

Hendrik Jan Kaal
Roel van Lanen
Wieke Ambrosius

Januari 2012

Hoop in bange dagen

Strategy Trends 2012

Hoop in bange dagen

Strategy Trends 2012

Auteurs:

Hendrik Jan Kaal

Roel van Lanen

Wieke Ambrosius

Januari 2012

Inhoud

Hoop in bange dagen	4
1. Het zesde Berenschot Strategy Trends onderzoek	7
2. Kwaliteit voorop	11
3. Product staat centraal	15
4. Nieuwe businessmodellen nog altijd prioriteit	17
5. Onzekerheid troef!	21
6. Waan van de dag regeert	25
7. Strategie-implementatie redelijk succesvol	31
8. Groeien tegen de verdrukking in!	33
9. Strategische Dialoog: inzicht en uitzicht	39

Hoop in bange dagen

Onzekerheid is troef in 2012. Dit is de grootste uitdaging voor het formuleren van een strategie. Het lijkt erop dat de grote heersende onzekerheid bedrijven ertoe brengt zich vooral bezig te houden met alles wat onder de eigen beheersing valt. Zo zien we de klantfocus afnemen, zowel in de gekozen strategie als in de aandacht voor klantsegmenten, loopt het belang van maatwerk terug en zien we dalende scores voor zaken als co-design, co-production en allianties in de keten. Bedrijven willen zich eerst en vooral onderscheiden door de kwaliteit van hun eigen diensten en producten. Het is te hopen dat alle aandacht voor de kwaliteit van diensten en producten er niet toe leidt dat de posities in netwerken verwaarloosd worden en dat bedrijven de blik voldoende op de buitenwereld gericht houden.

Bedrijven hebben het lastig met het realiseren van de strategie. Als men in de huidige onzekere marktomstandigheden een richting weet te kiezen, blijkt de realisatie van de strategie sterk bemoeilijkt door de aandacht die operationele zaken en sturing vragen. Ook geven bedrijven aan dat in veel gevallen de competenties ontoereikend zijn voor de verandering, zowel bij medewerkers als bij leidinggevendenden.

Veel bedrijven zijn, ondanks de onzekere economische situatie, optimistisch over de te behalen omzet en winst. De helft van de bedrijven die in Nederland actief zijn verwacht groeiende omzetten te behalen. Het gaat daarbij om rendabele omzet: driekwart van de bedrijven verwacht een winstgroei te realiseren! Over het groeipotentieel in het buitenland zijn de bedrijven die over de landsgrenzen actief zijn nog veel positiever. Deze optimistische outlook geldt echter niet voor het personeelsbestand: gemiddeld genomen verwachten even veel bedrijven groei als krimp.

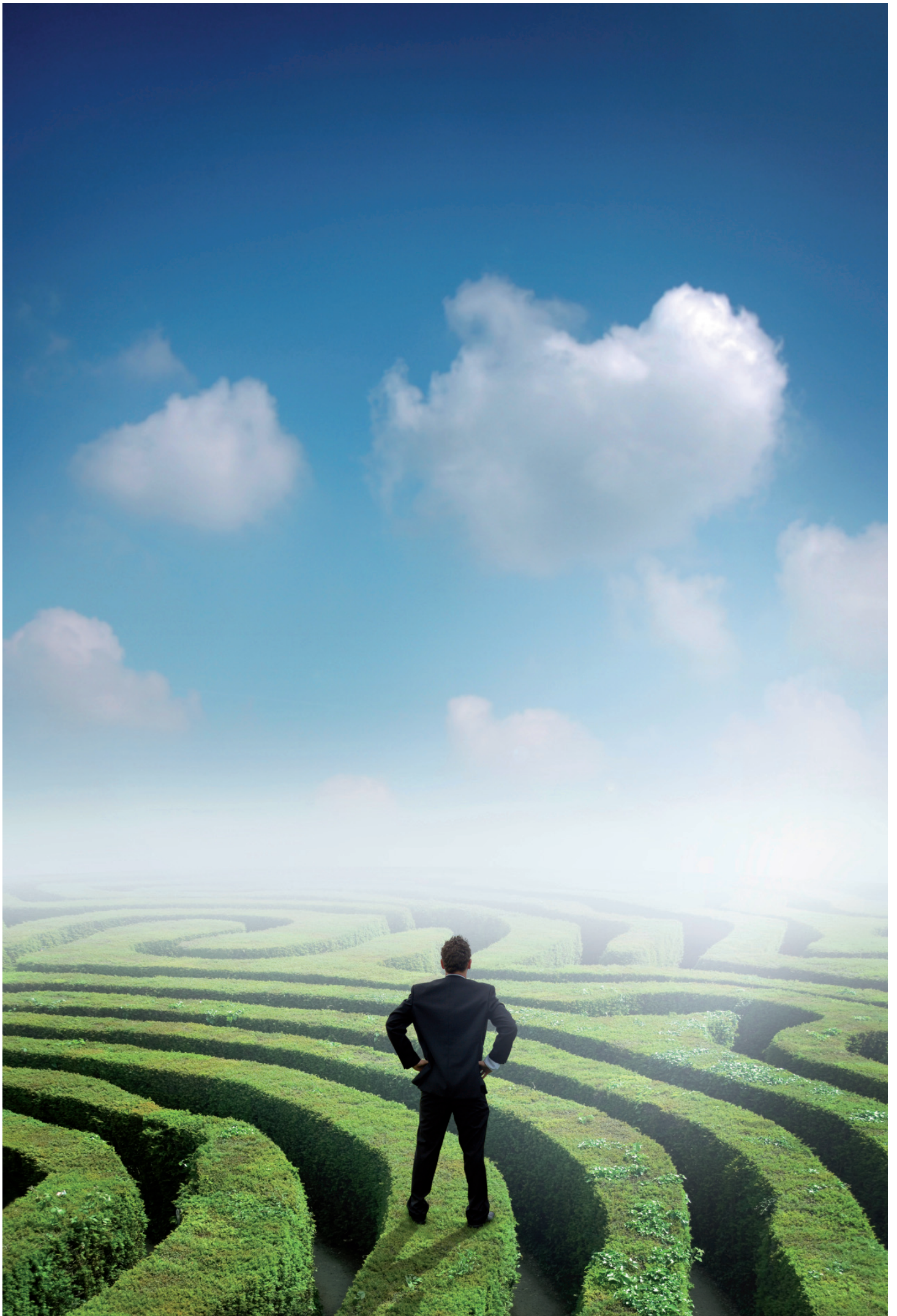
Graag bieden wij u hierbij de uitkomsten aan van het Berenschot Strategy Trends 2012 onderzoek onder de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Welke strategische focus brengen bedrijven aan in onzekere tijden? Hoe slagen ondernemingen erin hun strategie te realiseren? Welke struikelblokken vinden zij op hun weg? En welke verwachtingen hebben zij voor de komende jaren? Wij wensen u veel leesplezier en inspiratie toe!

Maakt u tijd voor strategie?!

Hendrik Jan Kaal, h.kaal@berenschot.nl

Roel van Lanen, r.vanlanen@berenschot.nl

Wieke Ambrosius, w.ambrosius@berenschot.nl

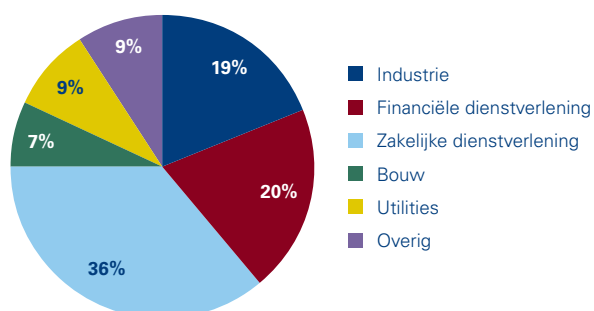


Het zesde Berenschot Strategy Trends onderzoek

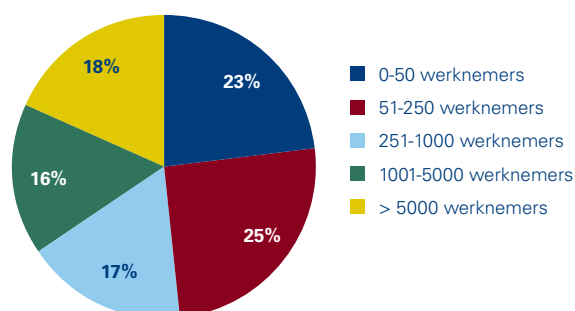
Het Berenschot Strategy Trends onderzoek¹ is dit jaar voor de zesde keer op rij uitgevoerd. In totaal hebben 194 ondernemers en bestuurders deelgenomen aan het onderzoek. Zij vormen een brede afspiegeling van de top van het Nederlandse bedrijfsleven. De respondenten zijn werkzaam als eigenaren, bestuurders, directeuren en (top)managers in verschillende sectoren van de private sector. Naast deelnemers uit de industrie, financiële dienstverlening en zakelijke dienstverlening zijn ook de sectoren bouw en utilities² dit jaar als aparte categorieën vertegenwoordigd. In het onderdeel ‘Sectorbeeld’ worden de belangrijkste resultaten per sector vermeld.

Naast verdeling naar verschillende sectoren is er ook goede spreiding naar bedrijfsgrootte. Ongeveer de helft van de bedrijven behoort tot het midden- en kleinbedrijf (0 tot 250 werknemers), de andere helft behoort tot de grote(re) bedrijven (250 tot meer dan 5.000 werknemers).

In welke sector is uw bedrijf actief?



Wat is de omvang van uw onderneming?



¹ Het jaarlijkse Berenschot Strategy Trends onderzoek is een peiling van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van strategie onder topmanagers (bestuur of senior management) in het Nederlandse bedrijfsleven.

² De utilities sector bestaat uit bedrijven die zich richten op de levering van energie, elektriciteit, gas en de verwerking van afval.

Om een goede vergelijking te kunnen maken met de resultaten van voorgaande jaren is het merendeel van de vragenlijst onveranderd gebleven. Wel is er een aantal vragen aan toegevoegd. We bevinden ons in een onzekere periode. De ene crisis is nog maar net ten einde, of de volgende dient zich al aan. In dit onderzoek is het Nederlandse bedrijfsleven gevraagd naar de insteek van het ondernemingsplan voor komend jaar. Verwacht men in 2012 meer omzet te draaien? Komt deze omzet voornamelijk uit Nederland of juist uit het buitenland? En wat zijn de verwachtingen ten aanzien van winst en personeelsformatie?

Naast deze vragen over het toekomstperspectief is ook gevraagd naar de mate waarin bedrijven in staat zijn hun gekozen strategie te realiseren. Wat zijn de grootste uitdagingen bij het realiseren van de strategie en waar loopt men tegenaan bij het sturen op de gekozen strategie?

Interviews

Een onderzoek als dit biedt veel inzicht in de trends op strategiegebied. Maar het is ook interessant om wat meer te weten over het verhaal achter deze trends. Wij hebben vier managers bereid gevonden hun licht te laten schijnen over de uitkomsten van het onderzoek. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor deze bijdrage aan dit rapport. Hun mening vindt u terug in de tekstvakken door deze publicatie heen. We beginnen met een korte introductie van deze bedrijven.

Joulz



Joulz is specialist in energie-infrastructuren. Zij zorgen 24/7 voor een betrouwbare energievoorziening voor onder andere netbeheerders, industrie en gemeenten. Joulz biedt een compleet pakket van advies en engineering, van ontwerp tot aanleg en beheer van energie-infrastructuren (kabel- en

leidingnetten). Voornamelijk voor netbeheerders als Stedin, Alliander en marktpartijen in de segmenten overheid, industrie, vastgoed en tuinbouw.

Joulz is het zelfstandige infra-bedrijf van Eneco. Joulz heeft ruim 2300 werknemers en een omzet van € 535 miljoen (2010).



Sander Harmsen is Manager Strategie van Joulz. Hij is sinds 2000 werkzaam

bij Joulz, daarvoor werkte hij voor onder meer ABB en Dow Chemical.

www.joulz.nl

ONEforONE



ONEforONE is een sociale onderneming die zorgt voor rechtstreekse ontwikkelingshulp. Koop je 'hier' een product van ONEforONE, dan help je iemand 'daar' aan eenzelfde soort product. Koop je bijvoorbeeld een waterfles, dan zorg je ervoor dat iemand een leven lang schoon drinkwater krijgt.

ONEforONE richt zich op elementaire behoeften, waaronder (behalve drinkwater) groene stroom, (zorg)verzekeringen en mobiele telefonie.

ONEforONE bestaat ongeveer één jaar en is in dat eerste jaar als eenmansbedrijf flink aan de weg aan het timmeren geweest.



Wouter Durville is de oprichter van ONEforONE.

Hiervoor werkte hij als strategie-

adviseur voor Bain & Company en bij Heineken. Daarnaast is hij oprichter van de Stichting Nederland Cares.

www.oneforone.nl

PostNL



PostNL is een bedrijf dat actief is op de markt van post, pakketten en e-commerce in Nederland, Duitsland, Engeland en Italië. De keuze voor post, pakketten en e-commerce vloeit logisch voort uit de activiteiten van PostNL. Er worden steeds meer goederen online besteld en daardoor zien zij hun werk in de bezorging van pakketten, nationaal en inter-

nationaal, fors toenemen. Post in de vorm van direct marketing is een belangrijke schakel voor e-commerce. Verder biedt PostNL kant-en-klare webwinkels aan, of neemt zij de hele logistiek voor online retailers over.

PostNL is recent ontstaan uit TNT. Er werken ca. 77.000 medewerkers, PostNL bezorgt ca. 8,7 miljard geadresseerde poststukken per jaar en de omzet bedraagt circa € 4,3 miljard (2010).



Ludo Oelrich is Directeur Strategische Business Development, verantwoordelijk

voor het versnellen van de autonome groei en het stimuleren van innovatie. In zijn vorige banen bij TNT heeft hij diverse bedrijven opgezet evenals het wereldwijde partnership met het Wereld Voedsel Programma ontwikkeld dat inmiddels navolging heeft gekregen bij diverse ondernemingen.
www.postnl.com

Rabobank Nederland



Rabobank

De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag die actief is op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. De Rabobank Groep bestaat naast Rabobank International uit de zelfstandige

lokale Rabobanken en hun centrale organisatie Rabobank Nederland met een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen. Rabobank Nederland staat in dienst van de lokale Rabobanken, onder meer in de communicatiefunctie.

Rabobank Nederland heeft ongeveer 6.400 fte in dienst, € 471 miljard op de balans en de winst bedraagt € 1,5 miljard (2010). In totaal werken bij de Rabobank Groep bijna 60.000 fte.



Joep Mourits is sinds maart 2011 Directeur Communicatie bij Rabobank Nederland.

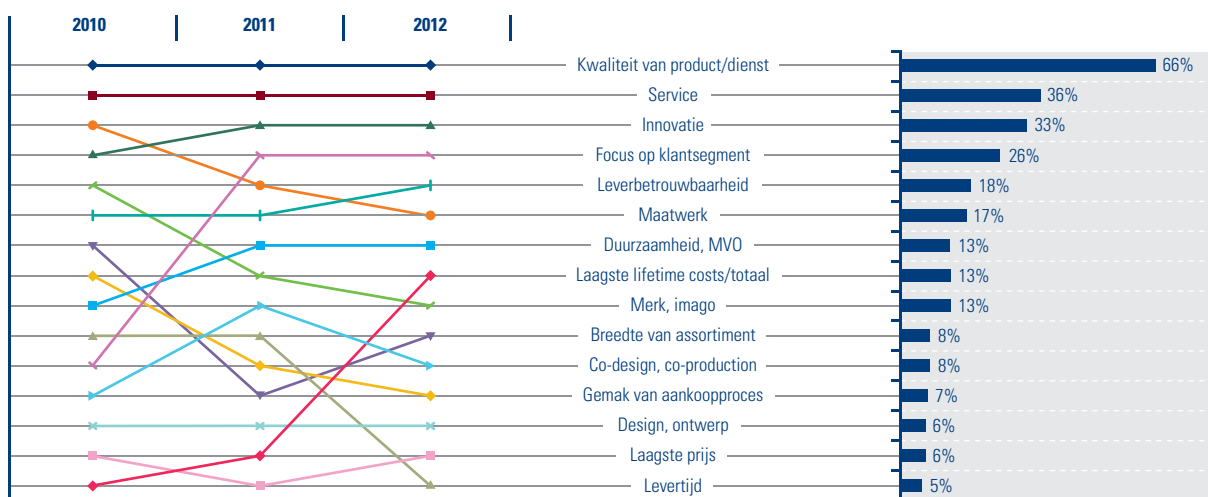
Daarvoor was hij onder meer communicatieadviseur bij Berenschot en sinds 1999 Directeur Communicatie bij het CDA.

www.rabobank.nl

2

Kwaliteit voorop

Wat wordt uw onderscheidend vermogen in 2012-2013?



Nederlandse ondernemingen willen zich de komende jaren vooral onderscheiden door de kwaliteit van hun diensten of producten. 'Service' en 'innovatie' blijven belangrijke elementen van het onderscheidend vermogen. 'Laagste lifetime costs' biedt veel vaker onderscheidend vermogen dan vorig jaar, terwijl ook 'duurzaamheid' een belangrijke factor blijft.

Kwaliteit maakt het verschil

Nederlandse ondernemingen concentreren zich vooral op de kwaliteit van hun producten en diensten. Ze gaan de internationale concurrentiestrijd aan met betere kwaliteit, precies datgene wat je van een kenniseconomie mag verwachten. De hoge score van innovatie ondersteunt dit: circa een derde van de respondenten wil zich hierop onderscheiden. Opvallend is dat de kleinere bedrijven (0-250 werknemers) ruim boven de 70% scoren voor kwaliteit en dat van de grote bedrijven (>5.000 werknemers) 55% zich op kwaliteit wil onderscheiden.

Joulz

Het feit dat kwaliteit en service (in combinatie) bovenaan staan bij het onderscheidend vermogen is voor Harmsen weinig verrassend. "Joulz biedt een totaaloplossing voor onze klanten, dus over de hele keten van bedenken-bouwen-beheren in energie-infrastructuren heen. Dit vergt uitstekende kwaliteit en service, omdat onze klanten op basis daarvan voor ons kiezen. Marktconform prijsniveau is zeker belangrijk voor onze klanten, gezien de vele aanbestedingen, maar er wordt steeds vaker naar het totaalplaatje gekeken. Daarbij gaat het niet alleen om de aanschafprijs maar meer om de Total Cost of Ownership."

Verlies de klant niet uit het oog!

De uitkomsten op aspecten die de klantgerichtheid betreffen dalen of zijn stabiel. 'Focus op klantsegment' als onderscheidend vermogen staat stabiel op de vierde plaats. 'Service' blijft op de tweede plaats met 36%, maar krijgt beduidend minder aandacht dan kwaliteit met 66%. 'Maatwerk' daalt voor het tweede achtereenvolgende jaar en staat nu op de zesde plaats. Verder dalen ook 'co-design en co-production' en voor de klant relevante zaken als 'gemak van het aankoopproces' en de 'levertijd'. Het roept de vraag op of bedrijven de klant niet uit het oog gaan verliezen.

Hierbij kan worden opgemerkt dat de kleinste bedrijven (<50 werknemers) maatwerk wel hoog in het vaandel hebben staan: ruim een derde van deze bedrijven wil zich hierop onderscheiden. Van de grote bedrijven (>5.000 werknemers) geeft bijna de helft aan zich te willen onderscheiden op 'service'.

PostNL

Ludo Oelrich vindt de focus op - vooral - de bestaande portfolio wel begrijpelijk, maar niet genoeg. "Bij economische tegenwind lijkt het logisch om te focussen op je bestaande producten en diensten. Daar ben je goed in, dus dat wil je maximaal uitnuttigen. Maar om op langere termijn mee te komen in steeds sneller veranderende markten zal je steviger op innovatie moeten inzetten. Juist ook in tijden dat er economische tegenwind is. Consumentenvoorkeuren veranderen snel en de technologie biedt steeds nieuwe mogelijkheden. Het wordt steeds meer divers. De consumenten willen niet meer hetzelfde: de één kiest voor gemak en wil pakketten thuisbezorgd hebben, een ander wil een leuke store bezoeken met de nodige excitement; één wil duurzaam, een ander niet; weer een ander wil een merk en een ander juist niet."

Het juiste spel op het juiste veld

Slechts 6% van de deelnemers wil zich op de laagste prijs onderscheiden en slechts 9% kiest voor een kostenleiderstrategie in de komende jaren. Toch geven veel bedrijven aan dat prijsconcurrentie een belangrijk strategisch issue is (27%, zie hoofdstuk 5). Dit betekent dat veel bedrijven het kwaliteitsspel willen spelen op het prijsveld. Dat is ook te zien aan de hogere score van 'laagste lifetime costs' als onderscheidend vermogen. Het signaal van bedrijven lijkt te zijn dat kwaliteit loont, maar niet leidt tot een initieel lagere prijs. Een waarschuwing is hier op zijn plaats. Als de strategie erop is gericht om tot markt- en/of prijsbehoud te komen door betere kwaliteit te leveren en te innoveren, dan kan dat ertoe leiden dat er voor de innovaties geen extra prijs kan worden gevraagd. De investeringen in innovatie worden dan op de langere termijn niet terugverdiend.

Duurzaamheid blijft

'Duurzaamheid' is na de stijging in 2010 en 2011 stabiel gebleven. Daarmee lijkt dit thema een blijvende plaats te hebben veroverd in de strategie van bedrijven. Dit geldt vooral voor de (middel) grote bedrijven (>250 werknemers). De mate waarin bedrijven zich hierop willen onderscheiden neemt echter niet langer toe.

ONEforONE

Voor ONEforONE is duurzaamheid veel meer dan een statement. Het wordt op elk niveau meegenomen in beslissingen, ook op strategisch niveau. "Het is voor ons een hygiëne factor: in alles wat wij doen weegt duurzaamheid mee, net zo zwaar als winst. En dat zien we ook bij onze klanten terug: die willen duurzamer bezig zijn. Kwaliteit is daaraan ondergeschikt. Natuurlijk moeten onze producten, bijvoorbeeld onze waterfles, van goede kwaliteit zijn. Maar weinigen zullen de ONEforONE waterfles uitsluitend kopen omdat het de beste fles is – dat doet men ook echt voor het goede gevoel."

Merk van minder belang

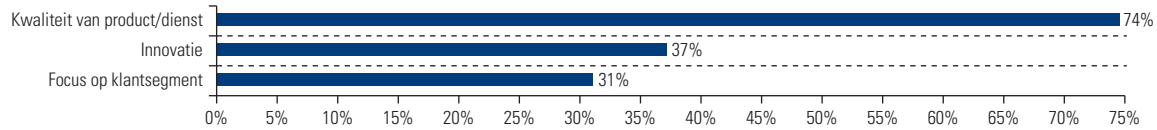
Terwijl 'merk en imago' bij uitstek bedoeld is om je te onderscheiden van de concurrentie, daalt deze factor voor het tweede achtereenvolgende jaar, tot 15%. Het wordt als strategisch issue iets zwaarder ingeschat, met 21% (zie hoofdstuk 5). Mogelijk zijn er bedrijven die een imagoverbetering nastreven, maar er niet op uit zijn zich daarop te onderscheiden. Wat opvalt, is dat bij de grote bedrijven (>5000 werknemers) meer dan een kwart zich wil onderscheiden op 'merk en imago'.

Rabobank Nederland

Onderscheid op merk zou voor Rabobank hoger scoren, meent Mourits. "Het terugwinnen van vertrouwen is voor de gehele sector erg belangrijk. Onze eigen waarneming is dat naast kwaliteit van het product en de mate waarin je *customer intimacy* kan bieden ook het vertrouwen in het merk Rabobank belangrijk is. Rabobank is een duidelijk onderscheidend en hooggewaardeerd merk, dus profileren we dat ook sterk."

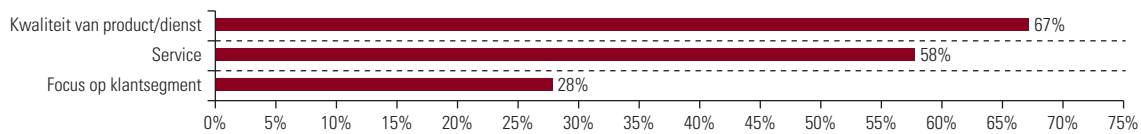
Sectorbeeld onderscheidend vermogen

Zakelijke dienstverlening



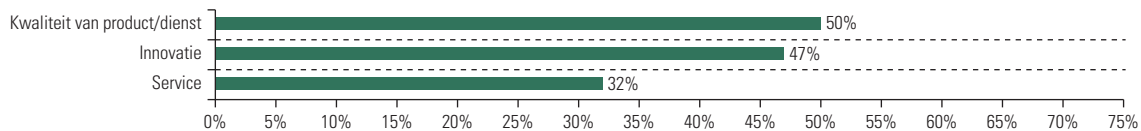
- Kwaliteit van diensten scoort boven het gemiddelde
- Ook innovatie heeft hoge prioriteit
- Service scoort minder hoog dan in andere sectoren

Financiële dienstverlening



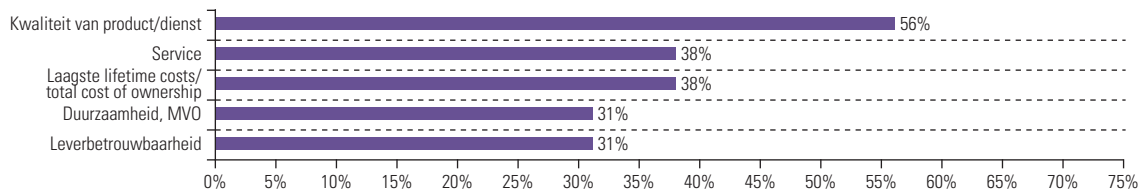
- Service bijna even belangrijk als kwaliteit van diensten
- Imago scoort hoger dan in andere sectoren (22%)
- Innovatie geen prioriteit, scoort zeer laag met 8%! Imagoverbetering komt niet via nieuwe producten

Industrie



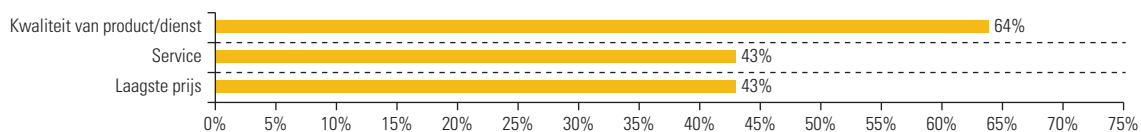
- Kwaliteit van product op nummer 1, maar ruim onder gemiddelde
- Innovatie belangrijk element van onderscheidend vermogen
- Design/ontwerp scoort met 21% hoger dan in andere sectoren

Utilities



- Opvallend hoge score voor laagste lifetime costs
- Duurzaamheid ruim bovengemiddeld
- Innovatie scoort laag met 13%

Bouw



- Service is belangrijk element van onderscheidend vermogen
- Enige sector waar laagste prijs nog belangrijk onderscheid biedt (echter niet als basis van de strategie)
- Opvallend lage score voor innovatie (14%) en maatwerk (7%)

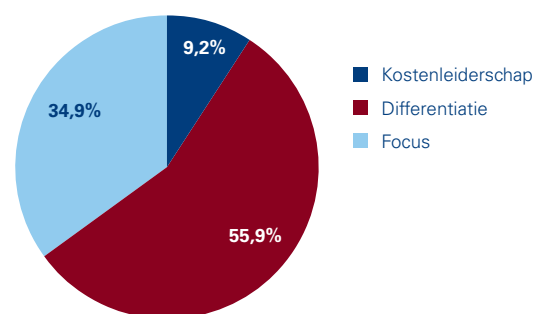
3

Product staat centraal

Meer dan de helft van de ondernemingen wil zich komende jaren onderscheiden door middel van een differentiatie-strategie³. Eén derde geeft aan een focusstrategie te hanteleren, eenzelfde percentage hanteerde deze strategie in 2011. De verschuiving richting differentiatie gaat dus ten koste van kostenleiderschap. Slechts een kleine minderheid van de ondernemingen probeert zich nog te onderscheiden op prijs.

Hoewel prijsconcurrentie een relevante strategische issue is voor bedrijven (zie hoofdstuk 5), is kostenleiderschap niet de manier waarop zij zich willen onderscheiden: slechts 9,2% streeft kostenleiderschap na. Dit blijkt ook uit de antwoorden op de vraag wat het onderscheidend vermogen van de onderneming wordt. 'Laagste prijs' wordt hier, zoals we in het vorige hoofdstuk al zagen, nauwelijks genoemd. Wel is een duidelijke toename te zien in 'laagste lifetime costs'. Het draait dus niet zozeer om de laagste aankoopprijs, maar om de kosten voor de totale levensduur van het product of de dienst.

Generieke strategie 2012-2013



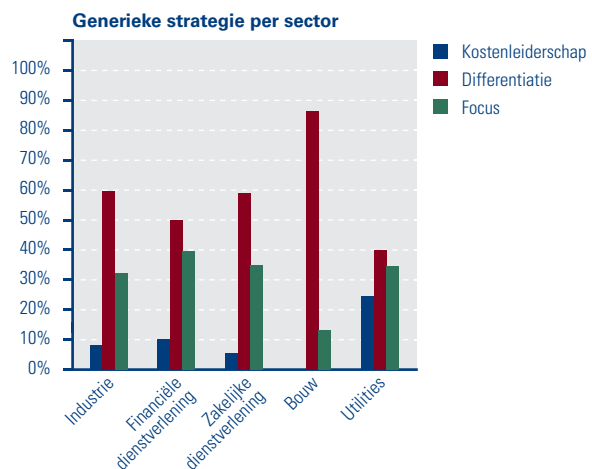
Generieke strategieën		
Beperkte marktscope (één of enkele marktsegmenten)	Focus	
	Differentiatie	Kostenleiderschap
Brede marktscope (aantrekkelijk voor de gehele markt)	Onderscheidend in toegevoegde waarde totale product(beleving)	Onderscheidend in kostprijs met zelfde kwaliteit

³ Deelnemers werden gevraagd naar de strategische focus van afgelopen jaar (2011) en voor de komende twee jaar (2012-2013). Hieraan ten grondslag liggen de drie generieke strategieën van Porter.

Ruim de helft van de bedrijven kiest voor een strategie waarin het product centraal staat (differentiatie-strategie). Dit sluit volledig aan bij de manier waarop zij zich willen onderscheiden van de concurrent, namelijk op kwaliteit, service en innovatie. De populariteit van de focusstrategie is daarentegen juist afgenomen. In het onderzoek van vorig jaar gaf nog iets meer dan de helft van de ondernemingen aan in 2011 een focusstrategie te willen gaan voeren. De komende jaren is dat nog maar een derde van de bedrijven.

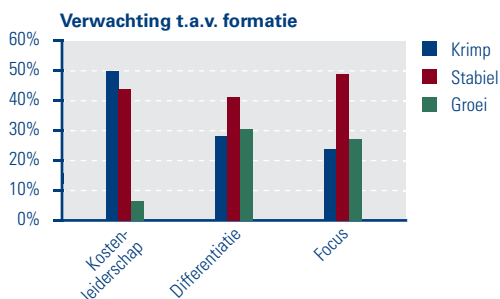
Differentiatie relevant in elke sector

De differentiatiestrategie is in alle sectoren dominant. Daarnaast geldt voor bijna elke sector (uitgezonderd bouw) dat ongeveer een derde van de bedrijven zich komend jaar gaat concentreren op marktsegmenten. Opvallend is dat in de bouw helemaal geen kostenleiderschap meer nagestreefd wordt. Prijs blijkt geen manier (meer) te zijn waarop bedrijven in deze sector zich nog kunnen onderscheiden van elkaar. De grote meerderheid van de bouwbedrijven richt zich op de kwaliteit van het product. Slechts een klein deel richt zich op een specifieke markt, zoals zorginstellingen of corporaties. De utilities sector laat de meeste variatie in strategie zien. Kostenleiderschap is hier nog wel relatief sterk aanwezig.



Formatie

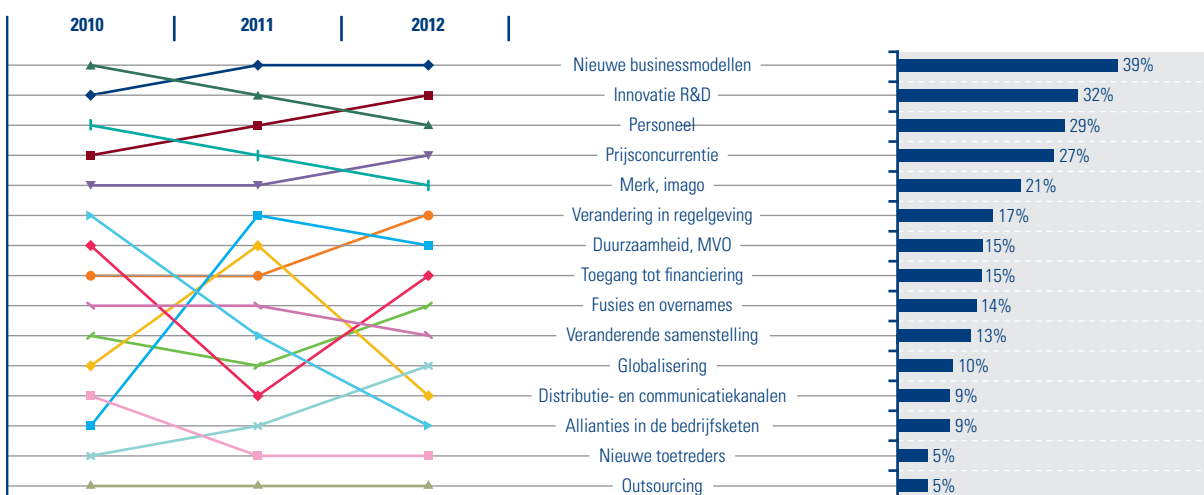
Van de ondernemingen die kostenleiderschap nastreven, verwacht de helft komend jaar een krimp in de formatie. Om tegen een lagere prijs te kunnen leveren, zal gesneden moeten worden in het personeelsbestand. Bedrijven die een differentiatie- of focusstrategie hanteren, verwachten even vaak krimp als groei van de formatie.



4

Nieuwe businessmodellen nog altijd prioriteit

Wat zijn de belangrijkste strategische issues voor uw onderneming in 2012 - 2013?



‘Nieuwe businessmodellen’ vormt net als vorig jaar het belangrijkste strategische issue voor ondernemers.

‘Innovatie/R&D’ en ‘human capital’ completeren de top 3, waarbij ‘innovatie’ is gestegen naar de tweede plek en de stijgende lijn voortzet. ‘Human capital’ is juist opnieuw een plek gedaald.

Nieuwe businessmodellen

Het onderwerp ‘nieuwe businessmodellen’ staat voor de derde keer op rij in de top 3, waarvan twee maal op de eerste plaats. Dit laat zien dat het Nederlandse bedrijfsleven worstelt met de vraag hoe zij ervoor kunnen (blijven) zorgen dat hun onderneming waarde creëert, levert en behoudt. Het thema staat in alle sectoren in de top drie (uitgezonderd utilities) en blijkt met name voor bedrijven die een focusstrategie (gaan) hanteren zeer relevant te zijn.

ONEforONE

Binnen ONEforONE bestaat een aantal totaal verschillende businessmodellen. “Voor een klein bedrijf is het niet altijd mogelijk om uitgebreid marktonderzoek te doen. Dus is het een kwestie van testen, uitproberen van verschillende verdienmodellen. Voor ons dus buitengewoon relevant als strategische issue.” Innovatie is voor ONEforONE de belangrijkste levensader. “Ik denk bijna dat je het anders als start-up niet redt.” Ook wordt veel aandacht besteed aan het bouwen van het merk en de naamsherkenning.

Kwaliteit vraagt om innovatie

De hoge score van ‘innovatie/R&D’ sluit aan bij de manier waarop bedrijven zich willen onderscheiden ten opzichte van hun concurrentie, namelijk op het leveren van kwaliteit binnen een differentiatiestrategie. Innovatie is hiervoor een belangrijke randvoorwaarde. Zeker voor het middenbedrijf (50-250 fte) is vernieuwing van product of dienst een belangrijke issue.

Personeel

‘Human capital’, ofwel het werven, ontwikkelen en behouden van de juiste medewerkers, blijft belangrijk, zij het in mindere mate dan vorige jaren. De stijgende werkloosheid speelt hier mogelijk een rol in. Op de langere termijn dreigt echter schaarste op de arbeidsmarkt en zullen bedrijven hun best moeten doen gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Voor veel bedrijven die streven naar kostenleiderschap vormt personeel een belangrijk issue, ditmaal echter gericht op formatiereductie.

Joulz

Niet nieuwe businessmodellen, maar human capital is het belangrijkste issue binnen de energiesector. “Het gaat om goeie mensen, vakmanschap,” aldus Harmsen. “Goed, gekwalificeerd personeel is voor ons van vitaal belang. Daarom is het binden van goede mensen, evenals het bieden van opleidingen, randvoorwaardelijk voor het realiseren van onze strategie.” Marktonwikkeling en kostenbeheersing zijn de andere belangrijke thema’s voor Joulz in deze markt. “En natuurlijk de veranderende regelgeving – dat blijft binnen onze sector een belangrijke issue,” aldus Harmsen.

Prijsconcurrentie blijft issue

Prijsconcurrentie blijft sinds jaar en dag een belangrijke issue, met name voor de kleinere (50-250 werknemers) en grote bedrijven (>5000 werknemers) en bedrijven in de industriesector. Ondanks het feit dat prijs voor zoveel bedrijven een belangrijk issue is en de *commodity trap* dreigt, wil men zich niet onderscheiden op prijs en niet toegeven mee te gaan met de concurrentie. Niet geheel onverwacht scoren bedrijven die kostenleiderschap nastreven erg hoog op het issue prijsconcurrentie.

PostNL

Nieuwe businessmodellen is iets waar PostNL wel mee bezig is. "Het komt er op neer dat we een andere prijs-risico relatie proberen te ontwikkelen met onze klanten en toeleveranciers. PostNL kan turn key online oplossingen bieden aan retailers. Een deel van de kosten willen we wel gedekt hebben, maar het kan stimulerend werken als we in sommige gevallen een deel risicodragend meedoen." Daarnaast is prijsconcurrentie een verplicht nummer. "Ook PostNL heeft daarmee te maken, onder andere door digitalisatie van de hele berichtenketen, zeker daar waar nieuwe oplossingen en nieuwe toetreders op de markt komen. De oplossing ligt in nieuwe (online) businessmodellen."

Financiering wordt lastiger

Toegang tot financiering wordt lastiger voor bedrijven. Dit geldt met name voor bedrijven in de bouw en de utilities. Het financieringsprobleem volgt duidelijk de lijn van economie. In 2010, aan het einde van de crisis, stond het issue nog op de zevende plaats, vorig jaar (in een periode van economisch herstel) daalde het een flink aantal plaatsen en nu staat het weer op plaats acht. Banken, die ook zelf te maken hebben met strengere kapitaaleisen, lenen hun geld minder makkelijk uit en stellen hogere eisen aan ondernemingen.

Rabobank Nederland

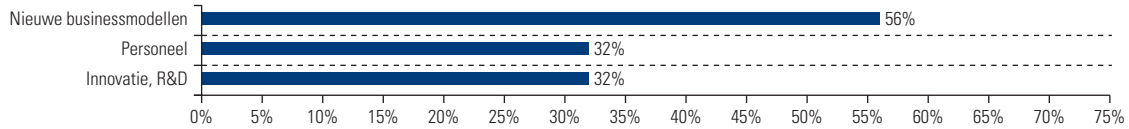
Dat verandering in regelgeving voor de financiële sector de belangrijkste strategische issue is noemt Mourits logisch. "En dat heeft niet alleen te maken met kapitaaleisen. Ook vanuit de toezichthouders, DNB en AFM, komt er veel regelgeving op de sector af. Dan gaat het over hoe je je producten mag aanbieden, de wijze waarop je daarover reclame mag maken, maar ook regelgeving op het gebied van beloningsbeleid en alle maatregelen en wetgeving die nationale en internationale overheden in voorbereiding hebben, zoals mogelijke splitsing van zaken- en nutsbanken, bankbelasting, transactietax; ik denk dat er wel 25 tot 30 initiatieven nu liggen om de sector minder risicovol te maken."

Weinig samenwerking

Ondanks een sterke onderlinge afhankelijkheid (onder andere als gevolg van prijsconcurrentie en leverbetrouwbaarheid) denken bedrijven toch vooral "ieder voor zich". Het issue 'allianties in de bedrijfsketen' is over de afgelopen jaren zeer sterk gedaald en staat nu op een 13^e plaats, wat aansluit bij de lage score van 'co-design/co-productie' op onderscheidend vermogen. In de bouwsector scoort de vorming van allianties echter (nog) wel hoog (derde plaats). Kettenintegratie en het oppakken van de regierol in de bouwketen kan bouwbedrijven juist helpen uit hun moeilijke positie te komen.

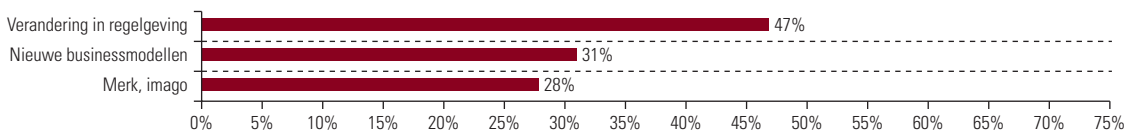
Sectorbeeld *strategische issues*

Zakelijke dienstverlening



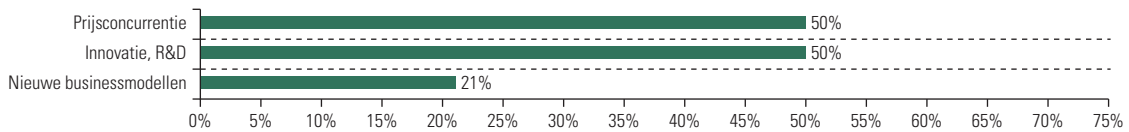
- 'Nieuwe businessmodellen' veruit belangrijkste strategische issue – wil ZDV zichzelf opnieuw uitvinden?
- 'Human capital' scoort hoger dan gemiddeld, succes hangt aan kwaliteit en beschikbaarheid van kenniswerkers
- 'Prijsconcurrentie' minder relevant dan gemiddeld, 'imago' juist bovengemiddeld belangrijk

Financiële dienstverlening



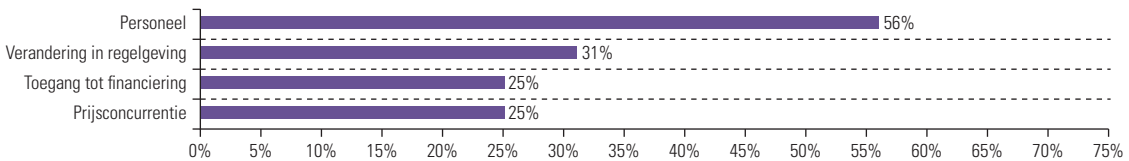
- 'Verandering in regelgeving' veruit belangrijkste issue
- 'Merk, imago' van groot belang – het imago van financiële instellingen is zwaar beschadigd tijdens de crisis
- 'Innovatie, R&D' vormt ondanks de noodzaak tot verandering geen belangrijk issue (8%)

Industrie



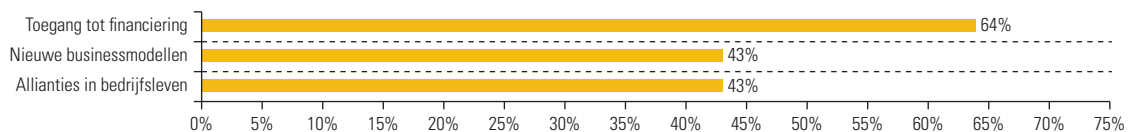
- Hoge mate van 'prijsconcurrentie'
- 'Innovatie' blijft dé manier waarop de industrie uit de commodity trap wil blijven
- Outsourcing wordt nauwelijks genoemd (3%)

Utilities



- Het vinden en behouden van gekwalificeerd 'personeel' vormt de grootste uitdaging
- 'Verandering in regelgeving' scoort hoger dan gemiddeld (sterk gereuleerde sector)
- Bedrijven hebben relatief veel moeite met het verkrijgen van financiering

Bouw



- 'Toegang tot financiering' is erg lastig
- Hoge behoefte aan 'nieuwe businessmodellen' toont ketenintegratie en conceptontwikkeling voorin de bouwketen
- 'Allianties in bedrijfsketen' bovengemiddeld belangrijk door samenwerking met toeleveranciers en met elkaar

5

Onzekerheid troef!

Waar loopt u tegenaan bij het formuleren van uw strategie?



Het strategieproces van het Nederlandse bedrijfsleven heeft het meest te lijden onder de 'onzekerheid over de toekomst'. De conjunctuur bepaalt zo de kwaliteit van de strategieformulering. Keuzes worden vaker gemaakt én in de praktijk gebracht dan de afgelopen jaren. Wel zou men graag wat meer tijd nemen voor het strategieproces.

Onzekerheid

Bij het bepalen van de bedrijfsstrategie ondervinden Nederlandse bedrijven veel hinder van de onzekerheid over de toekomst – vooral kostenleiders worstelen hiermee (50%). De vorige crisis is nog maar nauwelijks afgelopen of de volgende dient zich al weer aan. Je zou zelfs kunnen stellen dat we ons nog steeds in dezelfde crisis bevinden als eind 2008. Een echte neerwaartse spiraal biedt uiteraard weinig onzekerheid: we weten dan immers welke kant het op gaat. Op dit moment lijkt het er echter op dat ondernemend Nederland nog twijfelt over de toekomst, mede als gevolg van de Eurocrisis.

PostNL

De onzekerheid die strategische keuzes in de weg zit ziet Oelrich zeker ook bij PostNL. “De lange-termijnstrategieën met een horizon van vijf of zelfs tien jaar kunnen niet meer. We kijken een paar jaar vooruit, daarmee kunnen we anticiperen op de veranderingen, die steeds sneller gaan. Dat levert wel spanning op met de terugverdientijd van investeringen in grote veranderingen.”

Te weinig tijd

Daarnaast zien we dat bedrijven steeds vaker onvoldoende de tijd nemen voor een gedegen strategieproces. De waan van de dag overheerst waardoor uiteindelijk te weinig tijd overblijft voor het formuleren van de strategie. Met name bij kleine bedrijven is dit probleem zeer pregnant: twee keer zoveel bedrijven onder 50 werknemers als bedrijven boven 1000 werknemers geven aan hier last van te hebben. Juist door de hoge onzekerheid die managers ervaren is het zaak goed de tijd te nemen om tot gedegen afwegingen te komen in het strategieproces. Maar uitgerekend nu er meer tijd nodig is dan voorheen wordt er minder tijd beschikbaar gemaakt, met name door bedrijven met een differentiatiestrategie.

ONEforONE

“Aan echte strategiebepaling kom ik eigenlijk nauwelijks toe,” aldus Durville. “Voordat ik met ONEforONE begon heb ik dat natuurlijk uitgebreid gedaan, maar nu we eenmaal draaien is het erg moeilijk om een pas op de plaats te kunnen maken. Gebrek aan tijd herken ik dan ook zeker!” Bij eenmansbedrijven speelt het strategieproces zich natuurlijk ook voornamelijk af in het hoofd van de ondernemer. Het risico van tunnelvisie ligt dan ook op de loer. “Dat is een risico voor ondernemers, ja,” erkent Durville. “Want je moet eigenwijs zijn maar ook kritisch op jezelf en op je ‘kindje’ blijven. Door veel met mensen te praten én zelf tijd te nemen, blijf je in balans.”

Kiezen én doen

Dat er te weinig tijd is, lijkt er echter maar in beperkte mate toe te leiden dat er geen keuzes worden gemaakt in het strategieproces – vermijden

van echte keuzes blijft namelijk de nummer vijf op de lijst. Ook heeft dit niet tot gevolg dat men dan maar hetzelfde blijft doen: vasthouden aan het bekende daalt in de ranglijst. Dit bevestigt de blijvend grote behoefte aan nieuwe businessmodellen eerder in deze publicatie. Met name grote bedrijven zijn hier veel beter in geworden, al blijft juist het maken van keuzes daar nog wel lastig. Net als vorig jaar kunnen we daarom ook nu weer stellen dat grotere bedrijven niet willen (een derde vermijdt echte keuzes) en kleinere bedrijven niet kunnen (een derde vertaalt de keuzes niet door naar acties).

Joulz

Elk jaar herijkt Joulz het meerjarig strategisch plan. “De strategische keuzes die we daarin maken zijn leidend voor onze operationele doelstellingen in het komend jaar, dus ook in de budgettering.” Dit jaar heeft Joulz dit voor het eerst met niet alleen de Directie maar met het gehele topmanagement gedaan (in totaal ongeveer 40 medewerkers). “Meer mensen betrekken heeft een omgekeerd evenredig effect op draagvlak en slagvaardigheid – het is zaak daarin de optimale balans te vinden.”

Intern of extern?

Naarmate de onzekerheid over de toekomst groter wordt, is het belangrijker voor bedrijven om outside-in te denken. Door ontwikkelingen in de buitenwereld te volgen en daarop te anticiperen, kan je zelfs in onzekere tijden tot goed onderbouwde toekomstscenario's komen. Het feit dat inside-out denken een sprong omhoog maakt, bovengemiddeld vaak bij grote bedrijven met een kostenleiderstrategie, geeft aan dat men intern makkelijker grip denkt te kunnen houden dan extern (blijkens ook het hoge belang van kwaliteit als onderscheidend vermogen). Juist in onzekere tijden is het echter van belang goed voeling te houden met de markten, klanten en andere omgevingsfactoren.

Betrokkenen

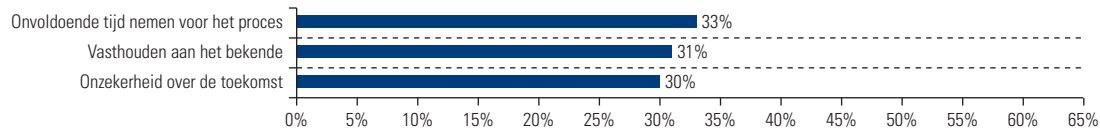
Tevens zien we dat het steeds minder vaak voorkomt dat men 'teveel mensen in het strategieproces' als problematisch ervaart. Een mogelijke uitleg hiervoor zou kunnen zijn dat men, gedwongen door de hoge mate van onzekerheid, meer mensen in het strategieproces wil betrekken. Het is echter waarschijnlijker dat het groepje beslissers juist kleiner is geworden – vandaar dat het probleem minder vaak wordt ervaren. Dit kan wel gevolgen hebben voor effectieve realisatie van de strategie, omdat de organisatie niet voldoende gemobiliseerd wordt.

Rabobank Nederland

Net als vorig jaar vindt de financiële sector ook nu weer in bovengemiddelde mate dat er vaak teveel mensen in het strategieproces zijn betrokken. “In de bancaire wereld heerst een enorme druk om de kostenstructuur naar beneden te krijgen. Daarnaast staan sommige verdienmodellen in de sector onder druk. Daardoor wordt de kostendruk nog hoger. Dus moet je kritisch kijken naar het aantal mensen.” Daarnaast heerst ook in de financiële sector hoge onzekerheid. “Het uitblijven van een échte oplossing voor de Eurocrisis is een zeer dominante factor daarin.”

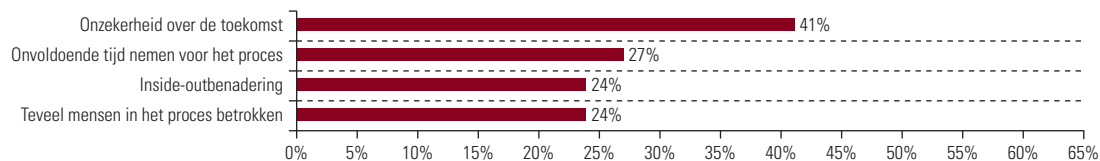
Sectorbeeld *strategieproces*

Zakelijke dienstverlening



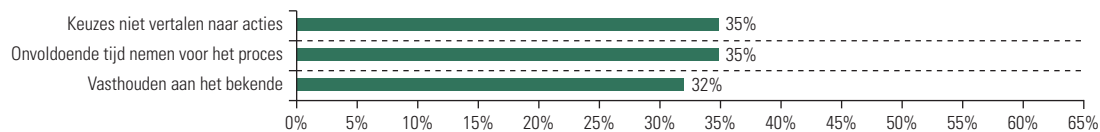
- Bedrijven laten zich minder dan gemiddeld van de wijs brengen door 'onzekerheid'
- Oude succesformules belemmeren wellicht nieuwe businessmodellen
- In actie komen gaat beter dan vorig jaar – het is niet meer mogelijk het bedrijf in zijn oude staat in stand te houden

Financiële dienstverlening



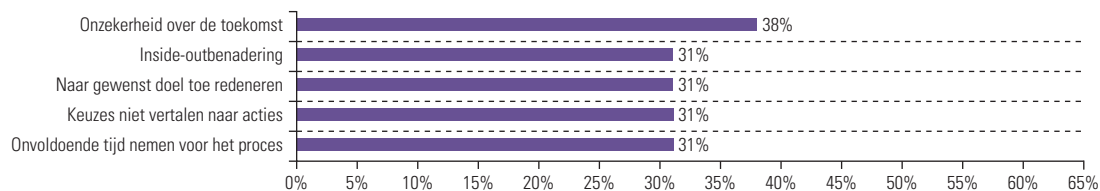
- Veel nieuwe regelgeving leidt tot buitengewoon hoge mate van 'onzekerheid'
- Sterk op zoek naar grip, vandaar sterke interne focus en beperkt aantal mensen inspraak gunnen
- 'Door weerstand heen breken' is zelden een probleem

Industrie



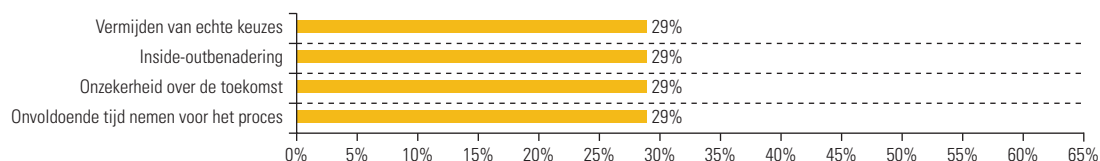
- Beperkt last van 'onzekerheid' – trends (o.a. export) schetsen een relatief helder toekomstbeeld
- In actie komen blijft problematisch, de strategie uitrollen lukt velen niet of niet goed
- Teveel of te weinig mensen in het proces komt bijna niet voor, dit lijkt al lang uitgekristalliseerd

Utilities



- Sterk geregeerde sector is afhankelijk van Den Haag – hoge 'onzekerheid' mede dankzij wisselvallig beleid
- 'Keuzes maken' is niet zo moeilijk, markt is redelijk volwassen; tijd voor een goed strategieproces vinden wel
- 'Inside-out benadering' en 'doelredeneren' lijken symptomen van het zoeken naar grip op de zaak

Bouw



- 'Vasthouden aan het bekende' is geen optie, want orderportefeuilles lopen leeg
- 'Onzekerheid' en 'gebrek aan tijd' leiden tot navelstaren en beslissingen vooruit schuiven
- Verrassend veel bedrijven geven aan géén problemen in het strategieproces te kennen, alleen in de inhoud

6

Waan van de dag regeert

Wat zijn de grootste uitdagingen bij het realiseren van de gekozen strategie?



Wat zijn de grootste uitdagingen bij het sturen op de gekozen strategie?



Operationele drukte vormt met afstand het grootste struikelblok voor de realisatie van de strategie. Operationeel sturen wordt dan ook vaak belangrijker gevonden dan strategisch sturen. Een andere belemmering voor strategie-implementatie vormt een tekort aan de juiste competenties en een te sterke focus op interne processen.

Operationele drukte

De *planning* van de strategierealisatie vormt het grootste probleem. Bedrijven hebben het te druk met de dagelijkse gang van zaken en maken onvoldoende tijd vrij om de gekozen strategie goed te implementeren en er op te sturen. Dit geldt voor zowel kleine als grote bedrijven. Er zijn vaak ‘geen heldere mijlpalen’ vastgesteld in de implementatieplanning en vaak blijkt er ‘onvoldoende capaciteit en middelen’ beschikbaar te zijn. Het ‘SMART definiëren van de strategie’ blijkt met name voor de kleine bedrijven en bedrijven met een kostenleiderschap strategie problematisch en hangt samen met een gebrek aan ‘meetbare prestatie-indicatoren’ om op te kunnen monitoren. Het is lastig sturen als je niet weet of je op de juiste koers zit. Grote bedrijven (> 5000 werknemers) scoren opvallend hoog op het ‘sturen op bestaande rapportages’, in plaats van de rapportages aan te passen aan de nieuwe strategie.

Rabobank Nederland

Het grootste probleem dat de BV Nederland aangeeft bij het realiseren en implementeren van de strategie, namelijk het feit dat de operationele drukte overheerst, is in de financiële sector door niemand als probleem aangegeven. “Daaruit blijkt dat financiële dienstverleners nog voldoende resources hebben om met hun strategie bezig te zijn,” aldus Mourits. “Rabobank is in ieder geval volledig in control om met de operationele uitdagingen om te gaan.”

Gebrek aan de juiste competenties

Onvoldoende competenties op verschillende niveaus in de onderneming vormen een flinke rem op de strategie-implementatie. Het gebrek aan de juiste competenties, in dit geval specifiek bij leidinggevenden, zien we ook terug in de uitdagingen bij het sturen op de gekozen strategie. Opvallend in dit kader is de afname van het belang van ‘human capital’ als strategisch issue, wat suggereert dat er te weinig aan ontwikkeling van het personeel wordt gedaan. Het gebrek aan competenties speelt vooral bij de middelgrote ondernemingen (50-1000 werknemers); de kleine en grote ondernemingen ondervinden hier minder hinder van.

ONEforONE

Als ondernemer heb je een breed pallet aan competenties nodig, maar je kan niet alles beheersen. “Dat is natuurlijk voor elke ondernemer een uitdaging. Zo vind ik planmatig werken persoonlijk vrij lastig – iets waar veel ondernemers met een ENTP-profiel (Myers-Briggs Type Indicator, red.) last van hebben. En dat moet je dan juist explicieter organiseren als ondernemer.” Wél is het voor (startende) ondernemers gemakkelijker om in actie te komen. “Verzanden in analyse kan niet, het is een kwestie van gewoon doen.”

Sterke interne focus

De op een na grootste uitdaging bij het sturen op de gekozen strategie is een '(te) sterke focus op interne processen'. De externe omgeving wordt te weinig in de gaten gehouden, 'early warning signalen' worden te laat opgevangen. Bedrijven hebben een grote voorkeur voor differentiatiestrategie en willen zich onderscheiden op de 'kwaliteit van hun product'. Dit kan leiden tot overheersing van het 'inside-out denken' ten koste van de blik naar buiten.

Joulz

Dat operationele drukte kan overheersen verbaast Harmsen niet. "Maar daar kun je best wel wat tegen doen. Een strategisch planningsproces gestructureerd door het jaar heen inplannen, grondig voorbereiden en onderdeel van de businessplanningscyclus maken zorgt voor blijvende aandacht voor strategie." Toch kan de waan van de dag dan nog steeds overheersen. "Operations vereisen veel aandacht als je wilt excelleren." Wel verbaast Harmsen zich erover dat externe ontwikkelingen niet hoger scoren. "Vaak beïnvloeden ontwikkelingen in de buitenwereld de implementatie van de strategie ook, dus dat zou volgens mij meer aandacht mogen krijgen."

Onvoldoende draagvlak

Een belangrijke faalfactor is het 'gebrek aan draagvlak en eigenaarschap' onder het (midden) management en op de werkvloer. Met name bij bedrijven met 1000 tot 5000 werknemers heerst gebrek aan ondersteuning en goedkeuring van de nieuwe strategie door het middenmanagement.

Te veel doelstellingen

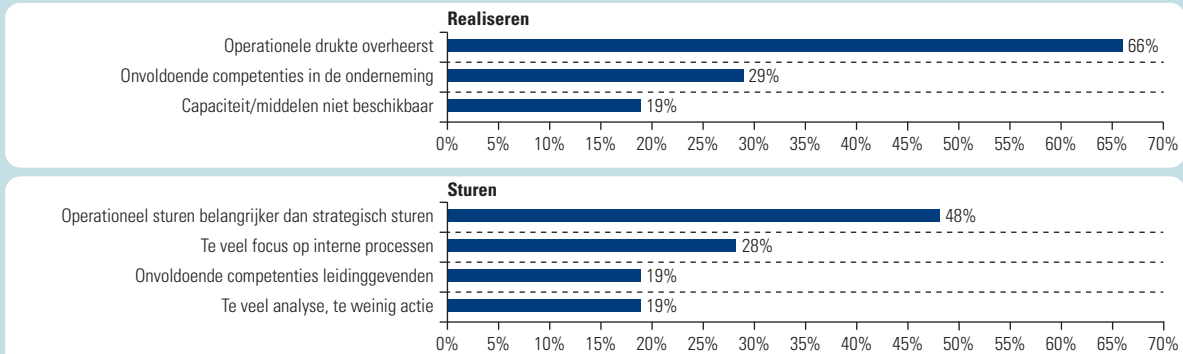
'Onzekerheid over de toekomst' (grootste struikelblok bij strategieformulering) en 'niet goed kunnen kiezen' kunnen leiden tot een grote hoeveelheid aan strategische doelstellingen. Dit maakt de implementatie van de strategie lastig. Ondanks de hoge mate van onzekerheid vormt een onrealistisch gekozen of voortijdig achterhaalde strategie niet het grootste probleem.

PostNL

Oelrich ziet het hebben van veel strategische doelen niet als bezwaar, je kunt ze vaak alleen niet allemaal tegelijk realiseren. "Je moet zorgvuldig de opties bekijken en vooral die prioriteren die het meeste voor de organisatie kunnen betekenen. Bij deze selectie kijken wij naar vier aspecten: de markt en de relatieve positie van PostNL, de relevantie voor onze klanten, de opportuniteit voor PostNL en ten slotte, en waarschijnlijk het belangrijkste, de eagerness van onze eigen organisatie: in welke mate zit er entrepreneurship?"

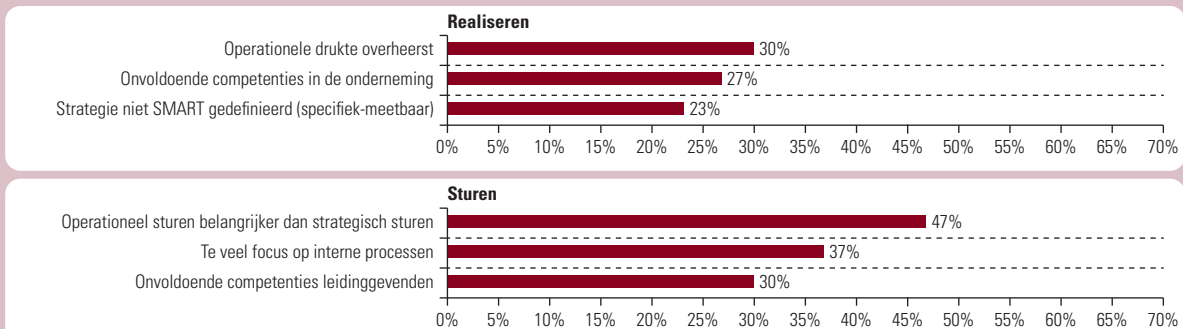
Sectorbeeld *realiseren en sturen*

Zakelijke dienstverlening



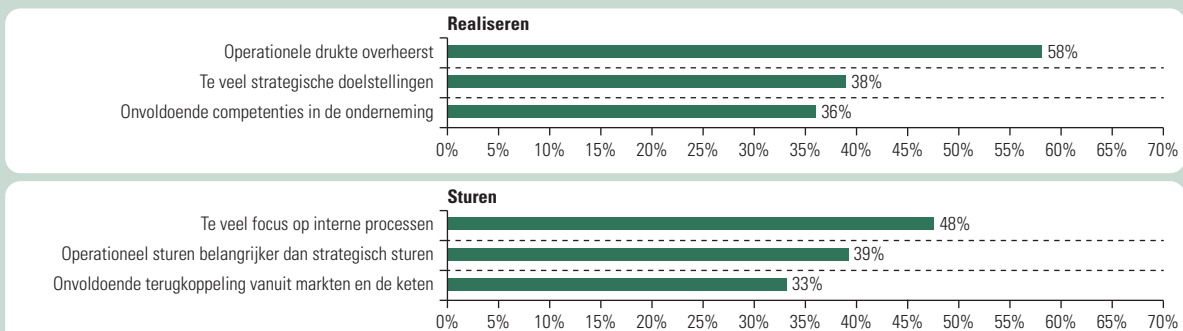
- Realisatie en monitoring worden voornamelijk gehinderd door de 'operationele drukte'
- 'Gebrek aan de juiste competenties', zowel binnen de gehele organisatie als op leidinggevend niveau
- Blik met name naar binnen gericht

Financiële dienstverlening



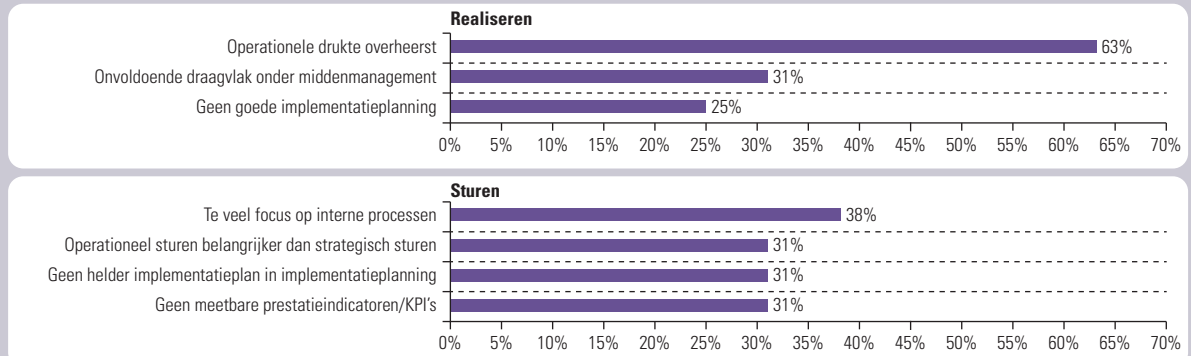
- Strategierealisatie loopt vaak spaak door 'gebrek aan capaciteit en middelen'
- Gekozen strategie wordt 'onvoldoende SMART' gemaakt, waardoor het lastig sturen is
- Hogere score dan gemiddeld op 'onvoldoende competenties leidinggevend'

Industrie



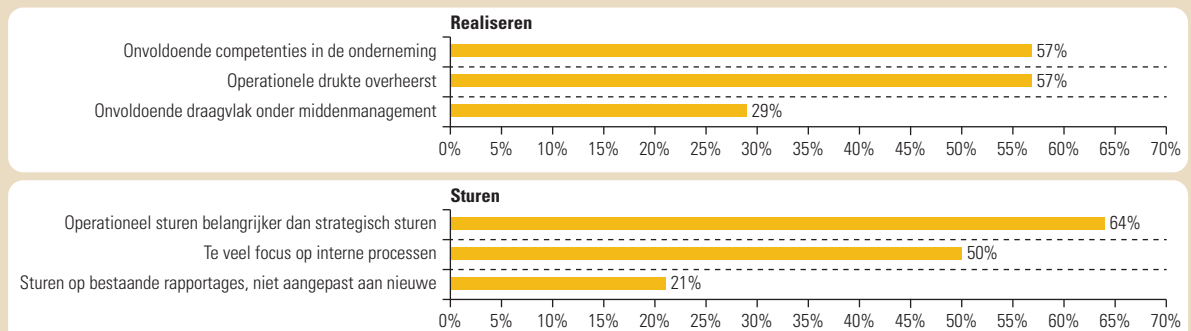
- Waan van de dag is zeer dominant
- Realisatie is lastig door 'te grote hoeveelheid aan strategische doelstellingen'
- Sturen wordt bemoeilijkt door 'onvoldoende terugkoppeling vanuit de markt en de keten'

Utilities



- Groot 'gebrek aan draagvlak' onder middenmanagement, strategie wordt geformuleerd door select gezelschap
- Een 'goede implementatieplanning ontbreekt' vaker dan gemiddeld
- Er worden 'geen heldere mijlpalen' vastgesteld en 'meetbare prestatie-indicatoren' ontbreken

Bouw



- Strategie-implementatie wordt bemoeilijkt door het 'gebrek aan competenties' in de onderneming
- 'Meer aandacht voor operationele sturing' dan sturing op de gekozen strategie
- Onder het middenmanagement is 'onvoldoende draagvlak' voor de gekozen strategie



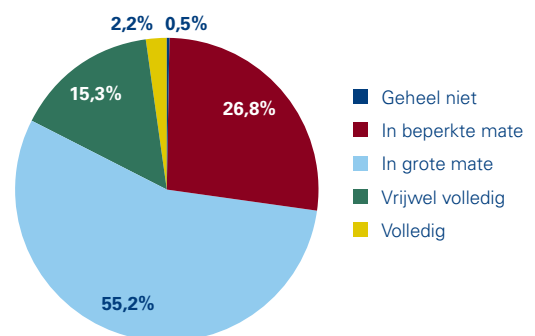
Strategie-implementatie redelijk succesvol

Van de deelnemers aan het onderzoek geeft ongeveer 18% aan de gekozen strategie (vrijwel) volledig te realiseren. Ruim de helft slaagt hier in grote mate in. Voor ruim een kwart van de bedrijven betekent dit dat zij er niet of slechts in beperkte mate in slagen hun huidige strategie in de praktijk te verwezenlijken.

Kleine bedrijven meest succesvol

De mate van succes hangt sterk af van de bedrijfsgrootte. Van de kleinere bedrijven (51-250 werknemers) slaagt een derde er niet of slechts in beperkte mate in om de gekozen strategie te realiseren. Hetzelfde geldt voor de grote bedrijven (>5.000 werknemers). Het meest succesvol zijn de kleine bedrijven (tot 50 werknemers). Bijna een kwart van hen slaagt er (vrijwel) volledig in de huidige strategie te implementeren.

In welke mate slaagt u erin uw huidige strategie te realiseren?



Neem de tijd en investeer

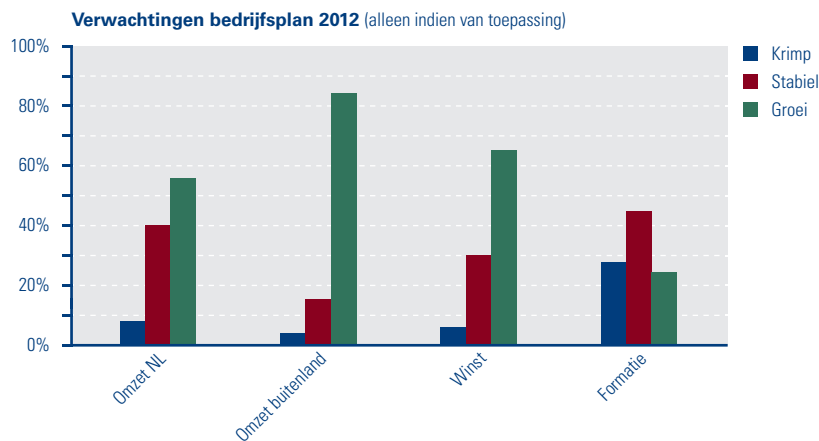
Er zijn verschillende factoren te noemen die succesvolle strategie-implementatie in de weg staan. Wanneer men aangeeft ‘onvoldoende tijd’ te nemen voor het strategieproces is de kans slechts 5% dat de strategie (vrijwel) volledig gerealiseerd zal worden. In meer dan een derde van de gevallen komt het niet of nauwelijks tot realisatie. Ook het ‘niet vertalen van keuzes naar acties’, ‘vasthouden aan het bekende’ en ‘onzekerheid over de toekomst’ zorgen vaker dan gemiddeld voor het niet of nauwelijks slagen van de implementatie. Hetzelfde geldt voor ‘gebrek aan competenties’ en ‘onvoldoende capaciteit en middelen’.

Sectorbeeld

Wanneer we naar de verschillende sectoren kijken valt op dat de financiële en zakelijke dienstverlening relatief gezien het meest succesvol zijn in de mate van strategierealisatie. Binnen de financiële dienstverlening slaagt ongeveer een kwart van de bedrijven er in de strategie (vrijwel) volledig te realiseren. Binnen de zakelijke dienstverlening is dit ongeveer een vijfde. Bedrijven in de bouwsector blijken het minst succesvol: 40% van hen slaagt er niet of slechts in beperkte mate in de gekozen strategie in de praktijk te brengen.

8

Groeien tegen de verdrukking in!



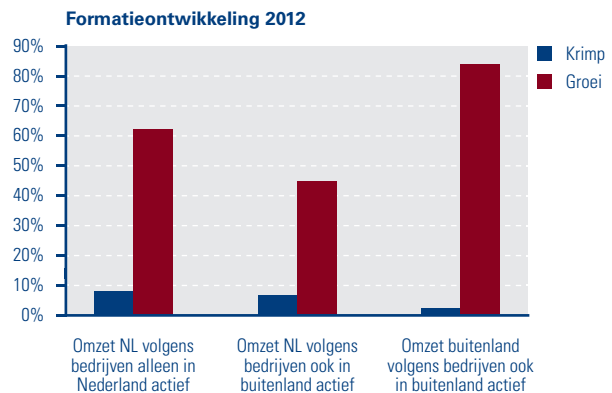
Ondanks alles blijft ondernemend Nederland vrij goed gemutst! Gevraagd naar de verwachtingen voor 2012 geeft meer dan de helft van de bedrijven aan groei te verwachten, zowel in omzet als in winst. Met name het buitenland lijkt hierbij voor veel bedrijven een grote stimulans te bieden. Voor de werkgelegenheid is er minder goed nieuws: evenveel bedrijven schrappen banen als dat er worden toegevoegd.

Mooie omzetstijging...

Gevraagd naar de insteek van het bedrijfsplan voor 2012 geeft ruim de helft van de bedrijven (53%) aan dat komend jaar de omzet (in Nederland) gaat groeien – slechts 7% van de managers geeft aan omzetkrimp te verwachten.

Opmerkelijk is dat van de bedrijven die ook buiten de landsgrenzen actief zijn, maar liefst 82% verwacht in het buitenland de omzet te kunnen verhogen. Precies de helft van deze internationale bedrijven (41%) verwacht ook in Nederland de omzet te verhogen. Deze groep blijkt dus beduidend negatiever over de groeikansen in Nederland dan in het buitenland.

Bedrijven die aangeven niet actief te zijn in het buitenland zijn wél wat positiever: 62% verwacht omzetgroei in Nederland.



... en nog mooiere winststijging

Bijna twee derde van de deelnemers geeft aan winstgroei te verwachten (65%), tegen slechts 5% die een lagere winst begroten in 2012 dan in 2011. Opvallend is dat deze verwachte winststijging dus niet volledig aan een omzetstijging valt toe te schrijven. Dit betekent dat bedrijven efficiënter worden en de kostprijzen naar beneden weten te krijgen (of ten minste stabiel houden).

Joulz

Ook Harmsen vindt dat het Nederlandse bedrijfsleven wel erg optimistisch naar de toekomst kijkt. “De efficiency neemt duidelijk toe. Of misschien is het wel zo dat bedrijven relatief beperkt hun personeelsbestand hebben ingekrompen de afgelopen jaren, en dat de verwachte omzetgroei niets anders is dan weer terug in het ruime jasje groeien.” Het buitenland trekt Joulz nog niet, ondanks de positievere verwachtingen daar. “Wij werken sterk regio-gebonden en kunnen nog prima binnen Nederland uitbreiden. Naar het buitenland gaan vergt zo veel meer dat het op dit moment niet als expliciete strategische doelstelling voor Joulz is opgenomen.”

Werkgelegenheid blijft stabiel

Kijken we naar de verwachte ontwikkeling van de totale formatie dan wordt dit beeld bevestigd. Gemiddeld genomen blijft de werkgelegenheid vrijwel stabiel: ongeveer evenveel bedrijven verwachten meer personeel nodig te hebben in 2012 als bedrijven die aangeven het personeelsbestand te gaan inkrimpen. Hoewel dit een verontrustend beeld is vanuit perspectief van werkloosheid, is het natuurlijk wél bemoedigend dat Nederlandse bedrijven de tering naar de nering zetten wat betreft hun omvang. Zo verbeteren zij de toegevoegde waarde per werknemer flink.

Rabobank Nederland

De financiële sector verwacht in even grote mate omzetstijging als winststijging – andere sectoren verwachten een hogere winststijging dan omzetstijging. Dit suggereert dat er binnen het bedrijfsleven een verbetering van de efficiency en productiviteit plaatsvindt die niet in de financiële sector gebeurt. “Wel zie je de trend van besparing op de personele kosten: veel reorganisaties zijn in de financiële sector al aangekondigd, ook bij ons. Maar daarnaast komen er nieuwe of extra kosten bij, met name bij de funding maar ook door de regelgeving. Die factoren zorgen ervoor dat de efficiencywinst van het krimpen van de formatie teniet wordt gedaan.”

Voorsprong door onderscheid

Bedrijven die (omzet)groei verwachten onderscheiden zich op een aantal andere dingen dan bedrijven die krimp verwachten. Waar maar liefst 40% van de groeiende bedrijven zich op ‘service’ wil onderscheiden, doet slechts 17% van de krimpende bedrijven dit. Groei vergt verregaande klantondersteuning en goede dienstverlening leidt tot tevreden klanten, zo lijkt het.

Ook valt op dat 20% van de groeiende bedrijven zich op ‘duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)’ richt, terwijl niet één bedrijf dat krimp verwacht zich daarop wenst te onderscheiden. Dit zou kunnen suggereren dat voor bedrijven die het moeilijk hebben duurzaamheid toch nog vaak als een luxe wordt gezien.

Bedrijven die krimpen, richten zich daarentegen met name op onderscheid door leverbetrouwbaarheid (50%). De vraag is echter of dit een offensieve insteek kent (superieure leverbetrouwbaarheid voor een échte voorsprong) of een defensieve (het is in het verleden vaak misgegaan en moet worden opgelapt).

PostNL

Het optimisme kan Oelrich wel waarderen. “Optimisme helpt wel een beetje om door moeilijke tijden heen te komen en innovatie kan niet zonder. Verder snap ik het wel: tot een paar maanden geleden waren er nog positieve groeivoorzichten voor de Nederlandse economie en dan denkt een ondernemer toch dat hij daar een graantje van mee kan pikken. Dat gevoel is nu waarschijnlijk wel wat getemperd met de onrust rond de schuldencrisis en de euro en de meer recente economische voorspellingen. Ook PostNL verwacht groei, zeker in het buitenland. Maar ook in Nederland, waar de verwachting is dat pakketservice zal groeien. De reguliere postbezorging zal echter nog wel even blijven krimpen als gevolg van digitalisering.”

De krimp te lijf

Bedrijven die krimp verwachten zetten vol in op het terugdringen van deze krimp. ‘Nieuwe business-modellen’, ‘innovatie en R&D’, en ‘human capital’ staan allen bij de helft van de krimpende bedrijven op de agenda. ‘Prijsconcurrentie’ wordt door deze groep echter niet sterker beleefd dan door groeiende bedrijven – binnen beide groepen is dit voor ongeveer een kwart van de bedrijven een issue.

Onzekerheid leidt tot stagnatie

Ook in de manier waarop het strategieproces is ingericht zien we een aantal zaken dat het verschil tussen groeiende en krimpende bedrijven kan verklaren. Opmerkelijk is dat het vooral de bedrijven zijn die stabiliteit verwachten in de omzet waar het strategieproces onder de onzekerheid te lijden heeft.

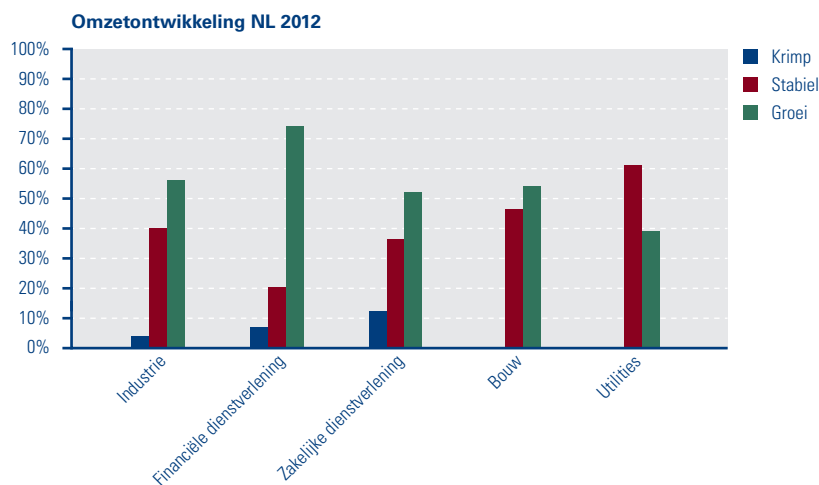
Wat krimpende bedrijven met name opbreekt is het ‘onvermogen om door weerstand heen te breken’: voor 50% van de bedrijven blijkt dit een struikelblok (tegen 29% van de groeiende bedrijven).

ONEforONE

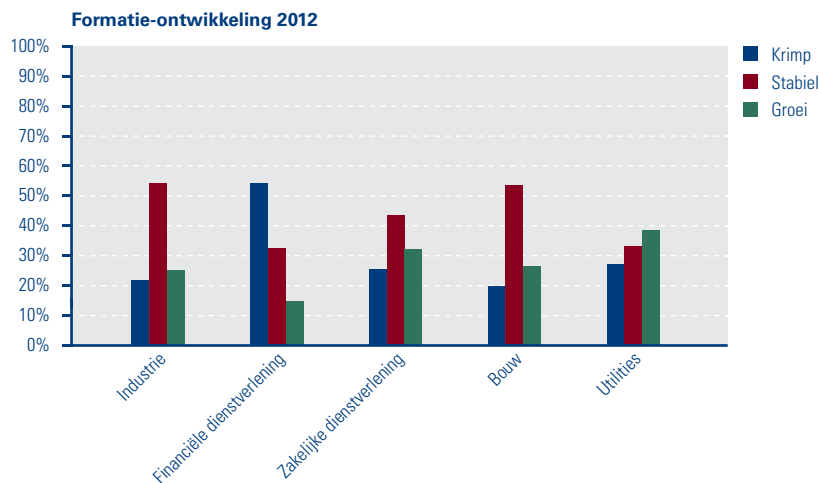
In het eerste jaar ligt ONEforONE redelijk op koers. “Terugkijkend op één jaar ONEforONE ben ik redelijk tevreden. Natuurlijk had ik op nog hogere volumes gehoopt, maar qua naamsbekendheid en de producten die we nu hebben liggen we goed op koers,” aldus Durville. Volgend jaar wordt dan ook een sleuteljaar. “Het is nu tijd voor een grondige evaluatie van ons portfolio en onze aanpak. Past bijvoorbeeld onze schadeverzekering nog wel bij ONEforONE? Moeten we meer fysieke producten hebben? Dat soort fundamentele afwegingen moeten nu worden gemaakt. Groei is voor ons namelijk geen must, maar wel zeer wenselijk.”

Sectorbeeld *verwachtingen voor 2012*

Tussen de sectoren zijn de verschillen beperkt. Financiële dienstverleners verwachten de grootste omzetgroei in Nederland, utilities de minste. Het buitenland blijkt met name de industrie groeikansen te bieden – mede hierdoor kent de industrie ook de hoogste verwachte winststijging. Opmerkelijk genoeg geeft zelfs de sterk onder druk staande bouwsector aan winst te verwachten – mogelijk dat na de eerdere efficiëncyslag in die sector nu alles wat in de orderportefeuilles binnenkomt een extra groot effect heeft.



Tot slot zien we dat met name de financiële sector het aantal medewerkers gaat reduceren (ruim de helft van de bedrijven). Dit wordt onderschreven door eerder aangekondigde banenreducties zoals bij de grootbanken. De bouw en industrie lijken de hoogste baanzekerheid te bieden (minste krimp), terwijl in utilities veel bedrijven de formatie gaan laten groeien.





9

Strategische Dialoog: inzicht en uitzicht

Ongeacht de sector willen alle bedrijven zich onderscheiden door de kwaliteit van hun diensten en producten. Ze willen daartoe ook inzetten op innovatie. Om succesvol te innoveren is goed inzicht nodig in de eisen en wensen van klanten en markten. Een dialoog met medewerkers binnen het bedrijf draagt bij aan deze inzichten, zeker als daarbij medewerkers worden betrokken die daadwerkelijk contact met klanten hebben, zoals verkopers en accountmanagers. Ook medewerkers die contact hebben met toeleveranciers en inzicht hebben in de nieuwe mogelijkheden die toeleveranciers de komende jaren gaan bieden, dragen bij aan succesvolle innovatie.

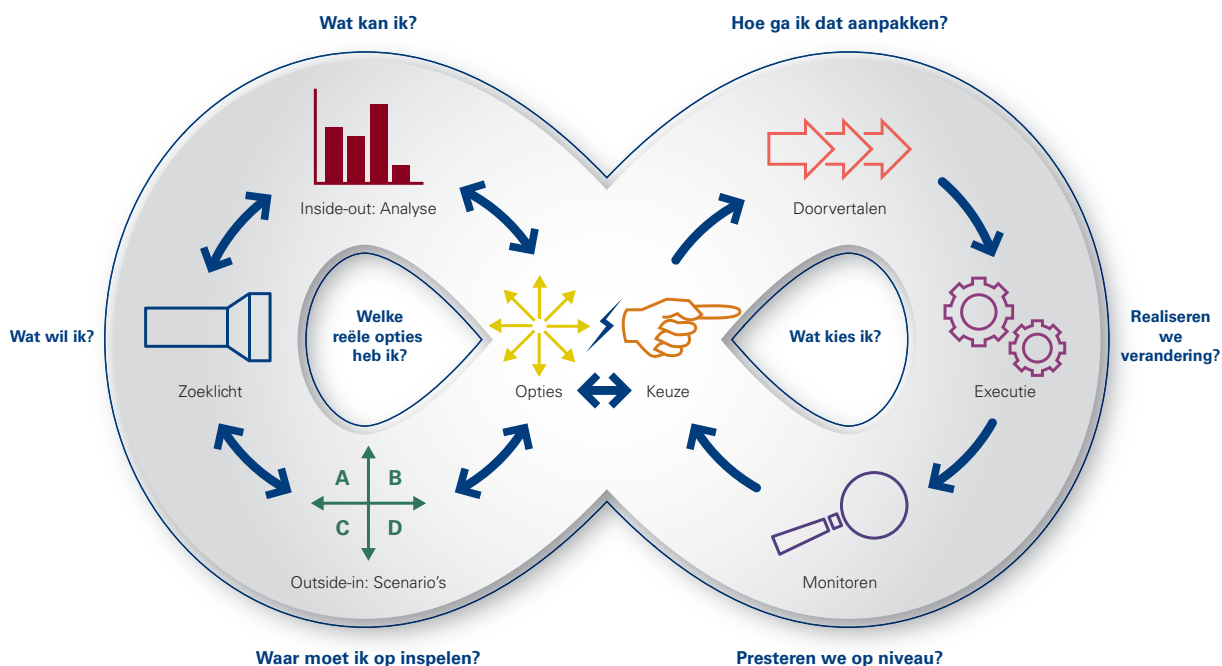
De Berenschot Strategische Dialoog® biedt daarnaast goede mogelijkheden om netwerkpartners te betrekken in het formuleren van de strategie. Hetzelfde geldt voor ketenpartners. Mogelijkheden voor allianties en samenwerkingsvormen komen in een dialoog sneller boven, waardoor meer kansen kunnen worden geïdentificeerd. De strategische dialoog is een uitstekend proces om u sterker in uw netwerk te positioneren en sneller en meer nieuwe strategische opties te genereren.

Dit proces kent een breed opgezette dialoog met ketenpartners, klanten, regelgevers, kennisinstituten, beleidsmakers en andere belanghebbenden om tot een strategische keuze te komen. Ook worden met de dialoog het mobiliseren van kennis en ervaring binnen het bedrijf en het creëren van draagvlak voor de verandering gestimuleerd.

Veel bedrijven verwachten te kampen te krijgen met grote onzekerheden de komende jaren. De externe oriëntatie van de strategische dialoog helpt deze onzekerheden in beeld te brengen en te adresseren. Ten behoeve hiervan maakt scenarioplanning expliciet deel uit van het proces. Met behulp van dit raamwerk wordt het mogelijk zich meerdere plausibele toekomstige businessomgevingen voor te stellen en daarvoor strategische opties te ontwikkelen die passen bij het bedrijf. Zo zijn bedrijven beter voorbereid op uiteenlopende omstandigheden en is de responstijd op nieuwe omstandigheden korter.

Operationele drukte en gebrek aan competenties zijn struikelblokken voor realisatie van strategie. De strategische dialoog zet bewust in op het betrekken van mensen teneinde hen te mobiliseren en zo energie te creëren voor de implementatie. Ook doen zij strategische inzichten op door deel te nemen in het proces van strategieformulering, zonder dat hierbij onrealistische dingen van hun worden verwacht.

Berenschot geeft met haar opdrachtgevers strategie vorm middels de Berenschot Strategische Dialoog®.



Toekomstige winnaars zijn in staat sneller signalen op te pikken en te combineren tot nieuwe diensten en producten. In een onvoorspelbare omgeving is snelheid geboden, de kansen zijn per definitie tijdelijk. Succes volgt alleen als de ideeën ook slagvaardig geïmplementeerd worden.

De Berenschot Strategische Dialoog® maakt uw organisatie interactiever, authentieker en slagvaardiger, waardoor u succesvol kansen weet te creëren in een onvoorspelbare markt. Nieuwe business- en verdienmodellen bieden evenzeer kansen als nieuwe producten en markten. Voeg bij dit alles onze ruim zeventig jaar praktijkervaring met het formuleren, mobiliseren en realiseren van strategieën, alsook ons uitgebreide netwerk in zowel de private als publieke sector en u heeft alle reden om Berenschot actief in uw netwerk te betrekken!

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 500 medewerkers in de Benelux. Al ruim 70 jaar lang verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.