

FLANDERS DC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ONDERZOEKSRAPPORT

INNOVEREN IN TIJDEN VAN CRISIS:
opportuniteit of managementregressie?

Eva Cools
Jana Deprez
Stijn De Zutter
Annick Van Rossem
Marc Buelens

December 2009

FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit, als vzw opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

1. Internationale contacten en netwerking

Vlaanderen is niet de enige regio in de wereld die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom vormt Flanders DC de poort naar andere regio's in de wereld die sterk zijn in ondernemingscreativiteit. Het Creativity World Forum is een jaarlijkse conferentie rond ondernemingscreativiteit. Het Forum brengt ondernemers, kenniswerkers en beleidsmensen van over de hele wereld samen. Zij laten zich inspireren door topsprekers en wisselen ideeën en ervaringen uit. Netwerking staat daarbij centraal. Om de 2 jaar wordt het Forum in Vlaanderen georganiseerd.

Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit



Bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC de “GPS voor ondernemingen”, een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren. Flanders DC stond ook in voor de sensibiliseringscampagne voor het brede publiek rond creativiteit en innovatie ‘jij bent Flanders’ Future’, en werkte achter de schermen mee aan het zondagavond Tv-programma De Bedenkers op één.



3. Kennisontwikkeling en -verspreiding over ondernemingscreativiteit

Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met de Vlerick Leuven Gent Management School. De activiteiten van het Flanders DC Kenniscentrum zijn erop gericht de algemene kennis rond omzetting van creativiteit en innovatie in economische output binnen een internationale ondernemingsomgeving verder te verhogen. Het Flanders DC Kenniscentrum doet dit op een wetenschappelijke en professionele manier, in samenwerking met de stakeholders van Flanders DC.

Volgende projecten zijn reeds uitgevoerd binnen het Flanders DC Kenniscentrum:

- **De Vlaamse economie in 2015: Uitdagingen voor de toekomst**, Koen De Backer en Leo Sleuwaegen, September 2005
- **Ondernemingscreativiteit als motor van groei voor Vlaamse steden en Brussel**, Isabelle De Voldere, Eva Janssens en Jonas Onkelinx, November 2005
- **The Creative Economy: challenges and opportunities for the DC-regions**, Isabelle De Voldere, Eva Janssens, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen, April 2006
- **Spelers uit de televisiesector getuigen: een verkennende studie in de creatieve industrie**, Marc Buelens en Mieke Van De Woestyne, Juni 2006
- **Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze toekomstige zilvervloot**, Thomas Dewilde, Annick Vlamincx, Ans De Vos en Dirk Buyens, Juni 2006
- **Development of a regional competitiveness index**, Harry Bowen, Wim Moesen en Leo Sleuwaegen, September 2006
- **Innovation outside the lab: strategic innovation as the alternative**, Marion Debruyne en Marie Schoovaerts, November 2006
- **De creatieve industrie in Vlaanderen**, Tine Maenhout, Isabelle De Voldere, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen, December 2006
- **Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's**, Geert Devos, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck, Februari 2007
- **Creatief ondernemen in Vlaanderen**, Tine Maenhout, Jonas Onkelinx en Hans Crijns, Maart 2007
- **Hoe ondernemers in Vlaanderen opportuniteiten identificeren. Een rapport met tips en tools voor de ondernemer in de praktijk**, Eva Cools, Herman Van den Broeck, Sabine Vermeulen, Hans Crijns, Deva Rangarajan, Mei 2007
- **Networking in multinational manufacturing companies**, Ann Vereecke, Juli 2007
- **How entrepreneurial are our Flemish students**, Hans Crijns en Sabine Vermeulen, November 2007
- **Fashionate about Creativity**, Isabelle De Voldere, Tine Maenhout en Marion Debruyne, December 2007
- **Find the innovator. Identifying and understanding adopters of innovative consumer technologies in Flanders**, Marion De Bruyne en Bert Weijters, December 2007
- **De case Arteconomy**, Eva Cools, Herman Van den Broeck en Tine Maenhout, December 2007
- **Entrepreneurship and globalization**, Italo Colantone en Leo Sleuwaegen, December 2007
- **HR Tools als stimulans voor creativiteit bij uw werknemers**, Kristien Van Bruystegem, Vickie Decocker, Koen Dewettinck, Xavier Baeten, December 2007

- **Internationalization of SMEs**, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen, April 2008
- **HRM-uitdagingen voor groeiende ondernemingen**, Mieke Van De Woestyne, Kristien Van Bruystegem, Koen Dewettinck, Maart 2008
- **Sociaal Ondernemerschap in Vlaanderen**, Hans Crijns, Frank Verzele, Sabine Vermeulen, April 2008
- **Foreign direct investments. Trends and developments**, Frederik De Witte, Isabelle De Voldere, Leo Sleuwaegen, Juni 2008
- **How do new business models affect existing players in an industry**, Marion Debruyne, Bart Devoldere, Oktober 2008
- **De gezondheidszorg als complex adaptief systeem. Een ander perspectief op innovatie**, Paul Gemmel, Lieven De Raedt, November 2008
- **Downstream Competitive Advantage. The cognitive Basis of Competitive Advantage. How prototypicality structures and the cognitive processes of satisficing confer strategic benefits**, Niraj Dawar, Frank Goedertier, Februari 2009
- **Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders**, Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen, Mei 2009
- **Het gebruik van Web 2.0 ter ondersteuning van open innovatie en collectieve creativiteit. Lessen uit theorie en praktijk in Vlaanderen**. Stijn Viaene, Steven De Hertogh, Len De Looze, Mei 2009
- **Foreign Direct Investments. Location choices across the value chain**, Frederik De Witte, Leo Sleuwaegen, Mei 2009
- **Prototypically Branded Innovations. Effect of the Typicality of a Brand on Consumer Adoption and Perceived Newness of Branded New Products**, Frank Goedertier, Juli 2009
- **Open innovation: The role of collective research centres in stimulating innovation in low tech SMEs**, André Spithoven, Mirjam Knockaert, Bart Clarysse, Juli 2009
- **From Creativity to Success: Barriers and Critical Success Factors in the Successful Implementation of Creative Ideas**, Inge De Clippeleer, Katleen De Stobbeleir, Koen Dewettinck, en Susan Ashford, Juli 2009
- **Improving social performance in supply chains: exploring practices and pathways to innovation**, Robert D. Klassen, Augustus 2009
- **The position of plants in Flanders within global manufacturing networks**, Ann Vereecke, Annelies Geerts, Juli 2009
- **Innovation In The Elderly Care Sector: At The Edge Of Chaos**, Katrien Verleye, Paul Gemmel, September 2009
- **Determinanten van het ondernemerschapsproces in Vlaanderen: een internationale vergelijking**, Roy Thurik, Olivier Tilleuil, Peter van der Zwan, September 2009
- **Developing a go-to-market strategy: Art Or Craft?**, Marion Debruyne en Febi Tedja Lestiani, November 2009

- **EFFECTO. Op weg naar effectief ondernemerschapsonderwijs in Vlaanderen**, Wouter Van den Berghe, Jan Lepoutre, Hans Crijns, Olivier Tilleuil, December 2009
- **Sustaining Competitive Advantage Through Product Innovation: How to achieve product leadership in service companies**, Kurt Verweire en Judith Escalier Revollo, December 2009
- **Vrouwelijk Ondernemerschap in Vlaanderen: Onontgonnen Creatief Potentieel**, Hans Crijns en Olivier Tilleuil, December 2009
- **The roles of business centres for networking**, André Spithoven en Mirjam Knockaert, December 2009

Alle studies zijn gratis te downloaden via www.flandersdc.be of via de bibliotheek van de Vlerick Leuven Gent Management School (www.vlerick.be)

Naast deze onderzoeksprojecten, zijn volgende tools en opleidingen ontwikkeld:

- **Ondernemen.meerdan.ondernemen**, online leerplatform
- **Creativity Class** intensieve opleiding voor high-potentials
- **Flanders DC Fellows**, sprekende voorbeelden van ondernemingscreativiteit
- **Creativity Talks**, maandelijkse updates over de onderzoeksprojecten van het Flanders DC Kenniscentrum
- **Innovix**, online innovation management game
- **Flanders DC Academic Seminars**: onderzoeksseminaries over ondernemingscreativiteit en innovatie
- **TeamScan**, online tool
- **Web2.0 Readiness Scan**
- **HR Toolbox**



1. INLEIDING.....	10
1.1. De economische crisis.....	10
1.2. De innovatieve ambities van Vlaanderen en Europa.....	12
1.3. Crisis en innovatie: impact, oplossingen, kansen en gevaren	13
2. ONDERZOEKSOPZET	16
2.1. Doel van het onderzoek.....	16
2.2. Opzet en verloop van het onderzoek	16
Fase 1. Deskresearch en literatuurstudie.....	17
Fase 2. Gestructureerde interviews met diverse opinion leaders.....	17
Fase 3. Grootschalige en representatieve online survey	17
Fase 4. Verwerking van de antwoorden.	17
2.3. Meetinstrument	18
Deel 1. Demografische gegevens	18
Deel 2. De algemene impact van de crisis op uw onderneming.....	18
Deel 3. De specifieke impact van de crisis op uw onderneming	18
Deel 4. Uw verhaal.....	19
2.4. Deelnemers aan het onderzoek	19
Beschrijving van de respondenten	19
Beschrijving van de ondernemingen	22
3. ONDERZOEKSRESULTATEN	26
3.0. De algemene en specifieke impact van de crisis in Vlaanderen.....	26
Algemene impact van de crisis op ondernemingen in Vlaanderen	26
Verandering in performantie van Vlaamse ondernemingen naar aanleiding van de crisis..	30
Belangrijkste algemene veranderingen ten gevolge van de crisis.....	31
Aanvullende verhalen van Vlaamse ondernemers.....	32
3.1. Principe # 1. Managementregressie. Het klassieke management-denken is ‘back with a vengeance’	33
Centralisatie.....	35
Controle	39
Processen	41
Besluit	42
3.2. Principe # 2. ‘Change has come to Flanders’	43
Algemeen niveau van veranderen	44
Veranderingen in strategie.....	46
Veranderingen in handelen.....	47
Besluit	51
3.3. Principe # 3. Vlaanderen blijft het structurele paradigma trouw	52
Besluit	56

3.4. Principe # 4. De deugdzame of vicieuze cirkel van innovatie: believers & non-believers...	57
Stijging van kosten	60
Algemeen peil van investeringen	63
De crisis als stimulans voor innovatie	66
Het opstarten van een positieve spiraal.....	70
3.5. Principe # 5: Beursgenoteerd zijn: een vloek voor innovatie-investeringen in crisistijd.....	70
3.6. Principe # 6. Eigenaargeleide bedrijven: een zegen voor investeringen in innovatie	74
4. CONCLUSIE	77
REFERENTIES	79
BIJLAGE - VRAGENLIJST	83

Figuur 2.1	Leeftijdsverdeling deelnemers.....	20
Figuur 2.2	Functie deelnemers.....	21
Figuur 2.3	Anciënniteit deelnemers in huidige onderneming	21
Figuur 2.4	Locatie hoofdzetel.....	22
Figuur 2.5	Spreiding ondernemingsgrootte	23
Figuur 2.6	Spreiding ondernemingsouderdom	23
Figuur 2.7	Klantensegment	25
Figuur 3.1	Meer controle naar aanleiding van de crisis	40
Figuur 3.2	Snellere veranderingen naar aanleiding van de crisis.....	44
Figuur 3.3	Herstructureringen naar aanleiding van de crisis	53
Figuur 3.4	Ontslag van bepaalde werknemers naar aanleiding van de crisis.....	55
Figuur 3.5	Evolutie van de kosten van Vlaamse ondernemingen in vergelijking met de periode voor de crisis	61
Figuur 3.6	Evolutie van investeringen van Vlaamse ondernemingen in vergelijking met de periode voor de crisis.....	64
Figuur 3.7	Schrappen van geplande investeringen naar aanleiding van de crisis.....	65
Figuur 3.8	Investeringen met het oog op de heropleving van de economie.....	65
Figuur 3.9	Evolutie van middelen voor innovatie van Vlaamse ondernemingen in vergelijking met .. periode voor de crisis	67
Figuur 3.10	Crisis als stimulans voor innovatie	68
Figuur 3.11	Algemene impact van de crisis op beursgenoteerde versus niet-beursgenoteerde	72
Figuur 3.12	Impact van de crisis op beursgenoteerde versus niet-beursgenoteerde bedrijven:	72
Figuur 3.13	Algemene impact van de crisis op bedrijven van eigenaars en niet-eigenaars	75
Figuur 3.14	Impact van de crisis op bedrijven van eigenaars en niet-eigenaars:	75

Tabel 2.1	Vertegenwoordiging sectoren	24
Tabel 3.1	Algemene impact van de crisis	26
Tabel 3.2	Impact van de crisis op de ondernemingsprestatie.....	30
Tabel 3.3	Belangrijkste veranderingen door de crisis.....	32
Tabel 3.4	Aanvullende crisisverhalen.....	33
Tabel 3.5	Veranderingen in communicatie ten gevolge van de crisis.....	37
Tabel 3.6	Veranderingen in structuur ten gevolge van de crisis	38
Tabel 3.7	Veranderingen in bedrijfsstrategie ten gevolge van de crisis	46
Tabel 3.8	Veranderingen in sfeer ten gevolge van de crisis.....	48
Tabel 3.9	Veranderingen in klanten ten gevolge van de crisis	49
Tabel 3.10	Veranderingen in concurrenten ten gevolge van de crisis.....	50
Tabel 3.11	Veranderingen in bank ten gevolge van de crisis.....	50
Tabel 3.12	Veranderingen in leveranciers ten gevolge van de crisis	51
Tabel 3.13	Veranderingen in personeel ten gevolge van de crisis	56
Tabel 3.14	Diversiteit op vlak van investeringen in innovatie	57
Tabel 3.15	Veranderingen in kosten ten gevolge van de crisis: voornaamste bronnen van kostenvoordeel.....	62
Tabel 3.16	Veranderingen in kosten ten gevolge van de crisis: voornaamste bronnen van kostenbesparing	63
Tabel 3.17	Veranderingen in investeringen ten gevolge van de crisis	66
Tabel 3.18	Gebieden waarin bedrijven al dan niet meer of minder investeren ten gevolge van de crisis	66
Tabel 3.19	Veranderingen in innovatie ten gevolge van de crisis.....	69
Tabel 3.20	Gebieden waarin bedrijven al dan niet meer of minder innoveren ten gevolge van de crisis	69

"Crisis vreet 9 miljard inkomsten" (De Standaard, 12/11/2009)

"De financiële crisis verontrust Vlaanderen, Vlaamse gezinnen besparen opmerkelijk" (EZPress, 30/04/2009)

"Februari 2009: Investerings -5.4%" (FOD Economie, 01/05/2009)

"België beetje competitiever ondanks economische crisis" (De Morgen, 09/09/2009)

"Dit jaar al 19.671 jobs weg door faillissementen" (De Morgen, 03/11/2009)

"Belgische loonkostenhandicap verkleint: dalende inflatie en automatische indexering zorgen voor kentering in loonkostenontwikkeling" (De Morgen, 13/11/2009)

"Recessie is achter de rug: landen van eurozone herstellen met verschillende snelheden" (De Morgen, 14/11/2009)

Ooit verklaarde de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter dat een economische teruggang 'een goede koude douche is voor het economisch systeem' (Mahroum, 2008). Hij ging er vanuit dat een economische teruggang niet enkel tot kommer en kwel zal leiden, maar ook positieve gevolgen kan hebben. Zo kan een crisissituatie een gelegenheid zijn voor bedrijven om de efficiëntie te vergroten en ernaar te streven dingen te doen op een slimmere manier met minder middelen.

Deze tweespalt is het uitgangspunt van voorliggend onderzoek. We willen nagaan wat de impact van de crisis is op Vlaamse ondernemingen. We gaan op zoek naar de mate waarin de crisis ondernemerschap, innovatie en internationalisatie stimuleert of fnuikt (Ailin & Lindgren, 2008). Hoe blijven Vlaamse ondernemingen competitief in tijden van crisis? Worden er tijdens de crisis nog middelen gereserveerd voor innovatie? Zo ja, stimuleren bedrijven dan eerder incrementele of radicale innovatie (Christensen & Overdorf, 2000)? Hoe organiseren bedrijfsleiders hun bedrijf in deze turbulente tijden? Heeft de huidige crisis bedrijven aangezet anders te concurreren?

Alvorens we overgaan tot een toelichting van het onderzoeksopzet en een beschrijving van de resultaten van het onderzoek staan we stil bij de bredere situering van het onderzoek in de Vlaamse, Europese en internationale context.

1.1 De economische crisis

Sinds eind 2007 bevindt de wereldeconomie zich in een diepe crisis. De verstoring van de kredietmarkten in de VS die begon in augustus 2007 groeide uit tot een wereldwijde crisis. Wanneer de huizenmarkt in de Verenigde Staten instort in december 2007 worden de eerste tekenen van de financiële crisis zichtbaar. Enkele grote hypotheekbanken komen op het randje van een faillissement te staan doordat een groot aantal Amerikanen hun maandelijks hypotheeklasten niet meer kunnen aflossen.

Al snel blijkt dat de problemen zich niet tot de VS zullen beperken. De internationale verbondenheid van de financiële markten zorgt ervoor dat ook financiële instellingen in Azië en Europa in de loop van 2008 in moeilijkheden komen. Over de hele wereld verliezen beleggers het vertrouwen in de markt, wat het kelderen van de beurskoersen inluidt. De onrust op de internationale kapitaalmarkt leidt ertoe dat banken geen leningen meer verstrekken aan elkaar en aan consumenten. Grote banken stapelen enorme verliezen op en kunnen slechts door overheidssteun het hoofd bieden aan de financiële crisis. Een aantal banken moet zelfs volledig genationaliseerd worden om overeind te blijven.

In de nasleep van deze wereldwijde bankcrisis kwam het tot een verspreiding van de crisis naar de rest van de economie en het begin van een reële inkrimping van de economieën van de Westerse industrielanden. Consumenten stellen hun grote investeringsbeslissingen uit en kunnen steeds moeilijker kredieten verkrijgen.

Deze crisis is ondanks de financiële steun van nationale overheden de zwaarste inzinking sinds de crisis na de Tweede Wereldoorlog (Mihow, 2009; SERV, 2009). Het is ook nog steeds niet duidelijk wanneer de economie van deze crisis zal herstellen, getuige de tegenstrijdige krantenkoppen aan het begin. De publieke opinie gaat ervan uit dat het overwinnen van de crisis een kwestie van tijd is, maar intussen stijgt het aantal faillissementen wereldwijd met 35%. De huidige wereldeconomie zou in 2009 met 1.4% krimpen en vanaf 2010 weer langzaam groeien.

In de eurozone is er in november 2008 voor het eerst sprake van een recessie (Europa NU, 2009). In het vierde kwartaal van 2008 krimpt de Europese economie gemiddeld met 1.2%. In het eerste kwartaal van 2009 was dit zelfs 2.8%. De werkgelegenheid daalt met 2.6% binnen de Eurozone. Vooral Spanje, Letland en Litouwen hebben hoge werkloosheidscijfers die ruim boven 14% uitstijgen.

De algemene gegevens hierboven geven een goed beeld van de impact van de crisis. Er zijn echter vrij grote verschillen tussen landen, zelfs binnen landen van de Eurozone. Een recent gepubliceerd rapport van de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (SERV, 2009) vermeldt dat er binnen België een vrij grote samenhang voorspeld wordt in de evolutie van de crisis in Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Maar het rapport wijst er ook op dat, omwille van het verschil in economische structuur tussen de gewesten, kan verwacht worden dat de impact van de crisis in Vlaanderen het grootst zal zijn. We moeten algemeen voorspelde trends dus nuanceren voor de situatie binnen Vlaanderen:

- Een eerste belangrijk verschil is dat de crisis in Vlaanderen erger te voelen zal zijn dan in andere Europese landen. De economie in Vlaanderen zal namelijk in 2009 krimpen met 3.1% tegenover 1.4% voor de wereldeconomie.
- In vergelijking met de Europese gegevens zal de crisis in Vlaanderen ook langer duren. Waar er in 2010 op Europees niveau al een economisch herstel voorspeld wordt, zal er in Vlaanderen in 2010 een nulgroei zijn. SERV verwacht pas vanaf 2011 een economisch herstel in Vlaanderen. De laatste prognoses van de Nationale Bank zijn dan weer iets optimistischer. De gouverneur van de Nationale Bank, Guy Quaden, voorspelt een groei van 1% voor 2010 in zijn mededeling van 8 december 2009 (Corthouts, 2009).
- De Belgische en Vlaamse inflatie steeg in 2008 aanzienlijk sneller dan die in de buurlanden, wat de hierboven vermelde trends nog versterkt.
- Op vlak van werkgelegenheid lijkt Vlaanderen er sterker voor te staan. In plaats van de verwachtte -2.6% voor de Eurozone wordt er in Vlaanderen slechts een daling van 0.7% verwacht.

Tot slot besluit SERV (2009, p. 9): “De crisis heeft een zeer grote negatieve impact op de Vlaamse economie, arbeidsmarkt, publieke financiën en sociale inclusie. Deze crisis is veruit de grootste van de afgelopen decennia. Een gevoel van gematigd optimisme voor de heropleving van de economische activiteit in de nabije toekomst is gerechtvaardigd. Recente positieve signalen wijzen erop dat de recessie afzwakt en dat een bescheiden economische groei zich opnieuw aankondigt, al kleuren de meeste indicatoren in vergelijking met de zomer van 2008 nog steeds diepgevoerd. Tegelijk is duidelijk dat de negatieve impact op vooral de arbeidsmarkt en de overheidsfinanciën zich in de nabije en verdere toekomst nog sterk zal laten voelen.”

1.2 De innovatieve ambities van Vlaanderen en Europa

Met de economische crisis op de achtergrond werd het jaar 2009 door Europees commissaris Jan Figel uitgeroepen tot het jaar van creativiteit en innovatie. Het jaar werd feestelijk geopend onder het motto ‘bedenken, creëren, innoveren’. Het doel van dit themajaar is onder meer om een gunstig klimaat te scheppen voor innovatie, flexibiliteit en aanpassingsvermogen in een snel veranderende wereld en om mensen bewust te maken van het belang van creativiteit, innovatie en ondernemerschap voor de persoonlijke ontwikkeling en voor economische groei.

Dit Europees jaar van de creativiteit sluit aan bij de Europese doelstellingen van Lissabon. In maart 2000 nam de Europese Raad immers in Lissabon een algemene strategie aan om tegen 2010 van Europa de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld te maken die in staat is tot duurzame economische groei met meer en betere banen en een hechtere sociale samenhang (ViA, 2009).

In Vlaanderen stelde Vlaamse minister van Economie, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel Patricia Ceysens in 2008 in haar beleidsnota: “Het moet onze ambitie zijn Vlaanderen in de Europese top te loodsen. En eigenlijk is dat nog maar het strikte minimum. Onze ambitie moet verder reiken. Vlaanderen moet zich durven meten met andere niet-Europese groeiregio’s in de wereldeconomie wil het haar welvaart voor de huidige en toekomstige generaties veilig stellen. Dat vergt een inspanning van alle beleidsdomeinen binnen de Vlaamse overheid, maar in het bijzonder van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie en het beleidsdomein Internationaal Vlaanderen.”

In diezelfde beleidsnota verwijst minister Ceysens naar het trappenmodel van economische ontwikkeling van strategieprofessor Michael Porter dat ook gehanteerd wordt in de Global Competitiveness Reports van het World Economic Forum. De professoren Koen De Backer en Leo Sleuwaegen van Vlerick Leuven Gent Management School vertaalden dit conceptueel kader naar de Vlaamse context. In de ontwikkeling van een land of regio onderscheidt het model van Porter drie grote trappen (Ceysens, 2008):

- In de eerste ontwikkelingstrap, de factorgedreven economie, is economische groei het resultaat van een hogere inzet van productiefactoren. Landen maken gebruik van hun lage kosten productiefactoren en produceren hoofdzakelijk gestandaardiseerde producten en diensten. Concurrentie gebeurt op basis van prijzen.
- In de tweede ontwikkelingstrap, de efficiëntiegedreven economie, wordt economische groei gedreven door een verbeterde efficiëntie waarmee producten en diensten worden gemaakt.

Die producten en diensten worden bovendien steeds minder gestandaardiseerd.

- In de derde ontwikkelingsstrap, de innovatiegedreven economie, is economische groei de resultante van ondernemerschap, innovatie en internationalisatie. De geproduceerde goederen en diensten zijn niet langer standaard, maar uniek. Een strategie met focus op lage prijzen en efficiëntieverhoging volstaat niet langer. Concurrenieren op niveau van de prijzen is, gegeven de relatief hoge kosten van productiefactoren in vergelijking met goedkopere landen in de wereld, niet langer mogelijk. Een strategie gericht op efficiëntieverhoging botst aan tegen de grenzen van de technologische mogelijkheden.

Economische ontwikkeling wordt in dit model gezien als een dynamisch proces waarbij regio's of landen doorheen de tijd genoodzaakt worden op andere manieren competitief te blijven en economische groei te creëren. Kijken we naar Vlaanderen, dan is het succes van Vlaanderen vandaag nog grotendeels gesteund op de tweede trap: de sterke efficiëntie- en productiviteitsgroei. Maar de mogelijkheden van deze strategie voor Vlaanderen zijn niet onuitputtelijk. Als we in de Vlaamse regio welvaart en jobs willen blijven garanderen, moeten we slimmer gaan werken en volgens de beleidsbrief inzetten op de creatieve processen van een innovatiegedreven economie: innovatie, ondernemerschap en internationalisatie.

Onder meer binnen het kader en de doelstellingen van de Lissabon-strategie werd in 2006 ook Vlaanderen in Actie, of kortweg ViA genoemd, in het leven geroepen door de Vlaamse Regering. Deze actie werd opgezet om aan Vlaanderen een sociaal-economische impuls te geven en om doorbraken op punt te stellen om van Vlaanderen tegen 2020 een duurzame Europese topregio te maken (ViA, 2009). Initiatieven als Vlaanderen in Actie en andere vestigen de aandacht op de ambities van Vlaanderen (en Europa) om een innovatiegedreven economie te worden. De kernvraag is uiteraard wat de gevolgen zijn van de crisis op deze ambitie.

1.3 Crisis en innovatie: impact, oplossingen, kansen en gevaren

Aan innovatie wordt een belangrijke rol toebedeeld in economische vooruitgang en ontwikkeling (Leadbeater & Meadway, 2008; Vandeurzen, 2009). Zeker in deze tijden van crisis ontstaan hevige discussies over de rol van innovatie in het overleven van de financieel-economische crisis en het belang van innovatie voor onze bedrijven om competitief te blijven. De crisis biedt immers kansen om belangrijke hervormingen sneller door te voeren om op die manier op langere termijn de veerkracht van een economie te versterken. Tijdens economische teruggang wordt innovatie dus gezien als een belangrijke voorwaarde voor het omzetten van een crisissituatie in een kans. Innovatie die een antwoord kan bieden op de wijzigende behoeften van klanten en maatschappelijke verwachtingen is de levensader van het concurrentievermogen van bedrijven, van waardecreatie en duurzame groei, aldus Jackson en Nelson (2004). De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) stelt dan ook in haar rapport "Economic Survey of the European Union 2009" (OECD, 2009) dat een belangrijke langetermijnnuitdaging voor de Europese Unie is om het niveau van innovatie te verhogen. Ondanks talrijke beleidsinitiatieven hinkt Europa volgens OESO nog steeds achterop op vlak van onderzoek en innovatie in vergelijking met de Verenigde Staten en Japan. De organisatie meent dat de Europese Unie de economische crisis moet aangrijpen om sneller innovatiever uit de hoek te komen.

In een interview voor Business Insight verklaarde innovatieprofessor Clayton Christensen van de Harvard Business School dat de effecten van de financiële crisis en de economische teruggang positieve gevolgen zullen hebben voor innovatie (Christensen, 2008). Volgens Christensen dwingt de financiële crisis bedrijven om minder geld te verspillen. Bij economische voorspoed beschikken bedrijven immers over voldoende budget om een verkeerde strategie te lang na te streven, terwijl zij bij economische crisis gedwongen worden om snel en goedkoop te innoveren, waardoor de slaagkansen veel groter zijn. Radicale innovaties komen wanneer de druk het hoogst is en de hulpbronnen beperkt. Op deze momenten staat men meer open om de manier van werken fundamenteel te herbekijken.

De meningen over innovatie als de uitweg uit de crisis zijn echter ook verdeeld. Professor innovatiemanagement Floortje Blindenbach-Driessen van Vlerick Leuven Gent Management School pleit ervoor om innovatie als oplossing voor de crisis toch met de nodige nuance te bekijken. “Innoveren is een investering in de toekomst van het bedrijf, met een onzeker rendement. Maar het geeft een organisatie wel de mogelijkheid om vandaag en in de toekomst succesvol te zijn.” Innovatie kan bedrijven helpen om flexibel te reageren op moeilijke tijden, maar het is er met de crisis zeker niet makkelijker op geworden, waarschuwt professor Blindenbach-Driessen. “Investeringen zijn nu immers nog moeilijker rond te krijgen, en de opbrengsten zijn in grotere mate onzeker. Er bestaat ook geen one-fits-all oplossing, een wonderrecept dat alle bedrijven zomaar kunnen overnemen. Het hele innovatieproces vormt een keten, waarvan de zwakste schakel de uitkomst bepaalt. Wie niet sterk is in het genereren van ideeën, kan nog de beste ontwikkelingstrajecten of marketingmensen hebben, maar er zal weinig uitkomen.”

Diverse bronnen verwachten dat vele bedrijven kosten zullen moeten reduceren en als eerste uitdaging zullen moeten beslissen wat kan blijven en wat moet verdwijnen. Uitgaven voor innovatieactiviteiten, zoals onderzoek, ontwikkeling en opleiding komen op die manier onder druk te staan. Langetermijnprojecten worden uitgesteld, aanwervingen bevroren en werknemers worden ontslagen. Risicokapitaal verdampt. De Britse organisatie van innovatie-experts NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) betreurt dit en maakt de volgende vergelijking: “Deze evolutie is hetzelfde als patiënten die beslissen om de uitgaven te verminderen door geen geld meer te besteden aan medicijnen” (Murray, 2009). In die zin houdt de huidige crisis dus ook een risico in, meent professor Nathalie Delobbe (Delobbe, 2009). “De groter wordende kostendruk binnen ondernemingen geeft aanleiding tot een kortetermijnvisie, terwijl bedrijven er beter aan doen op lange termijn te redeneren. Ondernemingen mogen de toekomst niet laten hypothekeren door de crisis. Men moet investeren in de toekomst, zoeken naar nieuwe markten en producten om voorbereid te zijn op de uitdagingen van morgen.”

Ook SERV (2009, p. 10) waarschuwt: “De rode draad doorheen de relanceplannen van internationale en Europese instanties is dan ook dat niet enkel korte termijnoplossingen beoogd mogen worden maar dat tevens moet ingewerkt worden op de randvoorwaarden voor een duurzame langetermijngroei. Een algemene teneur is dat herstelmaatregelen ondermeer gericht dienen te worden op investeringen in moderne infrastructuur, onderzoek en ontwikkeling (O&O), steun voor innovatie en ondersteuning van KMO's, opleiding en de vergroening van de economie. Het doel is het verzekeren van de competitiviteit en het leggen van nieuwe funderingen voor langetermijngroei door de crisis aan te grijpen als een opportuniteit voor het realiseren van langetermijndoelstellingen zoals de verbetering van energie-efficiëntie.”

Twee gekende voorbeelden tonen het belang van deze langetermijnvisie voor innovatie aan (NESTA, 2009):

Slechts twee decennia geleden gaf de diepe recessie in Finland de stimulans voor de daaropvolgende ommekeer. Het herstel van Finland gebeurde snel en was niet alleen gebaseerd op grote industriële herstructureringen, maar ook op het stimuleren van een houding bij de burgers die het belang van innovatie genegen was. Het resultaat: een land dat ooit sterk afhankelijk was van resource-intensieve industrie werd één van de toonaangevende technologie-economieën van de wereld, getuige bijvoorbeeld de internationale successen van Nokia en Linux besturingssystemen.

In de late jaren 1990 kende de westerse wereld de dot.com boom en kort daarna de crash. Deze crash resulteerde in grote aantallen werkloze IT-experten, die plots een zee van tijd hadden om te experimenteren, te spelen en te denken. De dot.com instorting was het begin van de 'blogosphere' zoals wij die kennen vandaag. Toen werden de fundamenten gelegd voor honderden dynamische start-ups, zoals eBay, Craigslist en Skype, die nu samen de wereld van Web 2.0 vormen.

De Finse en de dot.com-ervaringen zijn historische voorbeelden die laten zien dat een potentieel gezonde omgeving voor innovatie kan ontstaan ondanks een onstabiel economisch klimaat. De veranderingen die plaatsvonden gingen zelfs verder dan het verstrekken van economische groei. Het leverde ook een generatie van ondernemers op met adoptie- en absorptievermogen, flexibiliteit en wendbaarheid. Zullen we over 20 jaar ook in Vlaanderen kunnen spreken van een innovatieve (r)evolutie naar aanleiding van de huidige crisis? De toekomst zal het uitwijzen ... In deze studie peilen we alvast naar de realiteit van de crisis in Vlaamse bedrijven en de perceptie van Vlaamse ondernemers ten opzichte van de huidige crisis. In welke mate stimuleert of fruikt deze crisis innovatie in ondernemend Vlaanderen? Werkt de crisis als een motor voor innovatie? Zien Vlaamse bedrijfsleiders innovatie als een opportuniteit en oplossing als weg uit de crisis? U komt er alles over te weten in voorliggend onderzoeksrapport.

Dit rapport is gebaseerd op een onderzoek dat een team van Vlerick Leuven Gent Management School uitvoerde in opdracht van Flanders District of Creativity (Flanders DC). Flanders DC is een orgaan dat door de Vlaamse regering werd opgericht ter bevordering van de competitiviteit van de Vlaamse regio door het actief promoten van creativiteit, innovatie en ondernemerschap. Flanders DC doet dit aan de hand van sensibiliseringscampagnes en het creëren van een internationaal platform voor samenwerking, training en onderzoek.

Het onderzoeksteam bestaat uit de volgende personen:

- Dr. Eva Cools, Jana Deprez, Prof. Dr. Marc Buelens en Dr. Annick Van Rossem, Vlerick Leuven Gent Management School, Competentiecentrum Mens en Organisatie
- Stijn De Zutter, Vlerick Leuven Gent Management School, Operations Technology Management Centre

De volgende personen maken deel uit van de stuurgroep:

- Prof. Dr. Hans Crijns, Prof. Dr. Marion Debruyne en Prof. Dr. Leo Sleuwaegen, Vlerick Leuven Gent Management School
- Bieke Dewulf, manager Flanders District of Creativity Kenniscentrum
- Pascal Cools, general manager Flanders District of Creativity

2.1 Doel van het onderzoek

In dit project wensen we volgende doelstellingen te realiseren:

- Onderzoeken via kwalitatieve en kwantitatieve bevraging hoe de crisis een impact heeft op de Vlaamse economie.
- Nagaan hoe men de doelstellingen van Flanders DC in tijden van crisis effectief kan vervullen. We wensen te onderzoeken wat bedrijfsleiders denken op het vlak van innovatie, internationalisatie en ondernemerschap te moeten ondernemen om de competitiviteit van hun bedrijf in deze turbulente tijden te verzekeren.

2.2 Opzet en verloop van het onderzoek

Het opzet en verloop van dit onderzoek kan opgesplitst worden in vier grote fasen. In september 2009 voerden we gesprekken met Vlaamse ondernemers, zaakvoerders en experts die de crisis als opportuniteit hebben gebruikt. Naar aanleiding van deze gesprekken stelden we een vragenlijst op, getiteld 'Ziet Vlaanderen de crisis als een opportuniteit?'. Begin oktober 2009 verzonden we deze vragenlijst naar ondernemers, zaakvoerders en managers die actief zijn in Vlaanderen. De deelnemers werden geselecteerd uit de databank van Vlerick Leuven Gent Management School en via het netwerk van Flanders DC. In totaal vulden 290 personen de vragenlijst in.

Fase 1. Deskresearch en literatuurstudie

Via deskresearch en literatuurstudie werden de verschillende thema's uit dit onderzoek (innovatie, positionering, performantie, ondernemerschap, strategie en internationalisering) van naderbij bestudeerd. Ook vergelijkbare crisisonderzoeken uit binnen- en buitenland werden bekeken om een originele en theoretisch onderbouwde vragenlijst voor te bereiden.

Fase 2. Gestructureerde interviews met diverse opinion leaders

In deze tweede kwalitatieve fase werden zes bevoorrechte getuigen uitgenodigd voor een interview. Deze personen werden gekozen vanwege hun expertise en/of ervaringsdeskundigheid in het thema 'de crisis als opportuniteit'. De getuigen werden geselecteerd uit verschillende sectoren en belangenorganisaties met het oog op een zo groot mogelijke diversiteit aan opinies. Het doel van deze interviews was tweeledig:

- Vooreerst was het belangrijk om aan de hand van de input van persoonlijke semigestructureerde interviews de vragen voor de survey verder voor te bereiden en te verfijnen.
- Een tweede doelstelling was dieper inzicht krijgen in succesfactoren van geslaagde Vlaamse ondernemingen. Alle geïnterviewden hadden namelijk of een expliciete visie op deze succesfactoren, of stonden aan het hoofd van een bedrijf dat de crisis succesvol het hoofd bood.

Fase 3. Grootschalige en representatieve online survey

In de derde fase werd begin oktober 2009 een online vragenlijst uitgestuurd naar ondernemers en bedrijfsleiders uit Vlaanderen. De verspreiding gebeurde via vier kanalen met als doel een grote en representatieve populatie te bereiken:

- Via de databank van Vlerick Leuven Gent Management School werden personen geselecteerd die voldeden aan het profiel dat we in deze studie wensten te bevragen (ondernemer, zaakvoerder of manager van een onderneming die in Vlaanderen gevestigd is). Aan deze geselecteerde personen werd een mail gestuurd met een uitnodiging tot deelname aan de studie.
- Flanders DC stuurde een email uit aan hun leden met een uitnodiging tot het invullen van de vragenlijst.
- Enkele middenveldorganisaties (zoals Unizo, Voka, etc.) werden uitgenodigd om de mail met de link naar de vragenlijst naar hun leden te verspreiden.
- De zes geïnterviewden werden apart via mail uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen en de mail te verspreiden in hun netwerk.

De enquête werd afgesloten op 25 oktober 2009. In totaal vulden 290 Vlaamse ondernemers en bedrijfsleiders de vragenlijst in, wat resulteerde in 216 bruikbare antwoorden (na controle van ontbrekende antwoorden, antwoordtendensen,...).

Fase 4. Verwerking van de antwoorden.

De gesloten antwoorden werden statistisch verwerkt. Daarnaast werden kwalitatieve analyses gedaan van de open vragen en getuigenissen.

2.3 Meetinstrument

Voor een goed begrip van de resultaten van het onderzoek is het belangrijk de vragenlijst die werd uitgewerkt verder toe te lichten. De gebruikte vragenlijst (zie bijlage) bestaat uit vier grote delen die hieronder verder beschreven worden.

Deel 1. Demografische gegevens

In het eerste deel van de vragenlijst vullen respondenten gegevens over zichzelf en hun onderneming in. Respondenten worden gevraagd om hun geslacht, leeftijd en functie door te geven. Verder worden ze ook verzocht aan te geven hoelang ze al voor hun onderneming werken en of ze al dan niet eigenaar zijn van deze onderneming. Om een duidelijker zicht te krijgen op de context van de onderneming wordt gevraagd naar de locatie van de hoofdzetel, het klantensegment en de sector waarin de onderneming actief is. Tot slot wordt gepeild naar het aantal werknemers en de leeftijd van de onderneming en of ze al dan niet beursgenoteerd is.

Deel 2. De algemene impact van de crisis op uw onderneming

In dit deel wordt aan de hand van enkele stellingen een inschatting gemaakt van de algemene impact die de crisis heeft (gehad) op de onderneming van de respondent. De verschillende thema's die hierbij aan bod komen zijn:

- Performantie en competitiviteit (vraag 1, 10)
- Sfeer in het bedrijf en de sector (vraag 2)
- Ondernemerschap/het leiden van een onderneming (vraag 3, 4, 5, 6, 7)
- Innovatie en investeringen (vraag 8, 9, 11, 12)

Respondenten moeten aangeven in welke mate ze met elk van deze stellingen akkoord zijn, op een schaal van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

Deel 3. De specifieke impact van de crisis op uw onderneming

In het volgende deel gaan we dieper in op wat de crisis nu net betekend heeft voor de onderneming van elke individuele respondent. Hierbij worden enkele performantiematen afgenomen en wordt er nagegaan op welk gebied de grootste impact van de crisis voor elke onderneming zich bevindt.

Om de performantie van de ondernemingen te meten wordt gevraagd om een vergelijking te maken tussen de huidige situatie van de onderneming en die voor het begin van de crisis. Deze vergelijking wordt gemaakt op gebied van winstgevendheid, omzet, kosten, investeringen, budget voor innovatie en de omzet op buitenlandse markten. Telkens wordt gevraagd of elk van deze indicatoren gestegen dan wel gedaald is en in welke mate (zeer sterk, sterk of beperkt).

Vervolgens moeten respondenten maximum drie categorieën aangeven waarop zij door de crisis het grootste verschil ervaren. Per categorie worden enkele stellingen gebruikt om meer gedetailleerd te kunnen aangeven wat er binnen deze categorie net veranderd is volgens de respondenten. Een overzicht van alle stellingen is te vinden in het appendix van de vragenlijst (zie bijlage). Enkel die stellingen worden aangeboden van de gekozen categorie(en), niet elke respondent krijgt alle stellingen te zien. Per categorie moeten respondenten bovendien aangeven of het volgens hen om

een verandering van tijdelijke of permanente aard gaat. De categorieën die gebruikt worden zijn de volgende (in alfabetische volgorde):

- Bank
- Bedrijfsstrategie
- Communicatie
- Concurrenten
- Cultuur
- Innovatie
- Internationalisering
- Investeringsen
- Klanten
- Kosten
- Leveranciers
- Performantie
- Personeel
- Sfeer binnen onderneming en sector
- Structuur (in onderneming en/of procedures)
- Geen impact

Deel 4. Uw verhaal

Tot slot wordt aan de respondenten de mogelijkheid gegeven om 'hun verhaal' te vertellen. Dit geeft respondenten de mogelijkheid om aanvullingen, succesverhalen, waarschuwingen etc. met de onderzoeksgroep te delen.

| 19

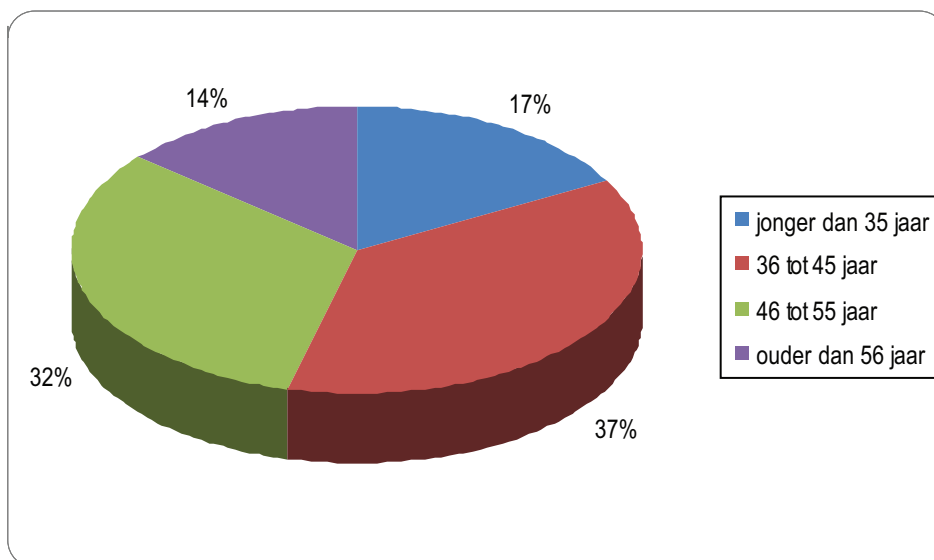
2.4 Deelnemers aan het onderzoek

We beschrijven achtereenvolgens het profiel van de ondernemers en ondernemingen waarop de resultaten van dit onderzoek gebaseerd zijn.

Beschrijving van de respondenten

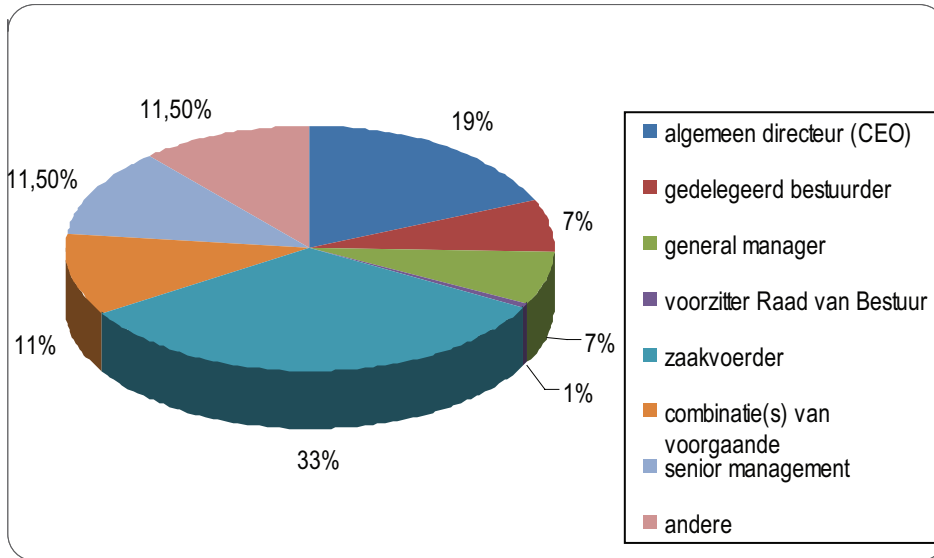
Er is een grote diversiteit in de profielen van de 216 deelnemers. Wanneer we kijken naar de verdeling op basis van sekse, merken we op dat overwegend mannen hebben deelgenomen (84%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45 jaar ($M = 44.64$, $SD = 9.58$), maar de leeftijd schommelt sterk, met deelnemers van 23 jaar tot 65 jaar (zie Figuur 2.1). Als we kijken naar de leeftijdscategorieën, vinden we 37% van de respondenten in de categorie 36 tot 45 jaar, 32% is tussen 46 en 55 jaar, 17% is jonger dan 35 jaar en 14% is ouder dan 56 jaar. De gemiddelde leeftijd voor mannen en vrouwen in onze studie is ongeveer gelijk. De gemiddelde leeftijd voor de vrouwen is 44.29 jaar, terwijl die voor mannen 44.70 jaar is.

Figuur 2.1 Leeftijdsverdeling deelnemers



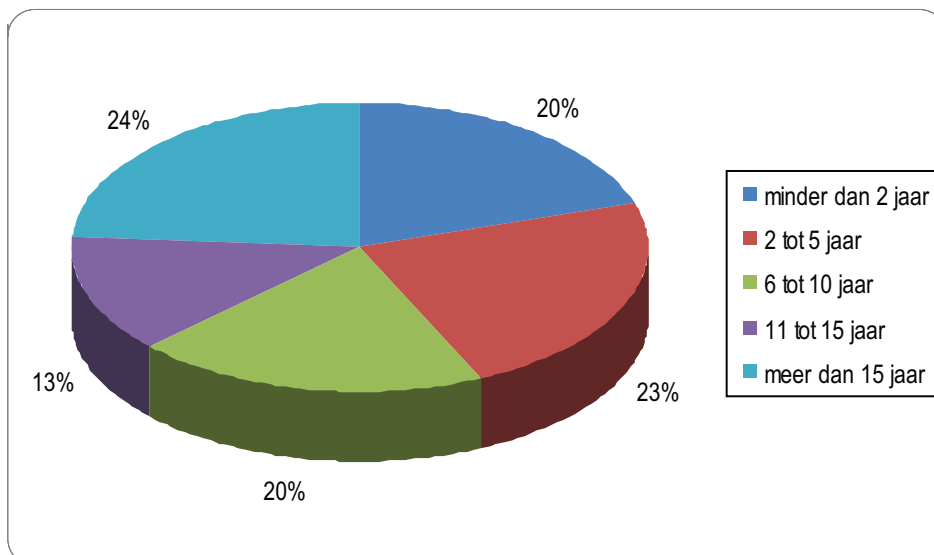
Als we kijken naar de functies die deze respondenten uitoefenen, bekommen we opnieuw een erg divers beeld. Een meerderheid van de respondenten (66%) geeft aan eigenaar te zijn van de onderneming waarvoor hij werkt. Naast eigenaarschap keken we naar de specifieke functie van de respondenten (zie Figuur 2.2). Zoals blijkt uit Figuur 2.2 was 77% van de respondenten ondernemer, maar daarnaast vulden ook 11.5% senior managers de vragenlijst in naast een categorie 'andere' (11.5%), waarin o.a. senior consultants en middle managers zitten. Omdat ondernemers in de praktijk vaak verschillende functies invullen, werd hier bij het opstellen van de vragenlijst rekening mee gehouden. Van de 166 ondernemers die deelnamen aan de studie gaf een overgrote meerderheid (86%) aan slechts 1 functie op zich te nemen (zaakvoerder, algemeen directeur, gedelegeerd bestuurder, general manager of voorzitter van Raad van Bestuur), terwijl 14% van deze ondernemers (of 11% van de totale groep respondenten, zoals aangegeven in Figuur 2.2) meerdere van deze functies combineert. Van de respondenten die meerdere functies invulden combineerde de overgrote meerderheid de functies van algemeen directeur (CEO) en gedelegeerd bestuurder.

Figuur 2.2 Functie deelnemers



Tot slot keken we ook naar het aantal jaren dienst van de respondenten binnen de onderneming waarvoor ze werken. De respondenten van deze studie werken gemiddeld 10 jaar voor hun huidige onderneming (SD = 8.63), met een spreiding van 0 jaar tot 36 jaar. Meer dan de helft (57%) van de respondenten werkt meer dan 5 jaar voor zijn onderneming. Een meer specifieke verdeling vindt u in Figuur 2.3.

Figuur 2.3 Anciënniteit deelnemers in huidige onderneming

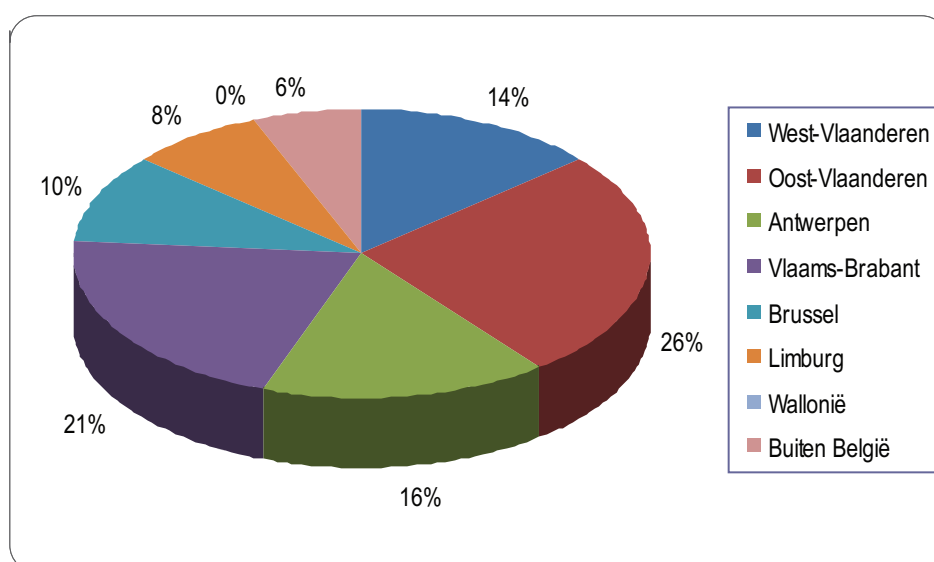


Beschrijving van de ondernemingen

Ook als we naar de ondernemingen van deze studie kijken, merken we grote verschillen op. We bekijken hierbij achtereenvolgens de locatie van de hoofdzetel, grootte van de onderneming (aantal werknemers), leeftijd van de onderneming, sector van activiteit, klantensegment en beursnotatie.

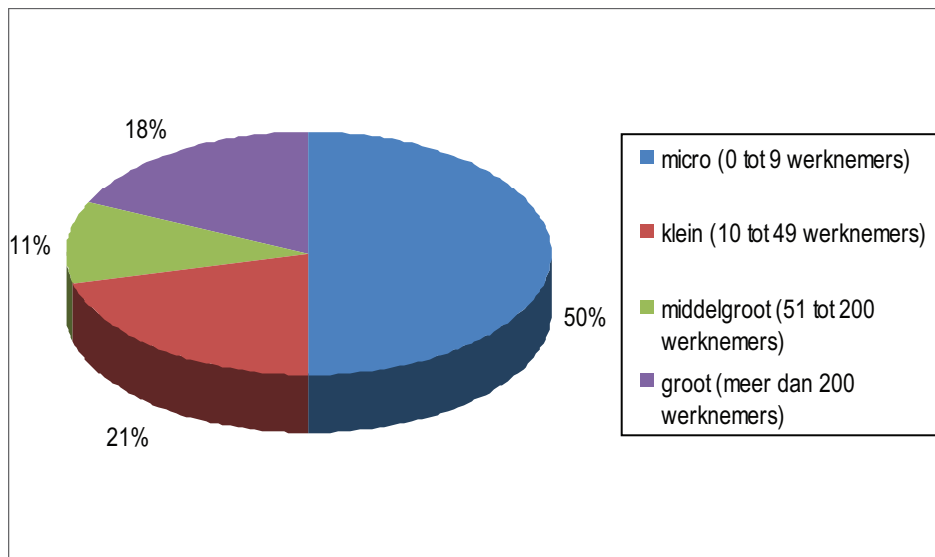
Als we kijken naar de locatie van de hoofdzetel zien we dat de overgrote meerderheid van de ondernemingen die aan deze studie meewerken hun hoofdzetel in België (94%) hebben, en meer specifiek: 84 % in Vlaanderen en 10% in Brussel. Er namen geen bedrijven met hoofdzetel in Wallonië deel aan deze studie. Zoals in Figuur 2.4 te zien is, is er een spreiding van de ondernemingen over de verschillende Vlaamse provincies met binnen het totaal aantal deelnemende bedrijven 26% respondenten met hoofdzetel in Oost-Vlaanderen, 21% uit Vlaams-Brabant, 16% uit Antwerpen, 14% uit West-Vlaanderen en 8% uit Limburg.

Figuur 2.4 Locatie hoofdzetel



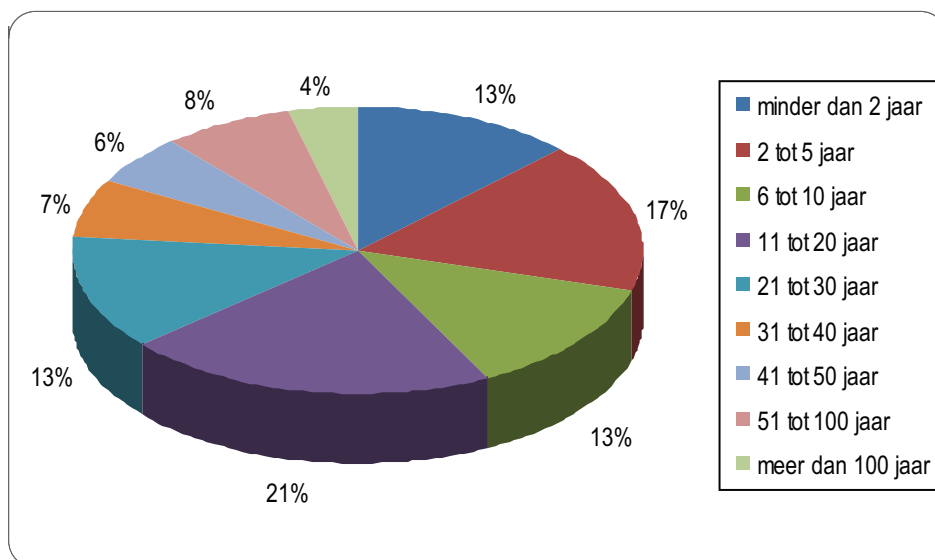
Uit de gegevens van de ondernemingen van deze studie blijkt eens te meer dat vooral kleine ondernemingen goed in Vlaanderen gedijen. Meer specifiek is 50% van de deelnemende ondernemingen een micro-onderneming (minder dan 10 werknemers) en 21% een kleine onderneming (11 tot 50 werknemers) (Figuur 2.5).

Figuur 2.5 Spreiding ondernemingsgrootte



Als we naar de leeftijd van de ondernemingen kijken, valt op dat ongeveer een derde van de deelnemende ondernemingen jonger is dan 5 jaar (30%) en een vijfde ervan bestaat 11 tot 20 jaar (21%). Zoals duidelijk wordt in Figuur 2.6 is er opnieuw een sterke spreiding.

Figuur 2.6 Spreiding ondernemingsouderdom



Een erg grote verscheidenheid aan sectoren nam deel aan dit onderzoek. De verdeling van de ondernemingen over de verschillende sectoren is vrij gelijkmatig, op drie uitzonderingen na. Van de deelnemende ondernemingen zit het hoogste aantal in de sector zakelijke dienstverlening (34%), vervolgens in ICT en nieuwe technologie (20%) en industrie (19%). De andere sectoren omvatten steeds tussen de 1 en 6% van de deelnemende ondernemingen. Opvallend is ook dat er geen

enkele onderneming uit de bank- of bouwsector deelnam aan dit onderzoek. Tabel 2.1 geeft het aantal deelnemende organisaties per sector weer.

Tabel 2.1 Vertegenwoordiging sectoren

Sector	Aantal
Bank en verzekeringen	0
Bouwnijverheid	0
Energie en winning van grondstoffen	2
Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	11
Groothandel	7
Horeca	2
Industrie	41
<i>Waarvan:</i>	
<i>Afgewerkte producten: 4</i>	
<i>Chemie: 6</i>	
<i>Elektrotechniek en machinebouw: 10</i>	
<i>Farmacie: 2</i>	
<i>Hout: 1</i>	
<i>Metaal: 7</i>	
<i>Textiel: 1</i>	
<i>Uitgeverijen, drukkerijen en reproductie: 1</i>	
<i>Voeding: 2</i>	
<i>Andere: 7</i>	
ICT en nieuwe technologie	43
Kleinhandel	2
Landbouw, bosbouw en visserij	3
Zakelijke dienstverlening	73
Onderwijs	7
Post en telecommunicatie	3
Recreatie, cultuur en sport	5
Verhuurbedrijven	2
Vervoer en transport	3
Andere	12

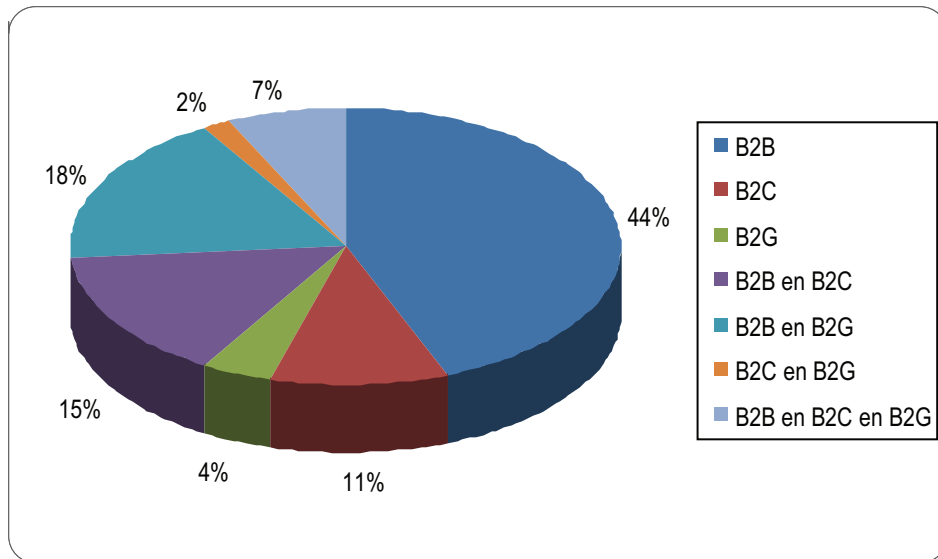
Noot: De cijfers in de tabel zijn aantallen, geen percentages.

Gezien het kleine aantal ondernemingen per sector kunnen we de variabele sector niet apart opnemen in verdere analyses. Uiteraard is deze verdeling om dezelfde reden ook niet representatief voor de spreiding van sectoren in België.

Vervolgens vroegen we aan de deelnemende ondernemingen tot welk klantensegment ze zich voornamelijk richten. Er was hierbij mogelijkheid om meerdere opties aan te duiden: andere bedrijven (B2B) en/of eindconsumenten (B2C) en/of overheid (B2G). Een kleine meerderheid van de ondernemingen in deze studie (58%) geeft aan dat ze zich op één enkel klantsegment toespitsen, terwijl

42% zich richt op meerdere klantensegmenten. Maar liefst 44% van de deelnemende ondernemingen richt zich exclusief tot andere bedrijven (B2B). Figuur 2.7 geeft het volledige plaatje.

Figuur 2.7 Klantensegment



Tot slot keken we naar de beursgenoteerdheid. De overgrote meerderheid van de deelnemende ondernemingen (88%) geeft aan niet beursgenoteerd te zijn.

Voor de volledigheid onderzochten we de verbanden tussen deze demografische gegevens. Hieruit blijkt dat er een gemiddeld sterk positief verband bestaat tussen de grootte en de sector van een bedrijf ($r = 0.19^{**}$). Deze bevinding spreekt vrijwel voor zich. Niet alle ondernemingen hebben namelijk baat bij schaalvoordelen. In deze studie bleek dat vooral ondernemingen uit de zakelijke dienstverleningssector erg klein zijn. Wanneer we naar ondernemingsgrootte blijven kijken, blijkt er ook een sterk positief verband te bestaan tussen de grootte van een bedrijf en zijn ouderdom ($r = 0.50^{***}$), grotere bedrijven zijn vaak ouder. We vinden ook een verband tussen grootte en beursgenoteerdheid ($r = 0.58^{***}$), waarbij grotere bedrijven vaker beursgenoteerd zijn. Naar analogie met grootte bestaan er ook sterke positieve verbanden tussen de leeftijd van de organisatie en toetreding tot de beurs ($r = 0.26^{**}$).

Wanneer we een nauwere kijken naar de sector van een onderneming, merken we nog twee bijkomende verbanden op naast het verband met grootte. Zowel de leeftijd ($r = 0.17^*$) als de locatie van een onderneming ($r = 0.27^{**}$) blijken samen te hangen met de sector. Als voorbeeld kunnen we hierbij vermelden dat in dit onderzoek de ondernemingen uit de sector ICT en nieuwe technologie vooral actief zijn in Vlaams Brabant en diegene uit de zakelijke dienstverlening minder actief zijn in West-Vlaanderen en Limburg dan in de rest van Vlaanderen.

Deze studie leidde tot een rijke bron aan gegevens en interessante resultaten. We hebben ervoor gekozen de resultaten in twee fasen te bespreken. Eerst gaan we in op de algemene en specifieke bevindingen over de impact van de crisis in Vlaanderen. Vervolgens halen we er de meest frappante vaststellingen uit en bespreken die apart aan de hand van zes grote principes:

- Principe #1. Managementregressie. Het klassieke managementdenken is 'back with a vengeance'.
- Principe #2. 'Change has come to Flanders'.
- Principe #3. Vlaanderen blijft het structurele paradigma trouw.
- Principe #4. De deugdzame of vicieuze cirkel van innovatie: believers & non-believers.
- Principe #5. Beursgenoteerd zijn: een vloek voor innovatie-investeringen in crisistijd.
- Principe #6. Eigenaarsgeleide bedrijven: een zegen voor investeringen in innovatie.

3.0 De algemene en specifieke impact van de crisis in Vlaanderen

Algemene impact van de crisis op ondernemingen in Vlaanderen

In Tabel 3.1 staat een gedetailleerd overzicht van de antwoorden van de respondenten op het tweede deel van de vragenlijst. De belangrijkste van deze resultaten worden in het verdere rapport nog uitgebreid toegelicht bij de zes principes.

Tabel 3.1 Algemene impact van de crisis

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord	Absolute index
1. De marktpositie van mijn onderneming tegenover concurrenten is door de crisis verbeterd	6%	19%	41%	28%	6%	103
2. Over het algemeen ben ik tevreden met de huidige economische toestand	23%	41%	17%	18%	1%	78
3. Naar aanleiding van de crisis zijn er personeelsleden ontslaan die anders nog steeds voor mijn onderneming zouden werken	34.5%	22%	15%	14.5%	14%	84

4. Naar aanleiding van de crisis hebben er in mijn onderneming herstructureringen plaatsgevonden	26.5%	17%	13%	29%	14.5%	96
5. De crisis stimuleert mijn onderneming om veranderingen sneller te implementeren	4%	8%	16%	50%	22%	126
6. Momenteel wordt er meer gecontroleerd opdat er sneller zou ingegrepen kunnen worden bij te hoge kosten of verlies	3%	8.5%	16%	46.5%	26%	128
7. Dankzij de crisis is het makkelijker om goede werkkrachten te vinden	6.5%	30%	36%	21%	6.5%	97
8. Naar aanleiding van de crisis diversifieert mijn onderneming producten en/of diensten meer	7.5%	21%	30%	32.5%	9%	105
9. Mijn onderneming doet nu bepaalde investeringen met het oog op de heropleving van de economie	10%	17%	23%	36%	14%	109
10. Naar aanleiding van de crisis heeft mijn onderneming de prijzen verlaagd	21%	36%	20%	18%	5%	83
11. De crisis stimuleert mijn onderneming om nog innovatiever te zijn	4%	4%	15%	52%	25%	130
12. Voordien geplande investeringen zijn door de crisis geschrapt	12%	30%	22%	22%	14%	99

Hier bespreken we al de opvallendste trends, gebruik makend van een absolute index. Een absolute index kijkt naar het niveau van het antwoord. Met andere woorden: als we naar de gemiddelde antwoorden kijken, in welke mate tonen die aan dat Vlaamse ondernemers een bepaalde actie meer zijn gaan doen of juist minder. Als iedereen helemaal akkoord is met een bepaalde stelling, krijgen we een absolute index van 167; als iedereen akkoord is, is de absolute index 133; als iedereen niet akkoord is, krijgen we index 67; bij iedereen helemaal niet akkoord, is de index 33; als het gemiddelde neutraal is, krijgen we index 100.

Respondent reageerden vooral positief op volgende stellingen, zoals blijkt uit de algemene indexen die ver boven het neutraal punt 100 liggen:

- De crisis stimuleert mijn onderneming om veranderingen sneller te implementeren. (stelling 5: $M = 3.78$, $SD = 1.02$, algemene index = 126)
- Momenteel wordt er meer gecontroleerd opdat er sneller zou ingegrepen kunnen worden bij te hoge kosten of verlies. (stelling 6: $M = 3.83$, $SD = 1.01$, algemene index = 128)
- Mijn onderneming doet nu bepaalde investeringen met het oog op de heropleving van de economie. (stelling 9: $M = 3.28$, $SD = 1.19$, algemene index = 109)
- De crisis stimuleert mijn onderneming om nog innovatiever te zijn. (stelling 11: $M = 3.90$, $SD = 0.95$, algemene index = 130)

Ongeveer drie vierde van de respondenten geeft aan dat ze veranderingen sneller invoeren door de crisis (zie ook #Principe 2. 'Change has come to Flanders') en ook meer aan controle doen (zie #Principe 1. Managementregressie. Het klassieke managementdenken is 'back with a vengeance'). Daarnaast lijkt 50% van de ondernemingen een proactieve houding aan te nemen tegenover de crisis, gezien ze nu al investeringen doen met het oog op de heropleving van de economie. Tot slot blijkt er een grote consensus over het belang van innovatie als weg uit de crisis, bijna 80% van de respondenten is akkoord of helemaal akkoord met deze stelling (zie ook #Principe 4. De deugdzaame of vicieuze cirkel van innovatie: believers & non-believers).

| 28

Respondenten antwoorden voornamelijk negatief op de volgende stellingen, ook duidelijk in de algemene indexen die ver onder het neutraal punt 100 liggen:

- Over het algemeen ben ik tevreden met de huidige economische toestand. (stelling 2: $M = 2.34$, $SD = 1.07$, algemene index = 78)
- Naar aanleiding van de crisis zijn er personeelsleden ontslaan die anders nog steeds voor mijn onderneming zouden werken. (stelling 3: $M = 2.51$, $SD = 1.44$, algemene index = 84)
- Naar aanleiding van de crisis heeft mijn onderneming de prijzen verlaagd. (stelling 10: $M = 2.50$, $SD = 1.16$, algemene index = 83)

Twee derde van de respondenten geeft aan niet tevreden te zijn met de huidige economische toestand, maar toch ook opvallend dat ongeveer 20% wel tevreden is met de huidige toestand. De crisis heeft daarnaast blijkbaar niet noodzakelijk geleid tot het ontslag van bepaalde werknemers in ongeveer 60% van de ondernemingen. Tot slot geeft een dikke helft (57%) van de respondenten aan hun prijzen niet verlaagd te hebben door de crisis, dit lijkt dus niet de strategie die een meerderheid van de ondernemingen kiest als uitweg uit de crisis.

Respondenten antwoorden voornamelijk neutraal op de volgende stellingen, met algemene indexen die rond het neutraal punt 100 liggen:

- De marktpositie van mijn onderneming tegenover concurrenten is door de crisis verbeterd. (stelling 1: $M = 3.09$, $SD = 0.97$, algemene index = 103)
- Naar aanleiding van de crisis hebben er in mijn onderneming herstructureringen plaatsgevonden (stelling: 4: $M = 2.88$, $SD = 1.44$, algemene index = 96)

- Dankzij de crisis is het makkelijker om goede werkkrachten te vinden. (stelling 7: $M = 2.91$, $SD = 1.02$, algemene index = 97)
- Naar aanleiding van de crisis diversificeert mijn onderneming producten en/of diensten meer. (stelling 8: $M = 3.15$, $SD = 1.09$, algemene index = 105)
- Voordien geplande investeringen zijn door de crisis geschrapt. (stelling 12: $M = 2.96$, $SD = 1.25$, algemene index = 99)

Ook al liggen deze antwoorden allemaal rond het neutrale punt, toch vinden we niet dezelfde trends voor deze vijf stellingen. Zo blijken voor de stellingen rond 'de marktpositie' (stelling 1), 'het vinden van goede werkkrachten' (stelling 7) en 'het diversifiëren van producten en/of diensten' (stelling 8) een groot aantal respondenten neutraal te hebben geantwoord (tot zelfs 41%), wat erop wijst dat er geen duidelijk standpunt is rond deze aspecten. De respondenten die niet neutraal antwoordden op elk van deze stellingen, lijken vrij gelijk verdeeld tussen positieve (akkoord) en negatieve (niet akkoord) antwoorden. Daarnaast zien we voor de stelling rond 'het schrappen van investeringen' (stelling 12) dat alle antwoordmogelijkheden ongeveer in dezelfde mate voorkomen, er is geen uitgesproken trend. Tot slot is er een duidelijke tweespalt op het vlak van 'herstructureringen' (stelling 4). De absolute index van 96 verbergt eigenlijk dat evenveel respondenten (44% versus 44%) aangeven dat de crisis juist wel of juist niet aanleiding heeft gegeven tot herstructureringen (zie ook Principe #3. Vlaanderen blijft het structurele paradigma trouw).

Samenvattend kunnen we stellen dat het beeld dat Vlaamse ondernemingen over de crisis hebben niet zomaar eenduidig samen te vatten is in één trend. We kunnen wel twee algemene opmerkingen formuleren. Vooreerst zien we dat Vlaamse ondernemingen op een andere manier concurreren dan hoe ze dat voor de crisis deden. Innovatie en investeringen zijn nog belangrijker geworden en worden door de crisis sneller door de hele organisatie geïntegreerd en geleefd. Ten tweede zien we dat, hoewel Vlaamse ondernemingen op hun kosten letten (en dus soms ook mensen moeten ontslaan), ze niet aan hun prijzen raken.

Verder bouwend op de vaststelling dat we niet van één overheersende trend kunnen spreken in het kader van de impact van de crisis in Vlaanderen, deden we een bijkomende factoranalyse. Het doel van factoranalyse is om na te gaan of bepaalde vragen met elkaar samenhangen en kunnen samengevoegd worden in een overkoepelend concept. We vonden twee duidelijk verschillende factoren binnen bovenstaande stellingen. In navolging van Hamel and Prahalad (1994) noemen we factor 1 de 'noemerindex' en factor 2 de 'tellerindex'. In de managementklassieker *Competing for the future* halen deze auteurs aan dat er voor ondernemingen twee mogelijke manieren zijn om de verhouding opbrengsten/kosten te optimaliseren, met name werken op de teller en dus proberen zorgen voor meer opbrengsten of werken op de noemer en zorgen voor lagere kosten.

- Factor 1 (noemerindex) brengt volgende stellingen samen:
 - *ontevredenheid met huidige economische toestand (stelling 2)*
 - *ontslag van personeel dat er anders nog zou werken (stelling 3)*
 - *herstructureringen (stelling 4)*
 - *meer controle (stelling 6)*
 - *geplande investeringen geschrapt (stelling 12)*

- Factor 2 (tellerindex) is een bundeling van volgende stellingen:
 - *veranderingen sneller implementeren (stelling 5)*
 - *meer diversifiëren in producten en/of diensten (stelling 8)*
 - *investerings doen met oog op heropleving van de economie (stelling 9)*
 - *stimulans tot innoveren (stelling 11)*

Vinden we significante verschillen voor deze indexen bij de ondernemingen uit onze studie? Aan de hand van een vergelijking van de scores op elk van deze indexen voor verschillende types ondernemingen kunnen we enkele interessante vaststellingen meegeven. Zo blijkt de crisis de meest negatieve impact te hebben (dus: de noemerindex is groter) voor:

- *ondernemingen met hoofdzetel buiten België*
- *beursgenoteerde bedrijven*
- *grote ondernemingen*
- *bedrijven werkzaam in de industrie*

Voor dezelfde types ondernemingen is ook de tellerindex het laagst. We gaan dieper in op de belangrijkste van deze verschillen bij de bespreking van de zes grote principes.

Verandering in performantie van Vlaamse ondernemingen naar aanleiding van de crisis

Om een beter zicht te krijgen op de performantie van de Vlaamse ondernemingen, maken we gebruik van zes performantiematen: winst, omzet, kosten, investeringen, middelen in innovatie en omzet op buitenlandse markten (zie Tabel 3.2). Wanneer we kijken naar de resultaten van de respondenten op deze verschillende maten, valt het op dat er in vergelijking met de performantie van voor de crisis, geen erg grote verschillen optreden. Namelijk, als we een opsplitsing maken van de performantie in drie categorieën (stijging, status quo en daling) zien we dat voor elke maat het hoogst aantal respondenten zichzelf in een status quo situatie ziet (voor de zes maten gaat dit respectievelijk om 50%, 50.5%, 68.5%, 59.5%, 64% en 72%).

Tabel 3.2 Impact van de crisis op de ondernemingsperformantie

	Stijging		Status quo		Daling	
	Stijging				Daling	
Winstgevendheid	5.5%	5%	24.5%	25.5%	19%	20.5%
Omzet	6.5%	6%	25.5%	25%	19%	18%
Kosten	2%	8%	36%	32.5%	16%	5.5%
Investerings	7%	8%	32%	27.5%	13.5%	12%
Middelen in innovatie	7.5%	16.5%	47.5%	16.5%	5%	7%
Omzet op buitenlandse markten	2%	5%	30%	42%	7.5%	13.5%
	Zeer sterke stijging	Sterke stijging	Beperkte stijging	Beperkte daling	Sterke daling	Zeer sterke daling

Noot: Zeer sterke stijging = meer dan +20%; sterke stijging = tussen +10 en +20%; beperkte stijging = tot +10%; beperkte daling = tot -10%; sterke daling = tussen -10% en -20%; zeer sterke daling = meer dan -20%

Om een duidelijker beeld te bekomen van de evolutie van de zes performantiematen, bekijken we de gegevens opnieuw, maar ditmaal opgesplitst in slechts twee categorieën: stijging versus daling. Bij deze opsplitsing merken we volgende zaken op:

- Wanneer we kijken naar de middelen die voor innovatie gereserveerd worden, merken we een grote stijging op in vergelijking met de situatie voor de crisis. Niet minder dan 71.5% van de respondenten geeft namelijk aan dat er zich in hun onderneming een stijging van de middelen voor innovatie heeft voorgedaan (t.o.v. 28.5% daling). Deze vaststelling ligt in lijn met onze eerdere bevinding dat ongeveer 80% van de ondernemingen de crisis als een stimulans ziet tot innovatie. Het blijft dus niet enkel bij woorden, het wordt ook omgezet in daden en middelen.
- Op vlak van kosten en investeringen is de tendens minder uitgesproken. De kosten zijn bij 46% van de ondernemingen gestegen en bij 54% gedaald. Voor investeringen krijgen we eenzelfde plaatje: 47% stijging tegenover 53% daling.
- Er is een grote samenhang tussen de manier waarop ondernemingen scoren op winst, omzet en omzet op buitenlandse markten. Bij deze drie maten zien we namelijk dat er zich in vergelijking met voor de crisis voornamelijk een daling heeft voorgedaan. Wanneer we naar de stijging versus de daling van onze drie maten kijken, krijgen we volgende verdeling:
 - *winst: 35% stijging versus 65% daling*
 - *omzet: 38% stijging versus 62% daling*
 - *omzet op buitenlandse markten: 37% stijging versus 63% daling*

Belangrijkste algemene veranderingen ten gevolge van de crisis

In het derde deel van de vragenlijst werd aan de respondenten ook gevraagd om maximum drie categorieën aan te geven waarop hun onderneming naar aanleiding van de crisis het grootste verschil ervaren hebben. In Tabel 3.3 wordt een duidelijk overzicht gegeven van de volgorde waarin deze categorieën belangrijk bleken te zijn en het aantal personen dat voor deze categorie koos. Opvallend hierbij is de top drie: bedrijfsstrategie, klanten en kosten. Ook opmerkelijk is het feit dat 6% van de respondenten aangeeft dat de crisis geen enkele impact heeft gehad op hun onderneming.

Bij elke gekozen categorie werd ook telkens aan de respondenten gevraagd of ze van mening zijn dat deze verandering zal blijven duren na de crisis (blijvende verandering) of dat dit slechts een tijdelijke situatie is (tijdelijke verandering). In Tabel 3.3 valt op dat bij alle categorieën de mening leeft dat de veranderingen blijvend zijn. Echter, vooral voor de categorieën klanten, concurrenten en leveranciers wordt in verhouding nog het meest gedacht dat het een tijdelijke toestand is. We gaan meer in detail in op deze bevindingen bij de beschrijving van de zes principes.

Tabel 3.3 Belangrijkste veranderingen door de crisis

Rangorde	Aantal respondenten	Categorie	Blijvende verandering	Tijdelijke verandering
1	63 (29%)	Bedrijfsstrategie	92%	8%
2	63 (29%)	Klanten	68%	32%
3	59 (27%)	Kosten	81%	19%
4	48 (22%)	Investerings	81%	19%
5	39 (18%)	Innovatie	95%	5%
6	38 (18%)	Communicatie	94%	6%
7	37 (17%)	Concurrenten	70%	30%
8	36 (17%)	Personeel	80%	20%
9	30 (14%)	Sfeer	86%	14%
10	28 (13%)	Bank	93%	7%
11	26 (12%)	Structuur	96%	4%
12	14 (6%)	Leveranciers	64%	36%
13	14 (6%)	Crisis had geen impact		
14	13 (6%)	Internationalisering	77%	23%
15	11 (5%)	Performantie	73%	27%
16	8 (4%)	Cultuur	88%	12%

Aanvullende verhalen van Vlaamse ondernemers

Ondernemers kregen de mogelijkheid om aanvullend hun verhaal te doen in een open tekstvlak achteraan de vragenlijst. In totaal namen 78 respondenten de gelegenheid te baat om nog extra reflecties toe te voegen bij de ingevulde vragenlijst. Een meer gedetailleerd overzicht van deze gegevens is te vinden in Tabel 3.4. Doorheen de beschrijving van de zes principes die nu volgen, zullen citaten uit deze verhalen toegevoegd worden ter illustratie of verduidelijking.

Deze verhalen werden apart geanalyseerd. Hiervoor ging we op een andere manier tewerk dan bij de kwantitatieve resultaten uit deze studie. Vooreerst werden alle 'verhalen' gelezen en ingedeeld in een aantal inhoudelijke categorieën. Opvallend is dat de meeste verhalen focusten op organisatie (19%), strategie (15%) en innovatie (14%). Ook werd voor elk verhaal bepaald of het een succesverhaal (positief) of een waarschuwing (negatief) is om om te gaan met de crisis. Er zijn iets meer positieve verhalen (60%) dan negatieve (40%). Het is uit deze balans positief/negatief moeilijk te bepalen of we hieruit kunnen afleiden dat de ondernemers de crisis zien als een opportuniteit of dat het net die ondernemers zijn die een positief verhaal hebben die de gelegenheid hebben genomen nog extra reflecties toe te voegen.

Tabel 3.4 Aanvullende crisisverhalen

Categorie	Aantal verhalen	Percentage van verhalen
Bank	1	1%
Cashflow	1	1%
Concurrenten	3	4%
Creativiteit	3	4%
Efficiëntie	2	3%
Innovatie	11	14%
Internationalisering	3	4%
Klanten	4	5%
Kosten	3	4%
Leveranciers	2	3%
Marketing	1	1%
Niche	2	3%
Organisatie	15	19%
Overheid	2	3%
Prijs	1	1%
Service	1	1%
Sfeer	3	4%
Strategie	12	15%
Zelfstandige/ondernemer	8	10%
Positief	41	60%
Negatief	27	40%

3.1 Principe # 1. Managementregressie. Het klassieke management-denken is 'back with a vengeance'

Bij wijze van inleiding op het eerste principe en wat het inhoudt, verwijzen we naar wat Alfons Calders, hoofdredacteur van het magazine Industrie Technisch Management (ITM), schrijft op zijn blog (Calders, 2009):

“Als er crisis is, moet er gesnoeid worden. Misschien kan de natuur ons hierbij helpen? En een grondregel in de natuur is: hoe dicht bij het licht, hoe groter de planten. En als de resources te krap worden, trekken deze alle voeding naar zich toe en versmachten de rest. Dan heeft men een goede snoeier nodig, want deze kortwiek grote planten en geeft licht en zuurstof aan de basis. Deze basis gaat van de schaarse resources gebruik maken om diversiteit te genereren, de hoop op een gezonde toekomst. Hoe zit dat in de bedrijven? Ook afdelingen die dicht bij het hoofdkwartier staan, denk aan wat men mooi back offices noemt, groeien in goede tijden zeer sterk aan en als een crisis de middelen schaarser maakt, gaan ze nog verder trachten te centraliseren om hun macht te behouden. De werkende afdelingen worden onder het motto 'lean werken' naar anorexia gedreven en de veerkracht van het bedrijf neemt af.

Staat een centralistisch bedrijf dan niet sterk? Bij wind staan dikke bomen sterk, maar bij storm riskeren ze te breken of om te vallen. Zo ook leert de geschiedenis dat gecentraliseerde organisaties op korte termijn sterker lijken, maar zichzelf op termijn vernietigen. Dunne, taaie twijgjes verankerd in de bodem daarentegen buigen in de wind en komen nadien terug recht. Zoals flexibele, innovatieve units in een bedrijf helpen om de crisis te verslaan. Een goede bosbeheerder wil geen bos met omgevallen bomen, met kale plekken waar de ijzige wind door speelt. Daarom zal hij er op letten om regelmatig de grootste bomen te kortwieken. Zeker in de winter, want tot in het voorjaar blijven de resources krap. Hij zorgt er zo voor dat de kleine struiken niet kwijnen. Zo houdt hij een gezonde, stormbestendige biodiversiteit.

En wat doen de CEO's in de bedrijven? Bij een naderende crisis denken ze aan 'kostenbeheersing', 'alles goed controleren', dus centraliseren: alle essentiële diensten worden uit de decentrale units genomen en in de hoofdzetel – en daarmee (denken ze) goed onder controle – gecentraliseerd. Daar krijgt men een piramidale wildgroei met tal van managers, submanagers, controllers... Maar zoals grote bomen zorgen dat onder hun kruin niets meer groeit, zo beknot centralisatie en strakke structuren flexibiliteit, creativiteit en innovatie. En dat zijn juist de troeven om in een crisis sterk te staan. Cruciale mensen die zich verstikt voelen uit de bedrijfsbiotoop gaan weg. Vacatures in 'werkende' diensten worden niet opgevuld. Gewoon deze taak wegtrekken en centraliseren. Een bedrijfsleider die deze tekenen in zijn bedrijf ziet, moet de les van de natuur bekijken. Maar het gevaar is niet ondenkbeeldig dat als de storm opsteekt en deze tekenen zich voordoen, de angst toeslaat en het management zich voor de storm onder de hoge bomen zal willen verstoppen."

Het bedrijfsleven kent sinds de jaren '90 een verschuiving van een structureel paradigma naar een procesgestuurde visie (Bartlett & Ghoshal, 1994, 1995; Ghoshal & Bartlett, 1995). Het structurele paradigma focust op Strategy, Structure & Performance. Het plaatst strategische keuzes, divisionele structuren en managementcontrole centraal en bereikte zijn hoogtepunt met de business unit structuur. Maar vanaf de jaren negentig werden ook de disfuncties steeds duidelijker. Het structurele paradigma toonde zich grotendeels onmachtig op het vlak van betrokkenheid van professionals, innovatie en flexibele partnerships.

De procesgestuurde aanpak daarentegen legt de nadruk op drie P's: Purpose, Process & People. Dit paradigma toont de weg naar sterker leervermogen, grotere flexibiliteit, sterkere innovatie en diepere motivatie. Het lijkt ook de voorwaarde te zijn om de in de praktijk meest gekozen bedrijfsstrategieën (men spreekt dan liever over 'disciplines') customer intimacy en operational excellence te kunnen realiseren. Procesbenaderingen helpen immers ook om efficiëntiewinsten te realiseren, die onmogelijk te bereiken zijn in een silo-structuur waar iedereen voor eigen deur veegt, maar waar aan het eind vaak een grote hoop vuil ligt (Ghoshal & Bartlett, 1995).

Enkele jaren geleden maakte Alfred Chandler (in: Bughin, Manyika & Roberts, 2009), historicus en professor aan Harvard Business School, de volgende opmerking: "The modern business enterprise is easily defined, it contains many distinct operating units and it is managed by a hierarchy of salaried executives." Ondanks de steeds groeiende focus op flexibiliteit lijkt het dus of er weinig veranderd is. Hiërarchisch georganiseerde bedrijven dicteren nog steeds de informatiestroom, hoe beslissingen worden gemaakt, hoe middelen worden verdeeld, hoe er beslist wordt over sancties en beloningen,

etc. Technologie en sociale netwerken hebben de interne en externe informatiestroom alvast eenvoudiger en vlakker gemaakt. De verwachting is dat de hiërarchisch georganiseerde onderneming niet zal verdwijnen in de 21^e eeuw (bv. om gebruik te maken van schaaleconomieën), maar wel dat ze minder belangrijk zal worden. De dwingende trend naar meer en meer flexibiliteit vraagt een nieuw soort organisatie die de energie en creativiteit van de werknemers volledig tot zijn recht laat komen. De laatste jaren merken we een trend op naar een meer organische vorm van organiseren waarbij teams een grote rol spelen, ook al waarschuwen managementdenkers wel dat enkel en alleen het feit dat er in kleine groepen gewerkt wordt geen garantie is dat de organisatie flexibeler, creatiever en innovatiever zal worden (Ghoshal & Bartlett, 1995).

Hedendaagse ondernemingen doen dus een constante evenwichtsoefening tussen een meer hiërarchische en een meer organische vorm van organiseren. Naar aanleiding van de crisis wordt deze evenwichtsoefening steeds meer verstoord (Charan, 2009; Owen, 2009). In een crisissituatie plooiën de meeste systemen zich namelijk terug op een 'vorige' succesvolle aanpak. Men noemt dit 'managementregressie': heil zoeken bij een vorige managementgeneratie. Soms zelfs letterlijk, de stichter wordt teruggeroepen of gepensioneerd managers worden tijdelijk terug aangeworven. Denk maar aan de heel recente aanstelling van de met pensioen zijnde Piet Van Roe aan het hoofd van de VRT. Herstructureren betekent in deze crisistijden dan meestal het oude vertrouwde structurele paradigma nieuw leven inblazen. Verschillende managementdeskundigen hebben dit fenomeen uitvoerig beschreven, ook bekend als de bedreiging-rigiditeitshypothese. Het systeem voelt zich bedreigd in zijn continuïteit, tracht de complexiteit van de processen te reduceren, legt focus op efficiëntie en besparingen, er komt een vrij radicale focus op het behoud van middelen, het systeem wordt rigider en conservatiever (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Omdat er zeker geen extra middelen mogen wegvloeien, ligt de nadruk op centralisatie, verhoogde interne controle en formele processen (Pfeffer, 1978).

Als we de crisis willen beschouwen als een opportuniteit (de centrale focus van deze studie) liggen er dus twee grote wegen open. Het management kan in overlevingsmodus gaan en vanuit het structurele paradigma 'herstructureren': kosten beheersen, centraliseren, afslanken. Maar het zou ook gebruik kunnen maken van 'herprocessen' en de crisissituatie zien als een kans om de drie P's te versterken. Dit betekent dus: 1) de 'Purpose' van het bedrijf duidelijker stellen naar alle stakeholders (voor welke principes, visie, missie enzovoort staat het bedrijf); 2) de processen verstevigen, bijvoorbeeld met het oog op flexibiliteit, lerend vermogen, innovatie en 3) de 'People'-factor versterken, niet door afdankingen om kosten te besparen, maar bijvoorbeeld door veel strenger uit te maken wie er wel en wie er niet mee aan boord kan zijn. De centrale vraag is nu: welke weg heeft Vlaanderen ingeslagen naar aanleiding van deze crisis? Managementregressie of herprocessen? We bespreken onze resultaten aan de hand van drie kernbegrippen: centralisatie, controle en processen.

Centralisatie

Bij centralisatie wordt een organisatie zodanig gestructureerd dat de besluitvormingsmacht bij de top ligt en er slechts een beperkte mate aan autonomie en inspraak is doorheen de rest van de organisatie. Alle besluitvorming gebeurt aan de top en wordt nadien naar beneden toe meegedeeld (top-down). Voor dit onderzoek kiezen we ervoor om centralisatie te operationaliseren als communicatie. McQuail (1987) definieert participatie of inspraak met name als de 'bottom-up' communicatiestroom

van de minder machtige naar de machtige. Informatievoorziening daarentegen wordt opgevat als eenrichtingsverkeer, 'top-down' lopende. Deze 'top-down' informatiestroom zal beschreven worden onder de algemene term communicatie. Wanneer we willen weten in welke mate organisaties meer of minder gecentraliseerd zijn, biedt een kijk op communicatie dus een nuttige invalshoek.

De managementregressiehypothese stelt dat door de crisis de complexiteit van de communicatie zal reduceren en de focus op efficiëntie zal verhogen in ondernemingen. Conform deze stelling verwachten we dus dat er minder inspraak zal zijn, evenveel (top-down) communicatie en meer onduidelijkheid (want door onzekerheid is er een verhoogde nood aan communicatie en inspraak die niet verzadigd wordt). Welke conclusies kunnen we trekken uit deze studie voor dit aspect?

Om op deze vraag een antwoord te geven, kijken we naar het appendixgedeelte van de vragenlijst. 38 respondenten (18%) gaven aan dat er op gebied van communicatie de grootste veranderingen optraden door de crisis¹. Communicatie staat hierdoor op de 6^e plaats van grootste gepercipieerde veranderingen ten gevolge van de crisis (zie eerder Tabel 3.3). Wanneer we kijken naar de verschillende communicatie-aspecten is het snel duidelijk dat de situatie voor deze 38 ondernemingen verbeterd is (zie Tabel 3.5). Niet minder dan 28 personen geven aan dat er meer gecommuniceerd wordt in hun onderneming (tegenover 3 personen die vermelden dat er minder gecommuniceerd wordt), waarvan een groot deel informeel (14 personen). De communicatie gebeurt bovendien hoe langer hoe meer door middel van technologische en moderne communicatiekanalen (18 personen).

¹ Herinner u dat respondenten in deel 3 van de vragenlijst gevraagd werd maximum drie categorieën aan te duiden die volgens hen de grootste verandering ondergaan hebben door de crisis. Gezien respondenten meer dan één categorie konden aanduiden, is de totale som van alle gepercipieerde veranderingen meer dan 100%. We berekenden de rangorde dan ook telkens door na te gaan hoeveel % van het totaal aantal respondenten in de vragenlijst voor een bepaalde categorie kozen.

Tabel 3.5 Veranderingen in communicatie ten gevolge van de crisis (n = 38)

Rangorde	Aantal	Communicatie-aspecten
1	28	Sinds het begin van de crisis wordt er meer gecommuniceerd in mijn onderneming
2	18	Mijn onderneming maakt door de crisis meer gebruik van technologie om communicatie te bevorderen
3	17	Naar aanleiding van de crisis worden de dingen meer gezegd zoals ze zijn
4	14	Door de crisis worden meer ideeën op een informele manier uitgewisseld
5	5	Door de crisis wordt er meer rekening gehouden met de mening van alle werknemers
6	4	Naar aanleiding van de crisis is er meer directe communicatie met oversten
7	3	Sinds het begin van de crisis wordt er minder gecommuniceerd in mijn onderneming
8	2	Door de crisis zijn er veel taboes ontstaan waarover niet gecommuniceerd kan worden
9	2	Er is nu minder transparantie dan vroeger
10	1	De werknemers krijgen minder toegang tot belangrijke informatie dan vroeger
11	1	Er wordt minder dan vroeger door de top van de onderneming gecommuniceerd
12	1	Feedback wordt nu minder vaak gegeven dan vroeger

Ondanks de tendens die vaak in crisissen naar voor komt om af te wachten met communicatie, vinden we terug dat er door de top niet minder gecommuniceerd wordt (slechts 1 persoon geeft aan dat er minder gecommuniceerd wordt). Werknemers krijgen nog steeds toegang tot belangrijke informatie (slechts 1 persoon krijgt minder toegang). De dingen worden ook meer gezegd zoals ze zijn (17 personen). Slechts 2 personen doen melding dat er meer taboes zijn ontstaan naar aanleiding van de crisis en dat er minder transparantie is dan vroeger.

Niet alleen is de interne en externe communicatie dus verbeterd door de crisis, het leeuwendeel van de respondenten gaven aan dat ze verwachten dat deze veranderingen zullen blijven gelden na het einde van de crisis (33 van de 38 of 94%, zie eerder Tabel 3.3). Samenvattend kunnen we dus stellen dat communicatie toegenomen is, en dit in beide richtingen. Bovendien bereikt belangrijke informatie nog steeds iedereen, waardoor autonomie doorheen de onderneming mogelijk blijft. Wanneer we naar het deelaspect centralisatie kijken (geoperationaliseerd als communicatie) kunnen we dus concluderen dat de Vlaamse ondernemingen niet aan managementregressie onderhevig zijn.

De interpretatie van deze gegevens uit de appendixcategorie 'communicatie' wordt bovendien bevestigd door de bijkomende informatie die we halen uit de appendix-categorie 'structuur'. Zoals eerder beschreven in Tabel 3.3 zagen 26 respondenten (18%) op vlak van structuur de grootste veranderingen naar aanleiding van de crisis. Ook hier is 96% van deze respondenten ervan overtuigd

dat deze veranderingen zullen blijven duren na de crisis. In Tabel 3.6 zien we dat op het spectrum van meer rigide naar meer flexibel organiseren 12 respondenten van de 26 kiezen voor de eerste optie en 24 voor de tweede. Frappant is daarnaast dat:

- enerzijds 25 van de 26 respondenten binnen deze categorie aangeven dat de crisis tot meer regels en procedures heeft geleid in hun onderneming,
- maar dat er anderzijds volgens 24 van dezelfde 26 respondenten minder wordt gepland in hun onderneming en er minder standaardisatie van processen is bij 16 van de 26 respondenten.

Tien respondenten geven aan dat er een trend naar decentralisatie is in hun onderneming en 9 respondenten gaven bovendien aan dat er meer in teams gewerkt wordt naar aanleiding van de crisis.

Tabel 3.6 Veranderingen in structuur ten gevolge van de crisis (n = 26)

Rangorde	Aantal	Structuuraspecten
1	25	Naar aanleiding van de crisis voerde mijn onderneming meer regels en procedures in
2	24	Er wordt minder gepland dan vroeger
3	24	Mijn onderneming gaat over tot meer flexibele vormen van organiseren door de crisis
4	16	Er is minder standaardisatie van processen naar aanleiding van de crisis
5	13	Mijn onderneming maakt door de crisis (meer) gebruik van accreditaties (vb. ISO, CMMI,...)
6	12	Mijn onderneming gaat over tot meer rigide vormen van organiseren
7	10	Door de crisis is er een trend naar decentralisatie (minder hiërarchie)
8	9	Naar aanleiding van de crisis wordt steeds vaker in team gewerkt in mijn onderneming
9	9	Naar aanleiding van de crisis is er meer specialisatie (ieder heeft zijn eigen specifieke taak)
10	6	Er wordt meer gepland dan vroeger
11	4	Dankzij het gebruik van vastgelegde werkwijzen (procedures en/of processen) slaagt mijn onderneming erin de crisis het hoofd te bieden
12	4	De hiërarchie binnen mijn onderneming is gestegen
13	3	Er zijn nu meer afdelingen in mijn onderneming dan vroeger
14	1	Naar aanleiding van de crisis is er minder specialisatie (ieder heeft zijn eigen specifieke taak)
15	1	Leidinggevenden hebben steeds meer mensen onder hun toezicht

Ook in de categorie 'personeel' wordt deels naar centralisatie gepolst (zie ook verderop Tabel 3.13). Hierbij is het opmerkelijk dat geen enkele van de 36 respondenten ja antwoordde op de stelling 'Beslissingen worden meer in overleg met de werknemers genomen door de crisis'. 8 van de 36 respondenten geeft hier ook aan dat de inspraak van het personeel is verminderd door de crisis. Er blijkt dus een dichotomie te bestaan tussen verschillende Vlaamse ondernemingen, waarbij er evenveel evidentie is voor een meer centrale als een meer decentrale aanpak.

Controle

Door de huidige trend naar een meer procesgestuurde aanpak wordt de vroegere manier van kwaliteits- en outputcontrole steeds moeilijker. Waar vroeger bijvoorbeeld gemakkelijk de output van een individuele werknemer kon gemeten worden (bv. door het aantal afgewerkte stuks per uur te bekijken) kan dit door de shift naar een meer dienstverlenende economie niet langer. Gezien de algemene verschuiving naar meer flexibele organisatievormen zoekt het management naar andere vormen van controle die de innovatie, creativiteit, flexibiliteit en zin voor initiatief van de werknemers niet fnuikt. Het aanmoedigen van persoonlijke betrokkenheid bij alle werknemers zodat ze zich de doelstellingen van de organisatie eigen maken is hierbij een belangrijke factor. Zo krijgen vele werknemers namelijk steeds vaker een specifiek groeipad aangemeten waarbij ze persoonlijke doelstellingen moeten realiseren. Ook wordt er vaker op projectbasis gewerkt (waarbij verschillende deadlines ervoor moeten zorgen dat werknemers op schema blijven). Ook 'management by walking around' is een courante praktijk die een goede combinatie oplevert tussen een betere band en communicatie met de werknemers, en een zeker controle-aspect.

In tijden van crisis echter zien we dat, in lijn met de managementregressie-hypothese, managers het nut van controle als groter inschatten. Wanneer we wereldwijd gaan kijken, vinden we hier meteen evidentie voor:

"Uit een studie van consultancybureau Gartner (2009, in Soenens, 2009) blijkt dat de markt voor 'employee monitoring' wereldwijd aan het boomen is. De uitgaven aan beveiligingssoftware stegen in 2008 met 18.6% naar 13,5 miljard dollar."

"Visa komt naar buiten met een gids over hoe controle en efficiëntie op de werkvloer kan verhoogd worden dankzij het gebruik van hun kredietkaarten."

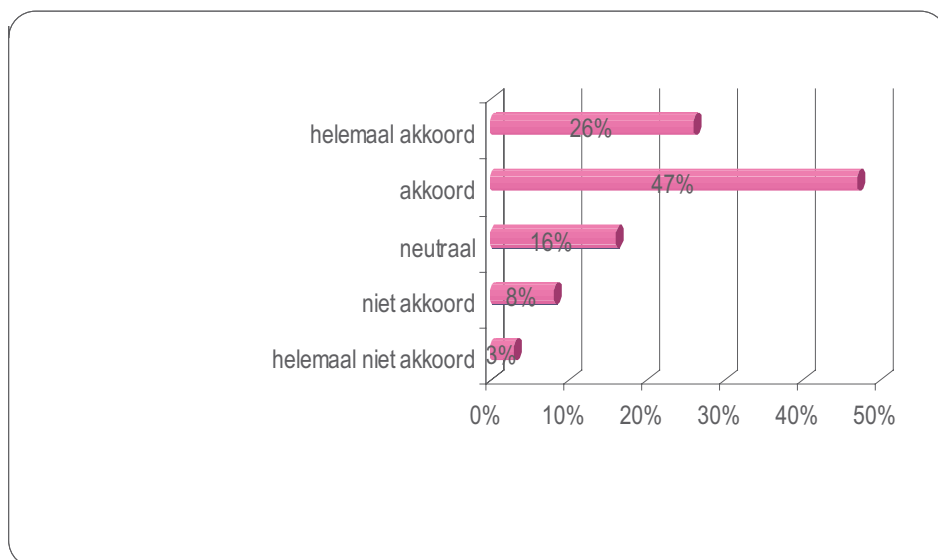
"Verkoopsdata, financiële resultaten, inventarissen, etc. werden vroeger slechts halfjaarlijks besproken. Dankzij nieuwe technologieën kan deze dataverwerking echter sneller, efficiënter en goedkoper dan ooit verzameld worden. Dit zorgt ervoor dat de directe korte termijn impact van beslissingen beter kan opgevolgd worden en strategische beslissingen sneller geïmplementeerd kunnen worden." (Bughin, Manyika & Roberts, 2009)

"Erg extreme vormen van controle van werknemers zijn te vinden in de fastfood sector. Hierbij worden werknemers bij elke subtaak die ze doen tot in het extreme ondersteund door machines die elke vorm van variatie of innovatie onmogelijk maken. Bij het bakken van frieten bv. plaatst een werknemer de inhoud van een zak voorgesneden frieten in het frietvet. Na enkele minuten luidt er een bel die erop duidt dat de frieten naar een tweede, warmere friteuse moeten overgebracht worden. Een tweede bel duidt er dan weer op dat de frieten klaar zijn. Ook voor de inhoud van drankjes, de baktijd van hamburgers, etc. zijn er dergelijke procedures voorzien. Sommige auteurs spreken dus niet geheel onterecht over de tendens van mechanische naar menselijke robots, ook de McDonaldisatie van de maatschappij genoemd. De crisis heeft deze tendens enkel nog sterker gemaakt." (Ritzer, 2004)

Volgens een recente enquête van Vacature (Soenens, 2009) blijkt dat monitoren meer en meer gebruikt worden om de productiviteit van werknemers te meten, werknemers te kunnen coachen en de efficiëntie van de onderneming te kunnen bijsturen. Deze sterke groei is voornamelijk te danken aan het groeiend aantal mogelijkheden om werknemers te controleren. Echter, uit een studie van de London School of Economics (Mansell, 2000 en Power, 2002) blijkt dat deze toenemende controlemogelijkheden tot meer stress, gevoelens van uitputting, werkgerelateerde angst en kopzorgen leiden. Dit komt logischerwijs de sfeer op de werkvloer niet altijd ten goede.

Wanneer we naar de Vlaamse ondernemingen uit ons onderzoek kijken, kunnen we ook stellen dat er een verhoogde tendens is tot controle. We vinden een absolute controle-index² van 128. Er wordt dus wel degelijk meer gecontroleerd in Vlaamse bedrijven naar aanleiding van de crisis. Op die manier hoopt men sneller in te grijpen bij te hoge kosten of verlies. Dit is het geval in ongeveer 75% van de bedrijven die meededen aan deze studie, een grote meerderheid dus (zie Figuur 3.1).

Figuur 3.1 Meer controle naar aanleiding van de crisis



In lijn met wat de theorie van managementregressie voorspelt, tonen de resultaten duidelijk een 'ruk naar meer controle'. Vrijheid is goed, maar controle is... beter. Om na te gaan of deze tendens voor alle ondernemingen in dezelfde mate opgaat berekenen we een relatieve controle-index³, waarbij de mate van controle van verschillende groepen wordt vergeleken. Belangrijk: voor de vergelijkbaarheid wordt het gemiddelde (de absolute index) hierbij gelijkgesteld aan 100; wie hoger scoort dan 100, doet meer aan controle dan het gemiddelde van de steekproef, wie lager scoort, minder.

² Zoals eerder beschreven kijkt een absolute index naar het niveau van het antwoord. Als we naar de gemiddelde antwoorden kijken, in welke mate tonen die aan dat Vlaamse ondernemers een bepaalde actie meer zijn gaan doen of juist minder. Als iedereen helemaal akkoord is met een bepaalde stelling, krijgen we een absolute index van 167; als iedereen akkoord is, is de absolute index 133; als iedereen niet akkoord is, krijgen we index 67; bij iedereen helemaal niet akkoord, is de index 33; als het gemiddelde neutraal is, krijgen we index 100.

³ Een relatieve index vergelijkt een deelgroep met het algemene gemiddelde voor die index. We kijken met andere woorden na wie hoog of laag scoort in vergelijking met de 'absolute index' die dan per definitie gelijkgesteld wordt aan 100. Op die manier zijn relatieve indices minder extreem dan absolute indices. Dus voor het voorbeeld hierboven: als de absolute controle-index gelijk wordt gesteld aan 100, wie scoort dan hoger of lager dan dit gemiddelde?

- Beursgenoteerde ondernemingen halen een relatieve controle-index van 108, dus neiging tot meer controle, in vergelijking met niet-beursgenoteerde bedrijven (99).
- Voor grote bedrijven (meer dan 200 werknemers) bedraagt de relatieve controle-index 107, voor micro-ondernemingen (minder dan 10 werknemers), slechts 97. Eenmanszaken scoren het laagst op controle, met een relatieve controle-index van 89.
- De tendens naar controle is het grootst voor bedrijven die hun hoofdzetel buiten België hebben (106); binnen België zijn er geen verschillen tussen de regio's.
- We vinden geen verschillen tussen eigenaars en niet-eigenaars voor de controle-index.

Tot slot kijken we naar de manier waarop de performantie van Vlaamse ondernemingen gelinkt is met het uitoefenen van meer controle. Hierbij merken we een andere belangrijke tendens op. Er blijkt een negatief verband te bestaan tussen de mate waarop ondernemingen meer controle uitvoeren en het verschil in winst ($r = -0.21^{**}$) en omzet ($r = -0.17^{**}$) naar aanleiding van de crisis. Dit wil dus zeggen dat er bij ondernemingen waar een winst- en/of omzetzakking optreedt naar aanleiding van de crisis meer controle uitgevoerd werd. Wanneer we op zoek gaan naar de achterliggende causaliteit van dit fenomeen, kunnen we stellen dat ondernemingen door de gedaalde performantiematen naar meer controle grijpen. Dit is dus een rechtstreeks bewijs van de managementregressiehypothese.

Processen

Processen zijn een verzameling van gerelateerde of gestructureerde activiteiten of taken die samen een bepaalde dienst of product als resultaat hebben. Processen kunnen vaak gevisualiseerd worden als een flowchart of sequentie van verschillende opeenvolgende fasen. Met de opmars van de procesgestuurde aanpak zijn een aantal andere ondersteunende taken ontstaan die ervoor zorgen dat processen optimaal verlopen. Door het invoeren van kwaliteitscontrolemiddelen bijvoorbeeld worden in elk proces een aantal 'kwaliteitspoorten' (Quality Gates) en kerntaken ingevoerd. Een bekende manier om voor deze kwaliteit te zorgen is het implementeren van ISO 9001 of een meer globale Business Process Management (BPM) aanpak doorheen de hele onderneming. Iemand is bij deze systemen bovendien verantwoordelijk voor de hele procescontrole. Hierbij wordt ervoor gezorgd dat de processen voorspelbaar, stabiel en consistent kunnen doorgaan. We kunnen dus stellen dat processen een meer specifieke vorm van controle zijn, waarbij meer dan enkel de output van werknemers gecontroleerd wordt.

Processen zijn niet verticaal opgebouwd, maar gaan dwars door de onderneming heen. Aangezien ondernemingen idealiter niet langer een hiërarchie van statische rollen maar een portfolio van dynamische processen zijn, nemen processen meer en meer aan belang toe. Hiërarchie zorgde voor een erosie van ondernemerschap in het management, maar dankzij het gebruik van processen ontstaat er opnieuw een kanszoekende attitude doorheen de hele organisatie. Het gebruik van processen is dus zeker niet slecht, maar doorheen een periode van managementregressie voorspellen we dat deze processen zullen gebruikt worden als een extra vorm van controle, eerder dan als een manier van verhoogde decentralisatie.

Omdat de term 'proces' nog niet overal even hard ingeburgerd is, kozen we er in dit onderzoek voor om ook de term 'plannen' te gebruiken. Processen staan een onderneming namelijk toe door een goede planning, verschillende deeltaken beter op elkaar af te stemmen. Wanneer we opnieuw

gebruik maken van het appendix uit onze vragenlijst vallen volgende resultaten op bij de categorie 'structuur' (zie eerder Tabel 3.6: 26 respondenten). Aan de ene kant lijkt er een tendens tot meer processen:

- 25 van de 26 respondenten geven aan dat er meer regels en procedures werden ingevoerd
- 13 respondenten maken door de crisis meer gebruik van accreditaties (vb. ISO, CMMI,...)

Aan de andere kant lijkt plannen minder belangrijk te worden:

- 24 personen geven aan dat er minder gepland wordt dan vroeger
- 16 respondenten melden dat er minder standaardisatie is van processen

Besluit

Het klassieke management (plannen, organiseren, controleren, opvolgen) is de onderbouw van het structurele paradigma. Dit 'eerste generatie' denken lijkt nu 'back with a vengeance'. Er wordt overduidelijk meer gecontroleerd in Vlaanderen, er ontstaan scherpere processen en procedures en meer regels. Aan de andere kant lijkt er minder gepland te worden en blijft communicatie in twee richtingen plaatsvinden in organisaties. De centrale vraag die we in het begin stelden is: welke weg heeft Vlaanderen ingeslagen naar aanleiding van deze crisis? Managementregressie of herprocessen? Om een duidelijker antwoord te bieden op deze vraag kozen we voor de opsplitsing in drie subthema's: centralisatie, controle en processen. De evidentie uit deze drie thema's is gemengd. Op twee van de drie subthema's (controle en processen) volgen onze resultaten de managementregressiehypothese. We kunnen dus stellen dat de Vlaamse ondernemingen de managementregressiehypothese lijken te volgen, maar niet in een extreme mate.

Toch vinden we in de aanvullende verhalen die ondernemers in deze studie deden voldoende evidentie dat de weg naar een meer procesgestuurde aanpak erg veel voordelen kan hebben, zoals volgende cases aantonen:

"Vanuit de organisatiepsychologie weten we dat de beste prestaties voortkomen uit geïnspireerde en bevolgen mensen. Controle doet deze gedrevenheid teniet. Een ondernemer vertelt: Onlangs werd ons bureau ingeschakeld bij een accountantskantoor waar ongeveer 85 professionals werkten. Dit kantoor had de laatste jaren bijzonder nauwgezet gewerkt aan het verbeteren van de prestaties en de productiviteit. Daartoe was een indrukwekkend systeem van 'controle' opgezet, in de veronderstelling dat dit zou helpen bij de ambities. Ondanks alle inspanningen was er helaas weinig effect. Na een uitgebreide intake hebben we een experiment voorgesteld, waarin de accountants en belastingsadviseurs gedurende een half jaar intern hun urenbestedingen niet meer hoefden te verantwoorden. Het resulteerde in een productiviteitsstijging van 8%."

"Door de aankondiging van de crisis vorig jaar heb ik mijn bedrijf geherstructureerd. Van conceptontwikkeling zijn we overgestapt naar een full-service design studio, gaande van research, design, engineering tot introductie van producten. Deze weg is gelukt

en kent een succes. Tijdens de overgangsfase waarin de herstructurering bekend werd gemaakt aan potentiële klanten, was er een financiële stagnatie. Op dit ogenblik boeken we 45% meer omzet en hopen te groeien. En zo ook onze klanten, deze crisis en de toekomst te overwinnen”.

Deze getuigenissen doen een duidelijke oproep om de mindset van centralisatie achter zich te laten. Wanneer we verschuiven van de ‘top-down’ visie op management naar een gedecentraliseerd beleid versterken we meteen de 3 P’s: Purpose, Process & People. Bewegen richting decentralisatie zorgt voor een breder draagvlak voor het delen van waarden en principes doorheen een onderneming. Dit zorgt ervoor dat de taakstelling door het hele bedrijf echt gedragen wordt, ook naar buiten toe. Het gebruik van processen zorgt voor een betere transparantie en bijgevolg een betere onderneming. Hierdoor kan er een grotere mate van autonomie ontstaan, want elke werknemer ziet duidelijk zijn taak, en het grotere geheel daarrond. Door op deze autonomie verder te bouwen kan de onderneming het meest voordeel halen uit de individuele sterkten van elke werknemer (Malone, 2009). Er is veel evidentie dat groepen betere beslissingen nemen dan individuen, vooral wanneer ze bestaan uit slimme en capabele personen die onderling complementair zijn (Schmidt, 2009). Hierbij wordt de voorkeur voor een organische manier van organiseren dus nogmaals versterkt.

3.2 Principe # 2. ‘Change has come to Flanders’

Er zijn twee manieren om met ‘pijn’ om te gaan: ondergaan en wachten tot het overgaat of actie ondernemen. Het is opvallend in onze studie dat de meeste bedrijven niet passief afwachten, ze worden gedreven naar actie. Ook wanneer we naar andere onderzoeken kijken, merken we een grote drang tot veranderen op. De illustraties die we vonden staan in schril contrast met het negatieve beeld dat vaak door de media geschetst wordt:

“In een recente studie van PricewaterhouseCoopers (PWC) van de Russische markt werd het volgende geconstateerd: 54% van de respondenten vertelde dat de crisis hen uitdaagt tot het herdenken van de manier waarop het bedrijf omgaat met kosten en het frequenter gebruiken van outsourcing. 31% verklaarde dat hun bedrijf nieuwe fusies en overnamen aan het bekijken was.”

“In juli van dit jaar schreef Harvard Business Review (HBR) over tien trends voor de toekomst. Een aantal van deze trends passen perfect in het nieuwe ‘change’ paradigma. Zo ziet HBR industrieën dankzij de crisis een ware metamorfose ondergaan. Weinig sectoren zullen er na de crisis nog hetzelfde uitzien, een ware impuls voor bedrijven om de veranderingen die ze al een hele tijd gepland hadden nu door te voeren.” (Beinchocher, Davis & Mendonca, 2009)

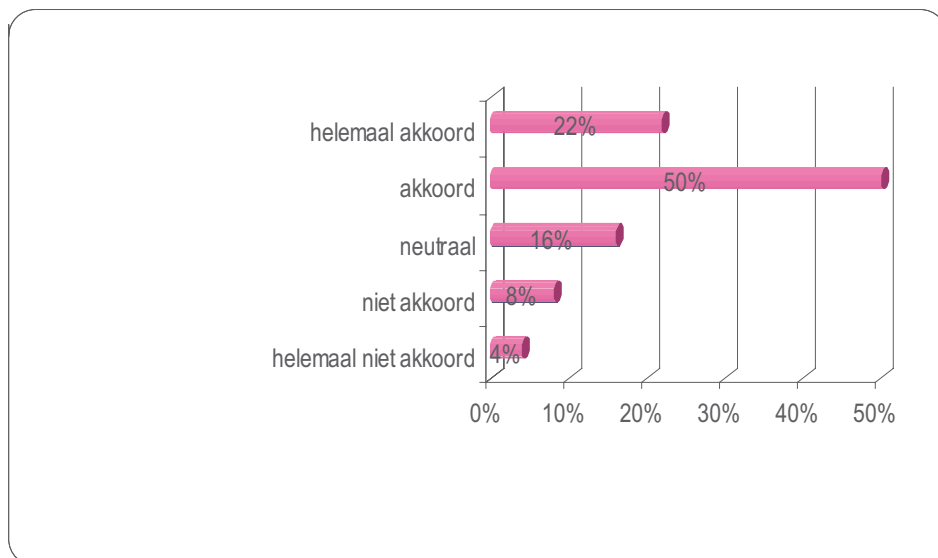
Het doorvoeren van veranderingen wordt vaak door ondernemingen aangehaald als een manier om bepaalde economische voordelen, zoals verhoogde waarde voor aandeelhouders, te behalen (Palmer, Kabanoff & Dunford, 1997). Andere beoogde resultaten zijn minder bureaucratie, meer ondernemerschap binnen de onderneming, verhoogde productiviteit, snellere besluitvorming en vlottere communicatie.

De sleutel om ervoor te zorgen dat een onderneming op lange termijn sterker uit een crisis komt is ervoor zorgen dat de veranderingen die deze onderneming doorvoert weloverdacht en goed gecoördineerd zijn. Ondernemingen hebben in deze crisisperiodes echter eerder de neiging om te gaan voor een quick-fix, omdat ze onder druk staan om snel op de veranderde omgeving in te spelen. Een studie van de American Management Association (Greenberg, 1990) vermeldt dat meer dan de helft van de ondernemingen die een verandering doorvoeren dit onvoorbereid deden. Na de verandering waren er geen programma's, processen of codes geformuleerd. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat meer dan de helft van de 1468 ondernemingen die door de Society for Human Resources Management onderzocht werden na een verandering niet de beoogde productiviteitsstijging haalden. Sterker nog, bij een grote meerderheid ging de productiviteit achteruit.

Algemeen niveau van veranderen

Wanneer we naar de resultaten van ons onderzoek kijken, meer bepaald naar de absolute veranderingsindex, valt het op dat Vlaamse ondernemingen niet zomaar afwachten. De absolute veranderingsindex in onze studie bedraagt 126. De crisis stimuleert ondernemingen wel degelijk om veranderingen sneller te implementeren. Op dit vlak lijkt de crisis dus als een opportuniteit te worden gezien om veranderingen die men misschien ervoor niet durfde aan te pakken wel door te zetten onder druk van de omstandigheden. In drie vierde van de onderzochte bedrijven werden veranderingen sneller geïmplementeerd (zie Figuur 3.2).

Figuur 3.2 Snellere veranderingen naar aanleiding van de crisis



Om na te gaan hoe de performantie van Vlaamse ondernemingen gelinkt is met het invoeren van veranderingen, bekeken we de correlatiecoëfficiënt. Hieruit blijkt dat er een matig negatief verband bestaat tussen de mate waarin ondernemingen veranderingen hebben ingevoerd naar aanleiding van de crisis en het verschil in winst ($r = -0.27^{**}$) en omzet ($r = -0.30^{**}$). Dit wil dus zeggen dat er in ondernemingen waar een winst- en/of omzetzakking optreedt door de crisis sneller veranderingen

worden ingevoerd. Wanneer we naar de causale relatie kijken, kunnen we concluderen dat de doorgevoerde veranderingen er gekomen zijn naar aanleiding van de daling in winst/omzet.

Ook hier is het duidelijk dat niet alle bedrijven op dezelfde manier tegenover veranderingen staan (relatieve index):

- De beurs drijft bedrijven om een andere aanpak te kiezen: beursgenoteerde ondernemingen (106) veranderen sneller dan niet-beursgenoteerde bedrijven (99).
- Het klantensegment waarop bedrijven focussen lijkt een impact te hebben op veranderingen: bedrijven met eindgebruikers als klantensegment (B2C) of met een mix van klantensegmenten (B2C+B2G of B2B+B2C+B2G) veranderen sneller dan bedrijven die de overheid (B2G) als klant hebben, met respectievelijk 106 en 87 als veranderingsindex. Bedrijven met eindgebruikers (B2C) als klantensegment tonen geen significant verschil op vlak van de veranderingsindex met bedrijven met andere bedrijven (B2B) als klantensegment.
- Al dan niet eigenaar zijn of locatie van de hoofdzetel maken nauwelijks verschil op vlak van veranderen.

Dat verandering werkelijk naar Vlaanderen gekomen is, kunnen we ook illustreren met enkele kwalitatieve voorbeelden uit de aanvullende verhalen:

“De crisis was de aanleiding om een cultural audit te doen van alle dochterondernemingen om de cultuurverschillen te kunnen waarnemen tussen moeder, productie en dochters. Het inzicht in het functioneren en denken hebben het een stuk makkelijker gemaakt om maatregelen te nemen die en het groepsdenken bevordert en de crisis aanpakte. De neuzen richten in dezelfde richting is er een stuk door vereenvoudigd.”

“Als industriële onderneming die een aantal jaar geleden door een acquisitie proces is gegaan (Belgische eigenaar heeft verkocht aan Amerikaans bedrijf), was er nog veel ruimte voor rationalisering (organisatiestructuur en ‘asset-base’). De crisis heeft toegelaten en het noodzakelijk gemaakt om die rationalisering versneld door te voeren. Dankzij de crisis hebben er een aantal organisatorische wijzigingen kunnen plaatsvinden die anders wegens politieke redenen moeilijk zouden kunnen gerealiseerd worden.”

“Door de crisis (downturn period) worden beslissingen die je al lang had moeten nemen (plots) aanvaardbaar, voor jezelf en voor anderen. Dus een vruchtbare periode.... als je naar de toekomst kijkt! Niet alleen op bedrijfsniveau maar ook op maatschappelijk niveau: bv de media? Vergrijzing en werken als 55+? Positieve opportuniteiten van “groene” politiek? De verschuiving naar het Oosten is erg duidelijk geworden: wat stellen we in de plaats? Industrie verdrong landbouw maar we hebben nooit zo goed gegeten als vandaag, wat zal industrie opvolgen met welke opportuniteiten? “Diensten” zullen ook evolueren! Hoe pikken wij er op in?”

Veranderingen in strategie

Als we kijken naar de gebieden waarop respondenten de grootste veranderingen zagen door de crisis, zien we dat de categorie 'bedrijfsstrategie' het meeste aantal respondenten had (zie eerder Tabel 3.3). Een klein derde van de deelnemende ondernemers (29%) ziet veranderingen in de bedrijfsstrategie naar aanleiding van de crisis en 92% verwacht dat dit blijvende veranderingen zijn die niet zullen teruggeschoefd worden na de crisis. Tabel 3.7 geeft een overzicht van de deelaspecten waarop de strategie veranderd is. Opvallend is dat ongeveer 50% van de respondenten die voor deze categorie kozen, aangeven dat:

- de focus op verkoop in hun onderneming vergroot is en er actiever op zoek gegaan wordt naar nieuwe klanten
- de strategie van hun onderneming grondig onder de loep werd genomen en hun onderneming zich anders positioneert in de markt
- de prijzen verlaagd zijn.

Deze laatste vaststelling hoeft niet noodzakelijk in tegenspraak te zijn met de eerdere vaststelling dat het verlagen van de prijzen door een meerderheid van de respondenten niet als strategie werd gebruikt om uit de crisis te komen (zie eerder Tabel 3.1). Het is immers perfect mogelijk dat net die respondenten die deze subcategorie invulden wel hun prijzen verlaagd hebben. Daarnaast valt het ook op dat de keuze voor het al dan niet gaan voor outsourcing en/of insourcing ongeveer gelijk verspreid zijn:

- 29 respondenten geven aan dat er minder aan outsourcing wordt gedaan, terwijl er bij 17 van de 63 respondenten net meer voor outsourcing wordt gekozen
- 22 respondenten kozen meer voor insourcing, terwijl 19 respondenten net minder voor insourcing gaan.

Tabel 3.7 Veranderingen in bedrijfsstrategie ten gevolge van de crisis (n = 63)

Rangorde	Aantal	Strategie-aspecten
1	35	De focus op verkoop is vergroot naar aanleiding van de crisis
2	33	Naar aanleiding van de crisis is de strategie van mijn onderneming grondig onder de loep genomen
3	33	Mijn onderneming positioneert zich anders in de markt door de crisis
4	33	Door de crisis gaat mijn onderneming actiever op zoek naar nieuwe klanten
5	31	Naar aanleiding van de crisis heeft mijn onderneming zijn prijzen verlaagd
6	29	Naar aanleiding van de crisis wordt er minder aan outsourcing gedaan
7	28	Naar aanleiding van de crisis is de strategie van mijn onderneming veranderd
8	27	Mijn onderneming biedt naar aanleiding van de crisis een meer verscheiden aanbod van producten/diensten aan

9	24	Mijn onderneming biedt naar aanleiding van de crisis een groter aanbod van producten/diensten aan
10	22	Naar aanleiding van de crisis wordt er meer aan insourcing gedaan
11	19	Naar aanleiding van de crisis wordt er minder aan insourcing gedaan
12	17	Naar aanleiding van de crisis wordt er meer aan outsourcing gedaan
13	11	Mijn onderneming focust zich door de crisis op een verschillend marktsegment
14	9	Mijn onderneming heeft de prijzen verhoogd door de crisis
15	3	Het zoeken van nieuwe klanten is door de crisis minder prioritair geworden
16	2	Door de crisis heeft mijn onderneming het product- en/of dienstengamma ingeperkt

28 respondenten geven aan dat de strategie van hun onderneming veranderd is. Bij 27 van de 63 respondenten bestaat die verandering uit het aanbieden van een meer verscheiden aanbod van diensten en/of producten, terwijl 24 respondenten aangeven dat ze een groter aanbod van producten en/of diensten hebben naar aanleiding van de crisis. Een kleinere groep (11 personen) focust zich op een verschillend marktsegment.

Veranderingen in handelen

De veranderingen in strategie komen uiteraard niet uit de lucht vallen, de crisis is op dat vlak een mooie opportuniteit om de 'business as usual' eens in vraag te stellen. Het is duidelijk uit onze studie dat de strategie ook effectief vertaald wordt naar een andere manier van business doen, zowel in relaties met klanten, leveranciers en concurrenten als in de relatie met de bank.

Alvorens bij elk van deze aspecten stil te staan, kijken we nog even naar de veranderingen in wat we 'sfeer' noemen die de aanleiding vormen voor een veranderende aanpak. Tabel 3.8 geeft een overzicht van de deelaspecten in verband met de sfeer in de sector en de onderneming en de mate waarin de 30 respondenten (14%) die hierop antwoordden elk van deze aspecten ervaart. Volgens 86% van de respondenten zijn deze veranderingen trouwens blijvend van aard. Wat valt op in Tabel 3.8? De onzekerheid over wanneer de economie zal heropleven knaagt aan ondernemingen (28 van de 30 personen antwoordt hierop ja), maar toch geven 20 van de 30 respondenten aan dat ze optimistischer geworden zijn over de toekomst van hun onderneming door de crisis. De helft van de respondenten binnen deze categorie (16 personen) geven aan dat er een algemeen gevoel van negativisme heerst in de sector waarin ze werken, maar over het algemeen is men wel iets meer tevreden over de performantie van de sector (12 personen) dan over de performantie van de eigen onderneming (8 respondenten) in deze tijden van crisis. Het is onduidelijk of ondernemingen de omgeving waarin ze werken als meer complex ervaren (27 van de 30 personen antwoordt hierop ja) of minder complex (24 van dezelfde 30 respondenten antwoordt hier ook ja op), wat moeilijk te verklaren valt. Mogelijk is de omgeving op bepaalde vlakken eenvoudiger geworden en voor andere aspecten net moeilijker?

Tabel 3.8 Veranderingen in sfeer ten gevolge van de crisis (n = 30)

Rangorde	Aantal	Sfeeraspecten
1	28	Mijn onderneming lijdt onder de onzekerheid over wanneer de economie zich zal herpakken
2	27	Door de crisis ervaren we de omgeving meer complex dan vroeger
3	24	Door de crisis ervaren we de omgeving minder complex dan vroeger
4	20	Door de crisis ben ik optimistischer geworden over de toekomst van mijn onderneming
5	16	Sinds het begin van de crisis heerst er een algemeen negativisme binnen mijn sector
6	16	De crisis zorgt ervoor dat veranderingen sneller worden doorgevoerd
7	12	Door de crisis ben ik meer onzeker geworden over de toekomst van mijn onderneming
8	12	Over het algemeen ben ik tevreden met de performantie van mijn sector tijdens de crisis
9	8	Dankzij de crisis zal mijn onderneming sterker en gezonder zijn dan voordien
10	8	Over het algemeen ben ik tevreden met de performantie van mijn onderneming tijdens de crisis
11	6	Deze crisis zal zorgen voor een sterkere en gezondere industrie
12	6	Door de crisis ervaren we de omgeving meer stabiel dan vroeger
13	1	Door de crisis ervaren we de omgeving minder stabiel dan vroeger
14	1	Door de crisis ervaren we de omgeving minder voorspelbaar dan vroeger
15	0	Door de crisis ervaren we de omgeving meer voorspelbaar dan vroeger
16	0	Economische crisissen geven aanleiding tot een industriële vernieuwing

Hoe vertaalt deze verandering in strategie en sfeer zich in de manier van werken? We focussen eerst op de klanten, dit kunnen zowel eindgebruikers, andere bedrijven als de overheid zijn. De relatie met klanten wordt door 63 respondenten (29%) ervaren als de grootste verandering ten gevolge van de crisis. Volgens 68% van deze respondenten is dit een blijvende verandering, terwijl 32% denkt dat dit opnieuw zal veranderen na de crisis. Het is toch wel opvallend dat een minder grote groep verwacht dat deze veranderingen in klantenrelatie zullen blijven duren na de crisis in vergelijking met de andere deelaspecten (zie ook eerder Tabel 3.3). Tabel 3.9 geeft een overzicht van de veranderingen in de klantenrelatie. Over het algemeen kunnen we stellen dat ondernemers vinden dat klantenrelaties moeilijker geworden zijn, of op zijn minst toch minder vanzelfsprekend, door de crisis. Kijken we naar de top 5 binnen deze categorie zien we namelijk dat:

- klanten langer nadenken over een aankoop (54 van de 63 respondenten is het hiermee eens)
- klanten aankopen uitstellen en enkel het hoogst noodzakelijke kopen (37 van de 63 respondenten)
- klanten door de crisis veeleisender geworden zijn (34 van de 63 respondenten)
- verschillende klanten verdwenen zijn (32 van de 63 respondenten)
- er minder vraag is naar de producten en diensten van de onderneming binnen België (31 van de 63 respondenten).

Daarnaast vragen klanten ook langere betalingstermijnen (28 respondenten), kopen ze meer surrogaten (26 respondenten) en wordt er meer gevraagd naar goedkopere alternatieven voor producten en/of diensten (25 respondenten). Toch geven 31 van de 63 respondenten aan dat de crisis hen ook nieuwe klanten hebben gebracht en dat de crisis een stimulans geweest is voor de onderneming om nog klantvriendelijker te zijn (24 respondenten).

Tabel 3.9 Veranderingen in klanten ten gevolge van de crisis (n = 63)

Rangorde	Aantal	Klantenaspecten
1	54	Klanten denken langer na over een aankoop
2	37	Klanten kopen nu enkel het hoogst noodzakelijke en stellen de rest uit tot later
3	34	Klanten zijn naar aanleiding van de crisis veeleisender geworden
4	32	Verschillende vroegere klanten zijn verdwenen
5	31	Er is minder vraag vanuit België naar de diensten/producten van mijn onderneming
6	31	Er zijn nieuwe klanten bijgekomen
7	28	Klanten vragen steeds langere betalingstermijnen
8	26	Naar aanleiding van de crisis kopen klanten meer surrogaten
9	26	Er is minder vraag vanuit het buitenland naar de diensten/producten van mijn onderneming
10	25	Nieuwe klanten vinden is voor mijn onderneming prioritair geworden bij het overleven van de crisis
11	25	Er wordt meer gevraagd naar goedkopere producten en/of diensten
12	24	Naar aanleiding van de crisis probeert mijn onderneming nog klantvriendelijker te zijn
13	18	Er is meer vraag vanuit het buitenland naar de diensten/producten van mijn onderneming
14	15	Er is meer vraag vanuit België naar de diensten/producten van mijn onderneming
15	8	Naar aanleiding van de crisis kopen klanten minder surrogaten
16	3	Klanten denken minder lang na over een aankoop

De omgang met concurrenten wordt door 37 respondenten (17%) aangeduid als de grootste verandering naar aanleiding van de crisis, waarbij 70% verwacht dat dit zal blijven duren na de crisis. Welke opvallende vaststellingen halen we uit het overzicht in Tabel 3.10? Er is roerende eensgezindheid dat de concurrentie harder is geworden (34 van de 37 respondenten is hiermee akkoord). Concurrenten bieden steeds goedkopere producten aan (26 respondenten) of directe surrogaten voor de producten en/of diensten van de eigen onderneming (14 respondenten). Voor een deel van de respondenten (16) zijn er binnenlandse concurrenten bijgekomen, voor anderen zijn er net concurrenten verdwenen (12). Dezelfde verdeeldheid vinden we terug voor buitenlandse concurrenten, maar de aantallen zijn kleiner: 9 respondenten zien er buitenlandse concurrenten bijkomen, voor 5 respondenten zijn er buitenlandse concurrenten verdwenen.

Tabel 3.10 Veranderingen in concurrenten ten gevolge van de crisis (n = 37)

Rangorde	Aantal	Concurrentenaspecten
1	34	De concurrentie in onze sector is veel harder geworden
2	26	Concurrenten bieden steeds goedkopere producten aan
3	16	Er zijn nieuwe binnenlandse concurrenten bijgekomen
4	14	Concurrenten bieden directe surrogaten aan van onze producten/diensten
5	12	Verschillende vroegere binnenlandse concurrenten zijn verdwenen
6	9	Er zijn nieuwe buitenlandse concurrenten bijgekomen
7	5	Verschillende vroegere buitenlandse concurrenten zijn verdwenen
8	1	De concurrentie in onze sector is minder hard geworden

Ook in de bankrelatie zien 28 respondenten (13%) door de crisis grote veranderingen. Tabel 3.11 leert ons dat er grote eensgezindheid is over hoe de relatie met de bank door de crisis veranderd is. Zo blijkt dat de relatie met de bank erop achteruitgegaan is voor 24 van de 28 respondenten in deze categorie en dat zij de bankrelatie door de crisis ook als formeler ervaren. Daarnaast wordt het ook moeilijker om investeringskredieten te bekomen (19 respondenten). Dit leidt ertoe dat meer dan de helft van de respondenten in deze categorie (16 van de 28) het vertrouwen in hun bankier heeft verloren. Volgens 93% van de respondenten zijn deze veranderingen in de bankrelatie blijvend.

Tabel 3.11 Veranderingen in bank ten gevolge van de crisis (n = 28)

Rangorde	Aantal	Bankaspecten
1	24	De relatie met de bank is er door de crisis op achteruitgegaan
2	24	Door de crisis werd de bankrelatie formeler
3	19	Het is moeilijker geworden om investeringskredieten te krijgen
4	16	Mijn onderneming is het vertrouwen in zijn bankier verloren door de crisis
5	4	Het is makkelijker geworden om investeringskredieten te krijgen
6	3	Het is onmogelijk geworden om investeringskredieten te krijgen
7	3	Door de crisis werd de bankrelatie informeler
8	2	De relatie met de bank is er door de crisis op vooruitgegaan

Tot slot geeft een kleine groep (14 respondenten of 6%) aan dat de relatie met leveranciers veranderd is, met 64% die geloven dat dit van blijvende aard is. Zoals blijkt uit Tabel 3.12 is de teneur van deze antwoorden eerder positief:

- er zijn nieuwe leveranciers bijgekomen (9 van de 14 respondenten)
- de samenwerking met leveranciers is positief veranderd door de crisis (9 van de 14 respondenten)
- er wordt meer met leveranciers gewerkt door de crisis (7 van de 14 respondenten).

Tabel 3.12 Veranderingen in leveranciers ten gevolge van de crisis (n = 14)

Rangorde	Aantal	Leveranciersaspecten
1	9	Er zijn nieuwe leveranciers bijgekomen
2	9	De crisis heeft een positieve impact gehad op de samenwerking met leveranciers
3	7	Door de crisis maakt mijn onderneming meer gebruik van leveranciers
4	4	De samenwerking met leveranciers is door de crisis moeilijker geworden
5	4	Mijn onderneming koopt enkel nog het hoogst noodzakelijke en stelt andere aankopen uit
6	4	Mijn onderneming doet nu meer aan insourcing op gebied van leveranciers
7	3	Mijn onderneming doet nu meer aan outsourcing op gebied van leveranciers
8	2	Vroegere leveranciers zijn verdwenen
9	2	Naar aanleiding van de crisis wordt in mijn onderneming minder met leveranciers samengewerkt
10	1	Mijn leveranciers staan me toe de betalingstermijnen te verlengen

Besluit

Hoewel bij een verandering niet noodzakelijk de hele onderneming van boven tot onder onder handen wordt genomen, kunnen we vanuit de resultaten van ons onderzoek wel besluiten dat een grote meerderheid (75%) van de Vlaamse ondernemingen veranderingen sneller hebben doorgevoerd naar aanleiding van de crisis. Veranderingen gebeuren voornamelijk op vlak van strategie, maar daarnaast ook zeer frequent in de manier van handelen. Dit is zichtbaar in de relatie met klanten, concurrenten, leveranciers en banken.

Een heel aantal gebeurtenissen lijken deze tendens naar change te bevestigen. Toch moeten we dit ook enigszins nuanceren, want het valt op dat sommige aspecten moeilijk te veranderen zijn. Zo valt het op dat de banksector, een sector die de impact van de crisis duidelijk het hardst gevoeld heeft, wel enkele veranderingen doorvoert, maar lang niet op alle gebieden.

“We zien dat vele banken zijn teruggekeerd naar een afgeslankt productengamma. Echter, wanneer het aankomt op de intern gehanteerde filosofie, is er weinig verschil tegenover het begin van de crisis. Een illustratie hiervan is het wereldwijde protest naar aanleiding van de monsterbonussen die dit jaar opnieuw bij banken gehanteerd werden. Hierbij werd bv. in 2008 aan de topman van Merrill Lynch, John A. Thain, een bonus van 83 miljoen dollar gegeven, naast zijn salaris van 57.692 dollar.” (MSNBC, 2008)

Aangezien de banksector tijdens deze crisis in de media nogal eens kop van jut was, was het relatief makkelijk om aan het bovenstaande voorbeeld te komen. Echter, over het algemeen kunnen we stellen dat wanneer bedrijven geen veranderingen doorvoeren (en dus gewoon blijven werken zoals

ze steeds gedaan hebben), ze niet in de media zullen komen. Vanuit de media zullen we dus steeds een vertekend beeld krijgen van het aantal veranderingen dat er effectief doorgevoerd wordt.

3.3 Principe # 3. Vlaanderen blijft het structurele paradigma trouw

De crisis is de laatste maanden niet uit de media weg te slaan. Het merendeel van de berichten die in de media verschenen over de crisis waren gerelateerd aan de hervormingen die ondernemingen uitvoerden, vooral die in het personeelsbestand. Enkele krantenkoppen illustreren deze tendens:

“Tomtom ontslaat 115 mensen” (Zdnet, 20/04/2009)

“Belgische grootbanken van de hemel naar de hel” (De Standaard, 28/11/2009)

“Sanoma ontslaat 76 mensen” (Express, 17/11/2009)

“De Persgroep moet NRC afstoten” (De Standaard, 01/07/2009)

“Sun België gaat collectief ontslaan” (Zdnet, 30/04/2009)

“Grootste krantengroep VS schrapt 1400 banen” (De Standaard, 03/07/2009)

“1000 jobs in gevaar bij Janssen Pharmaceutica” (De Tijd, 31/10/2009)

“L'Oréal voegt landendivisies samen” (Het Financiële Dagblad, 14/10/2009)

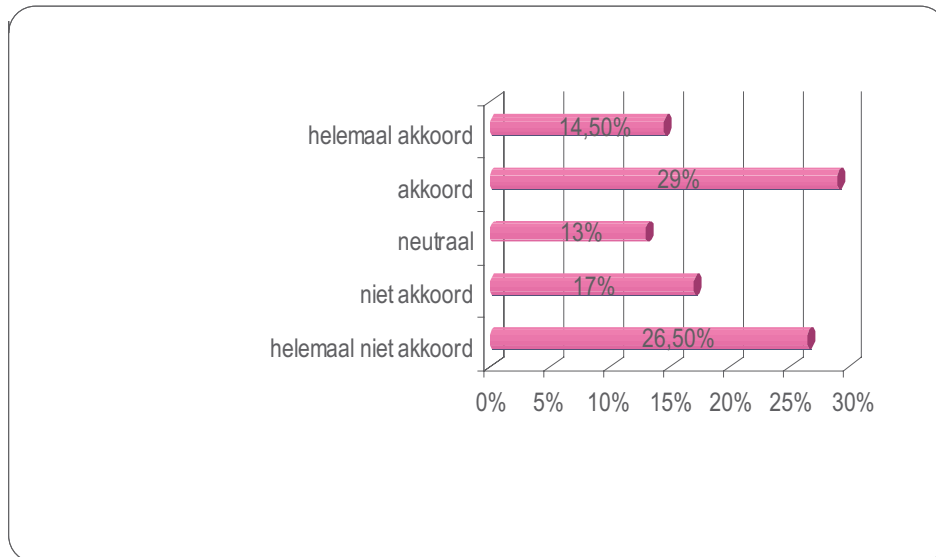
“ThyssenKrupp staat voor ingrijpende sanering” (De Morgen, 03/09/2009)

Strickland (2009) stelt dat ondernemingen in crisisperiodes typisch een of meer van de volgende drie doelen willen vervullen: ‘het vet’ wegsnijden, de onderneming herstructureren en/of nieuwe capaciteiten opbouwen om beter aangepast te zijn aan de nieuwe bedrijfsrealiteit. Uit een recente McKinsey-enquête blijkt dat meer dan een derde van de ondervraagde ondernemingen herstructureringen doet naar aanleiding van de crisis (Strickland, 2009). De Europese Commissie bracht erg recent dan ook een ‘Restructurerings Toolkit’ uit die zou moeten helpen met het anticiperen van herstructureringen in bedrijven. Actoren worden zo geconfronteerd met de gevolgen die een dergelijke verandering teweegbrengt.

Herstructureren is een vlag die vele ladingen dekt. Het kan zowel gaan over het ontslaan van mensen of afstoten van bepaalde bedrijfstakken, als over het anders intern of extern structureren van het bedrijf. Omdat veranderingen in het personeelsbestand vaak beschreven worden door de media, en dus makkelijker bereikbaar zijn, zullen we ons hierop focussen in dit onderzoek.

Ook al hebben er opvallend veel structurele veranderingen plaatsgevonden in Vlaanderen, toch is de absolute index in ons onderzoek maar 96. De reden hiervoor is de sterke dichotomie tussen bedrijven die helemaal niet geherstructureerd hebben (44%) en degenen die wel geherstructureerd hebben (44%) (zie Figuur 3.3). Het antwoord op de crisis is in die zin divers, maar het structurele paradigma blijft dus voor Vlaamse ondernemers een belangrijke weg om uit de crisis te geraken.

Figuur 3.3 Herstructureringen naar aanleiding van de crisis



Om deze diversiteit beter te duiden hebben we verschillende deelgroepen uit onze studie vergeleken (relatieve index). Wat leren we uit deze vergelijking?

- Herstructureringen vinden meer plaats in bedrijven van niet-eigenaars (105) dan in bedrijven waarvan de ondernemer eigenaar is (97).
- Herstructureringen komen opvallend meer uit het buitenland: bedrijven met hoofdzetel buiten België hebben een herstructureringsindex van 112, terwijl de herstructureringsindexen van bedrijven met hoofdzetels in de verschillende Vlaamse provincies schommelen tussen 98 en 102.
- Ook hier is al dan niet beursgenoteerd zijn een belangrijke factor: beursgenoteerde bedrijven halen een herstructureringsindex van 113, niet-beursgenoteerde ondernemingen hebben 98 als index.
- Niet onlogisch, maar wel frappant: grote ondernemingen met meer dan 200 werknemers (110) herstructureren opvallend meer dan micro-ondernemingen met minder dan 10 werknemers (96).

Opvallend zijn bovendien de significante correlaties van respectievelijk 0.27*** en 0.34*** van 'herstructureren' met daling van winst en omzet. Dit ligt volledig in de lijn van het structurele paradigma en de managementregressiehypothese. De causaliteit ligt, gegeven de context, overduidelijk in de richting van: dalende performantie (winst en omzet) leidt tot herstructureringen.

Enkele voorbeelden van herstructureringen uit onze kwalitatieve gegevens zijn de volgende:

"We hebben een bedrijfstak verkocht aan een nieuwe vennootschap (spin-off) om die activiteit verder te ontplooiën los van het moederbedrijf. Deze nevenactiviteit biedt binnen de nieuwe vennootschap heel wat mogelijkheden voor groei, deze mogelijkheden zouden niet tot hun recht gekomen zijn, mocht deze activiteit niet afgesplitst zijn."

“De crisis bevestigt ons business model, meer dan ooit is er nood aan strategische heroriëntatie met duurzaamheid als motor.”

“De spanning is gestegen. De workload stijgt voor iedereen en zeker voor leidinggevenden en directie. De klanten worden veeleisender. De dienstverlening wordt complexer. We zoeken naar samenwerking en benutten van schaalvergroting. Dit impliceert meer overleg, meer vergaderingen en drukker agenda's. De deadlines worden alsmaar korter. De frequentie van veranderingen neemt toe.”

Vlaamse ondernemingen vallen dus uit elkaar in twee even grote groepen, diegenen die naar aanleiding van de crisis herstructureerden, en diegenen die dit niet deden. Zoals we in de inleiding reeds stelden is er grote media-aandacht voor de (verandering in) samenstelling van het personeelsaantal naar aanleiding van de crisis. Om niet in een negatief daglicht te komen geven verschillende ondernemingen aan dat ze het ontslaan van werknemers als laatste reddingsmiddel zien. Uit onderzoeken van Rights Associates (in: Kets de Vries & Balazs, 1997), met 1204 en 909 deelnemende ondernemingen bleek echter dat slechts een beperkt percentage van werkgevers eerst andere reddingsmiddelen hadden geprobeerd. Uit enkele van onze voorbereidende interviews kwam het bovendien naar voor dat de crisis in een aantal ondernemingen gebruikt is om 'grote kuis' te houden. Hierbij zouden mensen die niet presteerden of niet in de onderneming pasten aan de kant geschoven zijn. Wij stellen ons dan ook de vraag hoe het met de Vlaamse ondernemingen gesteld is. In de media vonden we alvast dezelfde dichotomie terug:

“Vergeleken met een jaar geleden noteerde de VDAB in juli een kwart minder vacatures in Vlaanderen. In december was de terugval nog maar 4%. Het aantal openstaande banen voor hooggeschoolden daalde de voorbije twaalf maand met 23 procent.” (Michiels & Schoofs, 2009)

“De tewerkstellingsperspectieven gaan licht vooruit in Vlaanderen (+3%).” (Manpower, 2009)

“In het merendeel van de sectoren die bevroegd werden verwachten ondernemers een zwakke recruiteringsactiviteit. De tendens wordt opnieuw positief in de industrie en transportsector (+4%).” (Manpower, 2009)

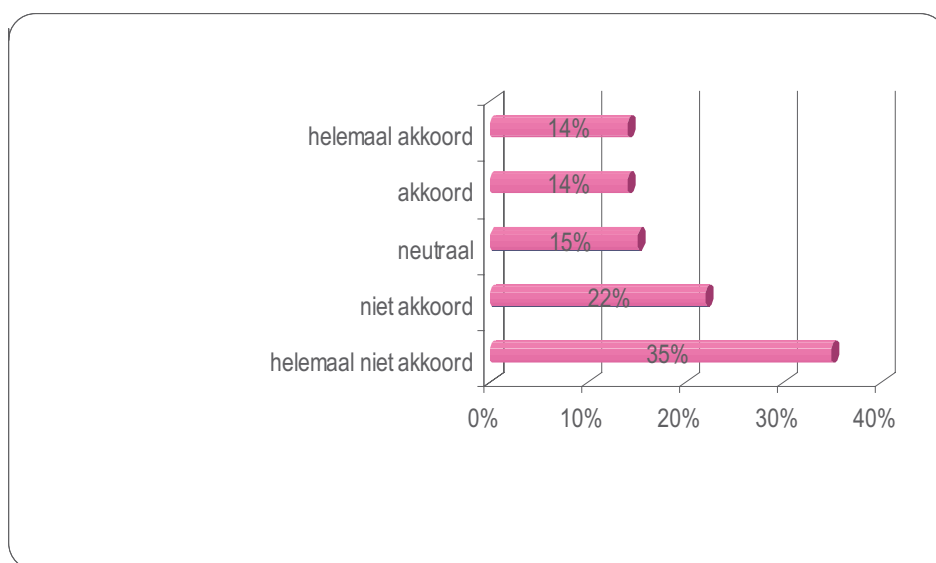
“81% van Vlaamse KMO's wil zijn personeelsbezetting behouden. 14% denkt eraan nieuwe mensen aan te werven.” (Michiels & Schoofs, 2009)

“Tussen eind 2003 en eind 2008 woedde er een ware 'war for talent'. Het aantal personen dat zich voor een vacature kandidaat stelde, daalde namelijk geleidelijk aan van negen naar vier. Sinds het begin van de crisis is deze tendens echter veranderd. Volgens de gegevens van VDAB zit het aantal kandidaten per vacature opnieuw in de lift. Momenteel stellen zich gemiddeld 5 personen per vacature kandidaat, maar in de toekomst zal dit in stijgende lijn blijven gaan.” (Michiels & Schoofs, 2009)

“Ondernemingen zijn nog steeds bereid om (veel) te betalen voor talent.” (Landry, 2009)

Ook in onze studie komen deze gemengde trends naar voor, echter in een minder sterke mate dan de gegevens hierboven aangeven. Voor de stelling 'Naar aanleiding van de crisis zijn er personeelsleden ontslaan die anders nog voor mijn onderneming zouden werken' is de absolute index 84. Onze respondenten zijn dus eerder niet akkoord met bovenstaande stelling (zie Figuur 3.4). Slechts een vierde van de respondenten (28%) geeft aan dat er mensen 'onterecht ontslagen' (d.i. niet zouden plaatsgevonden hebben in niet-crisistijd) werden in hun onderneming.

Figuur 3.4 Ontslag van bepaalde werknemers naar aanleiding van de crisis



We maakten ook voor bovenstaande stelling de link met performantie aan de hand van een correlatiecoëfficiënt. Het verband tussen de mate waarin ondernemingen 'onterecht' ontslagen hebben en het verschil in winst en omzet naar aanleiding van de crisis is matig sterk en negatief (winst: $r = -0.31^{***}$; omzet: $r = -0.33^{***}$). Dit wil dus zeggen dat er bij ondernemingen waar een winst- en/of omzetzakking optreedt naar aanleiding van de crisis meer ontslagen zijn. Wanneer we de causaliteit bekijken kunnen we concluderen dat er bij winst/omzetzakkingen meer mensen onterecht ontslagen worden.

Opnieuw halen we enkele andere interessante gegevens uit het appendix van de vragenlijst om zo het geschetste beeld te verfijnen. Met 36 respondenten (17%) komt de categorie personeel op de achtste plaats van de belangrijkste veranderingen naar aanleiding van de crisis (zie Tabel 3.13). Wat stellen we vast?

- 23 personen geven aan dat er ten gevolge van de crisis minder volk wordt aangeworven.
- 21 personen vermelden dat er door de crisis personeel werd ontslaan. Aangezien al deze 21 respondenten op de stelling 'Naar aanleiding van de crisis zijn er personeelsleden ontslaan die anders nog voor mijn onderneming zouden werken' akkoord of helemaal akkoord antwoordden kunnen we ervan uitgaan dat al deze ontslagen onterecht waren (d.i. niet zouden plaatsgevonden hebben in niet-crisistijd).
- 17 respondenten zeggen dat de focus op de meting van performantie sterk vergroot is en 13 personen voegen daaraan toe dat er door de crisis strengere eisen gesteld worden aan het personeel.

- De flexibiliteit van de werknemers is ook in beperkte mate gestegen. 10 personen geven aan dat de werknemers van hun onderneming nu meer flexibel zijn dan vroeger en 10 personen vermelden dat er door de crisis een grote bereidwilligheid is bij de werknemers tot veranderen.

Het merendeel van de respondenten (80%) schat in dat deze veranderingen op lange termijn zullen blijven duren.

Tabel 3.13 Veranderingen in personeel ten gevolge van de crisis (n = 36)

Rangorde	Aantal	Personeelsaspecten
1	23	Ten gevolge van de crisis wordt er minder personeel aangeworven
2	21	Ten gevolge van de crisis wordt er personeel ontslaan
3	17	De focus op de meting van performantie is sterk vergroot
4	15	Door de crisis worden er strengere eisen gesteld aan het personeel
5	12	Naar aanleiding van de crisis wordt er minder aandacht besteed aan opleiding en coaching
6	10	De werknemers van mijn onderneming zijn nu meer flexibel dan vroeger
7	10	Door de crisis is er een grotere bereidwilligheid bij werknemers tot veranderen
8	10	Naar aanleiding van de crisis is er meer controle op het werk dat mensen uitvoeren
9	8	Inspraak van het personeel is verminderd door de crisis
10	6	In mijn onderneming heerst een sterke onderlinge solidariteit tussen de werknemers (bv iedereen werkt 4/5 opdat niemand zou ontslaan worden)
11	0	Beslissingen worden meer in overleg met de werknemers genomen door de crisis

Besluit

Het derde principe luidde 'Vlaanderen blijft het structurele paradigma trouw'. Onze gegevens tonen aan dat dit voor ongeveer de helft van de Vlaamse ondernemingen zo is, maar dat niet iedereen zijn heil vindt in het omgooien van de structuur.

3.4 Principe # 4. De deugdzame of vicieuze cirkel van innovatie: believers & non-believers

Zoals reeds werd aangekaart in het inleidend hoofdstuk zijn de meningen rond het belang van innovatie als uitweg uit de crisis verdeeld. Rigby en collega's (2009) stellen dat innovatie een rommelig proces is, dat moeilijk te meten en te beheren is. De vraag is dan waarom een bedrijf zou kiezen voor een proces dat riskant en onvoorspelbaar lijkt, zelfs in goede economische tijden? Misschien is innovatie toch niet zo veelbelovend, zeker niet in crisistijd? Wanneer tijdens een recessie inkomsten en winsten dalen, concluderen leidinggevenden al te vaak dat hun inspanningen voor innovatie het niet waard zijn. Een andere opvatting is juist dat innovatie een vaccin is tegen marktvertragingen en elixir dat groei opnieuw aanwakkert. Moeilijke tijden bieden volgens die perspectief mogelijkheden voor innovatie en vernieuwend denken. Volgens Merrifield (2009) zit de clou van succesvolle innovatie in het focussen op 'wat' een onderneming doet (d.i. bepalen welke activiteiten wel of niet gedaan worden en waarom), niet zozeer in de overdreven aandacht die er volgens hem wordt gegeven aan het proces van hoe dingen gedaan worden.

Wat is nu de impact van de crisis op innovatie in Vlaanderen? Op basis van clusteranalyse hebben we twee groepen geïdentificeerd die het meest verschillen qua investeringen inzake innovatie. We kunnen dus geen eenduidig antwoord bieden, de twee visies die hierboven werden aangegeven vinden we ook terug in de hoofden van Vlaamse ondernemers. Tabel 3.14 geeft de belangrijkste verschillen.

Tabel 3.14 Diversiteit op vlak van investeringen in innovatie

Innovatiekampioen	Desinvesteren in innovatie
Heeft marktpositie verbeterd	Heeft marktpositie verzwakt
Heeft geen afscheid genomen van personeel	Heeft afscheid genomen van personeel
Doet investeringen met het oog op de heropleving van de economie	Heeft geplande investeringen geschrapt
Hoogste score voor: de crisis stimuleert mijn onderneming om nog innovatiever te zijn	Hoogste scores voor schrappen van banen, toenemende controle en herstructureringen
Laagste score voor verplicht ontslag personeel	Laagste score op investeringen

In Tabel 3.14 zien we duidelijk hoe de innovatiekampioenen profiteren van een deugdzame cirkel. Zij worden minder getroffen door de crisis, hebben nauwelijks (ervaren) personeel moeten ontslaan, de crisis stimuleert hen om nog innovatiever te zijn, ze investeren heel veel, en bijzonder veel in innovatie. De 'verliezers' zitten in een vicieuze cirkel. Opvallend is dat ze vooral weinig investeren in het algemeen (investeringen in innovatie zijn wat minder dramatisch laag dan investeringen in het algemeen). Ze zijn verplicht personeel te ontslaan en tonen veel meer managementregressie dan de innovatiekampioenen.

De crisis heeft van 'believers' geen 'non-believers' gemaakt, of omgekeerd. Bestaande tendensen zijn gewoonweg versterkt. Als innovatie voor de crisis een dun laagje vernis was, is het nu weg. Als het een deel was van de bedrijfsvoering, is het nu versterkt. Deze dichotomie bleek ook zeer duidelijk uit de kwalitatieve verhalen die letterlijk tientallen ondernemers in hun enquête vertelden.

Wie 'believer' is, verhaalt het bijvoorbeeld als volgt:

"Wij merken dat het nu een absoluut ideale tijd is om innovatieve producten en diensten in de markt te introduceren. Vandaar dat wij de komende 1,5 jaar fors gaan investeren in nieuwe technologieën en producten, waarbij wij overigens wel hopen te kunnen rekenen op steun van relevante organisaties zoals IWT, IBBT, Innovatiecentrum, etc. Samenwerken met partners is hierbij van essentieel belang om de kosten van investeringen te beperken. Het oprichten van het juiste platform (onze kernactiviteit) is noodzakelijk hierbij. Dit is de tijd om nieuwe partners aan te spreken en de wensen van consumenten nog beter te respecteren, erop in te spelen. De eerste tekenen zijn zeer hoopgevend. Wellicht dat, samen met andere innovatieve bedrijven (en andere partijen (media?)), hier aandacht aan kan worden besteed."

"Wij zijn een nieuwe technologie aan het ontwikkelen die vele opportuniteiten biedt in de toekomst. De crisis heeft geen invloed op het aankoopgedrag van onze primaire (grootste) doelgroep en daarom worden producten voor dit klantensegment eerst ontwikkeld. Gezien doorbraaktechnologie reeds risicovol is, is het wenselijk dit product in een grote stabiele markt te plaatsen. Daarna zullen producten ontwikkeld worden voor kleinere klantensegmenten, maar in de VS zijn dit sterke groeimarkten omwille van de crisis. Verwacht wordt dat het vinden van externe bankfinanciering een sterker dossier vereist in vergelijking met vroeger. Dit heeft echter mogelijks zijn voordeel omdat men verplicht is zijn dossier sterker te onderbouwen en daardoor kritischer is tegenover zichzelf en dus ook het risico vermindert."

"De macro-economische context is een buitenkans voor innovatieve organisaties en faciliteert commerciële B2B en B2C dialoog doordat klanten en prospecten meer openstaan voor innovatieve producten en diensten die hun core business kunnen faciliteren en die kunnen resulteren in ofwel omzetverhoging, ofwel kostenverlaging. Gedreven mensen, innovatieve producten en diensten en consistente bedrijfsvoering zijn daarbij de sleutels tot het succes."

"Onze firma heeft juist voor de crisis bijkomend geld opgehaald, qua timing een zeer gelukkige keuze. De kapitaalinjectie laat toe om voorlopig toch te investeren ondanks de verminderde omzet en marge. In 2010 moet de economie wel verbeteren, anders is de toekomst van de firma in gevaar. Dit is echter een realiteit voor vele firma's."

"De crisis was voor ons juist het startpunt om een eigen zaak op te richten, daar wij persoonlijk de crisis zien als een bron van opportuniteiten en creativiteit."

Wie 'non-believer' is, heeft verhalen als:

"In mijn bedrijf worden nu zoveel mogelijk kosten weggesneden zodat we op het einde van het jaar betere cijfers zouden kunnen neerleggen. Mijn bedrijf snapt echter niet dat besparen op opleiding van personeel en besparen op materieel, kantoorruimte, enz. niet dezelfde consequenties heeft op langere termijn."

“Adverteerders haken massaal af, waardoor inkomsten extreem moeilijk geworden zijn. Wie toch koopt, neemt het absolute minimum, neemt weinig tijd om te onderhandelen (of te laten overtuigen – want men heeft geen tijd) en heeft meer eisen.”

“Ik lever diensten aan bedrijven (consultancy). Daar wordt duidelijk op bespaard en/of de vooropgezette timing wordt niet (meer) gehaald, een project wordt verdaagd.”

“Het management van ons bedrijf weet dat er crisis is, maar neemt absoluut geen gerichte actie. Ze spreken er wel over, maar er worden geen beslissingen genomen, geen gerichte acties genomen en opgevolgd. De crisis bekijken als opportuniteit en zoeken naar nieuwe kansen zou voor ons bedrijf nochtans een goed middel zijn tegen de crisis. Nu zwalpen we rond in de oceaan in een stuurloos schip en iedereen doet zijn zin.”

Ook in de managementliteratuur vinden we de splitsing terug. Judy Estrin (2009), schrijver van *Closing the Innovation Gap*, zit in het believer-kamp. Zij argumenteert dat kortetermijndenken en een terughoudendheid tegenover het nemen van risico's innovatie tegenwerkt. Innovatie biedt volgens haar nochtans de oplossing voor vele problemen die de crisis veroorzaakt. De overheid speelt een heel belangrijke rol in het opzetten van de juiste regelgevingen om deze innovatie te faciliteren. Paul Saffo, een technologie-voorspeller en non-believer doet de volgende uitspraak (Levensohn, 2008):

“De hele innovatiecrisis is een overroepen concept. Innovatie in de natuurlijke wereld is een dodelijke vorm van mutatie. Daarom innoveren soorten enkel wanneer ze onder directe druk gezet worden. In de bedrijfscontext biedt innovatie dus geen antwoord op de crisis, het is enkel een korte termijn reactie die een bedrijf stelt als vorm van overlevingsmechanisme. Eens het bedrijf terug veilig is heeft het dan ook geen enkele zin meer om innovatief uit de hoek te komen.”

| 59

Welke factoren spelen nu een rol in het al dan niet kiezen voor innovatie als weg uit de crisis? Een multipele regressieanalyse identificeerde de belangrijkste determinanten van het investeren in innovatie. Drie factoren verklaren in zeer hoge mate de middelen die men investeert in innovatie:

- het feit dat de kosten zijn gestegen,
- het algemeen peil van investeringen (met het oog op de heropleving van de economie) en
- het feit dat de onderneming door de crisis gestimuleerd wordt om nog innovatiever te zijn.

Opvallend zijn vooral de factoren die *niet* in het lijstje voorkomen. Elementen rond strategie, sfeer, klimaat, cultuur lijken van een soort tweede orde te zijn. Innovatie is overduidelijk – net als bijvoorbeeld klantgerichtheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen of de lerende organisatie – een proces dat men onderschrijft of niet. Men onderschrijft het, omdat men gelooft in de deugdzame cirkel. Men onderschrijft het niet, omdat men denkt dat het in zijn sector geen zin heeft te innoveren of omdat men gewoonweg de middelen niet meer heeft. Sfeer, cultuur en zelfs strategie zijn dan eerder ‘gevolgvariabelen’ van een volgehouden focus op innovatie en de directe vertaling van deze houding naar investeringen in innovatie.

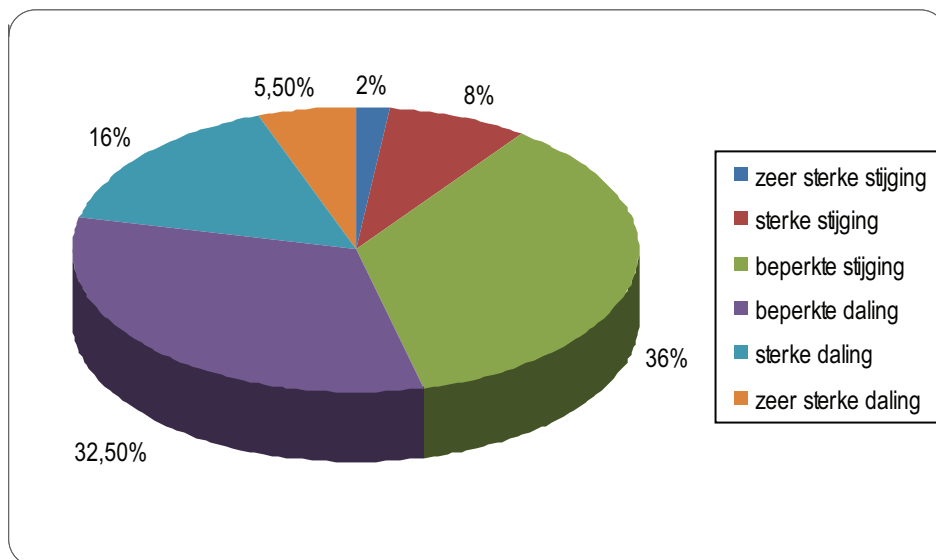
Zoals hierboven al werd aangegeven verklaren drie factoren in zeer hoge mate de middelen die men investeert in innovatie: stijgende kosten, algemeen peil van investeringen en crisis als stimulans tot innovatie. Om een beter zicht te krijgen op succesfactoren die ervoor zorgen dat een onderneming in een positieve spiraal terecht komt, bekijken we deze drie factoren van dichterbij. We zullen hierbij eerst bekijken hoe de Vlaamse ondernemingen over het algemeen op deze factoren scoren, om nadien een aanzet te geven over hoe ondernemingen deze factoren kunnen gebruiken om in een positieve spiraal te raken.

Stijging van kosten

In navolging van de managementregressiehypothese verwachten we dat de meeste bedrijven kosten zullen snijden. Bij het uitvoeren van een hogere mate van controle wordt het namelijk erg verleidelijk overal kosten te gaan snoeien. Bovendien wordt door stakeholders vaak de nadruk gelegd op een 'financieel gezonde onderneming'. Het invoeren van enkele budgetbeperkingen kan ervoor zorgen dat de financiële balans van een onderneming er op het einde van het jaar helemaal anders uitziet. Het is daarbij een hele uitdaging om te beslissen wat kan blijven en wat moet gaan. Uitgaven voor innovatie-activiteiten komen hierbij vaak onder druk te staan en langetermijnprojecten worden uitgesteld. Innovatie is bij uitstek een domein met een zekere graad van onzekerheid, waarbij bedrijven ook 'slack' moeten voorzien en ruimte voor experimentatie. Dit betekent dat kostenreductie, bijvoorbeeld door een vergroting van de efficiëntie, een gevaar kan betekenen voor de innovativiteit en creativiteit van een onderneming.

Ook in onze studie gingen we na hoe Vlaamse ondernemingen omgaan met hun kosten sinds het begin van de crisis. Onderstaande figuur geeft een overzicht van de resultaten (zie Figuur 3.5). De kosten lijken voor de grootste groep respondenten (68.5%) ongeveer status-quo te zijn gebleven in vergelijking met de periode voor de crisis. Een status-quo betekent in dit geval dat de evolutie van de kosten zich situeert tussen een beperkte daling van -10% en een beperkte stijging van +10%. Er is over het algemeen dus weinig veranderd in de kosten die ondernemingen maken in vergelijking met voor de crisis.

Figuur 3.5 Evolutie van de kosten van Vlaamse ondernemingen in vergelijking met de periode voor de crisis



Noot: Zeer sterke stijging = meer dan +20%; sterke stijging = tussen +10 en +20%; beperkte stijging = tot +10%; beperkte daling = tot -10%; sterke daling = tussen -10% en -20%; zeer sterke daling = meer dan -20%

Wanneer we echter een tweedeling maken tussen de ondernemingen die hun kosten zagen stijgen (al dan niet in grote mate) en diegenen die in hun kosten snoeiden (al dan niet in grote mate), merken we dat een groter aantal Vlaamse ondernemingen zich in de tweede groep bevindt (46% tegenover 54%). De resultaten komen dus overeen met de verwachtingen (zie ook eerder Tabel 3.2).

Ongeveer 27% (59 respondenten) van de deelnemende bedrijven aan deze studie ziet op het vlak van kosten trouwens de grootste verandering ten gevolge van de crisis, wat dit de derde belangrijkste verandering maakt volgens de respondenten. Voor 81% is deze verandering op vlak van kosten niet tijdelijk van aard, ze verwachten dat ze zullen voortduren na de crisis. Tabel 3.15 focust op de mogelijkheden die ondernemingen benutten om schaalvoordelen te behalen, terwijl Tabel 3.16 een overzicht biedt van de categorieën waarop ondernemingen voornamelijk blijken te besparen. De twee voornaamste bronnen van kostenvoordeel zoeken bedrijven via een verhoging van de efficiëntie (33 van de 59 respondenten) en een stijging van het capaciteitsgebruik (26 respondenten).

Tabel 3.15 Veranderingen in kosten ten gevolge van de crisis: voornaamste bronnen van kostenvoordeel (n = 59)

Rangorde	Aantal	Kostenvoordeelaspecten
1	33	Mijn onderneming behaalt een kostenvoordeel door verhoging van efficiëntie
2	26	Mijn onderneming behaalt een kostenvoordeel door capaciteitsgebruik te verhogen (hogere gebruik van dezelfde middelen)
3	15	Mijn onderneming behaalt een kostenvoordeel door leereconomieën (groter gebruik van verworven kennis)
4	9	Mijn onderneming behaalt een kostenvoordeel door schaalearconomieën (capaciteit verhogen)
5	8	Mijn onderneming behaalt een kostenvoordeel door scope-economieën (meer verschillende producten)
6	5	Mijn onderneming behaalt een kostenvoordeel door productietechnieken

De top vijf van kostenbesparing ziet eruit als volgt:

- Operationele kosten (31 van de 59 respondenten)
- Personeelsaantal (30 van de 59 respondenten)
- Reclame en bijzondere marketingacties (24 van de 59 respondenten)
- Investerings (23 van de 59 respondenten)
- Leveranciers (19 van de 59 respondenten)

Opnieuw blijkt dat de crisis toch wel een impact heeft gehad op het personeel van Vlaamse bedrijven, gegeven de sterke besparingen op vlak van operationele kosten en personeelsaantal.

Tabel 3.16 Veranderingen in kosten ten gevolge van de crisis: voornaamste bronnen van kostenbesparing (n = 59)

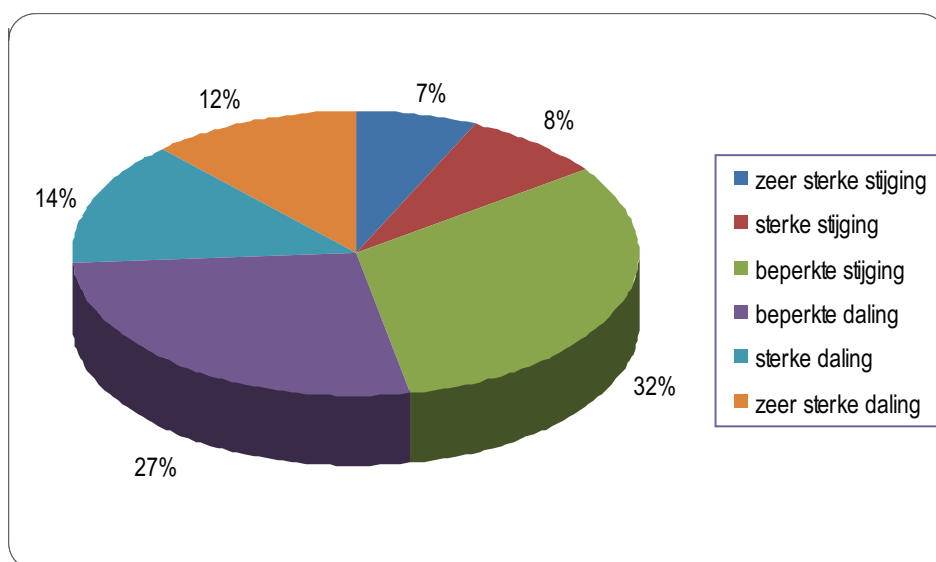
Rangorde	Aantal	Kostenbesparingsaspecten
1	31	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op operationele kosten (licht, verwarming, bureaubenodigdheden,...)
2	30	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op personeelsaantal
3	24	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op reclame en bijzondere marketingacties
4	23	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op investeringen
5	19	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op leveranciers
6	14	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op opleiding voor het personeel
7	12	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op materialen (input)
8	11	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op logistiek
9	10	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op informatica
10	10	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op uitgaven met betrekking tot productie
11	9	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op innovatie
12	8	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op voordelen voor het personeel (ondernemingswagen, maaltijdcheques,...)
13	6	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op onderzoek en ontwikkeling
14	4	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op distributie
15	3	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op kwaliteitsonderzoek
16	2	Mijn onderneming bespaart voornamelijk op klantenservice

Algemeen peil van investeringen

Investerings, vooral op gebied van innovatie, worden vaak naar voren geschoven als oplossing voor de crisis. Het Planbureau verwacht echter dat bruto investeringen in Vlaanderen in 2009 met 7.3% zullen terugvallen (SERV, 2009). Deze terugval zou voornamelijk terug te vinden zijn bij ondernemingen uit de nijverheid en bouwsector.

We gingen in deze studie na of de hierboven vermeldde voorspellingen voor Vlaanderen inderdaad opgaan. We vroegen dan ook aan alle deelnemende ondernemingen in welke mate de crisis een impact heeft gehad op de investeringen die ze maken (zie Figuur 3.6). De grote meerderheid (59%) van de ondernemingen bevindt zich in de status-quo positie, ze zijn dus licht voor- of achteruit gegaan, een erg grote impact heeft de crisis niet gehad. Een kleine meerderheid van de ondernemingen (52%) ziet echter eerder een afname van investeringen dan een toename (zie ook Tabel 3.2).

Figuur 3.6 Evolutie van investeringen van Vlaamse ondernemingen in vergelijking met periode voor de crisis



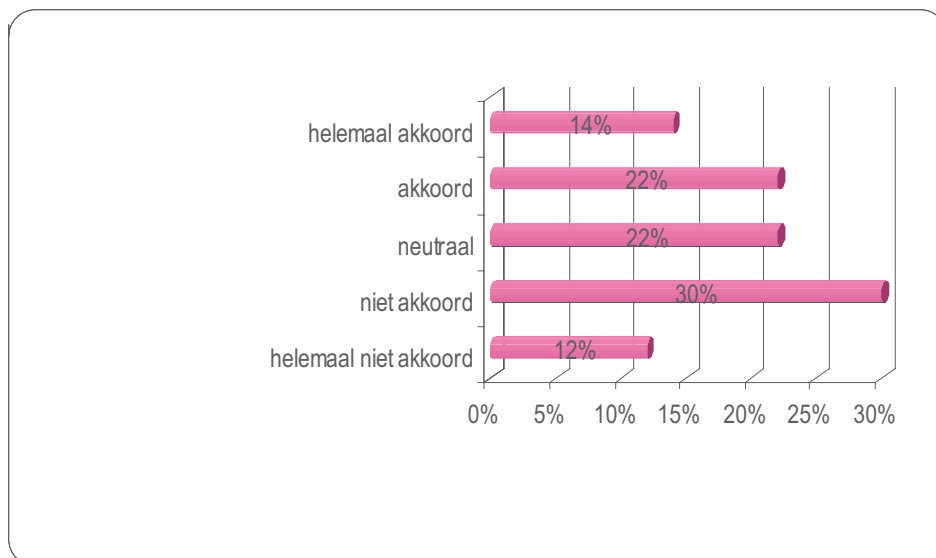
Noot: Zeer sterke stijging = meer dan +20%; sterke stijging = tussen +10 en +20%; beperkte stijging = tot +10%; beperkte daling = tot -10%; sterke daling = tussen -10% en -20%; zeer sterke daling = meer dan -20%

I 64

De dichotomie die we voordien gevonden hebben tussen believers en non-believers (zie Tabel 3.14) stellen we dus ook vast in Figuur 3.6. Opmerkelijk is dat we aan de hand van deze cijfers, en de cijfers in verband met de evolutie van de kosten, kunnen concluderen dat Vlaamse ondernemingen inderdaad bezuinigd hebben naar aanleiding van de crisis, maar daarom niet minder geïnvesteerd hebben in hun eigen toekomst.

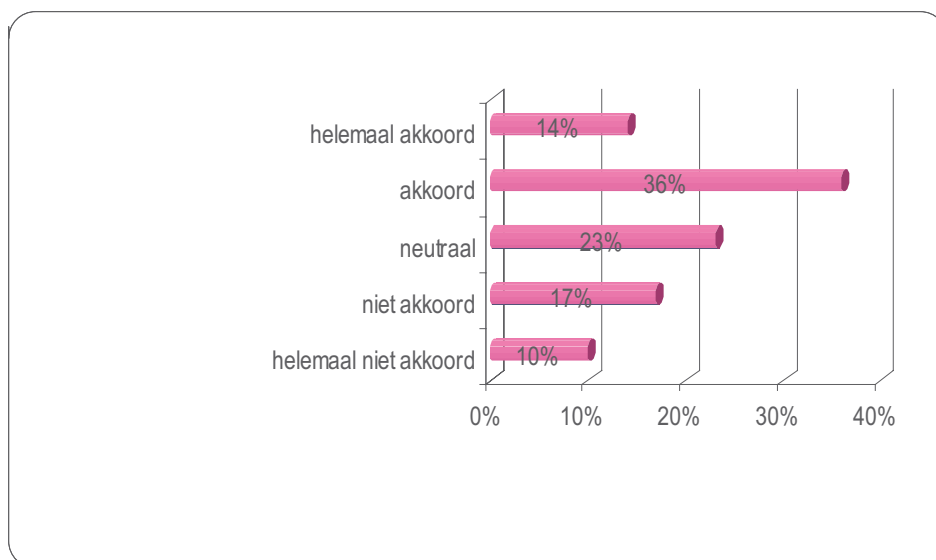
Om een nog beter zicht te krijgen op de situatie maken we gebruik van de resultaten van enkele stellingen. In lijn met de tweedeling tussen believers en non-believers is het duidelijk dat bedrijven in tijden van crisis al dan niet kiezen om te (blijven) investeren of niet. Aan de ene kant zet de crisis bedrijven aan om voordien geplande investeringen te schrappen, maar in Tabel 3.1 zagen we al dat het beeld voor Vlaamse bedrijven niet zo duidelijk was. Zoals samengevat in Figuur 3.7 blijkt dat 36% van de ondernemingen investeringen geschrapt heeft, terwijl dit voor 42% niet het geval was.

Figuur 3.7 Schrappen van geplande investeringen naar aanleiding van de crisis



Aan de andere kant zijn er toch bedrijven die nu net gaan investeren met het oog op de heropleving van de economie (zie ook eerder Tabel 3.1). Een blik op Figuur 3.8 toont dat 50% van de ondernemingen inderdaad proactief bepaalde investeringen doen, 27% doet dit niet.

Figuur 3.8 Investeringen met het oog op de heropleving van de economie



Wanneer we deze resultaten bekijken, vinden we opnieuw evidentie voor de opsplitsing in twee groepen. De situatie voor Vlaamse ondernemingen is echter rooskleuriger dan voor ondernemingen in de rest van de wereld. Vlaamse ondernemingen blijken voordien geplande investeringen namelijk eerder niet te schrappen (42% niet tegenover 36% wel). Sterker nog, ze investeren in de toekomst (50% wel tegenover 27% niet). We kunnen dus stellen dat de situatie over het algemeen vrij stabiel is

gebleven op vlak van investeringen (als we kijken naar de evolutie van de cijfers), maar dat Vlaamse ondernemingen relatief gezien toch blijven investeren in de toekomst naar aanleiding van de crisis (cfr. de twee stellingen).

Hetzelfde beeld kwam naar voor uit het appendixgedeelte van de vragenlijst. In Tabel 3.17 staat een overzicht van de antwoorden van de 48 respondenten (22%) die van mening zijn dat op vlak van investeringen de grootste verandering gekomen is naar aanleiding van de crisis (de vierde plaats in het lijstje van grootste veranderingen, zie Tabel 3.3). Terwijl 20 respondenten aangeven dat er door de crisis minder geïnvesteerd wordt, zijn 20 anderen van mening dat er door de crisis anders geïnvesteerd wordt in hun bedrijf. Bij 9 respondenten wordt er door de crisis meer geïnvesteerd in hun bedrijf.

Tabel 3.17 Veranderingen in investeringen ten gevolge van de crisis (n = 48)

Rangorde	Aantal	Investeringsaspecten
1	20	Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis minder geïnvesteerd
2	20	Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis anders geïnvesteerd
3	9	Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis meer geïnvesteerd

Daarnaast is het ook interessant te kijken naar de gebieden waarin bedrijven al dan niet meer of minder investeren (zie Tabel 3.18). Voor elk van de gebieden (zoals innovatie, marketing, onderzoek en ontwikkeling) blijken er ongeveer evenveel bedrijven meer dan wel minder te investeren, enkel voor personeel zien we dat de meerderheid aangeeft er minder in te investeren (29 minder tegenover 8 meer). Dit laatste gegeven bevestigt opnieuw eerdere bevindingen.

Tabel 3.18 Gebieden waarin bedrijven al dan niet meer of minder in investeren ten gevolge van de crisis (n = 48)

	Minder	Meer
Informatica	24	15
Innovatie	20	20
Kwaliteitsonderzoek	20	15
Marketing	17	23
Onderzoek en ontwikkeling	22	17
Personeel (opleiding, extralegale voordelen, bonussen...)	29	8
Processen en procedures	20	17

De crisis als stimulans voor innovatie

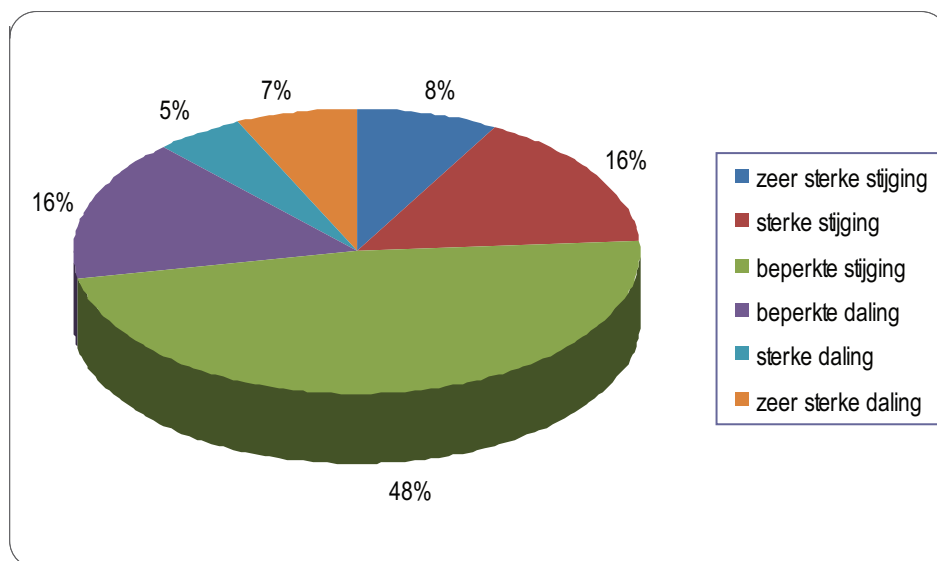
Innovatie is meer dan enkel het proces dat gebruikt wordt om bestaande producten en diensten beter te maken. Innovatie is het najagen van nieuwe en radicale ideeën en kansen die het kernaspect van een onderneming kunnen veranderen. Succesvolle innovatie exploreert verschillende competenties, het is de mogelijkheid om niet alleen succesvolle ideeën te kunnen genereren, maar ze ook te

implementeren (Wolpert, 2002). Hierbij is het voornamelijk belangrijk om ervoor te zorgen dat innovatie een antwoord biedt op de wijzigende behoeften van klanten en op de maatschappelijke verwachtingen. Innovatie zorgt voor de creatie van waarde en duurzame groei en is dus van vitaal belang om de uitdagingen die de wereld kent aan te gaan (Jackson & Nelson, 2004). Tijdens economische teruggang kan innovatie dus een belangrijke manier zijn om nieuwe kansen te creëren, zoals ook in het inleidend hoofdstuk werd aangegeven.

Uit de literatuur blijkt echter dat het gebruiken van innovatie om de crisis het hoofd te bieden niet vanzelfsprekend is. Christensen, Kaufman en Shih halen in een artikel uit 2008 aan dat het gebruik van bepaalde financiële tools innovatie doodt. Zo kan bijvoorbeeld door een misbruik van de Discounted Cash Flow en de Net Present Value een tendens ontstaan om nieuwe initiatieven af te remmen. Zoals we reeds vaststelden heeft de crisis ondernemingen opnieuw met beide voeten op de grond gebracht. Er is bijvoorbeeld een verhoogde nood aan controle gekomen en financiële maten lijken hiervoor een uitstekende maatstaf te zijn. Echter, net door het gebruik van die maatstaven, krijgen bepaalde ondernemingen de neiging om innovatie uit te stellen op het tijdstip dat het het meest nodig is, met name de groep non-believers.

In deze studie keken we dan ook naar hoe Vlaamse ondernemingen denken over het gebruik van innovatie. Gezien de positieve trend rond investeringen verwachten we een trend in dezelfde richting als we kijken naar het besteden van middelen aan innovatie. Uit Figuur 3.9 kunnen we niet alleen afleiden dat dit inderdaad zo is, de positieve trend lijkt zelfs sterker te zijn dan die voor investeringen. Niet minder dan 72% van de respondenten heeft naar aanleiding van de crisis zijn middelen voor innovatie verhoogd, waarbij 8% van de Vlaamse ondernemingen de middelen voor innovatie zelfs met meer dan 20% verhoogden naar aanleiding van de crisis.

Figuur 3.9 Evolutie van middelen voor innovatie van Vlaamse ondernemingen in vergelijking met periode voor de crisis



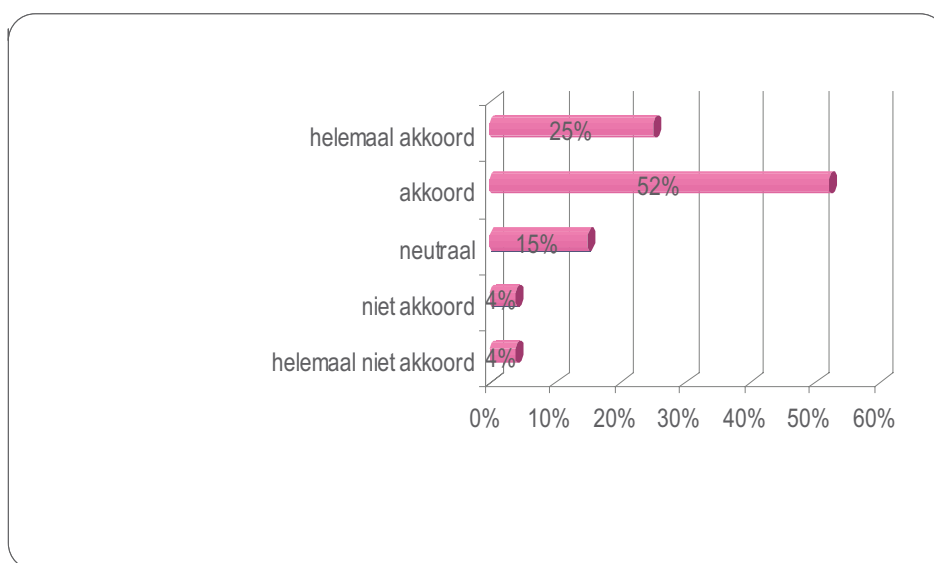
Als we deze resultaten naast de resultaten rond kosten en investeringen leggen, kunnen we het volgende stellen:

- In het algemeen voelen Vlaamse ondernemingen de noodzaak om kosten te besparen.
- Investeren in de toekomst heeft echter door de crisis enkel aan belang gewonnen.
- Ondanks de crisis worden er nog steeds middelen aan innovatie besteed, sterker nog, meer dan bij de aanvang van de crisis.

Vlaamse ondernemingen lijken dus te bezuinigen op andere gebieden dan innovatie, met name operationele kosten, personeel en reclame zoals eerder is gebleken (zie Tabel 3.16).

Opnieuw kijken we naar enkele stellingen ter verduidelijking van onze resultaten. Gezien 77% van de respondenten akkoord of helemaal akkoord antwoordde op de stelling 'De crisis stimuleert mijn onderneming om nog innovatiever te zijn', lijkt deze tendens om te blijven geloven in innovatie bevestigd (zie Figuur 3.10).

Figuur 3.10 Crisis als stimulans voor innovatie



We keken ook naar hoe Vlaamse ondernemingen innovatie invullen als gevolg van de crisis. We halen hiervoor gegevens uit de antwoorden van de 39 respondenten (18%) die in innovatie de grootste verandering zien ten gevolge van de crisis (zie Tabel 3.19).

Tabel 3.19 Veranderingen in innovatie ten gevolge van de crisis (n =39)

Rangorde	Aantal	Innovatie-aspecten
1	23	Innovaties zijn erop gericht om geheel nieuwe producten/diensten/processen te ontwerpen (radicale veranderingen)
2	22	Innovatie is voor mijn onderneming een belangrijke manier om de crisis het hoofd te bieden
3	20	De innovaties die in mijn onderneming plaatsvinden, brengen verbeteringen aan aan bestaande producten/diensten/processen (incrementele veranderingen)
4	19	Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis meer geïnnoveerd
5	14	Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis anders geïnnoveerd
6	4	Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis minder geïnnoveerd
7	3	Door de crisis is innovatie op de achtergrond geraakt

Zoals te zien is in Tabel 3.19 gaan ongeveer evenveel bedrijven voor radicale innovaties (23) dan voor incrementele veranderingen (20). De groep van respondenten die zegt meer (19) of anders (14) te innoveren is ook beduidend groter dan de groep die stelt minder te innoveren (4).

Daarnaast vroegen we ook op welke gebieden er dan wel meer of minder geïnnoveerd wordt (zie Tabel 3.20). Innovatie blijkt op alle gebieden meer voor te komen, van business model tot diensten, productieproces, etc.

Tabel 3.20 Gebieden waarin bedrijven al dan niet meer of minder innoveren ten gevolge van de crisis (n = 39)

	Minder	Meer
Business model	8	21
Diensten	7	25
Duurzaamheid van producten	6	24
Informatica	13	15
Interne processen en procedures	10	17
Kwaliteit van producten	6	19
Marketing	13	15
Onderzoek en ontwikkeling	7	22
Performantie van producten	6	20
Productieproces	8	17

Samenvattend kunnen we opnieuw stellen dat de Vlaamse ondernemingen het niet slecht doen. Relatief gezien wordt er veel geïnnoveerd naar aanleiding van de crisis en dit op alle gebieden.

Het opstarten van een positieve spiraal

Nu we een beter zicht gekregen hebben op de toestand in Vlaanderen kunnen we nog een stapje verder gaan en succesfactoren identificeren. We halen een aantal opmerkelijke trends aan binnen de drie factoren die we net bespraken om zo tot een conclusie te kunnen komen. Hiervoor vergeleken we verschillende types bedrijven op vlak van kosten, investeringen en middelen in innovatie. We doen volgende vaststellingen:

- Ondernemingen met een hoofdzetel buiten België hebben lagere kosten (relatieve index: 92) dan bedrijven met een hoofdzetel binnen België. Daarnaast zien we ook dat ondernemingen met hoofdzetel buiten België ook minder investeren (89) en minder middelen ter beschikking stellen voor innovatie (90) dan ondernemingen met hoofdzetel in België. Als we binnen België kijken, zien we vooral voor ondernemingen met hoofdzetel in Limburg dat er meer middelen naar innovatie gaan (105). Bij deze Limburgse bedrijven is de winst (95) en omzet (96) wel lager dan bij bedrijven met hoofdzetel in andere regio's van Vlaanderen. Bedrijven met hoofdzetel in Antwerpen (96) en Brussel (96) scoren lager op het vlak van investeringen.
- Er zijn lagere investeringen in grote bedrijven van meer dan 200 werknemers (88). Dit maakt natuurlijk ook dat de kosten in deze bedrijven ook relatief lager zijn, met een relatieve index van 89.
- Ook hier vinden we een link tussen de leeftijd en de grootte van de onderneming terug. Oudere ondernemingen investeren minder en voorzien minder middelen voor innovatie. Bedrijven die tussen de 51 en de 100 jaar bestaan scoren 95 op investeringen en 89 op middelen voor innovatie. Bij ondernemingen die meer dan 100 jaar bestaan is dit respectievelijk 87 en 87.
- Een andere opmerkelijke vaststelling is het feit dat ondernemingen die vooral de overheid tot klant hebben minder middelen investeren in innovatie (89).

Kleinere en jongere ondernemingen blijken dus relatief gezien meer te investeren en ook meer middelen te voorzien voor innovatie. Het inbouwen van flexibiliteit is dus ook voor grote en oudere ondernemingen belangrijk opdat de focus op innovatie niet verloren zou gaan (Rhodes & Stelster, 2009).

3.5 Principe # 5: Beursgenoteerd zijn: een vloek voor innovatie-investeringen in crisistijd

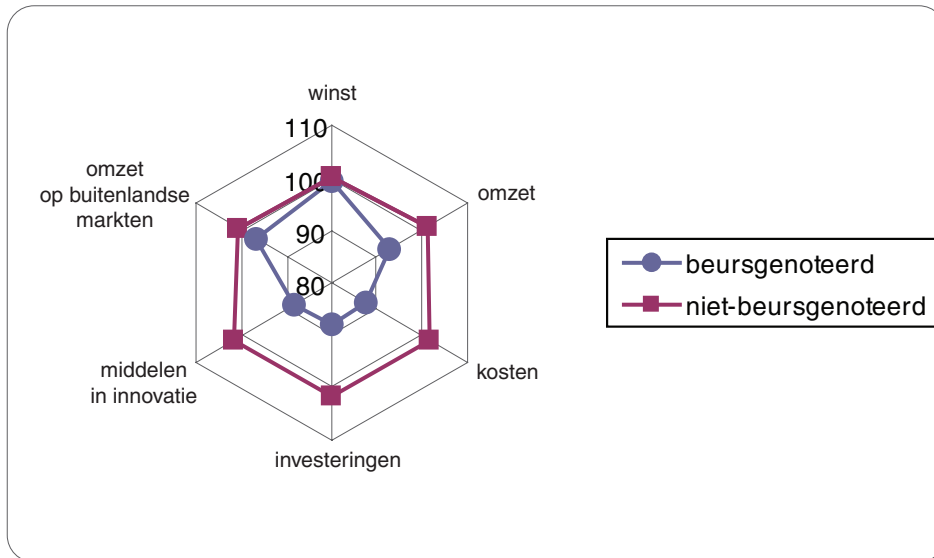
Hoewel innovatie van groot belang kan zijn voor het voortbestaan van een onderneming (Verbeeten, 2007) en innovaties kunnen leiden tot succesvolle nieuwe producten en diensten die via een toegenomen winst en omzet tot bijkomende aandeelhouderswaarde kunnen leiden (Christensen & Raynor, 2003), kunnen strategische keuzes met betrekking tot innovatie onderworpen zijn aan een belangenconflict. Aandeelhouders zijn immers geïnteresseerd in het maximaliseren van de winstgevendheid van een onderneming op lange termijn en de waarde van hun investeringen, terwijl managers andere belangen kunnen hebben zoals werkzekerheid, prestige en persoonlijke rijkdom. Wanneer de belangen tussen aandeelhouders en managers onvoldoende op eenzelfde lijn liggen, kan de scheiding van eigendom en bestuur in beursgenoteerde ondernemingen tot acute conflicten leiden bij beslissingen met betrekking tot de strategische oriëntatie van het bedrijf (Baysinger, 1991).

Alhoewel de nodige nuancering op zijn plaats is gezien er verschillende types aandeelhouders zijn, lijkt het dus dat innovatie aantrekkelijker is voor aandeelhouders omdat dit een positieve invloed kan hebben op de prestatie van het bedrijf op lange termijn. Aandeelhouders kunnen op het bijhorende risico inspelen door te kiezen voor een gediversifieerde beleggingsportefeuille. Topmanagers en kaderleden kunnen aarzelen om te investeren in innoverende projecten omwille van de risico's op mislukking en onzekere opbrengsten die bovendien niet op korte termijn te verwachten vallen. Risicovolle innovatieve projecten kunnen een gevaar impliceren voor hun functie en kan een risico zijn dat niet weg kan worden gediversifieerd. Hoewel er verschillende actoren in het bestuur van een onderneming van invloed kunnen zijn, zoals grote individuele aandeelhouders of institutionele beleggers, kunnen managers toch de voorkeur geven aan projecten met meetbare kortetermijnrendementen boven innovatieve projecten. Innovatie betekent immers risico's nemen en staat in die zin op gespannen voet met controle en beheersing (Boonstra, 2005).

Hoe speelt deze spanning in tijden van economische teruggang? Worden in tijden van crisis winst- en budgettargets en kortetermijndoelstellingen meer benadrukt binnen beursgenoteerde bedrijven? Een discriminantanalyse tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven bracht enkele opvallende verschillen aan het licht. De statistisch zeer significante verschillen liggen volkomen in lijn met de stereotype beschrijving van de impact van de kapitaalmarkten op de werking van bedrijven (zie Figuur 3.11 en Figuur 3.12). Beursgenoteerde bedrijven:

- gaan meer over tot gedwongen ontslagen in tijden van crisis,
- herstructureren meer,
- implementeren veranderingen sneller,
- controleren meer,
- investeren minder met het oog op de heropleving van de economie,
- hebben lagere kosten en een lagere omzet, en
- besteden minder middelen aan innovatie.

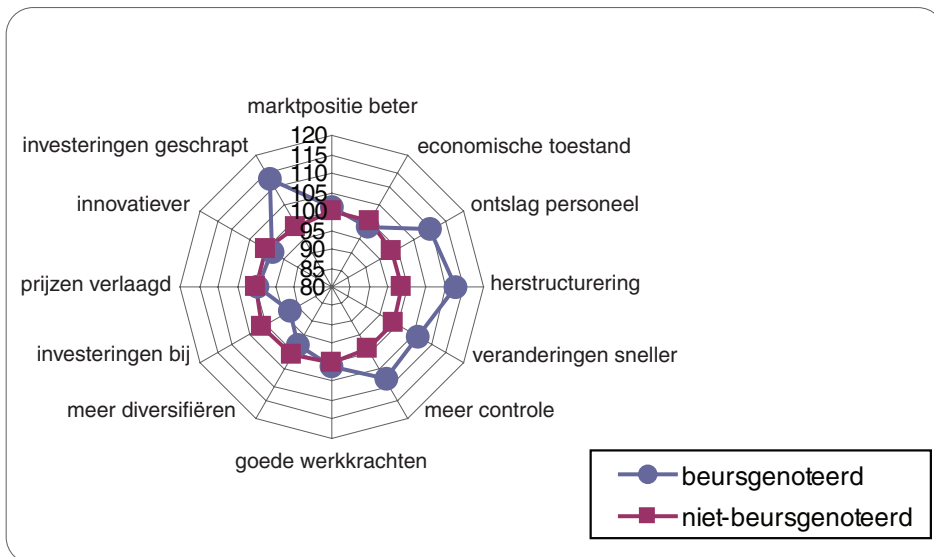
Figuur 3.11 Algemene impact van de crisis op beursgenoteerde versus niet-beursgenoteerde bedrijven



Noot: zie Tabel 3.1 voor de volledige stellingen

172

Figuur 3.12 Impact van de crisis op beursgenoteerde versus niet-beursgenoteerde bedrijven: performantiematen



Managementregressie is dus veel sterker in beursgenoteerde bedrijven dan in niet-beursgenoteerde ondernemingen. Enkele voorbeelden uit de kwalitatieve getuigenissen van beursgenoteerde bedrijven bevestigen dit:

“De crisis kwam net op het goede moment om een aantal efficiëntieverhogende stappen door te drukken. Ook zonder de crisis zouden deze nodig geweest zijn, doch nu ging dit gemakkelijker. Het blijft wel een vraag of met blijvend zo veel kan besparen - werkdruk, sociale vrede, R&D efficiëntie, enz. kunnen allemaal doorheen een balans slagen en de firma nekken.”

“Tot en met Q1 2009 hadden wij nog niets gezien van de crisis. In Q2 2009 nam onze omzet een duik met 25 à 30% met zeer negatieve cijfers tot gevolg. Tegen einde juni 2009 hebben we ingrepen gedaan in de personeelskosten en bij de leveranciers zonder aan de klantenwerking te komen en meer geïnvesteerd in verkoop. Vanaf juli zijn wij erin geslaagd terug EBIT positief te zijn door een snelle reactie naar de kosten (dus kost versus inkomst terug in evenwicht te brengen). De holding wilde veel verder knippen om terug onmiddellijk hogere positieve cijfers neer te leggen. Dit hebben we echter niet gedaan omdat we anders aan de service en ook aan onze strategische ontwikkelingen een stevige knauw zouden geven met onherstelbare schade voor de toekomst tot gevolg. In september scoren we terug EBIT cijfers van bijna 10% en staan we er helemaal weer met ook een vernieuwde visie, een frisse blik op de markt en ook ontdaan van kosten welke eigenlijk in het verleden geen waarde toevoegden. Het was een harde les maar eigenlijk heeft de crisis ons verplicht enkele snelle opkuisoefeningen te maken en ook keuzes te maken voor de toekomst; dat het resultaat van die keuzes en visieverandering ons zo een snelle return terug bij klanten zou geven verbaasde ons allemaal. Eigenlijk moeten we de crisis bedanken voor dit herbronningmoment. Het heeft ons doen inzien dat we minstens 1 maal per jaar een keer diep in onszelf moeten kijken of we goed bezig zijn en geen schrik hoeven te hebben om een keer tabula rasa te maken als dat zicht ons niet aanstaat.”

Dr. Christensen (Christensen, 2008) antwoordt bevestigend op de vraag of we meer innovatie kunnen zien van private bedrijven (in tegenstelling tot publieke of beursgenoteerde bedrijven): “Er is een ander businessmodel waarnaar bedrijven meer en meer moeten evolueren. Het is een businessmodel dat je bijvoorbeeld ziet bij *Li & Fung* in Hong Kong, *Tata Sons* in India, en *Cox Enterprises* in Atlanta. In dit model is de holding privaat, en vervolgens kunnen een aantal van de dochterondernemingen met de juiste kenmerken hun aandelen publiek plaatsen op de markt. Dit businessmodel laat deze bedrijven toe, wanneer zij een ‘disruptive innovation’ willen lanceren, om dit onder de paraplu te doen van de privéholding, zonder de kortetermijnprestaties van de openbare dochterondernemingen te verminderen.”

Dit soort resultaten lijkt bijna rechtstreeks tot een formeel beleidsadvies naar de overheid toe. In crisissituaties zullen de kapitaalmarkten innovatie afremmen, en de nadruk leggen op kostenbeheersing. Als de overheid een anticyclisch beleid wil voeren, zal ze dus vooral op crisismomenten moeten investeren in innovatie. Op dat moment immers haken de kapitaalmarkten af.

Enkele landen gaven in verleden al het schitterend voorbeeld in hoe een innovatief beleid bedrijven uit de crisis kan halen. Finland bijvoorbeeld onderging in het begin van de jaren ‘90 een diepe economische crisis waardoor binnen de vier jaar de output daalde met meer dan 10%, de werkloosheidsgraad verviervoudigde tot bijna 17% en het consumentenvertrouwen diep was

geschonden. Bedrijven werden aangespoord om te besparen op alle vlakken, behalve op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Deze uitgaven werden zelfs verhoogd naar aanleiding van de crisis. De Finse overheid zorgde voor macro-economische stabiliteit en vulde dit aan met investeringen op gebied van infrastructuur en onderwijs en met maatregelen om structurele veranderingen te promoten. Hierdoor kwam de hele Finse economie sterker en meer kennisintensief uit de crisis. (Honkapohja & Koskela, 2001)

Ook in Korea vinden we een mooi voorbeeld van hoe innovatie ondernemingen uit de crisis kan optillen. De Aziatische financiële crisis op het einde van de jaren '90 zorgde voor een golf van downsizing doorheen Koreaanse bedrijven. Hierbij werd veel hooggeschoold personeel ontslagen en vond er een vermindering plaats in uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling. Als respons verhoogde de Koreaanse overheid het budget voor onderwijs en voor onderzoek en ontwikkeling om de verminderde focus hierop vanuit het bedrijfsleven tegemoet te komen. Bovendien werden er dankzij de crisis enkele regulaties opgesteld ter bevordering van de opstart van technologie-gebaseerde KMO's en een sterke groei in het aantal laboratoria voor onderzoek en ontwikkeling. De impact van het Koreaanse beleid was verbluffend. Het aantal KMO's groeide op 5 jaar van 100 naar 11000. Bovendien groeide de investering van KMO's in onderzoek en ontwikkeling van 12% in 1997 naar 24% in 2006. (Mathews, 1998)

Het gevoerde beleid kan dus duidelijk een impact hebben op hoe innoverend ondernemingen zijn.

3.6 Principe # 6. Eigenaargeleide bedrijven: een zegen voor investeringen in innovatie

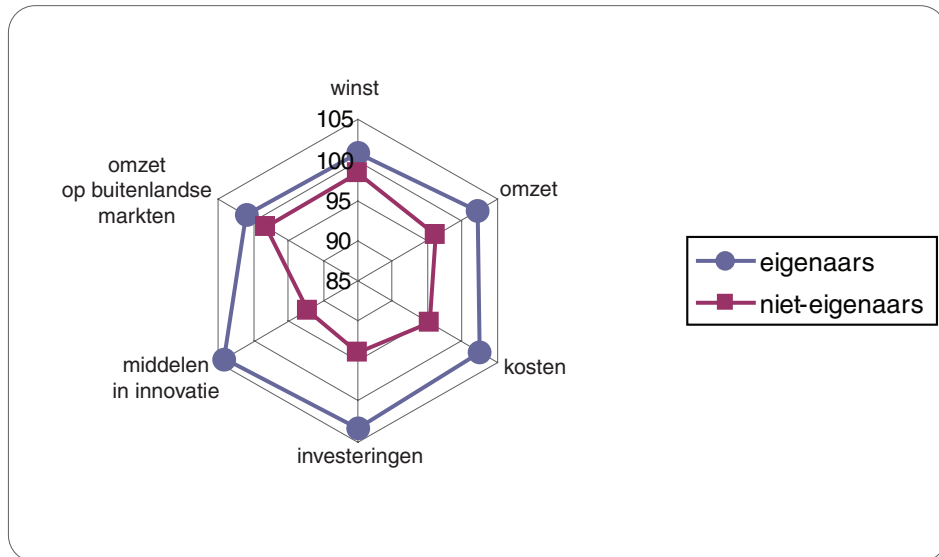
Binnen de groep van niet-beursgenoteerde bedrijven heb je uiteraard respondenten die eigenaar of geen eigenaar zijn van het bedrijf. Hier is de situatie nog veel extremer. Bij een discriminantanalyse tussen 'eigenaar' en 'geen eigenaar' komen de variabelen 'gestimuleerd tot innovatie' en 'investeren in innovatie' nog helderder en nog statistisch significanter naar voor (zie Figuur 3.13 en Figuur 3.14). Eigenaars durven meer risico's te nemen als weg uit de crisis. Eigenaars:

- doen minder herstructureringen,
- diversifiëren hun producten en/of diensten meer,
- doen meer investeringen met het oog op de heropleving van de economie,
- kennen een hogere omzet en hogere kosten,
- worden door de crisis gestimuleerd om nog innovatiever te zijn,
- investeren meer middelen in innovatie, en
- schrappen geplande investeringen minder.

Niet-eigenaars kijken meer naar een rationalisatie als weg uit crisis. Niet-eigenaars:

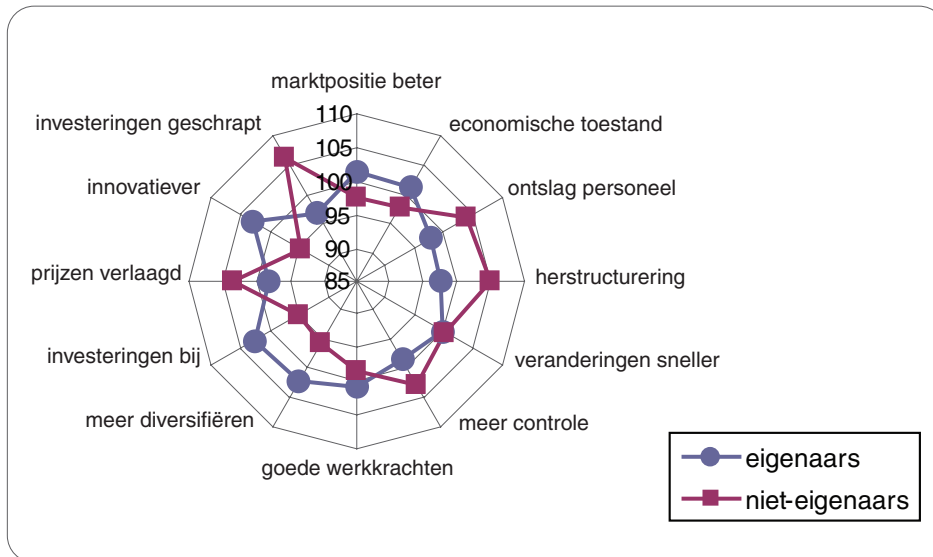
- gaan meer over tot gedwongen ontslagen in tijden van crisis,
- herstructureren meer, en
- schrappen geplande investeringen meer.

Figuur 3.13 Algemene impact van de crisis op bedrijven van eigenaars en niet-eigenaars



Noot: zie Tabel 3.1 voor de volledige stellingen

Figuur 3.14 Impact van de crisis op bedrijven van eigenaars en niet-eigenaars: performantiematen



Het is duidelijk dat eigenaarschap aanzet tot positieve actie om de crisis te overbruggen. Enkele voorbeelden uit de kwalitatieve getuigenissen:

“Omwille van deze crisis heb ik als ondernemer serieus het mes gezet in mijn eigen loon. Momenteel is dit zelfs zo dat ik (na aftrek van hoge sociale lasten) niet veel overhoud van wat ik verdien. Mijn personeel verdient meer dan ikzelf. Op zich heb ik hier geen probleem mee. Ik ben bereid offers te doen voor mijn zaak. Maar ik vind

het jammer dat de overheid geen rekening houdt met dergelijke inspanningen. Wat men bijvoorbeeld zou kunnen doen: de mogelijkheid geven om sociale lasten tijdelijk te verlagen (zoals voor startende ondernemers) voor zaakvoerders die hun loon onder het bestaansminimum brengen en hun spaarcenten opsouperen om hun bedrijf overeind te houden.”

“De crisis is een goed moment om stil te staan bij wat echt belangrijk is en bij de visie van het bedrijf. Wij verhogen ondernemerschap in ieder individu en we behouden een bepaalde kleinschaligheid die de innovatiedrang en het netwerken verhoogt. We hebben geopteerd om te werken met een team van zelfstandige ondernemers in plaats van te werken met mensen in loondienst, omdat het belangrijk is eenzelfde visie en gemeenschappelijke waarden te hebben. Het is ook belangrijk om te blijven investeren in persoonlijke ontwikkeling, ethisch handelen en ecologisch denken. Dit geeft een boost in creativiteit en het gevoel van ‘goed’ te handelen voor de komende generaties want denken op lang termijn. Het is ook belangrijk om nadruk te leggen op welzijn in plaats van steeds op groei.”

Welke impact heeft de economische crisis op de ambitie van Vlaanderen om een vooruitstrevende regio te worden en op de rol van innovatie? In welke mate kunnen we op basis van deze studie stellen dat de ambities om van Vlaanderen een innovatieve topregio te maken tegen 2020 gefnuikt zijn dan wel overeind blijven door deze crisis?

Het is duidelijk dat de crisis in Vlaanderen invloed heeft gehad op innovatie, ondernemerschap en internationalisatie. Een derde van de bedrijven geeft ook aan hun bedrijfsstrategie te hebben veranderd naar aanleiding van de crisis. Er is echter geen eenduidig antwoord op de vraag of de crisis nu als een opportuniteit wordt gezien in Vlaanderen of niet. De impact van de crisis is immers niet gelijk voor alle bedrijven.

Toch kunnen we enkele opvallende samenvattende conclusies trekken, in parallel met de zes besproken principes.

- Ten eerste is meer controle voor drie vierde van de ondernemingen het antwoord om met de crisis om te gaan. Er is overduidelijk sprake van managementregressie, vooral dan door het invoeren van meer regels en procedures en het uitvoeren van verhoogde controle. Anderzijds is top-down en bottom-up communicatie in bedrijven net toegenomen en wordt er klaarblijkelijk minder formeel gepland.
- Ten tweede lijkt passief afwachten niet de attitude van de Vlaamse ondernemer, drie vierde van de respondenten gaat snel en actief voor verandering. Deze veranderingen uiteten zich vooral in de bedrijfsstrategie en in de manier van handelen, zowel in relaties met klanten, concurrenten, leveranciers als met de bank.
- Herstructureringen zijn voor de ene helft van de respondenten een weg om uit de crisis te geraken, voor de andere helft niet. Deze tweedeling ligt in lijn met de twee types strategieën die we ook elders in onze studie vonden in navolging van Hamel en Prahalad (1994): 'tellerdenken' (d.i. streven naar hogere opbrengsten) en 'noemerdenken' (d.i. streven naar lagere kosten). Tellerdenken impliceert het sneller implementeren van veranderingen, meer diversifiëren van producten en/of diensten, doen van investeringen met oog op heropleving van de economie en een stimulans tot innoveren. Noemerdenken houdt herstructureringen in, het ontslaan van bepaalde werknemers, het uitvoeren van meer controle en het schrappen van geplande investeringen. Opvallend is dat noemerdenken sterker aanwezig is bij ondernemingen met een hoofdzetel buiten België, bij beursgenoteerde bedrijven, bij grote ondernemingen en bij bedrijven die werkzaam zijn in de industrie.
- Ten vierde kunnen we stellen dat innovatie 'a way of living' is, je bent believer of je bent het niet. De crisis versterkt dit geloof alleen maar, maar zet niet aan tot een ander geloof. Er zijn overduidelijk twee types ondernemingen in onze studie: de innovatiekampioenen die onverminderd voor innovatie blijven gaan en de 'verliezers' die in een negatieve vicieuze cirkel zitten en schrappen in investeringen en innovatie. Los van die twee types kunnen we stellen dat het erop lijkt dat Vlaamse bedrijven wel bezuinigen door op kosten te letten en extra voorzichtig te zijn bij investeringen, maar dit vertaalt zich daarom niet in een afname van de middelen die gereserveerd worden voor innovatie, integendeel. Kostenbesparingen gebeuren dan eerder op andere vlakken, zoals het verhogen van de efficiëntie, het besparen op operationele kosten en op personeelsaantal.

- Ten vijfde lijden beursgenoteerde bedrijven sterker aan managementregressie dan niet-beursgenoteerde bedrijven. Beursgenoteerdheid is een vloek voor innovatie in deze tijden van crisis.
- Tot slot is gebleken dat eigenaarschap aanzet tot positieve actie. Eigenaar zijn is voor innovatie een zegen in deze turbulente tijden.

Uit onze resultaten is het vooral duidelijk dat de overheid geen 'one size fits all'-beleid kan voeren om Vlaanderen uit de crisis te halen. Wel is het overduidelijk dat grote gestructureerde beursgenoteerde bedrijven qua innovatie op het moment van crisis afhaken. Het is een voorbeeld van modern 'marktfalen'. Op dergelijke momenten moet de overheid tijdelijk en selectief de rol van deze bedrijven overnemen en anticyclisch in innovatie investeren.

REFERENTIES

- 1 Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing strategic innovation leadership for competitive survival and excellence. *Journal of Knowledge Globalization*, 1, 2, 87-107.
- 2 Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72, 6, 79-88.
- 3 Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73, 3, 132-142.
- 4 Baysinger, B.D., Kosnik, R.D., & Turk, T.A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34, 1, 205-214.
- 5 Beinhocker, E., Davis, I., & Mendonca, L. (2009). The 10 trends you have to watch. *Harvard Business Review*, 87, July-August, 55-60.
- 6 Boonstra, J.J. (2005). Besturen van organisaties vanuit een paradoxaal perspectief. *Accounting*, 1/2, Februari, 4-11.
- 7 Bughin, J., Manyika, J., & Roberts, R. (2009). Beyond the Sloan age. *Mc Kinsey What matters*, Februari 26
- 8 Calders, A. (2009) *Crisis is herbronnen*. Industrie, Technisch & Management Beursblog, <http://www.industrie.be/blog/beursblog/89-3-55/alfons-calders--crisis-is-herbronnen.html> geraadpleegd op 01/12/2009
- 9 Ceysens, P. (2008). *Beleidsbrief 2008 – Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel*, 102 pagina's.
- 10 Charan, R. (2009). *Leadership in the era of economic uncertainty: The new rules for getting the right things done in difficult times*. New York: McGraw-Hill.
- 11 Christensen, C.M. (2008) How Hard Times can Drive Innovation. *MIT Sloan Management Review*, *Executive Briefing*. December 14
- 12 Christensen, C.M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78, 2, 67-76.
- 13 Christensen, C.M., & Raynor, M.F. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- 14 Christensen, M.C., Kaufman, S.P., & Shih, W.C. (2008). Innovation killers: How financial tools destroy your capacity to do new things. In *Harvard Business Review 2008: A Year of Management Ideas on CD*.
- 15 Corthouts, J. (2009). Ergste van de crisis is achter de rug. *De Morgen*, 8 december, 21.

- 16 Debackere, K. (2008). *Positioneringspaper – Innovatie: ambitie voor en door innovatie*, 69 pagina's.
- 17 Delobbe, N. (2009). Verder kijken dan de crisis, *Scoop op Mens en Werk*, 25, 2-6.
- 18 Europa NU (2009), <http://www.europa-nu.nl/9353000/1/j9vvh6nf08temv0/vhrtcvh0wnip>, geraadpleegd op 15/11/2009.
- 19 Estrin, J. (2009) *Closing the Innovation Gap. Reigniting the Spark of Creativity in a Global Economy*. Mc Graw-Hill
- 20 Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (1995). Changing the role of top management: Beyond structure to proceses. *Harvard Business Review*, 73, 1, 86-96.
- 21 Greenberg, E.R. (1990). The latest AMA survey on downsizing. *Compensation and Benefits Review*, 22, 66-71.
- 22 Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72, 4, 122-128.
- 23 Honkapohja, S. & Koskela, E. (2001) The Economic Crisis of the 1990s in Finland. *Economic Policy*. Volume 14. Issue 29, Pages 399-436.
- 24 Jackson, I.A., & Nelson, J. (2004). Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles, *Ivey Business Journal*, 72, 3, November/December, 1-8.
- 25 Kets de Vries, M.F.R., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.
- 26 Landry, J.T. (2009). Firms still willing to pay dearly for talent. *Harvard Business Review*, 87, March
- 27 Leadbeater, C., & Meadway, J. (2008). Attacking the recession – How innovation can fight the downturn. *NESTA Discussion Paper*, December, 21 pages.
- 28 Levensohn, P. (2008) The Innovation Crisis is coming. Let's do Something About it Now. <http://www.pascalsview.com/pascalsview/2008/09/the-innovation-crisis-is-coming-lets-do-something-about-it-now.html>
- 29 Mahroum, S. (2008) Innovate Out of the Economic Downturn. *Business Week*, Oktober 27
- 30 Malone, T.W. (2009). The crowd-sourced company. *McKinsey: What Matters*. Februari 26
- 31 Manpower (2009) Manpower Barometer voor de tewerkstellingsvooruitzichten. België Q4. *Manpower onderzoeksrapport*. Vierde kwartaal 2009

- 32 Mansell, Robin (2000) Knowledge and the internet: the end of control? *Intermedia*, 28 (2/3). pp. 43-46.
- 33 Mathews, J. A. (1998) Fashioning a new Korean model out of the crisis: the rebuilding of institutional capabilities. *Cambridge Journal of Economics*. Volume 22, Number 6, Pp. 747-759.
- 34 McQuail, D. (1987) *Mass Communication Theory: an introduction*. Sage Publications, London, 352 pagina's
- 35 Merrifield, R. (2009). *Rethink: A business manifesto for cutting costs and boosting innovation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 36 Michiels, F. & Schoofs N. (2009) Is het keerpunt bereikt? Het antwoord van Luc Cortebeek van ACV en Marc De Vos van Itinera Institute. *Vacature*. Augustus 29
- 37 Mihow, I. (2009). Keeping the global economy afloat. In: *Managing in a downturn: Leading business thinkers on how to grow when markets don't* (pp. 7-13). Harlow, UL: Prentice Hall.
- 38 MSNBC (2008). \$1.6 billion went to bailed-out bank execs. Records show bonuses, chauffeurs, health club benefits, financial planning. *MSNBC.com* December 22, 2008.
- 39 Murray, R. (2009). Danger and Opportunity: Crisis and the new social economy. *NESTA Discussion Paper*. September 2009
- 40 NESTA (2009). Innovate Out of the Economic Downturn. <http://www.nesta.org.uk/innovate-out-of-the-economic-downturn/>, geraadpleegd op 16/11/2009.
- 41 OECD (2009), Economic Survey of the European Union 2009 http://www.oecd.org/document/62/0,3343,en_2649_34487_43736190_1_1_1_1,00.html, geraadpleegd op 2/12/2009.
- 42 Owen, J. (2009). *The death of modern management: How to lead in the new world disorder*. Chichester, UK: Wiley.
- 43 Palmer, I., Kabanoff, B., & Dunford, R. (1997). Managerial accounts of downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 623-640.
- 44 Pfeffer, J. (1978) *Organisational Design*. Stanford University, 256 pagina's
- 45 Power, M. (2002) Standardization and the regulation of management control practices. *Soziale systeme*, 8 (2). pp. 191-204.
- 46 Rhodes, D., & Stelter, D. (2009). Seize advantage in a downturn. In *Harvard Business Review 2009: A Year of Management Ideas on CD*.

- 47 Rigby, D. K., Gruver, K., & Allen, J. (2009). Innovation in turbulent times. *Harvard Business Review*, 87, June, 79-86.
- 48 Ritzer, G. (2004) *The McDonaldization of society*. Sage Publications Inc. London
- 49 Schmidt, E. (2009). Collaborate or perish. *Mc Kinsey What matters*. Februari 26
- 50 SERV (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen) (2009) *Impact van de financiële en economische crisis op Vlaanderen en België. Analyse huidige situatie. Impact van de crisis en analyse van de herstelplannen*. 160 pagina's
- 51 Soenens, D. (2009) Big Brother als baas. *Vacature*. 31 oktober 2009
- 52 Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity cycles in organizational behavior: a multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 4, 501 pagina's
- 53 Strickland, W. (2009). Organizational change in a crisis: Moving quickly and thinking long term. *McKinsey Quarterly*, *Voices on transformation*, 3, p16 - 21
- 54 Vandeurzen, U. (2009). *De crisis voorbij: winnen door passioneel ondernemen en radicaal vernieuwen*. Leuven: LannooCampus.
- 55 Verbeeten, F.H.M. (2007). Management control: innovatie en control. *Management Control & Accounting*, 1, september, 45-52.
- 56 ViA (Vlaanderen in Actie) (2009) *Toekomstplan voor 2020*. <http://www.vlaandereninactie.be/nlapps/docs/default.asp?fid=172>, geraadpleegd op 23/11/2009.
- 57 Wolpert, J.D. (2002). Breaking out of the innovation box. *Harvard Business Review on The Innovative Enterprise*, 49, Augustus, 9 pagina's

Vragenlijst: Ziet Vlaanderen de crisis als een opportuniteit?’

Deel 1: Enkele demografische gegevens

Deze antwoorden laten toe onze gegevens gerichter te analyseren.

PERSOONLIJKE INFORMATIE

Sekse

- Man
- Vrouw

Leeftijd

..... jaar

Welke functie(s) bekleedt u binnen uw onderneming?

- Algemeen directeur (CEO)
- Gedelegeerd bestuurder
- General manager
- Voorzitter van de Raad van Bestuur
- Voorzitter van het directiecomité
- Zaakvoerder
- Andere:

| 83

Bent u (één van de) eigenaar(s) van de onderneming?

- Ja
- Neen

Hoe lang werkt u al voor uw huidige onderneming?

..... jaar

INFORMATIE OVER UW ONDERNEMING

In welke regio bevindt de hoofdzetel van uw onderneming zich?

- Antwerpen
- Brussel
- Limburg
- Oost-Vlaanderen
- Vlaams-Brabant

- Wallonië
- West-Vlaanderen
- Buiten België

In welke sector is uw onderneming actief?

- Bank en Verzekeringen
- Bouwnijverheid
- Energie en winning van grondstoffen
- Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
- Groothandel
- Horeca
- Industrie
- Afgewerkte producten
- Chemie
- Elektrotechniek en machinebouw
- Farmacie
- Hout
- Metaal
- Textiel
- Uitgeverijen, drukkerijen en reproductie
- Voeding
- Andere
- ICT en nieuwe technologie
- Kleinhandel
- Landbouw, bosbouw, visserij
- Overige zakelijke dienstverlening
- Onderwijs
- Post en telecommunicatie
- Recreatie, cultuur en sport
- Verhuurbedrijven
- Vervoer en transport
- Andere:

Hoeveel werknemers telt uw onderneming? (uzelf niet inclusief)

- 0
- 1 tot 4
- 5 tot 9
- 10 tot 19
- 20 tot 49
- 50 tot 99
- 100 tot 199
- 200 tot 499
- Meer dan 500

Hoe oud is uw onderneming?

..... jaar

Op welk klantsegment(en) focust uw onderneming? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Andere bedrijven (B2B)
- Eindconsument (B2C)
- Overheid (B2G)

Is uw onderneming beursgenoteerd?

- Ja
- Neen

Deel 2: De algemene impact van de crisis op uw onderneming

1	De marktpositie van mijn onderneming tegenover concurrenten is door de crisis verbeterd.	1	2	3	4	5
2	Over het algemeen ben ik tevreden met de huidige economische toestand.	1	2	3	4	5
3	Naar aanleiding van de crisis zijn er personeelsleden ontslaan die anders nog steeds voor mijn onderneming zouden werken.	1	2	3	4	5
4	Naar aanleiding van de crisis hebben er in mijn onderneming herstructureringen plaatsgevonden.	1	2	3	4	5
5	De crisis stimuleert mijn onderneming om veranderingen sneller te implementeren.	1	2	3	4	5
6	Momenteel wordt er meer gecontroleerd opdat er sneller zou ingegrepen kunnen worden bij te hoge kosten of verlies.	1	2	3	4	5
7	Dankzij de crisis is het makkelijker om goede werkkrachten te vinden.	1	2	3	4	5
8	Naar aanleiding van de crisis diversifieert mijn onderneming producten en/of diensten meer.	1	2	3	4	5
9	Mijn onderneming doet nu bepaalde investeringen met het oog op de heropleving van de economie.	1	2	3	4	5
10	Naar aanleiding van de crisis heeft mijn onderneming de prijzen verlaagd.	1	2	3	4	5
11	De crisis stimuleert mijn onderneming om nog innovatiever te zijn.	1	2	3	4	5
12	Voordien geplande investeringen zijn door de crisis geschrapt.	1	2	3	4	5

Deel 3: De specifieke impact van de crisis op uw onderneming

Hoe is de **winstgevendheid** van uw onderneming geëvolueerd in vergelijking met de periode voor de crisis?

- Veel hoger (méér dan +20%)
- Hoger (tussen +10 en +20%)
- Een beetje hoger (tot +10%)
- Een beetje lager (tot -10%)
- Lager (tussen -10% en -20%)
- Veel lager (méér dan -20%)

Hoe is de **omzet** van de onderneming geëvolueerd in vergelijking met de periode voor de crisis?

- Zeer sterke stijging (méér dan +20%)
- Sterke stijging (tussen +10 en +20%)
- Beperkte stijging (tot +10%)
- Beperkte daling (tot -10%)
- Sterke daling (tussen -10% en -20%)
- Zeer sterke daling (méér dan -20%)

Hoe zijn de **kosten** die uw onderneming maakt geëvolueerd in vergelijking met de periode voor de crisis?

| 87

- Zeer sterke stijging (méér dan +20%)
- Sterke stijging (tussen +10 en +20%)
- Beperkte stijging (tot +10%)
- Beperkte daling (tot -10%)
- Sterke daling (tussen -10% en -20%)
- Zeer sterke daling (méér dan -20%)

Hoe zijn de **investeringen** die uw onderneming maakt geëvolueerd in vergelijking met de periode voor de crisis?

- Zeer sterke stijging (méér dan +20%)
- Sterke stijging (tussen +10 en +20%)
- Beperkte stijging (tot +10%)
- Beperkte daling (tot -10%)
- Sterke daling (tussen -10% en -20%)
- Zeer sterke daling (méér dan -20%)

Hoe zijn de middelen die uw onderneming aan **innovatie** spendeert geëvolueerd in vergelijking met de periode voor de crisis?

- Zeer sterke stijging (méér dan +20%)
- Sterke stijging (tussen +10 en +20%)
- Beperkte stijging (tot +10%)
- Beperkte daling (tot -10%)
- Sterke daling (tussen -10% en -20%)
- Zeer sterke daling (méér dan -20%)

Hoe zal de **omzet op buitenlandse markten** evolueren in vergelijking met de periode voor de crisis?

- Zeer sterke stijging (méér dan +20%)
- Sterke stijging (tussen +10 en +20%)
- Beperkte stijging (tot +10%)
- Beperkte daling (tot -10%)
- Sterke daling (tussen -10% en -20%)
- Zeer sterke daling (méér dan -20%)

De belangrijkste algemene veranderingen die de crisis in mijn onderneming heeft veroorzaakt zijn te situeren op gebied van:

(duid maximum drie categorieën aan)

- Bank
- Bedrijfsstrategie
- Communicatie
- Concurrenten
- Cultuur
- Innovatie
- Internationalisering
- Investerings
- Klanten
- Kosten
- Leveranciers
- Performantie
- Personeel
- Sfeer binnen onderneming en sector
- Structuur (in onderneming en/of procedures)
- Geen impact

De belangrijkste veranderingen op gebied van XXX (Categorie 1) die de crisis in mijn onderneming heeft veroorzaakt zijn te situeren op gebied van:

(Duid alle stellingen aan die van toepassing zijn)

- Geef hier de stellingen aan zoals vermeld in het appendix van deze vragenlijst

Gaat het volgens u om een blijvende verandering die ook na de crisis nog een impact zal hebben?

- Ja
- Neen

De belangrijkste veranderingen op gebied van XXX (Categorie 2) die de crisis in mijn onderneming heeft veroorzaakt zijn te situeren op gebied van:

(Duid alle stellingen aan die van toepassing zijn)

➤ Geef hier de stellingen aan zoals vermeld in het appendix van deze vragenlijst

Gaat het volgens u om een blijvende verandering die ook na de crisis nog een impact zal hebben?

- Ja
- Neen

De belangrijkste veranderingen op gebied van XXX (Categorie 3) die de crisis in mijn onderneming heeft veroorzaakt zijn te situeren op gebied van:

(Duid alle stellingen aan die van toepassing zijn)

➤ Geef hier de stellingen aan zoals vermeld in het appendix van deze vragenlijst

Gaat het volgens u om een blijvende verandering die ook na de crisis nog een impact zal hebben?

- Ja
- Neen

Deel 4: Uw verhaal

Als onderzoeksgroep zijn wij erg geboeid in uw verhaal. Wij voorzien hier dan ook de nodige plaats voor. Indien u aanvullingen wilt doen bij de vragen die u net heeft ingevuld, dan kan u dat hier doen. Ook indien uw onderneming op een originele manier met de crisis is omgegaan of een succesverhaal of waarschuwing heeft die u graag met anderen wil delen, kan dat hier. Anonimiteit van gegevens wordt gegarandeerd, tenzij u hier expliciet uw toestemming geeft.

.....

VRAGENLIJST – APPENDIX

Bank

- Mijn onderneming is het vertrouwen in zijn bankier verloren door de crisis.
- Het is **moeilijker** geworden om investeringskredieten te krijgen.
- Het is **makkelijker** geworden om investeringskredieten te krijgen.
- Het is **onmogelijk** geworden om investeringskredieten te krijgen.
- De relatie met de bank is er door de crisis op **achteruitgegaan**.
- De relatie met de bank is er door de crisis op **vooruitgegaan**.
- Door de crisis werd de bankrelatie **formeler**.
- Door de crisis werd de bankrelatie **informeler**.
- Andere:

Bedrijfsstrategie

- Door de crisis heeft mijn onderneming het product- en/of dienstengamma ingeperkt.
- Mijn onderneming biedt naar aanleiding van de crisis een **groter aanbod** van producten/diensten aan.
- Mijn onderneming biedt naar aanleiding van de crisis een **meer verscheiden** aanbod van producten/diensten aan.
- Naar aanleiding van de crisis is de strategie van mijn onderneming grondig onder de loep genomen.
- Naar aanleiding van de crisis is de strategie van mijn onderneming veranderd.
- Mijn onderneming positioneert zich anders in de markt door de crisis.
- Mijn onderneming focust zich door de crisis op een verschillend marktsegment.
- Het zoeken van nieuwe klanten is door de crisis minder prioritair geworden.
- Door de crisis gaat mijn onderneming actiever op zoek naar nieuwe klanten.
- De focus op verkoop is vergroot naar aanleiding van de crisis.
- Naar aanleiding van de crisis heeft mijn onderneming zijn prijzen verlaagd.
- Mijn onderneming heeft de prijzen verhoogd door de crisis.
- Naar aanleiding van de crisis wordt er **meer** aan **outsourcing** gedaan.
- Naar aanleiding van de crisis wordt er **minder** aan **outsourcing** gedaan.
- Naar aanleiding van de crisis wordt er **meer** aan **insourcing** gedaan.
- Naar aanleiding van de crisis wordt er **minder** aan **insourcing** gedaan.
- Andere:

Communicatie

- Sinds het begin van de crisis wordt er **meer** gecommuniceerd in mijn onderneming.
- Sinds het begin van de crisis wordt er **minder** gecommuniceerd in mijn onderneming.
- Mijn onderneming maakt door de crisis meer gebruik van technologie om communicatie te bevorderen.
- De werknemers krijgen minder toegang tot belangrijke informatie dan vroeger.
- Door de crisis wordt er meer rekening gehouden met de mening van alle werknemers.
- Er wordt minder dan vroeger door de top van de onderneming gecommuniceerd.
- Naar aanleiding van de crisis is er meer directe communicatie met oversten.
- Door de crisis worden meer ideeën op een informele manier uitgewisseld.
- Feedback wordt nu minder vaak gegeven dan vroeger.

- Naar aanleiding van de crisis worden de dingen meer gezegd zoals ze zijn.
- Door de crisis zijn er veel taboes ontstaan waarover niet gecommuniceerd kan worden.
- Er is nu minder transparantie dan vroeger.
- Andere:

Concurrenten

- Verschillende vroegere **binnenlandse** concurrenten zijn verdwenen.
- Er zijn nieuwe **binnenlandse** concurrenten bijgekomen.
- Verschillende vroegere **buitenlandse** concurrenten zijn verdwenen.
- Er zijn nieuwe **buitenlandse** concurrenten bijgekomen.
- Concurrenten bieden steeds goedkopere producten aan.
- De concurrentie in onze sector is veel **harder** geworden.
- De concurrentie in onze sector is **minder hard** geworden.
- Concurrenten bieden directe surrogaten aan van onze producten/diensten.
- Andere:

Cultuur

- Er wordt in mijn onderneming **meer** belang gehecht aan waarden en normen dan vroeger.
- Er wordt in mijn onderneming **minder** belang gehecht aan waarden en normen dan vroeger.
- De competitie tussen collega's is door de crisis gestegen.
- Naar aanleiding van de crisis is er een hogere graad van professionalisme in mijn onderneming.
- Door de crisis is er meer controle **tijdens het werk**.
- Door de crisis is er meer controle **van de output**.
- De crisis zorgt voor een sterkere teamgeest in mijn onderneming.
- Het meten van performantie is door de crisis een vaste waarde geworden.
- Naar aanleiding van de crisis is er een overlegcultuur ontstaan.
- Er is nu een groter gevoel van wantrouwen tussen collega's dan voor de crisis.
- Door de crisis is er een groot gevoel van onderlinge solidariteit ontstaan in mijn onderneming.
- Er wordt door de crisis negatief gekeken op het nemen van risico's.
- Door de crisis is er een grotere nadruk op stabiliteit en efficiëntie ontstaan.
- Andere:

Innovatie

- Innovatie is voor mijn onderneming een belangrijke manier om de crisis het hoofd te bieden.
- Door de crisis is innovatie op de achtergrond geraakt.
- De innovaties die in mijn onderneming plaatsvinden, brengen verbeteringen aan aan bestaande producten/diensten/processen (incrementele veranderingen).
- Innovaties zijn erop gericht om geheel nieuwe producten/diensten/processen te ontwerpen (radicale veranderingen).
- Er wordt vooral geïnnoveerd op gebied van:
 - Business Model
 - Diensten
 - Duurzaamheid van producten
 - Informatica
 - Interne processen en procedures

- Kwaliteit van producten
- Marketing
- Onderzoek en ontwikkeling
- Performantie van producten
- Productieproces
- Andere:

➤ Er wordt opmerkelijk minder geïnnoveerd op gebied van:

- Business Model
- Diensten
- Duurzaamheid van producten
- Informatica
- Interne processen en procedures
- Kwaliteit van producten
- Marketing
- Onderzoek en ontwikkeling
- Performantie van producten
- Productieproces
- Andere:

➤ Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis **minder** geïnnoveerd.

➤ Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis **meer** geïnnoveerd.

➤ Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis **anders** geïnnoveerd.

➤ Andere:

Internationalisering

- Door de crisis zoekt mijn onderneming **meer** actief naar klanten in **België**.
- Door de crisis zoekt mijn onderneming **minder** actief naar klanten in **België**.
- Door de crisis zoekt mijn onderneming **meer** actief naar leveranciers in het **buitenland**.
- Door de crisis zoekt mijn onderneming **minder** actief naar leveranciers in het **buitenland**.
- De focus op internationalisering is door de crisis **verminderd**.
- De focus op internationalisering is door de crisis **vermeerderd**.
- Mijn onderneming exporteert nu minder naar het buitenland.
- De crisis heeft ervoor gezorgd dat de export naar het buitenland is gegroeid.
- Er zijn grote internationale groeikansen voor mijn onderneming.
- Door de crisis zijn er relocaties naar het buitenland gebeurd.
- Andere:

Investeringen

- Mijn onderneming investeert door de crisis minder in:
 - Informatica
 - Innovatie
 - Kwaliteitsonderzoek
 - Marketing
 - Onderzoek en ontwikkeling
 - Personeel (opleiding, extralegale voordelen, bonussen, ...)
 - Processen en procedures
 - Andere:

- Mijn onderneming investeert door de crisis meer in:
 - Informatica
 - Innovatie
 - Kwaliteitsonderzoek
 - Marketing
 - Onderzoek en ontwikkeling
 - Personeel (opleiding, extralegale voordelen, bonussen, ...)
 - Processen en procedures
 - Andere:
- Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis **minder** geïnvesteerd.
- Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis **meer** geïnvesteerd.
- Algemeen gesteld wordt er in mijn onderneming door de crisis **anders** geïnvesteerd.
- Andere:

Klanten

- Verschillende vroegere klanten zijn verdwenen.
- Er zijn nieuwe klanten bijgekomen.
- Klanten zijn naar aanleiding van de crisis veeleisender geworden.
- Klanten vragen steeds langere betalingstermijnen.
- Nieuwe klanten vinden is voor mijn onderneming prioritair geworden bij het overleven van de crisis.
- Klanten kopen nu enkel het hoogst noodzakelijke en stellen de rest uit tot later.
- Naar aanleiding van de crisis kopen klanten **meer** surrogaten.
- Naar aanleiding van de crisis kopen klanten **minder** surrogaten.
- Klanten denken **langer** na over een aankoop.
- Klanten denken **minder lang** na over een aankoop.
- Naar aanleiding van de crisis probeert mijn onderneming nog klantvriendelijker te zijn.
- Er is **meer** vraag vanuit België naar de diensten/producten van mijn onderneming.
- Er is **minder** vraag vanuit België naar de diensten/producten van mijn onderneming.
- Er is **meer** vraag vanuit het **buitenland** naar de diensten/producten van mijn onderneming.
- Er is **minder** vraag vanuit het **buitenland** naar de diensten/producten van mijn onderneming.
- Er wordt meer gevraagd naar goedkopere producten en/of diensten.
- Andere:

Kosten

- Mijn onderneming bespaart voornamelijk op:
 - Distributie
 - Informatica
 - Innovatie
 - Investerings
 - Klantenservice
 - Kwaliteitsonderzoek
 - Leveranciers
 - Logistiek
 - Materialen (input)
 - Onderzoek en ontwikkeling
 - Operationele kosten (licht, verwarming, bureaubenodigdheden, ...)

- Opleiding voor het personeel
- Personeelsaantal
- Reclame en bijzondere marketingacties
- Uitgaven met betrekking tot productie
- Voordelen voor het personeel (ondernemingswagen, maaltijdcheques, ...)
- Andere:

- Mijn onderneming behaalt een kostenvoordeel door:
 - Capaciteitsgebruik te verhogen (hoger gebruik van dezelfde middelen)
 - Leereconomieën (groter gebruik van verworven kennis)
 - Productietechnieken
 - Schaalearconomieën (capaciteit verhogen)
 - Scope-economieën (meer verschillende producten)
 - Verhoging van efficiëntie
 - Andere:
 - Andere:

Leveranciers

- Vroegere leveranciers zijn verdwenen.
- Er zijn nieuwe leveranciers bijgekomen.
- De crisis heeft een positieve impact gehad op de samenwerking met leveranciers.
- De samenwerking met leveranciers is door de crisis moeilijker geworden.
- Mijn leveranciers staan me toe de betalingstermijnen te verlengen.
- Mijn onderneming koopt enkel nog het hoogst noodzakelijke en stelt andere aankopen uit.
- Door de crisis maakt mijn onderneming meer gebruik van leveranciers.
- Naar aanleiding van de crisis wordt in mijn onderneming minder met leveranciers samengewerkt.
- Mijn onderneming doet nu meer aan **insourcing** op gebied van leveranciers.
- Mijn onderneming doet nu meer aan **outsourcing** op gebied van leveranciers.
- Andere:

Performantie

- Er heerst onzekerheid over de financiële resultaten van de nabije toekomst.
- De efficiëntie binnen mijn onderneming is **verhoogd**.
- De efficiëntie binnen mijn onderneming is **achteruit gegaan**.
- Mijn onderneming is **meer** kostenbewust.
- Mijn onderneming is **minder** kostenbewust.
- De performantie van mijn onderneming is **achteruit** gegaan.
- De performantie van mijn onderneming is **vooruit** gegaan.
- Andere:

Personeel

- De werknemers van mijn onderneming zijn nu meer flexibel dan vroeger.
- Door de crisis is er een grotere bereidwilligheid bij werknemers tot veranderen.
- Ten gevolge van de crisis wordt er minder personeel aangeworven.
- Ten gevolge van de crisis wordt er personeel ontslaan.

- In mijn onderneming heerst een sterke onderlinge solidariteit tussen de werknemers (bv. iedereen werkt 4/5 opdat niemand zou ontslaan worden).
- Beslissingen worden meer in overleg met de werknemers genomen door de crisis.
- Naar aanleiding van de crisis wordt er minder aandacht besteed aan opleiding en coaching.
- Door de crisis worden er strengere eisen gesteld aan het personeel.
- Inspraak van het personeel is verminderd door de crisis.
- De focus op de meting van performantie is sterk vergroot.
- Naar aanleiding van de crisis is er meer controle op het werk dat mensen uitvoeren.
- Andere:

Sfeer binnen onderneming en sector

- Sinds het begin van de crisis heerst er een algemeen negativisme binnen mijn sector.
- Door de crisis ben ik **meer onzeker** geworden over de toekomst van mijn onderneming.
- Door de crisis ben ik **optimistischer** geworden over de toekomst van mijn onderneming.
- Mijn onderneming lijdt onder de onzekerheid over wanneer de economie zich zal herpakken.
- De crisis zorgt ervoor dat veranderingen sneller worden doorgevoerd.
- Deze crisis zal zorgen voor een sterkere en gezondere industrie.
- Dankzij de crisis zal mijn onderneming sterkere en gezonder zijn dan voordien.
- Over het algemeen ben ik tevreden met de performantie van mijn **onderneming** tijdens de crisis.
- Over het algemeen ben ik tevreden met de performantie van mijn **sector** tijdens de crisis.
- Door de crisis ervaren we de omgeving **meer stabiel** dan vroeger.
- Door de crisis ervaren we de omgeving **minder stabiel** dan vroeger.
- Door de crisis ervaren we de omgeving **meer voorspelbaar** dan vroeger.
- Door de crisis ervaren we de omgeving **minder voorspelbaar** dan vroeger.
- Door de crisis ervaren we de omgeving **meer complex** dan vroeger.
- Door de crisis ervaren we de omgeving **minder complex** dan vroeger.
- Economische crisissen geven aanleiding tot een industriële vernieuwing.
- Andere:

Structuur

- Er wordt **meer** gepland dan vroeger.
- Er wordt **minder** gepland dan vroeger.
- Naar aanleiding van de crisis voerde mijn onderneming meer regels en procedures in.
- Mijn onderneming maakt door de crisis (meer) gebruik van accreditaties (vb. ISO, CMMI, ...).
- Dankzij het gebruik van vastgelegde werkwijzen (procedures en/of processen) slaagt mijn onderneming erin de crisis het hoofd te bieden.
- Er is minder standaardisatie van processen naar aanleiding van de crisis.
- Mijn onderneming gaat over tot meer **flexibele** vormen van organiseren door de crisis.
- Mijn onderneming gaat over tot meer **rigide** vormen van organiseren.
- Naar aanleiding van de crisis wordt steeds vaker in team gewerkt in mijn onderneming.
- Door de crisis is er een trend naar decentralisatie (minder hiërarchie).
- De hiërarchie binnen mijn onderneming is gestegen.
- Er zijn nu meer afdelingen in mijn onderneming dan vroeger.
- Naar aanleiding van de crisis is er minder specialisatie (ieder heeft zijn eigen, specifieke taak).
- Naar aanleiding van de crisis is er meer specialisatie (ieder heeft zijn eigen, specifieke taak).

- Leidinggevendens hebben steeds meer mensen onder hun toezicht.
- Andere:

FLANDERS DC
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ISBN-NUMMER : 9789078858508

D/2009/11.885.16