

Een

kwart

gaat fuseren

DE GRAFISCH BEDRIJVEN DIE HET NOG STEEDS GOED DOEN, HEBBEN ZICH AANGEPAST AAN DE VERANDERINGEN IN DE MARKT EN HEBBEN DOORGAANS GEKOZEN VOOR SCHAALVERGROTING, EEN DUIDELIJK PRODUCTIEPAKKET EN EEN AANTREKKELIJKE WERKORGANISATIE. DEZE GROEP BEPAALT OP DIT MOMENT BIJNA EENDERDE VAN DE TOTALE SECTOR. VOOR HET OVERIGE DEEL LIGGEN ER NOG GROTE UITDAGINGEN.

Zoals iedereen weet, vertoont de vraag naar drukwerk al jaren een dalende tendens, terwijl de productiecapaciteit als gevolg van de digitalisering alleen maar toeneemt. De gevolgen zijn ook bij alle grafisch ondernemers bekend: gierende overcapaciteit, moordende concurrentie en flinterdunne marges.

Een defensieve marktbenadering, waarbij het verlagen van de kosten centraal staat, is hét handelsmerk van de grafische sector. De kleine marges op drukwerk zijn hiervan het bewijs. Deze kostprijsverlaging wordt enerzijds ondersteund door een toenemende schaalvergroting in de sector. Ook zijn er bedrijven op zoek naar lagere kosten door elders in Europa te gaan produceren.

CONSOLIDATIESLAG

In de markt die wordt gekenmerkt door toenemende kapitaalintensiviteit, een dalende vraag en kortere doorlooptijden is het vergroten van de activiteiten een van de manieren om aan de veranderingen tegemoet te komen. Fusies en overnames zijn dan ook aan de orde van de dag

in de grafimedia. Maar liefst een kwart van de bedrijven denkt de komende jaren te gaan fuseren. En daarbij gaat het niet alleen om grotere bedrijven die andere overnemen. Ook kleinere bedrijven fuseren steeds vaker om toch een aanzienlijk slagvaardigheid te krijgen op de markt die wordt gedomineerd door overcapaciteit. De consolidatieslag doet zich overigens niet alleen voor op de Nederlandse markt. Ook in andere landen van de Europese Unie gebeurt dit. Er is zelfs steeds meer sprake van een Europese consolidatieslag waarbij de landsgrenzen lijken te vervagen. Een bekend voorbeeld hiervan in Nederland is de overname van Biegelaar door Schlot Gruppe uit Duitsland in 2006.

'PLATTE WERELD'

Schaalvergroting kan ook plaatsvinden door het aangaan van samenwerkingsverbanden. Meer dan de helft van de grafisch bedrijven meent in de toekomst meer te gaan samenwerken. Dit gebeurt overigens niet alleen om de omvang te vergroten, de samenwerking is ook noodzakelijk om het productiepakket uit te breiden. Vooral leveranciers, ontwerp bureaus en afnemers zijn veelgenoemde partners in de grafische industrie. De 'platte' wereld maakt het mogelijk dat delen van een productieproces elders worden uitgevoerd. Ook in de grafische industrie zie je steeds meer bedrijven die een deel van de productie, vaak het daadwerkelijke drukken, naar landen verplaatsen waar de arbeidskosten aanzienlijk lager zijn, bijvoorbeeld in Midden- en Oost-Europa. Maar ook andere onderdelen van het drukproces kunnen elders worden uitgevoerd, zoals de Telegaaf Holding die zijn advertentiepagina's laat opmaken in India. Niet alleen arbeidskosten worden uitgespaard, maar ook wordt er handig gebruik gemaakt van de verschillende tijdszones.

Ondanks de vele mogelijkheden in het buitenland meent meer dan de helft van de Nederlandse ondernemers in deze sector dat de internationalisering niet van invloed is op het bedrijf. De ondernemers van deze bedrijven sluiten dus de ogen voor de werkelijkheid en dat lijkt kortzichtig gezien de snelheid waarin de globalisering zich voortzet.

Succesvolle bedrijven zoeken veel vaker naar mogelijkheden om hun afzetgebied te verbreden. Dit betekent niet alleen een zoektocht naar nieuwe afzetmarkten, maar ook naar nieuwe producten. Alleen op die manier kun je de marges op producten vergroten.

Succesvolle grafisch bedrijven zien in het buitenland, met name landen in Midden- en Oost-Europa, kansen voor een nieuwe afzetmarkt. Vaak gaat het helemaal niet om een zoektocht naar compleet nieuwe afnemers, want een groot deel van de Europese bedrijvigheid is reeds actief in deze landen. Het volgen van je bestaande klanten biedt dus ook het grafisch bedrijf kansen doordat de deuren naar deze nieuwe landen hierdoor mogelijk iets makkelijker opengaan.

'ONE STOP SHOP'

De druk op de prijzen, de verregaande digitalisering en de zoektocht naar meer waarde-toevoeging aan het grafisch product hebben ervoor gezorgd dat het product- en, veel belangrijker, het dienstenpakket van de grafische industrie aanzienlijk is uitgebreid. Dit lijkt te zijn begonnen met vormgeving, voorraadbeheer of direct marketing. Maar breidt zich op dit moment snel uit met allerlei andere digitale en multimediale toepassingen en adviesdiensten.

Gevolg is wel dat er verschillende grafisch bedrijven ontstaan. De een richt zich sterk op het drukwerk en is bezig met het beheersen van de proceskosten die daarmee gepaard gaan. Een

tweede groep bedrijven is veel meer een grafisch dienstverlener aan het worden, waar de nadruk ligt op het toevoegen van waarde aan het drukwerk. Een laatste, kleinste groep doet beide. Die houdt zich bezig met het bieden van een totaalpakket. Een 'one stop shop' voor al uw drukwerk.

De defensieve marktbenadering maakt bij succesvolle bedrijven steeds vaker plaats voor een meer klantgerichte benadering. Met het bieden van alleen de laagste prijs onderscheid je je niet meer in de markt. Tevens zet je je bedrijf sterk onder druk doordat de toekomst nauwelijks gegarandeerd is. Vandaar ook dat succesvolle bedrijven steeds vaker op zoek zijn naar manieren om klanten aan zich te binden, door het bieden van flexibiliteit of creatieve oplossingen.

KENMERK VAN SUCCES

De defensieve marktbenadering maakt bij succesvolle grafisch bedrijven steeds vaker plaats voor een meer klantgerichte benadering. Het bieden van flexibiliteit naar de klant is het meest gehoorde kenmerk van succes. Gezien de veranderingen in de vraag komt de invloed van flexibiliteit niet uit de lucht vallen. De oplagen worden

kleiner en gespecialiseerder en de looptijden steeds korter. Daarbij komt dat veel bedrijven niet meer twee keer per jaar grote catalogi uitbrengen, maar tien keer per jaar met een dunnere reclamefolder komen. Allemaal veranderingen die vragen om een flexibele aanpak, die tevens dienst doen als manier om meer waarde te creëren. Een creatieve vormgeving is niet meer genoeg om afnemers aan je te binden. Het gaat om het zien van kansen en oplossingen voor zowel de klant als het bedrijf. Alleen dan kun je ervoor zorgen dat het bedrijf wat extra's heeft ten opzichte van de concurrenten en maak je optimaal gebruik van je medewerkers. De vraag is natuurlijk hoe u die creativiteit van uzelf en uw medewerkers kunt vergroten. Het ING Economisch Bureau heeft hierover recent een onderzoek uitgevoerd¹ en daaruit kwam naar voren dat in de industrie de creativiteit van medewerkers sterk wordt geprikkeld door een regelmatig contact met klanten en leveranciers. Dit zorgt er namelijk voor dat medewerkers gestimuleerd worden om vanuit verschillende invalshoeken naar een product te kijken. Ook het vergroten van de betrokkenheid bij het

Het voortbrengen van drukwerk is een zeer gespecialiseerd en hoogwaardig beroep, waarvoor een gedegen opleiding noodzakelijk is

IN HET KORT

In de toekomst is samenwerking tussen verschillende bedrijven vaak een optie. Productie vindt steeds vaker buiten Nederland plaats. Niet alleen nieuwe afzetmarkten worden aangeboord, ook nieuwe producten worden bedacht. De klant is steeds vaker koning. Creativiteit staat hoog in het vaandel als het gaat om afnemers aan je te binden. De kwaliteit van personeel is en blijft een heikel punt.

TABEL: SWOT-ANALYSE GRAFISCHE INDUSTRIE

Sterkten

Vakkundig, professioneel en servicegericht
Papieren product (duurzaam)
Hoge organisatiegraad met stevige posities in arbeidsvoorwaarden, sociale zekerheid en milieu en arbo

Zwakten

Imago bij opdrachtgevers
Opvolging en samenwerking
Kapitaalintensief
Techniekgericht
Ontbreken onderscheidend vermogen

Kansen

Uitbreiden van dienstenscala met betaalde adviesfunctie en businessconsultancy voor media
Ketenbeheersing en ketenontwikkeling
Samenwerking (horizontaal en verticaal), netwerkfunctie en inzet nieuwe media
Internationalisering samenwerking
Flexibilisering productiecapaciteit

Bedreigingen

Personele voorziening
Beperkte marktgroei, internationaliseringsmarkt
Rol van adviseur laag en rol uitvoerder hoog, dat leidt tot positieverlies

bedrijf en de beslissingen die worden genomen levert extra, maar vooral ook beter toepasbare, ideeën op. Immers, de kans dat een idee past in de koers van het bedrijf, is groter wanneer deze bekend is. Daarbij komt dat betrokken medewerkers over het algemeen ook langer bij een bedrijf actief blijven en dat wordt steeds belangrijker gezien de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt.

MOEILIKJ VERVULBAAR

De problemen met moeilijk vervulbare vacatures zullen toenemen. Succesvolle bedrijven zullen in staat zijn de gevolgen hiervan zo klein mogelijk te houden; door het bieden van een uitdagende werkomgeving of door het vergroten van de arbeidsdeelname van medewerkers. Het voortbrengen van drukwerk is en blijft een zeer gespecialiseerd en hoogwaardig beroep, waarvoor een gedegen opleiding noodzakelijk is. Samen met het groeiende tekort aan personeel zorgt deze specialisering er voor dat het behouden en aantrekken van personeel steeds belangrijker wordt. Vanuit de ondersteunende (branche)organisaties is hier inmiddels veel aandacht voor. En steeds meer grafisch bedrijven krijgen er ook oog voor. Toch is het opvallend dat in de grafimedia het aantal bedrijven dat actief bezig is met opleiding van werknemers aanzienlijk lager ligt dan in de industrie als geheel. En daarbij komt dat diezelfde ondernemers niet verwachten dat hierin in de toekomst verandering komt.

VERLENGEN WERKWEEK

Om de kans op onvervulde vacatures te verkleinen kunt u beginnen met het uitbreiden van de arbeidsdeelname van huidige medewerkers. Dit kan door het verlengen van de werkweek.

Uw medewerkers staan in eerste instantie niet te springen, maar het voortbestaan van het bedrijf is ook in hun belang. Ook het vergroten van de deelname van bepaalde groepen die nu achterblijven is een mogelijkheid. U kunt hierbij denken aan vrouwen en allochtonen. Zo zou u bewust onder deze groepen kunnen gaan werven. Maar ook ouderen behoren tot deze groep. Wist u dat op dit moment de participatiegraad onder 55- tot 65-jarigen op circa 40 procent ligt? Dit betekent dus ook dat 60 procent van deze mensen niet meer actief is op de arbeidsmarkt. En dat terwijl een meerderheid van de industriële ondernemers in een eerder onderzoek van ING Economisch Bureau heeft aangegeven dat ze zeer positief staan tegenover een 'verlenging' van het werkzame leven deze oudere mensen. Het probleem ligt echter vaak in de communicatie tussen medewerker en leidinggevende.

TE LAAT

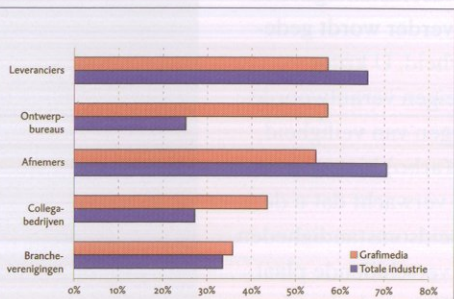
'Goed voorbeeld doet goed volgen', een spreekwoord dat naar verwachting niet helemaal van toepassing is op de grafische industrie. Een aantal ondernemers heeft de moeilijke tijden in de sector goed doorstaan. Een groot deel echter helemaal niet. Voor een deel van deze bedrijven komen ook de bovenstaande oplossingen waarschijnlijk te laat, omdat ze niet het vermogen hebben om te investeren in een nieuwe toekomst voor het bedrijf. [CARLIJN BIJVOET]

compres@uitgeverijcompres.nl

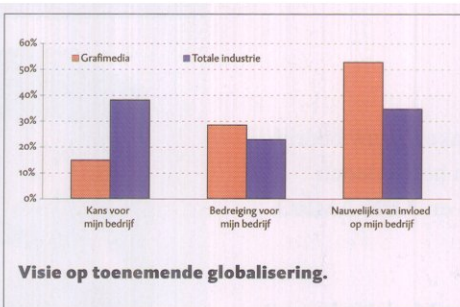
* C.C. Bijvoet (2007): Succesvol ondernemen met personeel in de industrie, ING Economisch Bureau.

Bronnen: grafieken: ING Economisch Bureau, tabel: KVGO, foto: van beek images.

De Telegraaf Holding laat zijn advertentiepagina's opmaken in India

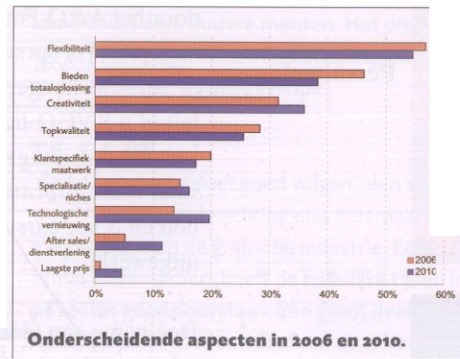
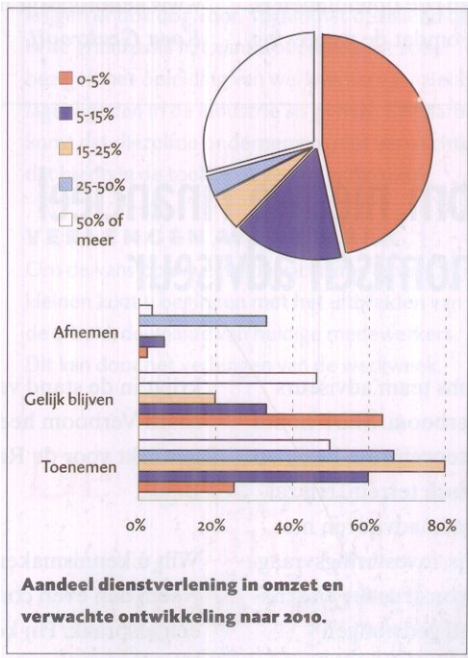


Top 5: Met wie gaat u samenwerken in de toekomst?



Visie op toenemende globalisering.

Succesvolle bedrijven zoeken veel vaker naar mogelijkheden om hun afzetgebied te verbreden.



Onderscheidende aspecten in 2006 en 2010.