



Onderzoeksrapport: Kiezen voor winst

September, 2016

Prof.dr. Stefan Stremersch, Drs. Gert Jan Prevo, Drs. Elio Keko, Dr. Nuno Camacho

**Erasmus
School of
Economics**

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Bedrijven in de Lage Landen maken te weinig winst	3
Gebrek aan winst is een fundamenteel economisch probleem	4
Winstdruk zet strategische dilemma's op scherp	5
<i>Perfekte Storm</i>	5
<i>Dilemma's</i>	5
1. Groot volume of hoge prijs	5
2. Korte of lange termijn	5
3. Lokaal of globaal	5
Andere bedrijven die we diepgaand bestudeerden met de case-methode	6
9 op de 10 bedrijven worden met één of meerdere van deze dilemma's geconfronteerd	7
Hoe maak je best slimme keuzes bij dilemma's? Inspireer, Divergeer en Convergeer (IDC)!	8
Helaas gebruiken te weinig ondernemingen het IDC beslismodel!	9
Managementimplicaties: Hoe kan ik nu starten met <i>Kiezen voor winst</i>?	11
Bijlage 1: Evolutie van winstbelasting en maximale aanslagvoet voor ondernemingen in Nederland	12
Bijlage 2: Evolutie van faillissementen en aantal nieuwe ondernemingen in België	13
Bijlage 3: Korte Biografieën Auteurs	14
Bijlage 4: Aanleiding van én voor het Boek Kiezen voor winst	15

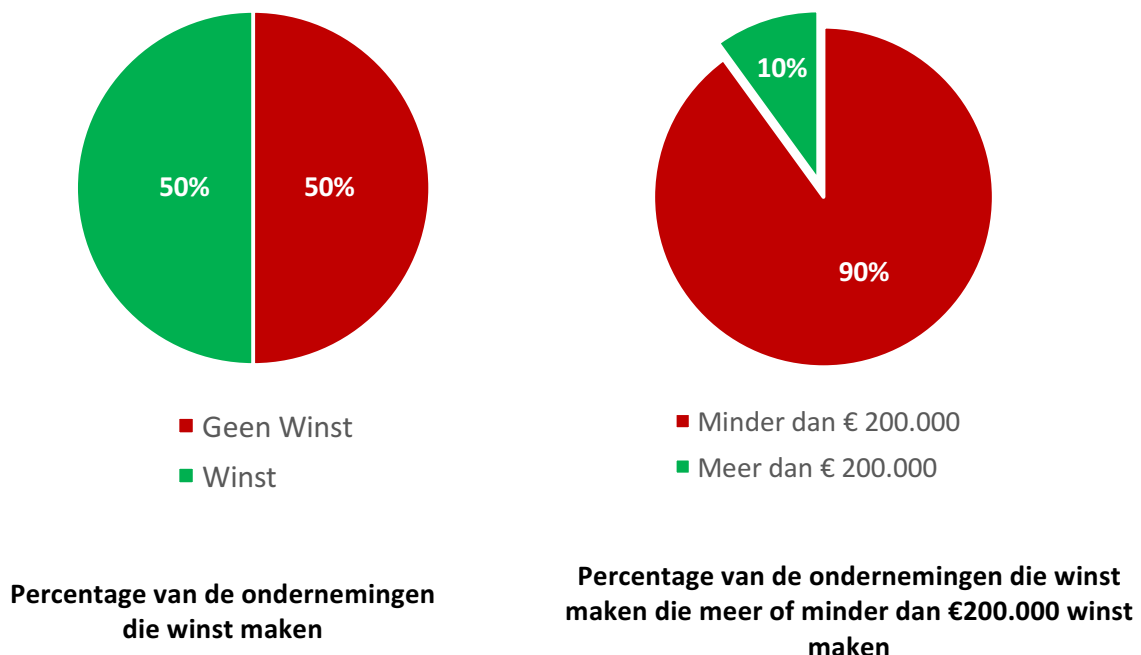
Inleiding

Dit rapport ondersteunt het boek *Kiezen voor winst* met wetenschappelijk onderzoek. We gebruikten twee onderzoeksmethodes. Ten eerste, werd een grote hoeveelheid gevalstudies uitgewerkt (case-study methode) waarvan de meeste gerapporteerd worden in het boek; de overige worden gerapporteerd op de website www.Kiezenvoorwinst.nl. Ten tweede, voerden we een grootschalig onderzoek uit met een online enquête onder 308 bedrijven, in Nederland (2/3) en België (1/3). We bevraagden managers over de winstdruk in hun organisatie, de impact van die winstdruk op de werkgelegenheid in hun organisatie, de mate waarin hun organisatie tegen één van de drie kerndilemma's in *Kiezen voor winst* aanloopt, en het beslismodel in hun organisatie. De doelen van deze studie waren: (1) de relevantie van winst als concept te duiden; (2) de veelvoorkomendheid van de drie bestudeerde dilemma's te demonstreren; en (3) het gebruik en de optimaliteit van het IDC-beslismodel (Inspireer, Divergeer, Convergeer) te onderzoeken. Dit IDC-beslismodel wordt in *Kiezen voor winst* uitgewerkt om moeilijke beslissingen te nemen wanneer bedrijven tegen belangrijke dilemma's aanlopen en willen kiezen voor winst.

Bedrijven in de Lage Landen maken te weinig winst

De winstgevendheid van bedrijven uit de Lage Landen staat steeds vaker onder druk. De helft van de Nederlandse bedrijven maakt geen winst of is verlieslatend; van de helft die toch winst maakt, maakt slechts 10% meer dan 200.000 euro winst (zie Figuur 1). Het aandeel van de vennootschapsbelasting (VpB), ook wel winstbelasting genoemd, in de totale belastingontvangsten is gehalveerd in vergelijking met 2000; deze daling is veel groter dan de daling van ongeveer een kwart in de nominale aanslagvoeten (zie Bijlage 1). België toont een gelijkaardig beeld. Terwijl het aantal faillissementen in 2013 met nagenoeg 50% is gestegen, is het aantal nieuwe ondernemingen gestegen met minder dan 20%, in vergelijking met 2000 (zie Bijlage 2).

Figuur 1. Zeer weinig Nederlandse ondernemingen maken substantieel winst



Gebrek aan winst is een fundamenteel economisch probleem

De lage ondernemingswinsten die tekenend lijken te zijn voor de laatste jaren vormen een fundamenteel economisch probleem voor de Lage Landen. Winst is niet alleen een doel op zich voor ondernemingen en aandeelhouders. Het is ook een noodzakelijke voorwaarde om alle andere doelen die iemand heeft met zijn organisatie te verwezenlijken. Ook maatschappelijk is winst van fundamenteel belang. Enkel groei in ondernemingswinst kan op lange termijn de voortzetting van onze welvaart borgen. Groeiende ondernemingswinsten zijn fundamenteel voor een gezonde arbeidsmarkt.

Uit ons onderzoek, waaraan ruim 200 bedrijven uit Nederland en 100 uit België hebben meegewerkt, blijkt dat het gebrek aan winstgevendheid van ondernemingen uit de Lage Landen grote gevolgen heeft voor de werkgelegenheid. 42% van de deelnemende bedrijven rapporteert dat hun lage winstgevendheid aanleiding heeft gegeven hun personeelsbestand in te krimpen. 28% van de deelnemende bedrijven rapporteert dat hun winstgevendheid aanleiding heeft gegeven tot uitbreiding van hun personeelsbestand. Voor 30% hebben overwegingen over winstgevendheid niet geleid tot een uitbreiding of inkrimping van de werkgelegenheid (zie Figuur 2). Het tegengaan van werkloosheid, door de Nederlandse minister-president, Mark Rutteⁱ, op 3 april, 2014 bestempeld als topprioriteit, valt of staat dus met de winstgevendheid van het bedrijfsleven.

Over dit onderzoek:

Methode:

Enquête in samenwerking met ResearchNow

Respondenten:

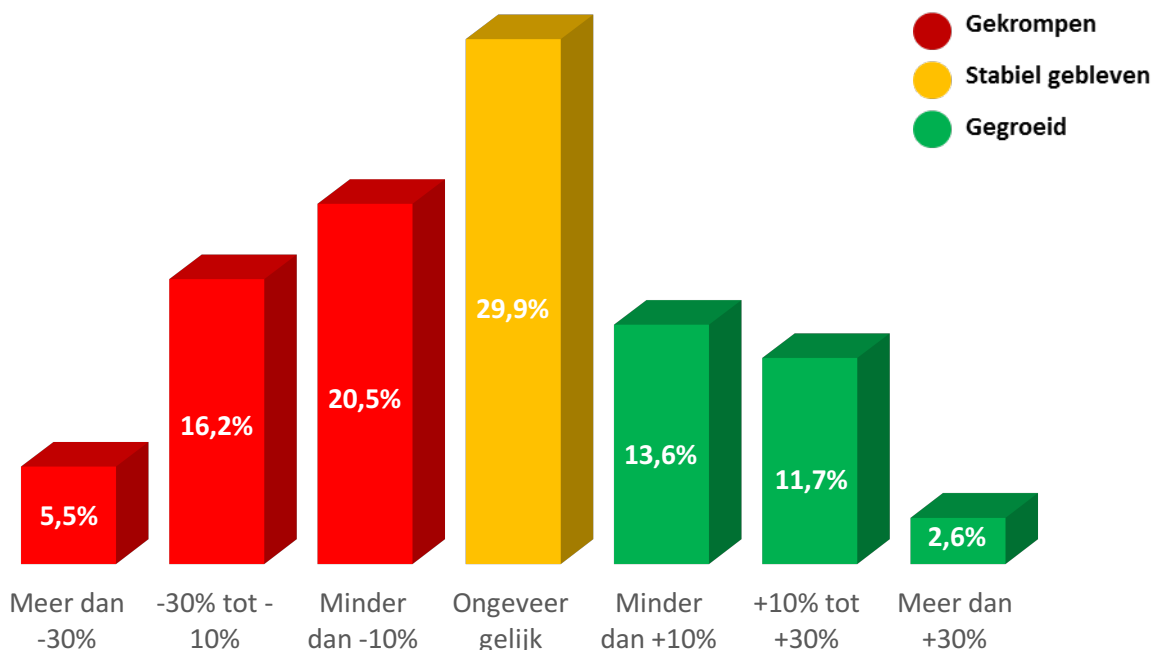
204 Nederlandse bedrijven

104 Belgische bedrijven

Partners:



Figuur 2. Lage winstgevendheid drukt op werkgelegenheid



Percentage bedrijven dat uit winstoverwegingen personeelsbestand inkromp of uitbreidde

Winstdruk zet strategische dilemma's op scherp

Perfekte Storm

De oorzaken van de winstdruk liggen deels extern. De economische groei in de Lage Landen is al een hele tijd erg laag (rond de 1%) en dat zal zo blijven; bij ongewijzigd beleid, zelfs mogelijks tot 2070ⁱⁱ. De groei ligt buiten Europa. Terwijl het aandeel van het Westen in het bruto wereld product nu nog 80% hoger ligt dan dat van groeilanden, zoals China, India en Brazilië, daalt dit aandeel tot de helft van dergelijke groeilanden tegen 2050. Naast globalisering, schudden ook disruptieve bedrijfsmodellen, zoals de shared economy van Uber en Airbnb, en disruptieve technologieën, zoals Tesla's zelfrijdende auto, onze economie grondig door elkaar. En dat aan steeds hogere snelheden. De perfecte storm van deze verschillende elementen maken het steeds moeilijker voor onze ondernemingen om stevige rendementen neer te zetten. Steeds scherper de juiste keuzes maken wordt steeds moeilijker en foute keuzes wordt steeds zwaarder afgestraft.

Dilemma's

We onderzochten deze drie centrale dilemma's voor organisaties door een groot aantal gevalstudies te analyseren:

1. Groot volume of hoge prijs

Fiat ervaart het groot volume versus hoge prijs dilemma met het merk Maserati:



- In hoeverre kan Fiat het verkoopvolume van Maserati laten groeien zonder de hoge-prijs positie en de merknaam van Maserati aan te tasten?
- Maakt Fiat met de lancering van de goedkopere Maserati Ghibli, dezelfde fout als Ford toen het de Jaguar X-Type lanceerde op het Ford Mondeo platform, waardoor het een iconisch Engels merk in de prak reed en de factuur in de miljarden liep?

2. Korte of lange termijn

Unilever ervaart het korte versus lange termijn dilemma met haar keuze voor duurzaamheid:



- Is Unilever's keuze voor duurzaamheid de oorzaak van het achterblijven van korte termijn winst en groei op haar sectorgenoten?
- Gaat Unilever de weg op van Amazon.com met haar focus op de lange termijn? Maar moet het dan niet harder groeien om dat voor elkaar te krijgen?

3. Lokaal of globaal

Barcelona ervaart het lokaal of globaal dilemma:



- Kan je als club met Catalaanse roots en 140.000 Catalaanse eigenaren (zonder rijke voorzitter of eigenaar) een wereldmerk worden? Moet je dan je roots minder of juist sterker aanzetten?
- Waarom is Barcelona uitgegroeid tot een globaal merk, terwijl het iconische merk Ajax dat niet is gelukt? Waarom is het totaalvoetbal van Johan Cruyff de stempel geworden van Barcelona en niet van Ajax?

Andere bedrijven die we diepgaand bestudeerden met de case-methode



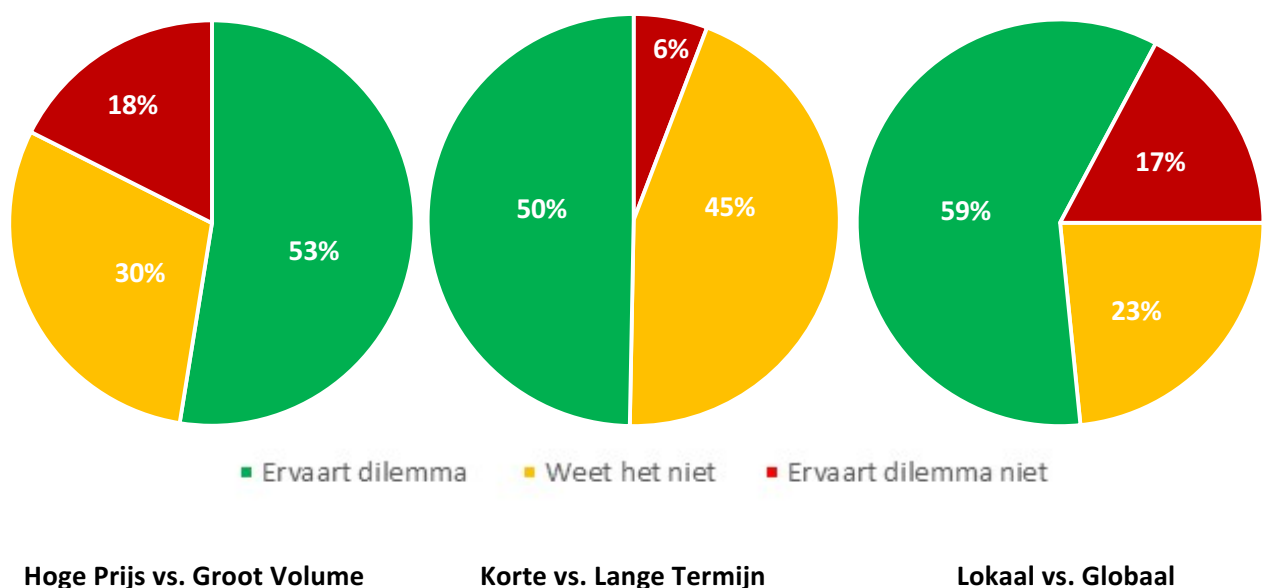
9 op de 10 bedrijven worden met één of meerdere van deze dilemma's geconfronteerd

Uit onze vragenlijst onder meer dan 300 Nederlandse en Belgische bedrijven konden we afleiden dat 9 op de 10 bedrijven ten minste één van de dilemma's ervaren, een derde van de managers komt in aanraking met twee dilemma's en 12% zegt zelfs aan te lopen tegen alle drie de dilemma's.

Het lokaal versus globaal dilemma is het populairst (zie Figuur 3). Bijna 60% van de bedrijven ervaren het bij hun zoektocht naar meer winst. 52.6% van de bedrijven ervaren het hoge prijs versus groot volume dilemma in hun zoektocht naar meer winst. De helft van alle ondernemingen ervaren het korte versus lange termijn dilemma in haar winstkeuzes.

Voor alle drie dilemma's is het aantal ondernemingen dat het dilemma ervaart groter dan het aantal ondernemingen dat stelt het dilemma niet te ervaren.

Figuur 3. Negen op de tien ondernemingen ervaart ten minste één van de drie dilemma's



Hoe maak je best slimme keuzes bij dilemma's? Inspireer, Divergeer en Convergeer (IDC)!

We onderzochten vervolgens via verschillende methoden hoe bedrijven best slimme keuzes maken bij dilemma's. We gebruikten hierbij zowel de eerder beschreven case-study methodiek, maar we gebruikten ook opnieuw de data die we verzamelden met onze vragenlijst onder meer dan 300 bedrijven in de Lage Landen.

We ontdekten dat de beste manier om keuzes te maken bij dilemma's het IDC beslismodel is. Binnen het IDC beslismodel, vinden managers inspiratie voor het maken van beslissingen door te kijken naar wat andere bedrijven doen. Managers hechten veel waarde aan diversiteit en verschillende zienswijzen tijdens het genereren van oplossingsmogelijkheden en trachten deze actief te stimuleren. De oplossingen worden in team geanalyseerd waarna het team de meest geschikte optie selecteert en implementeert, eventueel door eerst met de meest geschikte optie te experimenteren.

Dit onderzoek toont aan dat je elke component van het IDC model kunt verbinden met de keuze voor winst. Met andere woorden, we vonden onder bedrijven die de componenten van het IDC model toepassen, minder verlieslatende én meer winstgevende organisaties. Tabel 1 geeft onze resultaten weer in een zogenaamde kruistabel. Hoe lees je deze tabel het beste?

In de kolom **inspireer**, zie je dat van de bedrijven die inspiratie niet gebruiken bij hun belangrijke beslissingen, er 43% de jongste 5 jaar met een winstafname geconfronteerd werden, en 40% een winsttoename kenden. Deze cijfers zijn veel rooskleuriger bij de bedrijven die wel inspiratie gebruikten bij hun belangrijke beslissingen. Bij deze bedrijven zijn er slechts 28% die met een winstafname werden geconfronteerd en zijn er 46% die een winsttoename kenden. Met andere woorden, bedrijven die inspiratie gebruiken in hun belangrijke beslissingen hebben meer kans hun winst te zien groeien, terwijl bedrijven die dat niet doen meer kans hebben hun winst te zien afnemen.

In de kolom **divergeer**, zie je dat van de bedrijven die divergentie niet gebruiken bij hun belangrijke beslissingen, er 37% de jongste 5 jaar met een winstafname geconfronteerd werden, en 41% een winsttoename kenden. Deze cijfers zijn veel rooskleuriger bij de bedrijven die wel divergentie gebruikten bij hun belangrijke beslissingen. Bij deze bedrijven zijn er slechts 30% die met een winstafname werden geconfronteerd en zijn er 49% die een winsttoename kenden. Met andere woorden, bedrijven die divergentie gebruiken in hun belangrijke beslissingen hebben meer kans hun winst te zien groeien dan bedrijven die dat niet doen, terwijl ze minder kans hebben hun winst te zien afnemen.

In de kolom **convergeer**, zie je dat van de bedrijven die niet snel convergeren bij hun belangrijke beslissingen, er 57% de jongste 5 jaar met een winstafname geconfronteerd werden, en slechts 26% een winsttoename kenden. Deze cijfers zijn veel rooskleuriger bij de bedrijven die wel snel kunnen convergeren bij hun belangrijke beslissingen. Bij deze bedrijven zijn er slechts 23% die met een winstafname werden geconfronteerd en zijn er 51% die een winsttoename kenden. Met andere woorden, bedrijven die snel convergeren bij hun belangrijke beslissingen hebben meer kans hun winst te zien groeien, terwijl bedrijven die dat niet doen meer kans hebben hun winst te zien afnemen.

Tabel 1: Het verband tussen het toepassen van de IDC beslismethode en winsttoename en -afname in de jongste 5 jaar

	Inspireer		Divergeer		Convergeer	
	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja
Winstafname in jongste 5 jaar	43%	28%	37%	30%	57%	23%
Winsttoename in jongste 5 jaar	40%	46%	41%	49%	26%	51%

Helaas gebruiken te weinig ondernemingen het IDC beslismodel!

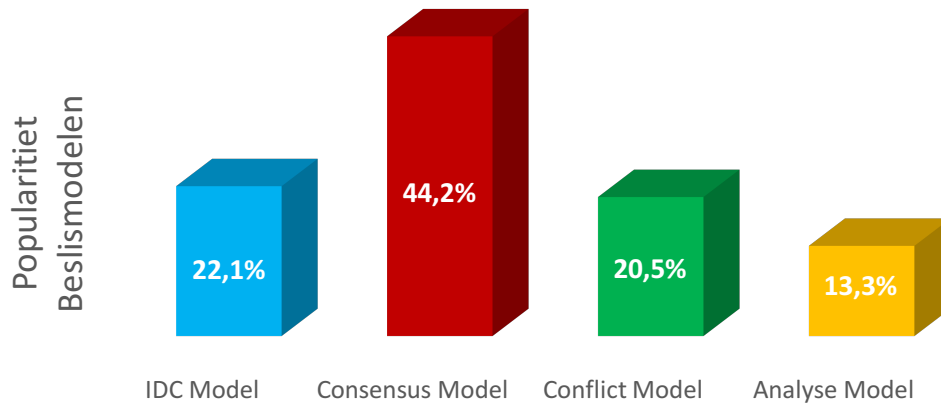
We onderzochten met onze vragenlijst eveneens hoeveel bedrijven het IDC-model consistent gebruiken. Met andere woorden, hoeveel van de bedrijven zoeken, bij belangrijke beslissingen, inspiratie buiten hun bedrijf, stimuleren actief divergent denken in hun team en convergeren snel op de keuzes? Het resultaat toont dat er veel marge is voor verbetering in het besluitvormingsmodel van Belgische en Nederlandse ondernemingen wanneer ze geconfronteerd worden met belangrijke dilemma's.

We stellen dit op twee manieren vast. Vooreerst vergeleken we het IDC model met drie andere beslismodellen:

- *Consensus model:* Binnen dit model, nemen managers beslissingen op basis van hetgeen het bedrijf in het verleden heeft gedaan. Men deelt veelal dezelfde waarden en meningen, tevens staat men niet open voor andersdenkenden. Dit draagt bij aan een snelle besluitvorming.
- *Conflict model:* Binnen dit model, hebben managers veelal verschillende meningen over belangrijke beslissingen. Men is niet geïnteresseerd in oplossingen van andere bedrijven. Iedere manager handelt op basis van zijn eigen overtuigingen en voert beslissingen uit op zijn of haar eigen manier.
- *Analyse model:* Binnen dit model, zijn de managers zeer enthousiast over het leren van andere bedrijven en industrieën. Managers binnen dit model zijn veelal denkers er wordt dan ook pas een keuze gemaakt als er bewijs is dat de keuze juist is. Alle opties worden dan ook zorgvuldig geanalyseerd, lang voordat men deze uiteindelijk uitvoert.

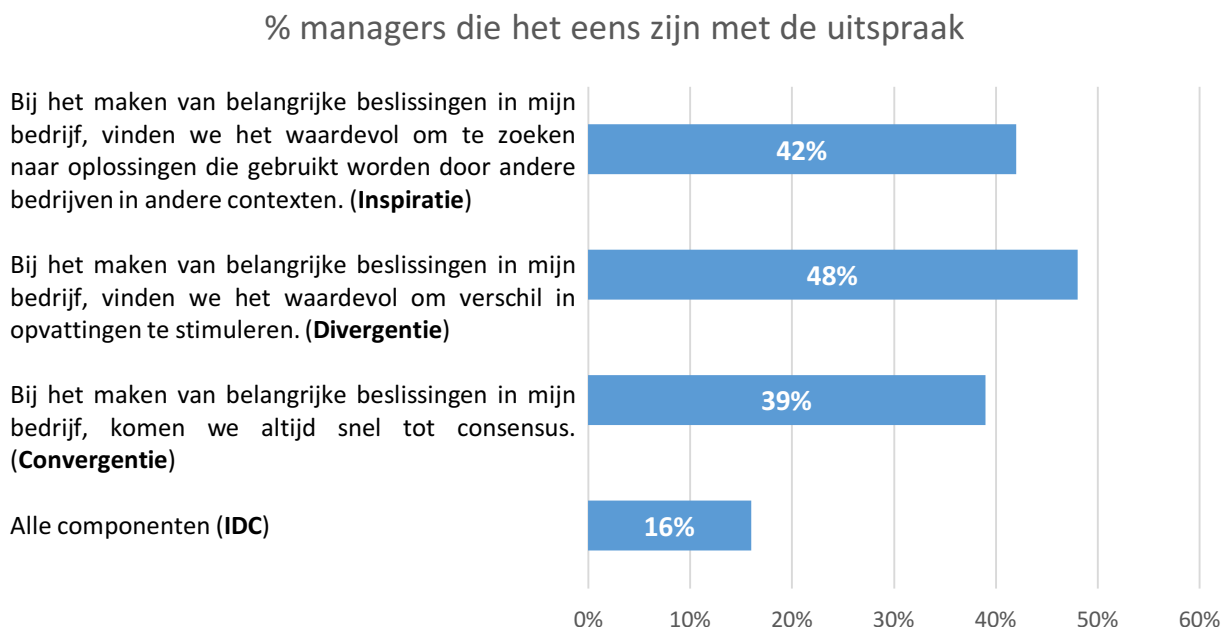
We vonden dat als je managers vraagt één van deze vier modellen – IDC, Consensus, Conflict en Analyse – te kiezen als het model dat ze het vaakst toepassen binnen hun bedrijf, dan antwoordt minder dan 1 op 4 van de managers dat ze het IDC model volgen. De meeste bedrijven volgen, zo rapporteren de 308 managers die we ondervraagden, het consensus model (zie Figuur 4).

Figuur 4. Het Consensus-model is het populairste beslismodel binnen bedrijven uit de Lage Landen



Deze resultaten valideerden we vervolgens door terug te keren naar de vragen die we reeds gebruikten in Tabel 1. Hoe vaak zijn de ondervraagde managers het eens dat hun bedrijf besluiten neemt volgens, inspiratie, divergentie en convergentie? 42% van de ondervraagde managers vinden dat hun bedrijf inspiratie gebruikt bij de besluitvorming bij belangrijke beslissingen. 48%, respectievelijk 39%, vinden dat hun bedrijf divergente meningen stimuleert bij de besluitvorming, respectievelijk snel tot consensus komt, bij belangrijke beslissingen. Echter, slechts 16% rapporteert dat in hun bedrijf men alle drie de componenten van het IDC model gebruikt bij het nemen van belangrijke beslissingen. Deze 16% ligt dicht bij de 22% die we eerder in Figuur 5 rapporteerden.

Figuur 5. Slechts een minderheid van bedrijven gebruikt het IDC beslismodel



Kortom, onze conclusie is dat het IDC model weliswaar tot de beste bedrijfsprestaties leidt, maar dat het slechts gebruikt wordt door een minderheid van de bevroagde ondernemingen. Deze conclusie is hoopgevend. Immers, door het IDC model als beslismodel verder te verspreiden onder bedrijven, zullen bedrijven vaker kunnen en willen Kiezen voor winst!

Managementimplicaties: Hoe kan ik nu starten met *Kiezen voor winst*?

Dit onderzoeksrapport beperkt zich tot het rapporteren van onze wetenschappelijke studieresultaten. Voor de managementimplicaties, verwijzen wij je naar het boek *Kiezen voor winst* (zie Bijlage 4). Hierin vind je onder andere:

- Meer voorbeelden van elk van de hierin gerapporteerde dilemma's: Groot volume of hoge prijs, korte of lange termijn, globaal of lokaal.
- De IDC Methode praktisch uitgelegd met vele voorbeelden en implementatieplannen.
- Tools die je kunt inzetten als je zelf aan de slag gaat met het kiezen bij belangrijke strategische dilemma's.
- Een enorme hoeveelheid gevalstudies die ter inspiratie van jouw eigen besluitvorming kunnen dienen.

Ter ondersteuning van het boek, hebben we ook de website www.Kiezenvoorwinst.nl gelanceerd die aanvullende tools, webinars, cases, etc. biedt aan lezers die op zoek zijn naar nog meer *Kiezen voor winst*!

Veel leesplezier!

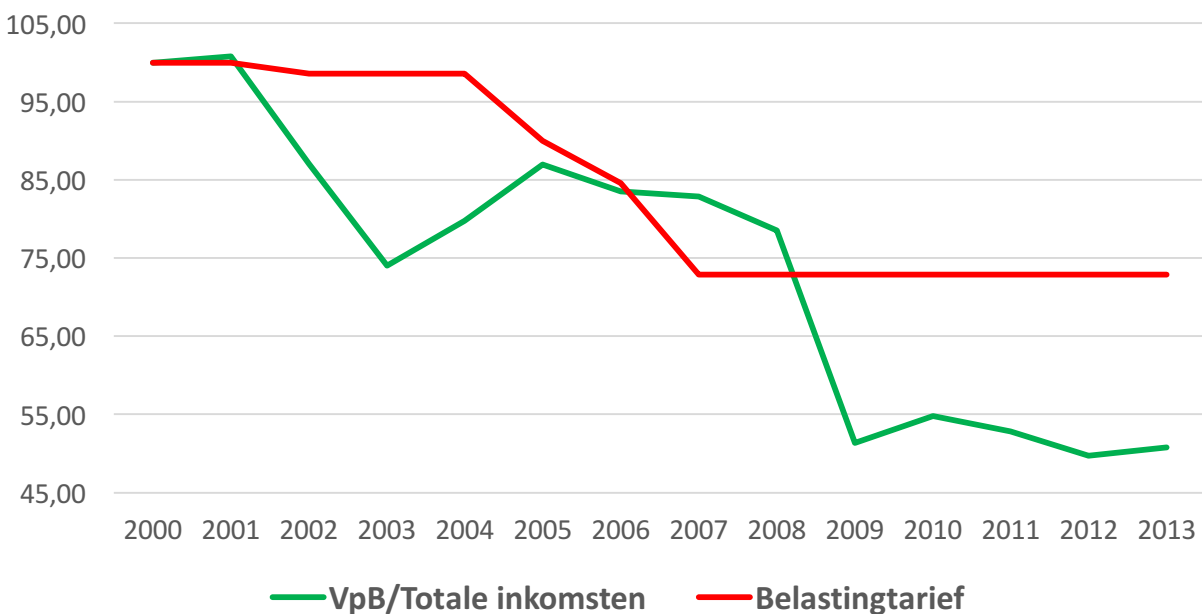
Stefan, Elio, Gert Jan, en Nuno

(auteursbio's vind je in Bijlage 3)

Bijlage 1: Evolutie van winstbelasting en maximale aanslagvoet voor ondernemingen in Nederland

Figuur B1.1 illustreert de evolutie van het aandeel van de winstbelasting in de totale inkomsten van de Nederlandse Staat. Er is een duidelijke negatieve trend waarneembaar: het aandeel van de winstbelasting is in 2013 bijna gehalveerd ten opzichte van het indexjaar 2000. Uiteraard kan dit krimpende aandeel gedeeltelijk worden verklaard door de gestage verlaging van de belastingtarieven. De Nederlandse Staatssecretaris van Financiën, Eric Wiebesⁱⁱⁱ, noemde de druk op de winstgevendheid echter ook als verklarende factor. Dat is duidelijk uit de cijfers. Terwijl de aanslagvoet een kwart daalde, is het aandeel van de winstbelasting gehalveerd tegen 2013.

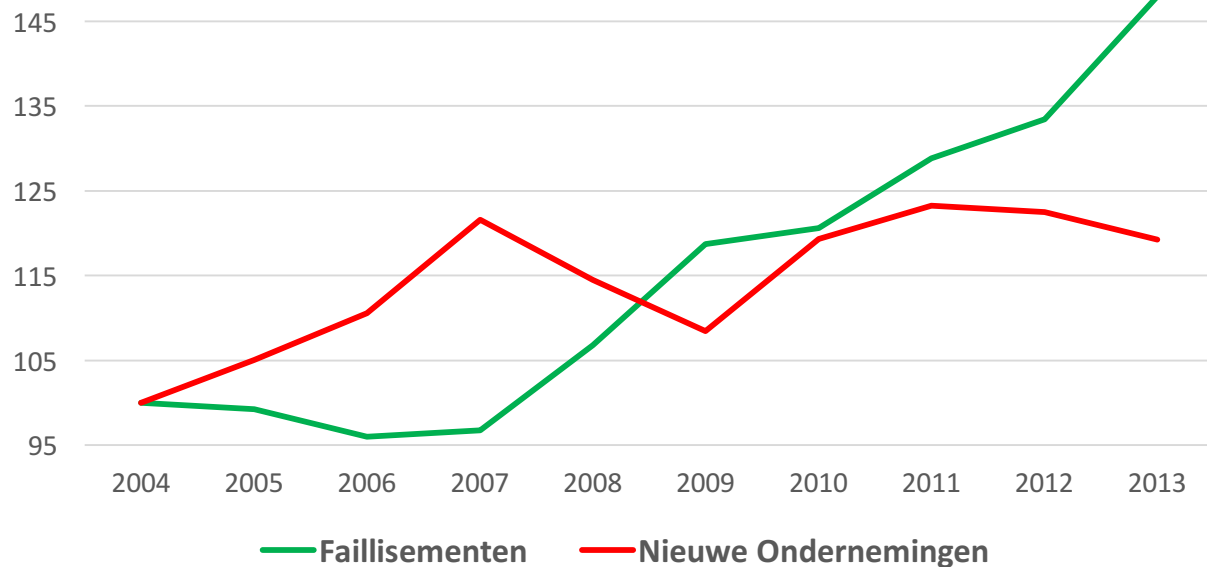
Figuur B1.1. Gebrek aan winstgevendheid verkleint inkomsten winstbelasting voor Nederlandse staat



Bijlage 2: Evolutie van faillissementen en aantal nieuwe ondernemingen in België

Een soortgelijk macro-economisch beeld tekent zich af in België. Het aantal faillissementen groeit gestaag. In 2004 zijn het er nog slechts 7.593. Een decennium later, in 2013, gaan 11.740 bedrijven op de fles. Dat is een stijging van 48%! Figuur B2.1 leert ons dat deze stijging niet simpelweg verklaard kan worden door een stijging van het aantal nieuwe ondernemingen. Hoewel het aantal nieuwe ondernemingen van 2004 (indexjaar) tot 2013 gestegen is, is deze stijging na 2008 lager dan de toename in het aantal faillissementen (zie Figuur B2.1). Het aantal nieuwe ondernemingen stijgt over de onderzochte periode met net geen 20%, terwijl het aantal faillissementen stijgt met bijna 50%!

Figuur B2.1. Gebrek aan winstgevendheid vergroot aantal faillissementen in België



Bijlage 3: Korte Biografieën Auteurs



Stefan Stremersch is een veelvuldig bekroond hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (Nederland) en IESE Business School (Spanje). Hij heeft jarenlang samengewerkt met bedrijven zoals Alcatel-Lucent, Boehringer-Ingelheim, Caesar, KLM, Merck en Michelin, en met tientallen start-ups.



Elio Keko is een promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Keko doet onder begeleiding van zijn promotor Stefan Stremersch onderzoek naar de effectiviteit van grassroots innovatie.



Gert Jan Prevo is een promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoek van Gert Jan is gericht op de invloed van disruptieve veranderingen op bestaande ondernemingen. Hij wordt hierin begeleid door zijn promotor Stefan Stremersch.



Nuno Camacho is hoofddocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Camacho's onderzoek richt zich onder meer op het commercialiseren van innovaties en de financiële planning voor nieuwe merken en ondernemingen.

Bijlage 4: Aanleiding van én voor het Boek Kiezen voor winst

Deze studie is gemaakt naar aanleiding van het boek *Kiezen voor winst*, geschreven door Stefan Stremersch en uitgegeven bij Boom.

De aanleiding voor het boek *Kiezen voor winst* is de Internationale Francqui leerstoel. Stefan stelde enkele essentiële bouwstenen voor *Kiezen voor winst* een eerste keer voor toen hij de Internationale Francqui leerstoel in ontvangst nam van de rector van de Universiteit Gent op 26 Maart 2015. Ieder jaar reikt de Francqui stichting 2-3 Internationale leerstoelen uit aan wetenschappers genomineerd door de raden van bestuur van de Belgische universiteiten. Deze leerstoelen worden uitgereikt aan buitenlandse hoogleraren die uitblinken in hun vakgebied. Omdat de Francqui stichting actief onderzoek dat relevant is voor het bedrijfsleven wil promoten, schreef Stefan het boek *Kiezen voor winst* mede uit erkentelijkheid aan deze stichting.

Woord van Dank

Hierbij willen wij graag het European Consortium for Marketing and Innovation (ECMI) bedanken voor de financiële steun die dit onderzoek heeft mogelijk gemaakt. Dit consortium bestaat uit de volgende drie partners:



Voor meer informatie verwijzen wij u naar www.Kiezenvoorwinst.nl



ⁱ Rutte: Tegengaan werkloosheid is onze topprioriteit. VVD.nl. 3 april 2014.

ⁱⁱ Heylen, F. & Rymenant, P. Van (2016). *Langdurige stagnatie in België? Hoe reëel is de mogelijkheid en wat zijn de drijvende krachten?* SHERPA, Universiteit Gent.

ⁱⁱⁱ Beantwoording van op 2 maart jl. Gestelde schriftelijk vragen. Eric Wiebes. 1 april 2015.