
Persoonlijk / Vertrouwelijk



BDSi - Audit®

Beoordeling van de vitaliteit van de onderneming,
haar uitdagingen en strategie

RAPPORT

December 2016

Dit rapport wordt u aangeboden door:

Henk Schilstra

BDSi - Business Diagnostic Systems International



BDSi - Business Diagnostic Systems International

Henk Schilstra

managing partner

Westergracht 73
2013 ZM Haarlem
The Netherlands

Phone: 00 31 235420861
www.bdsi.nl
E-mail: henk.schilstra@outlook.com

Persoonlijk / Vertrouwelijk

respondent

Global Networks
toonmodel

Datum vragenlijst
7-1-2017

Datum rapport
9-1-2017

Rapportcode
3246/sla/42742

© 2016 [BDSi] Haarlem, The Netherlands

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission, in writing, from the authors.

BDSi en netwerkpartners

BDSi en hun netwerkpartners werken samen om de vitaliteit van organisaties te verbeteren.

Samen doen we onderzoek naar de succesfactoren van organisaties. Op basis van dat onderzoek zijn we tot de conclusie gekomen dat het bij voortdurende inspelende op externe veranderingen cruciaal is voor het voortbestaan. Maar succes buiten, begint binnen.

Om op een systematische wijze ontwikkelingen intern en extern te evalueren is de BDSi-audit ontwikkeld.

Diensten

Bewustwording

Adviseurs van BDSi evalueren op basis van de gevalideerde methode de vitaliteit van uw organisatie. Op basis van deze evaluatie krijgt u een spiegel voorgehouden in de vorm van een rapport.

Evaluatie met terugkoppeling

Het rapport dat moet leiden tot bewustwording wordt in een plenaire sessie met het management-team besproken. Een rondje eerlijk! Bewustwording gaat op basis van het verwerken van informatie en door deze met elkaar te delen komt er een gemeenschappelijk beeld tot stand van organisatie en omgeving.

Opleidingen

Op basis van de inventarisatie zijn door netwerkpartners van BDSi opleidingsmodules ontwikkeld. Het betreft hierbij HBO bedrijfskundige -opleidingen per functie binnen het continu verbeterproject. Deze kunnen grotendeels op basis van zelfstudie en e-learning worden verricht.

Projectbegeleiding

Eventueel kunnen gedreven junior adviseurs onder leiding van BDSi, de organisatie helpen bij het verbeteren van de bedrijfsvitaliteit. De junior adviseurs staan onder leiding van coaches en projectleiders die het gehele veranderingsproces begeleiden en sturen op impact en resultaatverbetering.

HET PAD DAT LEIDT TOT WERELDKLASSE.....

De aanpak is als volgt:

Invoering van de methode impliceert doorgaans een andere houding, gedrag en bewustwording van medewerkers. Ook van de verschillende managementlagen, waarbij veel aandacht wordt geschonken aan de soft skills van de medewerkers.

De eerste aanzet is projectmatig. De kar moet in beweging worden gebracht en op koers worden gestuurd. Daarvoor is (tijdelijk) een Projectorganisatie nodig.

Maar uiteindelijk gaat de verbetercultuur in de genen zitten en vervalt de projectstatus. Daarvoor wordt een Verbeterorganisatie opgezet die autonoom de weg naar perfectie kan doorzetten.

BDSi-Audit®

De BDSi-Audit® levert een wezenlijke bijdrage aan de fase van probleemverkenning en de ontwikkeling van het Projectplan.

Inleiding

De BDSi-Audit® is resultaat van jaren van onderzoek, ontwikkeling en gebruik in de praktijk. Het berust uitsluitend op inzichten die hun waarde in de praktijk hebben bewezen.

Succesvol ondernemen leidt tot groei in omzet, in marktaandeel, in winst. De verklaring voor succes is gelegen in factoren van kwalitatieve aard: zij gaan aan succes vooraf en hebben tot kenmerk zich op geen enkele wijze objectief te laten meten.

Het beeld dat de BDSi-Audit® van de onderneming geeft is enerzijds gebaseerd op de perceptie van degene die de vragen beantwoord heeft, doch anderzijds geobjectiveerd: Het geeft aan hoe de onderneming zich verhoudt tot (succesvolle) ondernemingen die eerder aan de BDSi-Audit® hebben deelgenomen.

In de BDSi-Audit® wordt een spiegel voorgehouden waarin de onderneming loepzuiver kan worden herkend en - waar mogelijk - beter begrepen: met als doel bewustwording, reflectie en aanzet tot discussie.

BDSi en hun netwerkpartners werken nauw samen op het gebied van ondernemings- en organisatie diagnostiek. De BDSi-Audit® wordt door netwerkpartners ingezet in de fase van probleem-analyse om te kunnen komen tot een gedegen Projectplan.

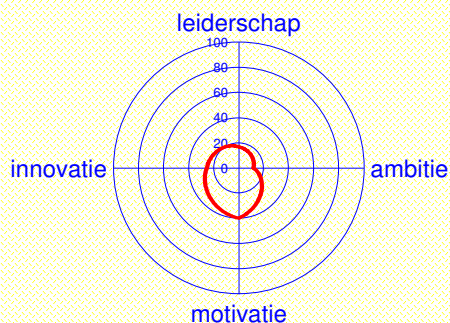
Inhoud

Blz.

Werkwijze	2
Inleiding	3
Inhoud	3
1. Interne Succesfactoren	
1.1 Leiderschap en Bedrijfscultuur	4
1.2 Marktbenadering	4
1.3 Samenvatting Interne Kracht en Interne Beperking	4
2. Externe Mogelijkheden	
2.1 Marktaantrekkelijkheid	5
2.2 Concurrentiekracht	5
2.3 Samenvatting Kansen en Bedreigingen	5
3. Strategie	
3.1 Niveau I : 'Wat'-strategie	6
3.2 Niveau II: 'Hoe'-strategie	6
4. Prioriteiten	6
4.1 Verkrijging van middelen	6
4.2 Allocatie van middelen	6
5. Synthese	
5.1 Samenvatting	7
5.2 Nadere Analyse Interne Bedrijfsprocessen	7
5.3 Reflectie	7

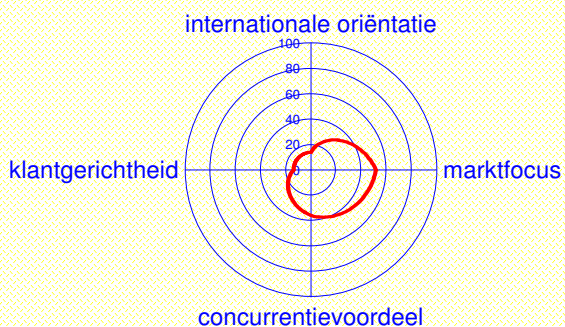
Bedrijfscultuur

Global Networks



schaal : 0% 20% 40% 60% 80% 100%
 het percentage respondenten dat lager scoort dan u.
 voorbeeld: met 75% behoort u dus (net) tot de beste 25%.

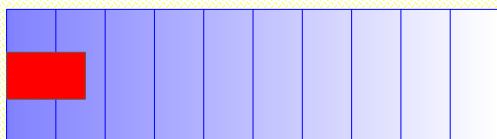
Marktbenadering



concurrentievoordeel

Bedrijfsvitaliteit

Mate waarin de voorwaarden geschapen zijn om met succes te concurreren



Er staat eerst intern nog veel te doen

De voorwaarden lijken geschapen

1. Interne Succesfactoren

respondent

1.1 Leiderschap en Bedrijfscultuur

leiderschap 17%	ambitie 12%	motivatie 40%	innovatie 26%
<p>Een complex geheel van visie, durf en het vermogen mensen te inspireren tot initiatief in een gekozen richting: de score duidt op een leiding die in zeer beperkte mate over deze karakteristieken beschikt.</p> <p>Echt succes vereist 1. 'drive' : marktleiders-allure gedreven vanuit een visie op wat de markt vraagt; 2. 'richting' : een duidelijke koers, koersbewaking, alle neuzen één kant op, voorkeur voor uitdagende klanten, nadruk op innovatie en 3. 'stijl' : geduld en volharding, vermogen te stimuleren, openheid voor ideeën en strenge personeelsselectie. Alle drie componenten zijn beperkt ontwikkeld. Daarvan is 'richting' nog het meest uitgesproken. Daarentegen komt 'drive' het allerminst uit de verf: het aspect 'marktleiders-allure' valt uit de toon. Hier dient wellicht de oorzaak te worden gezocht voor de beperkte score op ambitie.</p>	<p>In een bedrijf met ambitie leeft een helder idee waar men heen wil; naast hoge aspiraties heerst vertrouwen dit doel te bereiken. Binnen uw onderneming zijn de ambities erg beperkt. Dit kan zijn ingegeven door realiteitszin omdat het concurrentievoordeel op dit moment ook beperkt is. Het is de vraag of de marktfocus niet eerst aanscherping behoeft. Wat opvalt is dat er geen overduidelijke visie bestaat op de plaats die in de markt wordt beoogd.</p>	<p>Motivatie staat voor een hecht team van rigoreus geselecteerde mensen, die met plezier al hun energie en creativiteit inzetten. Het is de vraag of het bedrijf over zo'n team beschikt. Weliswaar is er sprake van bij voorbeeld een beperkt verloop van personeel. Maar daar staat tegenover: niet altijd zorgvuldig geselecteerde mensen.</p>	<p>Belangrijk voor welk succes dan ook is een interne cultuur waarbij iedereen continu op zoek is naar mogelijkheden om zowel het product en de service te verbeteren als ook de processen binnen het eigen bedrijf te stroomlijnen. De cultuur in uw onderneming is eerder formeel, behoudend en nogal naar binnen gericht. Een verklaring daarvan ligt wellicht in de beperkte motivatie. Innovatie kan essentieel zijn om echt concurrentievoordeel op te bouwen.</p>

1.2 Marktbenadering

marktfocus 52%	klantgerichtheid 14%
<p>Voorwaarde voor commercieel succes is het concentreren van alle middelen, energie en creativiteit op één - of een zeer beperkt aantal samenhangende - product/markt-combinatie(s), welke uw bedrijf een voordeel geeft op de concurrentie. Uw score is redelijk, maar niet overtuigend. Ondernemingen met een dergelijke score hebben de neiging teveel tegelijk te willen aanpakken en lopen daarmee het risico de beschikbare kracht te versnipperen.</p>	<p>Echte successen in de markt komen veelal voort uit betrokkenheid van iedereen in de organisatie bij het oplossen van de problematiek van individuele klanten, dit met een zekere voorliefde voor veeleisende klanten. Uw organisatie heeft op dit punt duidelijk een probleem. De klant is vermoedelijk een abstract begrip. Waarschijnlijk is contact met afnemers beperkt tot de commerciële mensen. Het probleem is waarschijnlijk toe te schrijven aan gebrek aan motivatie en vooral marktfocus.</p>
internationale oriëntatie 14%	concurrentievoordeel 36%
<p>Nationale markten gaan op in een groter geheel. Markten globaliseren. Dit creëert kansen en bedreigingen. Het management dient hiermee vertrouwd te zijn en de organisatie moet er actief op kunnen inspelen. Uw bedrijf scoort uitermate laag. Men is niet vertrouwd met de markt- en concurrentiesituatie in het buitenland. En van een internationale instelling binnen de organisatie is geen sprake. Er bestaan dan ook geen concrete ideeën m.b.t. de aanpak in het buitenland.</p>	<p>Bijna elk bedrijf, zelfs met een scherpe marktfocus, heeft concurrentie. De prospect heeft derhalve een goede reden nodig om aan uw onderneming en haar producten de voorkeur te geven. Dit concurrentievoordeel is veelal het resultaat van klantgerichte innovatie. Het is onvoldoende duidelijk waarom klanten aan u als leverancier de voorkeur zouden moeten geven. De niet overtuigende scores op innovatie en klantgerichtheid zijn hier vermoedelijk debet aan.</p>

1.3 Samenvatting

Op grond van uw antwoord op de vragen kan worden geconcludeerd dat de vitaliteit ver onder het gemiddelde ligt van de bedrijven die eerder hebben deelgenomen. Alle interne aspecten zijn in aanmerking genomen. Opvallend is wel dat uw bedrijf op geen enkel aspect overtuigend sterk naar voren komt. En vooral dat er gemis is aan overtuigend concurrentievoordeel. Ook zijn er andere zwakke punten te onderkennen. De meest in het oog lopende punten zijn als volgt samen te vatten:

Interne kracht	Interne beperking
<p>Het aspect dat er relatief het sterkst voor staat is:</p> <ul style="list-style-type: none"> * marktfocus 	<p>Aspecten die afbreuk doen aan de vitaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> * ambitie * internationale oriëntatie * klantgerichtheid * leiderschap

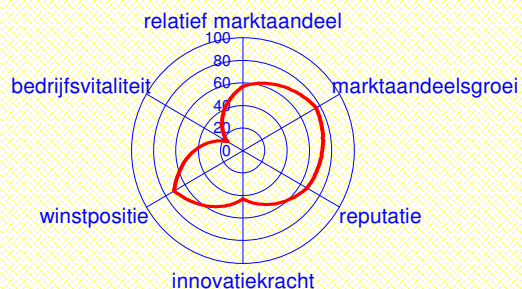
Marktaantrekkelijkheid

Global Networks

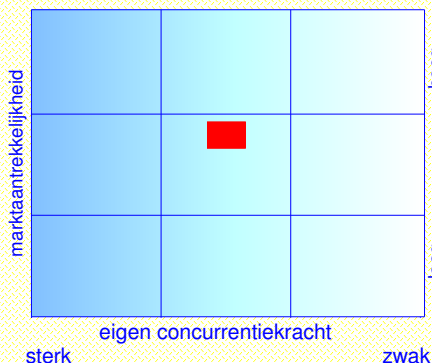


schaal : 0 20 40 60 80 100
ongunstig gunstig

Concurrentiekracht



Positie



2. Externe Mogelijkheden

respondent

2.1 Marktaantrekkelijkheid

De markt waarop uw bedrijf actief is, is per saldo gemiddeld aantrekkelijk. Dit komt voort uit de volgende zes factoren:

marktgroei 52	winstgevendheid in de markt 48	druk van afnemers 60
Een groeiende markt is aantrekkelijk. Omzetgroei hoeft dan niet ten koste van de concurrent te komen. Wanneer de rek uit de markt is, begint de verdringssslag. In de markt waarop uw onderneming actief is, bestaan nog beperkte groeimogelijkheden.	Er bestaan markten waarin aantrekkelijke winsten te realiseren zijn. In andere kan het zelfs onder gunstige omstandigheden lastig zijn om een redelijk rendement te behalen. Uw markt neemt op dit punt een middenpositie in: de marges zijn aan de bescheiden kant. Maar er is een aanvaardbaar rendement te behalen.	Het is niet aantrekkelijk afhankelijk te zijn van één of een beperkt aantal grote afnemers. Dit beperkt de onderhandelingsruimte, vooral ook wanneer de klant leveranciers met gemak kan inruilen. Uw branche is, zij het in beperkte mate, afhankelijk van grote afnemers. Ook spelen klanten leveranciers niet onophoudelijk tegen elkaar uit.
afhankelijkheid van toeleveranciers 64	concurrentiedruk 62	potentiële concurrentie 81
Wanneer een onderneming niet om een belangrijke leverancier heen kan, bestaat er aan de inkoopkant weinig onderhandelingsruimte om druk van afnemers achterwaarts door te geven. Dat is hier kennelijk niet het geval: uw bedrijf is in zeer beperkte mate afhankelijk van toeleveranciers.	Concurrentie is gezond en houdt de onderneming scherp. Het wordt onaantrekkelijk als men door afnemers tegen elkaar wordt uitgespeeld en als aanbieders elkaar zelfs het verlies niet gunnen. Uw onderneming heeft een beperkt aantal concurrenten. Maar van extreme druk is geen sprake. Er wordt niet om elke klant of order gevochten.	Aantrekkelijk is wanneer er een zekere bescherming bestaat tegen toetreding van nieuwe concurrenten. En als afnemers geen echt alternatief (substituut) hebben voor uw product of dat van concurrenten. U ondervindt enige druk van nieuwe concurrentie: er bestaan geen grote entreebarrières. Van substituten ondervindt u echter geen druk.

2.2 Concurrentiekracht

De kracht van uw onderneming ten opzichte van die van uw concurrenten is redelijk. Dit berust op:

relatief marktaandeel 57	marktaandeelsgroei 76	reputatie 67
Een hoger marktaandeel dan dat van de concurrent speelt een onderneming in de kaart: door schaalvoordelen, meer onderhandelingsruimte, door aantrekkingskracht op talent enz. Uw onderneming bevindt zich in dit opzicht in een neutrale positie: deze is redelijk, maar er is geen sprake van marktleiderschap.	Een groei in marktaandeel is een teken van kracht. Het werkt motiverend op de organisatie. En er kan nieuw commercieel voordeel aan ontleend worden. Dat geval doet zich hier in zekere zin voor: de omzet van uw onderneming groeit sneller dan die van de belangrijkste concurrenten.	Een element van concurrentiekracht kan ook besloten liggen in de naam die men heeft verworven in de markt. Of voortkomen uit opgebouwde relaties, die tevens als referentie dienen. Van zo een situatie blijkt hier min of meer sprake te zijn: uw bedrijf beschikt over een goede bekendheid en naam in de markt.
innovatiekracht 43	winstpositie 71	bedrijfspitaliteit 16
Relatieve kracht kan ook tot uitdrukking komen in het innoverend vermogen waarvan de onderneming blij heeft gegeven en waarover het nog steeds beschikt. Het innoverend vermogen is gemiddeld: uw onderneming loopt niet voorop als het gaat om het anticiperen op nieuwe ontwikkelingen.	Aan winstgevendheid kan kracht worden ontleend. Het zorgt voor een gezonde financiële uitgangspositie. Zonodig kan een nieuw beroep worden gedaan op vermogenverschaffers. De kracht die u aan de bestaande winstgevendheid kunt ontlene is bovengemiddeld: men heeft kans gezien marge en rendement te verbeteren.	De mate van vitaliteit, die binnen de onderneming bestaat, wordt ook in de markt als element van aanwezige kracht ervaren. Dat komt voort uit zowel de bedrijfscultuur als uit karakteristieken van de marktbenadering. De vitaliteit in uw bedrijf is uiterst beperkt. Dit punt is uitgewerkt op de vorige pagina.

2.3 Samenvatting

Uw onderneming is actief op een markt die gemiddeld aantrekkelijk is.

Daarnaast is de ruimte voor marktgroei beperkt.

Uw onderneming beschikt over een redelijke concurrentiekracht, welke o.a. tot uiting komt in de gunstige winstpositie.

Men neemt echter geen marktleiderspositie in. Wel heeft het bedrijf kans gezien het marktaandeel te vergroten.

Kansen

Factoren die uw onderneming in de kaart spelen:

- * weinig potentiële concurrentie
- * groeiend marktaandeel
- * gunstige winstpositie
- * sterke reputatie

Bedreigingen

De factor waar relatief nadelige invloed van kan uitgaan:

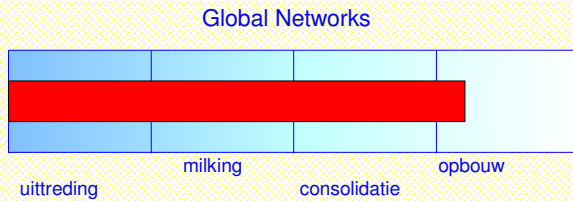
- * beperkte bedrijfspitaliteit

3. Strategie

respondent

Niveau I : WAT -strategie

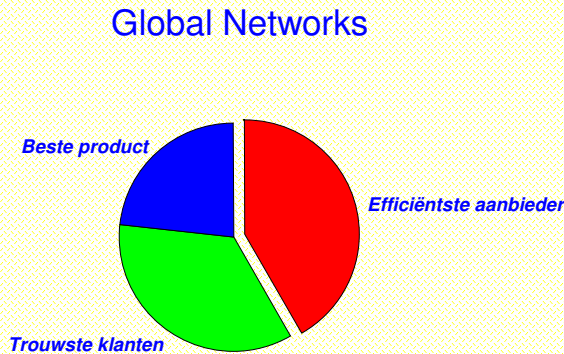
3.1 Hetgeen de onderneming voor de komende jaren beoogt:



Opbouwstrategie	Consolidatiestrategie	Uw bedrijfsstrategie: Opbouw
Het beleid en de activiteiten zijn ingeval van een opbouwstrategie gericht op het versterken van de marktpositie en op vergroting van het marktaandeel.	Een consolidatiestrategie beoogt bovenal het veilig stellen van de opgebouwde marktpositie en is gericht op het behoud van het marktaandeel.	Het beleid en de activiteiten van uw onderneming zijn naast het veilig stellen van de huidige positie gericht op zo mogelijk uitbreiding van het marktaandeel.
'Milking'-strategie		
Bij de 'milking'-strategie staan alle besluiten in het teken van het maximaliseren van de financiële resultaten op korte termijn, desnoods ten koste van de marktpositie. Een uiterste vorm of consequentie is uittrekking door verkoop of beëindiging van de activiteiten.		

Niveau II : HOE -strategie

3.2 Manier waarop de onderneming waarde creëert voor de klant:



Er bestaan drie wijzen waarop men iets voor zijn klanten kan betekenen. Zowel de volgorde als de aangegeven percentages geven het relatieve gewicht aan dat elk van de benaderingswijzen binnen uw onderneming geniet. De drie percentages tellen in dit geval op tot 100%. Er blijkt in uw onderneming geen sprake te zijn van een uitgesproken nadruk op één van deze strategieën.

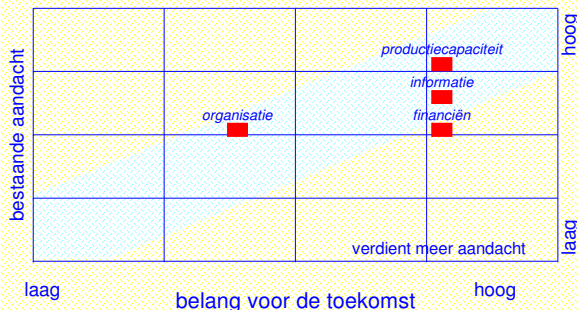
Efficiëntste aanbieder 42%	Trouwste klanten 35%	Beste product 23%
De formule bestaat uit het gegarandeerd voordelig aanbieden van een kwalitatief goed product en standaard basisservice, zonder gedoe. Allesoverheersend is het streven naar efficiency. Dit uit zich in het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, in samenwerking met afnemers en leveranciers. De organisatie is aan strenge regels onderworpen en vraagt om 'teamworkers'. De aanpak van uw bedrijf wordt deels door deze benaderingswijze gekenmerkt. Omdat er geen sprake is van een uitgesproken keuze zullen enkele van deze typische kenmerken herkenbaar voor u zijn.	Men heeft hier niet zozeer oog voor de markt als geheel, maar wel voor wat de klant vraagt. De relatie met individuele klanten wordt gecultiveerd. Alle energie is gericht op het in nauwe samenwerking met de klant zoeken naar en implementeren van de beste oplossing gegeven zijn specifieke situatie. De besluitvorming is vaak in sterke mate gedelegeerd. De aanpak van uw bedrijf wordt ook gekenmerkt door deze benaderingswijze. Wellicht herkent u bepaalde aspecten uit de beschrijving.	Deze benadering kenmerkt zich door nadruk op product-ontwikkeling. Doel is het telkens opnieuw verleggen van de grenzen in productprestatie. Om dit goed te kunnen doen bestaat er veelal een sterk informele aanpak, met nadruk op creativiteit en snelle besluitvorming. Men verdeelt het werk bij voorkeur in fasen en probeert de doorlooptijd te verkorten. Uw strategie wordt in beperkte mate beïnvloed door deze benaderingswijze.

4. Prioriteiten

4.1 Verrijking van middelen

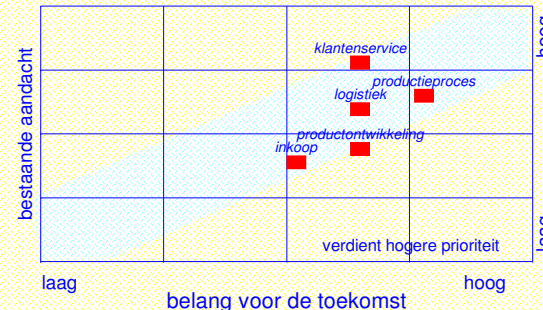
4.2 Allocatie van middelen

'Resources' Global Networks



Hoeveel aandacht besteedt het management aan het verkrijgen van verschillende - voor de bedrijfsvoering benodigde - 'resources'? En welke verschuiving is daarin wellicht noodzakelijk?
Toekomstig succes van uw bedrijf hangt in sterke mate af of men erin slaagt om zich van de benodigde middelen te verzekeren. Dat geldt eigenlijk voor bijna alle genoemde categorieën 'resources'. Wellicht verdient dit nog meer aandacht van het management. En wel met name aan het aantrekken van financiële middelen.

Processen Global Networks



Hoeveel aandacht van het management en de beschikbare 'resources' gaat op dit moment uit naar het verbeteren van fundamentele processen binnen de onderneming? En is hier wellicht een verschuiving in gewenst?
Toekomstig succes van uw bedrijf is sterk afhankelijk van de mate waarin men zal slagen om het productieproces te optimaliseren. Hieraan wordt nu al een hoge prioriteit toegekend door het management.

5. Synthese

respondent

5.1 Samenvatting

5.3 Reflectie

markt

Uw markt is gemiddeld aantrekkelijk. Ook de ruimte voor marktgroei is beperkt.

strategie

De aanpak is gericht op uitbouw van de huidige marktpositie, zonder daarbij te kiezen voor een uitgesproken weg waarlangs dit te bereiken.

aandacht

Veel aandacht wordt er nu besteed aan het verkrijgen van productiecapaciteit. Dat geldt ook voor het optimaliseren van het geheel aan klantenservice.

Global Networks



externe kracht

De eigen concurrentiekracht is redelijk. Het bedrijf heeft wel een behoorlijk marktaandeel.

vitaliteit

De vitaliteit intern ligt flink onder de maat. En er is geen sterk concurrentievoordeel.

interne kracht

De factoren motivatie en innovatie zijn er hier uitgelicht. Deze zijn van doorslaggevend belang om - in lijn met uw strategie - met succes in de markt te kunnen concurreren d.m.v. efficiëncy.

In de BDSi-Audit® wordt u een spiegel voorgehouden. Uw perceptie van de eigen situatie ziet u geplaatst in de context van hetgeen de wereld aan ervaring heeft opgeleverd op het gebied van succesvol ondernemen. De kracht van de BDSi-Audit® is gelegen in reflectie en bewustwording.....

Een voorbeeld: de BDSi-Audit® besteedt aandacht aan uw Concurrentiekracht. Deze wordt intern gevoerd door Innovatie. Succes kan echter mede resultaat zijn van samenwerking met afnemers, met leveranciers, met strategische partners. Het besef groeit dat alle partijen van elkaar afhankelijk zijn, eigenlijk deel uitmaken van een 'ecosysteem'.

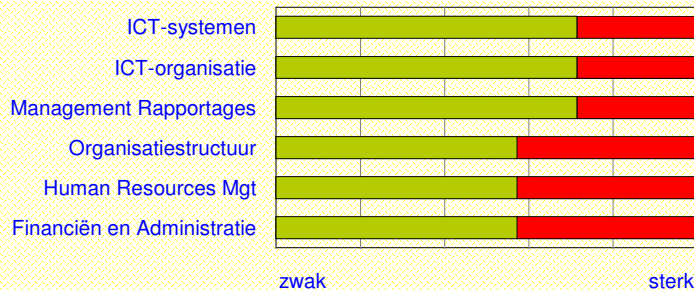
Echte successen worden geboekt wanneer men er in slaagt een nieuw ecosysteem te creëren en er de regie van te behouden. Ook daartoe is de sleutel Innovatie.

Uw organisatie scoort op innovatie, zoals gezien, matig. Maar innovatie levert wél een bovengemiddelde bijdrage aan de vitaliteit.

5.2 Nadere Analyse Interne Bedrijfsprocessen

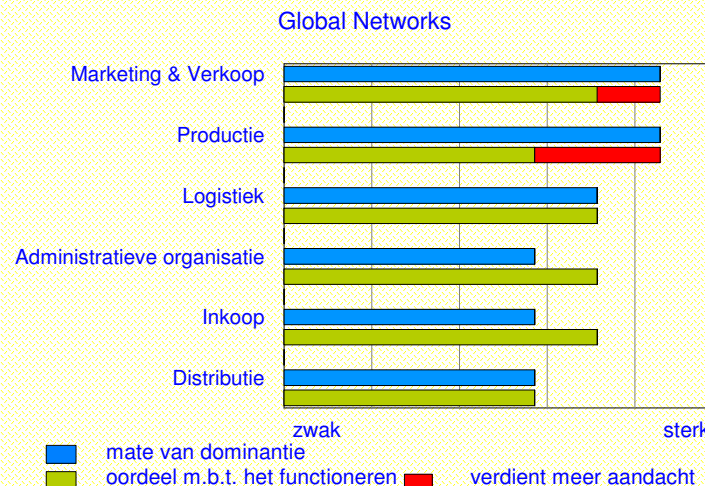
ondersteuning van doelstellingen

Hieronder is weergegeven in welke mate de realisatie van de doelstellingen voor de komende drie jaar worden ondersteund door:



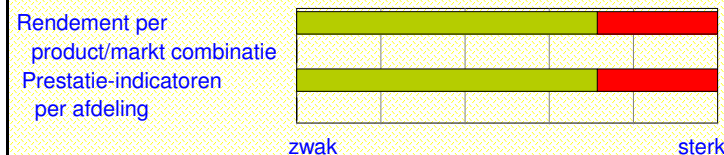
dominantie en functioneren

Welke bedrijfsprocessen zijn binnen uw onderneming dominant en in hoeverre functioneren deze goed?



inzicht in performance

De mate waarin er binnen de organisatie inzicht bestaat in:



Tenslotte:

Succes begint met kennis van de markt en van uzelf. Het stelt in staat om de eigen kracht te richten op specifieke kansen:

- * Zo scoort uw onderneming relatief sterk op marktfocus.
- * Daarnaast is er weinig potentiële concurrentie en groeit het marktaandeel.

BDSi en partners bieden opdrachtgevers een zeer betrokken werkwijze, expertise op maat en commitment aan het eindresultaat.

De basis voor elke opdracht is een Projectplan gebaseerd op een gedegen Probleemanalyse. De BDSi-Audit® levert daartoe een bijdrage.

Bedrijfscultuur

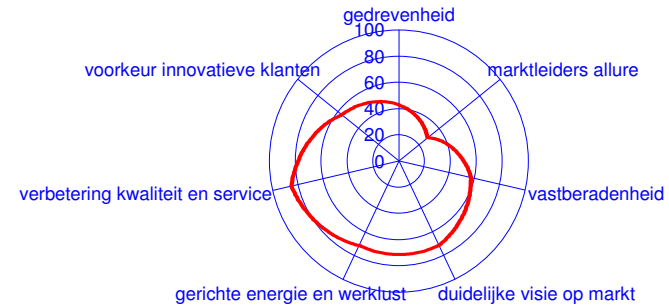
leiderschap

Global Networks



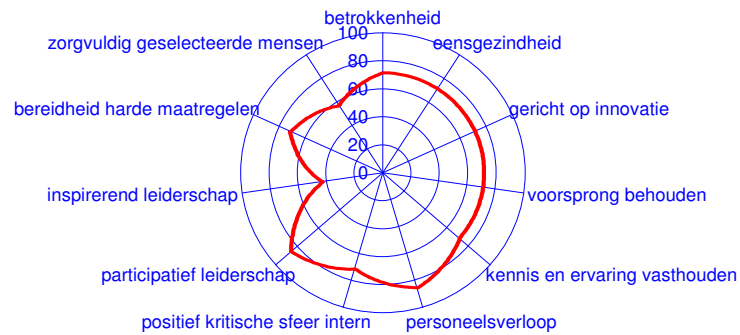
ambitie

Global Networks



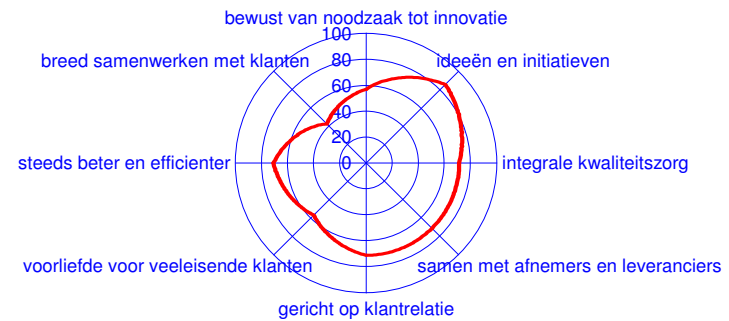
motivatie

Global Networks



innovatie

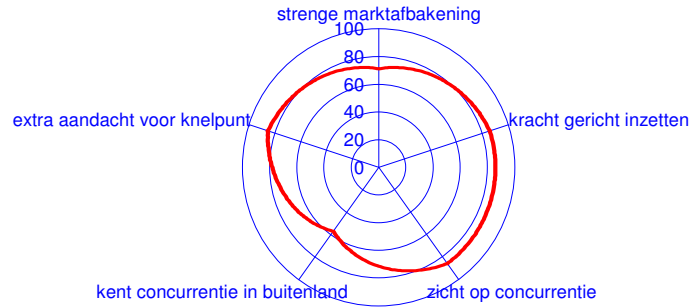
Global Networks



Marktbenadering

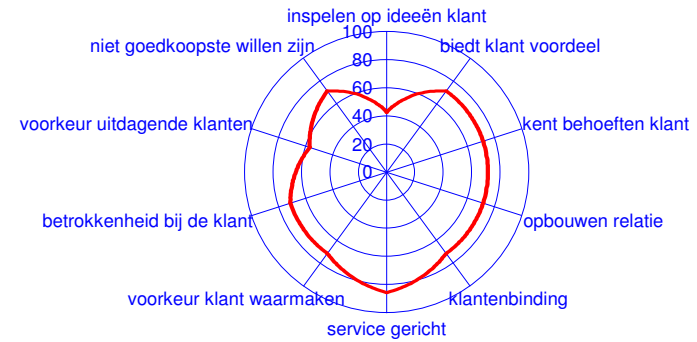
marktfocus

Global Networks



klantgerichtheid

Global Networks



internationale oriëntatie

Global Networks



concurrentievoordeel

Global Networks

