

SUPERVOLT

energiek op weg naar omzetgroei?!

1 Probleemanalyse

SUPERVOLT is een bedrijf dat technologie ontwikkelt voor het aansturen van batterijen en het fabriceren van batterijen en accu's. De vraag is de laatste drie jaar telkens verdubbeld, maar het interne vermogen is niet voldoende meegegroeid. Hierdoor ontstaan knelpunten in de verwerking van orders en in de hoeveelheid tijd die overblijft voor productontwikkeling. Het doel van dit onderzoek is het aanpassen van de interne organisatiefactoren van SUPERVOLT die van invloed zijn op de omzet, zodat er meer balans kan komen in het productievolume en de aandacht voor productontwikkeling. Alvorens nader wordt ingegaan op de problemen die bij SUPERVOLT spelen, volgt eerst een beschrijving van de organisatie en de markt.

1.1 Organisatie- en contextbeschrijving

De organisatie is in 2009 ontstaan nadat de beide eigenaars samen hadden meegedaan aan de Dutch Solar Boat Challenge. Tijdens het bouwen van hun boot ontdekten ze dat de kracht van een goede zonneboot ligt in het beheersen van de accu. Ze vonden hier geen goed product voor en besloten zelf een batterijmanagementsysteem te maken. SUPERVOLT was geboren. De eerste paar jaar lag de focus vooral op het ontwikkelen van technologie, maar vanaf 2014 is gestart met het produceren van accu's. In 2017 werken er naast de directie en de receptioniste elf medewerkers verdeeld over beide hoofdprocessen (zie het organogram in bijlage 1). Bij Ontwikkeling werken zes engineers met verschillende vakgebieden (software, elektronica en mechaniek). De afdeling Productie kent een uitgebreid proces met veel subprocessen. De inrichting hiervan is nog volop in ontwikkeling. De organisatiestructuur is plat en de organisatiecultuur kenmerkt zich door flexibiliteit, veel interactie en openheid.

SUPERVOLT levert accu's en batterijmanagementsystemen in de volgende branches: industrie, *off-grid solar*, *marine* en *automotive*. De vraag kan het beste worden omschreven als de behoefte aan het opslaan van energie om deze vervolgens gecontroleerd vrij te laten komen op het juiste moment. De grootste klant en partner is het bedrijf Actron, dat met een korting van ongeveer veertig procent onder eigen naam accu's van SUPERVOLT levert in de marine-branche.

Het scala aan leveranciers is zeer divers. De hoofdcomponenten van batterijen zijn batterijcellen, printplaat, software, ventilatoren en behuizing. De cellen komen uit Korea, waardoor de levertijd lang is. De printplaten worden in de regio geproduceerd volgens de

specificaties en ontwerpen van het ontwikkelingsteam van SUPERVOLT. De meer 'normale' componenten komen bij verschillende groothandels vandaan en de software produceert SUPERVOLT zelf.

Dan nog een blik op de concurrentie. Er zijn enkele producenten met een gelijkwaardige technologie, maar deze hanteren allemaal verschillende technieken. De markten van deze concurrenten zijn zeer divers. Ook de focus ligt verschillend: massaproductie, ontwikkeling of nichemarkt.

1.2 Probleemverkenning

De aanleiding van het onderzoek is de de laatste drie jaar snel toegenomen vraag naar de producten van SUPERVOLT en het achterblijven van de capaciteit van het bedrijf zelf. Door de snelle groei ontstaan er knelpunten. Voorbeelden hiervan zijn de maandelijks voorkomende klachten van afnemers over de lange levertijden en het structureel overwerken van met name de medewerkers van de afdeling Productie. Hierdoor is het niet mogelijk om een verdere toename in vraag aan te kunnen. Omdat dit vanwege de daarmee gepaard gaande omzetgroei wel gewenst is, is het een goed idee de interne organisatie onder de loep te nemen.

De relatie tussen de kenmerken van de organisatie en de omzet wordt onderzocht met behulp van de volgende onderzoeksvraag: hoe hebben kenmerken van SUPERVOLT invloed op de omzet?

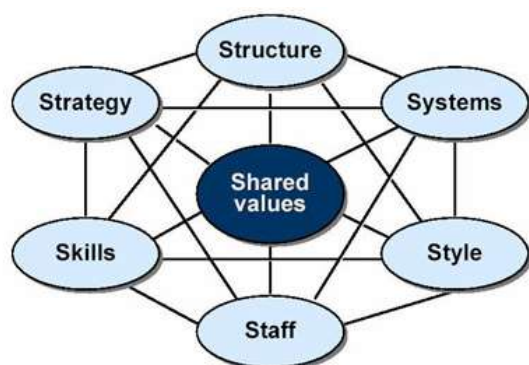
Om deze vraag vanuit de praktijk te kunnen beantwoorden, is het nodig om eerst vanuit de theorie te bekijken welke organisatiekenmerken invloed kunnen hebben op de omzet van een bedrijf.

2 Theoretisch kader

Onder omzet verstaan we in dit onderzoek de netto omzet. Dat is volgens Artikel 2:377 lid 6 van het Burgerlijk Wetboek 'de opbrengst uit levering van goederen en diensten uit het bedrijf van de rechtspersoon, onder aftrek van kortingen en dergelijke en van de over de omzet geheven belastingen'. De opbrengst uit levering van goederen en diensten is de prijs vermenigvuldigd met de afzet in een bepaalde periode. Er zijn verschillende kenmerken van een organisatie die invloed hebben op deze omzet.

2.1 Organisatiekenmerken

Een veelgebruikt model om naar kenmerken van een organisatie te kijken is het 7S-model (Weber & Doelen, 2014). In figuur 1 staan de S'en getekend. De Strategie, Structuur en Systemen worden de 'harde' S'en genoemd. Ze zijn tastbaar en SMART beschreven. De andere S'en worden zacht genoemd en gaan over de mensen in de organisatie.



Figuur 1 7S-model (Weber & Doelen, 2014)

De strategie omvat de doelen van de organisatie en geeft aan op welke manieren deze bereikt kunnen worden. De structuur is de opbouw van de organisatie, zoals te zien is in een organogram. De systemen zijn zichtbaar in werkwijzen, procedures en geautomatiseerde gegevensverwerking.

Het Personeel (*Staff*) is het menselijke kapitaal van de organisatie. Het gaat om het aantal werknemers en hun kwaliteit in de vorm van persoonlijke eigenschappen zoals de werkmotivatie. De Stijl van leidinggeven spreekt voor zich: hoe stelt de leidinggevende zich op? De Sleutelvaardigheden (*Skills*) gaan over de competenties van de medewerkers, maar ook over de strategisch sterke punten van de organisatie als geheel. De gedeelde waarden (*Shared values*) zijn een onderdeel van de Organisatiecultuur: wat kan wel en wat kan niet?

Hierna gaan we dieper in op de verschillende S'en en hun invloed op de omzet. Eerst komen de harde factoren en daarna de zachte factoren besproken.

2.2 Harde S'en

Strategie

De strategie van de organisatie kan bepaald worden met het model van Ansoff (in Mulders, 2014). Hij maakt onderscheid tussen vier strategieën: marktontwikkeling, marktpenetratie, diversificatie en productontwikkeling. Deze strategieën zijn gebaseerd op twee dimensies: type

product en type markt. Zowel het type product als het type markt is in te delen in 'bestaand' of 'nieuw'. Hierdoor ontstaan vier kwadranten (zie figuur 2).



Figuur 2 Strategiemodel Ansoff (in Mulders, 2014)

Bij marktontwikkeling gaat het om het aanboren van een nieuwe markt met een bestaand product. Marktpenetratie is het betreden van een bestaande markt met een bestaand product. Deze situatie kenmerkt zich vaak door een hoge toetredingsbarrière. Bij productontwikkeling gaat het erom een nieuw product op een bestaande markt te brengen. Als laatste is er nog de diversificatiestrategie. Dit is het betreden van een nieuwe markt met een nieuw product.

De markt kan beschreven worden met het vijfkrachtenmodel van Porter (in Mulders, 2014). Dit model kijkt naar de markt aan de hand van leveranciers, potentiële toetreders, afnemers, substituten en concurrenten.

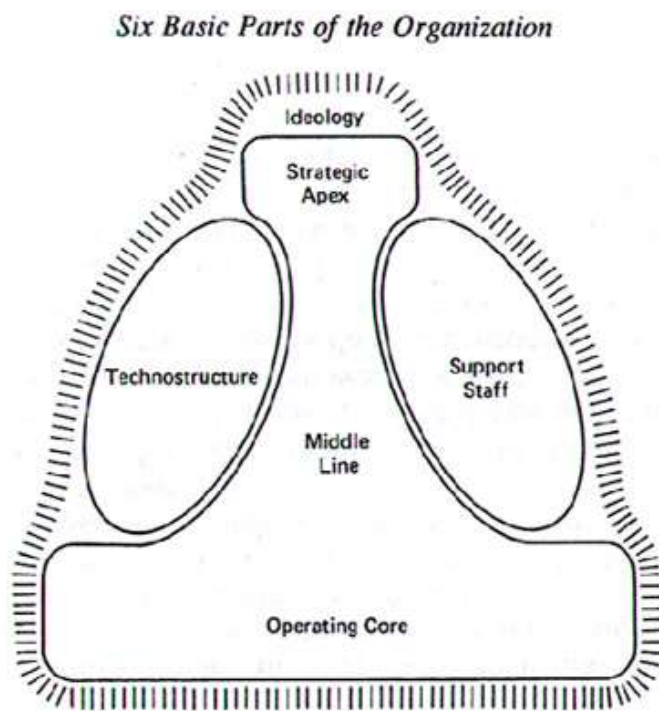
Bij het product kan gekeken worden naar de waardeproposities van Treacy en Wiersma (1994). Zij beschrijven drie aspecten waar een bedrijf zich op kan richten. Kostenleiderschap is het produceren tegen een zo laag mogelijke prijs. Productleiderschap is het produceren van een hoogwaardig, kwalitatief goed product. De derde optie is de klantenpartner. Hierbij gaat het erom zo goed mogelijk in te spelen op de wensen en verwachtingen van klanten. De meeste bedrijven werken met een mix van twee van de drie aspecten.

Structuur

De structuur van de organisatie kan worden getekend met behulp van het vliegmodel van Mintzberg (Stapper, 2012). In het vliegmodel staan de onderdelen van een volwassen organisatie (zie figuur 3). De onderdelen van de vlieg kunnen variëren.

Onderaan de vlieg staat de opererende kern. Dit is de groep die het product van de onderneming levert. Hierboven staan het middenmanagement en het topmanagement. De linkervleugel is de techno-structuur, zoals ICT, logistiek, planning en administratie. Dat zijn de basiselementen waar de organisatie op draait. Rechts staat de ondersteunende staf: denk

bijvoorbeeld aan onderzoek en ontwikkeling. Om alles heen hangt de bedrijfscultuur (ideologie). Op basis van het vliegmodel heeft Mintzberg zeven basistypen van organisaties beschreven (zie bijvoorbeeld Robbins & Judge, 2011).



Figuur 3 Vliegmodel Mintzberg

- De Ondernemende organisatie heeft een platte structuur met weinig management. Dit is een flexibele, meestal jonge organisatie die snel kan schakelen, maar die ook afhankelijk is van kernpersonen in de top van de vlieg.
- De Machineorganisatie – ook wel bureaucratie genoemd – heeft alles vastgelegd in procedures en richtlijnen. Dit is een top-downorganisatie waarin de techno-structuur vaak een belangrijke rol inneemt. De Professionele organisatie lijkt op de Machineorganisatie, maar dan met de focus op de opererende kern: de professionals.
- De Divisieorganisatie is vaak een wat ouder bedrijf waarbij de structuur in kleinere stukjes is gesplitst, zodat er gedecentraliseerd beslissingen kunnen worden genomen. Het middenmanagement staat in dit type organisatie centraal. Er kunnen verschillende mechanismes worden gebruikt om de organisatie op te delen.
- Innovatieve organisaties brengen medewerkers uit verschillende onderdelen van de vlieg bij elkaar. De focus ligt op de ondersteunende organisatie, zodat de plannen van de projectgroepen in werking gesteld kunnen worden.
- De Missionarisorganisatie stelt de bedrijfscultuur centraal. Het gaat dan echt om dat waar de organisatie in gelooft. Alles en iedereen in de organisatie straalt dat uit.
- In de Politieke organisatie gaat alles om macht. Er is eigenlijk geen structuur, want deze is niet goed aan te geven.

Systemen

Wat betreft de systemen in de organisatie kunnen we kort zijn. Dat kan namelijk van alles zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau: bijvoorbeeld een ICT-systeem, managementinformatiesysteem, ERP-systeem, communicatiesysteem of een processysteem. De relevante typen systemen voor dit onderzoek worden in het eindrapport verwerkt.

2.3 Zachte S'en

Organisatiestructuur

De organisatiecultuur kan worden beschreven door middel van de kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak (2006). De kleuren laten de manier van kijken zien van een individu, groep, of organisatie (zie figuur 4). Rood staat voor een sociale bril, blauw voor de focus op structuur, geel voor een politieke insteek, groen voor gericht zijn op leren en wit voor een meer filosofische kijk.



Figuur 4 Organisatiekleuren (De Caluwé & Vermaak, 2006)

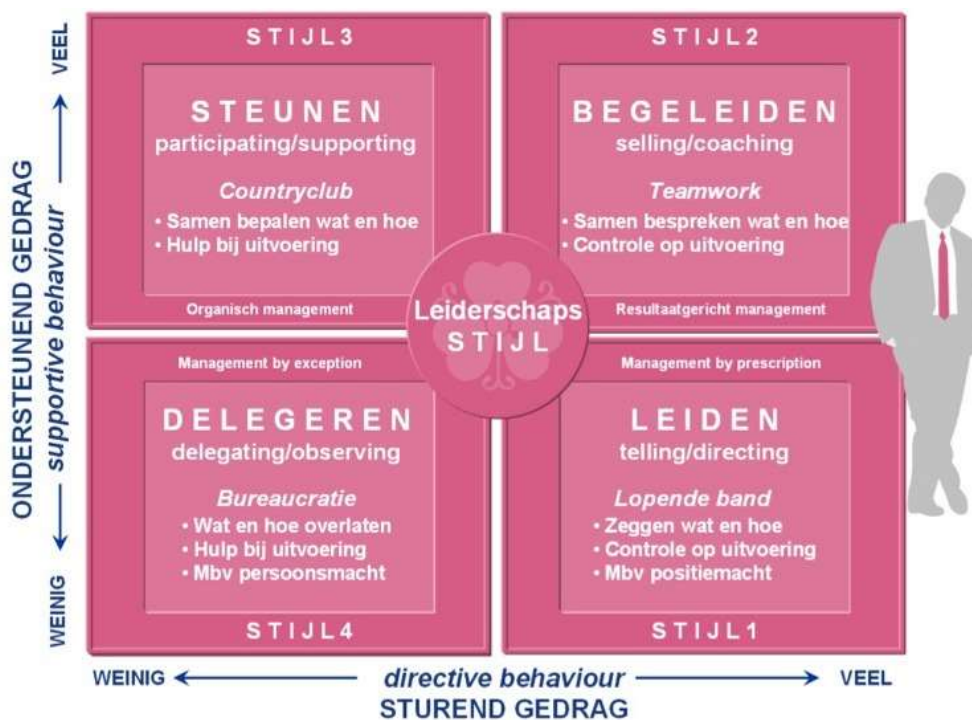
Naast de kleurentheorie zal er gebruik worden gemaakt van de cultuurtypes van Handy (1993). Deze cultuurtypen kunnen worden ingekleurd met de theorie van De Caluwé en Vermaak. Op basis van de dimensies machtsspreiding en samenwerkingsgraad zijn er volgens Handy vier cultuurtypen te onderscheiden.

- In de machtscultuur staat de topfiguur centraal: de macht is gecentraliseerd. Iedereen volgt de leider trouw, zodat er weinig regels nodig zijn.
- In de rollencultuur staat de functie centraal. Alle mogelijke aspecten zijn door procedures en manieren van samenwerken ingevuld.
- De taakcultuur is oplossingsgericht. Er wordt in projecten gewerkt, waardoor de beslissingsbevoegdheid door de hele organisatie verspreid ligt.
- In de personencultuur richt de onderneming zich op de doelen van haar werknemers, waardoor alle macht wordt ontleend aan kennis en expertise.

De overige drie S'en zijn als onderdelen van de organisatiecultuur te beschouwen en dus als een verdere detaillering daarvan. Het gaat hier om de stijl van leidinggeven, het personeel en de sleutelvaardigheden. Deze komen hierna aan bod, waarbij de stijl van leidinggeven en de competenties van de medewerkers (staff) samennemen.

Stijl en personeel

De stijl van leidinggeven gaat over hoe er wordt leidinggegeven door het hele bedrijf heen. Een manier om dit te beschrijven is aan de hand van situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, in Mulders, 2014). Zij onderscheiden vier leiderschapsstijlen op basis van de dimensies taakgericht en relatiegericht gedrag (zie figuur 5).



Figuur 5 Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, in Mulders, 2014)

Stijl 1, rechts onderaan, betekent vooral het geven van instructies. Er is veel taakgericht en weinig relatiegericht gedrag. Bij deze manier van aansturen passen laaggeschoolde medewerkers die een exact beschreven taak uitvoeren.

Rechtsboven staat Stijl 2, die zich kenmerkt door overleggen en overtuigen: de taak wordt tijdens overleg duidelijk gemaakt. De leider vertoont veel taakgericht en ook veel relatiegericht

gedrag. Bij deze manier van aansturen past een verder ontwikkelde medewerker die door ervaring meer zelfsturend kan handelen.

Stijl 3 is te karakteriseren als ondersteunend: het initiatief ligt bij de medewerker. De leider vertoont met name relatiegericht gedrag. Hierbij past een medewerker met veel kennis die nog wel hulp nodig heeft bij de uitvoering.

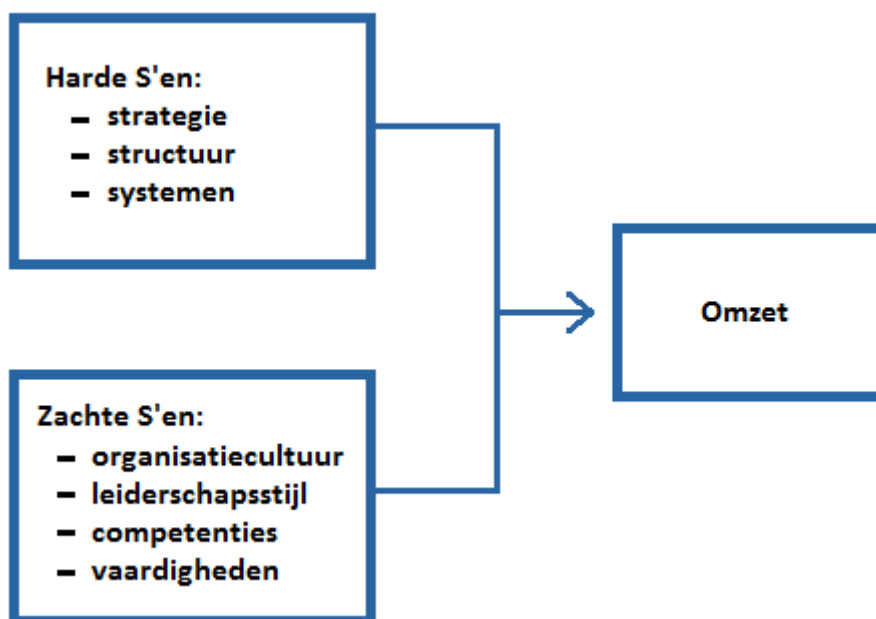
Stijl 4 staat voor delegeren, waarbij de medewerker zelfstandig een beschreven taak invult. De leidinggevende vertoont taakgericht noch relatiegericht gedrag. Dit past bij een hooggekwalificeerde medewerker die volledig zelfsturend aan het werk kan. Omdat de leidinggevende zich aanpast aan de kwaliteiten van de medewerker, is het gedrag van de leider situationeel bepaald.

Sleutelvaardigheden

Ten slotte de sleutelvaardigheden. Deze gaan over de unieke vaardigheden of eigenschappen van de onderneming of de werknemers als groep. Hier is beperkt theorie over; het gaat erom vast te stellen wat de sleutelvaardigheden zijn. Deze omschrijven we in dit onderzoek als de vaardigheden waarmee de onderneming zich onderscheidt of die de onderneming nodig heeft om zich staande te houden in de markt.

2.4 Invloed op de effectiviteit van de organisatie: omzet

Nu de 7 S'en zijn uitgelegd is het tijd om ze te relateren aan de afhankelijke variabele in dit onderzoek: de omzet (zie figuur 6).



Figuur 6 Conceptueel model

Het is op basis van het 7S-model lastig aan te geven hoe de individuele S'en bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie. Volgens de theorie achter het model hangen de S'en allemaal samen en heeft de *fit* – oftewel de mate waarin ze bij elkaar passen – invloed op de effectiviteit (Weber & Doelen, 2014). In het praktijkdeel van dit onderzoek gaan we dan ook

verder kijken of de S'en in dit geval bij elkaar passen en hoe dat invloed heeft op de omzet bij SUPERVOLT. Hoe het onderzoek is opgezet is onderwerp van het volgende hoofdstuk.

3 Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk bestaat uit vijf onderdelen: onderzoeksmethoden en procedures, deelnemers aan het onderzoek, operationalisatie van de variabelen, analysemethoden, en validiteit en betrouwbaarheid. Deze onderdelen worden hierna besproken, zodat de opzet van het onderzoek zo transparant mogelijk is.

3.1 Onderzoeksmethoden en procedures

Het onderzoek zal worden aangepakt met een mix van methoden (zie tabel 1). In de dataverzamelingsmatrix is te zien dat alle variabelen met behulp van interviews worden onderzocht. De organisatiecultuur en leiderschapsstijl zullen worden geobserveerd en de gegevens met betrekking tot omzet, strategie, structuur en systemen worden verkregen door middel van deskresearch (interne documenten en systemen). Bijna alle informatie is kwalitatief van aard, alleen de omzetcijfers uit het systeem zijn kwantitatief.

Tabel 1 Dataverzamelingsmatrix

Variabele	Interview	Observatie	Deskresearch
Omzet	X		X
Strategie	X		X
Structuur	X		X
Systemen	X		X
Organisatiecultuur	X	X	
Leiderschapsstijl	X	X	
Competenties	X		
Vaardigheden	X		

Het onderzoek wordt tijdens een meeting aan alle medewerkers aangekondigd en ze worden gevraagd hun medewerking te verlenen. De interviewmomenten worden daarna met iedereen persoonlijk afgesproken. Er wordt niet bekendgemaakt dat de organisatiecultuur zal worden geobserveerd, om de observaties zo zuiver mogelijk te houden.

3.2 Deelnemers aan het onderzoek

Gezien de omvang van de organisatie zullen alle medewerkers worden geïnterviewd. Niet alle onderwerpen komen bij alle medewerkers aan de orde, alleen de onderwerpen waar ze ook daadwerkelijk informatie over hebben.

3.3 Operationalisatie van de variabelen

De omzetcijfers van SUPERVOLT over de afgelopen vijf jaar zullen uit de jaarverslagen worden gehaald (SUPERVOLT 2009-2016, SUPERVOLT 2017). Tijdens het interview met de directie zullen deze cijfers worden gecheckt.

Op basis van bestudering van interne documenten (SUPERVOLT, 2009-2016) zal kwalitatieve informatie over de strategie, formele structuur en systemen van SUPERVOLT worden verzameld. Alle stukken tekst over deze onderwerpen zullen als data worden bestempeld. In de interviews (zie bijlage 2) komen alle variabelen aan de orde. Voor elke variabele zijn minimaal vier vragen opgesteld. Ook is aan het eind van elk onderwerp gevraagd hoe dit invloed heeft op de omzet van SUPERVOLT.

De organisatiecultuur en de gehanteerde leiderschapsstijlen zullen verder worden geobserveerd. Het observatieschema zal worden gemaakt op basis van de bijbehorende theorie (De Caluwé & Vermaak, 2006; Handy, 1993; Hersey & Blanchard, 1996).

3.4 Analysemethoden

Op basis van de deskresearchgegevens zal de gang van zaken in de organisatie worden vergeleken met de in het theoretische kader genoemde theorieën, zodat op basis daarvan de organisatie ingedeeld kan worden wat betreft de strategie en structuur.

De systemen zullen aan de hand van een flowchart worden vastgesteld en deze zal nog een keer gecheckt worden bij de medewerkers die ermee werken.

De ingevulde observatieschema's met betrekking tot organisatiecultuur en leiderschapsstijl zullen volgens het stappenplan uit Verhoeven (2014) worden uitgewerkt.

De interviews (waarin alle variabelen zijn meegenomen) zullen volledig worden uitgeschreven. Deze teksten zullen op basis van het stappenplan voor kwalitatieve analyse van Verhoeven (2014) verder worden geanalyseerd. De invloed van de onafhankelijke variabelen op de omzet zal hier ook uit worden gehaald.

Om echt te onderzoeken of er een fit is tussen de 7 S'en, wordt gebruikgemaakt van de methode die beschreven is in Weber & Doelen (2014). De S'en worden een voor een centraal gesteld en vergeleken met de andere S'en.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek wordt de betrouwbaarheid verhoogd door:

- 1 triangulatie van onderzoeksmethoden;
- 2 gebruik van diverse relevante theorieën, die worden gecombineerd tot een overlappend verhaal;
- 3 een transparante beschrijving van de onderzoeksmethode, wat de herhaalbaarheid van het onderzoek vergroot.

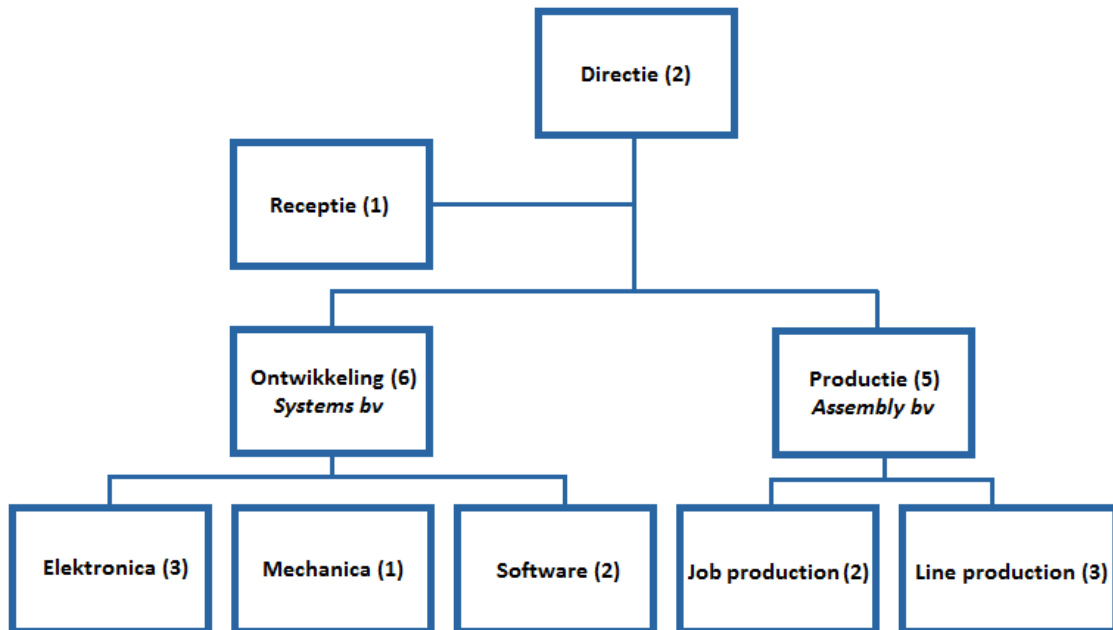
De validiteit van het onderzoek wordt verhoogd door:

- 1 het doordacht opstellen van een conceptueel model en het bespreken hiervan met interne en externe partijen, waardoor dit niet eenzijdig is of blinde vlekken heeft;
- 2 triangulatie van onderzoeksmethoden;
- 3 het afnemen van twee proefinterviews.

Literatuur

- Caluwé de, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluiver.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Mulders, M. (2014). *111 managementmodellen*. Groningen: Noordhoff.
- Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson.
- Stapper, C. (2012, 05 15). *Mintzberg Organisatiestructuren/modellen*. Geraadpleegd op de website van Manfred Werger:
http://www.manfredwerger.nl/files/Mintzberg_Organisatiestructuren.pdf
- SUPERVOLT (2017). *Derde kwartaalcijfers*. Leeuwarden: Aksos.
- SUPERVOLT (2009-2016). *Jaarcijfers 2009-2016*. Leeuwarden: Acconam.
- Treacy, M. & Wiersma, F. (1994). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Basic Books.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- Weber, A. & Doelen, A. (2014). *Organiseren & managen*. Groningen: Noordhoff.

Bijlage 1 Organogram van SUPERVOLT van 2017



Bijlage 2 Interviewvragen

Omzet

- 1 Hoe hoog is de omzet de afgelopen jaren geweest?

Strategie

- 2 In welke mate wordt ingespeeld op wensen van de klant? (vaststellen van waardepropositie)
- 3 Hoe wordt er aan inkoop van producten gedaan? (vaststellen van waardepropositie)
- 4 Wat is het belangrijkste bij productontwikkeling? (vaststellen van waardepropositie)
- 5 Op welke doelgroep richt SUPERVOLT zich? (Ansoff-model en vijfkrachtenmodel van Porter)
- 6 Welke concurrentie is bij deze doelgroep actief? Wat zijn de voor- en/of nadelen voor SUPERVOLT? (Ansoff-model en vijfkrachtenmodel van Porter)
- 7 In hoeverre is de markt bekend? (Ansoff-model)
- 8 Wat voor strategie probeert SUPERVOLT te hanteren? (Ansoff-model)
- 9 Welke groeirichting hanteert SUPERVOLT? (Ansoff-model)
- 10 Hoe heeft de strategie invloed op de omzet?

Structuur

- 11 Hoe is de organisatie ingedeeld? (bevestiging van organogram)
- 12 Wie rapporteert waarover aan wie? (organisatiestructuur)
- 13 Wie heeft voor welke zaken de leiding (verantwoordelijk/bevoegd)? (Mintzberg: waar ligt de focus + doorvragen op vliegmodel-indeling: persoonlijke vrijheid, projectgroepen, standaardisatie)
- 14 Hoe werkt de scheiding productie/ontwikkeling? (doorvragen)
- 15 Welke invloed heeft de structuur op de omzet?

Systemen

- 16 Wat voor stappen worden er doorlopen in het proces waar in je actief bent? (flowchart)
- 17 Wat voor hulpmiddelen zet je in? (analyse van systemen)
- 18 Waar worden deze systemen nog meer gebruikt (en hoe)? (verbondenheid systemen)
- 19 Welke interne processen worden er aangehouden en wordt dit ook gedocumenteerd? (flowchart)
- 20 Verloopt altijd alles via de flowchart zoals nu beschreven? (check van werking; zo nee, waarom niet?)
- 21 Welke invloed hebben de systemen op de omzet?

Organisatiecultuur

- 22 Zijn er leidinggevende personen binnen de organisatie? (koppeling kleur)
- 23 In hoeverre zijn regels belangrijker dan de resultaten? (modelbepaling)
- 24 Hoe verloopt de communicatie en overdracht in de organisatie? (normen en waarden)
- 25 In hoeverre is het proces uitgeschreven en wordt dit gehanteerd als blauwdruk? (kleurcheck)
- 26 Is er ruimte voor zelfontplooiing in de organisatie? (kleurbepaling)
- 27 Hoe gaat de besluitvorming binnen de organisatie? (kleur- en modelbepaling)

- 28 Waar ligt de nadruk: samenwerken of eigen zaken regelen? (kleurbepaling)
- 29 Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de omzet?

Stijl van leidinggeven & competenties personeel

- 30 Hoe zelfstandig kun je werken? (vaststellen van competenties)
- 31 Wat is jouw ontwikkelingsniveau met betrekking tot de taken die je doet? (vaststellen competenties)
- 32 In welke mate krijg je sturing van je leidinggevende? (stijlbepaling)
- 33 Is er ook verschil met collega's? (mate van aanpassing stijl op individu)
- 34 Wordt er onderscheid gemaakt tussen je productie- en ontwikkelingstaken? (verschillende aanpak of overdracht)
- 35 Heb je de vrijheid om dingen op jouw manier te doen? (stijlbepaling)
- 36 In hoeverre wordt je werk precies ingevuld? (stijlbepaling)
- 37 Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven en van de competenties van het personeel op de omzet?

Sleutelvaardigheden

- 38 Wat maakt SUPERVOLT anders dan andere bedrijven?
- 39 Wat zijn de sterke punten van SUPERVOLT (hoe komen die naar voren)?
- 40 Waar staat de techniek van SUPERVOLT in de markt?
- 41 Zijn er personen onmisbaar voor de organisatie (zo ja, waarom)?
- 42 Wat is de invloed van deze sleutelvaardigheden op de omzet?