



STRATEGY TRENDS 2013

Nieuw spel of oude regels?!

Hendrik Jan Kaal
Roel van Lanen
Wieke Ambrosius

Nieuw spel of oude regels?!

Auteurs:

Hendrik Jan Kaal

Roel van Lanen

Wieke Ambrosius

Februari 2013

Inhoud

1. Het zevende Berenschot Strategy Trends Onderzoek	7
2. Goed, beter, best	9
3. Meer oog voor de klant	13
4. Nieuw businessmodel als reddingsboei	17
PRAKTIJK: Wij zijn een ideeënfabriek	22
5. Strategieproces zit op slot	25
6. Druk, druk, druk	29
7. Tot uw dienst!	35
8. MVO is vooral de P van 'people'	39
PRAKTIJK: Duurzaamheid zit in de genen	43
9. Nieuwe verbindingen	45
10. Het glas is halfvol	49





Nieuw spel of oude regels?!

Nederlandse ondernemingen blijven naarstig op zoek naar nieuwe businessmodellen in 2013. Ondernemers en bestuurders zoeken hierin de oplossing voor de teruglopende omzetten en rendementen. Ook probeert men door nieuwe businessmodellen te ontkomen aan de 'ouderwetse' prijsconcurrentie, die als hevig wordt ervaren. De vraag is dus of het een nieuw spel wordt of dat de oude regels de overhand houden in de concurrentie.

Deze onzekerheid houdt de strategievorming van ondernemingen ook in 2013 in de greep. Strategievorming dreigt 'op slot' te raken, want ondernemingen geven aan dat zaken veelal bij het oude worden gelaten, dat het lastig is echte keuzes te maken en dat waar keuzes gemaakt worden, het lastig is om deze in actie om te zetten. Kortom, ondernemers weten het niet meer.

Deze verstarring heeft echter ook een positief effect, namelijk dat bedrijven zich meer gaan oriënteren op hun omgeving in de eigen zoektocht naar hoop en houvast. De klant wordt een belangrijker richtpunt, door focus op klantsegmenten en door meer aandacht voor maatwerk. Ketenpartners komen meer in beeld door fors grotere aandacht voor allianties in de bedrijfsketen en door vaker belang te hechten aan codesign en coproduction.

Bij dat alles blijft de aard van de ondernemer positief ingesteld. Meer nog dan hun collegae in landen als Duitsland, België en Tsjechië, geven Nederlandse ondernemers aan in hun businessplannen groei te voorzien van zowel omzet als winst. Al hebben zij wel meer vertrouwen in hun buitenlandse activiteiten dan de Nederlandse markt. Europa biedt daarbij de meeste perspectieven.

Graag bieden wij u hierbij de uitkomsten aan van het Berenschot Strategy Trends Onderzoek 2013 onder de top van het Nederlandse bedrijfsleven.

Speelt u een nieuw spel dit jaar?!

Hendrik Jan Kaal, h.kaal@berenschot.nl
Roel van Lanen, r.vanlanen@berenschot.nl
Wieke Ambrosius, w.ambrosius@berenschot.nl



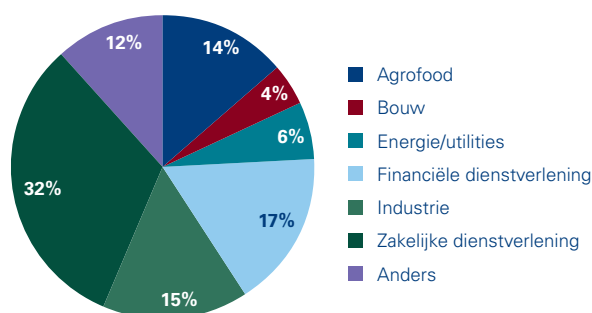
Het zevende Berenschot Strategy Trends Onderzoek

Voor de zevende maal op rij is dit jaar het Berenschot Strategy Trends Onderzoek¹⁾ uitgevoerd, deze keer in Europese context. Het onderzoek geeft een beeld van de strategische issues die het Nederlandse bedrijfsleven ervaart, hoe bedrijven zich willen onderscheiden van de concurrentie, welke uitdagingen zij ervaren tijdens het formuleren en implementeren van de strategie en wat hun toekomstperspectief is.

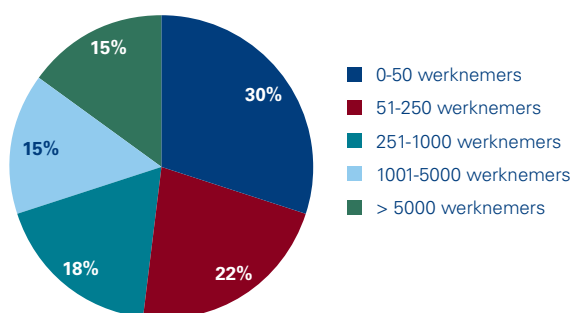
In totaal hebben dit jaar 331 Nederlandse ondernemers en bestuurders deelgenomen aan het onderzoek. Zij vormen een brede afspiegeling van het Nederlandse bedrijfsleven, waarbij de verschillende sectoren goed zijn vertegenwoordigd. Deelnemers zijn werkzaam in de zakelijke dienstverlening, industrie, financiële dienstverlening, agrofood²⁾ en energie/utilities³⁾. Aan het eind van elk hoofdstuk worden in het onderdeel 'sectorbeeld' de belangrijkste resultaten per sector vermeld.

Naast verdeling naar verschillende sectoren is er ook een 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) Een deel van de agrofoodrespondenten is afkomstig uit het Agrofood Strategy Trends Onderzoek 2013.

Dit onderzoek is specifiek gericht op de agrofoodsector en bevat deels dezelfde vragen.

3) De energie/utiliteitssector 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 vragen onveranderd gebleven. Wel is er een aantal vragen aan toegevoegd. Zo is de respondenten gevraagd aan te geven wat voor hen de belangrijkste vorm van innovatie is. Innovatie staat al sinds 2010 in de top 3 van strategische issues die ondernemers ervaren. Dit jaar is geïnventariseerd of dit product-, dienst- of procesinnovatie betreft of organisatorische of sociale innovatie.

Ook MVO/duurzaamheid is al enkele jaren een stabiele factor onder de strategische issues. Een andere vraag die daarom dit jaar is toegevoegd, gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): waar leggen deelnemers binnen hun MVO-beleid de nadruk op.

Daarnaast is dit jaar gevraagd naar de mate waarin digitale technologie de realisatie van de ondernemingsstrategie versnelt. Hierbij moesten de respondenten aangeven wat de hoofddomeinen zijn binnen de digitale economie (bijvoorbeeld sociale netwerken of e-commerce) die van invloed zijn op het ontwerp en de uitvoering van hun strategie.

Uit het onderzoek van vorig jaar kwam naar voren dat met name bedrijven die buiten onze landsgrenzen actief zijn een flinke omzetstijging verwachtten. Dit jaar is de deelnemers gevraagd aan te geven welke (internationale) regio voor hun bedrijf de komende vijf jaar het meest veelbelovende groeiperspectief biedt.

STRATEGIE IN EUROPESE CONTEXT

Dit jaar vindt het Strategy Trends Onderzoek voor het eerst in Europese context plaats. Berenschot maakt onderdeel uit van de E-I Consulting Group, een Europees netwerk van onafhankelijke toonaangevende adviesbureaus. Ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan van de E-I Consulting Group hebben we het onderzoek dit jaar uitgevoerd samen met onze E-I-partners. In dit rapport worden aan het eind van elk hoofdstuk de belangrijkste resultaten van de vier deelnemende landen vermeld, te weten België, Duitsland, Polen en Tsjechië⁴⁾. Hiermee geeft het onderzoek inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van strategie in het bedrijfsleven van deze landen. In hoeverre ervaart een ondernemer in België andere strategische issues dan een ondernemer in Polen? En is het Tsjechische bedrijfsleven optimistischer over de toekomst dan het Duitse bedrijfsleven?



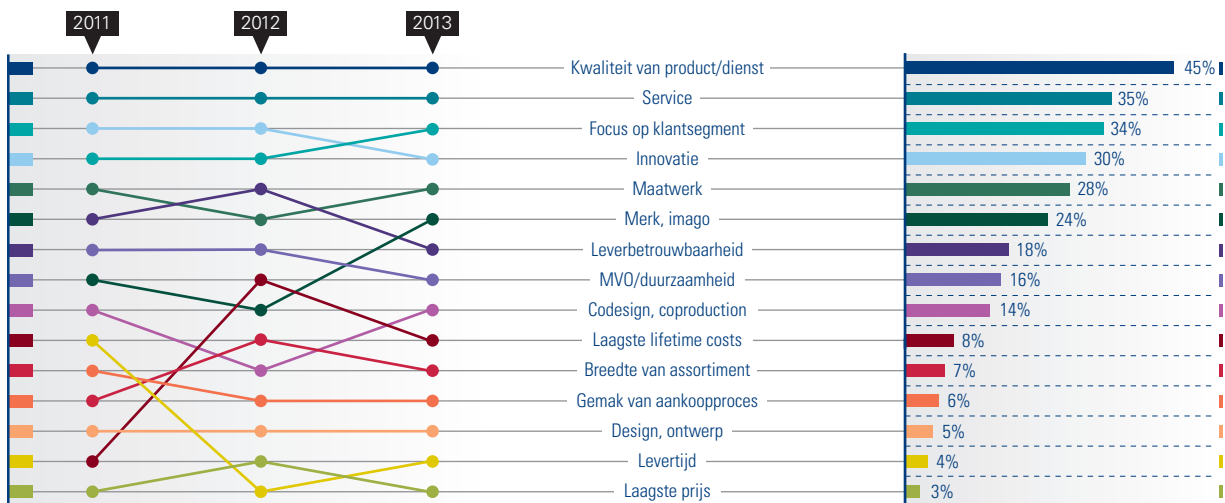
4) Het aantal respondenten uit deze landen bedraagt 126.

HOOFDSTUK 2

Goed, beter, best

Kwaliteit en service hebben onveranderd prioriteit in de wijze waarop Nederlandse ondernemingen zich willen onderscheiden. Focus op klantsegment en innovatie ondersteunen dit in hoge mate. Oog voor de klant scoort weer in toenemende mate. Bedrijven wensen nog steeds niet in het spel van de prijsconcurrentie te stappen.

Wat wordt uw onderscheidend vermogen in 2013-2014? (maximaal 3 antwoorden)



Kwaliteit van producten en diensten en de dienstverlening eromheen staan centraal in de manier waarop ondernemingen een unieke positionering proberen te bereiken naar markten en klanten toe.

MEER OOG VOOR DE KLANT

De klant en de omgeving komen meer in het vizier van ondernemingen. Een aantal factoren dat in die richting wijst, scoort hoger dan vorig jaar. Dit zijn de focus op klantsegment, maatwerk voor de klant en codesign en coproduction. Ook is, ten opzichte van vorig jaar, de topprioriteit van kwaliteit relatief veel minder uitgesproken (45% ten opzichte van 66% in 2012) ten opzichte van de focus op klantsegment, die stijgt van 26% in 2012 naar 34% dit jaar. Kortom, de marktfocus neemt toe.

DE COMMODITYTRAP VERMEDELEN?

Zich onderscheiden op prijs wil vrijwel geen enkele onderneming (2,5%). Ook concurreren op laagste lifetime costs scoort niet hoog en daalt ten opzichte van vorig jaar. Dit impliceert dat Nederlandse ondernemingen niet primair in het spel van prijsconcurrentie willen stappen (hoewel prijsconcurrentie wel speelt in hun markten, zie hoofdstuk 4 'strategische issues'). Dit lijkt consistent met het streven zich te onderscheiden op kwaliteit en innovatie, aangezien investeringen hierin alleen kunnen worden terugverdiend door middel van een hogere marge. De kwaliteit en innovatie dienen dan wel als zodanig goed te worden beoordeeld door klanten dat zij bereid zijn om niet voor de goedkoopste aanbieder te kiezen, maar de meerwaarde te erkennen en te willen betalen.

IDENTITEIT TELT!

Een onderscheidend merk en imago daalde de afgelopen jaren, maar maakt een goede comeback met een stijging van 13% in 2012 naar 24% dit jaar. Kennelijk is men van mening dat een onderscheidende positie wat betreft kwaliteit en service ook (h)erkend moet worden via de identiteit van het bedrijf.

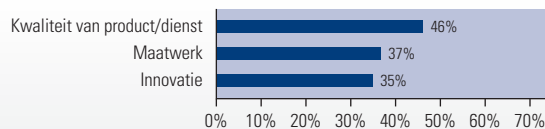
MAATWERK PAST BIJ KLEINE BEDRIJVEN

Het kleinbedrijf (0-50 medewerkers) wil zich in de eerste plaats onderscheiden door maatwerk (41%). Deze ondernemingen kruipen dus vooral erg dicht tegen hun klanten aan. Naarmate bedrijven groter worden, wordt aan dit aspect minder belang gehecht. Bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers hebben maatwerk dan ook op plaats 9 staan (11%). Grote bedrijven (met meer dan 5.000 medewerkers) willen zich daarentegen primair onderscheiden op service (49%).

Het belang van een onderscheidend merk en imago neemt toe met de omvang van het bedrijf. Bij bedrijven met meer dan 5.000 medewerkers staat merk/imago op de derde plaats van factoren waarop men zich wil onderscheiden (34%), bij bedrijven met 50 of minder medewerkers op de achtste plaats (14%). Tot slot zien we dat grotere bedrijven meer belang hechten aan MVO/duurzaamheid dan het MKB.

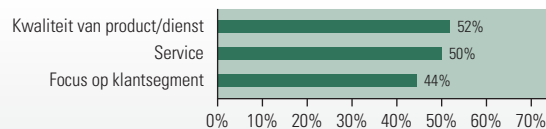
Sectorbeeld *Onderscheidend vermogen*

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



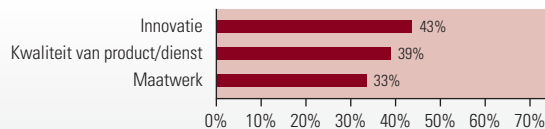
- Hoogste score van alle sectoren op maatwerk (37%)
- Codesign, coproduction relatief hoog (19%)
- Focus op klantsegment en service gelijk (beide 31%)

FINANCIËLE DIENSTVERLENING



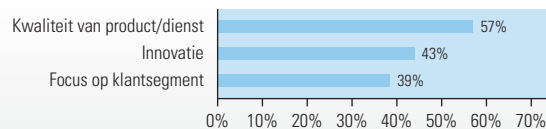
- Merk/imago hoogste prioriteit van alle sectoren (33%)
- Innovatie scoort laagste van alle sectoren (11%)
- Onderscheid op prijs scoort hoger dan in andere sectoren (9%)

INDUSTRIE



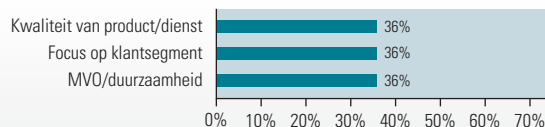
- Enige sector met innovatie als topprioriteit
- Lage score op MVO/duurzaamheid (6%)
- Onderscheiden op laagste prijs scoort 0%

AGROFOOD



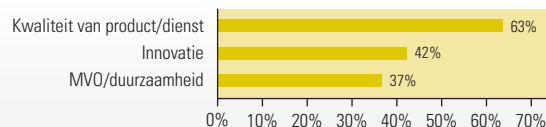
- Hoogste score op kwaliteit van alle sectoren (57%)
- Service als vierde onderscheidend aspect (36%)
- MVO/duurzaamheid opvallend laag (16%)

BOUW



- Laagste lifetime costs, TCO scoort relatief hoog (29%)
- Opvallend lage score voor innovatie (14%)
- Onderscheiden op laagste prijs kan niet meer

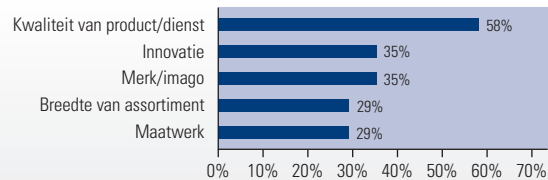
ENERGIE/UTILITIES



- Enige sector met MVO/duurzaamheid als topprioriteit
- Kwaliteit scoort hier veel lager dan andere sectoren (16%)
- Leverbetrouwbaarheid scoort in geen andere sector hoger

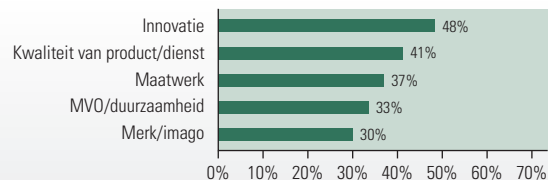
Europees perspectief *Onderscheidend vermogen*

BELGIË



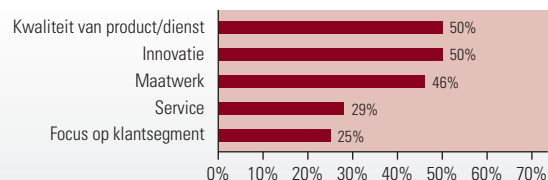
Ondernemingen in België zien de kwaliteit van producten en diensten als hun voornaamste onderscheidend vermogen (58%). Dit aspect komt overeen met de topprioriteit in Nederland. Dit wordt ondersteund door prioriteit nummer 2, innovatie, die ervoor kan zorgen dat de kwaliteit op de lange termijn gehandhaafd blijft. Daarnaast spelen merk en imago een belangrijke rol bij het uitdragen van de identiteit van een bedrijf. Service scoort met 19% beduidend lager dan in Nederland. Van alle deelnemende landen scoort België het hoogst op codesign en coproduction (23%).

DUITSLAND



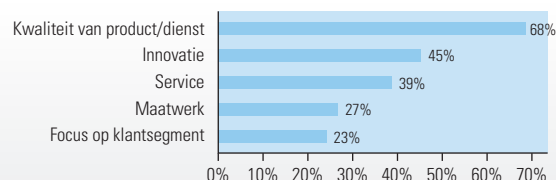
In Duitsland willen ondernemingen zich als enige land niet in de eerste plaats op kwaliteit van producten en diensten onderscheiden, maar is innovatie de topprioriteit (48%). Daarmee legt Duitsland wellicht de basis voor zijn concurrentiekracht. Kwaliteit volgt hier wel direct op als tweede prioriteit (41%). Duitse ondernemingen willen zich richten op de klanten, maar doen dat vooral door maatwerk te leveren (37%) en in mindere mate door focus op een specifiek klantsegment. Tot slot zijn er opvallend veel ondernemingen in Duitsland die zich willen onderscheiden op MVO/duurzaamheid (33%).

POLEN



Net als in de andere deelnemende landen, zijn kwaliteit van producten en diensten en innovatie de belangrijkste aspecten waarop ondernemingen het verschil willen maken ten opzichte van hun concurrenten. In dit geval scoren beide ex aequo 50%. Net als in Duitsland neemt maatwerk hier een belangrijke plaats in de concurrentiestrategie in (46%). Ook focus op klantsegment scoort hoog (25%). De klant staat dus ook in Polen behoorlijk centraal, met maatwerk, focus op klantsegment en service in de top 5. Eén op vier ondernemingen wil zich onderscheiden door middel van een merk. Leverbetrouwbaarheid scoort hoger dan in andere landen. Verder valt op dat prijsconcurrentie geen prioriteit heeft: zowel laagste prijs als laagste lifetime costs scoren zeer laag.

TSJECHIË



In Tsjechië springt kwaliteit van producten en diensten ver boven de andere aspecten uit met 68%. Deze aandacht voor producten en diensten wordt verder benadrukt doordat innovatie de tweede prioriteit is (45%) waarop men zich wil onderscheiden. Aandacht voor klanten volgt daarna, maar scoort beduidend lager: maatwerk (27%) en focus op klantsegment (23%) halen wel de top 5. Service heeft meer aandacht met 39%. Leverbetrouwbaarheid scoort hoger dan in andere landen. Verder valt op dat prijsconcurrentie geen prioriteit heeft, zowel laagste prijs als laagste lifetime costs scoren zeer laag.

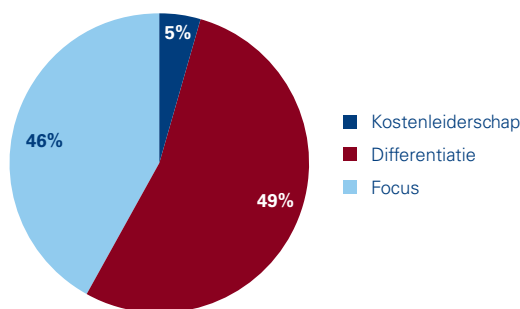
Meer oog voor de klant

Meer bedrijven dan vorig jaar leggen de focus op klantsegmenten. Dit gaat vooral ten koste van differentiatiestrategieën, waarbij de focus vooral op productkenmerken ligt. Kostenleiderschap is nog steeds voor slechts een klein deel van de respondenten de dominante strategie.

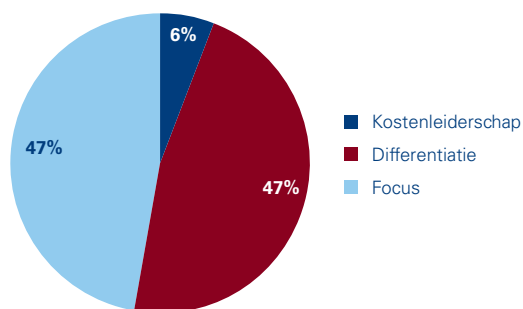
Vorig jaar gaf 56% van de respondenten aan dat zij de komende jaren een differentiatiestrategie⁵⁾ willen voeren. Dit jaar is dat teruggelopen naar 47%, een duidelijke daling. Een focusstrategie heeft dit jaar de voorkeur van eveneens 47%, waar dit vorig jaar nog 35% bedroeg. De aandacht verschuift dus van het product naar de klant. Dit is consistent met de uitkomsten van de vraag over de manier waarop men zich wil onderscheiden, waar ook de klant meer in het vizier komt.

Hoewel prijsconcurrentie een relevant strategisch issue is voor bedrijven (zie hoofdstuk 4), is kostenleiderschap niet de manier waarop zij zich willen onderscheiden: slechts 6% 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.

Wat was uw strategische focus in 2012?



Wat wordt uw strategische focus in 2013-2014?



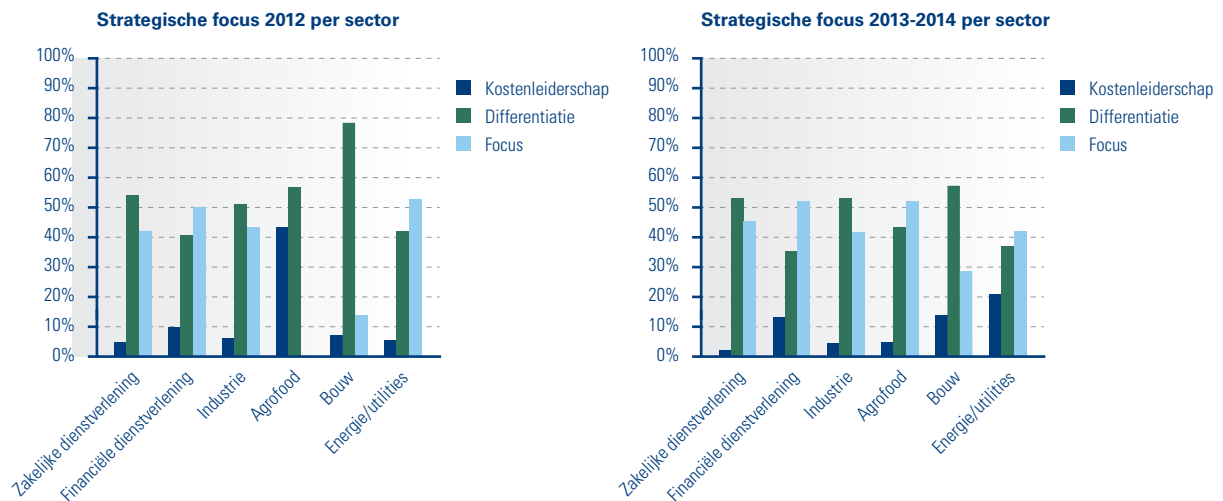
5) Deelnemers werden gevraagd naar de strategische focus van afgelopen jaar (2012) en voor de komende twee jaar (2013-2014). Hieraan ten grondslag liggen de drie generieke strategieën van Porter:

- Kostenleiderschap. Uw onderneming levert dezelfde diensten of producten als uw concurrenten, maar tegen een lagere prijs.
- Differentiatie. Bij differentiatie onderscheidt uw dienst of product zich ten opzichte van de concurrent door uitgebreidere dienstverlening en/of betere kwaliteit tegen dezelfde prijs.
- Focus. Uw onderneming levert haar diensten of producten aan een beperkt marktsegment, waarbij de diensten en producten specifiek worden toegesneden op de behoeften van dat marktsegment.

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

In alle sectoren, behalve de industrie en de zakelijke dienstverlening, neemt de voorkeur voor een strategie van kostenleiderschap toe. De grootste verschuivingen treden op in de bouw en de energie en utilities. In de energie en utilities geeft 7% aan nu een kostenleiderschap na te streven en 21% dit de komende jaren te gaan doen. In de bouw volgt 7% nu een kostenleiderschapstrategie en neemt 14% zich voor om dat de komende jaren te doen. Het worden van kostenleider is voor bouwbedrijven dan ook niet zo zeer een manier om zich op de laagste prijs te kunnen onderscheiden (zie voorgaand hoofdstuk) als wel een marktvereiste. Ook in de financiële dienstverlening neemt kostenleiderschap als voorkeursstrategie toe.

De sterke voorkeur voor een differentiatiestrategie die in 2012 naar voren kwam, wordt dit jaar gematigd. Met name weer de bouw en energie en utilities schuiven op richting een focusstrategie. Ook in de agrofood neemt dit aandeel toe. In de financiële dienstverlening neemt dit nauwelijks toe, wat wellicht verrassend is in het licht van de druk op de sector om de klant meer centraal te stellen.



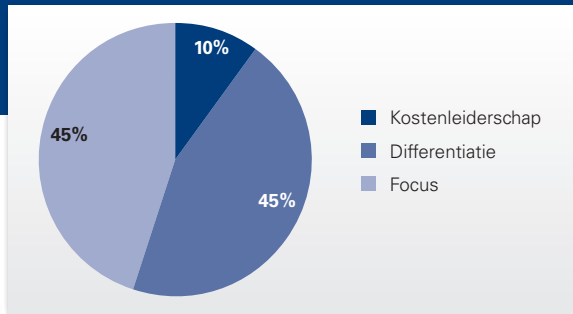
GROTE BEDRIJVEN KIEZEN VOOR DIFFERENTIATIE

Kleine bedrijven (0-50 werknemers) kiezen beduidend vaker dan grotere bedrijven voor een focusstrategie. Zij kruipen de komende jaren dichterbij hun klanten toe (58%), zoals we ook in voorgaand hoofdstuk al zagen in hun focus op onderscheid door bijvoorbeeld maatwerk.

Bij ondernemingen met meer dan 5.000 werknemers valt op dat zij de komende jaren in meerderheid een differentiatiestrategie voeren, met andere woorden dat zij vooral aandacht voor hun product hebben. Verder zijn er onder deze grote ondernemingen relatief veel die de komende jaren kiezen voor prijsleiderschap (17%). Wellicht profiteren zij zo van de schaalvoordelen van hun omvang.

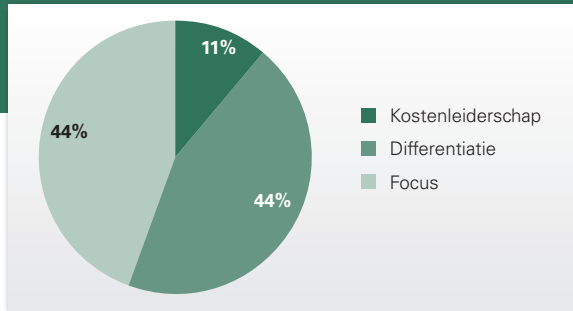
Europees perspectief *Strategische focus 2013/2014*

BELGIË



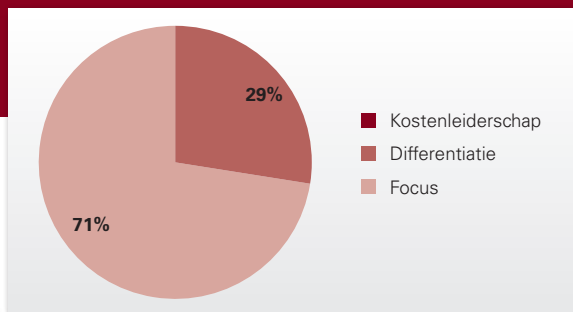
In België is in de huidige situatie een differentiatiestrategie de meest voorkomende. Dit sluit aan bij de voorkeur om onderscheidend te zijn op kwaliteit van product en dienst. Voor de komende jaren willen ondernemingen meer aandacht geven aan klant(segmenten) en wordt het aandeel bedrijven dat een focusstrategie voert even groot als bedrijven die een differentiatiestrategie voeren. Kennelijk dringt het besef door dat de klant meer aandacht moet hebben en dat het de komende jaren beter is om focus op klantsegmenten te leggen in plaats van de gehele markt te bestrijken. Kostenleiderschap houdt een stabiel klein aandeel van 10% van de respondenten.

DUITSLAND



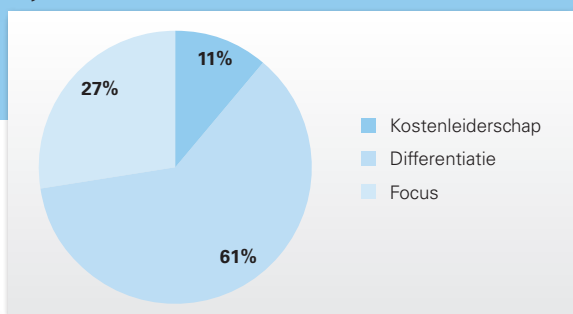
In Duitsland zijn er ongeveer evenveel ondernemingen die een differentiatiestrategie voeren als een focusstrategie, beide ruim 40%. Naar de komende jaren wordt het aandeel met een focusstrategie iets groter. Het aandeel ondernemingen met een kostenleiderschapsstrategie daalt, van een - in Europees perspectief gezien - relatief hoog percentage van 15% naar 11%. Gezien de hoogste prioriteiten qua onderscheidend vermogen, respectievelijk innovatie en kwaliteit van product en dienst, lijkt de voorkeur voor een differentiatiestrategie hierbij aan te sluiten en is te verwachten dat innovatie meer dan tevoren vanuit klantbehoeften wordt gedreven.

POLEN

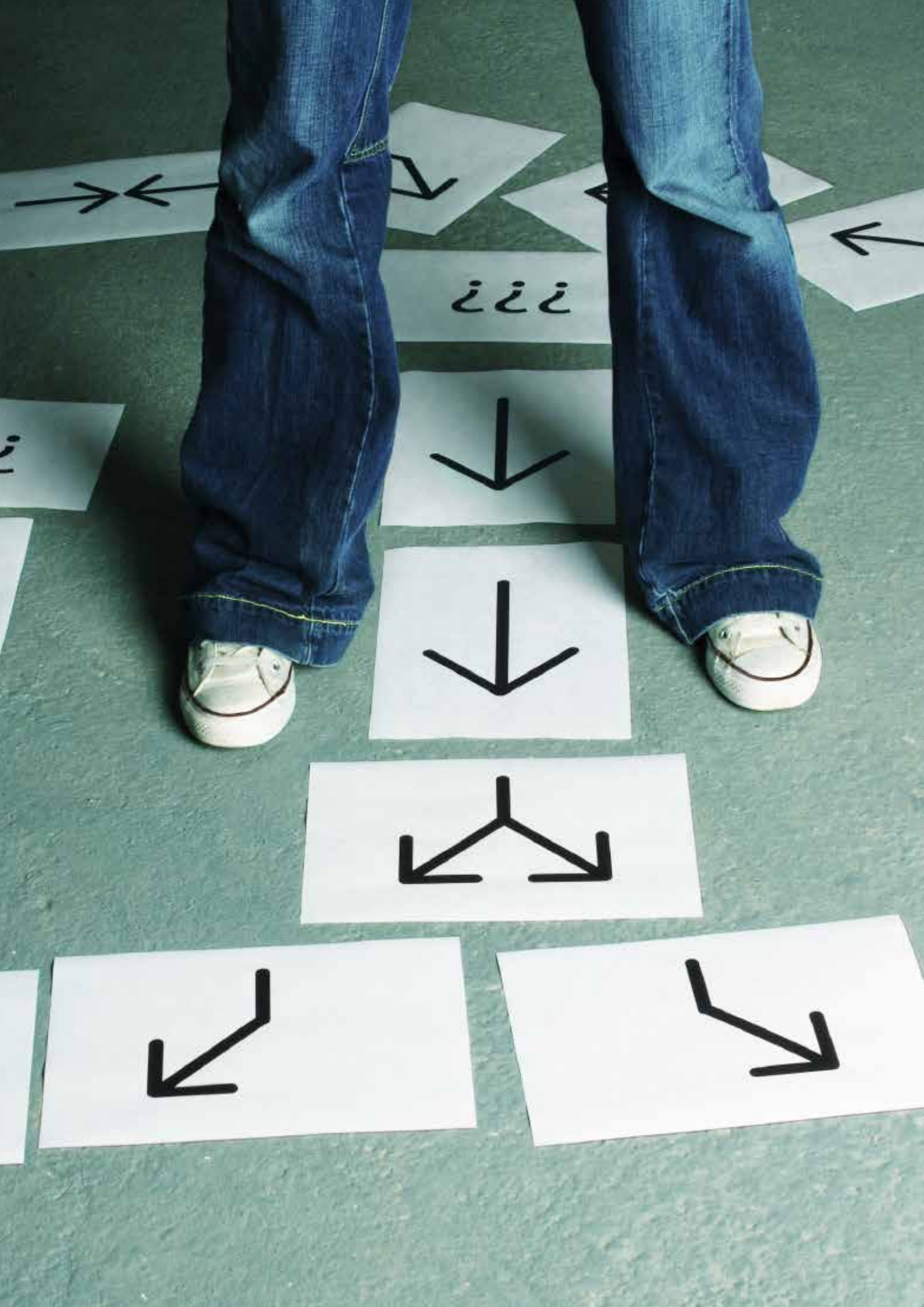


In Polen treedt een spectaculaire strategische heroriëntatie bij ondernemingen op in de komende jaren, afgaande op de uitslag van de survey. Het aandeel ondernemingen dat in de huidige situatie een kostenleiderschapsstrategie voert, is 29% en dit verdwijnt de komende jaren volledig. Hiervoor in de plaats groeit het aantal ondernemingen dat een focusstrategie hanteert van 42% naar 71%. Het vizier wordt dus nadrukkelijk op marktsegmenten gericht. Dit wordt weerspiegeld in de hoge score van onderscheidend vermogen van maatwerk (46%) en innovatie (50%). Een zo drastische verschuiving lijkt alleen met veel innovatie te kunnen worden gerealiseerd.

TSJECHIË



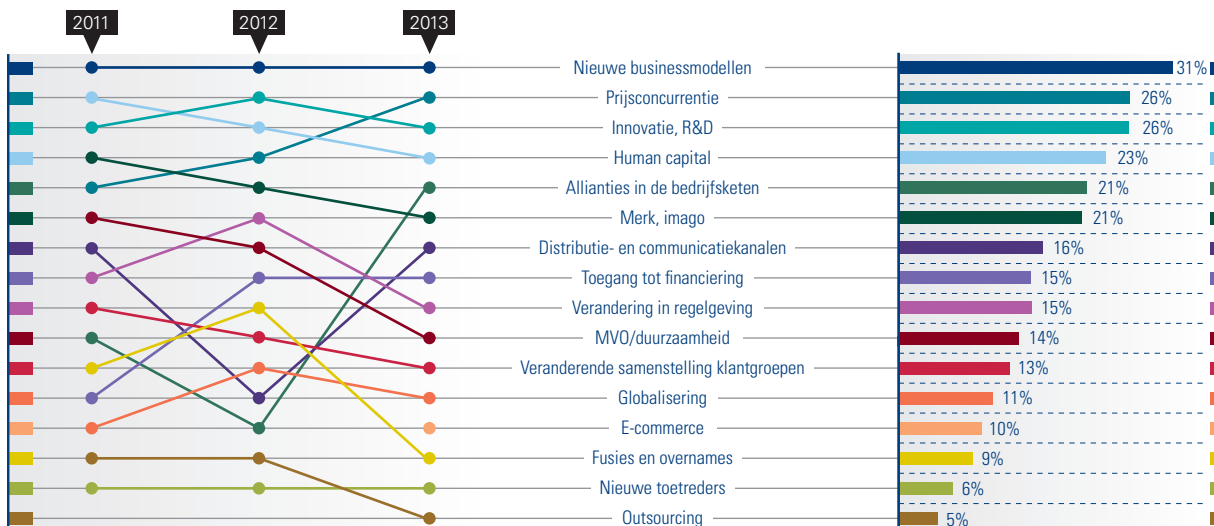
In Tsjechië is de voorkeur voor een bepaalde strategie relatief stabiel. Het merendeel van de ondernemingen voert een differentiatiestrategie (2012: 59%, 2013/2014: 61%). Een lichte daling treedt op in de focusstrategie, een lichte stijging in het kostenleiderschap. De grote voorkeur voor een differentiatiestrategie wordt bevestigd door de grote voorkeur om zich op kwaliteit van product en dienst te onderscheiden (68%).



Nieuw businessmodel als reddingsboei

De zoektocht naar nieuwe businessmodellen gaat onverminderd voort in het Nederlandse bedrijfsleven. Daarnaast is prijsconcurrentie een nog belangrijkere factor geworden. Innovatie completeert de top 3 van strategische issues dit jaar; bedrijven zien dat de markten nog steeds veel innovatie vragen.

Wat zijn de belangrijkste strategische issues voor uw onderneming in 2013 – 2014? (maximaal 3 antwoorden)



NIEUWE BUSINESSMODELLEN TOPPRIORITEIT

Nieuwe businessmodellen staat nog steeds bovenaan de lijst met strategische issues⁶⁾. Wel is dit minder uitgesproken dan vorig jaar: dit jaar geeft 31% van de respondenten aan dit van belang te vinden, tegen 39% in 2012. Bedrijven zoeken naar nieuwe manieren om waarde te creëren. Kennelijk is dit een lastig

6) Strategische issues zijn zaken van invloed op strategische keuzes of realisatie van de gekozen strategie, waar ondernemingen mee te maken krijgen in hun markten en waar zij al dan niet op in kunnen of moeten spelen. Dit in tegenstelling tot het onderscheidend vermogen, waar bedrijven zelf aan het roer staan.

proces: in hoofdstuk 5 blijken het maken van keuzes en het handelen naar die keuzes nog altijd lastig, waardoor ondernemers vooral vasthouden aan het bekende.

Aangezien vrijwel geen onderneming een strategie van prijsleiderschap ambieert, lijkt het zoeken naar nieuwe businessmodellen een manier te zijn om te ontsnappen aan de prijsconcurrentie. Wellicht zoekt men hierin ook mogelijkheden om, ondanks de prijsconcurrentie, investeringen in innovatie op andere wijze terug te verdienen.

PRIJSCONCURRENTIE HEVIGER

Voor het tweede jaar achtereen stijgt prijsconcurrentie als strategisch issue waar ondernemingen mee te maken hebben (26%). Hier lijkt het effect van de langdurige crisis zichtbaar. Consumenten, bedrijven en overheden hebben allemaal minder te besteden en leggen druk op de prijzen, nog los van de wereldwijde concurrentie. Om een voorsprong te behouden op kwaliteit, de topprioriteit qua onderscheidend vermogen (zie hoofdstuk 2) zal in elk geval flink geïnnoveerd en dus geïnvesteerd moeten worden.

PERSONEEL RAAKT UIT BEELD

Personeel wordt voor het vierde jaar op rij een minder belangrijk issue. Het staat nu op een vierde plaats met 23%, terwijl het in 2009 en 2010 nog op de eerste plaats stond met respectievelijk 52% en 43%. Enerzijds heeft dit mogelijk te maken met een ruimere arbeidsmarkt in de huidige recessie. Anderzijds kan dit een zorgwekkende ontwikkeling zijn, aangezien het nastreven van een onderscheidend vermogen op basis van kwaliteit, service en innovatie vooral kennis- en competentiegedreven is.

DUURZAAMHEID: NU EVEN NIET?

Duurzaamheid wordt als een minder belangrijk issue gezien of het is inmiddels routine geworden; kennelijk overheersen er de komende tijd andere prioriteiten. Qua onderscheidend vermogen scoort MVO/duurzaamheid nog wel ongeveer even goed ten opzichte van vorig jaar.

SAMENWERKING BELANGRIJK

De grootste stijger is 'allianties in de bedrijfsketen'. Dit issue gaat van prioriteit 13 naar 5 en is daarmee terug op de plek waar het vijf jaar geleden ook stond. Kennelijk zoeken ondernemingen het de komende tijd vooral in het aangaan van samenwerkingsverbanden in de keten. Dit past in de eerdere gesignaleerde ontwikkeling dat bedrijven weer meer naar buiten kijken, zowel naar markten (zie hoofdstuk 2) als naar hun ketenpartners. Opvallend is dat men aan samenwerking sterk de voorkeur geeft boven fusies en overnames, de grootste daler van plaats 9 naar plaats 14. Mogelijk spelen kapitaalsintensiteit bij acquisitie of verlies aan autonomie bij overname een rol hierin.

E-COMMERCE BUSINESS AS USUAL

E-commerce wordt door slechts 10% als strategisch issue gezien. Dit ondanks dat met name consumentenbestedingen via internet nog steeds stijgen en een groter aandeel opeisen in de totale omzetten. Het lijkt erop dat e-commerce inmiddels zodanig integraal onderdeel is gaan uitmaken van het businessmodel, dat dit geen issue meer is.

INNOVATIE DRIJFT HET KLEINBEDRIJF

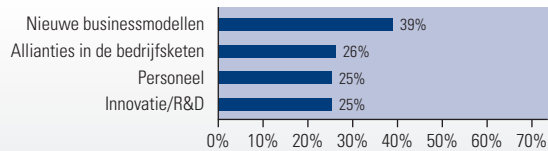
De kleinste bedrijven (tot 50 medewerkers) zien vooral innovatie als strategisch issue. Het middenbedrijf heeft in de eerste plaats te maken met prijsconcurrentie in zijn markten. Voor grote ondernemingen (> 1.000 medewerkers) vormt vooral personeel een strategisch issue.

Met name binnen het midden- en kleinbedrijf (tot 250 medewerkers) ziet ruim een kwart samenwerking met partijen in de keten als een belangrijke optie. Bij de grotere bedrijven speelt dit ook wel, maar in mindere mate.

Verder valt op dat bij bedrijven met 50 tot 1.000 werknemers MVO/duurzaamheid nauwelijks scoort, terwijl van de bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers bijna een kwart dit als strategisch issue ziet dat in hun markt van belang is.

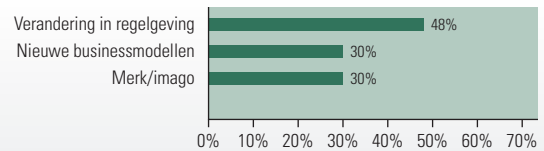
Sectorbeeld *Strategische issues*

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



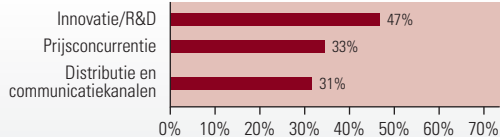
- Nieuwe businessmodellen veruit het belangrijkste issue
- Prijsconcurrentie scoort gemiddeld (19%): tarievendruk?
- Merk/imago speelt een belangrijke rol (24%)

FINANCIËLE DIENSTVERLENING



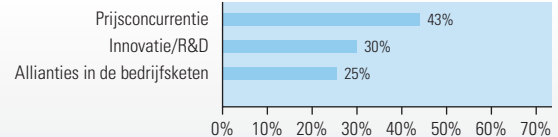
- Veranderende regelgeving springt er in deze sector uit
- Merk/imago scoort hoog, net als in 2012
- Prijsconcurrentie in de markt neemt toe (22%)

INDUSTRIE



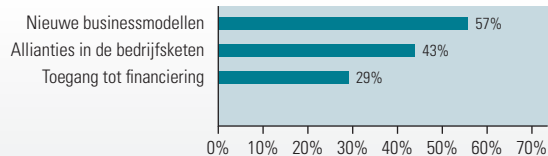
- Industriële markten zijn innovatiegedreven
- Opvallend lage score voor MVO/duurzaamheid (8%)
- Toegang tot financiering vormt enigszins een issue in de industrie (16%)

AGROFOOD



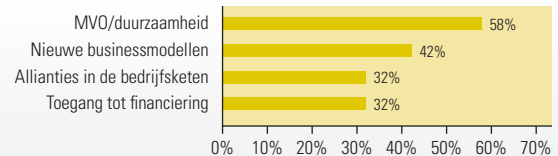
- Prijsconcurrentie slaat hard toe in de agrofood
- MVO/duurzaamheid belangrijk issue (23%)
- Veranderende samenstelling klantengroepen scoort hoger dan in andere sectoren (20%)

BOUW



- Bouw als geen ander focus op nieuwe businessmodellen
- Toegang tot financiering factor van belang, maar minder overheersend als in 2012
- Vormen van allianties in bedrijfsketen even belangrijk als in 2012

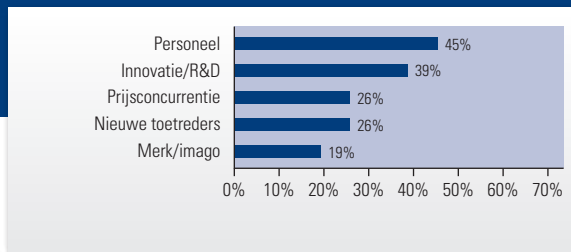
ENERGIE/UTILITIES



- De markt eist aandacht voor MVO/duurzaamheid
- Hoogste score voor toegang tot financiering
- Merk/imago wordt niet als belangrijk issue gezien (5%)

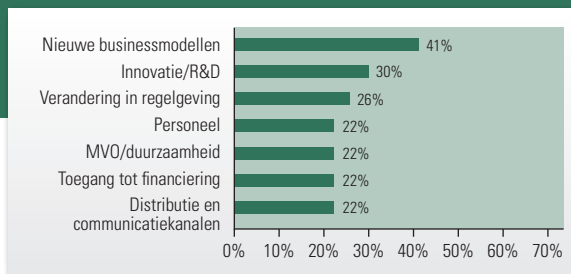
Europees perspectief *Strategische issues*

BELGIË



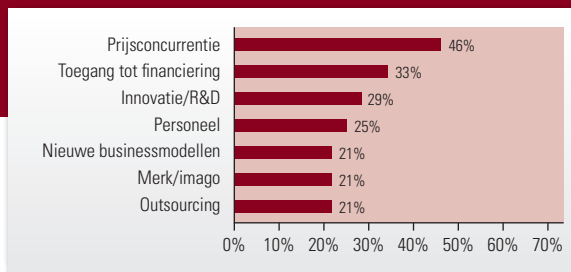
In België wordt personeel als het grootste strategische issue aangemerkt. 45% van de ondernemingen geeft aan daarmee te maken te hebben. Het gaat dan om het werven, behouden en trainen van goed gekwalificeerd personeel. In Europees perspectief is België het enige land waar personeel bovenaan de lijst staat. Verder opereren ondernemingen in België in een innovatief klimaat, want innovatie staat als strategisch issue op nummer twee (39%). Prijsconcurrentie completeert de top 3 van strategische issues (26%). Nieuwe businessmodellen scoort relatief laag in Europese context, terwijl nieuwe toetreders vaker genoemd wordt dan in andere landen in de survey.

DUITSLAND



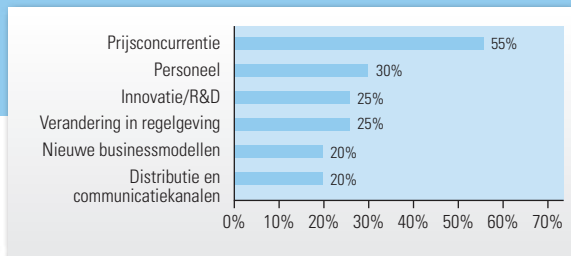
Nieuwe businessmodellen is in Duitsland de belangrijkste strategische issue de komende jaren. Kennelijk wordt men door de markten gedwongen om te zoeken naar nieuwe businessmodellen en zoekt men niet alleen groei door innovatie in producten en diensten, maar ook in de verdienmodellen. De top 3 wordt gecombineerd door verandering in regelgeving, een issue dat ook in andere landen wel genoemd wordt, maar wel in mindere mate dan in Duitsland. Een ander issue dat relatief hoog scoort, is de toegang tot financiering. Ook globalisering houdt Duitse ondernemingen meer bezig dan ondernemingen in andere landen in de survey.

POLEN



In Polen is de grootste strategische issue de prijsconcurrentie: 46% van de ondernemingen geeft aan hiermee te maken te hebben. Ook in Polen wil men hier niet echt in mee, omdat men zich vooral op kwaliteit van product en dienst en innovatie wil onderscheiden. Opvallend tweede issue in Polen is de toegang tot financiering. Ook outsourcing scoort in Europees perspectief relatief hoog (21%). Verder is innovatie en R&D een belangrijk strategisch issue. Aangezien dit ook een belangrijk element is van het nagestreefde onderscheidend vermogen, heerst er een sterke drive voor innovatie in de Poolse markten.

TSJECHIË



In Tsjechië wordt de prijsconcurrentie nog breder ervaren dan in Polen, 55% van de ondernemingen in de survey geeft aan dit als strategisch issue te zien. Gezien de zeer hoge score van kwaliteit van producten en diensten qua onderscheidend vermogen, kenmerkt ook Tsjechië zich door innovatie uit de prijsconcurrentie te ontworstelen. Dit verklaart mogelijk het feit dat personeel op de tweede plaats staat als strategisch issue, aangezien kwaliteit en innovatie, op de derde plaats qua strategisch issue, om goed gekwalificeerd personeel vragen. In Tsjechië heeft ook de overheid invloed, aangezien ook veranderende regelgeving als een issue wordt aangemerkt (25%).

INTERVIEW

Wij zijn een ideeënfabriek



Royal HaskoningDHV is een vooraanstaande, onafhankelijke en internationale dienstverlener voor projectmanagement en 'engineering consultancy'. Het bedrijf voert projecten uit op het gebied van planning en transport, infrastructuur, water en watermanagement, maritiem, luchtvaart, industrie, energie, mijnbouw en gebouwen.

"Royal HaskoningDHV is het resultaat van de fusie tussen Royal Haskoning en DHV in 2012. Het besluit hiertoe was een gedurfde strategische keuze, die in razend tempo gerealiseerd is. Door deze integratie hebben wij onze strategische ambities pakweg vijf jaar naar voren kunnen halen", zo stelt René Noppeney, tot voor kort Integratiemanager van de nieuwe combinatie. Dat zit hem er vooral in dat het bedrijf nu in één klap aanwezig is in vijfendertig landen, waarvan er slechts zes overlappend waren. De synergie die dit oplevert leidt wekelijks tot nieuwe kansen in de markt. Zo is via het netwerk van DHV in Vancouver, daar opgebouwd rond luchtvaartexpertise, een opdracht verworven bij de modernisering van de haven op basis van de expertise van Haskoning op dat gebied.

Op onderscheidend vermogen heeft Noppeney een andere visie dan veel deelnemers aan het onderzoek die in de kwaliteit van producten en diensten het belangrijkste concurrerend voordeel zien. "Wij zitten in de 'champions league' van onze sector en daar is kwaliteit je 'ticket to ride', die moet gewoon op orde zijn. Met kennis alleen win je geen enkele opdracht", is zijn uitgangspunt. "Wij onderscheiden ons op 'customer intimacy'. Het zijn onze mensen en de mensen van een klant die zaken met elkaar doen, geen anonieme organisaties". Hij vervolgt: "Je moet jezelf goed kunnen inleven in de 'businesscase' van de klant. Waar draait het om: wil hij kosten verlagen, wil hij voldoen aan milieunormen, wil hij een bepaalde strategische richting op?"

Noppeney erkent het belang van een goed 'businessmodel' en vernieuwing daarin. Het 'businessmodel' van Royal HaskoningDHV is gebaseerd op 'global business lines', die wereldwijd verantwoordelijk zijn voor hun dienstenpakket. Dit versnelt de ontsluiting van kennis wereldwijd, over de grenzen heen van landenorganisaties. Ook bevordert dit de aansluiting bij de klant en versnelt het om vragen op de juiste plaats te brengen. Als voorbeeld geeft hij: "Als je het nieuwe waterzuiveringsconcept Nereda®, dat in Nederland is ontwikkeld en waarop Royal HaskoningDHV nu patent heeft, verder wilt ontwikkelen voor toepassing in de mijnbouw, dan doe je dat in Australië of Zuid-Afrika en niet in Nederland". De groei ziet Noppeney dan ook vooral uit de

regio's buiten Europa komen, zoals Azië, Afrika en India. Dit in tegenstelling tot de meeste deelnemers aan het onderzoek, die internationale groei vooral in Europa denken te realiseren. "Die gaan dit jaar bedrogen uitkomen", is zijn vrees.

De drive om nieuwe businessmodellen uit te proberen wordt volgens Noppeney veroorzaakt door nummer twee op de lijst, de prijsconcurrentie, die hevig is. De prijsconcurrentie prikkelt tot creativiteit: "Never waste a good crisis". Andere contractvormen komen in beeld, bijvoorbeeld risicodragende deelname in PPS constructies. "Klanten vragen steeds vaker of wij hierin willen stappen. Een voorbeeld is een voorziening voor industriewater waarbij zowel de opdrachtgever, de aannemer als wijzelf risico dragen en ons laten betalen uit de opbrengst van de waterverkoop".

Innovatie staat hoog op de agenda binnen Royal HaskoningDHV. Dit draagt volgens Noppeney bij aan het onderscheidend vermogen. "Wij zijn eigenlijk een ideeënfabriek. Dat vraagt om een bepaalde sfeer, vrijheid en focus op innovatie. Innoverend vermogen is niet iets dat je snel kunt invoeren. Je kunt niet zeggen: vanaf morgen zijn we innovatief. Wij doen hier veel aan in de zogenaamde gouden driehoek: overheid, wetenschap en bedrijfsleven samen. Een goed voorbeeld is het eerder genoemde Nereda®, de nieuwe waterzuiveringstechniek, die we hebben ontwikkeld in samenwerking met de TU Delft en STOWA. Hiervoor is ook een 'revolving fund' gecreëerd, waarbij een deel van de 'royalties' weer terugvloeit naar de ontwikkelpartners".

Wat betreft innovatie is vooral sociale innovatie een interessant aspect. Sociale media maken de hele communicatie anders, zowel met klanten als intern. Noppeney licht toe: "Wij zijn al paar jaar geleden begonnen de 'Twitter accounts' van klanten te volgen en 'Google alerts' daarop in te stellen. Intern gebruiken we ook instrumenten als Yammer om snel kennis te ontsluiten: hoe vind je binnen 8.000 professionals op tijd de juiste persoon met de juiste kennis?! Snelheid is van groot belang en de sociale media helpen ons hierbij enorm.

Tot slot moet hem nog iets van het hart over duurzaamheid. Hij vreest dat de daling van dit issue veroorzaakt wordt doordat het vooral wordt uitgelegd als betrokkenheid bij 'goede doelen'. Noppeney vindt dat het daar niet om gaat: "Duurzaamheid moet terugkomen in alles wat je voor een klant doet. Ik kan me niet voorstellen dat we een niet-duurzaam project doen. Uiteindelijk moet daardoor ook de 'total cost of ownership' lager uitkomen. Kunnen wij een 'groene' haven ontwerpen? Kunnen wij een rioolwaterzuiveringsinstallatie ontwerpen die geen energie verbruikt maar produceert?".

René Noppeney

René Noppeney is Global Director Water Products & Innovation bij Royal HaskoningDHV.



Strategieproces zit op slot

Het Nederlandse bedrijfsleven is onzeker over de toekomst. Deze onzekerheid vertaalt zich in vasthouden aan het bekende. Echte keuzes worden niet gemaakt. En als er al keuzes worden gemaakt, vertalen deze zich niet in acties. Bij gebrek aan richting blijven ondernemers doen wat ze al deden. Het strategieproces lijkt op slot te zitten.

Waar loopt u tegenaan bij het formuleren van uw strategie? (maximaal 3 antwoorden)



ONZEKERHEID STAAT VOORUITGANG IN DE WEG

Net als vorig jaar vormt onzekerheid over de toekomst het grootste struikelblok in het strategieproces (32%), op de voet gevolgd door vasthouden aan het bekende (31%). De crisis houdt aan, maar voor hoelang nog? Wordt 2013 opnieuw een jaar van economische krimp? Ontwikkelingen zijn steeds moeilijker te voorspellen, veranderingen volgen elkaar in steeds rapper tempo op en zijn ook steeds groter.

Deze onzekerheid over de toekomst lijkt ertoe te leiden dat echte keuzes worden vermeden (25%). Ondernemers houden vast aan het bekende, blijven maar analyseren en willen het liefst alle opties openhouden. Stond vasthouden aan het bekende vorig jaar nog op plaats 4, nu is dit gestegen naar plaats 2. Het strategieproces lijkt op slot te zitten. En als er al strategische keuzes worden gemaakt, dan

blijft het daar vaak bij. De vertaling naar concrete acties om de strategie ook echt te realiseren, blijft vaak uit.

De onzekerheid en het blijven vasthouden aan het bekende sluiten aan bij het belangrijkste strategische issue voor ondernemers, namelijk het bedenken van nieuwe businessmodellen. Het moet anders, maar men weet (nog) niet hoe.

MEER DIALOOG GEWENST

Werd twee jaar geleden de veelheid aan betrokkenen nog als een belangrijke belemmering in het strategieproces ervaren, nu lijkt van het tegenovergestelde sprake te zijn. Te veel mensen in het proces betrokken, is de afgelopen twee jaar vijf plaatsen gedaald en staat nu op plaats 11. Te weinig mensen in het proces betrokken (directie beslist) is dit jaar opnieuw gestegen. Nut en noodzaak van het betrekken van mensen in het strategieproces wordt dus meer ervaren. De score op inside-outbenadering is ten opzichte van voorgaande jaren licht toegenomen. De dialoog dient niet alleen te worden aangegaan met medewerkers van de organisatie zelf, ook de buitenwereld dient betrokken te worden in het strategieformuleringsproces.

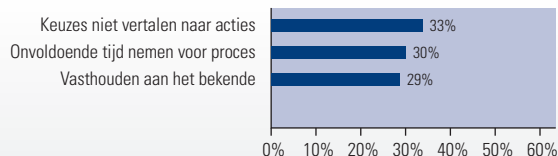
MEER TIJD VOOR STRATEGIEPROCES

Vergeleken met voorgaande jaren vormt tijd dit jaar minder een belemmering voor het strategieproces. Na de afgelopen jaren in de top 3 te hebben gestaan (en in 2009 zelfs op een eerste plek met 61%), is onvoldoende tijd nemen voor strategieformulering dit jaar gedaald naar plaats 5 (25%).

Vanuit het perspectief van bedrijfsomvang zijn het vooral de kleinere bedrijven (met minder dan 250 medewerkers) voor wie onvoldoende tijd de belangrijkste uitdaging vormt in het strategieproces. Voor de grotere bedrijven (met meer dan 250 medewerkers) is tijd veel minder een belemmering bij het formuleren van hun strategie.

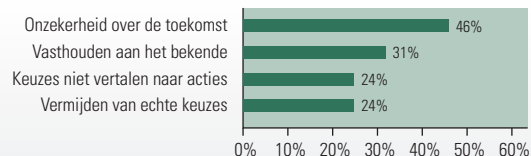
Sectorbeeld *Strategieformulering*

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



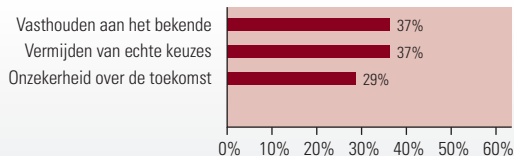
- In actie komen vormt de grootste uitdaging
- Waan van de dag regeert, er wordt onvoldoende tijd vrij gemaakt voor het strategieproces
- Vergeleken met andere sectoren laagste score op inside-outbenadering (15%)

FINANCIËLE DIENSTVERLENING



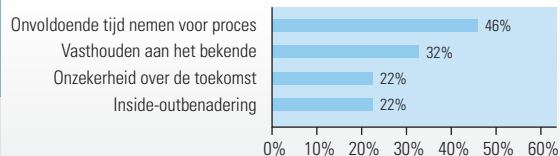
- Bovengemiddeld veel last van onzekerheid over de toekomst (46%)
- Weten niet hoe het anders moet, houden vast aan het bekende (31%)
- Er worden geen echte keuzes gemaakt (24%) en men is weinig actiegericht (24%)

INDUSTRIE



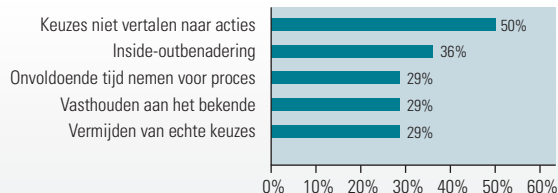
- Weinig vernieuwing: vasthouden aan het bekende en vermijden van keuzes scoren hoog
- Meer last van onzekerheid over de toekomst dan vorig jaar
- In actie komen blijft moeilijk, maar minder lastig dan vorig jaar

AGROFOOD



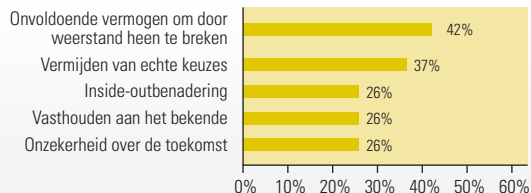
- Tijd vormt veruit grootste struikelblok voor strategieproces (46%)
- Relatief sterke inside-outbenadering en relatief weinig mensen in het proces betrokken
- Vermijden van echte keuzes is minder het probleem (8%)

BOUW



- Het implementeren van de strategie blijkt lastig
- Blik is sterk naar binnen gericht
- Strategieproces wordt belemmerd doordat er te veel mensen in het proces betrokken zijn (21%)

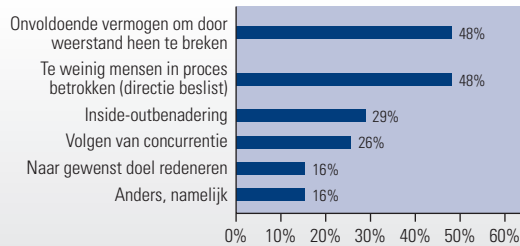
ENERGIE/UTILITIES



- Vooral te kampen met onvoldoende vermogen om door weerstand heen te breken (42%)
- Relatief weinig oog voor de omgeving (inside-outbenadering staat op plaats 3)
- Het vermijden van echte keuzes vormt groot struikelblok, veel meer nog dan vorig jaar

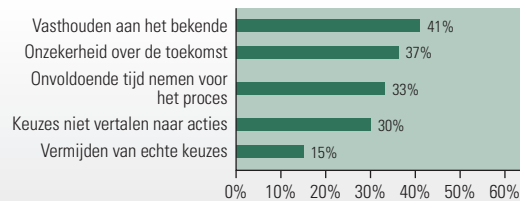
Europees perspectief *Strategieformulering*

BELGIË



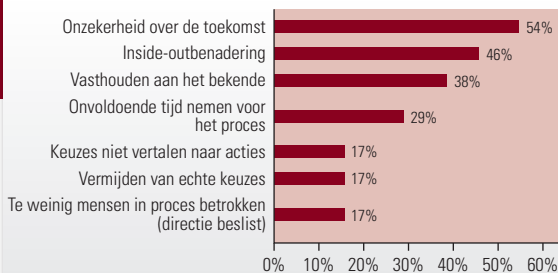
In België zijn ondernemers nog meer dan in Nederland onzeker over de toekomst (48%), wat mogelijk deels samenhangt met de politieke situatie in het land, waarin het voortbestaan van de huidige federale staat ter discussie staat. Deze onzekerheid weerhoudt Belgische ondernemers er echter niet van om keuzes te maken ten aanzien van de richting die hun onderneming op moet gaan. Wel stranden zij vaker bij het omzetten van deze keuzes in acties (48%) om de gekozen strategie ook daadwerkelijk uit te kunnen rollen.

DUITSLAND



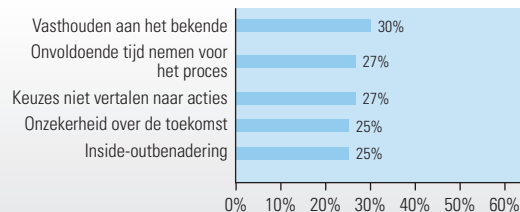
De grootste uitdaging in het strategieproces voor Duitse ondernemers zit in vasthouden aan het bekende (41%). Meer ondernemers dan in Nederland hebben last van onzekerheid over de toekomst (37%) en durven daardoor minder makkelijk van de huidige koers af te wijken. Dit sluit aan op de uitkomsten op de vraag over de strategische focus voor de komende jaren, die niet heel veel verschilt van de huidige strategische focus. Wel ligt er een uitdaging voor het Duitse bedrijfsleven in de manier waarop men zich wil onderscheiden van de concurrentie (met name via innovatie), die tegengesteld lijkt aan het blijven vasthouden aan het bekende. Onvoldoende tijd nemen voor het proces scoort ten opzichte van de andere landen het hoogst (33%).

POLEN



Poolse ondernemers zijn het meest onzeker over de toekomst (54%). Dit hangt mogelijk samen met de grote strategische heroriëntatie die zij de komende jaren willen gaan voeren, waarbij zij massaal van kostenleiderstrategie overstappen naar een focusstrategie (zie hoofdstuk 3). Ook wordt in Polen bij het formuleren van een nieuwe strategie sterk van binnen naar buiten geredeneerd. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat het formuleren van strategie te veel inside-out gebeurt. Dit kan zeker bij het hanteren van een focusstrategie, waarbij klantsegmenten centraal staan, een uitdaging geven. Ook worden bij strategieformulering relatief vaak te weinig mensen betrokken.

TSJECHIË



In Tsjechië zit de uitdaging bij het formuleren van strategie in een combinatie van factoren, waarbij er niet één bovenuit springt. Tsjechische ondernemers houden vast aan het bekende, nemen onvoldoende tijd voor het strategieproces en vertalen gemaakte keuzes niet in acties. Ook zij hebben last van veel onzekerheid over de toekomst en redeneren nog te vaak van binnen naar buiten. Onvoldoende vermogen om door weerstand heen te breken, scoort in Tsjechië ook relatief hoog (18%).

Druk, druk, druk

Operationele drukte vormt ook dit jaar de grootste barrière voor effectieve strategie-implementatie. Daarnaast zijn de beschikbaarheid van voldoende capaciteit/middelen, de juiste competenties in de onderneming en sturing en leiderschap de grootste uitdagingen bij het realiseren van de gekozen strategie.

Wat zijn de grootste uitdagingen bij het realiseren van de gekozen strategie? (maximaal 3 antwoorden)⁷⁾



GEBREK AAN TIJD, MIDDELEN EN COMPETENTIES

De waan van de dag regeert nog steeds, hetzij minder sterk dan vorig jaar. Operationele drukte staat dit jaar wederom op nummer 1 met 38%. Vorig jaar was dat echter nog bij 62% van de bedrijven het geval. Naast gebrek aan tijd, vormt ook de beschikbaarheid van voldoende capaciteit/middelen (35%) een belemmering voor strategie-implementatie. Ook hindert het gebrek aan de juiste competenties in de organisatie (33%) ondernemers bij het in de praktijk brengen van de geformuleerde strategie. Het zijn echter niet alleen de competenties van medewerkers die een knelpunt vormen, ook sturing en leiderschap vormt een uitdaging. Stond dit punt vorig jaar nog op plaats 9, nu is het gestegen naar een vierde plaats.

7) In 2012 werden voor het eerst naar de grootste belemmeringen bij het implementeren en realiseren van de gekozen strategie gevraagd. Dit jaar zijn daarvoor twee vragen samengevoegd en de antwoordopties positief geherdefinieerd, waarbij wij hebben geprobeerd de vergelijkbaarheid van de antwoordopties maximaal te houden.

DOORVERTALING IS LASTIG

De vertaling van de gekozen strategie naar concrete acties vormt een van de belangrijkste knelpunten in het strategieproces (zie hoofdstuk 5). Ook uit de antwoorden op de vraag wat de uitdagingen zijn tijdens strategierealisatie, blijkt dat doorvertaling van de gekozen strategie lastig is. ‘Doorvertaling van de strategie naar individuele businessunits’ is dit jaar flink gestegen (van plaats 13 naar plaats 6). Ook geven ondernemers dit jaar vaker aan dat de strategie reeds door de realiteit is achterhaald alvorens zij daadwerkelijk geïmplementeerd is. De gekozen strategie lijkt niet altijd haalbaar te zijn: tussen droom en daad staan praktische bezwaren in de weg. Als er eenmaal een strategie gekozen is, vormen tijd, mensen en middelen een drempel voor implementatie.

HOGE EISEN AAN HET PERSONEEL

De manier waarop ondernemingen zich willen onderscheiden van de concurrentie (kwaliteit, service, innovatie) doet een flink beroep op de kennis en competenties van de organisatie. Bij de realisatie van de strategie vormen beschikbare capaciteit en competenties van zowel de medewerkers als de leidinggevenden een belangrijk knelpunt. Opvallend is echter dat personeel als strategisch issue dit jaar opnieuw is gedaald (zie hoofdstuk 4).

De harde kant van strategie-implementatie wordt door de Nederlandse ondernemers/managers als minder lastig ervaren. Het plannen van de implementatie (8%) en het SMART definiëren van de strategie (8%) zijn beiden flink gedaald ten opzichte van vorig jaar. De harde kant van implementatie lijkt daarmee aardig op orde, het probleem zit vooral in de zachte kant (de juiste competenties en goed leiderschap).

MEER OOG VOOR DE BUITENWERELD

Vorig jaar vormde een te sterke interne focus nog de op één na grootste uitdaging bij het sturen op de gekozen strategie. Dit jaar is blik breder houden dan alleen interne processen gedaald naar plaats 7 (11%). Ook terugkoppeling vragen vanuit de markten en de keten en het gebruiken van deze informatie zijn dit jaar een minder grote uitdaging dan vorig jaar (9%). De luiken lijken geopend. Dit sluit ook aan bij de toenemende marktfocus en meer aandacht voor specifieke klantsegmenten en maatwerk (zie hoofdstuk 2).

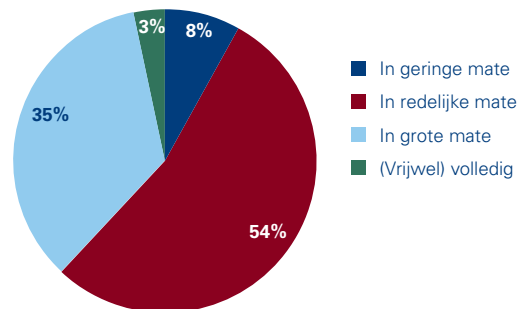
WIE REALISEERT ZIJN STRATEGIE?

Van de deelnemers aan het onderzoek geeft slechts 3% aan er (vrijwel) volledig in te slagen de gekozen strategie te implementeren. Ongeveer een derde (35%) van de deelnemers slaagt hier in grote mate in. Dit betekent dat dus bijna twee derde (62%) van de deelnemers niet echt tevreden is over de mate waarin zij hun strategie weten te realiseren: 53% van de ondernemingen slaagt er slechts in redelijke mate in en 8% van de respondenten slaagt er in geringe mate in.

Wanneer we kijken naar de verschillende sectoren valt op dat de bouwsector het minst succesvol is: 86% van de ondernemers in de bouw geeft aan in geringe tot redelijke mate te slagen in de implemen-

tatie. Ook de industriesector is weinig succesvol, hier bedraagt het percentage dat er slechts in geringe tot redelijke mate in slaagt 73%. Het meest succesvol zijn bedrijven in de financiële dienstverlening. In deze sector slaagt ongeveer de helft van de bedrijven er in om de gekozen strategie in grote mate tot (vrijwel) volledig te implementeren. Ook in de agrofood zijn bedrijven redelijk succesvol (43% slaagt er in grote mate in).

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



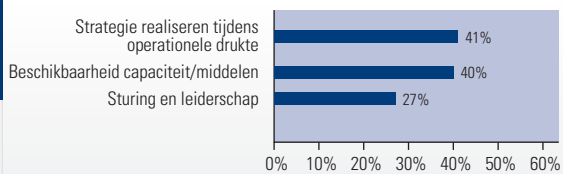
BEDRIJFSOMVANG GEEN FACTOR VOOR SUCCES

Bedrijfsomvang lijkt geen rol te spelen in de mate van succes. Er zijn geen substantiële verschillen tussen kleine en grote bedrijven in de mate waarin zij er in slagen hun strategie in de praktijk te brengen.

Wel zijn er verschillen tussen grote en kleine bedrijven in de uitdagingen die zij ervaren bij het implementeren van hun strategie. Bij grote ondernemingen (met meer dan 1.000 medewerkers) vormt sturing en leiderschap de belangrijkste uitdaging bij strategie-implementatie (40-45%). Naarmate de bedrijfsomvang afneemt, vormt de beschikbaarheid van capaciteit/middelen een steeds grotere belemmering. Bij de allerkleinste bedrijven (tot 50 medewerkers) staat dit punt op nummer 1 (42%), bij de zeer grote bedrijven (met meer dan 5.000 medewerkers) op nummer 4 (23%). En hoe groter de onderneming, des te meer draagvlak onder het middenmanagement gecreëerd moet worden. Dit wordt lastiger naarmate de bedrijfsomvang (en dus de omvang van het middenmanagement en het aantal managementlagen) toeneemt.

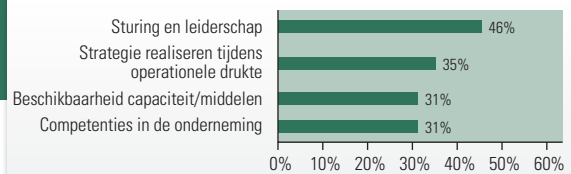
Sectorbeeld *Strategierealisatie*

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



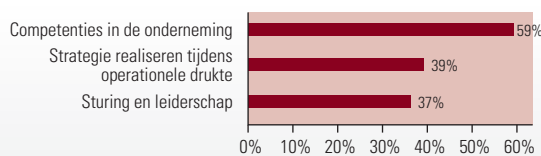
- Waan van de dag regeert
- Strategierealisatie loopt vaak spaak door gebrek aan capaciteit/middelen
- Planning van de implementatie relatief lastig (plaats 6)

FINANCIËLE DIENSTVERLENING



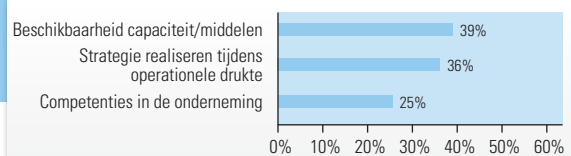
- Sturing en leiderschap vormt veruit de belangrijkste uitdaging
- Competenties en beschikbaarheid van capaciteit/middelen staan implementatie in de weg
- Eigenaarschap door management van de gedefinieerde acties relatief vaak een uitdaging (15%)

INDUSTRIE



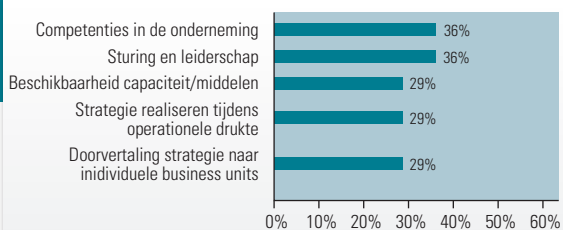
- Competenties in de onderneming is verreweg het grootste struikelblok (59%)
- Relatief hoge score (24%) op veelheid aan strategische doelstellingen tegelijk; er worden geen echte keuzes gemaakt
- Opvallend lage score voor tijdig implementeren van de strategie voordat deze door de realiteit achterhaald is (4%)

AGROFOOD



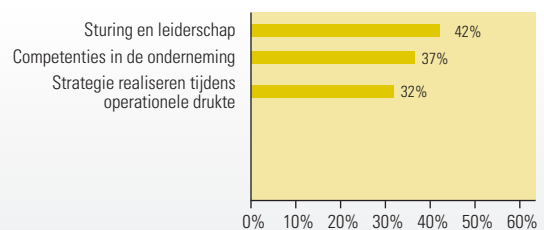
- Realisatie door onvoldoende capaciteit/middelen
- Ook hier overheerst de operationele drukte
- De blik is relatief sterk naar binnen gericht

BOUW



- Competenties in de onderneming, sturing en leiderschap hinderen implementatie
- Management voelt zich geen eigenaar van gedefinieerde acties, relatief weinig draagvlak onder middenmanagement
- Relatief hoge score op doorvertaling van de strategie naar individuele businessunits (29%)

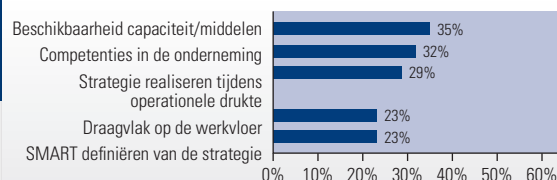
ENERGIE/UTILITIES



- Sturing en leiderschap vormt belangrijkste issue bij strategierealisatie
- Strategie tijdig implementeren voordat deze achterhaald is door de realiteit scoort opvallend hoog (21%); komt dit door een snel veranderende omgeving of traagheid in implementatie?
- Relatief hoge score op doorvertaling van de strategie naar de verschillende businessunits (21%)

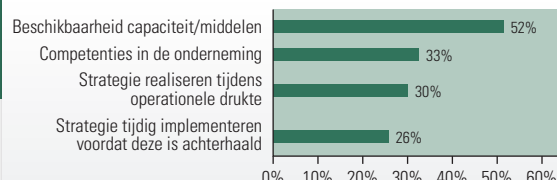
Europees perspectief *Strategierealisatie*

BELGIË



Het Belgische bedrijfsleven is iets positiever over de mate van strategierealisatie dan het Nederlandse bedrijfsleven. Meer dan de helft van de bedrijven (55%) slaagt er in grote mate in de gekozen strategie te implementeren. Uitdaging bij realisatie zit vooral in de beschikbaarheid van voldoende capaciteit en middelen (35%). Ook ervaren Belgische ondernemers het gebrek aan de juiste competenties in de onderneming en operationele drukte als belemmering tijdens de implementatie. Draagvlak op de werkvloer (23%) speelt in België veel sterker dan in de andere landen, evenals het SMART definiëren van de gekozen strategie (23%).

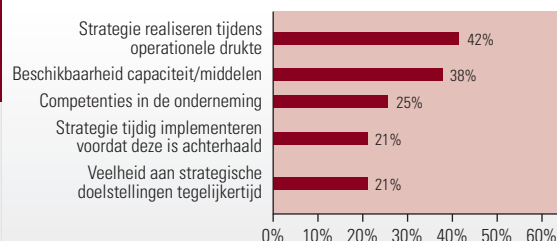
DUITSLAND



Ondernemers in Duitsland zijn een stuk positiever over de mate waarin zij hun gekozen strategie in de praktijk brengen dan hun Nederlandse, Belgische en Poolse collega's. Ongeveer twee derde van de Duitse respondenten geeft aan hier in grote mate tot (vrijwel) volledig in te slagen (tegenover ongeveer een derde van de Nederlandse deelnemers).

In Duitsland is het vooral de beschikbaarheid van capaciteit en middelen die strategie-implementatie in de weg staat, gevolgd door competenties in de organisatie. Duitse bedrijven willen zich met name onderscheiden door innovatie, wat een flink beroep doet op de beschikbare capaciteit, middelen en competenties. Ook hebben Duitse ondernemers moeite de gekozen strategie te realiseren alvorens ingehaald te worden door de realiteit. Sturing en leiderschap vormt in Duitsland minder een belemmering.

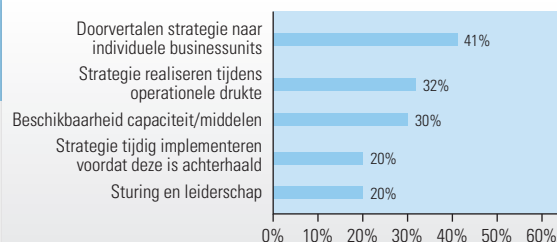
POLEN



In vergelijking met de andere deelnemende landen scoort Polen relatief laag op de mate waarin men succesvol is in het implementeren van de huidige strategie: ongeveer de helft van de deelnemers slaagt er slechts in geringe of redelijke mate in. Desalniettemin getuigt dit van meer succesvolle implementatie dan in Nederland.

In Polen wordt strategierealisatie verstoord door de operationele drukte. Ook de beschikbaarheid van medewerkers en (financiële) middelen vormt een belemmering. Vergeleken met andere deelnemende landen scoort Polen hoog op de veelheid aan strategische doelstellingen die tegelijkertijd gerealiseerd moeten worden. Door de grote onzekerheid die Poolse managers ervaren, kiezen zij ervoor niet alleen meerdere opties open te houden, maar deze ook actief en gelijktijdig te willen realiseren.

TSJECHIË



Tsjechische ondernemers zijn het meest succesvol in het realiseren van de huidige strategie. Maar liefst 80% van de deelnemers geeft aan er in grote mate tot (vrijwel) volledig in te slagen de gekozen strategie te realiseren. Bij de implementatie van de strategie is vooral de doorvertaling van de gekozen strategie naar de individuele businessunits een uitdaging (41%). Tsjechische ondernemers hebben het druk met de dagelijkse gang van zaken, waardoor strategierealisatie in het geding komt. Planning en het SMART definiëren van strategische doelstellingen vormen in Tsjechië nauwelijks een issue.



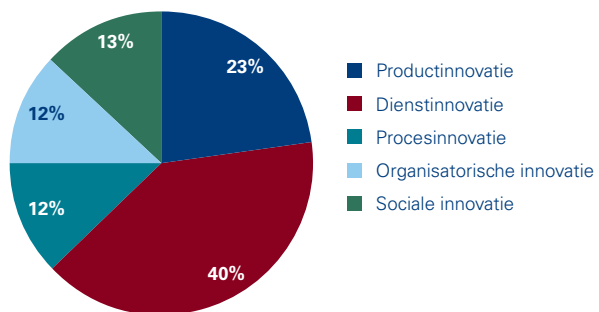
Tot uw dienst!

Dienstinnovatie⁸⁾ is de belangrijkste vorm van innovatie voor Nederlandse ondernemingen. Productinnovatie is de tweede prioriteit. Dat betekent dat ruim een derde van de ondernemingen het over de boeg gooit van innovatie die meer op organisatie en processen is gericht dan op de output aan de klant.

DIENSTEN PRIMAIR

Maar liefst 40% van de ondernemingen geeft innovatie van diensten als de belangrijkste vorm van innovatie op. Dat betekent dat in het zoeken naar nieuwe businessmodellen, het belangrijkste strategische issue, niet alleen naar innovatie van producten wordt gekeken (23%), maar zeker ook naar diensten en concepten van producten en diensten samen. Het komt erop neer dat bijna twee derde van de ondernemingen primair innoveert op de output naar de klant. Dit bevestigt de uitkomst dat innovatie voor veel bedrijven een belangrijke mate van onderscheidend vermogen biedt (zie hoofdstuk 2), want bij product- en dienstinnovatie gaat het om voor de klant zichtbare innovatie.

Wat is voor u de belangrijkste vorm van innovatie?



EFFECTIVITEIT BELANGRIJK

Ruim een derde van de bedrijven ziet dat anders en focust op voor de klant niet zichtbare innovatie aan processen en organisatie. Ook dit kan wel degelijk toegevoegde waarde hebben voor klanten, zeker daar waar veel ondernemingen aangeven dat zij zich op service willen onderscheiden. Dit heeft vooral betrekking op organisatorische innovatie (12%). Dit komt eerder voort uit de manier waarop de dienst of het product wordt geleverd dan uit de eigenschappen van de dienst of het product zelf.

8) Definities gehanteerd in het onderzoek:

- a) Productinnovatie: Innovatie die betrekking heeft op het fysieke eindproduct van uw bedrijf.
- b) Dienstinnovatie: Innovatie met betrekking tot het niet-fysieke eindproduct van uw bedrijf, bijvoorbeeld een serviceconcept.
- c) Procesinnovatie: Innovatie die betrekking heeft op de technisch fysieke voortbrengingsprocessen in uw bedrijf, bijvoorbeeld lassen, coaten, extruderen en spuitgieten.
- d) Organisatorische innovatie: Innovatie die betrekking heeft op de niet-fysieke voortbrengingsprocessen in uw bedrijf, bijvoorbeeld uw productcreatieproces, factureringsproces en salesproces.
- e) Sociale innovatie: Innovatie die betrekking heeft op ongeschreven en geschreven spelregels in uw bedrijf, bijvoorbeeld de wijze waarop u uw bedrijf maandelijks stuurt, of gewenst gedrag zoals klantgerichtheid oproept.

De meest voorkomende vorm van 'interne' innovatie is sociale innovatie; na product- en dienstinnovatie staat deze op plaats 3 met 13%. Gezien de vele aandacht voor veranderingen in de manieren waarop bedrijven invulling geven aan hun voortbrengingsproces, zoals Het Nieuwe Werken, is het echter eerder verrassend dat sociale innovatie zo laag scoort dan dat het hoger scoort dan proces- en organisatorische innovatie.

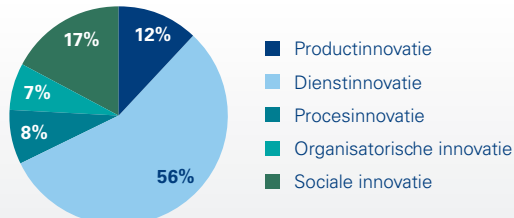
MIDDENBEDRIJF INNOVEERT OOK ZICHZELF

Dienstinnovatie is verreweg de grootste prioriteit voor zowel de kleinste categorie bedrijven (tot 50 medewerkers) als voor de grootste ondernemingen (met meer dan 5.000 medewerkers) met respectievelijk 52% en 47%. Deze bedrijven geven minder prioriteit aan productinnovatie met respectievelijk 20% en 15%.

In het middenbedrijf heeft dienstinnovatie ook de hoogste prioriteit, maar geniet productinnovatie voor bijna een derde van de bedrijven de meeste aandacht en is daarmee relatief belangrijker. De combinatie van organisatorische en sociale innovatie scoort het hoogst bij ondernemingen van 250-1.000 medewerkers (samen 46%).

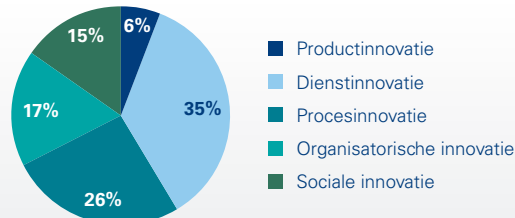
Sectorbeeld *Innovatie*

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



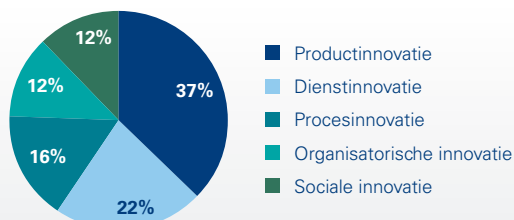
- Niet verrassend: een zeer hoge score op dienstinnovatie (56%)
- Lage score op procesinnovatie (8%) en organisatorische innovatie (7%)
- Sociale innovatie scoort relatief hoog: 17%

FINANCIËLE DIENSTVERLENING



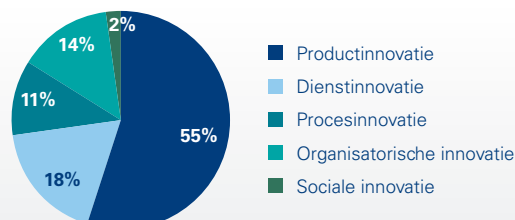
- Dienstinnovatie grootste prioriteit (35%)
- Procesinnovatie op tweede plaats (26%)
- Sterke interne focus met organisatorische en sociale innovatie (samen 32%)

INDUSTRIE



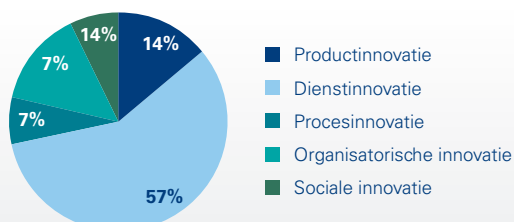
- Productinnovatie staat centraal (37%)
- Dienstinnovatie ook van groot belang geacht voor industrie (22%)
- Belang van organisatorische effectiviteit wordt hoog aangeslagen (samen 40%)

AGROFOOD



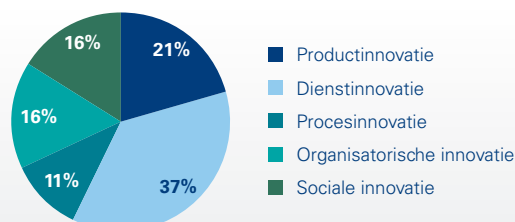
- Agrofood zet de meeste kaarten in op productinnovatie (55%)
- Enige dienstenontwikkeling vindt wel plaats (18%)
- Sociale innovatie opvallend laag (2%)

BOUW



- Bouw zet zwaar in op dienstinnovatie (57%)
- Beperkte aandacht voor productinnovatie (14%)
- Sociale innovatie betrekkelijk laag (7%)

ENERGIE/UTILITIES



- Dienstinnovatie grootste prioriteit (37%)
- Wel aandacht voor product (21%)
- Effectiviteit van belang geacht in de sector (samen 43%)

Europees perspectief *Innovatie*

BELGIË

In België leggen de respondenten de grootste prioriteit bij productinnovatie (29%). Daarmee is België het enige land dat deze prioriteit heeft. Dienstinnovatie is een goede tweede (23%). Opvallend is ook dat er veel wordt geïnnoveerd met het oog op effectiviteit: sociale, organisatorische en procesinnovatie hebben voor in totaal 48% van de deelnemers de hoogste prioriteit.

DUITSLAND

In Duitsland scoort dienstinnovatie het hoogste (30%), op de voet gevolgd door productinnovatie (26%). Daarnaast is procesinnovatie belangrijk (19%), dit weerspiegelt wellicht het grote belang van de maakindustrie in Duitsland en ondersteunt blijvende productiviteitstijgingen. Ook hier geeft in totaal 45% van de respondenten de prioriteit aan innovatie met het oog op effectiviteit in plaats van innovatie op de output zelf.

POLEN

In Polen is voor een meerderheid van de ondernemingen dienstinnovatie de hoogste prioriteit. Productinnovatie scoort relatief laag met 17%; opvallend voor een van de weinige economieën die de laatste jaren binnen de EU groei heeft gerealiseerd. Onder de resterende categorieën valt op dat sociale innovatie weinig prioriteit krijgt (4%).

TSJECHIË

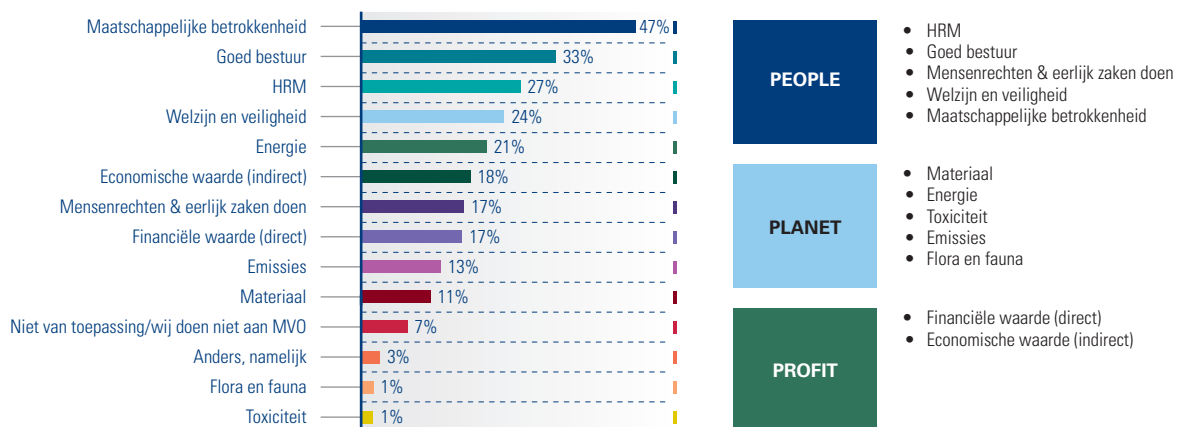
In Tsjechië legt exact de helft van de ondernemingen de focus bij dienstinnovatie. Organisatorische innovatie, gericht op de primaire processen is op afstand tweede met 18%. Er is opvallend weinig aandacht voor productinnovatie met een score van 11%. Tsjechië lijkt op weg om zich in hoog tempo te ontwikkelen naar een diensteneconomie.

HOOFDSTUK 8

MVO is vooral de P van ‘people’

Het Nederlandse bedrijfsleven legt de nadruk binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO⁹⁾) vooral op ‘people’-gerelateerde aspecten. Maatschappelijke betrokkenheid staat op de eerste plaats, gevolgd door goed bestuur en HRM.

Waarop legt u de nadruk binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) van uw onderneming? (maximaal 3 antwoorden)



MVO GEEN BELANGRIJKE ONDERSCHIEDENDE FACTOR

MVO heeft voor relatief weinig ondernemers prioriteit in het bieden van onderscheidend vermogen aan hun klanten (zie ook hoofdstuk 2). MVO/duurzaamheid is dit jaar opnieuw gedaald en staat nu op plaats 8. Voor grote bedrijven (meer dan 1.000 werknemers) is duurzaamheid wel meer van belang als onderscheidende factor (top 5). Overall wordt MVO door steeds minder bedrijven als strategisch issue ervaren (zie hoofdstuk 4), het staat dit jaar op nummer 10 (vorig jaar nog op nummer 7). Dit geldt overigens niet voor grote bedrijven; bij ondernemingen vanaf 1.000 medewerkers staat MVO op nummer 5.

9) MVO/duurzaamheid is een veelomvattend onderwerp waarbij het draait om het toevoegen van waarde op de drie dimensies ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’ en waarbij gezocht wordt naar de juiste balans tussen deze drie gebieden. In dit onderzoek hebben de respondenten aangegeven op welke aspecten van MVO zij de nadruk leggen. Deze aspecten zijn onderverdeeld in de categorieën ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’ (zie bovenstaande figuur). MVO kan een defensief karakter hebben om imagoschade te voorkomen (bijvoorbeeld slechte arbeidsomstandigheden in de bedrijfsketen of te willen voldoen aan kwalificatie-eisen in Europese aanbestedingen). Duurzaamheid kan daarentegen ook als kans worden gezien, bijvoorbeeld door besparingen op materiaal- en energiegebruik. MVO kan bedrijven ook geld opleveren, bijvoorbeeld door in te spelen op de klantvraag naar duurzame producten.

SOCIALE KANT VAN MVO

Nederlandse ondernemers richten zich vooral op de 'people'-gerelateerde aspecten van MVO, zowel binnen als buiten hun onderneming. Maatschappelijke betrokkenheid heeft in hun MVO-beleid de hoogste prioriteit (47%), gevolgd door intern gerichte onderwerpen zoals goed bestuur, HRM en welzijn en veiligheid van het personeel.

Op nummer 5 staat het eerste 'planet'-gerelateerde aspect: energie (21%). De overige milieu-gerelateerde aspecten worden veel minder vaak genoemd. De economische en financiële waarden van MVO ('profit') scoren gemiddeld (18%, respectievelijk 17%). Ondernemers hebben dus vooral oog voor de sociale kant van MVO.

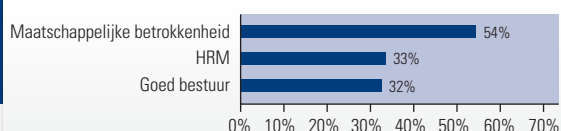
Het bewustzijn van ondernemingen van hun rol in de maatschappij sluit aan bij de andere resultaten van dit onderzoek. De blik is naar buiten gericht: op de klant, de markt en de maatschappij. Slechts 7% van de deelnemers geeft aan niet aan MVO te doen.

HOE GROTER HET BEDRIJF, HOE MEER NADRUK OP ENERGIE

Maatschappelijke betrokkenheid krijgt van alle bedrijven, groot en klein, de meeste aandacht. Uitzondering zijn bedrijven met 50 tot 250 werknemers (derde plaats); daar scoren goed bestuur en HRM hoger. Naarmate de omvang van het bedrijf toeneemt, wordt meer nadruk gelegd op het aspect energie. Goed bestuur speelt zowel bij het klein-, midden- als grootbedrijf (met uitzondering van bedrijven met 1.000 – 5.000 werknemers, waar onder andere mensenrechten hoger op de agenda staan). De 'profit'-gerelateerde aspecten van MVO worden vooral benadrukt door kleine bedrijven (tot 50 werknemers).

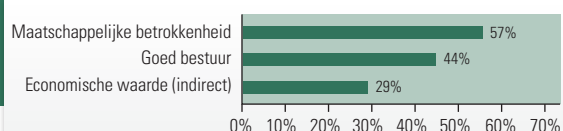
Sectorbeeld *MVO/duurzaamheid*

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



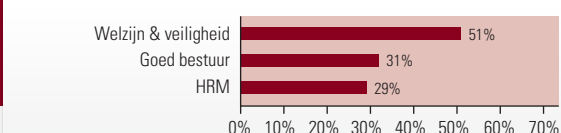
- Hoge score op maatschappelijke betrokkenheid (54%)
- Veel aandacht voor 'people'-gerelateerde aspecten
- Opvallend hoge score voor energie (24%)

FINANCIËLE DIENSTVERLENING



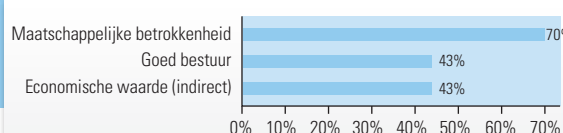
- Hoogste score op maatschappelijke betrokkenheid (67%)
- In vergelijking met andere sectoren hoge score op goed bestuur
- De economische waarde van MVO scoort relatief hoog (denk hierbij bijvoorbeeld aan verantwoorde beleggingsproducten)

INDUSTRIE



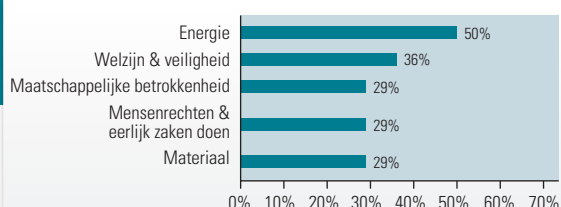
- Relatief groot deel (10%) doet niet aan MVO (is ook geen strategisch issue of onderscheidende factor in de industrie)
- 'People'-gerelateerde aspecten in top 3; energie, materiaal en emissies pas op plaats 5, 6 en 8
- Financiële waarde van MVO scoort relatief hoog (20%)

AGROFOOD



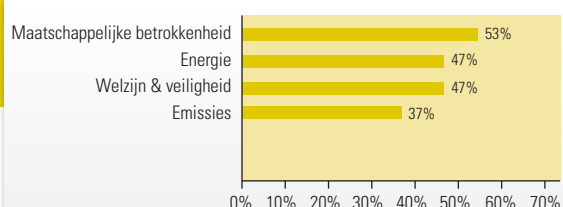
- Welzijn & veiligheid verreweg belangrijkste aspect (71%), mogelijk gerelateerd aan de productie van veilig voedsel
- Goed bestuur en HRM op gedeelde tweede plaats
- De overige 'planet'-gerelateerde aspecten spelen geen rol in het MVO-beleid

BOUW



- Sterke focus op 'energie' (50%)
- 'Welzijn & veiligheid' scoort eveneens hoog (36%), mogelijk heeft dit betrekking op de veiligheid van het personeel op de bouwplaats, alsook de veiligheid van de gebouwen zelf
- Materiaal staat op een gedeelde derde plaats

ENERGIE/UTILITIES



- MVO speelt belangrijke rol, nadruk ligt op maatschappelijke betrokkenheid
- Niet onverwacht staat energie op een gedeelde tweede plaats, ook emissies staat hoog (37%)
- Financiële waarde staat opvallend laag (5%), heeft geld verdienen met duurzame energie (nog) geen prioriteit?

Europees perspectief *MVO/duurzaamheid*

BELGIË

In België ligt, net als in de andere Europese landen (behalve Nederland) de nadruk binnen MVO met name op HRM (60%). Ook op plaats 2 en 3 staan 'people'-gerelateerde aspecten (welzijn & veiligheid, respectievelijk goed bestuur). Maatschappelijke betrokkenheid, de nummer 1 in Nederland, staat in België pas op plaats 5.

België heeft de laagste score van alle landen op MVO als manier om zich te onderscheiden van de concurrent (10% en daarmee op plaats 10). Als strategisch issue scoort MVO in België gemiddeld, met 16% staat het op de 6e plaats.

DUITSLAND

Onder de Duitse respondenten zijn veel ondernemers die zich op MVO willen onderscheiden (33%). Ook wordt MVO/duurzaamheid als een redelijk belangrijk strategisch issue gezien (22%). Het Duitse bedrijfsleven legt de nadruk binnen zijn MVO-beleid op HRM (52%), maar ook energie en maatschappelijke betrokkenheid scoren hoog (41%). Naast energie focust Duitsland zich ook relatief sterk op emissies (30%). Van alle deelnemende Europese landen worden 'planet'-gerelateerde aspecten in Duitsland het meest benadrukt.

POLEN

In Polen is HRM veruit het belangrijkste onderdeel van het MVO-beleid (65%). Op nummer 2 staat maatschappelijke betrokkenheid (35%). De economische waarde van MVO ('profit'-aspect) staat in vergelijking met de andere landen relatief hoog (30%).

MVO/duurzaamheid vormt voor het Poolse bedrijfsleven niet de manier om zich te onderscheiden (plaats 9 met 13%). Maatschappelijk verantwoord ondernemen lijkt in Polen dan ook (nog) niet op de managementagenda te staan (13e plaats als strategisch issue).

TSJECHIË

Ook in Tsjechië ligt de grootste nadruk op HRM (64%). Beide 'profit'-gerelateerde aspecten van MVO (financiële en economische waarde) krijgen hier een opvallend hoge score (39%, respectievelijk 36%). Tsjechische ondernemers zien sterk de directe en indirecte meerwaarde van duurzaam ondernemen. Desondanks vormt MVO geen strategisch issue (5%) of manier om onderscheidend te zijn (11%).

Duurzaamheid zit in de genen



The Greenery B.V. is een internationaal groente- en fruitbedrijf waarbij 720 teeltbedrijven zijn aangesloten. Samen met de telers en haar medewerkers heeft het bedrijf brede expertise in huis op het gebied van het product, de teelt, marketing en logistiek. 'Succes in Vers' is wat The Greenery nastreeft. The Greenery heeft activiteiten in meer dan 40 landen. Bij The Greenery werken ruim 1.500 medewerkers en de omzet bedraagt circa 1,6 miljard euro.

"In de kern steunt onze strategie op twee pijlers: het creëren van meerwaarde rond onze producten en operationele excellentie. Onze strategie is niet één, twee, drie in te delen in een categorie", zo stelt Philip Smits, CEO van The Greenery. "Voor een groot deel zijn we een logistiek bedrijf, met arbeidsintensieve processen. We halen producten op bij onze telers en zorgen uiteindelijk voor het afleveren ervan bij distributiecentra of winkels van retailers wereldwijd. Dat willen we wel zo efficiënt mogelijk doen, maar daarmee hebben we nog geen kostenleider strategie. We willen ons vooral onderscheiden door de meerwaarde die we rond onze producten creëren. Wij leveren producten waarop voor het overgrote merendeel geen merk staat. De meerwaarde die The Greenery geeft aan bijvoorbeeld tomaten, spruiten en aardbeien, bestaat dan uit vorm, kwaliteit, smaak en de verpakking van de producten. Maar ook uit het geven van

adviezen aan klanten op basis van shopper- en consumentenonderzoek".

"We willen een leverancier zijn die onze klanten verrast", zo verduidelijkt hij, "we geven bijvoorbeeld adviezen over de samenstelling van het assortiment en de inrichting van het AGF-schap om dat zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor consumenten".

Het verbaast Smits dat het belang dat ondernemers hechten aan duurzaamheid daalt in de uitkomsten van het onderzoek. "Duurzaamheid is een integraal onderdeel van de strategie van The Greenery en dat geldt evenzeer voor onze klanten."

Hij vindt duurzaamheid een begrip dat breed uitgelegd moet worden: "Duurzaamheid omvat ook sociale duurzaamheid, zoals de arbeidsomstandigheden bij de teelt van champignons. Ook sluiten wij convenanten met internationale leveranciers en retailers ten aanzien van de verduurzaming van de teelt van groente en fruit,

waarbij leveranciers van bijvoorbeeld het zuidelijk halfrond audits ondergaan op aspecten als werkomstandigheden en beloning van personeel”.

“We maken al enkele jaren een jaar- en duurzaamheidsverslag en hebben een eigen certificering voor onze leden die koplopers zijn op het gebied van duurzaamheid. Kort en goed: duurzaamheid zit in onze genen.”

Als strategisch issue valt Smits de stijging van allianties in de keten op. Hij erkent het belang hiervan voor The Greenery: “De AGF-sector is versnipperd en staat tegenover grote partijen aan de afnamekant, zowel in Nederland als internationaal. Je zult de aanbodzijde dus moeten versterken door allianties of overnames. Ook proberen wij zoveel mogelijk vaste ketens in te richten, van teler tot retailer. Sommige klanten willen zelfs samen met ons het category management bespreken.”

De onzekerheid die veel ondernemers als struikelblok aangeven voor het formuleren van een strategie raakt The Greenery minder.

“Ons volume en prijspeil lijdt maar beperkt onder de crisis. Men koopt een iets goedkopere appel, maar eet meer thuis. Volume en prijs zullen echt niet in elkaar zakken”. Voor Smits is het maken van keuzes een uitdaging: “Dat is het moeilijkst, maar loont ook het meest. Wij hebben er voor gekozen het segment van foodservice niet langer te bedienen. Zo vermijden wij de marge-erosie in die heel competitieve markt, waarvoor we ook niet het benodigde fijnmazige netwerk bleken te hebben. We kiezen ook voor het ontwikkelen van onze business door te investeren in een project voor online verkoop van producten. We hebben het vertrouwen dat over enkele jaren veel consumenten hier gebruik van maken en wij hier een goed distributiekanaal voor hebben”.

De echte uitdaging ligt volgens hem in de uitvoering van de strategie: “Zeker met onze structuur met veel leden die veel uiteenlopende producten telen en met retailers die een dominante positie in de markt hebben. In ons bedrijf moeten drie uiteenlopende belangen geïntegreerd worden voor een goede uitvoering. Onze productunits staan voor het belang van de telers, onze salesunits voor het belang van de klant en hierbij moet overkoepelend ons bedrijfsbelang tot zijn recht komen. Dat is een hele slag die we nu maken en ook ondersteunen door integrale resultaten meer te belonen.”

Daar komt de operationele druk nog eens bij. The Greenery heeft verse producten, dus de organisatie is heel erg operationeel gericht en heeft van nature weinig tijd voor strategische reflectie.

Ten slotte stipt Smits het belang van sociale media aan. Klanten van The Greenery zetten steeds meer sociale media in om met consumenten te communiceren. The Greenery zelf benut ook social media om met consumenten in contact te komen. Op de Facebookpagina en website van Verse Oogst vertellen de telers van The Greenery alles over groente, fruit en paddenstoelen, de introductie van nieuwe producten en nieuwtjes, zoals de komst van de eerste Nederlandse asperges of de bouw van een nieuwe kas.

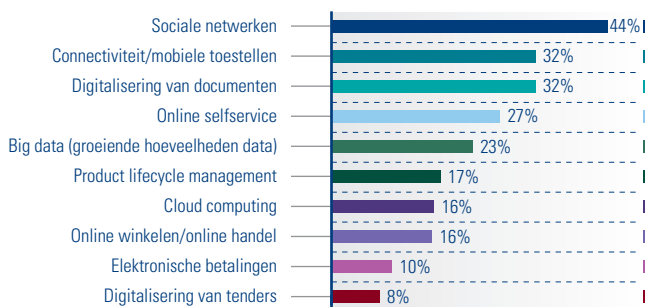
Philip Smits

Philips Smits is CEO van The Greenery B.V.

Nieuwe verbindingen

Sociale netwerken hebben de grootste invloed op de formulering en uitvoering van strategie. Cloud computing staat ondertussen nog niet echt op het netvlies. Ook verwachten Nederlandse ondernemers dat digitale technologie slechts in beperkte mate de strategie van hun onderneming zal versnellen.

Welke aspecten van digitalisering hebben de grootste invloed op de formulering en de uitvoering van uw strategie? (maximaal 3 antwoorden)



SOCIALE NETWERKEN ZIJN TOP-OF-MIND

Op de vraag welke aspecten van digitalisering de grootste invloed op de formulering en de uitvoering van hun strategie hebben, antwoordt bijna de helft van de deelnemers: sociale netwerken. De opkomst van onder andere Facebook is lang genegeerd door ondernemers en vervolgens met argusogen bekeken, maar inmiddels wordt het ook steeds vaker als kans gezien door ondernemers om zo het eigen strategieproces te verbeteren. Zo heeft het niet langer enkel de aandacht bij negatieve publiciteit, maar wordt het ook ingezet voor crowdsourcing-achtige strategievorming.

De top 3 wordt gecompliceerd door connectiviteit/mobiele toestellen, zoals de ontwikkeling van apps en digitalisering van documenten. Beide hebben sterk te maken met informatie en de manier waarop deze kan worden ontsloten, wat aangeeft dat de waarde van toegankelijke informatie binnen het strategieproces hoog is. Bedrijven maken hiervan ook steeds meer gebruik om hun klanten te bedienen, denk aan betaald parkeren en bankieren via de mobiele telefoon. Daarnaast zien we dat steeds meer bedrijven in de richting van een paperless office bewegen.

Waar onder de kleine bedrijven de meerderheid een belangrijke rol weggelegd ziet voor sociale netwerken (61%), gaat de aandacht van grotere bedrijven uit naar andere ontwikkelingen. Bij middelgrote bedrijven (250-1.000 medewerkers) focust meer dan de helft zich op digitalisering van documenten (52%), terwijl onder de hele grote bedrijven (meer dan 5.000 medewerkers) ongeveer de helft zich richt op connectiviteit/mobiele toestellen (49%).

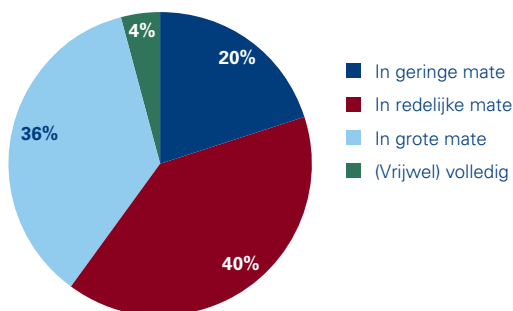
RELEVANTIE VAN DISTRIBUTIEKANALEN BEPERKT

Kijken we wat lager op de lijst dan valt direct op dat aspecten die te maken hebben met nieuwe distributiekanaalen relatief laag scoren. Onder andere online winkelen/handelen en elektronische betalingen scoren relatief laag, alleen online selfservice wordt door een kwart van de bedrijven als belangrijk aangeduid. De klant mag dan wel meer in het vizier zijn dan de afgelopen jaren, we lijken nog maar in beperkte mate gebruik te maken van nieuwe manieren om het product of de dienst bij die klant te krijgen. Mogelijk dat de nog altijd voortdurende zoektocht naar nieuwe businessmodellen hierbij uitkomst kan bieden.

Verder valt op dat cloud computing door slechts 16% van de ondernemers wordt genoemd. Cloud computing wordt nog niet ten volste omarmd. De impact van big data wordt groter ingeschat. Helemaal onderaan de lijst zien we dat de digitalisering van tenders slechts een beperkte invloed heeft op het strategieproces – alleen in de energiesector is dit voor één op de vijf ondernemingen relevant.

DIGITALE TECHNOLOGIE NOG NIET ZO BELANGRIJK?

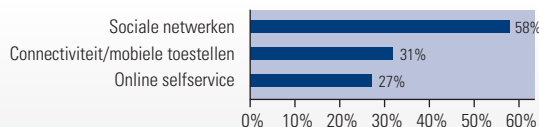
In welke mate verwacht u dat digitale technologie de realisatie van de strategie van uw onderneming zal versnellen?



Gezien alle media-aandacht voor digitale technologie is het interessant om te kijken in welke mate digitale technologie het strategieproces kan versnellen. Maar liefst twee op de vijf ondernemers geven aan dat dit in grote mate of (vrijwel) volledig het geval is. Van de overige 60% zegt een derde dat de impact van digitale technologie op het strategieproces gering is (20%).

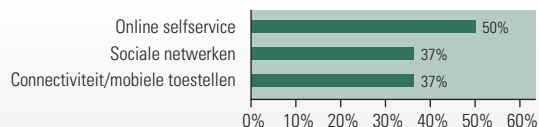
Sectorbeeld *Digitalisering*

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING



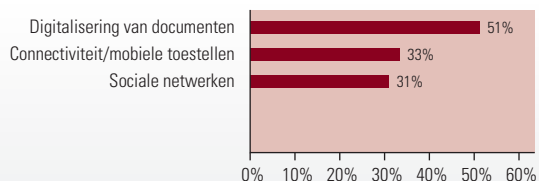
- Zakelijke dienstverleners hebben meer aandacht voor sociale netwerken dan elke andere sector
- Ook cloud computing krijgt meer aandacht dan gemiddeld (25%)
- Online kanalen en elektronische betalingen helemaal onderaan de lijst, logisch gezien B2B-karakter

FINANCIËLE DIENSTVERLENING



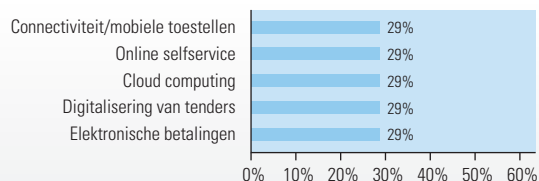
- Financiële sector stelt zelfredzame klant centraal
- Grote informatiestromen (big data) relatief belangrijk (33%), past bij transactieverwerkend karakter
- Digitalisering van tenders is niet relevant voor de sector

INDUSTRIE



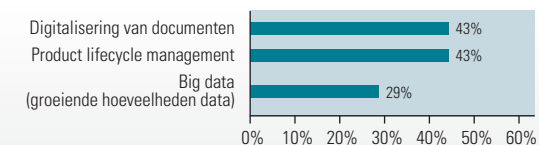
- Meer dan helft van industriële bedrijven richt zich op digitalisering van documenten
- Cloud computing nauwelijks relevant (6%)
- Wel relatief veel focus op product lifecycle management (29%)

AGROFOOD



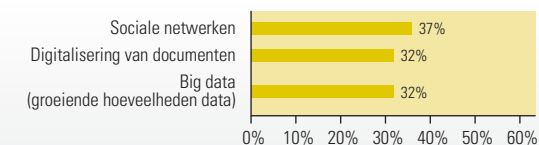
- Diffuus beeld: verschillende antwoorden gedeeld op eerste plaats. Kennelijk is men nog op zoek naar focus in de toegevoegde waarde van digitale technologie
- Niet genoemd: digitalisering van tenders en elektronische betalingen
- Connectiviteit/mobiele toestellen relatief laag (14%), ondanks snelle ontwikkeling van nieuwe technologie voor de primaire sector

BOUW



- Bouwsector richt zich bij uitstek op product lifecycle management
- Echter geen aandacht binnen bouw voor digitalisering van tenders
- Net als bij industrie ook in deze 'fysieke' omgeving veel aandacht voor digitalisering van documenten

ENERGIE/UTILITIES



- Grote hoeveelheden data steeds belangrijker voor energiesector
- Connectiviteit in beperkte mate relevant (16%)
- Enige sector waar digitalisering van tenders op de agenda staat (21%)

Europees perspectief *Digitalisering*

BELGIË

Ook in België staat sociale netwerken bovenaan de lijst. Daarnaast zien we dat de digitalisering van documenten door erg veel bedrijven wordt aangegeven. Grootste verschil met Nederland is wellicht dat twee keer zo veel Belgische ondernemers een belangrijke rol zien weggelegd voor cloud computing.

DUITSLAND

In Duitsland staat sociale netwerken met grote afstand op nummer 1 (48%). Op ruime afstand zien we connectiviteit op plek 2, gevolgd door cloud computing, big data en online winkelen/online handel. Verder valt op dat in Duitsland nauwelijks gefocust wordt op online selfservice (4% ten opzichte van 27% in Nederland).

POLEN

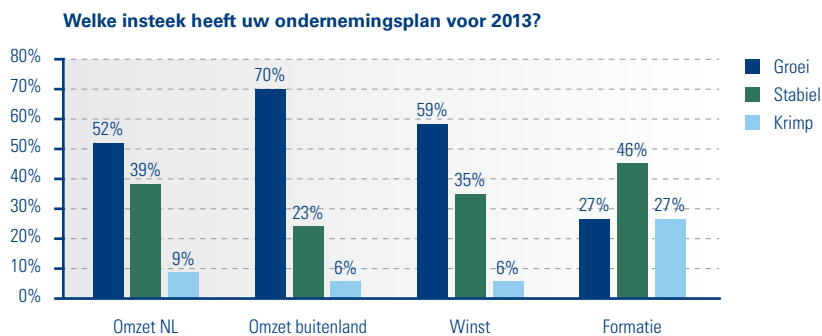
In Polen steken twee aspecten van digitalisering ruim boven de rest uit, maar sociale netwerken hoort daar verrassend genoeg niet bij (slechts 13%). Wel goed scoren connectiviteit/mobiele toestellen (61%) en digitalisering van documenten (52%). Helemaal onderaan de lijst zien we online winkelen/online handel (9%).

TSJECHIË

Connectiviteit en digitalisering van documenten worden elk door ten minste de helft van de ondernemers genoemd. We zien dat in Tsjechië sociale netwerken niet het topantwoord is: 'slechts' 30% van de bedrijven ziet dit als één van de belangrijkste drie digitale ontwikkelingen voor hun strategie. Hiermee zien we een duidelijk onderscheid tussen het oude Europa (Nederland, Duitsland, België) en het nieuwe Europa (Tsjechië, Polen) in de focus op sociale netwerken. Big data, tot slot, is vooralsnog geen belangrijk issue voor Tsjechische bedrijven (7%).

Het glas is halfvol

Nederlandse ondernemers blijven positief. Net als vorig jaar geeft een meerderheid van de bedrijven aan groei te verwachten voor komend jaar, zowel in omzet als in winst. De grootste groeikansen liggen buiten Nederland, maar duidelijk binnen Europa. Ook worden we efficiënter: evenveel bedrijven voegen banen toe als krimpen hun formatie.



DE GROEI ZET DOOR, VOORAL IN HET BUITENLAND

We vroegen ondernemers naar hun verwachtingen voor 2013. Daarbij geeft iets meer dan de helft van de deelnemers (52%) aan dit jaar in Nederland een omzetstijging te verwachten. Net als vorig jaar zijn bedrijven die internationaal actief zijn nog positiever over de groeikansen in het buitenland: maar liefst 70% van hen verwacht dat de omzet in het buitenland in 2013 zal groeien. Middelgrote bedrijven (50-250 medewerkers) die internationaal actief zijn, zijn terughoudender over het internationale groeiperspectief dan grote ondernemingen.

In vergelijking met vorig jaar zijn de verwachtingen voor Nederland onveranderd – het vertrouwen in buitenlandse groei is echter iets teruggelopen. Verwachtte vorig jaar nog 82% van de internationaal actieve bedrijven een omzetgroei in het buitenland, dit jaar is dat 70%.

Het belangrijkste strategische issue dat groei in de weg staat, is de onzekerheid. Van alle bedrijven die krimp verwachten, geeft 48% aan te worstelen met onzekerheid over de toekomst. Bij groeiende bedrijven is dit percentage beduidend lager (29%).

WE GAAN WEER GELD VERDIENEN!

De winstverwachting voor 2013 ligt lager dan die voor 2012 (59% versus 65%). Opvallend genoeg zien we geen verschil in winstverwachting tussen bedrijven die internationaal actief zijn en uitsluitend in Nederland actieve bedrijven. Dit duidt erop dat het buitenland weliswaar nieuwe afzetkansen biedt, maar dat dit niet direct een positief effect op de winstgevendheid heeft.

Onder de allerkleinste bedrijven (tot 50 medewerkers) is de verwachte winstgroei lager dan de omzetgroei, wat erop zou kunnen duiden dat de efficiency laag is of dat er door deze bedrijven flink geïnvesteerd moet worden om te kunnen groeien.

Behalve bij deze allerkleinste ondernemingen blijft de winstverwachting positiever dan de omzetverwachting, net als vorig jaar. Dit betekent dat de behaalde marges zullen verbeteren. Mogelijk duidt dit erop dat bedrijven blijven focussen op efficiency (meer omzet per medewerker), of dat zij een andere mix zullen gaan hanteren (richten op andere, meer winstgevende producten of diensten).

WERKPLEK ERBIJ, WERKPLEK ERAF...

De werkgelegenheid vormt ook dit jaar het minst rooskleurige plaatje. Het totaal aantal bedrijven dat verwacht banen te schrappen, is gelijk aan het aantal bedrijven dat een krimp in de formatie verwacht (beide 27%). Meer bedrijven die niet internationaal actief zijn, verwachten banen te schrappen dan bedrijven die wel over de landsgrenzen actief zijn (33% versus 23%).

Kleine ondernemingen vertrouwen erop de formatie te kunnen uitbreiden, terwijl met name de allergrootste bedrijven (meer dan 5.000 medewerkers) massaal banen verwachten te schrappen (55% krimpt de formatie, slechts 14% creëert extra werkgelegenheid).

Bedrijven die winstdaling verwachten, grijpen massaal in in de formatie. Van deze bedrijven gaat 67% terug in arbeidsplaatsen, terwijl 6% ondanks de winstdaling verwacht arbeidsplaatsen te creëren. Daartegenover staat dat de ondernemingen die winstgroei verwachten terughoudend blijven met het creëren van nieuwe arbeidsplaatsen: slechts een derde van deze bedrijven verwacht dat haar formatie gaat groeien. Even opvallend is dat bedrijven die verwachten de winst stabiel te houden veel vaker de formatie inkrimpen dan laten groeien. Daarmee blijft formatiereductie dus een noodzakelijk kwaad voor veel bedrijven.

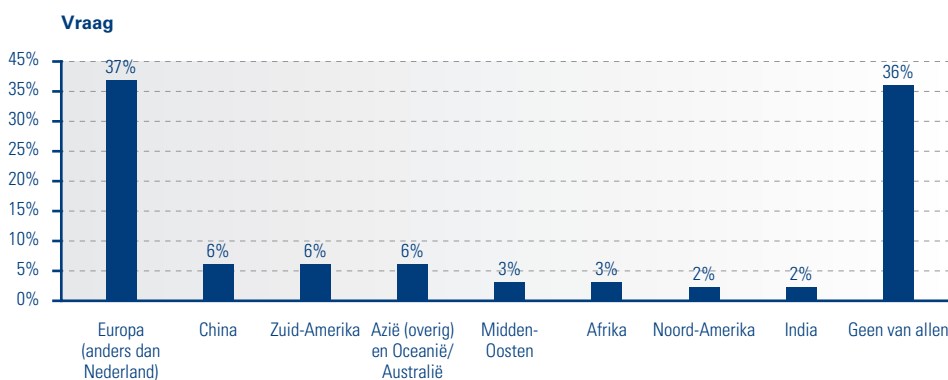
WINNAARS INNOVEREN EN FOCUSSEN

Wat doen succesvolle bedrijven dan wel anders dan hun minder succesvolle counterparts? Allereerst zien we dat van de groeiende bedrijven 36% zich onderscheidt op innovatie (van krimpende bedrijven is dit slechts 22%). Ook de winstgevendheid profiteert van innovatie: maar liefst 62% van de bedrijven die zich onderscheiden door innovatie verwacht een winstgroei in 2013, slechts 6% verwacht minder winst dan vorig jaar. Daarnaast zien we dat groeiende bedrijven zich vaker onderscheiden op klantsegmentatie (34%) en maatwerk (29%) dan bedrijven die krimp verwachten.

Aan de andere kant zien we dat onderscheid op service vaker niet loont dan wel: 44% van de krimpende bedrijven onderscheidt zich op service tegen 32% van de groeiende bedrijven. Hetzelfde zien we bij bedrijven die vooral de kracht van het eigen merk als waarde benutten. Ook valt op dat een breed assortiment de groeikansen eerder schaadt dan helpt – van de krimpende bedrijven onderscheidt 22% zich op de breedte van het assortiment tegen 5% van de groeiende bedrijven. Zo wordt duidelijk dat het belangrijk is om focus te houden op de klant én op het aangeboden portfolio.

Tot slot zien we dat de winstgevendheid bij bedrijven die zich onderscheiden door de laagste prijs het laagst is; al dan niet uit nood geboren verwacht slechts 20% van deze bedrijven een winstgroei in 2013.

EUROPA BLIJFT KANSRIJK



Voor het eerst hebben we de deelnemers dit jaar gevraagd welke internationale regio de meeste groeikansen biedt. Hoewel ongeveer een derde van de bedrijven geen internationale groeikansen ziet, ziet de meerderheid deze kansen wel. En hoe groter het bedrijf, des te meer internationale groeikansen worden gezien, met name in Azië en Zuid-Amerika. Meest opmerkelijk is wellicht dat bedrijven die (nog) niet internationaal actief zijn massaal oordelen dat er ook geen groeikansen voor hen in het buitenland liggen (73%). Dit in tegenstelling tot bedrijven die wel internationaal actief zijn, waarvan slechts 7% niet in staat is hun belangrijkste internationale groeiregio te benoemen.

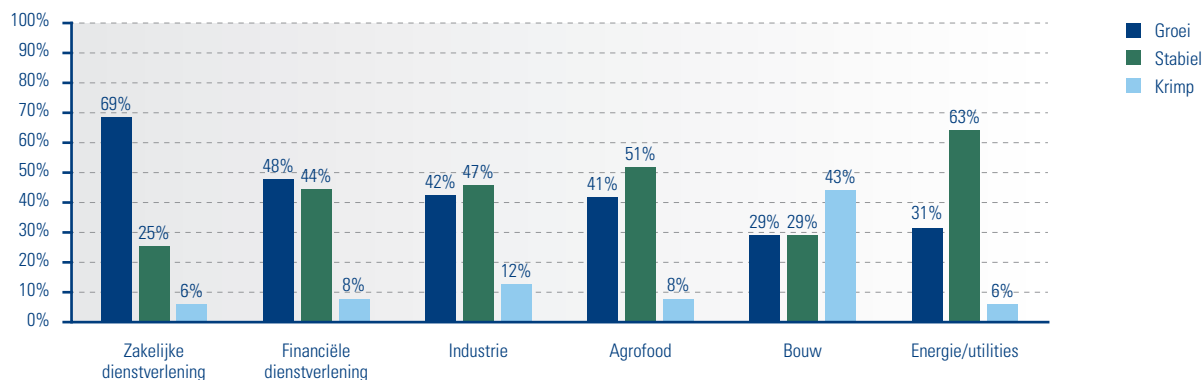
Met grote afstand biedt de Europese markt het meest interessante perspectief (37%), op grote afstand gevolgd door China (6%). Minder dan 2% van de ondernemers ziet de grootste groeikansen in Noord-Amerika, wat opmerkelijk is gezien de handelsintensiteit met de Verenigde Staten, maar een mogelijk gebrek aan vertrouwen in de Amerikaanse economie weergeeft. Ook Afrika, waar zeven van de tien snelst groeiende economieën (in 2012) zich bevinden, biedt volgens slechts één op de veertig ondernemers de beste groeikansen.

Van de ondernemers die Afrika als belangrijkste groeiregio zien, verwacht maar liefst 86% winstgroei – niet één van hen minder winst in 2013. Zelfs 100% van hen verwacht omzetgroei in het buitenland. Mogelijk duidt dit erop dat zaken doen in Afrika tot veel tevredenheid onder ondernemers leidt, wat wordt bevestigd door de nieuwe publicatie ‘Doing business in Africa’¹⁰⁾. In elk geval toont het eens te meer aan dat Afrika grote kansen biedt voor Nederlandse ondernemers.

10) M. Lem, R. van Tulder, K. Geleynse (2013) *Doing business in Africa. A strategic guide for entrepreneurs*. Berenschot International B.V., Prc/RSM, NABC, Utrecht.

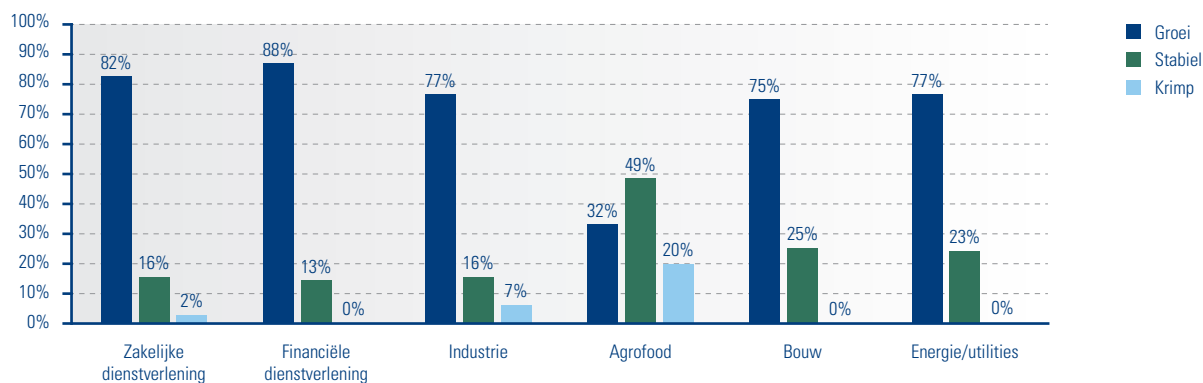
Sectorbeeld *Verwachtingen*

OMZETONTWIKKELING NEDERLAND 2013



Alleen onder zakelijke dienstverleners verwacht meer dan de helft van de ondernemers omzetgroei in 2013. In vrijwel alle andere sectoren verwachten ook meer bedrijven groei van de omzet in Nederland dan krimp, met uitzondering van de bouwsector. Daar verwacht bijna de helft van de bedrijven (43%) te krimpen. De utiliteitssector is het minst in beweging: bijna twee derde van de bedrijven verwacht groei, noch krimp. Ondanks de overwegend optimistische blik op de toekomst zijn er in alle sectoren wél bedrijven die verwachten dat hun omzet zal krimpen. Zo blijft in alle sectoren de druk om te presteren hoog, want de markt is er nog niet naar dat iedereen een winnaar kan zijn.

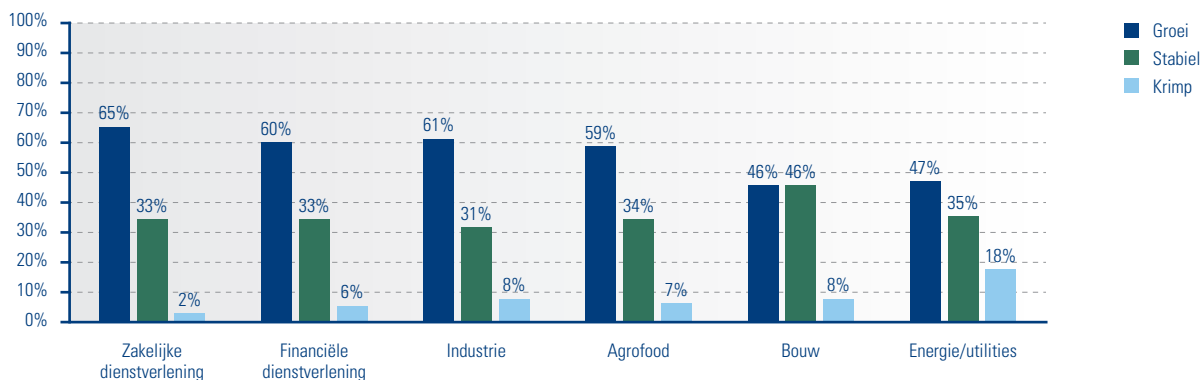
OMZETONTWIKKELING BUITENLAND 2013



Ook vroegen we bedrijven, voor zover zij internationaal actief zijn, naar hun verwachtingen over de buitenlandse omzet. Vrijwel alle sectoren zijn optimistischer over het buitenland dan Nederland; alleen in de agrofoodsector zien meer bedrijven de Nederlandse omzet groeien dan de internationale omzet.

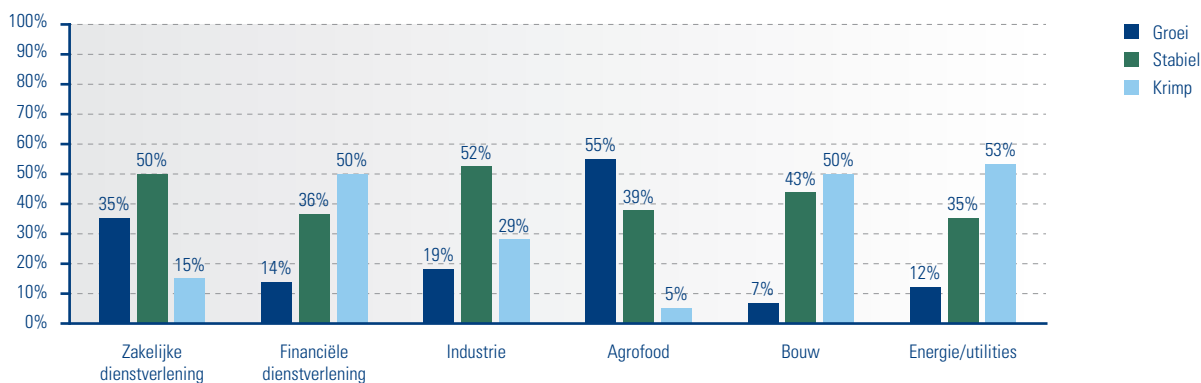
Ook ziet één op de vijf agrofoodbedrijven zijn buitenlandse omzet afnemen in 2013. Daartegenover staat dat geen sector optimistischer is over de buitenlandse omzet dan de financiële dienstverlening; maar liefst 88% van de bedrijven die internationaal actief zijn, verwacht groei van hun internationale omzet.

WINSTONTWIKKELING 2013



In alle sectoren zijn meer bedrijven die winstgroei verwachten dan een afname van de winst. De zakelijke dienstverlening ziet de meeste kansen op rendementsverbetering; ongeveer twee derde van de bedrijven verwacht meer winst in 2013 dan in 2012. Slechts 2% van hen verwacht minder winst dan in 2012. Het is desalniettemin de enige sector die meer omzetgroei dan winstgroei verwacht en daarmee het minst rekent op hogere marges. In twee sectoren verwacht minder dan de helft van de ondernemers winstgroei, namelijk in de bouw- en utiliteitssector. Die laatste sector is ook de enige waarin bijna één op de vijf bedrijven minder winst verwacht voor 2013 dan in 2012.

FORMATIEONTWIKKELING 2013



Vergeleken met de omzetontwikkeling blijft de formatieontwikkeling in vrijwel alle sectoren achter. Werkzoekenden lijken de meeste kans te maken op een baan in de agrofood: meer dan de helft van de bedrijven in die sector verwacht formatiegroei voor 2013. Daarmee is het de enige sector waarin

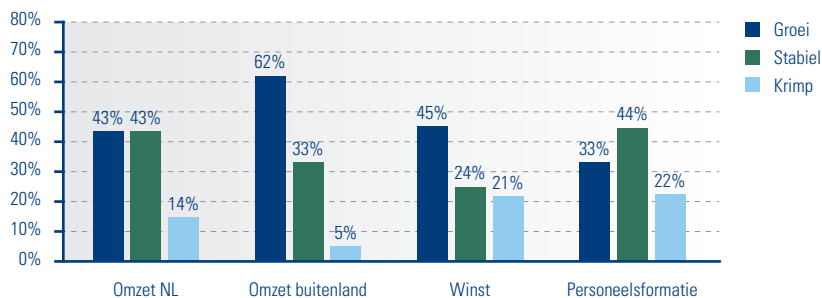
meer bedrijven verwachten banen toe te voegen dan omzet. Naast de agrofoodbedrijven verwachten alleen zakelijke dienstverleners in grotere getale arbeidsplaatsen toe te voegen dan te schrappen – in alle andere sectoren verwachten meer bedrijven formatiekrimp dan formatiegroei. In de financiële dienstverlening, bouw- en utiliteitssector verwacht ten minste de helft van de bedrijven arbeidsplaatsen te verliezen in 2013.

GROEIREGIO'S

In alle sectoren zien bedrijven de meeste groeikansen in Europa. Wel zien we tussen de sectoren verschillen in de mate waarin andere regio's interessant zijn. Zo ziet minder dan een kwart van de zakelijke dienstverleners groeikansen buiten Europa. Ook in de bouwsector wordt nauwelijks buiten Europa gekeken. Financiële dienstverleners richten zich op groei in Azië, terwijl de utiliteitssector de enige is waar het Midden-Oosten nog enigszins in beeld is (11%). De agrofoodsector is de enige waar de groei buiten Europa écht significant is: ruim een kwart van de bedrijven (29%) ziet groeikansen in China. Daarnaast is de rest van Azië voor één op de zeven ondernemers (14%) het meest interessant.

Europees perspectief *Verwachtingen*

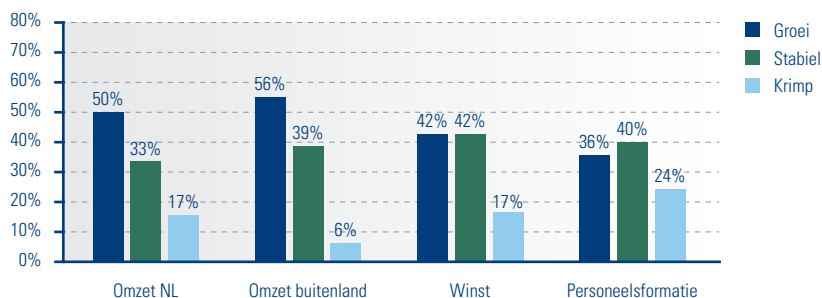
BELGIË



Belgische respondenten zijn aanzienlijk optimistischer over het buitenland dan hun eigen land. Wel zijn zij beduidend bescheidener over hun winstverwachting dan Nederlandse ondernemers. Waar in Nederland 6% een krimpende omzet verwacht, is dit in België 31%. Dit zien we ook terug in omzet-groei: 43% van de Belgen verwacht te groeien in 2013 ten opzichte van 52% van de Nederlanders. Goed nieuws is er voor de werkloosheid in België: een derde van de bedrijven verwacht banen toe te voegen, terwijl minder dan een kwart van hen denkt banen te schrappen.

De belangrijkste groeiregio's voor onze zuiderburen wijken nauwelijks af van die van de Nederlandse ondernemers: Europese markten steken erbovenuit (40%), op gepaste afstand gevolgd door China en de rest van Azië (beide 7%). Daarnaast wordt Noord-Amerika bijna drie keer zo vaak genoemd als in Nederland als interessante groeiregio.

DUITSLAND

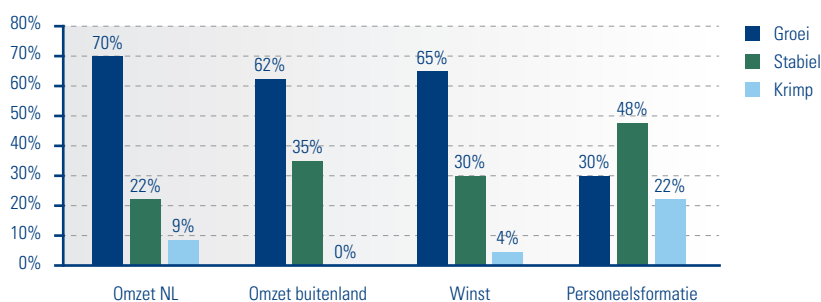


Het beeld in Duitsland lijkt op het eerste oog sterk op de verwachtingen in Nederland. Zo is de verwachte omzetgroei vergelijkbaar (50% in Duitsland versus 52% in Nederland). Maar daar eindigen de overeenkomsten. Want in Duitsland verwachten twee keer zo veel ondernemers als in Nederland juist

ook krimp. Ook de verwachtingen voor buitenlandse omzetgroei en vooral winst zijn aanzienlijk lager dan in Nederland: minder dan de helft van de bedrijven verwacht winstgroei in 2013. Wel zien we ook hier dat er meer bedrijven zijn die banen toevoegen dan schrappen, in tegenstelling tot Nederland. En dat terwijl de werkloosheid in Duitsland (als één van de weinige landen in Europa) nu al lager is dan bij ons.

De internationale groei zoeken de Duitsers voor een niet gering deel buiten Europa. Zo is Zuid-Amerika voor maar liefst 15% van de Duitse bedrijven de meest interessante groeimarkt. Ook is India vier maal zo vaak genoemd als bij de Nederlandse ondernemers (7%). Tegelijkertijd valt op dat Afrika onder de Duitse ondernemers totaal niet in beeld is als groeimarkt.

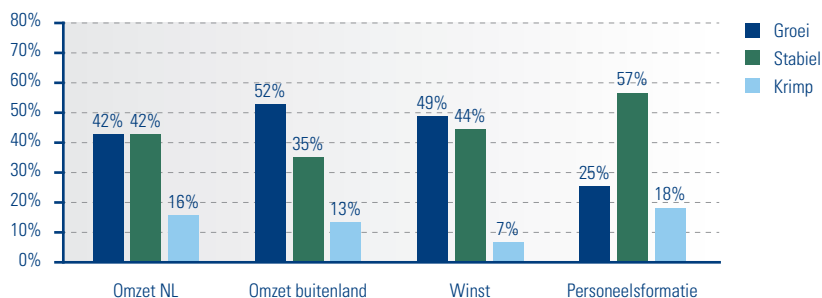
POLEN



Als enige land binnen het onderzoek zien we in Polen dat het aantal bedrijven dat binnenlandse omzetgroei verwacht hoger ligt dan de buitenlandse omzetgroei. Het vertrouwen in de nationale groei is daarmee het grootst van alle onderzochte landen (70%). Daarbij liggen de verwachte omzetstijging en winststijging op één lijn. Waar in alle andere landen de verwachting is dat de winst sterker kan verbeteren dan de omzet (hetzij door efficiency, hetzij door een andere mix) is dit in Polen niet het geval. Wel voegen ook in Polen meer bedrijven banen toe dan dat er krimpen.

Mogelijk zijn de verwachtingen over het buitenland onder de Poolse ondernemers lager omdat zij zich, meer nog dan ondernemers in de andere landen, richten op de Europese markt (52%). Slechts 17% van de Poolse ondernemers ziet interessante groeimarkten buiten Europa, en wel in Azië (inclusief China), Afrika en Noord-Amerika.

TSJECHIË



Wat formatieontwikkeling betreft, zijn de overeenkomsten tussen Tsjechië en Nederland het grootst, maar ook in Tsjechië wordt meer groei dan krimp verwacht. Dit hangt mogelijk samen met het feit dat ongeveer de helft van de Tsjechische ondernemers uitgaat van winstgroei in 2013. Tegelijkertijd zien we ook hier niet zo'n groot verschil tussen de omzetverwachting voor de eigen markt en de internationale markt (42% versus 52%), net als in buurlanden Polen en Duitsland – in Nederland en België zijn de verwachtingen voor het buitenland aanzienlijk hoger dan voor het eigen land.

Wellicht verklaart dit waarom de Tsjechen het relatief moeilijk vinden om een interessante buitenlandse groeiregio aan te geven – bijna de helft (45%) antwoordt hierop 'geen van alle'. Van de overige 55% ziet de overgrote meerderheid de Europese markt als meest interessant; de rest focust met name op Azië (7%) en Noord-Amerika (5%). China scoort opvallend laag (2%), en ook hier is Afrika volledig uit beeld als groeiregio.

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 450 medewerkers in de Benelux. Al 75 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.