bedrijf dat daar te laat achterkwam was Apple met de Iphone4S. Het toestel was wel

technisch verbeterd, maar er was geen moeite gedaan om iets aan de vormgeving te veranderen. De consument liet de nieuwe versie links liggen. Toen Apple uiteindelijk met een nieuw ontwerp kwam, was er technisch weinig veranderd en opnieuw lieten de klanten het afweten.

Goed design loont als de inhoud deugt. Nu weten we alleen nog niet wat het nieuwe van Design Thinking is. Het nieuwe moeten we zoeken in een andere ontwikkeling. Er ontstaat steeds meer interessante kruisbestuiving met andere domeinen waar mensen bezig zijn met 'ontwerpen'. Ondernemers, managers, marketeers en medewerkers houden zich immers ook dagelijks met ontwerp bezig. Ze bedenken nieuwe businessmodellen, ontwikkelen werkprocessen, projecten en procedures. Door de hoge innovatiedruk moet dat steeds sneller gebeuren en vaak op onbekend terrein. Op dat moment wordt creativiteit belangrijk en krijgen de methodes en technieken van ontwerpers waarde voor nieuwe beroepsgroepen.



Designers hebben
methodes en technieken
voor creatieve oplossingen



⁴ Tim Brown is CEO van IDEO een innovatie adviesbureau, dat mede aan de wieg stond van nieuwe producten bij Apple, modemerken Prada maar ook de draagbare defibrillator mee hielp ontwerpen. Roger Martin is dean van de Rotman School of Management van de universiteit van Toronto en heeft veel gepubliceerd over de relatie tussen integratief denken en innovatie.

⁵ Ende, J. van den (2011) Effectiviteit van Design. Uitgave: Rotterdam School of Management (RSM).

⁶ Design Management Network. www.dmnetwork.nl



Design Thinking kun je zien als een verzameling van methodes en technieken die ontwerpers veel gebruiken voor het bedenken en creëren van producten. Denk aan de techniek van het brainstormen, een snelle en open inventarisatie van ideeën en oplossingen, die al eerder van ontwerp bureaus naar bedrijven was overgewaaid. Er zijn echter veel meer handige technieken die helpen om creatieve oplossingen te bedenken. Deze technieken veroveren nu in hoog tempo de marketingwereld en het innovatie- en verandermanagement. Zo ontstond de afgelopen jaren een aanpak onder de noemer Service Design. In plaats van het ontwerpen van een product of object gaat het nu om het ontwerpen van een service, denk aan nieuwe diensten, werkwijzen, businessmodellen, innovaties en marketing. Onder de noemer Social Design vinden we ontwerpactiviteiten



gericht op het oplossen van maatschappelijke problemen, zoals het bestrijden van de armoede in Afrika, het terugdringen van milieuverontreiniging of het verbeteren van het woonklimaat in achterstandsbuurten.⁷ Er zijn dus verschillende benamingen. We gebruiken in dit artikel Design Thinking als verzamelnaam voor alle creatieve methodes en technieken die bruikbaar zijn bij het oplossen van problemen en het ontwerpen van nieuwe strategieën en werkwijzen. Hoe je het ook precies noemt, interessant is hoe deze creatieve methodes helpen de factor creativiteit voor mens en organisatie te vergroten.



Gebruik je hersens nu toch eens!

Je hersens gebruiken

Onze rechterhersen helft wordt gezien als de plaats waar creativiteit ontstaat. Hier bevindt zich de aanleg voor fantasie, verbeelding, muziek en het gevoel. De linker hersen helft zorgt voor de logica, de feiten en de blik op details. Creatieve mensen zouden over een beter ontwikkelde rechterhelft beschikken en daardoor

creatiever zijn. Weinig aan te doen dus?

Design draait om meer dan creativiteit, het gaat vooral om de praktische bruikbaarheid en het resultaat. Dat zorgt ervoor dat het wordt geaccepteerd door sceptici die denken 'creativiteit prachtig, maar wat verdienen we ermee?' In zijn boek *Change by Design* legt Tim Brown, CEO van het succesvolle Amerikaanse bedrijf IDEO, uit wat de verschillen zijn tussen een traditionele

probleemaanpak en de aanpak van design denkers. Het grootste verschil is dat design denkers niet alleen analytisch maar ook creatief denken, veel direct uitproberen en altijd kijken vanuit het perspectief van de uiteindelijke gebruiker.

Ze gebruiken beide hersenhelften dus optimaal.

De minder creatieve mens of organisatie is gewend om de zaken logisch-lineair te benaderen: ik heb een probleem, ik analyseer dat, bedenk een passende oplossing en voer deze uit. Dergelijk analytisch denken verfijnt bestaande kennis, waardoor kleine verbeteringen kunnen worden aangebracht in de status-quo. Daar is niets mis mee, want het levert betere producten en bedrijfsvoering op. Met deze aanpak verander je echter niet de regels van het spel. Analytisch denken werkt vooral goed als je het toepast op wat al bestaat. Tim Brown stelt dat de meeste mensen de dingen om zich heen te makkelijk voor waar en als vaststaand feit aannemen. Maar wat je om je heen ziet, hoeft helemaal niet zo te zijn. Het is door mensen bedacht, dus waarom zou het niet anders en beter kunnen?

Design Thinking is niet synoniem aan creatief in de zin van origineel. Design Thinking is gericht op doen, op experimenteren en het vinden van praktische oplossingen. De aanpak van Design Thinking sluit aan bij wat de socioloog Sennet over 'modern vakmanschap' naar voren bracht. Vakmensen baseren zich op ervaring (doen) en worden daardoor experts. Als ze vrijheid van

handelen hebben, zullen mensen hun creativiteit inzetten en daardoor sneller expert worden.⁸ Sennet ziet creativiteit als een natuurlijke eigenschap van iedereen: kinderen spelen spelletjes en leren op die manier om te gaan met spelregels. Door veel te oefenen, krijgen ze een spel onder de knie. Dat geeft hen vervolgens de mogelijkheid de regels te veranderen en variaties te bedenken. Sennet noemt spelen een school waar je leert met complexiteit om te gaan. Het verwerven van vakmanschap ziet hij ook als een spel, waarbij je eerst de regels leert, daarna leert variëren om ten slotte een nieuw spel te kunnen maken. Sennet wil dit permanente spelen en leren geen creativiteit noemen; hij ziet het als ervaring opgebouwd door een combinatie van routine en open staan voor intuïtieve sprongen.

Volwassenen spelen voor serieuze resultaten: klanten binnenhalen, nieuwe business bedenken en geld verdienen. In het werkboek Business Model Generatie leer je op een creatieve manier nieuwe verdienmodellen ontwerpen.⁹ Daarin wordt de bijdrage van Design Thinking als volgt verwoord: 'de business van een ontwerper draait om meedogenloos onderzoek naar de best mogelijke manier om het nieuwe te creëren, het niet-onderzochte te ontdekken of het meest functionele te bereiken. Het is zijn opdracht om de grenzen van gedachten op te rekken, nieuwe opties te genereren en uiteindelijk waarde te creëren voor gebruikers.'

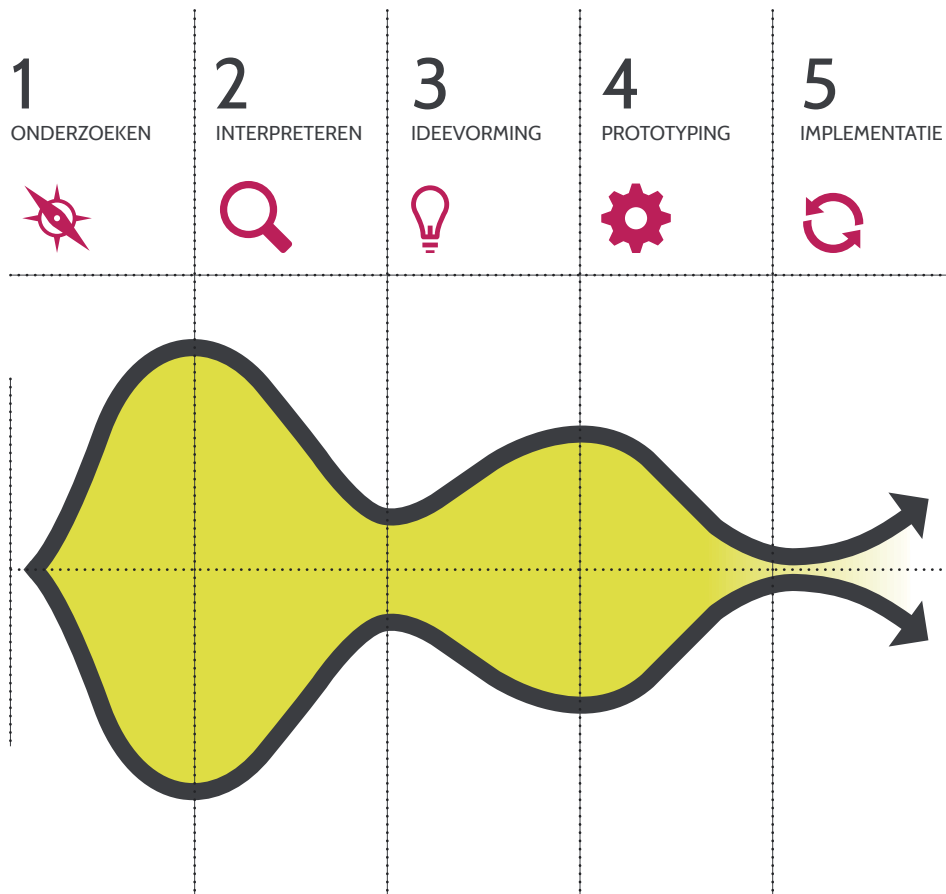
Verschillen tussen een logisch-lineaire benadering en Design Thinking. Bron: Tim Brown, Change by Design.

logisch-lineaire benadering	Design Thinking
lineair van probleem in huidige situatie naar oplossing	zoekend en experimenterend, huidige situatie is niet per se vertrekpunt
vooral analytisch	analytisch en creatief, plaats voor onverwachte invallen
probleemgestuurd	probleemgestuurd
experts	experts en gebruikers
blauwdruk voor ontwikkeling	open schets, resultaat staat vast maar meer oplossingen zijn mogelijk
pilot, test met één oplossing (doel is leren, voorbereiden)	prototyping met meer oplossingsrichtingen, daaronder ook zeer onzekere (doel is leren)

⁸ Sennet, R. (2008) De Ambachtsman. De mens als maker. Uitgave: Meulenhoff bv, Amsterdam.

⁹ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009) Business Model Generatie. Uitgave: Kluwer, Deventer.

Afbeelding 1.3 | Fases in het designproces. Bron: IDEO.



Ontdekkingsreis

Meedogenloos onderzoek doen en waarde creëren voor gebruikers, wie wil dat niet. Maar hoe ziet de aanpak er dan precies uit? We kijken weer naar IDEO, het bedrijf dat in de VS en vervolgens wereldwijd het begrip Design Thinking heeft geïntroduceerd. In hun aanpak gebruikt IDEO een fasering in vijf stappen. Er zijn meer aanpakken met andere benamingen in omloop, maar dit patroon komt telkens terug (zie afbeelding 1.3).

In deze designaanpak zitten telkens twee tegengestelde bewegingen:

- Een uitwaaiende beweging, gericht op het onbegrensd bedenken van nieuwe ideeën, oplossingen en mogelijkheden (divergeren).
- Een inperkende beweging, gericht op het selecteren en definiëren van de beste ideeën en het uitsluiten van onhaalbare mogelijkheden (convergeren).

Ontwerpen blijft een creatief proces, een

ontdekkingsreis waarin de verschillende fases niet strak gescheiden zijn en door elkaar kunnen lopen. Alleen de deadlines, waar iedere ontwerper mee te maken heeft, zijn heilig.

De fases in het ontwerpproces lopen in de praktijk door elkaar, maar het zijn wel stappen die worden gezet. Wat gebeurt er in de verschillende fases?

onderzoeken

In wat designers 'the fuzzy front end' noemen, het eerste warrige begin van een ontwerp, moet alles nog duidelijk worden. Waar gaat het over? Wat is precies de vraag? Wat is het probleem, voor wie, waarom en waar? Wat is het belang en voor wie? Wie is die gebruiker eigenlijk, wat houdt hem bezig? Hoeveel tijd is er beschikbaar, wat mag het kosten? De echte designvraag is niet 'wat is het probleem' maar 'hoe kunnen we...'. Het idee is dat er altijd wel een oplossing te vinden moet zijn, mits je de goede vraag stelt. De kracht van de ontwerper is om zoveel mogelijk informatie te verzamelen zonder te oordelen. Onbetekenende details en spontane eerste ideeën kunnen later de sleutel voor een oplossing zijn.

interpreteren

In deze fase wordt gezocht naar samenhang in alle informatie. Is er een samenhangend verhaal te vertellen, is er een patroon te herkennen, is er een bepaalde betekenis te vinden? De eerste foute vooronderstellingen en ideeën vallen af.

ideevorming

Welke ideeën zijn er allemaal en welke zijn het waard om uitgewerkt te worden? Door te associëren wordt

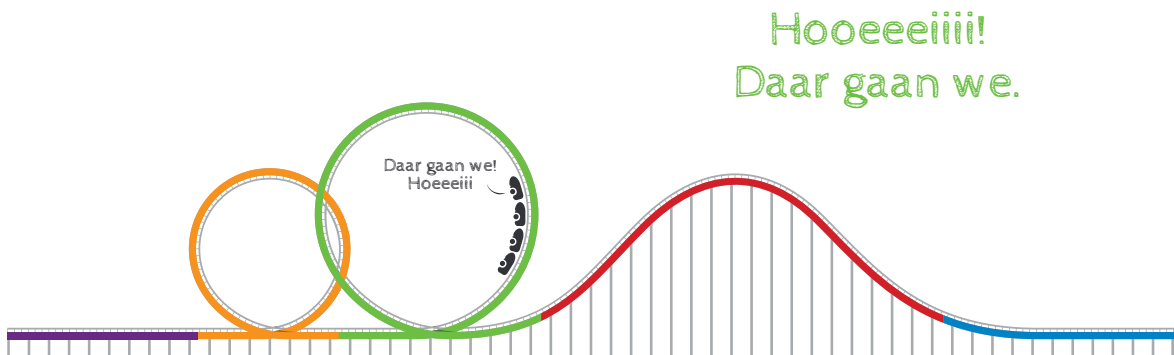
actief gezocht naar geheel nieuwe ideeën. In principe zijn alle ideeën welkom, maar deze worden nu aan een 'meedogenloze' selectie onderworpen. Wat niet past binnen de opdracht, het budget, de tijd en mogelijkheden valt af of wordt opnieuw geformuleerd. ('Kan het gouden idee misschien ook voor de helft van het geld worden uitgevoerd?')

prototyping

Waar de meeste pilots slechts één oplossing uittesten, gaat het bij prototyping om het uitproberen van verschillende ideeën. Daaronder zijn ook onzekere ideeën, want het doel is leren hoe iets in de praktijk uitwerkt. Kenmerkend is dat het snel en met bescheiden middelen gebeurt en dat de eindgebruikers een actieve rol krijgen in de beoordeling van de resultaten.

implementatie

Tenslotte wordt de beste oplossing getest in de praktijk en daarbij kunnen nog steeds kleine aanpassingen plaatsvinden.





Get your
hands dirty

Design Thinking =
meteen aan de slag,
denken en doen tegelijk

Al die fases. We worden onrustig, we willen iets doen! Het is kenmerkend voor designers dat als ze een opdracht krijgen, ze meteen iets gaan doen. Architecten en andere designers beginnen tijdens hun opdracht-gesprek al meteen te schetsen. Ze verhelderen de vraag door meteen uit te proberen wat het eerst in hen

opkomt.¹⁰ Denken en doen tegelijk, dat is de designaanpak. Laten we de handen uit de mouwen steken en het praktisch maken. Welke hulpmiddelen bieden de design denkers? En wat voegen ze toe om producten en diensten te verbeteren en te vernieuwen?

Design Thinking: heel veel ideeën bedenken om tot één echt goed idee te komen

Het verschijnsel 'brainstorm' is bij iedereen wel bekend. Door te associëren activeer je kennis en creativiteit, waardoor nieuwe ideeën ontstaan. Ook de belangrijkste spelregels zijn bij de meesten wel bekend: vermijd oordelen, kwantiteit boven kwaliteit, gebruik elkaars ideeën, durf vreemde ideeën in te brengen en houd het tempo hoog. Vooral de eerste spelregel is moeilijk. Ieder mens is geneigd om 'ja-maar' te zeggen (is al geprobeerd, wil onze klant niet, te duur, krijgen we nooit voor elkaar enz.). De kunst is om brainstormen effectief te maken, zodat het meer oplevert dan de voor de hand liggende ideeën. Daarvoor zijn veel verschillende werkvormen te gebruiken. We kijken daarvoor even in de keuken van Marc Tassoul. Hij leert vierdejaars studenten Industriel Ontwerp van de TU Delft de kneepjes van het vak om

creatieve sessies bij bedrijven te leiden.¹¹

Belangrijk is dat wordt gestart met een duidelijk en gedeeld beeld van de opdracht, anders wordt associëren overloos. Iedereen moet weten waar het over gaat en wat het belang is, dan pas kun je je afvragen 'hoe kunnen we...?' Om niet vast te blijven zitten in bekende kennis en vooronderstellingen, helpt het om tijdens de brainstorm de rechterhersenhelft flink te activeren. Het beeld van een koe en de smurf op de tafel lokt nieuwe associaties uit en daardoor krijgen onverwachte, nieuwe ideeën een kans. Ook omkeringen ('hoe jaag ik mijn klanten weg') en metaforen kunnen helpen. Stel de nieuwe plannen eens voor als een sprookje dat goed afloopt, een expeditie die op touw wordt gezet of zie de organisatie als een drukke haven waar geen ongelukken mogen gebeuren. Een stap verder gaat een geleide fantasie, waarin deelnemers zich helemaal inleven in een bepaalde situatie. Bijvoorbeeld zelf patiënt zijn en te voelen hoe dat is om mee te maken. Een dergelijke

¹⁰ Ware, C. (2008) Visual Thinking for design. Uitgave: Elsevier, Amsterdam.

¹¹ Tassoul, M. (2009) Creative Facilitation. Uitgave: VSSD Delft University of Technology, Faculty of Industrial Design Engineering.

aanpak levert snel veel nieuwe inzichten en ideeën op. Ideeën krijgen pas waarde als er wat mee wordt gedaan. Dat kan niet met alle ideeën het geval zijn. De volgende stap is dus een strenge selectie van de meest kansrijke ideeën. Terwijl bij de brainstorm de ja-maar zeggers, de zeurpieten en betweters geen ruimte krijgen, mogen ze nu los. Met de opdracht om wel positief en oplossingsgericht te blijven, mogen ze alle denkbare kritiek spuien.

Voor het selecteren zijn de volgende vragen belangrijk:

- Hoe en waarom is een idee bruikbaar (gelet op de opdracht)?
- Welke ideeën zijn zeker bruikbaar?
- Bij welke ideeën zijn twijfels?

De criteria leg je zelf aan en kunnen uiteenlopen van zeer intuïtief (dat voelt goed) tot feitelijk (te verwachten Return on Investment). Belangrijk is dat het selectieproces een onderbouwing oplevert, waarom dit de beste ideeën voor dit moment en deze vraag zijn.

Een snelle manier is om te stemmen met stickertjes. Je ziet meteen waar de voorkeur ligt. Een andere creatieve manier is te werken met een Devil's Advocate (een deelnemer die zeer kritisch is) en een Angel's

Advocate (een deelnemer die de ideeën beschermt). Zo dwing je tot discussie, die leidt tot scherpe keuzes.

Dergelijke methodes van ideeëngeneratie en -selectie winnen aan kracht naarmate er meer variatie is en er meer doelgericht wordt gewerkt. Het goed toepassen van creatieve technieken helpt de effectiviteit te vergroten. Wie er echt mee aan de slag wil, doet er goed aan deskundige begeleiding in te schakelen of deze deskundigheid zelf te ontwikkelen.

Hoe helpt ideeëngeneratie bij het bevorderen van innovatie? Naast het verzamelen van veel ideeën en oplossingen zorgt het voor energie, een gedeelde taal en voor betrokkenheid. Door gezamenlijk te selecteren en te argumenteren worden keuzes duidelijk. Dat geeft draagvlak voor de verdere uitwerking.

Design Thinking =
heel veel ideeën
bedenken om tot
één echt goed
idee te komen



Design Thinking: de eindgebruiker is het vertrekpunt

Op YouTube staat een hilarisch filmpje over klantbehoefte. Drie holbewoners met knots en in beestenvel wordt een reactie gevraagd op een wiel. Is dat geen handige oplossing voor het verplaatsen van zware spullen, is de vraag. De eerste holbewoner: 'dat rolt weg, lastig en het rolt over je voeten, pijnlijk' (instemmend geknik). De tweede holbewoner: 'ronde vormen is meer iets voor vrouwen....'(instemmend geknik). De derde holbewoner (ernstig): 'waarom niet gewooneen vierkant?' (applaus).¹² Een echte design denker neemt geen genoegen met oppervlakkig marktonderzoek. Als mensen wordt gevraagd wat ze ergens van vinden, reageren ze immers vanuit de bestaande denkkaders. Suggesties voor iets

echt nieuws komen er vaak niet uit. Of nog erger: ze verwijzen een goed idee naar de prullenmand. Een ontwerper neemt de eindgebruiker en zijn echte behoefte als vertrekpunt van zijn ontwerp. Daarvoor leeft hij zich helemaal in de behoefte van de gebruiker in. Hij is daarbij niet alleen geïnteresseerd in functionele behoeftes, maar ook in de onbewuste wensen en verlangens. Daar komt hij achter via gesprekken en observaties. Wat zijn dagelijkse routines, wat geeft kleine ergernissen, wat geeft juist gemak en welbevinden, hoe staat iemand in het leven? Een goed ontwerp vraagt om uitgebreid antropologisch onderzoek. Iedereen kan daar met bescheiden middelen mee beginnen. Bijvoorbeeld door zelf eens bewust de klant te zijn en te ervaren hoe je dan wordt behandeld. Of door persoonlijke gesprekken aan te knopen met klanten, die gaan over hun dagelijks leven.

Afbeelding 1.4 | Een klantprofiel maken met behulp van Empathy mapping. Bron: Business Model Generatie.



Het verlenen van een dienst is geen tastbaar product, maar kan evengoed worden vormgegeven vanuit kennis van de diepere behoeften van de klant. Om de klant beter te leren kennen is Empathy mapping een bruikbaar en creatief hulpmiddel. Via Empathy mapping worden klanten in beeld gebracht als een of meer 'echte' personen. De opdracht is zoveel mogelijk te weten te komen van de klant met behulp van een aantal vragen. (zie afbeelding 1.4). Als dat is gebeurd, krijgt de klant een passende naam, leeftijd, uiterlijk en nog een aantal onderscheidende kenmerken. Dit noemt je een 'persona'. Reclamemensen en redacteurs gebruiken deze creatieve techniek al jaren om zich beter te kunnen richten op hun lezerspubliek. Nu is het via service design ook doorgedrongen tot andere bedrijven, zoals theater- en evenementenbedrijf De Reehorst in Ede. Daar hebben ze Claire. Alle medewerkers kennen deze dame. Wat zou Claire prettig vinden in deze situatie? Welke kleur zou zij kiezen, welk drankje, wat zou haar aangenaam verrassen? Claire geeft medewerkers een gevoel bij de klanten en zorgt voor een gezamenlijk referentiekader bij het nemen van beslissingen.¹³ Beschikken over dergelijke 'consumer-insights' voorkomt dat je er helemaal naast zit in je aanpak. Tim Brown beschrijft de situatie in een groot ziekenhuis.¹⁴ Dat staat bekend om haar kwaliteit en is zeer efficiënt georganiseerd. Het ziekenhuis wilde klantgericht werken en riep de hulp in van een designteam. Deze begonnen met onderzoek naar de eindgebruikers: de patiënten. Zij tekenden verhalen op van angst, lang wachten en vooral het gevoel van totaal verlies van regie. De ziekenhuisorganisatie was van plan het logboek, dat werd gebruikt om de diensten over te dragen, te digitaliseren. Zij zagen hierin een efficiëncyslag. De ontwerpers zagen wat anders: extra aantekeningen in de kantlijn van de logboeken, nog snel een mondelinge overdracht. Zij zagen de behoefte aan maatwerk en persoonlijk contact. De ontwerpers koppelden de verhalen van de patiënten aan de behoeften van het personeel. Ze bedachten een overdracht van de diensten, die plaatsvindt bij het bed van de patiënt. De dienstdoende verpleger vertelt zijn opvolger de belangrijkste zaken en de patiënt mag deze aanvullen. Het bleek niet alleen een efficiënte aanpak,

het droeg ook bij aan het welbevinden van zowel patiënt als medewerker. Beiden kregen meer regie over de situatie. De medewerkers waren bovendien blij met minder administratieve handelingen.

Design Thinking: de eindgebruiker is het vertrekpunt



In zijn boek noemt Brown talloze voorbeelden van verkeerde vooronderstellingen over klanten. Het hotel dat denkt indruk te maken met een strak vormgegeven ontvangstbalie, terwijl de gast vooral baalt van de ingewikkelde handleiding bij de televisie. Een energiemaatschappij die denkt dat de klanten graag het milieu willen sparen, terwijl deze zich vooral druk blijken te maken om comfort, stijl en hun sociale contacten. Klantgerichtheid is niets nieuws onder de zon. Te vaak schiet dat echter tekort omdat te beperkt vanuit het bestaande aanbod wordt geredeneerd. Design Thinking kijkt met een open blik naar wat klanten echt willen en nodig hebben. Dan vind je de verrassende aanpak die de klant aangenaam verrast, en dat hoeft niet ingewikkeld of creatief te zijn. Brown zegt dat iedereen die goede vrienden op bezoek krijgt, automatisch nadenkt over wat zij leuk vinden om te doen, te eten en te bespreken. De creatieve ideeën komen vanzelf naar boven als je je op hun komst verheugt. Deze houding heb je ook als je je echt verheugt op het contact met je patiënten, klanten of collega's. Weten wat de klant zou willen is één ding, weten op welke momenten ze het nodig hebben is een andere vraag. Service designers werken daarom met customer journey maps. In een 'reis van de klant' worden alle stappen van de klant op een rijtje gezet, vanaf het moment dat hij ook maar overweegt om wat aan te schaffen of contact op te nemen, tot het moment van keuze en wat daarna nog volgt. De potentiële klant zet vaak veel meer stappen dan je zou denken. Hij gaat niet alleen prijzen vergelijken en aanschaffen, maar vraagt

¹³ De Gelderlander (november 2012).

¹⁴ Brown, T. (2009) Change by Design. Uitgave: HarperCollins Publishers, New York.

misschien ook advies bij vrienden of experts, gaat iets uitproberen, fantaseert over de resultaten, na aanschaf gaat hij het doorvertellen, een ander adviseren, het retour zenden, enz. In deze tijd speelt een deel van deze stappen zich af via social media. Voor design thinkers zijn het allemaal mooie gelegenheden om vorm te geven. De design thinker ziet allemaal 'touchpoints': waardevolle momenten waarop je actie kan ondernemen om van een potentiële klant een echte klant te maken.

Wat voegt design thinking toe aan innovatie?

Onderzoeken vanuit 'consumer-insights' is met nieuwe ogen naar bestaande en nieuwe klanten kijken. Vanuit dat perspectief ontdek je aanknopingspunten voor het echt verbeteren en vernieuwen van je aanbod.

Design Thinking: mensen raken met verhalen

Achter ieder goed ontworpen gebouw, mode-ontwerp of logo zit een verhaal. Het is een verhaal dat klanten informeert, verleidt en uitnodigt. Een verhaal dat inspeelt op de emoties van de klant. Reclamemakers weten daar alles van!

**Tell me a fact
and I will learn**

**Tell me a truth
and I will believe**

**Tell me a story and it will
live in my heart forever!**

(oud Indiaans gezegde)

Om te beginnen hebben mensen behoefte aan een logisch verhaal. Een verhaal met een begin en een eind, waarbij je snapt waar het om draait. Daarnaast biedt een verhaal identificatie. In een goed verhaal zitten personen en situaties, waarmee de lezer of de luisteraar zich kan identificeren. Strijd, spanning, sentiment en onverwachte gebeurtenissen houden de lezer of luisteraar betrokken. Als dat maar goed afloopt... wat had ik zelf gedaan... pas toch op! Deze betrokkenheid maakt dat het verhaal beklijft en een persoonlijke betekenis krijgt. Het helpt als de karakters van de personen worden uitvergroot. De redder, de goedzak en de slechterik, het zijn karikaturen en ze werken direct op het gevoel. Politici kennen deze truc als framing. Noem de modale Nederlanders Henk en Ingrid en iedereen heeft er snel een beeld bij. Naast het gebruik van personages werken metaforen ook goed: het gevecht om de klant, uit het dal klimmen of een ruwe zee trotseren. Merken en politici maken al langer dankbaar gebruik van de kracht van het verhaal. Organisaties proberen het via een 'corporate story'. Deze stories zijn vaak nogal technische verhalen die vooral gaan over functionele zaken, geformuleerd vanuit de eigen positie: wij zijn klantgericht, wij maken ons product volgens de hoogste kwaliteitsnormen, wij zijn heel erg innovatief. Als we het hebben over betekenis geven aan behoeftes van klanten, dan begrijpen we al dat die klanten niet op zulke loze kreten zitten te wachten. Design thinking denkt wel vanuit de gebruiker en geeft een creatieve draai aan dit soort verhalen. Kijk eens hoe ze dat deden bij Starbucks voor een imagocampagne. Gaat het verhaal over de lekkerste koffie? Daar hebben ze het niet eens over. De ontwerpers bij Starbucks kwamen er via gesprekken met klanten achter dat er nogal wat romances ontstonden in de Starbucksvestigingen. Toen ze hoorden dat in een van de vestigingen zich zelfs een stel liet trouwen, ontstond het idee voor een Valentijnsactie. Klanten werden opgeroepen om hun persoonlijke Starbucks Lovestory op papier te zetten. Deze actie (Match Made Over Coffee) leverde meer dan 600 verhalen op van klanten. Natuurlijk waren het allemaal ontroerende en positieve verhalen. Starbucks gebruikte ze voor een leuke actie maar ook als corporate story om zich te profileren als de plek waar mensen

elkaar ontmoeten.¹⁵ Een ander voorbeeld van storytelling valt uit het Moleskine notitieboekje als je dat voor de eerste keer openslaat. Op een klein velletje papier staat een verhaaltje en het begint zo: 'Moleskine is het erfgoed van het legendarische notitieboekje van kunstenaars en denkers van de laatste twee eeuwen. Onder hen Vincent van Gogh, Pablo Picasso, Ernest Hemingway en Bruce Chatwin.' Het verhaal wordt vervolgd met de geschiedenis van de kleine Franse ambachtelijke boekbinder die ermee stopt, waarna het kleine boekje bijna verdween maar gelukkig...nog net op tijd werd gered door een bevlogen Milanese uitgever ... Logisch dat bij innovatie- en veranderprocessen storytelling benut kan worden. Voor 'wij zijn innovatief', 'wij zijn kostenbewust' of 'wij hebben tevreden klanten' komt niemand uit de bureaustoel. Een spannend

verhaal over de onderneming die in deze barre tijden ieder dubbeltje moet binnenhalen, dat weet te doen door een list te bedenken en daardoor een schitterende beloning in de wacht sleept; aan dat sprookje willen mensen zich graag actief verbinden. Wat voegt storytelling toe om innovatiever te worden? Een goed verhaal geeft mensen logica en raakt ze emotioneel. Aan een goed verhaal verbind je je en daarom is het eerder leidend voor je gedrag dan alleen kennis.



Design Thinking = mensen raken met verhalen

Design Thinking: ideeën zichtbaar maken

Stel je bent op Schiphol en alle bewegwijzering ontbreekt. Of je bent in een vreemde stad en je hebt geen plattegrondje. Dat wij de weg kunnen vinden in de wereld danken we aan designers. Overal waar veel informatie is, helpen designers deze terug te brengen tot begrijpelijke hoeveelheden. Onze hersens zijn sterk ingesteld op visuele informatie, maar liefst 80% van onze hersencellen is daarop gericht.¹⁶ Onze waarneming scant de omgeving en zoekt permanent naar samenhang, patronen en signalen. Daardoor snappen we meteen wat de bedoeling is als we een pijl zien (die kant op), een bliksem (gevaar) en interpreteren we snel kleuren (giftig, vriendelijk). Veel informatieoverdracht vindt tegenwoordig plaats via tekst, in het gunstigste geval geïllustreerd met plaatjes of met statistieken. De huidige overload aan informatie dwingt echter tot nieuwe werkwijzen; onze hersens nemen het allemaal niet meer op. Hier kan beeld helpen. Er verschijnen steeds vaker infographics,

blauwdrukken, schetsen, games en korte filmpjes om de boodschap over te brengen. Dit zijn geen beelden bij een tekst, deze beelden zijn de boodschap zelf. 'A picture paints a 1.000 words' zegt Andy Warhol. De kracht van design zit in het aansprekende beeld. Onze hersencellen begrijpen beeld beter dan tekst. Het beeld van 'Claire' helpt medewerkers beter oplossingen te bedenken in hun dagelijks werk dan het dikste handboek met aanwijzingen voor klantbenadering. Door visualisering is het makkelijker om complexe informatie over te brengen. Een beeld maakt de hoofdlijnen duidelijk. Ook kan een beeld beter de verbanden aangeven en het onderliggende systeem duidelijk maken. Maar beeld doet meer dan informatie ordenen en overbrengen. Juist via beeld kunnen ook de emoties worden geraakt. Bijvoorbeeld door het gebruik van metaforen. In plaats van een geschreven projectplan kan ook het beeld van een tuin worden gebruikt, met klanten als mooi gekleurde bloemen, kansen als vogels in de lucht en resultaten als rijpe vruchten. In de tuin kan je alles kwijt en het is iedereen duidelijk wat er wordt

¹⁵ www.copytips.nl/onlinecopy/de-kracht-van-corporate-storytelling.html.

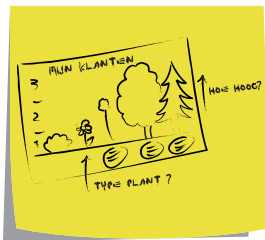
¹⁶ Ware, C. (2008) Visual Thinking for design. Uitgave: Elsevier, Amsterdam.

bedoeld. Ander voorbeeld: verbeeld een procedure eens als een tuin of machine: wat gaat er in en wat komt er uit, wat doet de machine allemaal en waar loopt de machine vast? (zie afbeelding 1.5)

Afbeelding 1.5 | Verbeeld het werk eens als een tuin of een machine.... Bron: Visuele Meetings.

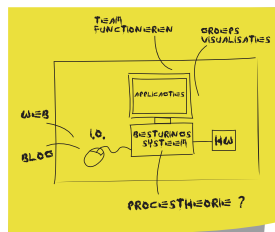
Mijn werk als een tuin

Stel je je klanten voor als planten met verschillende soorten opbrengsten. Wie zijn de bloemen? Wie levert fruit op?



Mijn werk als een machine

Wat is je operationele systeem? Welke applicaties run je?



Getekende overzichten zorgen ervoor dat mensen alle elementen in samenhang kunnen zien ('the big picture'). Het beeld combineert emotionele en analytische waarden en zorgt er voor dat er één beeld blijft hangen bij een groep. In een tijd dat mensen steeds vaker samenwerken in ad-hoc projecten met deelnemers uit verschillende disciplines, is het werken met beelden veel effectiever dan met grote stukken tekst die ieder op zijn eigen manier interpreteert.

Een mooie uitwerking van deze principes vinden we in de methodes Business Model Generatie en Business Model You. De kern van deze methodes bestaat uit een 'canvas' dat op één A4'tje past.¹⁷ In dit canvas staan alle onderdelen om een (persoonlijk) verdienmodel te beschrijven. Welke toegevoegde waarde ga je leveren, wie gaat je helpen, hoe gaat de distributie, wat zijn kosten en wat zijn baten? In plaats van een uitgebreid businessplan te schrijven, ga je met het canvas aan de slag. Door met post-its te werken, kan je gemakkelijk wat veranderen en zie je direct wat het betekent om met betaalde of onbetaalde diensten te werken, wie de klanten zijn en hoe je producten wil verspreiden. Het is één A4 maar het geeft overzicht, houvast en de

mogelijkheid van communicatie. Vooral geeft het de mogelijkheid om te experimenteren en te beargumenteren wat het beste werkt. Kijk naar de voorbeelden van een boekenuitgever die worstelt met de vraag wat zijn verdienmodel moet worden (zie afbeelding 1.6). Wat voegt het gebruik van beelden toe aan innovatie? Een beeld onthoud je beter dan een geschreven tekst. Via beeld kun je makkelijker samenwerken tussen verschillende disciplines, je hebt samen 'the big picture'.

Design Thinking = ideeën zichtbaar maken

Design Thinking: prototyping als praktijktoets

Architecten of ontwerpers van auto's maken prototypes in de vorm van maquettes, blauwdrukken en testmodellen. Ook voor het ontwikkelen van andere producten en diensten is het uitproberen van meerdere mogelijkheden een waardevolle aanpak om de voor- en nadelen in de praktijk echt goed te leren kennen. De tegenwerpingen zijn dat experimenteren veel tijd kost en dat marktonderzoek efficiënter is. Volgens designers is dat echter niet het geval. Zij vinden dat je ook voor het aanbrengen van kleine verbeteringen voldoende tijd uit moet trekken, anders loop je kans dat het geen verbetering maar een verslechtering is. Marktonderzoek is altijd een bron van informatie, maar zegt nog niet voldoende over de uitwerking in de praktijk. Design denkers zorgen daarom voor permanent experimenteren. In het model Business Generatie worden na het maken van een canvas met een verdienmodel praktijktesten uitgevoerd. Deze zijn gericht op het uittesten van een waardepropositie, het prijszettingmechanisme of andere elementen in de markt. Er worden altijd echte klanten bij betrokken. Als opties zijn er ook: rollenspellen met klanten, werken met eenvoudig in elkaar geknutselde hulpmiddelen, iets laten zien in een animatie en ontwikkelsessies met gebruikers (co-creatie). Alles kan, als het maar helpt bij het testen of het idee in de praktijk ook werkt.

¹⁷ Een canvas is een schildersdoek. In dit geval is het een leeg blad met de 9 belangrijke elementen, waarmee je een businessmodel kunt beschrijven. Het kan naar eigen inzicht worden ingevuld.

Afbeelding 1.6 | Vier verdienmodellen om een boek uit te geven. Bron: Business Model Generation.



Het volgende verhaal is van een door Design Thinking geïnspireerde marketingadviseur. Zijn klant komt binnen met een gouden idee en is overtuigd dat het lukt. In

plaats van een uitgebreid businessplan op basis van marktonderzoek te schrijven, gaan ze experimenteren....



'Een paar maanden geleden kwam Ernst Zijlstra bij ons op kantoor. Samen met zijn broer die makelaar is, hadden ze het idee om mensen te gaan helpen bij de aankoop van een tweedehands auto. (...) De verborgen gebreken van een auto zijn net zo moeilijk te vinden als bij een huis. Kortom: het idee 'mijnautocoach' was geboren en nu wilden ze aan de slag.

Ernst had twee logische vragen: hoeveel mensen zullen openstaan voor zo'n nieuwe dienst (aankoopintentie) en hoeveel media hebben we dan ongeveer nodig om de nieuwe dienst succesvol in de markt te zetten? (...) Maar ja, je kunt niet vermijden dat onderzoek naar aankoopintenties zelf als sales funnel fungeert: die respondent kan vervolgens geheel vrijblijvend laten weten dat hij het allemaal erg interessant vindt en zeker tot koop zal overgaan. Ook de tweede vraag is typisch zo'n vraag die iedere dag aan mediabureaus wordt voorgelegd. En ja, die kunnen best zeggen dat bij een gemiddeld nieuw merk het x euro kost om tot een geholpen naamsbekendheid van y te komen. Maar hoe die naamsbekendheid zich dan vertaalt naar aankoopintentie en traffic op de website, dat kan natuurlijk niemand voorspellen.



En dit waren slechts twee vragen in het hele businessplan. Hoe gaat zo'n dienst nu in de praktijk werken? We hebben Ernst voorgesteld om gewoon te beginnen in zijn thuismarkt Groningen. Lokaal media inkopen en inkopen op postcode via Marktplaats en zo inzicht krijgen in het meest effectieve kanaal. Ik schrok toch wel toen ik hoorde dat Ernst zijn baan had opgezegd!

Eind juni startte mijnautocoach en vanaf dag 1 was het webbezoek uitstekend: zo'n 1.000 mensen per dag. Dat was goed nieuws: blijkbaar was er sprake van een marktbehoefte. Dan het slechte nieuws: niemand nam contact op. Maar dan ook écht niemand. Om toch 'echte' klanten te krijgen, bedachten we 10 testpersonen gratis kennis te laten maken. Dat was binnen een dag geregeld. Het idee was een succes en toen snapten we ook waar de schoen knelde. Het oorspronkelijke idee was om 249 euro te vragen voor de dienst en 89 euro wanneer er geen koop zou plaatsvinden. Dat laatste bleek een enorme drempel.

Er werd daarom snel besloten om dat bedrag af te schaffen. In het businessmodel wordt nu rekening gehouden met een bepaald percentage bezoeken, dat niets oplevert – in de praktijk blijkt dat percentage echter zeer laag.

Zo volgen nog een groot aantal aanpassingen gedurende de introductie van deze nieuwe dienst. De marketingadviseur concludeert dat deze 'prototyping-aanpak' in dit geval veel sneller en goedkoper was dan een traditionele aanpak.¹⁸

Wat voegt prototyping toe aan innovatie? Het is een werkwijze om snel en goedkoop nieuwe ideeën uit te proberen. Het lijkt soms langer te duren maar de winst is uiteindelijk groter doordat je later minder fouten maakt. Wie in deze fase met klanten samenwerkt, oogst ook nog eens hun betrokkenheid.

Design Thinking =
prototyping als
praktijkttoets

Prototypen

Dat wil ik ook!

De voorbeelden laten zien dat Design Thinking niet exclusief voor 'echt creatieven' is. Dit kan iedereen leren! De vraag die zich opdringt is of het handig is om er een cursus voor te volgen. Of is dat weggegooid geld? Er is het nodige onderzoek gedaan naar de vraag of creativiteit is te leren via een cursus. Uit een metastudie (vergelijking van de conclusies van 70 verschillende studies) van de Universiteit van Oklahoma blijkt dat creatieve cursussen wel degelijk een positief effect hebben.¹⁹

De deelnemers bedenken na afloop meer alternatieve oplossingen of ideeën (divergent denken). Voor nieuwe problemen ontdekken ze originelere oplossingen. Ze ontwikkelen creatievere producten (niet alleen artistiek werk maar ook originelere businessplannen). Hun motivatie om creatieve inspanningen te leveren neemt toe. Bovendien is het effect niet van korte duur. In één van de studies presteren de deelnemers een jaar later nog steeds beter dan een controlegroep die de cursus niet volgde. Het effect staat los van de doelgroep: jong en oud, academisch en laaggeschoold haalt voordeel uit een cursus creatief denken.

Niet alle vormen van creativiteitstraining zijn even effectief. Scott en zijn collega's noemen een aantal succesfactoren. De meest succesrijke cursussen zijn gericht op het creatieve denkproces: het ontdekken en analyseren van problemen, informatie verzamelen en organiseren, ideeën genereren en combineren. Ook cursussen gericht op het gebruik van creatieve denktechnieken zoals brainstormen, kritisch denken en convergent denken zijn succesvol.

Cursussen met veel vrijblijvende oefeningen scoren slechter. Oefeningen als 'beeld je in dat je in een koelkast woont, hoe zou je dan leven...' brengen niet de nodige kennis of vaardigheden voort om een zeldzaam medisch probleem op te lossen of innovatieve software te ontwikkelen. Dit soort cursussen kan zelfs tot een negatieve houding ten opzichte van creativiteit leiden, omdat dergelijke oefeningen moeilijk in het dagelijks handelen zijn in te passen.

Het meest effectief zijn de cursussen die een relatie hebben met het toepassingsgebied. Degene die veel

schrijft, leert veel bij een workshop creatief schrijven, een marketeer steekt wat op van storytelling en een ondernemer van een creatieve workshop businessmodeling. Verder is een weinig verrassende uitkomst van het onderzoek dat veel oefenen helpt om de technieken goed onder de knie te krijgen. In dergelijke cursussen ontwikkel je vooral je eigen interne condities om creatief te zijn. Het gaat daarbij om:

- Ruimte nemen om te spelen.
- Beter activeren van je al aanwezige kennis door associëren.
- Het meer gebruiken van analogie en metaforen.
- Dingen doen, 'get your hands dirty', 'trial and error'.
- Het even durven laten gaan (gewoon even wat anders gaan doen als je het niet ziet).
- De eigen intuïtie activeren (het onbewuste) door te zorgen voor rust.²⁰

Zoals bij iedere cursus is het rendement het hoogst als het geleerde in de werksituatie volop kan worden geoefend, het gestimuleerd wordt (in plaats van ontmoedigd) en de omgeving er positief tegenover staat.



**Zoek je creatieve zelf.
Speel, experimenteer,
durf fouten te maken
en doe eens een cursus.**

Log eens in bij Flanders DC. Zij hebben een leuke online cursus om de creativiteit te bevorderen:

www.flandersdc.be/nl/diensten/tools/cursus-creatief-denken

¹⁹ Scott, G., Leritz, L.E., Mumford, M.D. (2004) The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review. Uitgave: The University of Oklahoma, Creativity Research Journal.

²⁰ Tassoul, M. (2009) Creative Facilitation. Uitgave: VSSD Delft University of Technology, Faculty of Industrial Design Engineering.

Verskillende aspecten van de creatieve mindset



Het is de mindset die het doet

Design Thinking kan ons verder helpen. De kracht zit in het benutten van ieders potentieel aan creatieve oplossingen. Het is te leren en er zijn methodes en technieken beschikbaar die ons verder kunnen helpen. Daarvoor moet je door een soort weerstand heen dat het ongebreideld verzamelen van wilde ideeën of veel experimenteren minder efficiënt zou zijn. De meeste organisaties hebben efficiency en een zo kort mogelijke 'time to market' hoog in het vaandel staan en zijn bang dat het allemaal veel tijd kost. Maar het één hoeft het ander niet uit te sluiten.

Design thinkers wijzen vooral op de winst die te behalen valt in het vage gebied van het ontstaan van nieuwe ideeën, een fase die ze 'the fuzzy front end' noemen. Door veel meer te investeren in de fuzzy fase, wordt het rendement later hoger. Je kunt de eerste fase structureren door creatieve werkvormen te gebruiken en goed diepteonderzoek te doen. Daardoor worden keuzes scherper en vallen de sympathieke maar minder goede ideeën af ('kill your darlings'). Sla je die fase over dan investeer je soms langdurig in kansloze nieuwe producten en projecten.

Eén van de belangrijkste uitgangspunten voor design is dat het betekenis moet hebben voor gebruikers. We keken al even mee bij de creatieve sessies bij GOC. Wat vonden de deelnemers van die sessies er eigenlijk van? Kwam het tegemoet aan hun diepere behoeftes? Hoe kijken zij er na een jaar op terug?

Joost Morsink, hoofd verkoop bij grafimediabedrijf DeltaHage²¹ deed mee aan het programma Creative Facilitation in samenwerking met de TU Delft en zegt terugblikkend: 'wat een leuke, verfrissende dag. Het was speels, ook dankzij de inbreng van de studenten. Daar krijg je energie van!' Maar het ging natuurlijk wel om het vinden van nieuwe oplossingen. Was het ook effectief? De vraag van DeltaHage was hoe educatieve producten aansluiten op de behoefte van jongeren. Ze hadden er al wat ideeën over en wilden die graag toetsen. 'Met zo'n sessie kom je uit je comfortzone', zegt collega Marten Reinsma. Voor beiden zit daar de grootste waarde, dit was wat ze eigenlijk zochten. Wat is er met de ideeën gebeurd? Ze zijn bij DeltaHage verder gegaan met 'de kleine proeftuin', waarin samen met een groep externen nieuwe product-marktcombinaties worden onderzocht. 'Onze leerervaring was dat we niet direct in de oplossingsmodus moesten schieten. Wat ons betreft

²¹ www.deltahage.nl.

was het proces dus eigenlijk belangrijker dan de precieze uitkomst: we kijken nog steeds met een open blik om ons heen, zonder meteen te oordelen!'

Ook Gerard Brom, businessmanager bij uitgeverij Microweb Edu²² zegt: 'Ik heb er van genoten!' Zijn puzzel is om als boekenuitgever los te komen van het papierdenken. Hij merkt op dat veel adviseurs deskundig zijn op het gebied van lean²³, 'ze kunnen je wel helpen met het verbeteren van de werkprocessen, maar niet bij dit soort vragen. Bij lean is het bestaande het vertrekpunt en wij wilden nu juist loskomen van het bestaande. Dat is gelukt. Standaardvragen zoals 'wat is je oplage' moet je aan de kant durven zetten.' Gerard hoopt dat er een vervolg komt: 'af en toe uit je dagelijkse ritme, actief bezig met heel andere bedrijven en type mensen, het helpt allemaal om op een nieuwe manier naar je markt, je klanten en je diensten te kijken.'

De deelnemers aan de creatieve sessies wijzen op een belangrijk aspect dat ook design denkers benoemen. Het zijn niet alleen de technieken die je verder helpen, het is vooral de mindset van de designer die je verder

**'Regels zijn er om
doorbroken te worden'
(break the rules)**

brengt. Het is een mindset die is gericht op veranderen, op nieuwe kansen, een 'awareness' dat je ook heel anders tegen de zaken aan kan kijken.

Brown²⁴ beschrijft de eigenschappen van de 'designthinker' als volgt.

- Empathisch zijn: de wereld waarnemen vanuit verschillende perspectieven en je helemaal inleven in collega's, klanten en gebruikers. Daarbij gaat het niet alleen om begrip van wat zij feitelijk zien en meemaken maar ook om hoe ze dat ervaren, voelen en wat hun onbewuste verlangens zijn.
- Integratief kunnen denken: tegenstrijdige aspecten kunnen combineren (en-en denken in plaats van of-of, probleem wordt kans, onverwachte combinaties maken).
- Optimistisch zijn: geloven dat er altijd een oplossing voor een probleem te vinden is.
- Experimenteren, een knutselaar zijn: dingen kunnen uitproberen in verschillende richtingen, kritisch en volhardend.
- Samen kunnen werken: het leuk vinden om met totaal verschillende mensen samen te werken.

Deze eigenschappen zijn vooral bruikbaar voor wie onbekende terreinen verkent en voor nieuwe vragen komt te staan; voor heel veel mensen dus.

²² www.microwebedu.nl.

²³ Lean is een managementfilosofie, die erop is gericht alle zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren. Door 'slanke' productie' gaat de kwaliteit van het product omhoog en de kosten omlaag, met verbetering van het bedrijfsresultaat als gevolg.

²⁴ Brown, T. (2008), Design Thinking. Uitgave: Harvard Business Review.

Design Thinking en innovatie

In het onderzoek van GOC naar sociale innovatie geeft 80% van de ondervraagde bedrijven aan het 'out of the box' denken te stimuleren. De vraag is: wat hebben zij aan Design Thinking?

Laten we eerst nog even kijken wat het begrip Design Thinking inhoudt. Design Thinking blijkt vooral een aantrekkelijke verzameling van uitgangspunten, creatieve methodes en attitude die ontwerpers veel gebruiken. Net zo belangrijk als het gebruik van deze

technieken is het beschikken over de juiste mindset: je inleven in anderen, combinaties maken en optimistisch en kritisch zijn. Je moet een zandbakmentaliteit (lekker spelen) kunnen combineren met de ambitie om binnen de deadlines tot het beste resultaat te komen.

Design Thinking gaat dus over veel meer dan 'outside the box' kunnen denken, of 'creatiever' zijn, het gaat over principes waardoor je op een andere manier naar klanten en producten gaat kijken en daardoor op een andere manier gaat werken.

Samengevat

- **Ontwikkel zoveel mogelijk ideeën**

Design Thinking stimuleert het zoeken naar zoveel mogelijk oplossingen en ideeën als er een vraag of probleem is. Design Thinking denkt vanuit de oplossingen (niet 'wat moeten we doen,' maar 'hoe kunnen we het oplossen'). Hiervoor wordt alles en iedereen gemobiliseerd en geen idee is gek genoeg.

- **Maak keuzes**

De kracht van design zit in de selectie van al die te gekke ideeën buiten de box. Ze worden onderworpen aan een meedogenloze selectie. Minder goede ideeën moeten afvallen of opnieuw worden gedefinieerd. Door creatieve werkvormen te gebruiken worden de keuzes begrijpelijk en inzichtelijk (een logisch verhaal, een helder beeld).

- **Zet de eindgebruiker centraal**

Creatieve ideeën bedenken is geen doel op zich. Je doet het voor de eindgebruiker. Een goede ontwerper weet alles van de gebruiker, leeft zich in en betreft hem bij het ontwerpproces. Zo kan hij tegemoet komen aan echte behoeftes en wordt een product of dienst geleverd die uniek is. Dit principe geldt niet alleen voor een productontwikkelaar of marketeer, maar voor alle medewerkers.

- **Faal vroeg en vaak**

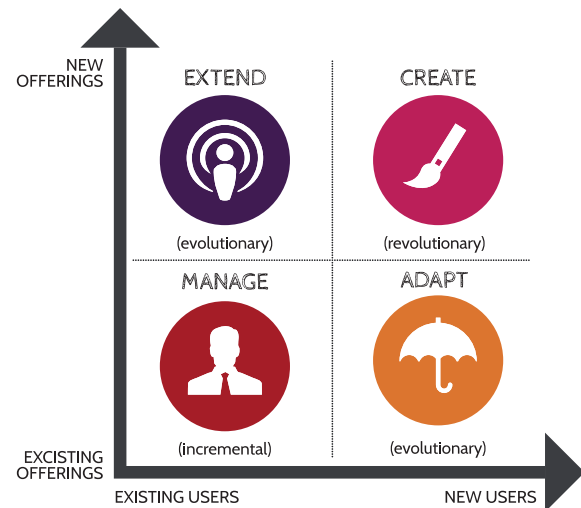
Goede ideeën worden meteen getest, dan kom je erachter of het echt een goed idee is. Test quick en easy en vooral: in de praktijk en met echte klanten. De kunst is om optimistisch en kritisch te blijven uitproberen tot het idee echt goed is.

Creatiever worden is dus een eerste stap in de goede richting. Design Thinking geeft vervolgens aanknopingspunten om wat met dat creatieve kapitaal te gaan doen. Want creatiever zijn is geen doel op zich, maar krijgt pas betekenis als het helpt overleven, groeien en verbeteren.

Is Design Thinking de sleutel tot radicale innovatie, brengt het de ultieme sprong voorwaarts met nieuwe, succesvolle producten en diensten? Tim Brown waarschuwt voor al te hooggespannen verwachtingen. Hij onderscheidt vier verschillende soorten innovaties, een overzicht dat lijkt op de product-marktmatrix, die wordt gebruikt bij het bepalen van groeistrategieën.²⁵

- Incrementele innovatie (kleine verbeteringen in het primaire productieproces, de kwaliteit van de uitvoering verhogen, de juiste werkprocessen).
- Het aanpassen van bestaande producten aan nieuwe klantbehoeftes en technologie.
- Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.
- Radicale innovatie (innovatie naar nieuwe markt en van een nieuw product).

Afbeelding 1.7 | Zet de kaarten op alle vormen van innovatie.
Bron: Tim Brown.



‘Een beeld zegt meer dan 1.000 woorden’

Het is een wijdverbreid idee dat je creatiever moet worden om radicale innovaties te kunnen bereiken. Tim Brown is het daar niet mee eens. Eigenlijk gebeurt het maar zelden dat je met een echt nieuw idee een nieuwe markt veroverd. Als het gebeurt, is dat vaak het gevolg van toeval. Dat toeval komt echter niet uit de lucht vallen. Het ontstaat alleen door aanhoudend bezig te zijn met de andere vormen van innovatie.

Brown drukt de lezers op het hart te kiezen voor een radicaal innovatieve cultuur, waarin de kaarten op alle vier vormen van innovatie worden gezet. De ‘business-as-usual’ cultuur moet worden omgebogen naar een designcultuur: inleven in je klanten, wezenlijk contact met hen maken, zoveel mogelijk creatieve ideeën bedenken, keihard selecteren en beslissingen nemen, direct uitproberen en blijven leren. Door met alle vormen van innovatie bezig te zijn en daar creatiever mee om te gaan, bereik je vernieuwingen die van waarde

zijn voor je klanten.

Design Thinking biedt veel aanknopingspunten voor het vormgeven van deze ‘radicaal innovatieve cultuur’ in het bedrijf. Stel je voor: een organisatie waarin beelden worden gebruikt in plaats van ingewikkelde teksten, waar mensen elkaar betekenisvolle verhalen vertellen in plaats van loze kreten roepen, waar iedere medewerker vertrouwd is met de wereld van de klanten en waar medewerkers via creatieve sessies meedenken over verbeteringen. In zo’n organisatie zijn de medewerkers (het zijn net klanten) aangenaam verrast als aan hun behoeftes wordt voldaan. Ze willen immers gezien en gehoord en gewaardeerd worden om wie ze zijn en wat ze kunnen. In zo’n organisatie denkt iedereen mee, is iedereen hard aan het werk en worden nieuwe kansen gecreëerd.

²⁵ Een overzicht, dat wel wat lijkt op de Ansoff product-marktmatrix, is een strategisch hulpmiddel bij het formuleren van groeistrategieën. Door twee strategieën aan elkaar te relateren (product/portefolio en concurrentie/markt) kan er op een logische manier nagedacht worden over de ontwikkeling van een bedrijf in een markt.

Durven en doen

Een hoge innovatiedruk en moordende concurrentie. We moeten niet alleen dromen maar onze beide hersenhelften erbij houden! Design Thinking biedt

een rijke bron aan ideeën voor ieder bedrijf dat creatiever en innovatiever wil worden. Design Thinking is een uitnodiging om te durven spelen, te bewegen en te doen. Dat levert creatieve energie op en die brengt je geen gekke-koe maar vooral een cash cow!



‘Green is the new black’



nu aan de slag
www.goc.nl/trends



De creatieve industrie is in 2010 door de overheid benoemd tot een van de negen topsectoren van de Nederlandse economie. Vervolgens is de sector hard getroffen door opeenvolgende bezuinigingen door dezelfde overheid. De overheid wil dat de creatieve industrie minder afhankelijk wordt van subsidies en meer haar inkomen genereert uit de markt. Deze grote omslag moet echter gerealiseerd worden in een tijd van economische recessie, waardoor het ongesubsidieerde deel van de creatieve industrie het moeilijk heeft om het hoofd boven water te houden. De concurrentie met het voormalig gesubsidieerde deel zal daarnaast dus sterk gaan toenemen. Hierdoor krijgen niet alleen de gesubsidieerde instellingen het veel moeilijker, maar ook de niet gesubsidieerde. In dit hoofdstuk proberen we de balans op te maken. Wat speelt er binnen de verschillende branches van de creatieve industrie en in welke mate wisten de bedrijven zich qua omzet en rendement in het moeilijke jaar 2012 staande te houden?

Afbakening creatieve industrie

TRENDS IN DE CREATIEVE INDUSTRIE

Wat speelt er binnen de verschillende branches van de creatieve industrie en in welke mate wisten bedrijven zich qua omzet en rendement in het moeilijke jaar 2012 staande te houden?

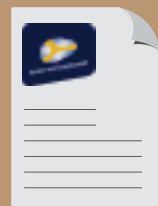
WERKGELEGENHEID CREATIEVE INDUSTRIE



totale werkgelegenheid
246.500



loondienst
60%



kvk inschrijvingen
97.500



zp'ers
56%

OMZET & RENDEMENT

De richting waarin voor bedrijven het economische resultaat zich ontwikkelt, verschilt nogal per branche.

ICT-branche
Uitgeverijen
Gamebranche



Grafimediabranche
Copy- en printbranche
Theater- en podiabranchen



De economische vooruitzichten voor 2013 zijn daarmee niet gunstig.

NAAR EEN NIEUW DIGITAAL VERDIENMODEL



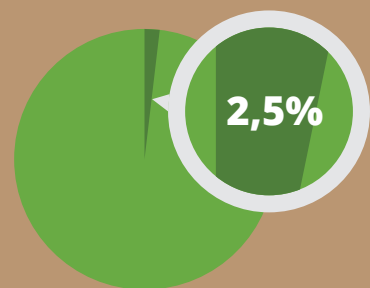
- + Betaalde digitale content -
- + Breed publiek geaccepteerd -
- + Technologische mogelijkheden -
- + Digitale distributie -



FREEMIUM
EXCLUSIEF
DIGITAAL
ABONNEMENT
BETAALMUUR
PAYING FOR CONTENT
MOBIELE
UITBREIDING **IN-APP**
VERDIENMODEL
FREE TO PLAY
ONLINE GAMES

E-BOOK

- Totale omzet boeken
- Omzet e-books



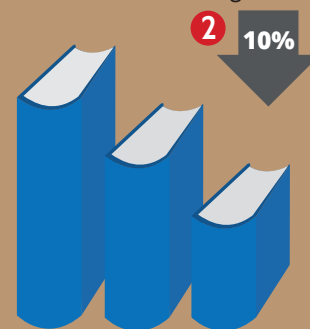
EXPERIMENT DAILY

1 Grote betaalmuur werkt niet, veel kleine muurtjes wel.



PRINT

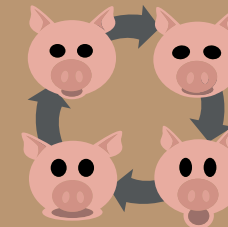
De reactie van uitgeverij op de dalende verkoop van boeken¹ is dat ze steeds minder titels uitgeven².



2008 vs. 2011
47.6 miljoen vs. 46.1 miljoen

VIDEO GAMES

Bedreiging



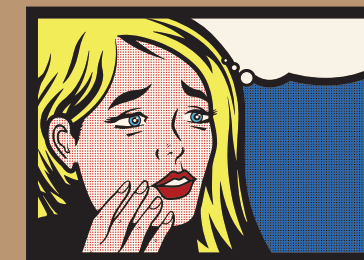
Economische varkenscyclus

KANSEN

- Differentiatie nichemarkten
- Grote doelgroepspecialisatie
- Groei Serious Gaming

KUNST & CULTUUR

Treden de gesubsidieerde kunstinstellingen nu ook toe tot de markt van het populaire genre, dan neemt het aanbod toe en daarmee de onderlinge concurrentie.



Alle kunstinstellingen zoeken naar nieuwe inkomsten.

TV & FILM



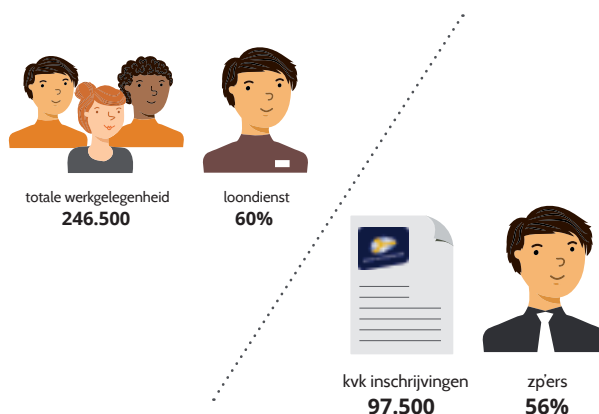
Indien 3D-technologie bij films, tv en games doorzet, ontstaat er mogelijk een onvoorzien gezondheidsprobleem.

Afbakening creatieve industrie

Er worden verschillende definities gebruikt om de creatieve industrie af te bakenen. Zo rekent de overheid architectenbureaus, modeontwerpers en goud- en zilversmeden ook tot de creatieve industrie. In dit hoofdstuk richten we ons op de media- en entertainmentindustrie en de kunst- en cultuursector. Dit zijn de branches waarvoor GOC werkzaam is. Een meer gedetailleerd overzicht van deze branches met het totaal aantal bedrijven is te vinden in afbeelding 2.1.

Binnen de branches van afbeelding 2.1 staan in februari 2013 bij de Kamer van Koophandel 97.500 bedrijven ingeschreven, waaronder 54.000 als zelfstandig beroepsbeoefenaar (zp'er).¹ Van alle ingeschreven bedrijven is dus 56% een zelfstandig beroepsbeoefenaar. De totale werkgelegenheid inclusief ondernemers, zp'ers en werknemers is 246.500 personen. Van de totale werkgelegenheid is het aandeel van zelfstandig beroepsbeoefenaren 22%, en van werknemers in loondienst 60%. Het percentage werknemers in loondienst varieert echter sterk tussen de branches die deel uitmaken van de creatieve industrie. Door de economische crisis neemt het aantal zelfstandig beroepsbeoefenaren toe ten koste van het aantal in loondienst. In dit hoofdstuk gaan we verder

in op wat er in de verschillende branches speelt en hoe ze het afgelopen jaar qua omzet en rendement gedaan hebben.



Afbeelding 2.1 | Totaal aantal ingeschreven bedrijven en zp'ers. Bron: KvK Handelsregister; uitdraai geactualiseerd op 6 febr. 2013.

sbi	branche	totaal	zp'ers	% zp
181	Grafimedia	3.739	1.280	34,2%
182	Reproductie opgenomen media	406	281	69,2%
581	Uitgeverij	4.388	1.172	26,7%
5821	Uitgeverij computerspellen	3	0	0,0%
59	Film- en tv-productie	10.291	6.740	65,5%
60	Verzorgen en uitzenden rtv-programma's	714	25	3,5%
731	Reclame en communicatie	24.293	17.161	70,6%
74201	Fotografie	10.177	9.230	90,7%
90011	Beoefening van podiumkunst	23.123	8.148	35,2%
90012	Producenten van podiumkunst	2.536	1.375	54,2%
9002	Dienstverlening uitvoerende kunst	14.392	6.015	41,8%
900301	Journalisten	2.978	2.713	91,1%
90041	Theaters en schouwburgen	326	38	11,7%
90042	Evenementenhallen	90	8	8,9%
Totaal		97.456	54.186	55,6%

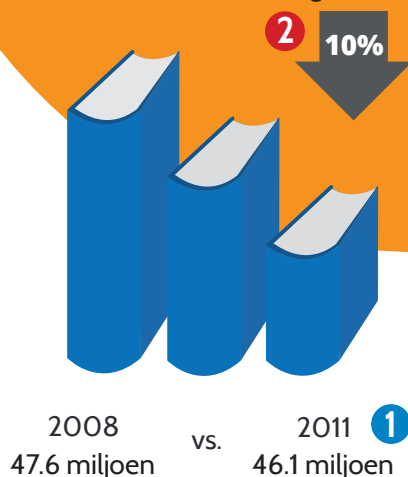
¹ Binnen de creatieve industrie werken veel zelfstandig beroepsbeoefenaren. In verreweg de meeste gevallen gaat het om hoog opgeleide professionals. Daarom gebruiken we liever de afkorting zp, hetgeen staat voor zelfstandig professional, dan de meer gangbare aanduiding zzp (zelfstandige zonder personeel).

Print

Laten we beginnen met print, dan zijn we snel klaar zou je zeggen. Print lijkt uit, achterhaald en op sterven na dood. Opmerkelijk is dat ondanks de daling in oplagen er nog steeds een goed verdienmodel achter zit, dat niet zomaar voortgezet kan worden wanneer alles gedigitaliseerd wordt. Bij kranten, tijdschriften en boeken zien we voortdurend de oplages dalen en daarbij ook de reclamebestedingen teruglopen.² Vooral de markt voor magazines is zeer consumptiegevoelig. Dit betekent dat als het bestedingsniveau onder de bevolking terugloopt, dit direct leidt tot daling in de verkoop van tijdschriften en bladen. Redacties worden ingekrompen, betalingen voor artikelen en foto's aan freelance journalisten en fotografen verschromen en overal vallen ontslagen. Bij de uitgevers van boeken is het niet veel anders. In 2008 werden in Nederland nog 47,6 miljoen boeken verkocht, in 2011 was dit teruggelopen tot 46,1 miljoen. In 2012 daalde de omzet met 6,3% en de verwachting is dat ook in 2013 de omzet van boeken verder terugloopt. De reactie van de uitgevers op deze voortdurende achteruitgang is steeds minder titels uitgeven (2012: -10%) en het zich steeds meer concentreren op bestsellers. Titels met kleine oplages worden geschrapt, waardoor er een verschroming optreedt in het aanbod. Dit

PRINT

De reactie van uitgevers op de dalende verkoop van boeken¹ is dat ze steeds minder titels uitgeven².



geldt in versterkte mate voor buitenlandse titels. Omdat enerzijds de kosten voor de uitgevers toenemen en anderzijds bij de boekwinkels prijserosie plaatsvindt, wordt de gehele distributieketen van boeken fijngegemalen. Door sommige uitgevers worden zelfs openlijk vraagtekens gezet bij het voortbestaan van het Centraal Boekhuis.

E-book

De verkoop van e-books groeit gestaag door, ondanks de economische crisis. Daarbij loopt de wetenschappelijke literatuur voorop. De prijs van het e-book is relatief hoog vanwege de vaste boekenprijs van het papieren boek.

Daar kruipen de e-bookprijzen tegenaan. Ondanks besparing van druk, opslag en distributiekosten wordt er anno 2013 aan een e-book minder verdiend dan aan een papieren boek. Hoewel de markt voor e-books groeit, werd in 2011 nog slechts 3% van de uitgebrachte titels ook als e-book uitgebracht. De omzet in e-books

+2,5%

vormde een povere 1% van de papieren omzet.³ In 2012 verdubbelde de verkoop van e-books tot 1,2 miljoen exemplaren en daalde de oplage van de papierenboeken, waardoor het aandeel van e-books in omzet groeide naar 2,5%. In Nederland is een trend waarneembaar in de opkomst van redacteuren en literair agents die voor de auteur het manuscript bewerken tot een e-book. Vervolgens bieden zij het boek op de vrije markt aan voor iedere web-retailer die het in zijn assortiment wil opnemen. Hierdoor kunnen ook kleinere titels op de markt worden gebracht waarvoor de uitgevers geen verdienmodel zien. De verwachting dat auteurs zelf hun e-book in eigen beheer zouden gaan uitgeven, is nooit van de grond gekomen.

² PwC (2012) Global entertainment and media outlook 2012-2016: Industry overview.

³ SMB/GfK Retailreport (2012).

Experiment de 'Daily' mislukt

In de vorige Trendrapporten van 2011 en 2012 schreven we over het experiment van Rupert Murdoch, die met zijn uitgeverij News Corporation een samenwerking met Apple was aangegaan om de digitale krant 'The Daily' uit te geven. De Daily kon door iPad- en iPhonegebruikers als applicatie worden gedownload. Daarbij waren de eerste twee weken gratis en vervolgens moest voor een jaarabonnement 39 USD worden betaald. Het verdienmodel was gebaseerd op het bereiken van een break-evenpoint bij 500.000 betalende abonnees, wat als een haalbare ambitie werd gezien op een mondiale Engelstalige markt. Toch is het bij lange na niet gelukt deze doelstelling te realiseren. Het betalende abonneebestand bleef al binnen een jaar steken op 'slechts' 100.000. Het experiment is inmiddels beëindigd en de hoge aanloop- en vaste



exploitatiekosten voor bijvoorbeeld de redactie zijn bij lange na niet terugverdiend.⁴ Kortom, de formule heeft nooit gewerkt. Dit heeft veel uitgevers er van weerhouden het experiment op te volgen.

Naar een nieuw digitaal verdienmodel

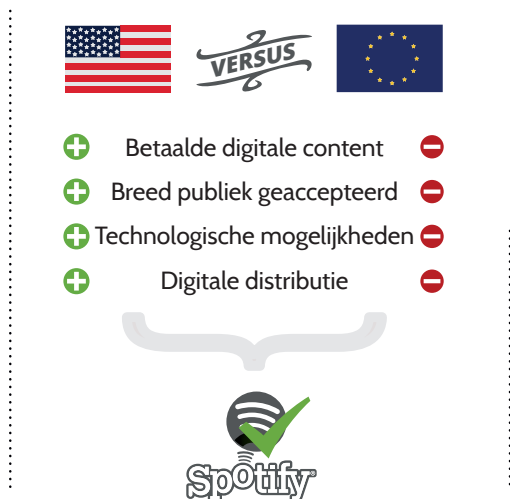
Kranten- en tijdschriftuitgevers in Europa hebben inmiddels voor een andere strategie gekozen. Het is hen tot nu toe nog niet gelukt van een digitale editie van hun

FREEMIUM
EXCLUSIEF
DIGITAAL
ABONNEMENT
BETAALMUUR
PAYING FOR
CONTENT
MOBIELE
UITBREIDING
IN-APP
VERDIENMODEL
FREE TO PLAY
ONLINE GAMES

blad een winstgevend verdienmodel te maken. De meeste digitale edities van kranten en tijdschriften worden gratis ter beschikking gesteld aan betalende abonnees van papieren versies. Het wordt aangeboden als mobiele uitbreiding van de dienstverlening en wordt daarnaast verkocht als exclusief digitaal abonnement. De nieuwe strategie van uitgevers wereldwijd gaat steeds meer uit van betaling per artikel (paying for content), waarbij een gedeelte van de artikelen gratis wordt weggegeven. Pas als iemand naar een diepere kwaliteitslaag van de informatie wil, moet hij door een betaalmuur. Men gaat er daarbij vanuit dat er nauwelijks technische barrières meer zijn voor online betaalsystemen. Deze zijn gemakkelijk en veilig en het allerbelangrijkste is dat ze inmiddels algemeen zijn geaccepteerd door een breed publiek. Omdat gelijktijdig ook andere online distributie- en betaalsystemen populair worden, bijvoorbeeld voor het 'huren' van video's, het spelen van games en het luisteren van muziek (Spotify), willen de uitgevers bij deze trend aansluiten. De ervaringen die in de gamebranche zijn opgedaan, spreken daarbij het meest tot de verbeelding.

⁴ Lee, E. (2011) Bloomberg news, News Corp. 'Daily' With 120,000 Readers Trails Murdoch Goal.

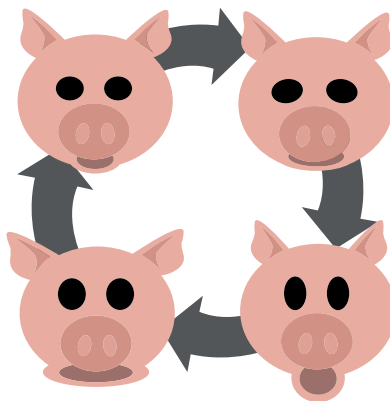
In free-to-play online games wordt in toenemende mate geld verdiend met behulp van een in-app verdienmodel. Spelers worden verleid tot het kopen van



allerlei extra's, die alleen via een betaalmuur bereikt kunnen worden, zoals uitgebreide functionaliteit of extra levels in games. Uitgevers schatten in dat dankzij de populariteit van games een breed publiek eraan gewend raakt om naast gratis content ook betaalde content en/of functionaliteit te gebruiken. De Europese markt voor betaalde digitale content (muziek, informatie, films en games) loopt in ontwikkeling nog steeds sterk achter bij de VS. Daar is het al door een breed publiek geaccepteerd om e-books, films, muziek en games via digitale distributiekanaalen te bestellen en te betalen. In tegenstelling tot de VS ontbreekt in Europa echter de innovatieve cultuur om de technische mogelijkheden van digitale distributie snel te benutten. De komende jaren zullen waarschijnlijk een gestage groei laten zien van het benutten van deze betaalde digitale distributie. Zet de trend in de VS in dit opzicht door, dan zal de Europese markt in een langzamer tempo dezelfde weg volgen.

Games

Volgens de NDP is de verkoop van games op de Amerikaanse markt in 2012 met 20% teruggelopen.⁵ In 2012 is volgens cijfers van NVPI de verkoop van console games met 19,4% teruggelopen en pc-games met 14,9%.⁶ De digitale gamemarkt groeide wel, maar daarover zijn geen cijfers beschikbaar. Men schat de omzet van digitale games in 2012 op 42 miljoen euro tegenover 187 miljoen voor console games en 27,7 miljoen voor pc-games. Daarmee vormt de digitale gamemarkt in 2012 zo'n 20% van de fysieke gamemarkt. In opkomst zijn de 3D-games en de motion games van Kinect en Nintendo Wii U. Uit onderzoek van Fabian Dekker blijkt dat de Nederlandse game-industrie voor de crisis in 2008 zeer sterk groeide.⁷ De norm op de arbeidsmarkt is niet het werken in flexcontracten maar juist veelal in vaste loondienst. Er bestaat een groot aanbod aan schoolverlaters op zowel hbo- als mbo-niveau, waardoor bedrijven weinig moeite hebben om aan personeel te komen. Wel zijn er veel kleine



bedrijfjes die elkaar onderling sterk beconcurreren. De vaak jonge bedrijfjes hebben weinig capaciteit om door te groeien. Daarom ontstaat er nauwelijks schaalvergroting. Er bestaat een grote differentiatie in marktstrategieën vanwege de grote variatie in typen platforms (pc, console en cloud gaming), specifieke

⁵ NDP Group USA (2013), Industry Expertise: Video Games Market Research.

⁶ NVPI (2012) Interactiefmarkt.

⁷ Dekker, F. en Drost, L. (2012) Gaming onder de Loep. Uitgave: Verwey-Jonker Instituut, Utrecht.



game-doelgroepen en het verschil tussen entertainment en serious games. Dekker signaleert het risico van een economische varkenscyclus voor de game-industrie in de komende jaren.⁸ De sector is zeer snel

gegroeid en erg populair onder jongeren. Hierdoor groeit het aantal studenten dat kiest voor een loopbaan in de game-industrie spectaculair en dreigt de toekomstige arbeidsmarkt te overspoelen. Deze toekomstige baanzoekers kunnen gemakkelijk de markt voor de productie van games verstoren, waardoor prijsbederf en overaanbod op de loer liggen.

Het onderzoek van de game monitor 2012 laat zien dat de game-industrie op dit moment werk biedt aan 3.000 personen.⁹ Een groot deel werkt als zp'er. Er



vindt volgens het onderzoek weinig doorgroei van bedrijven plaats. De Nederlandse game-industrie heeft een sterke positie binnen Europa. Nederland heeft relatief veel gamebedrijven. Er wordt een sterke ontwikkeling van serious games gesignaleerd. Daarnaast is er sprake van een grote doelgroepspecialisatie in nichemarkten.

Tv en film

De tv-markt is groot maar staat in Nederland onder druk vanwege overheidsbezuinigingen op de publieke omroepen. Dit heeft grote gevolgen voor de gehele facilitaire- en productie-industrie die daar omheen zit. Daar komt nog bij dat de Nederlandse filmindustrie het door bezuinigingen eveneens heel moeilijk heeft en voor producties steeds vaker uitwijkt naar het buitenland. De Nederlandse film zat de laatste jaren juist sterk in de lift, maar valt nu terug naar een fors lager productieniveau.¹⁰ De vorig jaar gesignaleerde trend in 3D zet wel door bij films, maar niet bij televisie. In Amerika speelt 3D-tv ook geen rol meer in de markt voor de verkoop van nieuwe tv-toestellen. Daar wordt nu vooral ingezet op Ultra HD (4K genoemd). 4K heeft vier keer de resolutie (norm voor pixeldichtheid) van een Full HD-tv. Verder richt de techniek zich op OLED, een organische ledverlichting voor hoger contrast en reactiesnelheid dan led of plasma. Kortom, het draait niet meer om 3D maar om kwaliteitsverbetering van het projectiescherm.

Wat software betreft, richt de ontwikkeling zich op smart-tv. Samsung heeft zogenoemde S-Recommendation software ontwikkeld, waarmee een tv-tuner in staat is te leren van het zap-gedrag van de gebruiker. Tv-gebruik wordt zo gepersonaliseerd. Voor

2013 voorspelt Steve Wozniak (medeoprichter Apple) daarnaast doorbraken in spraakbesturing, de toepassingen van buigzame of oprolbare schermen en een scheiding tussen smartphones met gepersonaliseerde software en gemeenschappelijk gebruik van schermen op openbare locaties. Het idee is dat het mobiele toestel de rol van de pc volledig zal overnemen. Gemeenschappelijk te gebruiken schermen bieden hierbij uitkomst voor het kleine scherm van de smartphone.

Bij de verkoop en verhuur van films constateert NVPI voor 2012 een omzetzijging van 21,1%.¹⁰ Deze daling zal zich in 2013 waarschijnlijk voortzetten. De omzetzijging wordt gedeeltelijk veroorzaakt door het goedkoper worden van de drager:

Blue Ray dvd.

De grootste groei bij verhuur van films is te zien bij film-on-demand via bijvoorbeeld i-tv of via web-downloads. De omzet van digitaal was in 2012 72 miljoen euro, een groei van 36% ten opzichte van 2011.



⁸ Varkenscyclus is het verschijnsel in de economie, waarbij bedrijven massaal reageren op gunstige ontwikkelingen die zij in de markt zien. Hierdoor neemt de productie zodanig sterk toe, dat er een overaanbod van producten en diensten ontstaat.

⁹ Koops, O., Bachet, T., Dierckx, M., Bartelsson, E., Roso, M., Boshove, E., Grinsven, C. van, Rijswijk, J. van en Gekker, A. Gamemonitor (2012). Uitgave: TNO, Taskforce Innovatie Utrecht, Control, DGG, DGA, iMMovator en Montpellier Venture. Cross Media Monitor (2012). Uitgave: iMMovator.

¹⁰ NVPI (2012) Audiovisuele content markt. NVB (2012) Jaarcijfers bioscoopexploitanten. NVF (2012) Jaarcijfers film distributeurs. FPN (2012) Jaarcijfers film producenten. SEO (2012) Economische kerngegevens Nederlandse film.

De algehele trend bij films, games en muziek is de overgang van fysieke distributie naar digitale distributie. Het sterkst treedt deze ontwikkeling op bij de verkoop van muziek. In 2012 daalde de verkoop van muziek dvd's in Nederland met 30,3%.¹¹ De verkoop van streaming muziekdiensten (Spotify) of betaalde muziekdownloads (iTunes Store) groeit ook in Nederland, maar het aandeel blijft veel kleiner dan in landen als Engeland en de VS. Dat heeft waarschijnlijk te maken met het ontbreken van wetgeving op illegale up- en downloads. In landen met een strengere wetgeving, is het aandeel inkomsten uit downloads ten opzichte van de volledige muziekinkomsten een stuk hoger dan in Nederland. In 2012 is de omzet van digitale muziek 57 miljoen euro, waarvan 29,6 miljoen voor streamingabonnementen.

De totale audio-omzet daalde echter in 2012 met 11,5%. Indien de ontwikkeling van 3D-technologie bij films en games doorzet, ontstaat er mogelijk een onvoorzien gezondheidsprobleem. TNO en de VU doen op dit moment onderzoek naar de schadelijke gevolgen van 3D. Uit een eerste teststudie bleek namelijk dat er gezondheidsklachten kunnen ontstaan door het kijken naar 3D film. Deze klachten uiteten zich in duizeligheid, misselijkheid en hoofdpijn. Ook zou de rijvaardigheid negatief beïnvloed worden. Voor jonge kinderen werd mogelijke schade aan het ontwikkelen van een goed zichtvermogen gesignaleerd. Het is nog te vroeg om op basis van deze studie al vergaande conclusies te trekken, maar in de Tweede Kamer gaan al wel gedachten op over het verrichten van een groter onderzoek.

Kunst en cultuur

In Trends 2012 schreven we uitvoerig over de gevolgen van het regeringsbeleid betreffende de kunst- en cultuursector. De wereld van kunst en cultuur bestaat uit een gesubsidieerd en een niet-gesubsidieerd deel. Het gesubsidieerde deel bestaat grotendeels uit musea, theater- en dansvoorstellingen, orkesten en schilder- en beeldende kunst. Naast het gesubsidieerde deel van

de kunst- en cultuursector bestaat er een groot aanbod van entertainment en optredens, waarbij de inkomsten zelf

binnengehaald worden door middel van entreegeld, reclamegeld en commerciële opdrachten. De inkomsten voor de kunst- en cultuursector bestaan vaak uit een mix van bronnen, zoals toegangsgelden, aankopen van particulieren, subsidies van overheden (landelijke, provinciale en gemeentelijke) en particuliere fondsen vanuit het bedrijfsleven of het mecenaat. Op deze mix van bronnen drijft de kunst- en cultuursector. De bronnen zijn vooral complementair aan elkaar en blijken onderling zeer moeilijk uitwisselbaar te zijn omdat ze sterk bepaald worden door de algemene economische en politieke cultuur van een land. Zo kent Frankrijk een sterke cultuur van directe overheidsfinanciering en aansturing, terwijl de VS een sterke cultuur van private bedrijfs- en mecenaatfondsen heeft. De overgang van de ene naar de andere cultuur is bijzonder ingewikkeld (zie Trends 2012). De Nederlandse kunst- en cultuursector accepteert noch de sterke staatsinterventie uit weerzin over mogelijke aantasting van de artistieke autonomie, noch de directe bemoeizucht vanuit het bedrijfsleven uit weerzin tegen mogelijke commerciële verschraling van het aanbod. Zie hier de padstelling waar de Nederlandse kunst- en cultuursector een middenweg in probeert te vinden. Uit een eerder aangehaald Vlaams onderzoek naar succesvolle winning van commerciële



¹¹ NVPI (2012) Audiomarkt.

fondsen voor kunst en cultuur blijkt een aantal factoren bepalend te zijn voor het succesvol aantrekken van sponsorgelden van bedrijven door culturele instellingen. De twee belangrijkste factoren zijn: de professionaliteit van het management van de kunstinstelling bij het zoeken naar bedrijven die willen sponsoren en het voeren van een adequate marketing- en communicatiestrategie. Het is een reëel gevaar dat een sterke omslag van gesubsidieerde naar marktgeoriënteerde instellingen gepaard gaat met een 'vermanaging' of 'verbureaucratisering' van de instelling. Verbureaucratisering in de betekenis van het toenemen van een bedrijfsorganisatorische aandeel in het personeelsbestand ten koste van het artistieke aandeel. Dit speelt al enigszins bij de fusie van het Brabants Orkest en het Limburgs Symfonie Orkest als gevolg van het wegvallen van een groot deel van de subsidie aan beide voorheen afzonderlijke orkesten. Door de fusie verdwijnen er 30 van de totale 140 fte's (75 + 65 fte's). Verhoudingsgewijs groeit het aandeel van ondersteunend personeel omdat men in de nieuwe organisatie veel mensen nodig denkt te hebben voor marketing, publieksacties en het werven van particuliere fondsen en sponsoring.¹²

De Nederlandse hoogleraren Arjo Klamer (culturele economie) en Cees Langeveld (economie van de podiumkunsten) schreven in 2011 een boek met 101 tips hoe cultuurinstellingen deze omslag naar het werven van meer eigen inkomsten uit de markt zouden kunnen

realiseren: 'Van huiskamerconcert en supermarktkunst tot cultuurloterij, van 'crowd funding' en 'dynamic pricing' tot ouderwetse ruilhandel,...'¹³ Eind 2012 constateerde Klamer echter dat er in de praktijk bij veel instellingen nog weinig van terecht was gekomen. Wel sloten een aantal beroemde instellingen hun deuren: Het Rozentheater en De Engelenbak, beiden in Amsterdam.

In een recente studie van het onderzoeksbureau APE naar de effecten van de economische crisis in de cultuursector, uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, worden de trends in bezoekersaantallen op een rij gezet.¹⁴ De onderstaande afbeelding geeft een beeld van de trend in bezoekersaantallen bij verschillende type instellingen. Ieder type instelling kent een eigen doelgroep met een bijbehorend inkomensniveau. Dit bepaalt volgens berekeningen van APE sterk de prijselasticiteit waar instellingen mee geconfronteerd worden. Een hoge prijselasticiteit betekent dat een instelling door eigen prijsbeleid invloed heeft op het aantal bezoekers. Een lage prijselasticiteit betekent dat het weinig zin heeft om de prijzen te verlagen omdat dit nauwelijks effect heeft op het aantal bezoekers. Bioscopen en vrije theaterproducenten (niet gesubsidieerd) trekken een meer doorsnee publiek met een gemiddeld lager inkomensniveau en blijken een hogere prijselasticiteit te kennen. Bij musea is de prijselasticiteit

Afbeelding 2.2 | Bezoekers cultuur in 2011 en trends in bezoekers 2008-2012. Bron: APE / bewerking GOC.

type	bezoekers (x miljoen)	bezoekers 2008-2012
Bioscopen	28,2	groeit
Musea	22	groeit
Rijksmusea	5,2	groeit
Schouwburg & concertgebouw	14,5	daling
Poppodia	2,6	daling
Vrije theaterproducties	2,2	daling
Bis-instellingen	3,6	stabiel/varieert
FPK-instellingen	1,1	daling
Totaal	79,4	

¹² NRC (2013) 2 en 3 januari, pagina 19.

¹³ Klamer, A., Langeveld, C. en Teule, P. (2011) PAK AAN. Uitgave: Langeveld Consultancy B.V.

¹⁴ Blankers, I., Goudriaan, R., Groot, N. de, Everhardt, T., Frierson, R. en Mazzola, G. (2012) Effecten van de economische crisis in de cultuursector. Uitgave: APE, Den Haag. APE Rapport nr. 1016.

veel lager. Het effect van de verhoging van de btw van 19% naar 21% is hierdoor het minst zichtbaar bij musea en het grootst bij bioscopen en vrije theaterproducties. Uit de afbeelding blijkt dat sinds het begin van de crisis in 2008 de bioscopen, musea en rijksmusea nog steeds een groei in bezoekersaantallen kennen. Bij de 58 BIS-instellingen, die geormerkt zijn als landelijke culturele basis infrastructuur van Nederland en direct onder ministeriële verantwoordelijkheid vallen, blijkt sprake te zijn van een stabiel aantal bezoekers. Er is enige variatie in de trend in bezoekersaantallen tussen de verschillende genres. Bij opera lopen de bezoekersaantallen wel terug.

De vrije theaterproducenten (toneel, muziek, cabaret, musical, opera, e.a.) hebben hun prijzen verlaagd en het aantal producties en voorstellingen verhoogd. Toch worden ze geconfronteerd met een aanzienlijke daling in aantallen bezoekers. Ook de schouwburgen en concertgebouwen zijn volgens APE zwaar getroffen door de crisis. Ook hier blijven de bezoekersaantallen dalen ondanks dat de toegangsprijzen naar beneden zijn gegaan. Door de combinatie van dalende toegangsprijzen en dalende bezoekersaantallen lopen de inkomsten extra sterk terug. Ook de poppodia worden geconfronteerd met dalende

bezoekersaantallen. Dit wordt echter ook veroorzaakt doordat de poppodia zich, als reactie op de sterk gestegen kosten, gedwongen zagen de prijzen te verhogen. Daardoor zijn ze in een ongunstiger positie terechtgekomen ten opzichte van alternatieve vrijetijdsbestedingen.

De conclusie die uit het bovenstaande getrokken kan worden, levert geen vrolijk beeld op voor de gesubsidieerde instellingen die meer hun eigen inkomsten moeten genereren. De cijfers van APE laten zien dat de niet-gesubsidieerde instellingen het door de economische crisis in veel gevallen zwaar te verduren hebben gekregen. Indien de gesubsidieerde instellingen zich nu ook genoodzaakt zien om tot de markt van het populaire genre toetreden, dan zal het aanbod en daarmee ook de onderlinge concurrentie steeds verder toenemen. De economische vooruitzichten voor 2013 zijn daarmee niet gunstig. Het aantal faillissementen in het commerciële deel van de cultuursector is aanzienlijk gestegen. In 2009 en 2012 lag dit aantal twee- tot driemaal zo hoog als daarvoor. Dat geldt vooral voor de film-, radio en tv-producenten, maar ook voor de facilitaire diensten voor de audiovisuele- en podiumsector..

Ontwikkeling van omzet en bedrijfsrendement

Aan het eind van ieder jaar voert GOC een onderzoek uit onder de bedrijven in de verschillende branches, waarbij zowel de economische ontwikkeling als de personele ontwikkeling in kaart wordt gebracht. Het onderzoek is gebaseerd op een enquête onder 1.300 bedrijven.¹⁵ In deze paragraaf zullen de resultaten worden gepresenteerd. Hoe verging het de bedrijven op het gebied van omzetontwikkeling en bedrijfsresultaat? Met andere woorden, loont het om actief te zijn in de creatieve industrie onder de huidige economische omstandigheden? De resultaten leveren een gevarieerd beeld op.

OMZET & RENDEMENT

De richting waarin voor bedrijven het economische resultaat zich ontwikkelt, verschilt nogal per branche.

ICT-branche
Uitgeverijen
Gamebranche



Grafimediabranche
Copy- en printbranche
Theater- en podiabranchen



De economische vooruitzichten voor 2013 zijn daarmee niet voor alle branches gunstig.

¹⁵ Teunen, J. (2012) Economisch onderzoek Creatieve Industrie. Uitgave: GOC, Veenendaal.

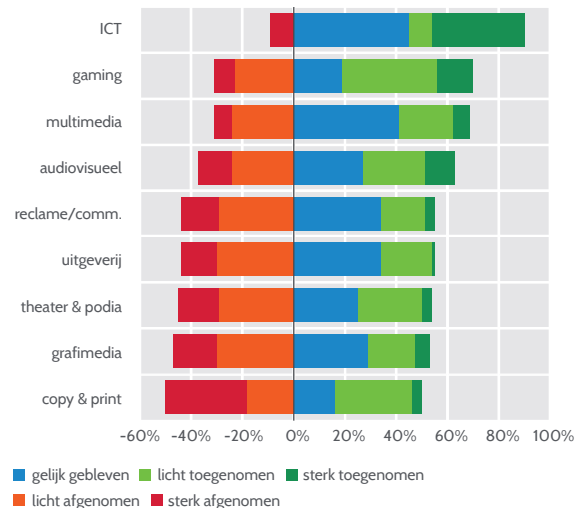
Een belangrijke indicator voor de economische ontwikkeling in een branche is het percentage bedrijven dat qua omzetontwikkeling groeit.

Er zijn grote verschillen tussen de branches, maar ook binnen iedere branche zijn er grote verschillen tussen bedrijven die het goed doen en bedrijven die het slecht doen. Een belangrijke indicator voor de economische ontwikkeling in een branche is het percentage bedrijven dat qua omzetontwikkeling groeit. In afbeelding 2.3 wordt per branche aangegeven welk deel van de bedrijven in 2012 in omzet is gekrompen, gelijk gebleven dan wel gegroeid. De ICT-branche heeft verreweg het grootste aandeel bedrijven dat of stabiel is of een groei doorgemaakt heeft in 2012.

Het aandeel krimpende bedrijven is daarbij erg klein. De gamebranche kent weliswaar een groter aandeel groeiende bedrijven dan de ICT, maar heeft ook een fors aandeel bedrijven dat de omzet heeft zien krimpen. De balans tussen groei en krimp is dus voor de gamebranche ongunstiger. Voor de overige branches vanaf multimedia t/m copy & print is de omzetontwikkeling in 2012 een stuk ongunstiger geweest. Bij deze branches is een aanzienlijk deel van de bedrijven geconfronteerd met een krimpende omzet. Bij de copy & printbranche is het aantal bedrijven met een krimpende omzet zelfs groter dan het aantal bedrijven met een groeiende omzet. Bij de grafimediabranche is deze verhouding precies gelijk.

De verwachting is dat in 2013 voor de audiovisuele branche en de theater- en podiumbranche de omzetontwikkeling zich door de forse bezuinigingen verder in negatieve richting zal ontwikkelen. Een tweede belangrijke, zo niet de belangrijkste, economische indicator voor de ontwikkeling van een branche is de verhouding tussen het aandeel bedrijven dat een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat behaalt..

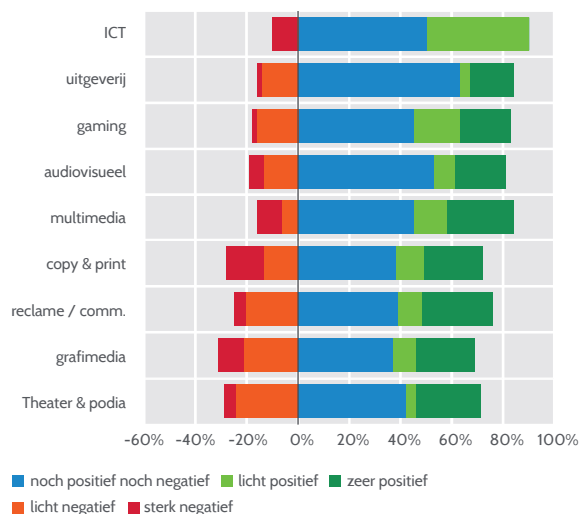
Afbeelding 2.3
Positieve en negatieve omzetontwikkeling in 2012.
bron: GOC enquête Economische Ontwikkeling,
november 2012.



Daarbij is het eveneens belangrijk hoe het bedrijfsresultaat zich ontwikkelt ten opzichte van het voorgaande jaar. Beide indicatoren zijn in beeld gebracht in respectievelijk afbeelding 2.4 en 2.5. In de ICT-branche is in 2012 het vaakst een positief bedrijfsresultaat behaald. (zie afbeelding 2.4). Van alle bedrijven behaalde 90% een positief economisch resultaat en 40% zelfs een zeer positief resultaat. Slechts 10% van de bedrijven haalde een negatief bedrijfsresultaat. Ook uitgeverijen en gamebedrijven deden het in 2012 behoorlijk goed, maar toch iets minder dan de ICT.

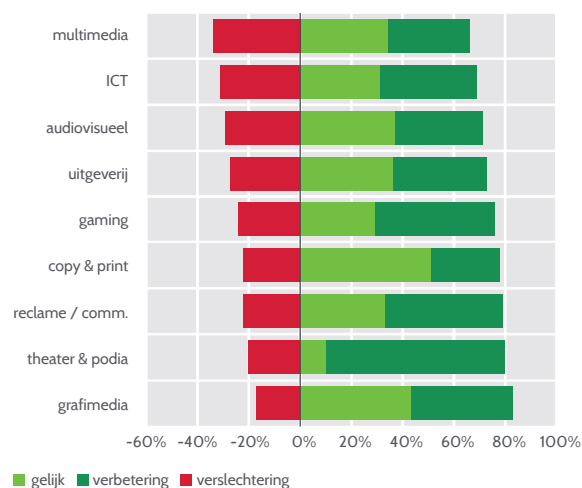
Afbeelding 2.4

Bedrijfsresultaat creatieve branches in 2012
bron: GOC enquête Economische Ontwikkeling,
november 2012.



Afbeelding 2.5

Bedrijfsresultaat creatieve branches in 2012 t.o.v. 2011
bron: GOC enquête Economische Ontwikkeling, november
2012.



Daartegenover deden de theaters en podia, de grafimedia, reclamebureaus en copy- en printbedrijven het een stuk slechter. Binnen deze branches behaalde ongeveer 25% tot 30% een negatief bedrijfsresultaat. Daarnaast lukte het een groot deel nauwelijks om quitte te spelen. Voor in het bijzonder de theaters, podia, en audiovisuele bedrijven verwachten we een verdere verslechtering in 2013.

Bij de richting waarin het economisch resultaat zich ontwikkelt, zien we vergelijkbare uitkomsten. Voor de ICT-branchen, de uitgeverijen en de gamebranche ontwikkelde het economisch resultaat zich positief en voor de grafimediabranche, copy- en printbranche en theater- en podiumbranche was dit negatief. De verwachting is dat deze trend in 2013 zal doorzetten.





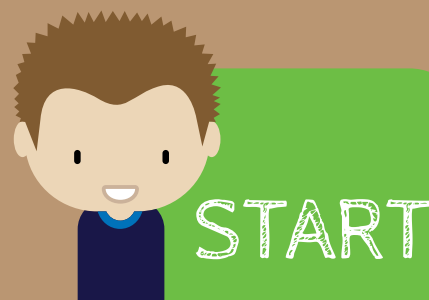
De werkgelegenheid in de creatieve industrie heeft zich in de afgelopen 20 jaar sterk ontwikkeld. Gedeeltelijk vond deze groei plaats in bestaande segmenten, zoals de reclamebranche en de Nederlandse filmproductie. Gedeeltelijk is dit ontstaan door nieuwe creatieve activiteiten, zoals internetdiensten, multimedia en videogames. Door de economische recessie en overheidsbezuinigingen op kunst en cultuur is de werkgelegenheid onder werknemers in bijna alle branches van de creatieve industrie teruggelopen, met als enige uitzondering de game-industrie die juist groeide. De verwachting is dat deze trend van algemene krimp en groei in een niche ook in 2013 zal doorzetten.¹ Toch blijven veel creatieve branches op wat langere termijn nog steeds een gunstig ontwikkelingsperspectief houden.²

¹ Ten tijde van het schrijven van deze publicatie kwam het CBS met de groeicijfers bbp van het laatste kwartaal 2012. Deze cijfers laten een voortgaande krimp zien en leiden tot de verwachting dat ook geheel 2013 geen duidelijk herstel zal opleveren van de economie in de eurozone en Nederland. De meeste verwachting is gericht op herstel van de Duitse economie, waar ook Nederland van zou kunnen profiteren. Rabo-econoom Hans Stegeman spreekt de verwachting uit dat de komende vijf tot tien jaar de economie nauwelijks groei zal kennen.

² PwC (2012) Global entertainment and media outlook 2012-2016: Industry overview. In dit rapport wordt deze verwachting aangegeven.

Ontwikkeling
werkgelegenheid
creatieve industrie

De arbeidsmarkt van passie naar creatieve business



START



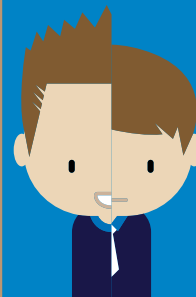
Moderne dienstverlenende banen stegen sterk.

Hierdoor werden flexibele inzetbaarheid en zelfstandige beroepsbeoefening steeds belangrijker op de arbeidsmarkt en voor de arbeidscultuur.



Veel zpers combineren zelfstandige beroepsuitoefening met een deeltijdbaan in loondienst.

Parttime
zp



Slechts een klein deel van de zpers heeft een voorziening getroffen voor de financiële gevolgen van werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en voor een pensioenopbouw.



Het gevolg van de digitale ontwikkeling voor de creatieve industrie was dat het deel van de banen (veelal oude industriële verhoudingen) sterk slonk.



Met de game-industrie als enige uitzondering, die groeide juist, krimpt de werkgelegenheid in alle branches van de creatieve industrie.

De verwachting is dat deze trend van algemene krimp en groei in een niche ook in 2013 zal doorzetten.

De verdiensten uit e-content verdienmodellen bevinden zich nog in de marge.

Bijna nergens komt de verhouding tussen fysieke en digitale verdienmodellen boven 5% voor de digitale variant.



issuu



Spotify

LEHMAN BROTHERS

Creative industrie staat vanaf het begin van de economische crisis in 2008 onder druk.



Appeltje voor de dorst

Mogelijk scenario:



ENERZIJD
Nieuwe media- en entertainment-branches overspoeld door jonge starters met het risico van een moordende concurrentieslag?

ANDERZIJD
Neergaande oude media branches worden geconfronteerd met krapte op de arbeidsmarkt.

Zal het groeiende leger werklozen de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt ten gunste van de vergrijzing gaan opvangen?

In theorie zouden dit communicerende vaten kunnen zijn.

Theorie of praktijk?



Voor bedrijven heeft een flexibele schil voor- en nadelen, die niet altijd onderkend worden.

De werkgelegenheid in de creatieve industrie is in de afgelopen 20 jaar sterk gegroeid, maar kan de groei in de creatieve beroepsopleidingen amper bijhouden.

Bedrijven kunnen zich sneller aanpassen



Veel meer transactiekosten



Een aanzienlijk hogere P&O-activiteit om mensen te werven en in te werken



Bedrijven kunnen zich sneller voorzien van andere kwalificaties



FINISH



Bedrijven



Onderwijsveld

Ontwikkeling werkgelegenheid creatieve industrie

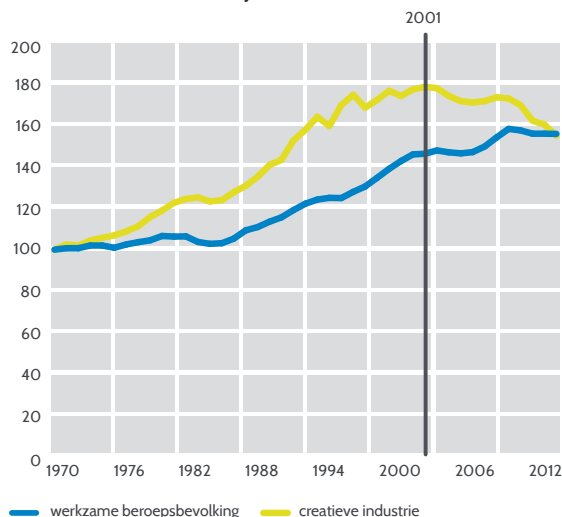
De werkgelegenheid binnen de creatieve industrie staat vanaf het begin van de economische crisis in 2008 onder grote druk. Toch heeft de sector in de vorige eeuw een lange periode van sterke groei achter zich.³ In afbeelding 3.1 hebben we de werkgelegenheid vanaf 1970 tot en met 2012 in beeld gebracht. Daarbij hebben we ook de groei van de totale werkzame bevolking in Nederland betrokken, omdat hierdoor direct zichtbaar wordt of de creatieve industrie een ander groeipatroon kent dan een gemiddelde groei.



Zo'n gemiddelde groei wordt veroorzaakt door het groeien van de bevolking en doordat de arbeidsparticipatie van de beroepsbevolking (15-65 jaar) toeneemt. Omdat we voornamelijk geïnteresseerd zijn in de mate van groei hebben we beide cijferreeksen geïndexeerd. Hierdoor worden deze direct vergelijkbaar. Uit afbeelding 3.1 kan opgemaakt worden dat de werkgelegenheid binnen de creatieve industrie vanaf het begin van de jaren 70 tot begin van de 21e eeuw veel sterker is gegroeid, dan de totale toename van de werkende bevolking. Daarnaast wordt zichtbaar dat de werkgelegenheid van de creatieve industrie gevoeliger is voor de ontwikkeling van de economische conjunctuur. Begin jaren 80 en begin jaren 90 was er sprake van een economische teruggang in Nederland. Ook in het begin van deze eeuw, tussen 2001 en 2004 is er sprake van economische stagnatie, steeds weer opgevolgd door een periode van herstel. De creatieve industrie reageert daar sterker op dan in totale werkgelegenheid zichtbaar is. Daarom kunnen we spreken van een conjunctuur-gevoelige sector. Over het algemeen worden conjunctuurgevoelige sectoren sterker getroffen door een economische teruggang, maar groeien ook weer sneller bij een opleving van de economie. Dit patroon is in afbeelding 3.1 goed zichtbaar. Na 2004 herstelde de Nederlandse economie zich aanvankelijk goed totdat in 2008 vrij onverwacht de financiële crisis hard toesloeg.

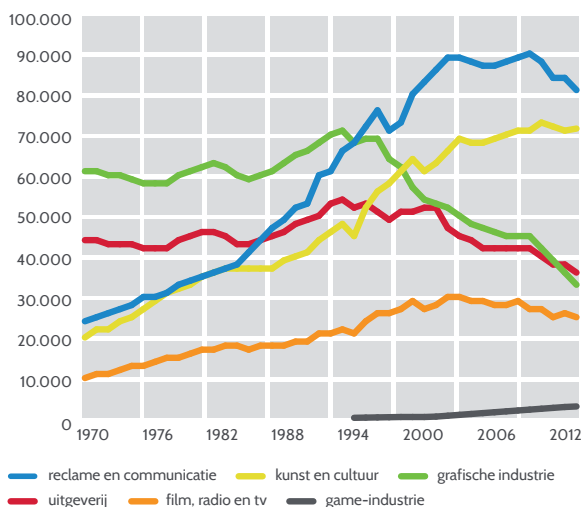
De werkgelegenheid in de creatieve industrie had zich echter niet volledig hersteld. Een belangrijke reden daarvoor was de snelle digitalisering in de media, waardoor vooral de grafische industrie en in latere fase ook de uitgeverijen structureel in werkgelegenheid bleven dalen. Dit verschil in groeiperspectief tussen de diverse branches, die deel uitmaken van de creatieve industrie, is goed te zien in afbeelding 3.2.

Afbeelding 3.1
Ontwikkeling werkgelegenheid Nederland en creatieve industrie (werknemers en zelfstandigen).
Bron: CBS Statline uitdraai januari 2013.



³ CBS (januari 2013) Hierop zijn alle cijfers over de ontwikkeling van de werkgelegenheid gebaseerd.

Afbeelding 3.2
Ontwikkeling werkgelegenheid naar branche.
 bron: CBS Statline uitdraai januari 2013; 2012 = prognose.



De overgang van groei naar structurele krimp binnen de grafimediabranche ligt op het moment dat het ambachtelijke opmaakwerk (filmmontage, reproductiefotografie) in snel tempo wordt vervangen door DTP. In de tweede helft van de jaren negentig komt daar nog de automatisering van plaatvervaardiging en in druk- en nabewerkingstechniek overheen. De werkgelegenheid holt dan terug. Gedeeltelijk wordt veel werk overbodig, maar het nieuwe DTP-werk verplaatst zich ook naar de redacties bij uitgeverijen en reclame- en communicatiebureaus. Deze laatste branche zien we in deze periode dan ook sterk doorgroeien. Wat daarbij ook geholpen heeft, is het voortdurend uitbreiden van titels van bladen en tijdschriften. Iedere doelgroep kreeg een eigen tijdschrift en dit leverde steeds meer werk op voor de gespecialiseerde vormgevingsbureaus. De structurele terugloop in werkgelegenheid in de grafische industrie kan echter niet volledig verklaard worden door de opkomst van internet en de digitalisering van de media. Het is waar dat een aantal publicaties, zoals encyclopedieën, heel snel volledig overging van papier naar cd en web, maar het totale printvolume bleef lange tijd behoorlijk stabiel en groeide zelfs af en toe. Ook de verplaatsing van productie naar het buitenland kan geen

verklaring zijn voor de sterke werkgelegenheidsreductie, omdat het aantal buitenlandse opdrachten voor drukwerk (printexport) steeds groter was dan het uitbesteden van drukwerk voor de Nederlandse markt (printimport). De voortdurende structurele erosie van werkgelegenheid in deze branche komt voornamelijk door een sterke productiviteitstoename ten gevolge van automatisering en door verplaatsing van werk naar vooral de reclame en communicatiebranche.

Aan beide grafieken is te zien dat de huidige economische malaise alle mediabranches hard treft, ongeacht of er gewerkt wordt voor papieren media of voor digitale media. De werkgelegenheid in de creatieve industrie daalt sinds 2008 sterk. Een belangrijke reden is het uitvallen van consumptieve bestedingen op de binnenlandse markt. Alle oplagen van kranten, tijdschriften, magazines, reclamefolders en boeken zijn sterk teruggelopen. Deze trend is echter niet specifiek voor het gedrukte medium, want ook andere consumptiegevoelige producten zoals de verkoop van games, films, muziek cd's en entertainment zijn de afgelopen jaren sterk teruggelopen. Uit de beschrijving van de trends in hoofdstuk 2 blijkt dat op veel van deze terreinen een overgang plaatsvindt van fysieke naar digitale distributie. Uit de tot nu toe beschikbare cijfers over de verdiensten uit deze e-content (e-paper, e-magazine, e-book, e-film, e-muziek en cloud-gaming) kan echter geconcludeerd worden dat deze verdienmodellen zich nog slechts in de marge bevinden. Bijna nergens nog komt de verhouding tussen fysieke en digitale verdienmodellen boven 5% voor de digitale variant.

De verwachting is dat op korte termijn de trend in dalende werkgelegenheid zich zal blijven doorzetten. Anderzijds zijn de voorspellingen voor de middellange termijn, bijvoorbeeld in de Entertainment en media monitor van PricewaterhouseCoopers (PwC), nog steeds gunstig. Zelfs voor een behoorlijk herstel van de printmedia. De printmedia blijft echter wel tegen een verzadigingsplafond oplopen, terwijl de digitale media pas aan het begin van hun groeiperspectief staan.

Loopbanen veranderen vooral in de grafmediabranche

Loopbanen binnen de grafmediabranche bestonden vroeger voor een belangrijk deel uit langdurige vaste banen in vaste functies met weinig loopbaanperspectief. Veel beroepen werden via het leerlingstelsel in de praktijk bij een bedrijf geleerd. Eenmaal gekwalificeerd bleven de meeste mensen hun verdere loopbaan in dit beroep werken. In grote mate gebeurde dit ook bij hetzelfde bedrijf. Tegen loopbanen werd vooral aangekeken als een verbetering in verticale zin, meer verantwoordelijkheden, meer leiding geven en meer verdienen. Het beroep als zodanig veranderde er niet wezenlijk door. In een loopbaan veranderde soms de techniek, bijvoorbeeld van hoogdruk naar offset, maar daar bleef het vaak bij. Veranderen van beroep deed je niet, want een beroep leer je als je jong bent (leerlingstelsel). Beroepen waren bovendien gebonden aan branches. Als grafisch micromonteur had je bijvoorbeeld weinig te zoeken bij een andere branche. Door de opkomst van computersystemen in de media begon deze situatie in de loop van de jaren zeventig te veranderen, vooral in de prepress. Loodzetters moesten massaal omgeschoold worden naar computergestuurde fotozetsystemen en later nog een keer naar DTP-opmaaksystemen. Door de komst van relatief goedkope Mac's, pc's en opmaaksoftware gingen ook uitgeverijen, redacties, communicatiebureaus en -afdelingen, vormgevingstudio's en reclamebureaus zich op het grafische opmaakwerk richten, waardoor de werkgelegenheid zich steeds meer naar deze andere branches verplaatste. Deze ontwikkeling had drie belangrijke gevolgen. Ten eerste ontstonden er bedrijfstakoverstijgende loopbanen, ten tweede kwam grafisch technisch personeel voor het eerst ook in een andere bedrijfscultuur te werken en ten derde werd het veel makkelijker om voor jezelf te beginnen. Voor de gehele creatieve industrie had deze ontwikkeling tot gevolg dat het deel van de banen, dat gekenmerkt wordt door de oude industriële verhoudingen, sterk slonk en het deel dat gekenmerkt wordt door moderne dienstverlenende banen sterk steeg. Hierdoor werden loopbanen, flexibele inzetbaarheid en zelfstandige

beroepsbeoefening steeds belangrijker op de arbeidsmarkt en voor de arbeidscultuur van de creatieve industrie. Dit is ook terug te vinden in het proces van vernieuwing van CAO's en bedrijfstakbeleid binnen de diverse branches van de creatieve industrie. De ontwikkeling naar een 'Comfortabele CAO' die bruikbaar is voor meerdere branches en daarmee flexibele loopbanen faciliteert in plaats van belemmert, is daar een reactie op.

Uit onderzoek naar de samenhang tussen de arbeidsmarkt en economische conjunctuur is bekend dat economische crisis bij beroepen waar dat mogelijk is de zelfstandige beroepsbeoefening stimuleert. In tijden van economische groei komt dan vaak het omgekeerde patroon voor, namelijk dat zelfstandigen zich door bedrijven laten binden in vaste banen. Het grote leger aan organisatie- en personeelsadviesbureaus dat Nederland kent is in de economische crisis van begin jaren negentig ontstaan. Veel bedrijven hebben hun organisatie verplat (managementlagen er tussenuit) en P&O-werkzaamheden van staf naar de lijn overgeheveld. Vele managers en personeelswerkers zijn toen als adviseur voor zichzelf gaan werken en het heeft hun een goede boterham opgeleverd. Op dit moment zien we eenzelfde reactie plaatsvinden binnen de creatieve industrie. Waar in de grafische industrie de uitstoot van mensen opgevangen wordt door werkloosheidsuitkering en begeleide mobiliteit naar andere banen en branches, groeit in de andere branches vooral de overgang van loondienst naar zelfstandig beroepsbeoefenaar. Afbeelding 3.3 laat deze overgang binnen de creatieve industrie voor de periode van de huidige economische crisis perfect zien. Een terugloop in aantal werknemers wordt gedeeltelijk omgezet naar een sterke groei van het aantal zelfstandigen, terwijl het aantal ondernemingen met personeel in dienst nauwelijks verandert.

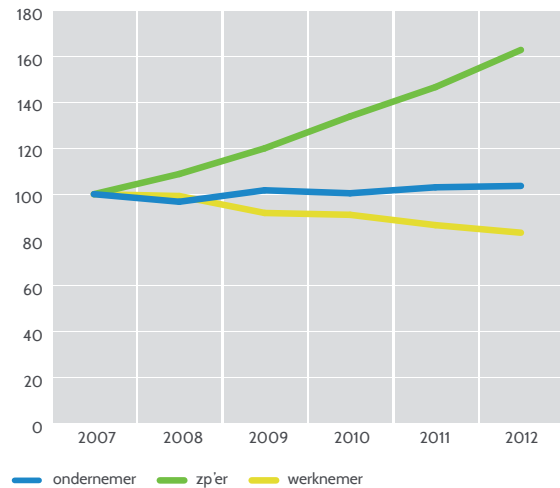


Tussen 2008 en 2012 kwamen er, ondanks de terugloop in totale werkgelegenheid, in de reclame- en communicatiebranche 6.590 zp'ers bij, en in de branche voor audiovisuele productie (film, radio en tv) 2.600.

Uit een studie van het Verwey-Jonker Instituut en het CPB in het afgelopen jaar blijkt dat in 2012 van de totale werkzame beroepsbevolking 10,2% als zp'er werkt, tegenover 6,4% in 2.000.⁴ In het top-10 lijstje van beroepen met een hoog aandeel zp'ers scoren 3 creatieve beroepen het hoogst: culturele beroepsuitoefening (73%), journalistiek (66%) en grafisch vormgeven/reclame en communicatie (60%). De grootste groei in zelfstandig gaan werken vindt plaats in de leeftijdsgroep tussen 25 en 35 jaar. Ruud Muffels, hoogleraar arbeidsmarkt en sociale zekerheid in Tilburg, noemt twee categorieën zp'ers: de klassieke kleinschalige ondernemer en de 'schijn-zp'er'. De eerste is de moderne variant van de dorparts of notaris, kiest er bewust voor om zelfstandig te zijn en biedt zijn specialistische expertise aan waar vaak kortstondig behoefte aan bestaat maar die wel belangrijk wordt gevonden.⁵ Als tweede variant noemt Muffels de groep 'schijn-zp'ers' die geen werk (meer) kunnen vinden in loondienst, maar wel in het beroep willen blijven werken. Zij zijn de moderne variant van de landarbeider, steeds op zoek van de ene klus naar de andere omdat geen opdrachtgever ze meer in vaste dienst wil nemen. De hedendaagse journalist is volgens Muffels een duidelijk voorbeeld van de tweede categorie.

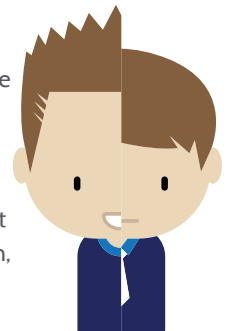
Een relatief groot deel van alle zp'ers werkt in relatief kleine banen, bijvoorbeeld minder dan 12 uur per week en heeft een partner die voor een hoger en stabiel inkomen zorgt. Uit onderzoek van het EIM blijkt dat slechts een klein deel van de zp'ers een voorziening heeft getroffen voor de financiële gevolgen van werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en voor een pensioenopbouw.⁶ Veel zp'ers zouden er daarom baat bij hebben als hiervoor collectieve regelingen komen, dan wel dat zij toegang krijgen tot de bestaande sociale regelingen. Veel zp'ers zijn ook niet hun hele loopbaan zelfstandig of volledig zelfstandig. Een deel combineert de zelfstandige beroepsuitoefening met een deeltijdbaan in loondienst en men wisselt tijdens de

Afbeelding 3.3
Ontwikkeling werkgelegenheid naar type baan.
Bron: CBS Statline uitdraai januari 2013.



loopbaan ook wel in periode van zelfstandigheid en loondienst.

Voor het monitoren van de werkgelegenheidsontwikkeling in een branche of onder een beroepsgroep is het lastig om een goed beeld te krijgen wanneer er veel gewerkt wordt in zelfstandige banen. Economische teruggang vertaalt zich dan niet in goed geregistreerde reorganisatieontslagen, kantonrechters ontbindingen en werkloosheidsuitkeringen. Economische teruggang vertaalt zich in het teruglopen van inkomen. Het voordeel van veel zelfstandige beroepsbeoefenaren is dat fluctuaties in productievolume binnen een branche snel opgevangen kunnen worden, omdat zp'ers minder snel uit het beroep stappen. Ze worden er niet direct toe gedwongen, zoals bij werknemers het geval is. Zo ontstaat er een arbeidsbuffer die snel weer ingeschakeld kan worden. Bij ontslagen werknemers is dit veel lastiger omdat na verloop van tijd velen de branche en ook vaak hun beroep achter zich laten. In afbeelding 3.4 is de personeelsontwikkeling voor de verschillende branches van de creatieve industrie in kaart gebracht. Daartoe zijn eind 2012 in totaal 1302 bedrijven geënkquêteerd, waarbij

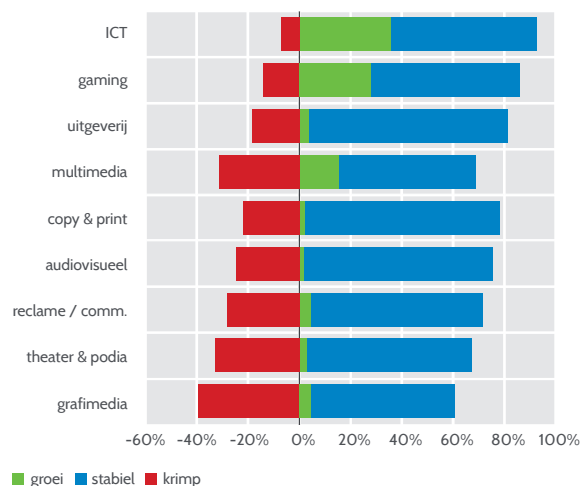


⁴ Dekker, F. en Stavenuiter, M. (2012) ZZZP'ers en het sociale stelsel: op weg naar herziening? Uitgave: Verwey-Jonker instituut, Utrecht.

⁵ Sol, E. dr. (UwA), Houwing, H., dr. (UWV), Muffels, R. prof. dr. (Universiteit Tilburg), Withagen, T., prof. dr. (Universiteit Tilburg), Dekker, R. dr. (Universiteit Tilburg), Keune, M. prof. dr. (UwA), Denys, J. drs. (Randstad), Gaag, A., v.d. drs. en Oosterwaal, L. drs. (ABU) (2011) Wat is de zekerheid in flex en zeker?: Flexwork Research reeks nr. 1. Uitgave: Flex Work Research Centre, UvA.

⁶ Vries, N. en Braams, N. (2012) Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel. Uitgave: Panteia, Zoetermeer en CBS, Den Haag.

Afbeelding 3.4
Personeelsontwikkeling bij bedrijven in 2012.
 Bron: GOC Enquête Economische Ontwikkeling november 2012.



gevraagd is naar hun personeelsontwikkeling.⁷ Per branche is het percentage bedrijven aangegevens dat in 2012 in personeelsbestand stabiel is gebleven, dan wel kromp of groeide. Uit het overzicht is op te maken dat bij alle branches het percentage bedrijven dat in 2012 een stabiele personeelsontwikkeling heeft gehad het grootst is. Vervolgens is het percentage groeiende bedrijven bij alleen de ICT- en de Gamingbedrijven groter dan het percentage krimpende bedrijven. Bij alle overige branches is het aandeel krimpende bedrijven groter dan het aandeel groeiende bedrijven. In de grafimedia is het aandeel krimpende bedrijven met 40% veel groter dan het aandeel van de groeiende bedrijven (5%). Omdat hier grote en kleine bedrijven bijeen genomen zijn kunnen deze gegevens niet direct worden doorvertaald naar de totale werkgelegenheidsontwikkeling binnen elke branche. Het geeft wel een goed beeld waar bedrijven in hun personeelsontwikkeling op gericht zijn.

Vraag naar personeel

Branches waar het economisch goed gaat, trekken nieuwe werkgelegenheid aan. Branches waar veel vergrijzing onder het personeelsbestand bestaat, hebben ondanks stagnatie toch behoefte aan instroom van nieuwe mensen ter vervanging van ouderen die met pensioen gaan. De ICT, gaming en multimedibranches behoren tot de eerste categorie, de uitgeverij en grafimedia tot de tweede. Ondanks neergang in werkgelegenheid ontstond er regelmatig krapte op de arbeidsmarkt in de grafimediabranche vanwege de toenemende vervangingsvraag. Het vervelende van vergrijzing in personeelsopbouw is, dat het meestal een gevolg is van sterke groei in het verleden en krimp in het heden. Door snelle groei trekken bedrijven in korte tijd veel jongeren aan, met als gevolg dat er een jongerenpiek in leeftijdsopbouw ontstaat. Dit is in het verleden ook bij de grafische bedrijven gebeurd en bij de uitgeverijen. Op dit moment vindt dezelfde ontwikkeling plaats bij

reclame- en communicatiebureaus, multimediabedrijven en gamebedrijven. Op het moment van economische verzadiging ontstaat er stagnatie in personele groei en stoppen bedrijven met het binnenhalen van jongeren. Het zittende personeelsbestand schuift dan van jaar tot jaar in de leeftijdsopbouw door, wat op termijn vergrijzing veroorzaakt. Snelle economische en personele groei van bedrijven vertaalt zich op langere termijn vaak in vergrijzing. Na verloop van jaren komt de ooit jonge instroompiek bij hun pensioenleeftijd, waardoor een uitstroompiek ontstaat. Gebeurt deze ontwikkeling collectief binnen een branche,

dat is vaak het geval, dan ontstaat er ondanks dalende werkgelegenheid ineens krapte op de arbeidsmarkt als gevolg van een snel stijgende vervangingsvraag. Meestal ontwikkelen branches die een langdurige neergang in werkgelegenheid kennen daarmee automatisch een slecht imago op de opleidings- en banenmarkt. Jongeren gaan deze beroepen en branches mijden vanwege gebrek aan lange termijn loopbaanperspectief.

⁷ Teunen, J. (november 2012) Enquête economische ontwikkeling.

Opleidingen hebben daardoor steeds meer moeite om leerlingen te krijgen en de instroom van vakmensen komt onder grote spanning te staan. De merkwaardige situatie kan zich gemakkelijk voordoen waarbij opkomende nieuwe media en entertainmentbranches zoals multimedia en gaming overspoeld worden door jonge starters met het risico van een moordende concurrentieslag. Terwijl neergaande branches van de oude media met krapte op de arbeidsmarkt worden geconfronteerd. Deze situatie heeft zich in de afgelopen vijftien jaar verschillende keren voorgedaan.

Tijdens de huidige economische situatie en een overheidsbeleid dat vroegpensioen (VUT en prépensioen) heeft afgeschaft en de AOW-leeftijd verhoogt, zal de vergrijzing nog sterker doorzetten terwijl een krappe arbeidsmarkt niet in zicht is. De omslag zal plaatsvinden op het moment dat de economie weer gaat aantrekken en de jonge instroompiek verlaat massaal met pensioen gaat. Een aantal arbeidsmarktspecialisten speculeert er intussen op, dat tegen die tijd het groeiende leger werklozen deze gaten zullen gaan vullen. In theorie zouden dit communicerende vaten kunnen zijn. De ouderen massaal met pensioen en de opgebouwde werkloosheid ter vervanging daarvan aan het werk. In kwantiteit zou dit misschien kunnen lukken, maar dit

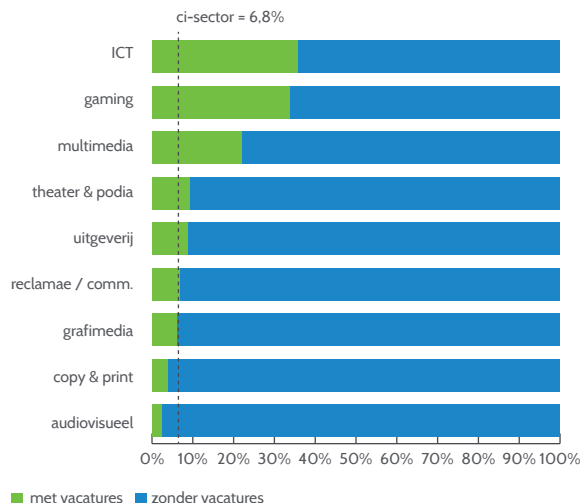
abstraheert wel sterk van de kwalitatieve mismatch, die daarbij aan de orde komt. Misschien hebben we straks wel operators nodig voor sterk geautomatiseerde productieprocessen. In de kaartenbakken bij

Slechts 6,8% van de bedrijven in de creatieve industrie was op zoek naar personeel.



UWV staan dan de offsetdrukkers van 50+ klaar om dit werk te gaan doen. Dat zal nog een behoorlijke om- en bijscholing gaan opleveren.

Afbeelding 3.5
Aandeel bedrijven met en zonder vacatures eind 2012.
Bron: GOC Enquête Economische Ontwikkeling november 2012.



Voorlopig is de arbeidsmarkt nog niet zover. In afbeelding 3.5 is te zien dat het percentage bedrijven in de totale creatieve industrie, dat eind 2012 op zoek was naar personeel slechts 6,8% bedraagt. Dit percentage vormt een graadmeter voor de grootte van de vraag op de arbeidsmarkt. Per branche zal het normpercentage kunnen verschillen, maar wel duidelijk is dat de vraag naar personeel op dit moment in veel branches extreem laag is. Zeker bij branches die gekenmerkt worden door een hoge mate van loondienst, zoals in de grafimedia en uitgeverij het geval is, ligt een normaal percentage rond 15%. In economisch gunstige tijden kwam dit getal binnen de grafische industrie soms wel een op 18% uit. Sinds het begin van de crisis is het steeds onder 7% gebleven. Veel bedrijven kiezen er eerder voor om tijdelijk personeel aan te trekken via een uitzendbureau, dan een vacature te plaatsen voor een eigen medewerker. Het hoge percentage bij ICT en gaming geeft niet alleen aan dat deze branches nog steeds redelijk goed draaien, maar dat er ook veel in loondienst wordt gewerkt.

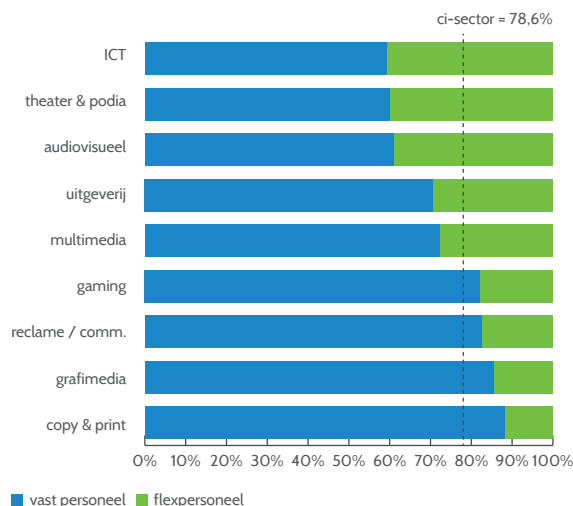
Flexibele schil

Het personeelsbestand van veel bedrijven bestaat voor een deel uit mensen met een vast dienstverband en voor een deel uit mensen met een tijdelijk contract, freelance werk of uitzendbaan. Beide delen werken in loondienst, maar het eerste deel wordt aangeduid als de vaste kern en het tweede als de flexibele schil. Voor bedrijven heeft een flexibele schil voor- en nadelen, die overigens niet altijd onderkend worden. De voordelen zijn dat bedrijven zich sneller kunnen aanpassen aan fluctuaties in werkzaamheden (tijdelijke werkpieken) en zich ook sneller kunnen voorzien van andere kwalificaties. Bij werkpieken gaat het vaak om het inzetten van uitzendkrachten en bij het tijdelijk aantrekken van specialisten gaat het vaak om freelancers of tijdelijke contracten. Door de huidige economische onzekerheden gaan steeds meer bedrijven er toe over om een steeds groter deel van hun kernpersoneel ook op tijdelijke contractbasis te laten werken. Het werk is dan niet van tijdelijke aard, maar men voelt zich onzeker over een toekomstige krimp van het bedrijf. Men bouwt hiermee dus een voorschot in op een onzekere toekomst. Veel arbeidsjuristen vinden het bestaande ontslagrecht echter voldoende soepel om bedrijven in staat te stellen onder gewijzigde omstandigheden een normale reorganisatie uit te laten voeren. Een flexibele schil als voorzorg voor toekomstige reorganisatie zou in hun optiek in het geheel geen voordeel opleveren.

Uit onderzoek blijkt dat het werken met een grote flexibele schil ook nadelen oplevert. Bedrijven met een grote flexibele schil maken veel meer transactiekosten, hebben een aanzienlijk hogere P&O-activiteit om mensen te werven en in te werken en blijken meer managers nodig te hebben om het werk georganiseerd te krijgen. Vaste medewerkers hebben een hogere loyaliteit naar hun bedrijf dan flexwerkers. Verder blijkt dat bedrijven minder bereid zijn hun flexwerkers op te leiden dan hun vaste medewerkers. Daardoor is de productiviteit van vaste medewerkers op termijn beter gewaarborgd en zijn de afbreukrisico's minder groot. Dit zijn allemaal aspecten die onderzoekers opvallen, omdat ze een groot aantal bedrijven met en zonder

flexibele schil met elkaar vergelijken. Voor een individueel bedrijf is het buitengewoon lastig om de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen omdat het vaak gaat om een 'strategische' keuze en niet om een nauwkeurige kosten-baten calculatie.

Afbeelding 3.6
Gemiddelde verhouding vast en flexibel personeel bij bedrijven in 2012. Bron: GOC Enquête Economische Ontwikkeling november 2012.



In afbeelding 3.6 wordt voor de verschillende branches het gemiddelde percentage vaste versus flexibele werknemers weergegeven. Dit is berekend op basis van eigen onderzoek onder bedrijven. Een gemiddelde over de gehele creatieve industrie is dat 79% van het personeel in vaste dienst is en 21% tot de flexibele schil behoort. Per branche verschilt dat behoorlijk. Binnen de ICT, theater en podia en de audiovisuele branche is de flexibele schil gemiddeld veel hoger (40%). Binnen de copy & print branche en de grafimediabranche ligt de flexibele schil met gemiddeld 12% à 14% veel lager. Opvallend is ook dat reclame- en communicatiebureaus en gamebedrijven er een gemiddeld lagere flexibele schil op nahouden (18%). Dit correspondeert met de resultaten van het in hoofdstuk 2 aangehaalde onderzoek

van het Verwey-Jonker Instituut naar de gamebranche. Vaste arbeidsrelaties bleken daar de norm te zijn.

In Nederland wordt in toenemende mate door bedrijven een grotere flexibele schil opgebouwd. We hebben daarom in ons onderzoek gevraagd naar de ontwikkeling van de flexibele schil in 2012 ten opzichte van 2011. Verder hebben we aan bedrijven met personeel die eind 2012 geen flexibele schil hadden gevraagd of ze overwogen dat in het komende jaar (2013) wel te gaan doen.

Slechts in de game-industrie is het percentage bedrijven dat in 2012 hun flexibele schil verminderd hebben groter, dan het percentage dat hun flexibele schil heeft vergroot (zie afb. 3.7). Bij alle andere branches zijn er steeds meer bedrijven die hun flexibele schil vergroot hebben dan verkleind. De branches waar de flexibele schil het vaakst is gegroeid, zijn de theater en podia en de grafimediabranche. Bij de ICT-bedrijven bleef de al grote flexibele schil stabiel, geen van de onderzochte bedrijven veranderde daar iets aan. Bij de theater en podia groeit de flexibele schil naar een nog hoger niveau. Bij de grafimediabedrijven begint men pas met het opbouwen van een flexibele schil. Dat zijn dus twee

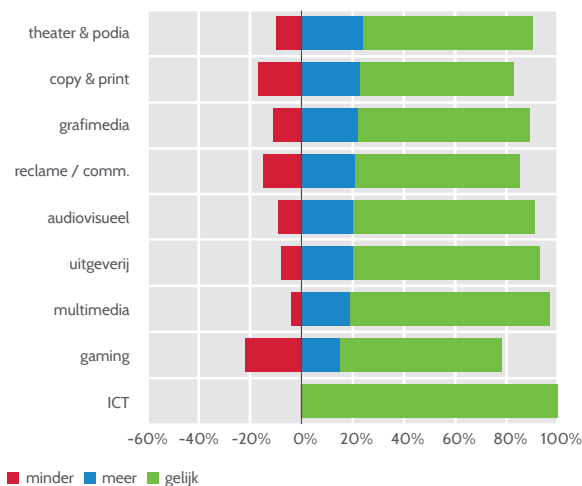
verschillende situaties, waarin een groei van de flexibele schil kan plaatsvinden. Voor alle branches geldt echter dat de omvang van de flexibele schil in 2012 niet is veranderd. Bij de meeste branches vindt dus in de bedrijven wel een groei plaats van de flexibele schil, maar het gaat daarbij slechts om een beperkt deel van de bedrijven.

Bij veel branches verwacht slechts een klein deel van de bedrijven zonder flexibele schil hiermee in 2013 wel te gaan beginnen (zie afb. 3.8). Bij de uitgeverijen, copy en print, en de gamebedrijven ontbreekt de animo daarvoor (bijna) volledig. Alleen binnen de ICT-branche en de multimediabedrijven verwacht 25% à 35% van de bedrijven in 2013 alsnog met een flexibele schil te gaan werken. Bij de uitgeverijen en copy en printbedrijven zonder ervaring met een flexibele schil heeft ook bijna niemand de animo om daar in 2013 alsnog mee te beginnen.

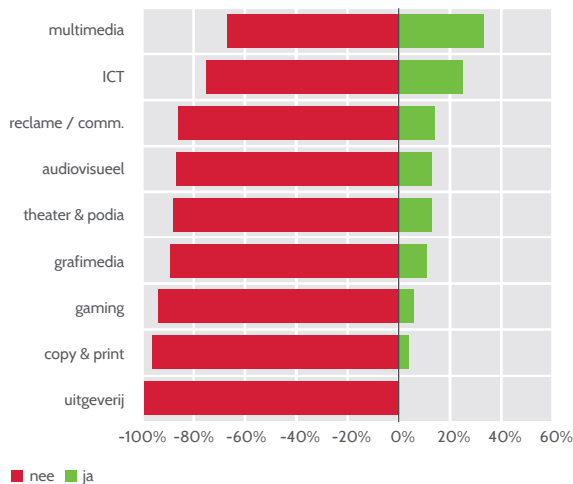
Het beeld dat uit deze drie gegevens ontstaat, hebben we samengevat in een afbeelding 3.9.

Als norm gebruiken we de gegevens voor de gehele creatieve industrie. Daar zien we dat het gemiddelde percentage flexibele schil dat bedrijven aanhouden

Afbeelding 3.7
Ontwikkeling flexibel personeelsbestand bij bedrijven in 2012.
Bron: GOC Enquête Economische Ontwikkeling november 2012.



Afbeelding 3.8
Verwachten bedrijven zonder flexpersoneel in 2013 wel flexpersoneel in te gaan zetten?
Bron: GOC Enquête Economische Ontwikkeling november 2012.



21,4% is. Verder constateren we dat in de gehele creatieve industrie meer bedrijven hun flexibele schil hebben zien toenemen dan afnemen. Ongeacht dat het grootste deel in 2012 geen verandering in hun flexibele schil heeft aangebracht. Voor 2013 verwacht een (klein) deel van de bedrijven zonder flexibele schil daar in 2013 alsnog mee te beginnen. Hun aandeel is niet erg groot, maar leidt tot een verdere toename van de flexibele schil. Per branche is in de tabel aangegeven of ze dit algemene patroon volgen of er van afwijken. Een doorzettende groei in flexibele schil treffen we dan aan bij de theaters en podia, multimediabedrijven en audiovisuele bedrijven. De ICT-branche is koploper, maar in 2012 bleef het aandeel grotendeels stabiel. Wel zet de norm van flexibele schil zich in 2013 door bij meer bedrijven. De grafimediabranche en de reclamebranche zijn voorzichtig met een groei van de flexibele schil begonnen. De gamingbranche moet er niet veel van hebben.

Afbeelding 3.9
Overzicht flexibele schil.
Bron: GOC.

	aandeel %	groei 2012	starten 2013
Creatieve industrie	21,4	+	+
ICT	++	-	++
Theater & podia	++	++	+
Audiovisueel	++	+	+
Uitgeverij	+	++	-
Multimedia	+	++	++
Gaming	-	-	-
Reclame/comm.	-	+	+
Grafimedia	- -	+	+
Copy & print	- -	+	-

De beroepsopleiding

De verschillende branches binnen de creatieve industrie groeien naar elkaar toe wat betreft loopbanen en arbeidsmarkt, maar kennen ook nog grote verschillen. De grafimediabranche rekruteerde een groot deel van haar werknemers uit de grafisch technische opleidingen op mbo-niveau. De film en tv-branche, internetbranche en gamebedrijven werven vooral uitstromende studenten van creatieve hbo-opleidingen. De uitgeverijen en communicatiebureaus werven zowel hbo'ers als mbo'ers. Een aantal nieuwe mediaberoepen zoals interactieve vormgever, gamedeveloper en audiovisueel technicus, zijn zo populair dat zowel hbo- als mbo-opleidingen gemakkelijk honderden leerlingen trekken. Bij de opleiding mediavormgever studeren op mbo-niveau meer dan 10.000 leerlingen, bij gamedesigner meer dan 1.000 leerlingen en bij de audiovisuele opleidingen 3.100 leerlingen.⁸ Door de daling in het aantal bedrijven en de werkgelegenheid in de creatieve industrie krijgen leerlingen moeilijker een stageplaats. Hbo-studenten verdringen bij stageplaatsen

gedeeltelijk de mbo-studenten. Omdat het voor veel mbo-schoolverlaters in de afgelopen jaren moeilijker is geworden om na hun opleiding werk te vinden, is het aantal dat voltijds door gaat studeren aan een hbo-opleiding toegenomen. Gemiddeld stroomt tussen 45% en 60% van de gediplomeerde uitstroom van mbo-4 opleidingen in creatieve beroepen rechtstreeks door naar een hbo-vervolgopleiding.⁹ Ook bij de mbo niveau 2 en 3 opleidingen zien we dat 60% niet direct op de arbeidsmarkt komt, maar met een mbo-vervolgopleiding verder studeert. Ondanks de slechte economische situatie vindt 90% van de mbo'ers met een creatieve mbo-opleiding binnen een half jaar een baan. Deze cijfers liggen ongeveer op het landelijke niveau voor mbo-schoolverlaters, wat laat zien dat jongeren met een creatieve opleiding het niet slechter op de arbeidsmarkt doen dan gemiddeld. Een op de vijf werkt als zelfstandig beroepsbeoefenaar. Dat is wel erg hoog voor schoolverlaters, zeker voor mbo'ers. Van de gediplomeerde



bedrijven

⁸ Gaming in cijfers (2012), Grafimedia in cijfers (2012). Uitgave: GOC.

⁹ Teunen, J. (2012) Schoolverlatersonderzoek creatieve mbo opleidingen. Uitgave: GOC, Veenendaal.

uitstroom heeft na één jaar 40% een vaste baan, 27% een tijdelijk contract en werkt 4% via een uitzendbureau. Bij AV-productie werkt zelfs 40% als zelfstandige. Een kwart van de schoolverlaters vindt hun baan via hun eerdere stagebedrijf en nog een kwart vindt hun baan via het eigen netwerk. Dit betekent dat een stage en het opbouwen van een eigen netwerk zeer belangrijk zijn voor schoolverlaters om aan het werk te komen.



onderwijsveld

Van alle schoolverlaters in creatieve opleidingen die naar de arbeidsmarkt doorstromen komt 56% in een functie terecht die rechtstreeks aansluit bij hun opleiding. De beste aansluiting vinden schoolverlaters van de opleidingen ICT-media (mediatechnologie 94%) en AV-productie (71%). De minste aansluiting vinden schoolverlaters met een opleiding in gaming, slechts 13% vindt binnen een jaar een baan in het beroep waarvoor ze zijn opgeleid.

Het niet goed aansluiten van opleidingen bij de vraag op de arbeidsmarkt heeft enerzijds te maken met de huidige economische recessie, waardoor veel creatieve bedrijven hun personeelsbestand sterk terugbrengen in plaats van uitbreiden. Anderzijds heeft dit gebrek aan aansluiting te maken met de grote populariteit van deze opleidingen op zowel hbo- als mbo-niveau. Hierdoor groeit het aantal leerlingen veel sneller dan de groei van de werkgelegenheid in de creatieve industrie rechtvaardigt. Deze discrepantie kan van tijdelijke aard zijn omdat het waarschijnlijk is dat een verdere groei van aantal leerlingen zal gaan afvlakken, terwijl het toekomstscenario voor de creatieve industrie volgens PwC-prognoses nog steeds veelbelovend lijkt. De werkgelegenheidsontwikkeling in de creatieve industrie en de sterke populariteit van creatieve opleidingen werpt een ander licht op de snelheid, waarmee het onderwijs en het bedrijfsleven zich ontwikkelen. Vaak geven bedrijven aan dat het

beroepsonderwijs altijd achterloopt bij de ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Maar wat betreft de groei van de creatieve industrie is dit precies omgekeerd. Veelal heerst de opvatting dat de creatieve bedrijvigheid groeit als kool en dat de nieuwe digitale media- en entertainmentindustrie snelle en grote stappen zet. Deze spectaculaire innovatieverwachting trekt duizenden jongeren naar de creatieve opleidingen in het beroepsonderwijs. In werkelijkheid gaan de ontwikkelingen veel geleidelijker dan menigeen wil doen geloven en dat geldt zeker voor de werkgelegenheidsontwikkeling. De vraag is of dit overaanbod aan creatief talent haar eigen werk gaat creëren of voor een belangrijk deel toch zal uitwaaiëren over de andere economische sectoren.

Een grote uitzondering op deze trend vormt de grafisch technische beroepsopleiding. Deze loopt al vijftien jaar structureel terug. Echter ook hier verloopt de teruggang in de beroepsopleiding niet overeenkomstig de terugloop in werkgelegenheid. De belangstelling onder mbo-studenten voor printmedia opleidingen is zo sterk teruggelopen, dat de mbo-scholen moeite hebben om deze opleidingen nog rendabel te kunnen aanbieden. Door de vergrijzing in de grafamediabranche is de verwachting dat de vraag naar drukkers en nabewerkers op termijn weer zal toenemen. Het is zeer de vraag of de mbo-instellingen aan deze vraag tegemoet kunnen komen.



FINISH

handig

Geraadpleegde bronnen

Armano, D. (2012) Social Business: where it's been & where it's coming. Uitgave: www.darmano.typepad.com.

Berden, C., Weda, J. en Noll, R. van der (2012) Economische kerngegevens Nederlandse film. Uitgave: SEO, Amsterdam.

Blankers, I., Goudriaan, R., Groot, N. de, Everhardt, T., Frierson, R. en Mazzola, G. (2012) Effecten van de economische crisis in de cultuursector. Uitgave: APE, Den Haag. APE Rapport nr. 1016.

Brown, T. (2009) Change by Design. Uitgave: HarperCollins Publishers, New York.

Brown, T. (2008), Design Thinking. Uitgave: Harvard Business Review.

CBS Statline (2013) Tellingen januari.

De Gelderlander (november 2012).

Dekker, F. en Drost, L. (2012) Gaming onder de loep. Uitgave: Verwey-Jonker Instituut, Utrecht.

Dekker, F. en Stavenuiter, M. (2012) ZZZP'ers en het sociale stelsel: op weg naar herziening? Uitgave: Verwey-Jonker Instituut, Utrecht.

Ende, J. van den (2011) Effectiviteit van Design. Uitgave: Rotterdam School of Management (RSM).

FPN (2012) Jaarcijfers filmproducenten.

Gaming in Cijfers 2012. Uitgave: GOC, Veenendaal.

Grafimedia in Cijfers 2012. Uitgave: GOC, Veenendaal.

iMMovator (2012) Cross Media Monitor.

Klamer, A., Langeveld, C. en Teule, P. (2011) PAK AAN. Uitgave: Langeveld Consultancy B.V.

Koops, O., Bachet, T., Dierckx, M., Bartelson, E., Roso, M., Boshove, E., Grinsven, C. van, Rijswijk, J. van en Gekker, A. (2012) Gamemonitor. Uitgave: TNO, Taskforce Innovatie Utrecht, Control, DGG, DGA, iMMovator en Montpellier Venture.

Lee, E. (2011) Bloomberg news, News Corp. 'Daily' With 120,000 Readers Trails Murdoch Goal.

Mijnen, H., Teunen, J. (2012) Sociale Innovatie in de creatieve industrie. Uitgave: GOC, Veenendaal.

Moorsel, H. van (2012) De uitgever aan het woord. Uitgave: Thaisis.

NDP Group USA (2013), Industry Expertise: Video Games Market Research.

NRC (2013) 2 en 3 januari, pagina 19.

NVB (2012) Jaarcijfers bioscoopexploitanten.

NVF (2012) Jaarcijfers filmdistributeurs.

NVPI (2012) Audiovisuele content markt.

NVPI (2012) Interactiefmarkt.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2009) Business Model Generatie. Uitgave: Kluwer, Deventer.

PwC (2012) Global entertainment and media outlook 2012-2016.

Rutten, P., Koops, O. en Nieuwenhuis, O. (2012) Cross Media Monitor. Uitgave: iMMovator, Paul Rutten Onderzoek en TNO.

Scott, G., Leritz, L.E., Mumford, M.D. (2004) The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review. Uitgave: The University of Oklahoma, Creativity Research Journal.

Sennet, R. (2008) De Ambachtsman. De mens als maker. Uitgave: Meulenhoff bv, Amsterdam.

SMB/GfK (2012) Retailreport.

Sol, E. dr.(UvA), Houwing, H. dr. (UWV), Muffels, R. prof. dr. (Universiteit Tilburg), Wilthagen, T. prof. dr. (Universiteit Tilburg), Dekker, R. dr. (Universiteit Tilburg), Keune, M. prof. dr. (UvA), Denys, J. drs. (Randstad), Gaag, A. v.d., drs. en Oosterwaal, L. drs. (ABU) (2011) Wat is de zekerheid in flex en zeker?: Flexwork Reseach reeks nr. 1. Uitgave: Flex Work Research Centre, UvA.

Tassoul, M. (2009) Creative Facilitation. Uitgave: VSSD Delft University of Technologie, Faculty of Industrial Design Engineering.

Teunen, J. (november 2012) Enquête Economische Ontwikkeling.

Teunen, J. (2012) Economisch onderzoek Creatieve Industrie. Uitgave: GOC, Veenendaal.

Teunen, J. en Mijnen, H. (2012) Trends in de creatieve industrie: grensverleggende avonturen. Uitgave: GOC, Veenendaal.

Teunen, J. (2013) Schoolverlatersonderzoek creatieve mbo opleidingen. Uitgave: GOC, Veenendaal.

Volberda, H. (2012) Concurrentie- en innovatiemonitor 2012. Uitgave: Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Vries, N. de en Braams, N. (2012) Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel. Uitgave: Panteia, Zoetermeer en CBS, Den Haag.

Vries, N. de, Liebrechts, W. en Vroonhof, P. (2011) Zelfbewust een zelfstandige positie. Economische zelfstandigheid van zzp'ers. Uitgave: Panteia/EIM, Zoetermeer.

Ware, C. (2008) Visual Thinking for design. Uitgave: Elsevier, Amsterdam.

Websites

www.copytips.nl/onlinecopy/de-kracht-van-corporate-storytelling.html

www.darmano.typepad.com

www.deltahage.nl

www.dmnetwerk.nl

www.microwebedu.nl

www.molblog.nl/bericht (Rapid-prototyping Wat marketeers van ondernemers kunnen leren.)

www.urbaniahoeve.nl

www.youtube.com 'arbeidsinspiratie en holbewoners'



 Henk Vermeulen
directeur GOC

Wat vond je ervan?

Mail me of stuur me een tweet!

h.vermeulen@goc.nl

[@HenkGOC](https://twitter.com/HenkGOC)



Sponsors

deze uitgave is mogelijk gemaakt door:



Postbus 347
3900 AH Veenendaal
+31 (0)318 53 91 11
info@goc.nl
www.goc.nl
t @GOC_Veenendaal
f facebook.com/GOC.creativeveindustrie



a&ofondsgrafimediabranche

A&O Fonds Grafimediabranche

Postbus 538
3900 AM Veenendaal
+31 (0)318 53 91 99
info@aenofonds.nl
www.aenofondsgrafimedia.nl

okkerreclame.

Okker Reclame
vormgeving en realisatie

info@okkerreclame.nl
www.okkerreclame.nl

The **1**nspiring
Company

The 1nspiring Company
infographics en co-creatie

mail@1nspiring.com
www.1nspiring.com

PAPYRUS 

Papyrus Groep Nederland bv
papier

papyrus.nl@papyrus.com
www.papyrus.com/nl

RIKKEN
PRINT

Rikken Print bv
drukwerk

info@rikkenprint.nl
www.rikkenprint.nl



+31 (0)318 53 91 11

@ info@goc.nl

@GOC_Veenendaal

facebook.com/GOC.creativeveindustrie

www.goc.nl

www.aenofondsgrafimedia.nl