

**Geachte relatie,**

De veranderingen om ons heen vereisen een voortdurende alertheid en aanpassing van bedrijfspositionering. Leiderschap, financiering en opvattingen over integriteit wijzigen, de shift van de mechanische naar de digitale wereld en de klimaatveranderingen hebben een enorme impact op de opvattingen over sociale en economische rechtvaardigheid en een gezond milieu. De financiële crisis is nog steeds niet bedwongen. Radicale veranderingen zijn noodzakelijk of worden uiteindelijk afgedwongen. De concurrentiepositie van Nederland is in ranglijst gestegen. Die concurrentiekracht kan nog verbeterd worden door de innovatiekracht van Nederland te verbeteren. In deze nieuwsbriefuitgave komen om die reden een aantal artikelen hierover aan bod.

De onderwerpen in deze nieuwsbrief zijn (clickable):

- Bedrijfsprofielen van te koop aangeboden & gevraagde bedrijven en bedrijven die op zoek zijn naar investeerders
- Dienend leiderschap is in opkomst
- Meer aandacht voor ambacht nodig
- Concurrentiekracht Nederland neemt toe
- Private equityfondsen azen op prooi
- Just business, business ethics in action
- IN2030: vier toekomstbeelden
- Marketing 3.0, vind de klik met je klant
- Het nieuwe gezicht van innovatie
- De zeven innovatiezonden
- De sleutel naar innovatie
- Interview Andrea Wiegman in De Volkskrant
- De cultuur van het nieuwe kapitalisme
- Banken blijven overnames in MKB faciliteren
- Nederland bungelt onderaan lijst meest visionaire organisaties



Heeft u vragen over bovenstaande onderwerpen of suggesties voor onze nieuwsbrief? Wilt u een relatie of bekende aanmelden of zich afmelden voor deze nieuwsbrief? Bent u in het bezit van een persoonlijk e-mailadres in plaats van een postadres? Laat het ons weten via [boodt@boodt.com](mailto:boodt@boodt.com) of bel naar 078 69 909 75.

Met vriendelijke groet,

Kees Boodt

---

**Bedrijfsprofielen van te koop aangeboden bedrijven & gevraagde bedrijven**

Op onze website [www.boodt.com](http://www.boodt.com) vindt u uitgebreide en recente informatie in de vorm van gedetailleerde bedrijfsprofielen van zowel [te koop aangeboden bedrijven](#), [gevraagde bedrijven](#) als [bedrijven waarvoor een investeerder gezocht](#) wordt.

---

## Dienend leiderschap is in opkomst

Dienend leiderschap is in opkomst en is inmiddels doorgedrongen in de directiekamers van onder meer het VU Medisch Centrum, de Voerman Groep, de verfdivisie van Akzo Nobel en Starbucks. De Nederlandse Marechaussee stuurt leidinggevendena naar de Academy for Servant Leadership. Ed Voerman, voorzitter van de Europese stichting voor 'servant leadership', verklaart dat dienend leiderschap niet van de ene op de andere dag kan worden ingevoerd. Op kleine schaal moet worden begonnen met medestanders die het principe begrijpen.

De Amerikaanse auteur Robert Greenleaf schreef in 1970 over dienend leiderschap. Een leider moet volgens hem de fundamentele behoefte voelen om van dienst te willen zijn. Daarbij moet de leider zich telkens deze vraag stellen: groeien degenen die ik dien als mens? En worden ze gezonder, wijzer, vrijer en zelfstandiger? Voerman weerlegt dat dienend leiderschap soft is. Ook een dienende leider kan met de vuist op tafel slaan of tot de conclusie komen dat een medewerker niet op de juiste plaats zit of niet de juiste houding heeft. Hij is ervan overtuigd dat dienend leiderschap een positieve relatie onderhoudt met welzijn, teamprestaties en vertrouwen.

Bron: Interne Communicatie (juni 2011)

## Meer aandacht voor ambacht nodig

Uit internationaal onderzoek blijkt dat er grote verschillen bestaan in waardering van het ambacht en de ambachtscultuur. In Italië bijvoorbeeld geldt ambacht als 'artistiek en esthetisch' en staan vakmensen in hoog aanzien. In Nederland associëren we ambacht veel meer met functionaliteit en maatwerk. Gezien het dreigend tekort aan vakmensen vragen experts dan ook om meer waardering voor het ambacht en de waarde en kwaliteit die ambachtsmensen leveren.



Hoe zorgen we dat de ambachtseconomie één van de topsectoren van de Nederlandse economie blijft? En wat moeten we doen om talenten te laten excelleren in het ambacht? Deze vragen stonden centraal tijdens de Nacht van het Ambacht in Pakhuis De Zwijger in Amsterdam. Als onderdeel van de campagne 'Ieder z'n vak' gingen ambachtsmensen, deskundigen en politici hier met elkaar in discussie over de belangrijkste uitdagingen voor de ambachtseconomie. Voor de ambachtseconomie dreigt namelijk een groot tekort aan getalenteerde en ervaren vakmensen door het grote aantal ouderen dat met pensioen gaat. Tot 2020 zijn minimaal een kwart miljoen nieuwe vakmensen nodig.

### Achterblijvende instroom

Elrie Bakker, voorzitter van het Hoofdbedrijfschap Ambachten (HBA) en de initiatiefnemer van de Nacht van het Ambacht: "De achterblijvende instroom wordt echt een probleem voor de ambachtseconomie. Het HBA wil zorgen dat meer jonge mensen met hun talenten aan de slag gaan in de ambachtseconomie. Als er hindernissen zijn in het onderwijs, bij vervolgopleidingen of in het werk en de aansluiting met het bedrijfsleven dan moeten we die samen wegnemen."

### Meester in het ambacht

Een meerderheid van de ambachtelijke branches is geïnteresseerd in (her)invoering van een Meestertitel voor hun ambacht. Dat blijkt uit onderzoek van CINOP in opdracht van het HBA. Een meestertitel maakt het versterken van de kwaliteit van onderwijs en opleidingen mogelijk. Het verbindt vakmensen en bedrijven door een gedragen beeld van excellentie te creëren en daarmee uit te dragen waar het vak voor staat. Het maakt excelleren mogelijk, waarmee beroepsbeoefenaren (individueel) en branches (collectief) zich kunnen profileren. Op dit moment kent slechts een beperkt aantal branches zo'n meestertitel, maar een meerderheid van de ondervraagde branches overweegt een meestertitel in te voeren.

### **Waardering**

Arjo Klamer, hoogleraar culturele economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, besprak de eerste bevindingen van een internationaal onderzoek naar ambachten (crafts) dat hij momenteel uitvoert. Daaruit blijkt dat er tussen de onderzochte landen grote verschillen bestaan in waardering van het ambacht en de ambachtscultuur. In Italië bijvoorbeeld gelden ambacht als 'artistiek en esthetisch' en staan vakmensen in hoog aanzien. In Nederland associëren we ambacht veel meer met functionaliteit en maatwerk.

Klamer: "Nederlandse ambachtsmensen moeten nadrukkelijker hun vakmanschap etaleren en hun verhaal vertellen zodat meer mensen oog krijgen voor hun werk." Meer waardering voor het ambacht en de waarde en kwaliteit die ambachtsmensen leveren, zal uiteindelijk een positieve invloed hebben op de instroom van nieuwe talenten.

Bron: HRpraktijk

### **Concurrentiekracht Nederland neemt toe**

De Nederlandse economie behoort tot de wereldtop. Wordt gekeken naar de concurrentiepositie van landen, dan stijgt ons land van de achtste naar de zevende plaats op de concurrentieranglijst van het World Economic Forum (WEF). Daarmee komt een top-5 positie zoals het kabinet nastreeft, binnen handbereik.



De stijging op de concurrentieranglijst is mede te danken aan een betere samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven en de goede infrastructuur in ons land. De instroom van kenniswerkers is toegenomen en Nederland heeft een infrastructuur van wereldklasse. Verder heeft de ingezette liberalisering van markten geleid tot een toenemende bedrijvigheid.

Dat stelt professor Henk Volberda van het instituut Inscope: Research for Innovation dat de gegevens van Nederland op het gebied van concurrentie verzamelde voor het World Economic Forum.

Volgens Volberda is de stijging van een achtste naar een zevende positie in tijden van grote onzekerheid een uitzonderlijke prestatie. "De kredietwaardigheid en de economische groei van Westerse economieën, de werking van financiële markten en de solvabiliteit van banken staan nog steeds onder druk. Hoewel het overheidstekort ook van de Nederlandse economie is toegenomen is het internationale vertrouwen in Nederland groot."

Wil Nederland zijn opmars voortzetten, dan zal het land zich steeds meer moeten onderscheiden op kennis en toegevoegde waarde in plaats van lage kosten.

Zwitserland blijft de concurrentieranglijst van het WEF aanvoeren. Singapore neemt een tweede plek in. Zweden staat op een derde positie, gevolgd door Finland. Superieure kennisinstellingen, hoge investeringen in onderzoek en een goede infrastructuur zijn onder meer verantwoordelijk voor deze hoge notering.

Voormalig koploper Amerika zakte dit jaar van een 4e naar een 5e plaats. Het concurrentievermogen van de VS is mede aangetast door de economische instabiliteit van het land, een afnemend vertrouwen in de politieke vertegenwoordigers en achterblijvende investeringen in de publieke sector en fysieke infrastructuur.

Bron: De Telegraaf

## Private equityfondsen azen op prooi

Internationale private equityfondsen willen hun slag slaan. De oplevende economie, de lage interestvoeten en een goed gevulde kas vormen de ideale omstandigheden voor de fondsen. Het Amerikaanse accountantskantoor Rothstein Kass stelt dat 74% van de internationale fondsen verwachten dat ze in 2011 een grote slag slaan.



De (EVCA) constateert dat er in 2007 69 miljard dollar werd opgehaald door private equityfondsen, in 2008 ruim 70 miljard, in 2009 10,5 miljard en in de eerste helft van vorig jaar 8 miljard dollar. In Europa zijn CVC Capital Partners, Kohlberg Kravis Roberts & Co en Doughy Hanson de hoofdrolspelers.

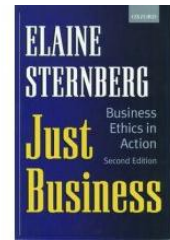
De golf van overnames en beursintroductions komt weer op gang en daardoor ontstaat een kopersmarkt. Bedrijven hebben het geld van private equityfondsen nodig om overnames te financieren. Een buy-out heeft in de regel gunstige gevolgen op de groei van familiebedrijven.

EVCA concludeerde eerder dat de Europese tewerkstelling in de portfoliobedrijven van fondsen tussen 2000 en 2004 steeg met 5,4%. De gemiddelde jaarlijkse groei van de Europese tewerkstelling was 0,7%.

Bron: Trends (15-6-2011)

## Just business, business ethics in action

In de periode van 1986 - 1988 is dit boek ontstaan. Het boek is in het huidige tijdsgewricht nog steeds zeer actueel omdat actuele discussies over bonussen bij banken, gouden handdrukken en corporate governance nog steeds met weinig concrete veranderingen gevoerd worden. Leuk boek om te lezen vanwege het eenvoudige ethische beslissingsmodel dat met diverse voorbeelden wordt toegelicht.



Het ethische beslissingsmodel heeft vier belangrijke (overigens uit diverse besluitvormings-modellen bekende) stappen:

1. Formuleer de vraag zo helder en scherp mogelijk
2. Bepaal de relevantie voor de betreffende business
3. Identificeer de belangrijkste voorwaarden die aan oplossingen moeten worden gesteld
4. Selecteer de beschikbare opties

De schrijfster Elaine Sternberg hanteert als beoordelingscriteria rechtvaardigheid en (decency) eerlijkheid en focust daarbij (en dat is cruciaal) op de lange termijn toegevoegde waarde voor de onderneming.

Onder rechtvaardigheid verstaat zij in deze context dat het principe wordt gehanteerd dat een beloning in verhouding moet staan met de toegevoegde waarde die persoonlijk wordt geleverd. Onder decency wordt verstaan: honesty, fairness, absence of physical violence and coercion, and the presumption of legality.

Herkenbare voorbeelden waarbij b.v. de opdrachtgever en de adviseur niet deskundig zijn worden afgedaan met de beoordeling dat beiden laakbaar zijn. De gouden handdruk op zich is niet laakbaar, maar als de toegevoegde waarde van de betreffende functionaris negatief is, dan is betaling van grote bedragen niet acceptabel. Ook als aanzienlijk gesaneerd wordt dient het management een grote stap terug te doen.

Bron: Just Business – Elaine Sternberg, Oxford University Press, ISBN 978-0-19-829662-1

**IN2030: vier toekomstbeelden**

Begin september publiceerde de Rabobank het boek IN2030, een scenario-studie van economen van de Rabobank met daarin vier mogelijke toekomstbeelden voor 2030: van harmonieus tot conflictueus, van evolutionair tot revolutionair. Of, anders gezegd, van een wereld die wordt gekenmerkt door gematigde en geleidelijke ontwikkelingen tot een samenleving die snel en schoksgewijs verandert, in zowel een vreedzaam als een vijandig klimaat.



De schrijvers hebben alle analytische gereedschappen ingezet die anno 2011 voor economen beschikbaar zijn. De vier scenario's schetsen daarom op een plausibele manier hoe de wereld er in 2030 uit zou kunnen zien. Het boek geeft antwoord op vragen als: Wat zijn de grote machtsblokken over twintig jaar?, Is de euro een wereldmunt of slechts een vage herinnering?, Is er sprake van een vreedzame samenleving of komt er een nieuwe Koude Oorlog?, Is er voldoende voedsel voor de groeiende wereldbevolking?, Zijn er voldoende alternatieven voor de eindige voorraad fossiele brandstoffen?

Hieronder een samenvatting van de vier beschreven scenario's:

**1. Schokkend Samen**

Deze wereld wordt primair gedreven door economische belangen. Ook kenmerkt zij zich door haar multipolaire karakter. Dat betekent dat meer dan twee landen een grote invloed hebben. Landen kiezen ervoor om samen te werken omdat zij beseffen dat ze daardoor hun belangen beter kunnen behartigen. Veranderingen voltrekken zich schoksgewijs en in een hoog tempo. Tegenstellingen worden daarbij op een harmonieuze manier opgelost en leiden niet tot grote conflicten.

**2. Dynamisch Divers**

De internationale spanningen zijn groot. Overal op de wereld zijn forse brandhaarden. Deels langs etnisch/religieuze lijnen, maar ook de schaarste aan natuurlijke hulpbronnen leidt tot conflicten tussen landen en regio's. Protectionisme viert hoogtij. De Europese Unie is uit elkaar gevallen. De wereld leeft in een voortdurende toestand van wantrouwen, uiterste waakzaamheid en angst. De roep om strenge veiligheidsmaatregelen is groot.

**3. Trage Twist**

Net als in de vorige eeuw zijn er in dit scenario grote spanningen tussen Oost en West. Nu zijn het China en de Verenigde Staten die dreigend tegenover elkaar staan. De wapenwedloop is er vooral een van economische sancties en sterk protectionistische maatregelen. De energiecrisis kan niet worden vermeden. De schaarste aan voedsel en schoon drinkwater neemt toe en de kloof tussen arm en rijk en die tussen generaties groeien gestaag. Oeverloos overleg leidt tot langdurige patstellingen.

**4. Vloeiend Vooruit**

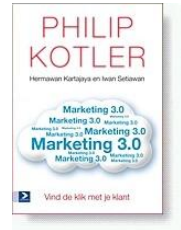
Deze wereld kenmerkt zich door een sterk commitment om de internationale organisaties effectiever te laten functioneren en de grensoverschrijdende vraagstukken op het gebied van energie- en klimaatbeheersing en veiligheid aan te pakken. Daar staat tegenover dat de besluitvorming traag verloopt omdat veel belanghebbenden zijn betrokken. Oplossing van nagenoeg alle problemen wordt in overleg gezocht, waardoor deze niet altijd voortvarend worden aangepakt. Technologische doorbraken zijn er in deze wereld vooral op gericht om processen te verbeteren.

Meer over deze scenario's is te vinden op [www.in2030.nl](http://www.in2030.nl).

Bron: Second Sight

### Marketing 3.0, Vind de klik met je klant

Marketing is opgeschoven van productgericht (1.0) naar consumentgericht (2.0). Marketing 3.0 is de fase waarin marketing verschuift van consumentgericht naar mensgericht waarin winstgevendheid wordt afgewogen tegen verantwoord ondernemen.



Naast creatieve samenwerking is newwavetechnologie de belangrijkste kracht achter de totstandkoming van Marketing 3.0. De newwavetechnologie bestaat uit drie belangrijke krachten: goedkope computers en mobiele telefoons, goedkoop internet en open source. De huidige generaties klanten worden ook veel gevoeliger voor maatschappelijke zorgen en problemen. Bovendien wordt door de nieuwe technologie beter ingespeeld op die diepere behoeften om idealen te realiseren, mee te doen, creatief te zijn en deel uit te maken van een gemeenschap.

Het boek bespreekt recente trends en strategieën aan de hand van cases en geeft een goed beeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De integratie van marketing en waarden kan worden samengevat in tien credo's:

1. Behandel je klanten met liefde en je concurrenten met respect
2. Als de tijden veranderen verander dan mee
3. Verduidelijk je waarden en geef ze niet op
4. Richt je op degenen die je het meeste winst kunnen opleveren
5. Stel eerlijke prijzen vast die de kwaliteit van het product weerspiegelen
6. Help toekomstige klanten om je te vinden
7. Zie je klanten als klanten voor het leven
8. Ieder bedrijf is een dienstverlenend bedrijf, want ieder product levert een dienst
9. Verbeter je bedrijfsproces iedere dag weer op alle mogelijke manieren
10. Verstandige managers kijken niet alleen naar de financiële gevolgen van een beslissing

Bron: Marketing 3.0 – Philip Kotler, Academic Press, ISBN 978-90-5261-788-6

### Het nieuwe gezicht van innovatie

Gebaseerd op 125 jaar ervaring heeft Arthur D. Little een manifest opgesteld over innovatie trends de komende 10 jaar die bestuurders van bedrijven en overheden de kracht moeten geven om te veranderen.

Het adviesbureau gelooft dat grote maatschappelijke veranderingen zoals b.v. de CO<sub>2</sub>-reductie alleen mogelijk door:

1. De klanten bij de innovatie te betrekken
2. Nieuwe innovatieve business modellen te creëren
3. Nieuwe innovaties te starten in lage inkomens groepen en dan op te nemen in de meer ontwikkelde markten
4. Hoge snelheid en lage risico's te nemen
5. Innovaties van nieuwe producten in de gehele bedrijfskolom te integreren.

Bron: [www.adl.com/InnovationManagement](http://www.adl.com/InnovationManagement).

### De zeven innovatiezonden

Van een vooraanstaande design- en innovatieclub IDEO heeft een van de leiders Ryan Jacoby 'Zeven Hoofdzonden van Innovatie' op een rij gezet vanuit de gedachte dat je designwijsheden ook kunt loslaten op de organisatie van het innovatieproces zelf. Dat kan hier en daar leiden tot een bekende strijd: die tussen de creatieve vrijdenkers en de spreadsheetmanagers die dol zijn op een mooi systeem met vaste procedures en targets. Maar met een ge-olied systeem of kostbare tools alleen kom je er niet. Hoe het wel moet, doe het tegenovergestelde!



1. Binnen blijven
2. Erover praten en praten en praten
3. Angst voor vergissingen
4. Te grote druk op snelle executie
5. Ongeduld, te hoge verwachtingen
6. Onvoldoende diversiteit deelnemers
7. Te groot vertrouwen in proces of tools.

### De sleutel naar innovatie

Wetende dat we leven in een wereld waar het onvoorstelbare binnen korte tijd de normaalste zaak van de wereld wordt, hoe krijgt Google het dan voor elkaar om jaar in jaar uit te innoveren?



Acht principes die ze 'along the way' opgepikt hebben:

1. Formuleer een missie die ertoe doet
2. Denk groot, maar begin klein
3. Streef naar continue innovatie, niet naar directe perfectie
4. Wees altijd en overal op zoek naar ideeën
5. Deel alles
6. Stimuleer blue-sky thinking
7. Wees een open platform
8. Durf fouten te maken

### Interview Andrea Wiegman in De Volkskrant

Hoe gaan wetenschap en technologie ons leven veranderen? De Volkskrant ging de zomer op zoek naar de zonnige zijde van die vooruitgang – van vliegende auto's tot onsterfelijke mens. Deel 11 gaat over de toekomst van de consument, een interview met Andrea Wiegman, hoofdredacteur en oprichter van Second Sight.



Een samenvatting:

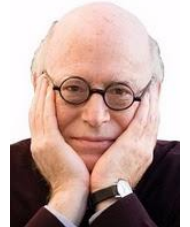
Ooit hobbelde de klant braaf aan achter wat je hem voorhield, nu wapent hij zich met Twitter en Facebook en trekt hij zijn eigen plan – vaak tot ontzetting van de industrie. Het is slechts het begin, voorziet trendwatcher Andrea Wiegman. Wacht maar tot de consument een 3D-printer krijgt. "Eerst komt er chaos. Nog meer chaos."

"Er is een revolutie gaande. Een omslag in hoe we denken, handelen, consumeren. Waar je vroeger kon terugvallen op allerlei vaste stramienien, een overzichtelijk aantal mogelijkheden, heb je nu voor iedere beslissing wel duizend keuzemogelijkheden. Bij welke groep hoor je, neem je wel over geen pensioen, welk product schaf je aan? Iedereen gaat het op zijn eigen manier te lijf. En ja, zeker voor mensen die

van houvast houden, is dat ingewikkeld. Het is waarschijnlijk de reden waarom zoveel mensen een burnout hebben. Waarom er zo veel stress is. Keuzestress. Dus chaos. En er zal nog meer chaos komen. Maar chaos hoort bij overgangstijden. Ik vind dat we ook in een heel leuke tijd leven, vol nieuwe mogelijkheden.”

## De cultuur van het nieuwe kapitalisme

Een leven lang werken bij dezelfde baas is er allang niet meer bij. 'Jong' en 'dynamisch' zijn de sleutelwoorden voor moderne werknemers ervaring doet er niet meer toe. Werd er vroeger van u verwacht dat u zich settelde, nu bent u ouderwets als u dat doet. Talent en vakmanschap, solidariteit en gemeenschapszin lijken niet meer te tellen. Bedrijven veranderen zelf om de haverklap van identiteit, ze reorganiseren en fuseren.



De gezaghebbende socioloog Richard Sennett laat overtuigend zien hoe de veranderingen in ons werkende leven een grote invloed hebben op onze identiteit. Managementgoeroes en hervormers verwachten alle heil van mondiale, flexibele ondernemingen. Anders dan statische, bureaucratische bedrijven bieden ze werknemers grote vrijheid en kansen op ontplooiing. Sennett stelt daarentegen dat de nieuwe economie nieuwe sociale en emotionele trauma's veroorzaakt. Slechts een bepaald soort persoonlijkheid floreert in een fragmentarische, onstabiele werkomgeving: de vrijemarkt-economie belooft mensen die op zichzelf zijn gericht en vooral denken aan de korte termijn.

Sennett geeft in 'De cultuur van het nieuwe kapitalisme' niet alleen een haarscherp en genadeloos beeld van hoe de nieuwe economie ingrijpt in ons dagelijks leven, hij pleit ook voor een duurzamere vorm van werken en ondernemen.

Bron: De cultuur van het nieuwe kapitalisme – Richard Sennett, ISBN 9789029079211

## Banken blijven overnames in MKB faciliteren

Banken zijn nog steeds bereid om overnames in het midden- en kleinbedrijf te faciliteren. Fusieadviseur Ferry Nahon, verbonden aan bureau Marktlink, constateert dat de overnamemarkt in het MKB voornamelijk ontsnapt aan de Europese schuldencrisis. Grote transacties zijn momenteel lastig te realiseren. Banken moeten in dat geval de financiering gezamenlijk dragen.



Dergelijke deals zijn niet rond te krijgen vanwege het tumult op de Europese financiële markten. Marktlink heeft in de afgelopen tien dagen financieringsvoorstellen gekregen voor twee tot drie deals. De waarde ligt per deal tussen de 2 en 15 miljoen euro. Dutch Dream, een andere bemiddelaar in MKB-transacties, kan ook nog steeds zaken doen. Adviseur Jordi den Ouden verklaart dat op 10 augustus nog een aanvraag is gehonoreerd bij de bank. Den Ouden weet dat banken nog steeds welkom zijn aan het loket van de Europese Centrale Bank. Kopers van bedrijven betalen in regel het Euribor tarief van 1,74% plus een risico-opslag van 3,5 tot 4 procentpunt. Voor banken zijn dat interessante marges.

Bron: Het Financieele Dagblad

## Nederland bungelt onderaan lijst meest visionaire organisaties

Nederlandse organisaties blijven achter in het ontwikkelen van een inspirerende visie en in het doorvoeren van die visie in alle bedrijfsprocessen zo laat wereldwijd onderzoek van adviesbureau &samhoud naar organisatievisies zien.

Aan het onderzoek van &samhoud werkten in totaal 3000 managers mee uit China, Duitsland, India, Maleisië, Nederland, Spanje en de VS. Van deze landen blijkt Maleisië te beschikken over de meest visiegedreven organisaties. Nederland bungelt helemaal onderaan.

Vooraf in de groei-economieën in Azië worden organisatievisies volledig omarmd. Aziatische managers geven aan welke effecten hun visiegedreven bedrijfsvoering heeft: doelen worden duidelijker, de klanttevredenheid groeit, creativiteit groeit en er ligt een grotere focus op prestaties.

Salem Samhoud, oprichter van &samhoud: "Visiegedreven organisaties presteren nou eenmaal beter. 90 procent van de organisaties in Nederland heeft wel een visie ontwikkeld maar vervolgens onvoldoende geïmplementeerd. Visie wordt in ons land te weinig geleefd en geloofd en dat kan op termijn leiden tot een enorme waardevernietiging."

### Top 5 waarom een visie sneuvelt

In Nederland is de organisatievisie veel minder onderdeel van de dagelijkse praktijk. Met andere woorden: organisatievisies in Nederland worden met veel energie opgesteld maar verdwijnen daarna in de la. Uit het kwalitatieve deel van het onderzoek vormt zich een top 5 van oorzaken waarom een visie sneuvelt.

Deze top 5 geldt voor alle landen, dus ook voor Nederland:

- Gebrek aan voorbeeldgedrag in de top
- Snelle wisselingen aan de top
- Visie wordt niet goed gecommuniceerd
- Visie wordt niet consistent doorgevoerd
- Visies zijn niet uitgebalanceerd

### Een organisatievisie creëert waarde

In Azië, waar organisatievisies het meest consistent zijn doorgevoerd in de alledaagse praktijk, geeft 85 procent van de respondenten aan dat de visie leidt tot omzet- en winstgroei. 87 procent geeft daarnaast aan dat de visie leidt tot een hogere klanttevredenheid en 84 procent laat weten dat de visie ook heeft geleid tot meer betrokken medewerkers. Ter vergelijking: in Nederland liggen die percentages een stuk lager, respectievelijk 51 procent, 62 procent en 55 procent.

Een visie bestaat uit vier elementen: hoger doel (waarom bestaan we), gewaagd doel (waar gaan we voor), kernwaarden (waar staan we voor) en kernkwaliteiten (waarin blinken we uit). Een visie geeft richting en motiveert.

### Niet inspirerend

Visies in Nederland zijn minder onderscheidend dan in alle andere onderzochte landen (56 procent). Maar ook op geloofwaardigheid van de visie scoort Nederland het laagst (54 procent). Bovendien wordt in Nederland de visie het minst gebruikt om veranderingen in de organisatie door te voeren (60 procent). Het meest dramatische cijfer voor Nederland is dat visies in Nederland niet inspirerend zijn. Slechts 36 procent van de managers antwoordt daar positief op.

Het blijkt dat veel Nederlandse organisaties verzuimen om in hun visie antwoord te geven op de vraag: waarom bestaan wij? Het antwoord op die vraag bepaalt voor een belangrijk deel hoe inspirerend een visie is. Gebrek aan zingeving leidt ertoe dat Nederlandse managers zich minder aangespoord voelen tot extra inspanningen naar aanleiding van de organisatievisie. 60 procent van hen is bereid een stap extra te zetten. In Aziatische landen ligt dat percentage gemiddeld op 80 procent.

Ook geven Nederlandse managers aan dat de visie niet herkenbaar is in bijvoorbeeld merk en beoordelingssystematiek. Vooral bij dat laatste scoort Nederland het laagst: 41 procent. Andere landen scoren veel hoger op dit punt, zoals Duitsland (66 procent) en Maleisië (79 procent).

Bron: HRpraktijk

---