



Berenschot Strategy Trends 2019

De CEO's Agenda

Maart 2019

Berenschot

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
1. Wat speelt er in de boardroom?	6
2. Wat kiest de CEO?	11
3. Digitalisering & innovatie: Investeren in innovatie, digitalisering en technologie loont	16
4. Arbeidsmarkt: De transformatie van werk is zichtbaar in alle sectoren	21
5. Groei: Duurzame en rendabele groei realiseren door sterke klantfocus	25
6. Duurzaamheid & energietransitie: Belangrijke strategische thema's voor nu en de toekomst	30
7. Internationalisatie: Nog volop groeikansen in het buitenland	34
8. Verantwoording onderzoek	36
9. Berenschot & strategie	38

Voorwoord

De Nederlandse economie draait op volle toeren. Bedrijven boeken gezonde financiële resultaten en hebben weer volop ruimte om te werken aan hun strategische ambities. Tegelijkertijd zorgt de groei van de afgelopen jaren voor een toenemende krapte op de arbeidsmarkt en nemen de internationale spanningen toe vanwege onder andere de Brexit en de handelsoorlog tussen de VS en China. Koelt de hoogconjunctuur in 2019 af of blijven we onverminderd optimistisch? Het Berenschot Strategy Trends-onderzoek laat zien waar de B.V. Nederland voor staat, welke keuzes CEO's, ondernemers en bestuurders maken en wat de succesfactoren zijn van vandaag en morgen. Er is veel animo voor dit onderwerp, getuige de ruim 750 organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Samen vertegenwoordigen zij circa 1 miljoen werknemers in Nederland oftewel ongeveer 14% van de beroepsbevolking.

De rijkdom aan relevante informatie uit dit rapport laat zich moeilijk samenvatten. Daarom hierbij enkele smaakmakers om u te prikkelen tot verdere kennisneming van het rapport:

- Digitalisering, innovatie en de arbeidsmarkt vormen in 2019 de belangrijkste strategische thema's in de boardroom. Deze thema's worden niet alleen veel besproken, maar hebben ook veel impact op de vormgeving van de strategie van organisaties over de gehele breedte van de Nederlandse economie.
- Het loont om te investeren in innovatie en technologie. Berenschot Strategy Trends 2019 laat zien dat bedrijven die veel investeren in R&D en innovatie een hogere omzetgroei realiseren en ook een groter deel van hun omzet uit nieuwe producten halen.
- De veranderingen in de arbeidsmarkt hebben een grote impact op de strategie. Dit betreft niet alleen de wisselende mate van krapte op de arbeidsmarkt, maar ook de flexibiliteit, leeftijdsopbouw en het opleidingsniveau.
- Een sterke klantfocus leidt tot duurzame en rendabele groei. Dit is al lang bekend en toch zijn er opvallende verschillen tussen organisaties in de mate van inspanning op dit onderwerp en de sterke correlatie met zakelijk succes.
- Duurzaamheid/MVO heeft zich ontwikkeld van verplicht nummer naar een serieus onderwerp met handelingsperspectief op de strategische agenda. Anno 2019 zien steeds meer bedrijven duurzaamheid als belangrijk onderdeel van hun onderscheidend vermogen. De energietransitie heeft een beperkte impact op de strategische keuzes van bedrijven, met uitzondering van grotere organisaties en specifieke sectoren zoals energie, utilities en de bouw.

Een woord van dank is hier op zijn plaats aan alle deelnemende organisaties voor de openheid en het vertrouwen en in het bijzonder zijn wij Vion, Havenbedrijf Rotterdam, CSU, Siemens en IJsseltechnologie erkentelijk voor hun bijdrage in de vorm van een interview ter verdieping van de resultaten. Wij hopen uiteraard dat het Berenschot Strategy Trends 2019-onderzoek dient tot inspiratie bij het maken van toekomstige strategische keuzes, als naslagwerk of als startpunt voor het formuleren van uw strategie!

Hans van der Molen
Algemeen directeur Berenschot Groep B.V.

Inleiding

Voor u ligt Berenschot Strategy Trends 2019, de elfde editie van een van de langst lopende strategische onderzoeken in Nederland. Opnieuw biedt het inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan en daarmee een unieke kijk in de Nederlandse boardrooms.

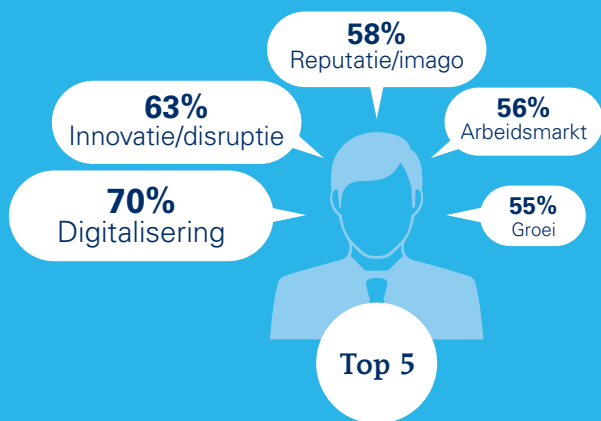
In dit rapport worden de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek toegelicht met behulp van grafieken en een aantal verdiepende interviews. In hoofdstuk 1 wordt allereerst een overzicht gegeven van de onderwerpen die op de strategische agenda staan in de Nederlandse boardrooms in 2019. In hoofdstuk 2 worden deze onderwerpen vertaald naar strategie door te kijken wat de impact is op het onderscheidend vermogen en de businessmodellen van organisaties. In de hoofdstukken daarna vindt een verdieping plaats op de belangrijkste thema's van dit jaar: innovatie, digitalisering en technologie (hoofdstuk 3) en arbeidsmarkt (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 en 6 volgen andere actuele onderwerpen die duidelijk aan een opmars bezig zijn op de strategische agenda van ondernemend Nederland: groei duurzaamheid/MVO en de energietransitie. Tot slot zoomen we in hoofdstuk 7 in op internationalisatie. Dit thema is door het instabiele internationale economisch klimaat met o.a. de Brexit minder populair, maar strategisch nog steeds zeer relevant voor 2019.

Wij hopen dat deze publicatie u veel inspiratie biedt om van 2019 een succesvol jaar te maken en wensen u veel leesplezier!

Berenschot Strategie

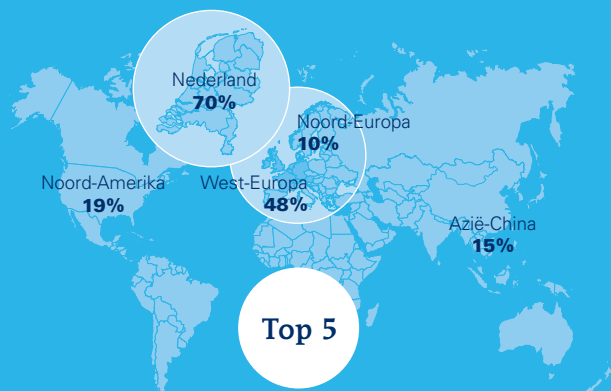
Maart 2019

Belangrijkste inzichten



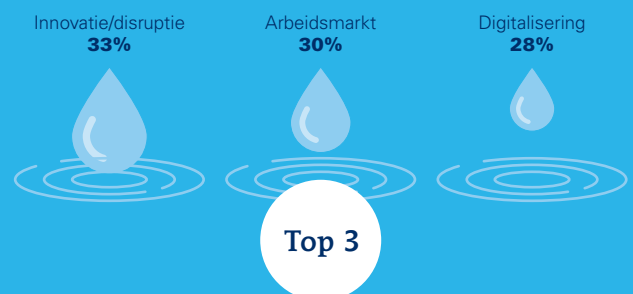
- Digitalisering en innovatie worden het meest besproken
- Er is variatie in de top 5 belangrijkste onderwerpen tussen sectoren:
 - Voor Energie en Bouw is de energietransitie zeer belangrijk
 - Agri & Food richt zich op alliantievorming
 - Financiële dienstverlening noemt wetgeving als heel belangrijk en wil zich onderscheiden op klantbeleving
- Slechts een derde van de onderwerpen die wordt besproken heeft daadwerkelijk impact op de strategie

Meest besproken onderwerpen



Belangrijkste afzetmarkten

- Belangrijkste afzetmarkten zijn: Nederland, West-Europa, de VS en China
- Groei is in 90% van de gevallen autonoom



Onderwerpen met meeste impact

- Innovatie, disruptie, arbeidsmarkt en digitalisering zijn het meest impactvol op strategie in 2019
- Veranderingen in het business model worden vooral verwacht in de relatie en communicatie met de klant, in partnerships en producten en diensten



Technologie thema's

- Big data staat in vrijwel alle sectoren op 1
- Investeren in technologie en innovatie loont
 - Sterk groeiende bedrijven investeren meer
 - Bedrijven met de grootste aandeel in nieuwe producten investeren ook het meest in R&D en innovatie
- Binnen de bouw speelt innovatie het meest, maar wordt weinig geïnvesteerd
- Innoveren doen bedrijven samen met klanten en/of partners in de keten (41%)



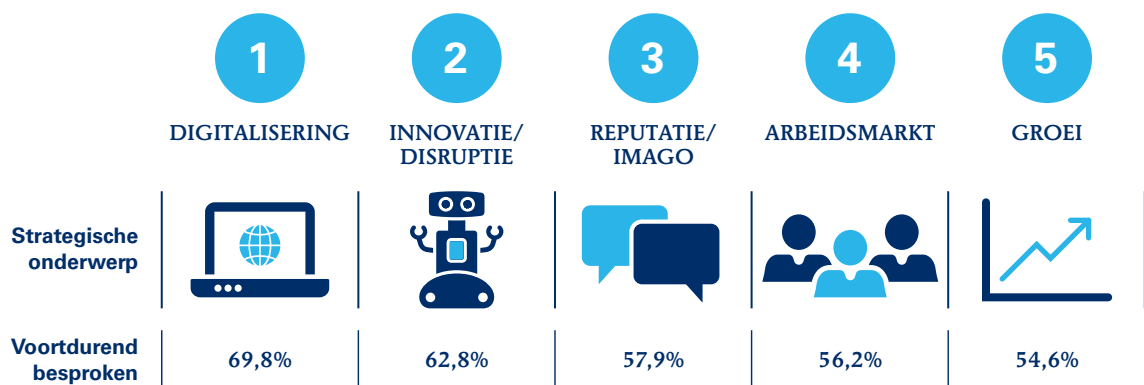
Toenemende concurrentie

- Verhevigde concurrentie wordt in 64% van de gevallen vooral verwacht van gekende partijen.
- 23% van de organisaties denkt vooral last te krijgen van startende bedrijven.

HOOFDSTUK 1

Wat speelt er in de boardroom?

- Digitalisering, innovatie en arbeidsmarkt zijn de belangrijkste onderwerpen in de boardroom en hebben de meeste impact op de strategie van organisaties.
- Duurzaamheid en MVO zijn steeds meer van strategisch belang, maar hebben nog beperkte impact op strategie.
- Er staan meer onderwerpen op de agenda in de boardroom dan voorheen.
- Grotere bedrijven geven aan meer strategische onderwerpen frequenter te bespreken.
- De top 3 strategische onderwerpen vertoont belangrijke verschillen tussen sectoren.



In vergelijking met andere jaren zien we dat meer strategische onderwerpen in de boardroom worden besproken. Daarbij worden bij grotere bedrijven meerdere onderwerpen ook frequenter besproken. De doorvertaling naar de strategie blijkt lastig. Berenschot Strategy Trends 2019 laat zien dat slechts circa een derde van de onderwerpen daadwerkelijk impact heeft op de strategie, de rest wordt veelvuldig besproken maar van impact op de strategie is (nog) geen sprake.

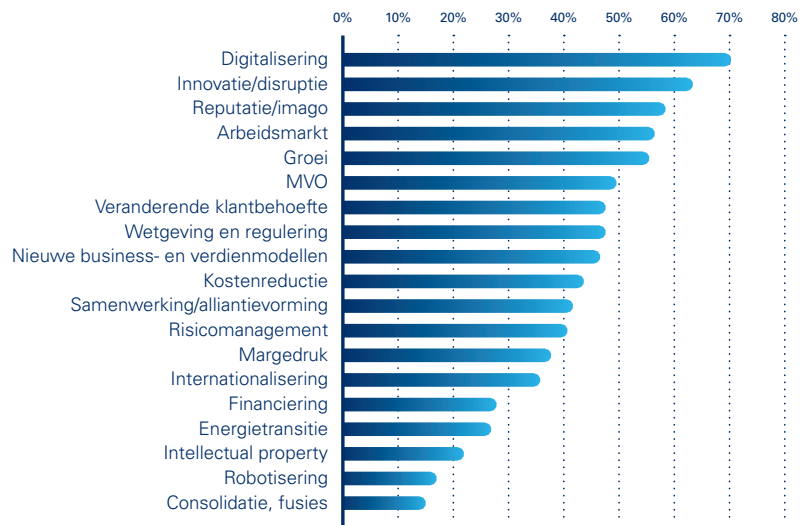
De vierde revolutie heeft zijn intrede gedaan en dit heeft zijn weerslag op de strategiebesluiting bij de meeste organisaties. Digitalisering en innovatie komen uit ons onderzoek naar voren als de belangrijkste onderwerpen in de boardrooms. Veel organisaties en bedrijven die zijn ontstaan en gegroeid in een analoge wereld, realiseren zich dat zij hun koers moeten bepalen in de huidige digitale transformatie in een snel veranderende en steeds transparantere wereld. Een nieuw basismodel is onontkoombaar en digitaal is daarbij de norm. Daarnaast vraagt de voortdurend sneller veranderende omgeving een andere wijze van keuzes maken. Dit betekent dat veel meer agile scenario's moeten worden verkend en dat de strategie daar op aangepast moet worden.

Reputatie/imago is een onderwerp dat veel besproken wordt in de boardroom (met 58% in de top 3). Desondanks heeft het geen grote impact op de strategie (10%). Veel CEO's lijken zich bewust van het gevaar van negatieve pers en de catastrofale impact die dit kan hebben op sales. Negatieve berichtgeving kan niet alleen ontstaan als reactie op het handelen van het eigen bedrijf, ook zaken buiten de eigen invloedssfeer kunnen de hele sector en daarmee het eigen bedrijf in een kwaad daglicht zetten. Transparantie is in de hedendaagse (digitale) samenleving van groot belang voor bedrijven. De consument heeft steeds meer informatie tot zijn beschikking en is met de opkomst van onder andere social media mondiger en machtiger geworden. Steeds vaker worden bedrijven online ter verantwoording geroepen en gedwongen meer inzicht te geven in de bedrijfsprocessen of supply chain. Dit is bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar in de Agri & Food, waar transparantie en traceerbaarheid hot items zijn. Digitalisering kan bedrijven helpen om meer grip te krijgen op hun processen en op de keten. Al met al is het opvallend dat reputatie en imago bij het merendeel van de organisaties (nog) maar zo weinig impact hebben op de strategie.

Arbeidsmarkt is ook vaak onderwerp van gesprek in de boardroom en heeft sterke invloed op de strategie. Door digitalisering en robotisering veranderen de benodigde vaardigheden. Er is een grotere behoefte aan hoger en technologisch geschoold personeel. Daarbij is er door economische en demografische ontwikkelingen sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De 'war for talent' heeft duidelijk impact op de koers van organisaties.

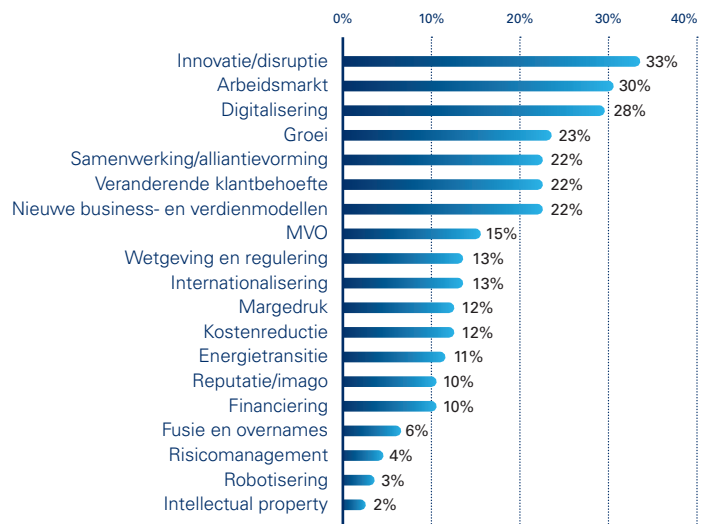
Strategische onderwerpen

Welke van onderstaande strategische onderwerpen worden voortdurend in de boardroom besproken?



Strategische onderwerpen

Grootste impact op de strategie



Strategische onderwerpen per sector

Over het geheel genomen hebben digitalisering, innovatie en arbeidsmarkt de meeste impact in 2019. Er zijn echter duidelijk verschillen waar te nemen tussen de tien gedefinieerde sectoren. Zo blijkt dat margedruk en kostenreductie met name bij de grotere organisaties van grote invloed zijn op de strategie.

Digitalisering staat bij de helft van de sectoren in de top 3, maar heeft de meeste impact op de strategie binnen de Financiële dienstverlening (36%), met kostenreductie als doel. De consument betaalt immers steeds meer via apps en smartphone; service centers zijn alleen nog noodzakelijk voor complexe adviesproducten en corporate clients.

Innovatie heeft veruit de meeste impact op strategie in de industrie (52%), maar staat ook op de eerste plaats qua impact bij de sectoren Zakelijke dienstverlening (39%) en Transport & Logistiek (35%). Vernieuwing is vooral in deze sectoren noodzakelijk om de concurrentie voor te blijven.

Arbeidsmarkt speelt een grote rol bij acht van de tien sectoren. Voor de Bouw (50%), Onderwijs, Research & Overheid (43%) en Zorg & Life Sciences (35%) heeft dit onderwerp de meeste

impact op de strategie. De hoeveelheid beschikbaar passend personeel bepaalt het groeitempo. Zo is tijdens de crisis in de bouw veel arbeid uitgestroomd die, nu de conjunctuur weer aantrekt, nog niet vervangen is. Dit levert grote tekorten op.

De energietransitie blijkt met name van belang voor Energie & Utilities (74%!) en de Bouw (40%). Groei is een belangrijk onderwerp voor de strategie bij de Handel & Retail (38%) en de Industrie (29%). Wet- en regelgeving hebben aanzienlijke invloed op de Financiële dienstverlening (26%) en Energie & Utilities (24%). Alliantievorming is bepalend voor de strategie binnen de Agri & Food (30%) en Onderwijs, Research & Overheid (33%).

Duurzaamheid en MVO worden door bijna de helft van de organisaties voortdurend besproken binnen de boardroom. Dit is een toename ten opzichte van voorgaande jaren. Ondanks de uitgebreide aandacht in media en politiek blijkt MVO slechts in 15% van de organisaties impact te hebben op de strategie. De Agri & Food is de uitschieter met 29% van de organisaties en MVO als tweede meest invloedrijke onderwerp.



Sectorverschillen: onderwerpen met grootste impact op de strategie



Transparantie in de keten

Vion – Theo Koekkoek (voorzitter RvC)



Vion is een van de grootste Nederlandse producenten van varkens- en rundvleesproducten. De vleessector heeft de laatste jaren een aantal keer onder vuur gelegen en heeft te maken met een kritische publieke opinie. Dit is bepalend voor de strategische keuzes die Vion maakt. Theo Koekkoek licht in een interview de belangrijkste uitdagingen voor Vion in de komende jaren toe en legt de strategische keuzes van Vion uit.

“De grootste uitdaging ligt op het gebied van transparantie en samenwerking in de keten”, zegt Koekkoek. Er is in Nederland grote behoefte aan informatie over de herkomst van voedingsproducten. Om in deze behoefte te voorzien, is Vion actief bezig om samenwerking in de keten op te zetten met leveranciers en klanten. Voor Vion is het belangrijk om binnen die ketens toegevoegde waarde te kunnen leveren. “Onze producten zijn traceerbaar tot aan de geboorteplaats van de varkens en runderen. Maar wij kunnen bijvoorbeeld ook de herkomst van het voer dat gebruikt is inzichtelijk maken.” Data zijn daarin de drijvende kracht en kunnen op meerdere manieren worden toegepast. “We kunnen in de toekomst bijvoorbeeld gaan werken met variabele vergoedingen, die we bepalen op basis van dierenwelzijn, type voer en andere groeiomstandigheden. Daarmee worden boeren gestimuleerd nog beter te presteren.”

Ketensamenwerking is eveneens van belang als gekken wordt naar de marktpositie van de Nederlandse vleessector. “Internationale concurrenten hebben de gehele keten in handen, van boerderij tot verwerking. In Nederland werkt dat niet, ondernemerschap van de boer is een groot goed en maakt deze schakel in de keten sterk. We moeten daarom slim samenwerken om toch de concurrentie aan te kunnen gaan.” Koekkoek noemt de ketenstrategie van Vion vooral “een westerse strategie”. In bijvoorbeeld Azië en Zuid-Amerika zijn ze veel minder geïnteresseerd in herkomst en transparantie. Concurrenieren op prijs is in die gebieden dan ook lastig. Maar, “hoe meer zaken zoals herkomst, transparantie en dierenwelzijn wereldwijd aan urgentie winnen, des te beter dat is voor de positie van Vion.”

“De verkoop van vlees is de afgelopen jaren heel stabiel gebleven, maar wij zien ook de negatieve houding in de samenleving rond vlees. Ketentransparantie kan een positief effect hebben op de reputatie en het imago van de vleessector”, zegt Koekkoek. Een belangrijk onderdeel daarin is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), waarin Vion voorop wil lopen. Zo bracht het bedrijf in 2016 als eerste een MVO-rapport naar buiten. Ook innoveert Vion met nieuwe, duurzamere producten, zoals vegetarische hamburgers.

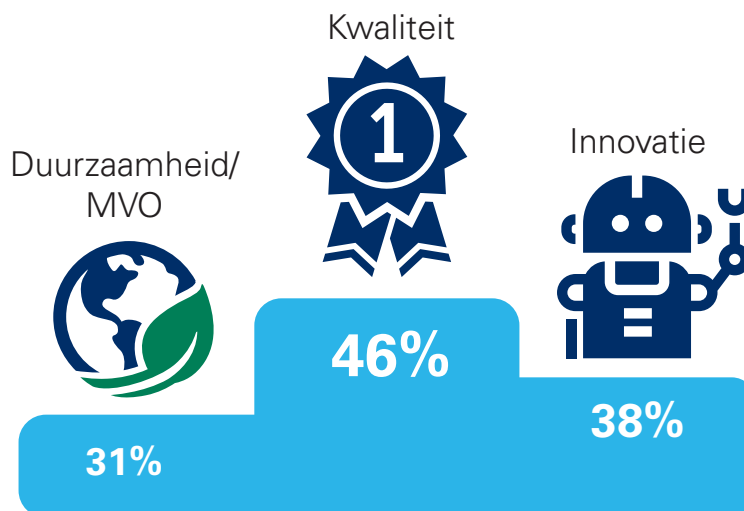
Een beter imago voor de vleessector kan tevens helpen bij het aantrekken van personeel, want ook Vion merkt de krapte op de arbeidsmarkt. Het is hard werken in de sector, zeker gezien de uitdagingen in de markt. Hier zijn sterke medewerkers voor nodig. Veel mensen blijken de sector, als werkgever, echter vaak niet in het vizier te hebben; de publieke opinie helpt hier ook niet bij. Volgens Koekkoek zijn transparantie en verduurzaming ook in dit kader van belang. En daarnaast uiteraard automatisering, die in de productie van varkens- en rundvlees – waar veel maatwerk nodig is – achterloopt, waardoor nog altijd veel personeel nodig is. Theo Koekkoek: “Vion zet in op automatiseren wat kan, maar vooral op heel goed voor onze medewerkers zorgen en hun perspectief bieden op ontwikkeling.”

Theo Koekkoek concludeert: “De concurrentie is krachtig, maar Vion is een sterke speler met een coöperatieve basis. Door krachtig in te zetten op transparantie, samenwerking en data blijft Vion een vernieuwende, betrouwbare en sterke organisatie die laat zien dat zij meegaat in ontwikkelingen en maatschappelijke uitdagingen.”

HOOFDSTUK 2

Wat kiest de CEO?

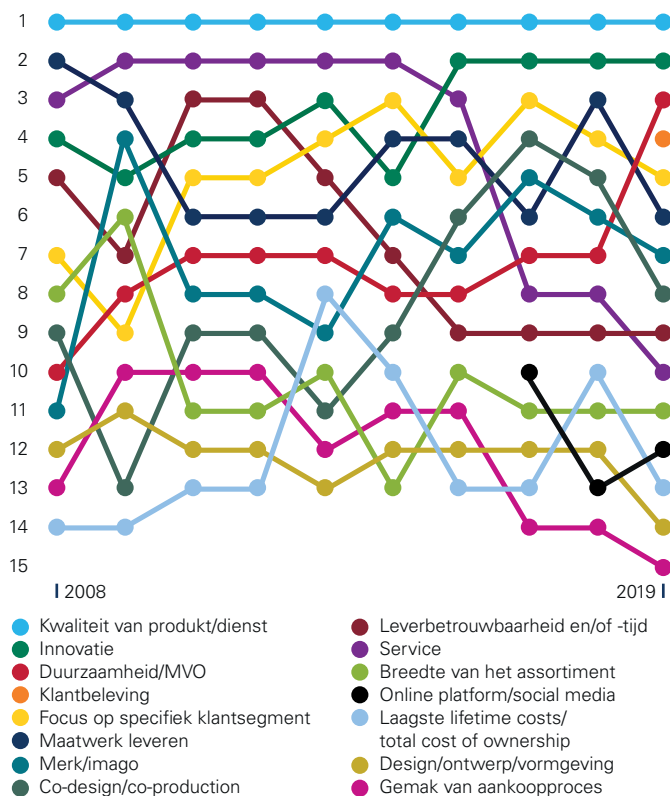
- Kwaliteit en innovatie blijven de belangrijkste aspecten waarop organisaties zich willen onderscheiden van de concurrentie.
- Duurzaamheid/MVO is definitief van strategisch belang.
- Het onderscheidend vermogen wordt voornamelijk bepaald door de sector waarin een organisatie actief is, niet door de omvang van het bedrijf.
- Verhevigde concurrentie wordt in 64% van de gevallen vooral verwacht van bekende partijen. 23% van de respondenten denkt vooral last te krijgen van nieuwe bedrijven. Vrijwel alle deelnemende bedrijven zetten hun businessmodel op de kop. Slechts één op de vijf organisaties zegt hierin geen wijzigingen door te voeren.
- Veranderingen in het businessmodel worden vooral verwacht in de relatie en communicatie met de klant, in partnerships en in producten en diensten.



Podium Top 3

Ondanks de snelle veranderingen in de wereld blijft kwaliteit net als in andere jaren het belangrijkste aspect waarop organisaties zich onderscheiden. Ook de nummer 2 op het gebied van onderscheidend vermogen blijft ongewijzigd: innovatie is en blijft belangrijk. Duurzaamheid/MVO is de snelste stijger in de lijst en is voor organisaties definitief van strategisch belang. Klantbeleving heeft in de afgelopen jaren steeds meer terrein gewonnen binnen veel organisaties. Organisaties denken steeds meer in termen van 'customer journeys' en stellen de klant centraal. Het verlenen van service is slechts één onderdeel daarvan. Dit zou deels ook de daling van service als onderscheidend aspect kunnen verklaren.

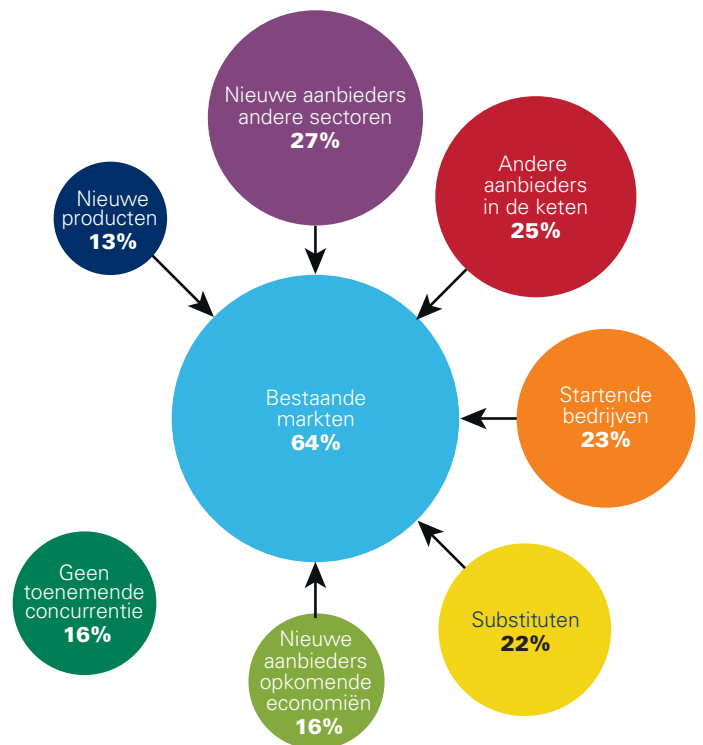
Top 15 onderscheidend vermogen 2008-2019



Concurrentie

Uit ons onderzoek blijkt dat veel organisaties de concurrentie voornamelijk vanuit bestaande en bekende partijen ziet komen (64%). Ook vanuit andere marktpartijen, zoals nieuwe aanbieders uit andere sectoren, andere aanbieders in de keten, startups en substituten, verwacht circa een kwart (22-27%) van de respondenten substantiële concurrentie. Slechts 16% geeft aan weinig of geen concurrentie te hebben, waaronder uiteraard een aantal organisaties uit het publieke domein. Nieuwe aanbieders zien we vooral ook binnen de financiële sector. Bijna de helft (46%) van de onderzochte organisaties binnen de Financiële dienstverlening verwacht toenemende concurrentie van nieuwe aanbieders uit andere sectoren (cross-overs). Eveneens bijna de helft (48%) van de organisaties in de Transport & Logistiek ziet meer integratie in de keten en verwacht toenemende concurrentie van leveranciers en afnemers.

Vanuit welke hoek verwacht u toenemende concurrentie?



Nu we weten waar strategische keuzes in de boardroom op worden gebaseerd, is het interessant om te kijken welke consequenties die keuzes hebben. Het businessmodel is binnen veel bedrijven een belangrijk onderwerp op de agenda van de CEO. Vrijwel alle bedrijven verwachten fundamentele wijzigingen door te voeren in het businessmodel. Maar wat veranderen bedrijven in hun businessmodel in de praktijk? Aan welke knoppen wordt er gedraaid? En welke rol speelt innovatie hierin?

Als we kijken naar de keuzes in het businessmodel, blijkt dat circa 20% van de organisaties niet gaat veranderen. Oftewel: 80% voert wél wijzigingen door. Vrijwel alle deelnemende bedrijven sleutelen dus aan hun businessmodel.

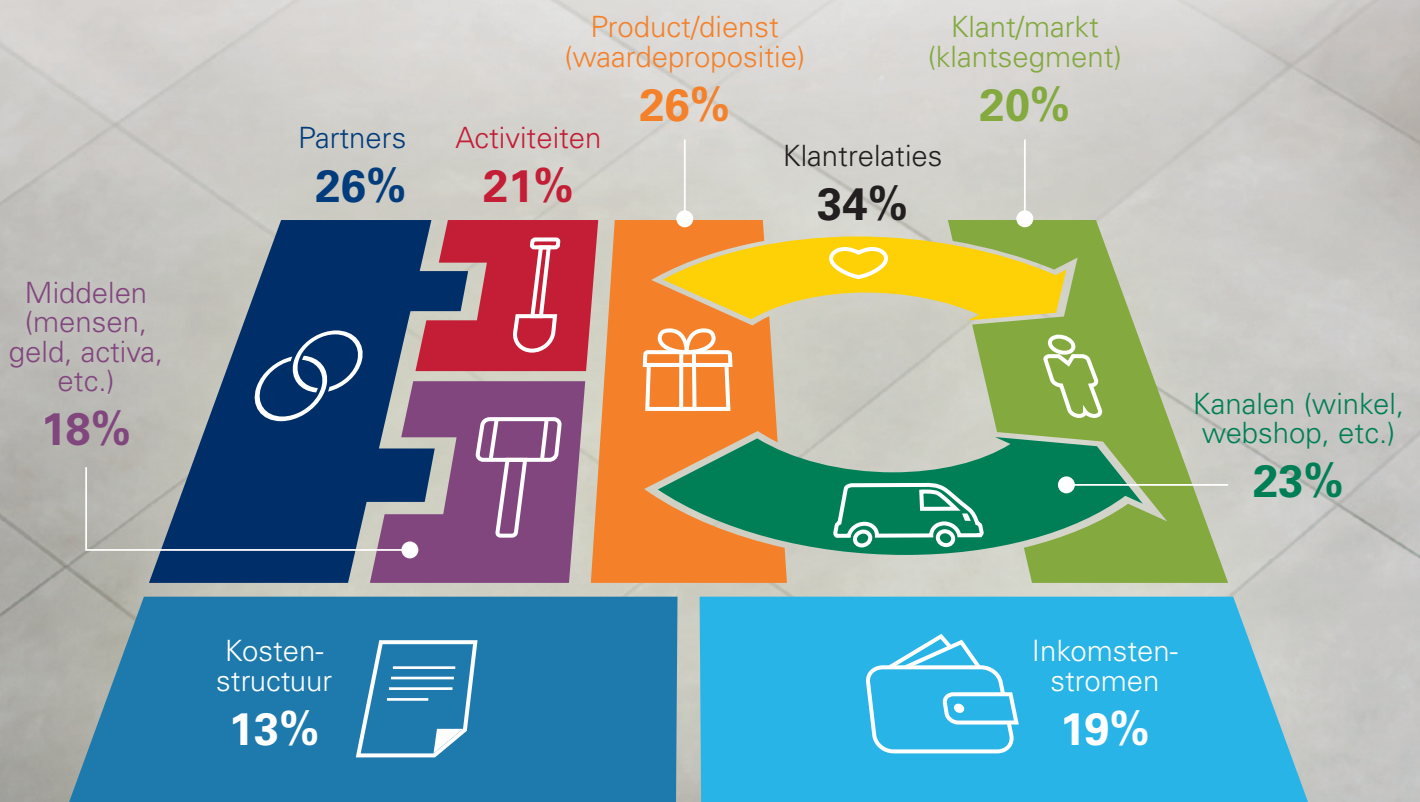
De relatie en communicatie met klanten is het belangrijkste onderdeel van het businessmodel waaraan gesleuteld wordt door de deelnemers aan Berenschot Strategy Trends 2019. De klantrelatie staat voorop. Het is daarbij zaak goed aan te sluiten op de wens van de klant, maar nog wel oog te hebben voor wat dit betekent voor het eigen bedrijf en de rest van de keten. Doordat bedrijven optimaal willen voldoen aan de wens van de klant, voegen velen van hen steeds meer producten en diensten aan het portfolio toe. Deze wildgroei is een wijdverspreid probleem dat door een gebrek aan strategisch portfoliomanagement zorgt voor onnodige druk op de organisatie en haar winstgevendheid.

Succesvolle organisaties zijn voortdurend in beweging. Zij passen zich aan, niet zodra nodig maar vóór het nodig is. Kleine veranderingen in de omgeving kunnen grote impact hebben op het eigen businessmodel. Daarom zien we dat ook succesvolle bedrijven sleutelen aan het businessmodel; 80% van de bedrijven die sterk groeien (>10%) wijzigt het businessmodel. Bovendien heeft verandering in het ene aspect van het businessmodel vaak direct gevolgen voor andere

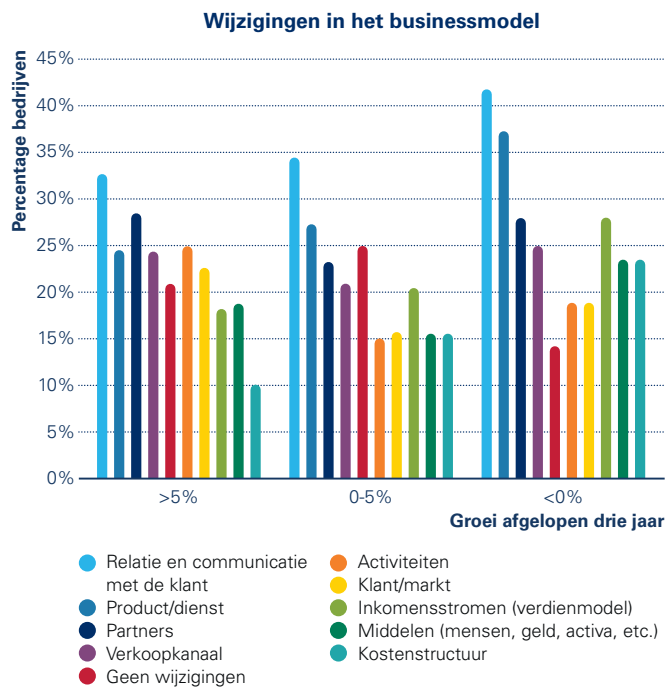
aspecten ervan. Daarmee bevinden succesvolle organisaties zich in een permanente staat van transitie, waarin zij pilots starten, nieuwe dingen proberen, andere kanten van zichzelf opzoeken en dit alles voortdurend *doorvertalen* naar de eisen die dit aan de organisatie stelt. Dit is de sleutel tot succes voor de komende jaren. Stilstand is achteruitgang. We zien dan ook dat de methodieken van lean startup steeds meer in de strategiepraktijk worden toegepast.

Business model canvas

Welke elementen van uw businessmodel verwacht u fundamenteel te gaan wijzigen?



Organisaties die niet groeien, richten zich vooral op het verbeteren van de relatie met de klant en moeten meer aspecten van het businessmodel aanpassen. Deze organisaties moeten grotere, fundamentele wijzigingen aanbrengen om in de toekomst nog bestaansrecht te hebben.



Hogere groei is gekoppeld aan meer wijzigingen in de wijze van communiceren met de klant, qua activiteiten en in partners. Kijken we naar de wijzigingen in het businessmodel, dan valt op dat zowel de kostenstructuur als de inkomstenstromen buitengewoon laag scoren. En dat is toch wel opmerkelijk, want wanneer je onderdelen van het businessmodel verandert, verwacht je logischerwijs ook enige veranderingen in kosten. En hopelijk ook in de toegevoegde waarde voor de klant en de manier waarop die daarvoor wil betalen. Het aanpassen van opbrengststromen is complex, vanwege de lopende klantrelaties. Sleutelen aan de kosten is op dit moment minder relevant voor de meeste organisaties want er is geen 'burning platform'. Belangrijker is de goede mensen binnenboord te houden.

Vervolgens hebben we deelnemers gevraagd wat voor hen het belangrijkste is om succesvol te zijn in 2025. In antwoord daarop worden klanten, markten en personeel het meest genoemd. Organisaties moeten blijven inspelen op de veranderende behoeften van klanten door te blijven innoveren.

Wat is voor u het meest belangrijk om succesvol te zijn in 2025? Een aantal quotes van deelnemers.

- Het juiste antwoord geven op fundamentele veranderingen. Aanpassingsvermogen en actueel blijven.
- Extreem goede verbinding met klanten en hun wijzigende behoeften.
- Vergroten van de klantenservice en de innovatie van producten.
- Klanttevredenheid. Zichtbaar zijn en hoge kwaliteit leveren.
- Kwaliteit leveren; op maat betrokken en ruimte latend.
- Datagedreven werken en het verdienmodel vanuit het industriële tijdperk omzetten naar circulaire economie.
- Digitalisering en kennisontwikkeling. Innovatie en partnership.
- Nieuwe producten en markten ontwikkelen in het kader van de energietransitie.
- Ontwikkelen van nieuwe businessmodellen vanuit big data.
- Marktverbreding en technologieverschuiving.
- Durven loslaten om verder te kunnen groeien.
- Maatwerk en strategische samenwerking. Samenwerken in netwerken.
- People development. Beschikbaarheid van goed personeel.
- Goede mensen die verstand hebben van de producten die ze verkopen en liefde voor het vak hebben.

onderscheidend digitalisering
 bestaande binden klant marktaandeel wetgeving
 innovatie financiële vermogen
 strategische waarde product
 uitbreiden concurrentie
 nieuwe realiseren verhogen
 veranderende diensten verbeteren
 financiering omzet kwaliteit partners
 aantrekken omzet kwaliteit partners
 toegevoegde organisatie
 business interne versterken processen
 groei efficiency behouden
 positie internationalisatie
 cultuur beheersing businessmodel
 duurzaamheid opdrachten reductie
 focus personeel markten
 kennis dienstverlening

Per sector zijn wel verschillen zichtbaar. Zo is klantbeleving in de sectoren Handel & Retail, Transport & Logistiek, Financiële dienstverlening en Zorg & Life Sciences belangrijker. Organisaties kunnen zich daar minder op de kwaliteit van het product en/of dienst onderscheiden. Ook zien we dat Duurzaamheid/MVO met name belangrijk is in de Agri & Food, Handel & Logistiek, Energie & Utilities en Bouw. In de Industrie en Energie & Utilities kunnen organisaties zich onderscheiden door leverbetrouwbaarheid. Dit is in andere sectoren minder het geval.

Sector: Op welke manier wilt u zich onderscheiden van de concurrent?



HOOFDSTUK 3

Digitalisering & innovatie: Investeren in innovatie, digitalisering en technologie loont

- Digitalisering en innovatie zijn de belangrijkste strategische thema's voor het Nederlandse bedrijfsleven. Technologische ontwikkelingen gaan ongekend snel en zetten hele industrieën, businessmodellen en organisaties op zijn kop.
- Investeren in technologie en innovatie loont. Bedrijven die veel investeren in R&D en innovatie groeien harder dan bedrijven die dit minder doen.
- Bedrijven die veel investeren in R&D en innovatie behalen ook een groter aandeel van de omzet uit nieuwe producten.
- Op technologisch gebied verwachten Nederlandse CEO's de meeste impact van big data en data analytics en zij denken hierin ook het meest te investeren. Big data/data analytics staat in vrijwel alle sectoren boven aan de lijst van technologiegerelateerde thema's met impact op de business.
- De impact van big data/data analytics is het grootst in de Bouw en Financiële dienstverlening.
- Grotere organisaties tonen meer bereidheid en beschikken over meer financiële middelen om te investeren.
- Innovatie doe je samen: de kern van het innovatieproces van bedrijven is gericht op samenwerking en alliantievorming.

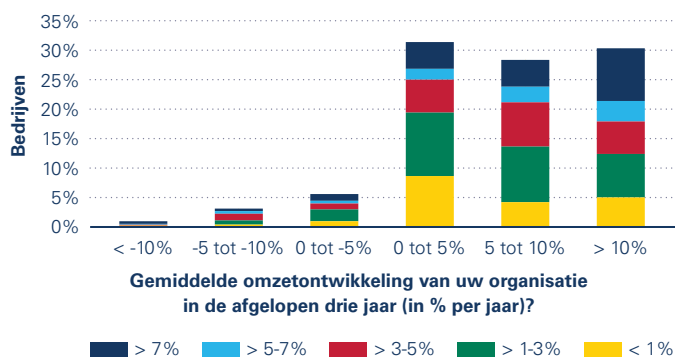
Innovatie

Innovatie is een belangrijk thema in de boardroom. Maar hoe effectief is innoveren?

De helft van de organisaties die deel hebben genomen aan ons onderzoek, besteedt meer dan 3% van de omzet aan R&D en innovatie. We hebben onderzocht in hoeverre sterk groeiende organisaties meer investeren in R&D en innovatie. Daaruit blijkt dat organisaties die sterk investeren in R&D en innovatie ook sterk groeien. Zij zijn in staat om de innovatie daadwerkelijk om te zetten in omzetgroei. Investeren in R&D & innovatie loont.

Innovatie en technologie

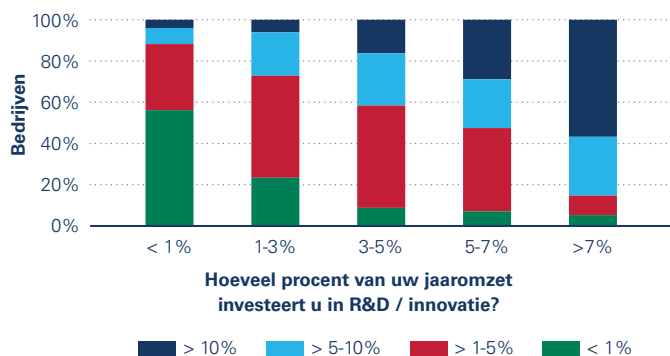
Hoeveel procent van uw jaaromzet investeert u in R&D / innovatie?



Ook blijkt dat bedrijven die veel investeren in R&D en innovatie veel omzet halen uit nieuwe producten. Bij de bedrijven die meer dan 7% van hun omzet in R&D en innovatie investeren, behaalt circa 50% van de deelnemers meer dan 10% omzet uit nieuwe producten.

Innovatie en technologie

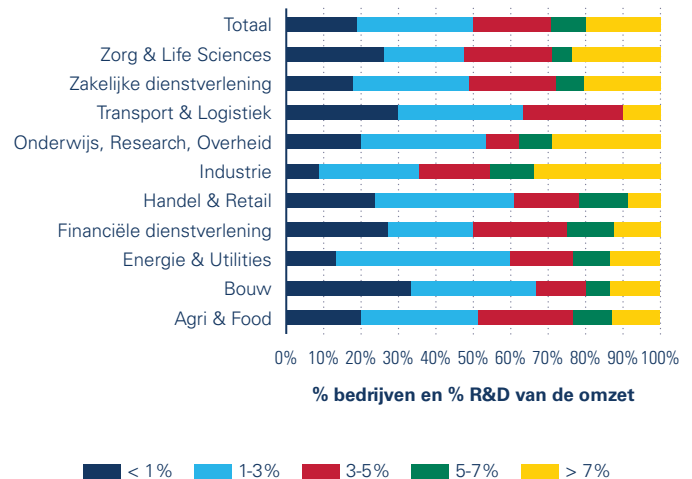
% organisaties met omzet uit nieuwe producten / diensten



Met name de industrie investeert veel financiële middelen in R&D. Bijna 50% van de organisaties binnen de industrie investeert meer dan 5% van de omzet in R&D en innovatie. De sectoren Bouw, Transport & Logistiek en de Handel investeren verhoudingsgewijs weinig geld in innovatie. Kijkend naar de andere resultaten van ons onderzoek is dat best opvallend, want met name in de Bouw wordt innovatie wél als een belangrijk onderwerp beschouwt. Wellicht zijn in deze sector de middelen niet voorhanden om veel te investeren in innovatie. Daarbij moet wel rekening worden gehouden dat het inkoopandeel bij de Bouw relatief groot is en ontwikkeling door toeleveranciers wordt gedaan.

Innovatie en technologie

Hoeveel procent van uw jaaromzet investeert u in R&D / innovatie?



Digitalisering

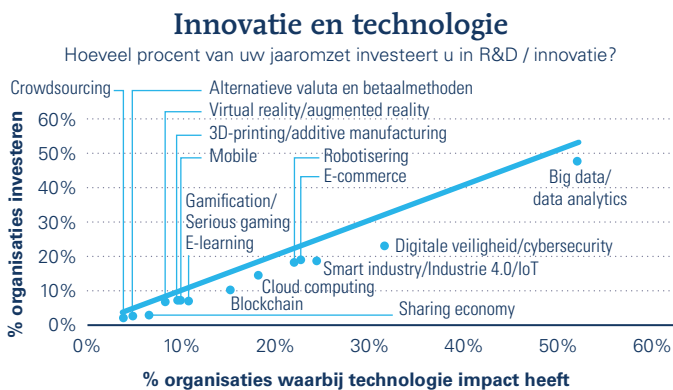
Nederlandse CEO's verwachten de meeste impact op hun onderneming van big data en data analytics. Beide onderwerpen staan in vrijwel alle sectoren op nummer 1.

Circa de helft van de organisaties geeft aan ook daadwerkelijk te willen investeren in big data / data analytics. Door het combineren van klantinformatie, open data, operationele data en interne managementinformatie kunnen scherpe inzichten worden verkregen. Belangrijk is dat big data uiteindelijk ook big information wordt: de overvloed aan gegevens moeten uiteindelijk ook geanalyseerd worden en gekoppeld worden aan kwalitatieve informatie. Pas dan wordt het zinvolle managementinformatie.

De explosieve toename van data – snel veranderend en steeds vaker 'real time' aangeleverd – biedt ongekende kansen aan bedrijven en de publieke sector in praktisch alle onderdelen van hun bedrijfsvoering. Door deze ontwikkeling staan bedrijven en organisaties aan de vooravond van een transformatie naar een meer op data gebaseerde aansturing. Daarvoor zijn nieuwe competenties noodzakelijk op het gebied van data science en IT, maar ook ten aanzien van de verdere organisatieontwikkeling.

Voor een succesvolle implementatie van big data-toepassingen is het essentieel dat de business, IT en data science binnen een organisatie elkaars taal spreken en gezamenlijk aan projecten kunnen werken. Data science is een vakgebied in ontwikkeling en voor veel bedrijven nog onontgonnen terrein, met vaak een steile leercurve. Sturing op eigenaarschap en verantwoordelijkheid is van groot belang in deze samenwerking.

Digitalisering heeft grote impact op het Nederlandse bedrijfsleven. De huidige bedrijfsmodellen en ketens gaan op hun kop, producten en diensten worden via nieuwe kanalen aangeboden, waarbij fysiek en digitaal steeds meer met elkaar verweven zijn. Ook leiden technologische ontwikkelingen tot geheel nieuwe businessmodellen. De mate waarin organisaties willen investeren, loopt echter achter bij het percentage organisaties waarbij technologie impact heeft op de business.

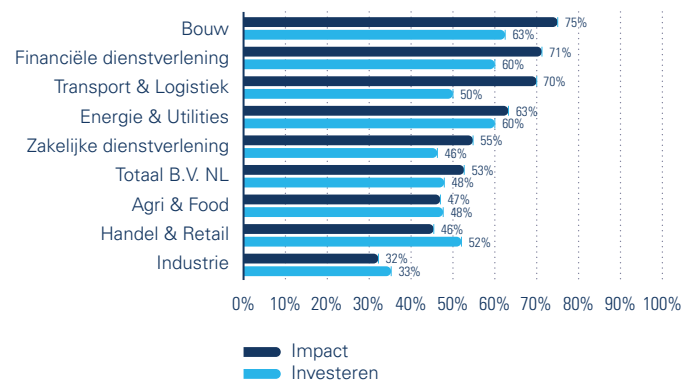


Ook wordt er fors geïnvesteerd in digitale veiligheid en cybersecurity, nummer 2 op onze lijst en de keerzijde van de digitalisering. Doordat er steeds meer informatie digitaal beschikbaar komt en organisaties en systemen ook steeds meer met elkaar verbonden ('connected') zijn, wordt cybersecurity steeds belangrijker.

Organisaties krijgen door de digitaliseringsslag te maken met verschillende vragen. Hoe om te gaan met vertrouwelijke data en dataveiligheid? Dient er een security officer aangesteld te worden en zo ja, welke bevoegdheden heeft deze? Versterken innovatie en informatiebeveiliging elkaar? Zijn medewerkers i-bewust? Is de organisatie goed beschermd tegen cyberaanvalen? Is er een overzicht van kritische en kwetsbare gegevens? Weten medewerkers wat ze moeten doen bij het verlies van privacygevoelige gegevens?

Innovatie en technologie

Impact van big data/data analytics op de strategie

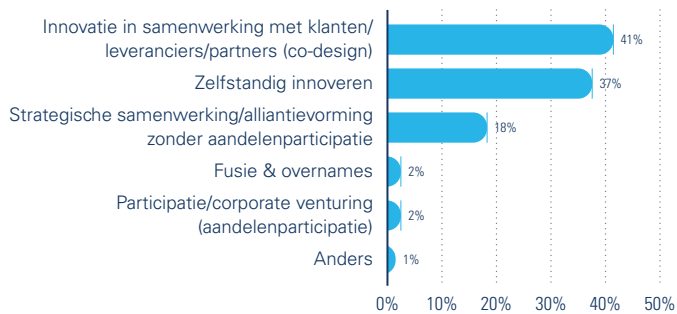


De impact van big data/ data analytics is het grootst in de Bouw en Financiële dienstverlening. Binnen de Bouw speelt de impact van big data / data analytics het meest, maar wordt weinig geïnvesteerd. De Bouw loopt voorop in samenwerking in de keten zoals met BIM (Bouw Informatie Model), om het beheer en de voorspelbaarheid van bouw- en vastgoedprojecten verder te optimaliseren.

Innoveren doen bedrijven samen met klanten, partners en/of leveranciers in de keten (41%) en in allianties (18%). Slechts 37% van de organisaties innoveert zelfstandig. Verticale samenwerking is belangrijk om de innovatie in de volledige keten uit te voeren.

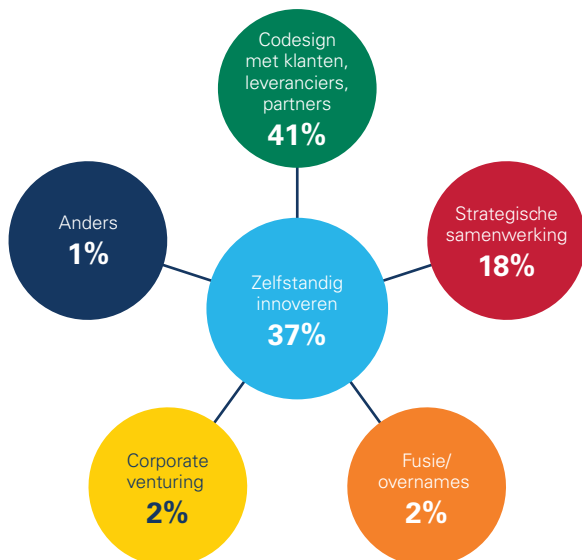
Innovatie en technologie

De kern van het innovatieproces van uw organisatie is gericht op



Innovatie en technologie

De kern van het innovatieproces van uw organisatie is gericht op



Steeds vaker kiezen organisaties ervoor om samen, bijvoorbeeld in een innovatiecluster, te innoveren. Dit kan innovatie versnellen en de kosten en/of risico's verminderen. Wel moeten vooraf goede en duidelijke afspraken gemaakt worden. Wat doen we samen en wat niet? Hoe delen we de successen (en tegenslagen)? Alle stappen in het innovatieproces zijn te organiseren, maar de wijze waarop hangt af van omgevingsfactoren. De ene keer gaat het om het maken van een goede roadmap. De andere keer om het finetunen van een werkproces met spelregels, zoals agile werken, of om het zoeken van partners. Een goed voorbeeld is de Brainport Industries Campus in Eindhoven, waar verschillende organisaties intensief samenwerken aan innovatie.



Zero Touch Manufacturing

Siemens – Bas Kuper (Vice President en Managing Director Benelux, Siemens Industry Software)



“In Azië en ook in Duitsland zie ik bedrijven zwaar investeren en experimenteren met robotiseren van hun administratieve en maakprocessen. In Nederland gebeurt dit onvoldoende”, zegt Bas Kuper. “Digitale transformatie is een topic dat hoog op de agenda moet staan in de Nederlandse boardrooms, waar men een visie op moet hebben.”

Berenschot Strategy Trends 2019 laat zien dat veel bedrijven digitalisering en innovatie zien als dé strategische onderwerpen voor dit jaar. Dat geldt zeker voor Siemens Industry Software. Met circa 20.000 medewerkers wereldwijd en circa 800 in Nederland is Siemens marktleider op het gebied van PLM software. Bas Kuper vertelt over zijn visie en de rol van Siemens in innovatie.

“In de Nederlandse maakindustrie wordt veel over digitalisering gepraat, maar er zijn maar weinig bedrijven die een end-to-end visie op digitalisering ontwikkelen en deze ook daadwerkelijk realiseren”, zegt Kuper. Dat terwijl er juist door het hele proces onder de loep te nemen gigantische voordelen kunnen worden behaald. Zo zag Kuper een van zijn klanten een kostenbesparing behalen van bijna 30%, waarbij ook het bestel- en productieproces voor klanten afnam van enkele weken tot slechts een paar uur. Deze resultaten hebben een ongekennde impact op het innovatievermogen van organisaties en daarmee ook op de concurrentiepositie.

Kuper laat zien hoe het design van een nieuwe fabriek in virtual reality niet alleen het bestek voor de bouw levert, maar ook tooling voor het trainen van medewerkers. Het kan bijvoorbeeld de basis vormen voor een automatisch evacuatieplan, dat op gang komt wanneer het systeem calamiteiten boven een bepaalde schaal waarneemt. “De mogelijkheden hiervoor zijn al in ruime mate beschikbaar. Daarom is het opvallend dat dit nog zo weinig wordt toegepast. Zeker omdat dit inherent gaat leiden tot meer veiligheid en een verhoogde productiviteit”, zegt Kuper.

Wel of niet meedoen is volgens Kuper geen keuze. “De consument vraagt een eindeloos aanbod aan variëteiten, morgen geleverd en van goede kwaliteit. Tegelijkertijd mogen de kosten per product niet toenemen. Als je daar niet klaar voor bent, heb je als productiebedrijf in de nabije toekomst een probleem. Dan red je het niet met kleine procesoptimalisaties.” Robots, aangestuurd door geavanceerde software, zullen (deel)taken overnemen. In de toekomst zal er geen mensenhand meer nodig zijn om standaardproducten te fabriceren. “Wij noemen dat ‘Zero Touch Manufacturing’.”

Wat betreft impact op de eigen business, ziet Kuper het gebruik van ‘software in the cloud’ en ‘Software as a Service’ als belangrijke ontwikkelingen. “Ondanks het feit dat technologisch steeds meer mogelijk is, zijn bedrijven, vaak uit veiligheidsoverwegingen, nog niet geneigd hun systemen en data over te brengen naar de cloud”, zegt Kuper.

Voor Siemens is een cruciale uitdaging het vinden en binden van de juiste mensen. In Nederland is de ‘war for talent’ voelbaar. “Er is een chronisch tekort aan mensen met de juiste skills.” Samenwerking met opleidingsinstututen, online academies, veel meer stageplaatsen en goede coaching en begeleiding moeten daarbij helpen. “De theorie op school koppelen aan de praktijk bij bedrijven. Daarin pakken wij nadrukkelijk onze rol”, geeft Kuper aan.

Digitalisering vraagt om een transformatie van de hele organisatie. Leiderschap is cruciaal. “Er moeten meer mensen in de boardroom komen met affiniteit met digitalisering”, besluit Kuper.

HOOFDSTUK 4

Arbeidsmarkt: De transformatie van werk is zichtbaar in alle sectoren

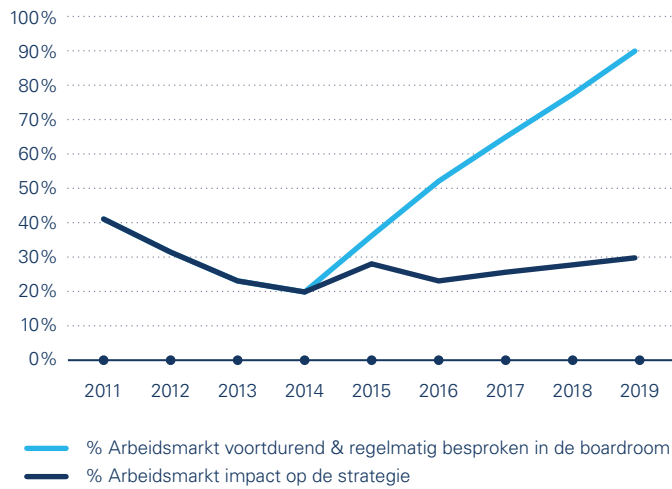
- **Arbeidsmarkt wordt meer besproken in de boardroom dan voorgaande jaren.**
- **In alle sectoren is transformatie van werk relevant.**
- **Transformatie van werk is met name relevant bij grote organisaties.**
- **Kostenbeheersing gebeurt met name door procesoptimalisaties.**

De arbeidsmarkt verandert onder invloed van demografische ontwikkelingen als vergrijzing. Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Door digitalisering en toepassing van nieuwe technologieën verandert ook het type werk. In de toekomst is er meer behoefte aan hoger en meer technologisch opgeleid personeel, terwijl uitvoerend en administratief werk anders wordt ingericht. Andere vaardigheden, de zogenoemde '21st-century skills', worden belangrijker. Dit leidt niet alleen tot bedreigingen maar biedt ook kansen. Het repetitieve werk zal verdwijnen en de complexe en klantgerichte activiteiten worden steeds belangrijker.

Bij een groeiende economie is er ook spanning op de arbeidsmarkt. De organisaties met het goede personeel kunnen groeien. Ondernemers die erin slagen het werk zó in te richten dat medewerker én organisatie duurzaam extra waarde kunnen leveren, zijn de koplopers van de toekomst. Berenschot Strategy Trends 2019 laat zien dat 90% van de deelnemers arbeidsmarkt-topics bespreekt in de boardroom. Dit betreft onderwerpen zoals de 'war for talent', duurzame inzetbaarheid en tekorten. Dit is een zeer sterke stijging ten opzichte van de afgelopen jaren. Bij circa 30% van de betrokken organisaties heeft dit impact op de strategie.

Transformatie van werk

Arbeidsmarkt als strategisch onderwerp

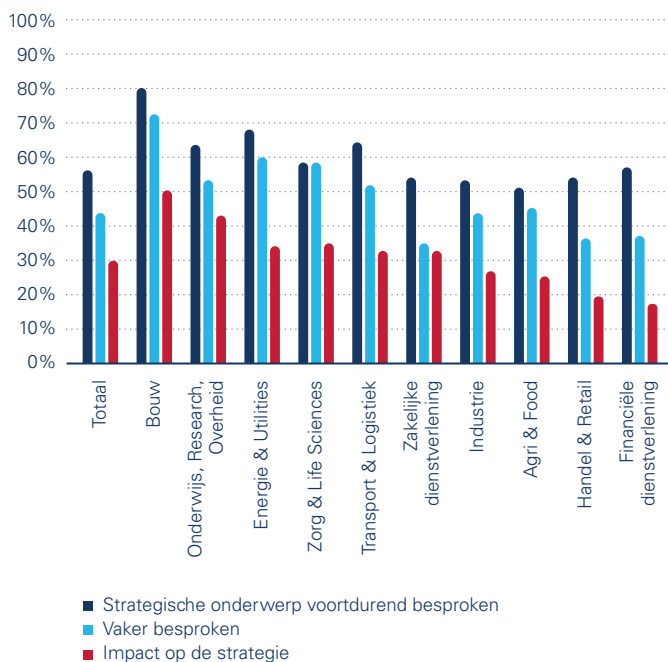


N.B. er is geen meting beschikbaar voor 2017 en 2018.

In alle sectoren is transformatie van werk relevant. Dit wordt door circa 56% van de organisaties voortdurend besproken en bij 43% vaker besproken. Arbeidsmarkt speelt met name in de Bouw, bij 50% van de ondernemingen heeft dit impact op de strategie. De hoeveelheid beschikbaar personeel bepaalt hier het groeitempo. Tijdens de crisis is er veel arbeid uitgestroomd die nog niet vervangen is. Nu de conjunctuur weer aantrekt, is er een tekort aan goed gekwalificeerd personeel.

Transformatie van werk

Strategisch onderwerp in de boardroom



Kostenbeheersing

Ook in tijden van groei is het belangrijk om de kosten te blijven beheersen. Procesoptimalisatie en efficiëntere productie zijn hiervoor de belangrijkste manieren. Organisaties kiezen met name voor procesoptimalisatie om de kostenstructuur aan te passen, harde reorganisaties zijn voorbij. Bedrijven moeten het doen met minder mensen en middelen. Door processen beter in te richten, verspilling te voorkomen en verantwoordelijkheden anders te beleggen, kan kostenbesparing worden gerealiseerd. Ook de impact van digitalisering heeft bij 30% effect op het werk en de kostenstructuur. Digitalisering heeft de grootste impact op Financiële dienstverlening en Bouw. Energie & Utilities en Transport & Logistiek zijn bezig met operational excellence. Flexibilisering van personeel zien we met name in de Zorg & Life Sciences en Transport & Logistiek.

Transformatie van werk

Wat is voor u de belangrijkste manier om kosten te verlagen?



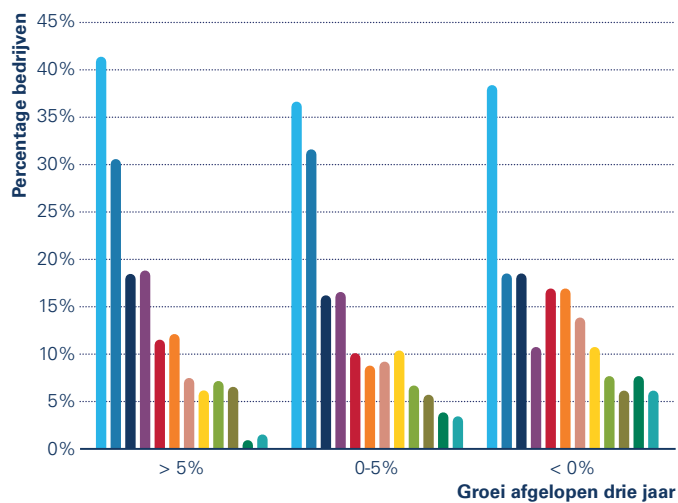
We zien procesoptimalisaties in vrijwel alle sectoren. Juist in tijden van groei moet je de organisatie klaar maken voor de toekomst en mogelijk mindere tijden. Tegelijkertijd groeien en snoeien in het portfolio op strategisch niveau getuigt van alertheid op het ontdekken van veelbelovende marktmogelijkheden. Zo worden risicovolle gebieden op tijd geïdentificeerd en activiteiten die niet bij de onderneming passen, afgestoten – vaak voordat onderdelen daadwerkelijk verliesgevend en moeilijk verkoopbaar worden. Door op tijd te onderkennen dat onderdelen niet langer binnen de onderneming passen, is er tevens ruimte voor een geleidelijk afstotingsproces wat vaak gunstiger is dan het in financiële nood van de hand doen of elimineren van bedrijfsonderdelen. Doordat dit proces geleidelijk verloopt, kan eventuele afvloeiing van personeel ook op een sociale manier gebeuren. Dit zal in veel gevallen tot meer begrip en minder kosten leiden.

Het reduceren van directe en/of indirecte medewerkers wordt minder vaak ingezet om de kosten te verlagen. Alleen bedrijven die een omzetkrimp verwachten, kiezen nog relatief vaak voor het verminderen van de overhead. Hetzelfde geldt voor de zeer grote bedrijven (meer dan 1.000 medewerkers). Reductie van directen wordt beperkt ingezet, met name in Financiële dienstverlening. Reductie van indirecte medewerkers zien we met name terug bij Energie & Utilities en in de Zorg & Life Sciences. Het aanpassen van arbeidsvoorwaarden is alleen een topic binnen Transport & Logistiek.

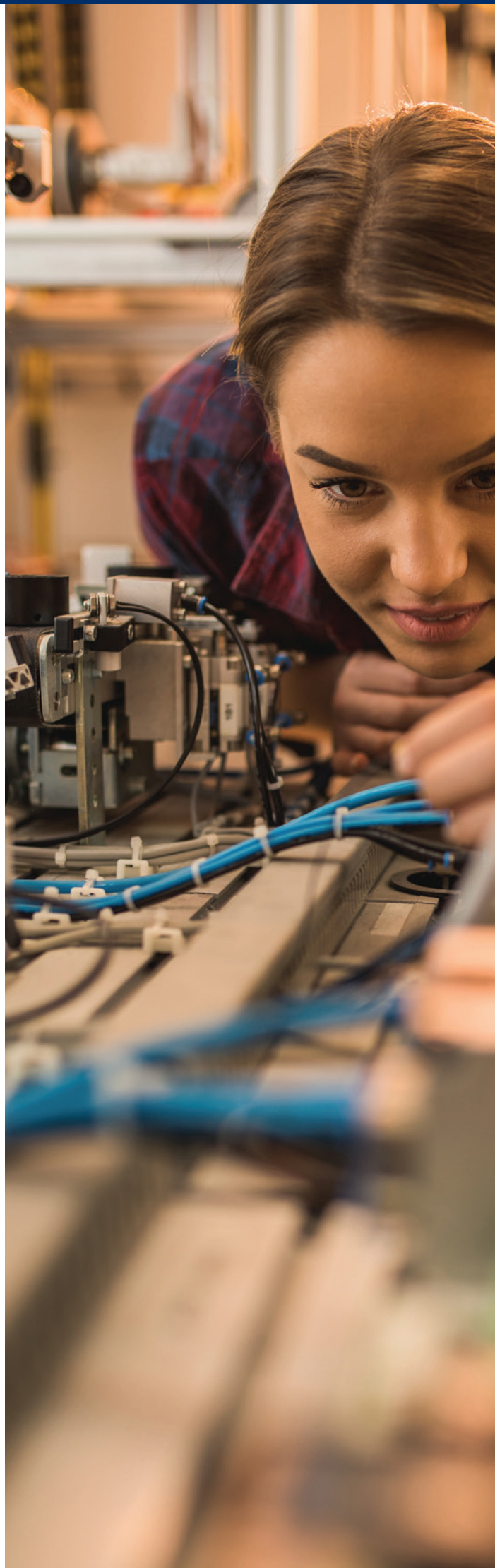
Sterk groeiende bedrijven zetten ook in op kostenbeheersing, met name door processen te optimaliseren en efficiënter te produceren. Bedrijven maken ruimte vrij om de juiste investeringen te doen.

Transformatie van werk

Wat is de belangrijkste manier om kosten te verlagen?



- % Procesoptimalisatie/efficiënter
- % Digitalisering
- % Lean six sigma/operational excellence
- % Niet van toepassing
- % Reductie indirecte kosten
- % Flexibilisering personeel
- % Reductie directe medewerkers
- % Reductie indirecte medewerkers
- % Ketenverkorting/reduceren leveranciers
- % Outsourcing en/of offshoring
- % Reductie in arbeidsvoorwaarden
- % Ultgavenstop



Geen nieuwe technologie zonder vakmanschap



IJssel Technologie – Gerko Katgert (Manager mens- en organisatieontwikkeling) & Mark Peters (Innovatieversneller Smart Industry)

IJssel Technologie (IJssel) is specialist in smart industry met expertise op drie terreinen: productieoptimalisatie, onderhoudsoptimalisatie en ontwikkeling van medewerkers. “Wij zien klanten worstelen met het inzetten van nieuwe technologieën, we helpen hen met een aanpak die gaat over nieuwe technologie, de verbeteringen die je ermee wilt realiseren, en het vakmanschap van de medewerkers.

Berenschot Strategy Trends 2019 laat zien dat digitalisering het belangrijkste strategische thema is in de industrie. Dit onderkent ook IJssel, een kennisbedrijf met zo'n 450 monteurs, engineers en bedrijfskundigen. Zij bouwen, onderhouden en verbeteren productieprocessen voor en met hun klanten, vanuit een gedegen kennis van de praktijk. “We gaan blijvende relaties aan op basis van loyaliteit en vertrouwen. We zien onszelf niet als leverancier, maar als partner”, zegt Gerko Katgert. De ‘Fabriek van de Toekomst’ gaat niet alleen over techniek, maar ook over de doelen die je ermee wilt bereiken.”

Bij IJssel beginnen ze met het vaststellen van de ambitie: hoe ziet de droomfabriek eruit en op welke KPI's gaat die fabriek zich fundamenteel onderscheiden? “Wanneer we daar een beeld van hebben, gaan we dit vertalen in een innovatieagenda”, geeft Mark Peters aan. Die innovatieagenda bevat, naast zicht op toepassing van nieuwe technologieën, ook zicht op de profielen van de toekomstige medewerkers die nodig zijn. “Zonder expertise is technologie weinig waard”, zegt Gerko Katgert, “en expertise bouw je op door te doen. Dat principe hanteren we ook intern. Wanneer er een nieuwe technologie is die relevant lijkt, dan schaffen we die aan. We moeten zelf kunnen 3D-printen of begrijpen hoe Artificial Intelligence

(AI) zich verhoudt tot de kennis van de vakman, voordat we onze klanten kunnen helpen op weg naar hun fabriek van de toekomst.”

En ook adviseren is voor IJssel in hoge mate ‘doen’. Workshops, pilots, experiences zijn de woorden die opkomen bij Mark Peters als het gaat over de samenwerking met klanten. Nieuwe technologie is een cultuurverandering. Big data, predictive maintenance en AI vragen om een andere manier van werken en een andere manier van leidinggeven. “We zetten Sprintteams in om ervaring op te doen. We investeren tijd in ontwikkelingen die we op ons af zien komen. Dat werkt alleen als het management dat ook ziet zitten”, constateert Gerko Katgert. De cultuurverandering is nodig om de vakmensen voor de toekomst op te leiden en aan je te binden.

Natuurlijk moet je medewerkers beoordelen en bepalen wie wel meekunnen en wie hulp nodig hebben. En niet iedereen kan meekomen. IJssel benut waar mogelijk zijn netwerk om medewerkers van klanten die de slag eventueel niet kunnen maken, te herplaatsen in andere posities. Ook dat is een onderbouwing van hun claim dat IJssel echt een ‘partner in productiviteitsverbetering’ is.



HOOFDSTUK 5

Groei: Duurzame en rendabele groei realiseren door sterke klantfocus

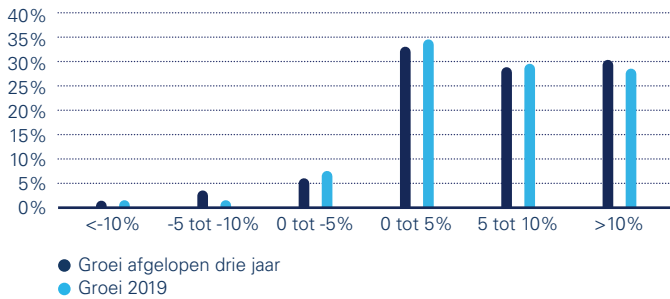
- Ruim 90% van de organisaties is de afgelopen drie jaar gegroeid in omzet en verwacht verdere groei in 2019.
- Veel groei vanuit bestaande markten en producten door marktgroei en door verhoging van de omzet bij bestaande klanten.
- Autonome groei is veruit de meest toegepaste groeistrategie.
- Met name kleinere organisaties groeien sneller.
- Snelle groeiers focussen meer op bestaande klanten.
- Succesvolle bedrijven groeien sneller, zijn innovatiever en leveren meer toegevoegde waarde.

Groei is een teken van gezondheid en ambitie en verschaft rendement voor stakeholders. Groei biedt medewerkers daarnaast beter perspectief en meer doorgroeimogelijkheden. Niet groeien maakt kwetsbaar en kan ertoe leiden dat een bedrijf overnamekandidaat wordt. Niet alle groei is echter wenselijk; groei moet niet slechts gericht zijn op kwantiteit maar vooral op kwaliteit. Uiteindelijk moet groei immers wel rendabel en duurzaam zijn. Verantwoord groeien kenmerkt zich door het scherp afwegen en beperken van risico's en kosten. Het moet geen doel op zich zijn, maar een middel om de strategie van een organisatie te verwezenlijken.

90% van de deelnemers aan Berenschot Strategy Trends 2019 zag de omzet de afgelopen drie jaar groeien. Bijna 60% van hen groeide zelfs met meer dan 5%. Ook de verwachtingen voor 2019 zijn nog hoog: veel organisaties verwachten verder door te groeien.

Groei

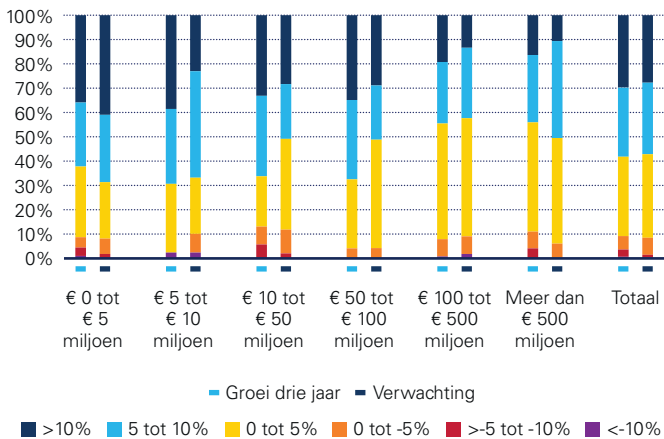
Wat was de gemiddelde omzetzontwikkeling van uw organisatie?



Groeien is zowel voor kleine als grote bedrijven relevant. Uit ons onderzoek blijkt dat de snelle groeiers zich met name bevinden onder de kleinere en middelgrote bedrijven. Kleine bedrijven groeien daarbij het snelst. Zij zijn vaak innovatiever (en flexibeler), waardoor ze sneller groeien dan grotere bedrijven. Innovatie is in veel gevallen de motor voor groei. Wij zien dat sterk groeiende bedrijven meer investeren in innovatie en dat zij met name groeien door het succesvol lanceren van nieuwe producten. Snelle groeiers leveren een aanmerkelijke meerwaarde voor de Nederlandse economie en kunnen voor extra groei en dynamiek zorgen bij andere bedrijven.

Groei

Omvang van de organisatie in omzetklasse versus omzetgroei



Wij concluderen dat succesvolle bedrijven sneller groeien, innovatiever zijn en meer toegevoegde waarde leveren. Dergelijke organisaties besteden relatief veel uit omdat zij zich op de corebusiness richten en creëren zo dus veel indirecte werkgelegenheid. Zij zijn actiever in (inter)nationale netwerken en hebben meer hoogopgeleiden in dienst.

Er zijn verschillende manieren om te groeien. Bijvoorbeeld door sterke punten en goede elementen uit te vergroten, kansen te pakken en knelpunten te elimineren. Vanuit onze ervaring in het begeleiden van bedrijven bij het faciliteren van de groei zien wij duidelijk dat de slagingskans het grootst is bij groei vanuit het bekende, dus uitgaande van bestaande markten en bestaande producten. De slagingskans is dan 60% tot 80%.

Dit blijkt ook uit Berenschot Strategy Trends 2019. 32% van de deelnemende organisaties verwacht mee te liften op de huidige marktontwikkelingen en groeit mee met de markt. Ruim 27% wil meer bij bestaande klanten verkopen. Het warm houden van het relatienetwerk blijft dus essentieel. Simpelweg de prijs verhogen of sleutelen aan het verdienmodel is minder populair. Nog maar weinig organisaties passen 'value added pricing' toe, waarbij de toegevoegde waarde de prijs bepaalt.

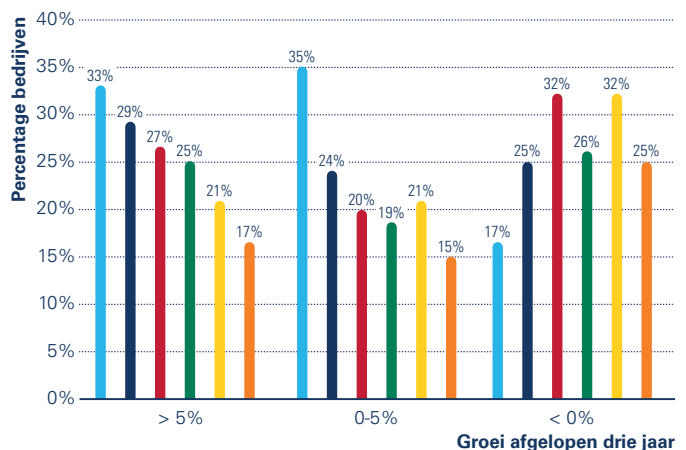
Groei

Op welke specifieke manieren denkt u omzetgroei te realiseren?



Groei

Wijze van omzetgroei en gemiddelde groei afgelopen drie jaar



- % Groeien van de markt/economie
- % Verhogen bij bestaande klanten
- % Nieuwe marktsegmenten
- % Andere producten (o.a. cross-selling)
- % Nieuwe producten, diensten of technologieën
- % Samenwerken

Wijze van groei

Op basis van gemiddelde groei over de afgelopen drie jaar

	groei > 5%		groei 0-5%		groei < 0%
1	% Groeien van de markt/economie 33%	% Groeien van de markt/economie	35%	% Nieuwe marktsegmenten	32%
2	% Verhogen bij bestaande klanten (deepselling) 29%	% Verhogen bij bestaande klanten (deepselling)	24%	% Nieuwe producten, diensten of technologieën	32%
3	% Nieuwe marktsegmenten 27%	% Nieuwe producten, diensten of technologieën	21%	% Andere producten (o.a. cross-selling)	26%
4	% Andere producten (o.a. cross-selling) 25%	% Nieuwe marktsegmenten	20%	% Verhogen bij bestaande klanten (deepselling)	25%
5	% Nieuwe producten, diensten of technologieën 21%	% Andere producten (o.a. cross-selling)	19%	% Samenwerken	25%



Onze ervaring is dat bedrijven die succesvol zijn ook een sterke klantfocus hebben. Door de toegenomen transparantie beschikt de klant over veel meer informatie ten aanzien van de kwaliteit van producten en diensten, prijzen en beschikbare alternatieven. Hierdoor krijgt hij een sterkere positie. Ook bedrijven hebben steeds meer informatie over hun klanten (specifieke voorkeuren, eerdere aankopen, etc.). Deze informatie wordt ingezet om klanten beter te bedienen en de klantbinding te versterken. Klantbeleving is dit jaar voor het eerst gemeten in ons onderzoek en naar voren gekomen als een belangrijk onderwerp waarop bedrijven zich willen onderscheiden.

Berenschot Strategy Trends 2019 toont aan dat snelle groeiers meer focussen op bestaande klanten. Toch is het belangrijk om ook naar nieuwe markten te kijken en nieuwe producten te ontwikkelen. Het wordt steeds belangrijker om dichterbij de klant te zitten, de relatie te versterken en sneller te ontwikkelen. Organisaties die krimpen, zoeken nieuwe marktsegmenten, gaan meer samenwerken en professionaliseren de verkoop.

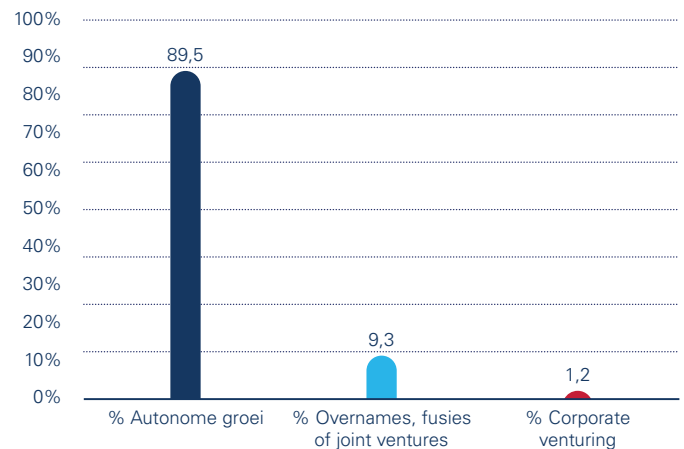
Bij veel organisaties blijkt personeel een belangrijk obstakel voor groei te zijn. Beschikbaarheid en de 'war for talent' zijn bij de aantrekkende economie weer van grote invloed op het groeivermogen van organisaties. Daarnaast zijn er uiteraard nog andere knelpunten zoals de duidelijkheid in positionering, onderscheidend vermogen en koopkrachtige vraag.

Groeistrategieën

Ten aanzien van groeistrategieën zijn er geen opmerkelijke verschillen tussen sectoren te benoemen. Autonome groei is de meest basale manier om groei te realiseren en is bij 90% van de deelnemers de groeistrategie. Het bedrijf zet eigen resources in en ontwikkelt eigen activiteiten om een groeirichting in te slaan. Het gaat om het versterken van de kernactiviteiten en het voluit benutten van de kerncompetenties. Dit is een sterke basisstrategie, tenzij er op termijn te weinig marktpotentieel blijkt te zijn, de afhankelijkheid van één markt of één klant toeneemt en onacceptabele verhoudingen aanneemt of dat het onderscheidend vermogen verloren gaat.

Groei

Op welke manieren verwacht u omzetgroei te realiseren?



Bij slechts circa 9% van de organisaties zijn overnames, fusies en joint ventures belangrijke middelen om te kunnen groeien. Tegelijkertijd zien we dat kleinere ondernemingen in toenemende mate de krachten bundelen in productinnovatie en marktwerking. In de Agri & Food lijkt de interesse in allianties toe te nemen. Waarschijnlijk komt dit, naast het vergroten van de concurrentiekracht, voort uit de behoefte om meer ketenverantwoordelijkheid te nemen.

Samenwerking heeft een relatief bescheiden opbrengstpotentieel maar tegelijkertijd ook een beperkter risico. Samenwerken kan een opstap zijn naar een meer formele vorm van samenwerking, zoals een overname, fusie of joint venture. De partijen weten dan in elk geval goed waar zij aan beginnen.

Het overnemen van of fuseren met een concurrent of bedrijf met aanvullende producten en/of markten is een manier om snelle groei te realiseren. Een overname brengt een sprong in omzet, maar integratie van overgenomen bedrijven blijkt vaak lastiger dan op voorhand wordt ingeschat. Bij een fusie is de integratie nog lastiger, doordat meer onderhandelingen gevoerd moeten worden over het samengaan van de bedrijven en de verdeling van functies.

Corporate venturing betreft het financieel participeren in kleine bedrijven om innovatie en groei te stimuleren. Dit wordt echter zeer beperkt toegepast. Slechts 1% van de organisaties kiest deze weg voor het realiseren van groei. Het financieel participeren in kleine bedrijven is toch nog steeds een brug te ver. Waarschijnlijk wordt corporate venturing ervaren als een te ongrijpbare investering, te ver van de eigen corebusiness.

Groeien in de eigen markt door focus en innovatie



CSU – John van Hoof (voorzitter RvB)

Het Berenschot Strategy Trends onderzoek 2019 laat zien dat ruim 90% van de bedrijven in de afgelopen drie jaar is gegroeid. Harder groeien dan de eigen sector is echter minder bedrijven gegeven. Eén van de bedrijven die dit al een aantal jaren lukt, is het familiebedrijf CSU uit het Brabantse Uden, wat tot de top 3 schoonmaakbedrijven in Nederland behoort. John van Hoof over de strategie en de sterke groei van CSU.

CSU is een single service provider, die zich puur richt op schoonmaak. "In schoonmaak is nog een hoop te verbeteren en is nog een behoorlijk marktaandeel te winnen; daar steken we al onze tijd en energie in", zegt van Hoof. "We zien ook geen reden om onze dienstverlening te verbreden, daarvoor is de synergie met andere facilitaire diensten volgens ons niet duidelijk genoeg." Deze single service strategie maakt CSU tevens een geschikte samenwerkingspartner bijvoorbeeld voor vastgoedbedrijven, die ook steeds meer 'soft services' gaan leveren.

Groeien in haar bestaande markt is bij CSU dus het devies. De groei die CSU de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, is voornamelijk autonoom gerealiseerd. Daarnaast heeft CSU ook enkele overnames gedaan, met name om toegang te krijgen tot specifieke klantgroepen (o.a. de hotelbranche) en zo nog meer groei te realiseren.

De ambitie van CSU is om als mentaal marktleider voorop te lopen in de schoonmaakmarkt. Daarvoor is een positie als top 3-speler van belang. "Die marktpositie is nodig om überhaupt als vooraanstaand te worden gezien. Daarnaast zijn we landelijk actief in verschillende sectoren; met onze schaal kunnen we al deze klanten van maatwerk en de juiste service voorzien. Daarbij komt dat die schaal nodig is om te kunnen innoveren en investeren in nieuwe technologieën die ons in staat stellen nog meer waarde toe te voegen."

Dat innoveren doet CSU voornamelijk in samenwerking met andere bedrijven, zoals grote aannemers of retailers. Zo heeft CSU de afgelopen jaren mede geïnvesteerd in sensing, waarmee het schoonmaakwerk nauwkeurig kan worden afgestemd op de gebruiksfrequentie van een ruimte. "Die sensoren leveren niet alleen interessante informatie op voor ons als schoonmaakbedrijf, maar ook voor investeringsvraagstukken van de bedrijven zelf waar we dit toepassen. Het aanleveren van die data zien wij als extra service. En dat levert ons niet alleen loyaliteit van onze huidige klanten op, maar zeker ook nieuwe klanten."

Van Hoof verwacht dat de schoonmaakmarkt de komende jaren verder zal consolideren, wat weer mogelijkheden tot groei biedt voor CSU. Wel ziet hij de krapte op de arbeidsmarkt als beperkende factor. "We moeten selectiever zijn in onze groei, kunnen geen nieuwe klanten aannemen als we ondanks onze inspanningen in een regio moeite hebben de sourcing van personeel goed rond te krijgen. Groeien mag nooit ten koste gaan van onze huidige klanten." Duurzame inzetbaarheid van mensen is dan ook een van de strategische pijlers van CSU. Operationele zaken zoals het recruitmentprocedure, onboarding-programma's en het faciliteren van opleidingen zijn onderwerpen die hoog op de agenda staan in de bestuurskamer van CSU.

HOOFDSTUK 6

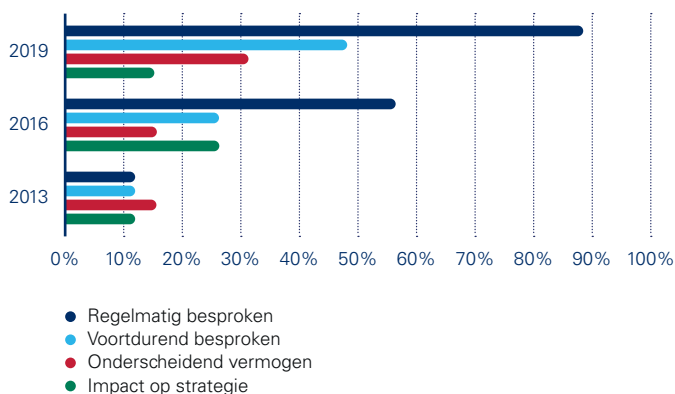
Duurzaamheid & energietransitie: Belangrijke strategische thema's voor nu en de toekomst

- Duurzaamheid & MVO staat anno 2019 definitief op de strategische agenda van ondernemend Nederland.
- De impact op de strategie van organisaties is nog beperkt, maar duurzaamheid & MVO is wel belangrijker voor het onderscheidend vermogen.
- Ook de energietransitie wordt regelmatig besproken in de Nederlandse boardrooms, met name bij grotere organisaties.
- De energietransitie is een erg belangrijk strategisch thema voor utilities, energie- en bouwbedrijven.

Duurzaamheid & MVO definitief op de strategische agenda

Jarenlang stond duurzaamheid & MVO vrijwel onderaan de strategische agenda van ondernemend Nederland. De strategische waarde van dit thema bleek voor de deelnemers aan ons onderzoek beperkt. Dit bevestigt het beeld dat duurzaamheid & MVO lange tijd door veel organisaties werd gezien als een 'moetje'. Goed om iets aan te doen voor de buitenwacht, maar zeker niet iets van strategische waarde. Maar met een zesde plek op onze lijst dit jaar lijkt deze trend definitief te zijn doorbroken. Bijna alle respondenten (89%) geven aan dat duurzaamheid & MVO tegenwoordig regelmatig (voortdurend of soms) wordt besproken en bijna de helft (48%) zegt het onderwerp zelfs voortdurend te bespreken. Dit is een aanzienlijke stijging ten opzichte van 2016 (57%) en 2013 (12%). Zowel grote als kleine organisaties geven aan het onderwerp voortdurend te bespreken, waarbij grote organisaties (> 50 miljoen: 56%) dit intensiever doen dan kleinere organisaties (< 50 miljoen: 42%). De sectoren waar duurzaamheid & MVO het meest wordt besproken zijn de Bouw (90%), Energie & Utilities (76%), Agri & Food (66%), Transport & Logistiek (65%) en de Financiële dienstverlening (60%). De sectoren waar duurzaamheid & MVO nog relatief weinig wordt besproken zijn de Industrie (18% nooit), Zakelijke dienstverlening (17% nooit) en Zorg & Life Sciences (17% nooit).

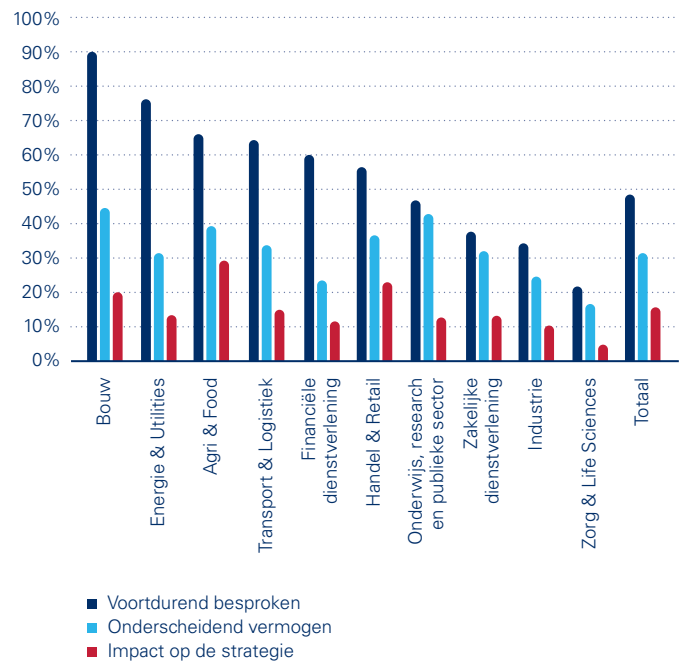
Duurzaamheid & MVO als strategisch thema



Voor een groot gedeelte van de organisaties blijft het echter voornamelijk nog bij praten. Slechts 15% van de respondenten geeft aan dat het thema duurzaamheid & MVO ook daadwerkelijk impact heeft op de strategie van de eigen organisatie. Deze score is zelfs lager dan in 2016 (16%) en nauwelijks hoger dan in 2013 (12%). Enkel in Agri & Food geeft nog een relatief groot gedeelte (29%) van de respondenten aan dat duurzaamheid & MVO impact heeft op de strategie. Wel is er een sterke toename te zien in het aantal organisaties dat duurzaamheid & MVO als onderdeel ziet van hun onderscheidend vermogen. Bijna een derde (31%) van de respondenten geeft dit aan, een verdubbeling ten opzichte van 2016 en 2013

(16%). Met name organisaties uit de Bouw (44%), Onderwijs, Research & Overheid (43%) en Agri & Food (39%) zien duurzaamheid & MVO als middel om zich te onderscheiden van de concurrentie. Zij doen dit door bijvoorbeeld producten te leveren die op een duurzame manier zijn geproduceerd, door de eigen milieubelasting te beperken en door (extra) zorg te dragen voor de eigen organisatie en directe omgeving. Op deze wijze proberen deze organisaties zich te onderscheiden en daarmee de keuze van de klant positief te beïnvloeden. Marktleiders in duurzaamheid zoals Triodos Bank, Tony Chocolonely en VandeBron gelden hierbij voor steeds meer Nederlandse partijen als voorbeeld.

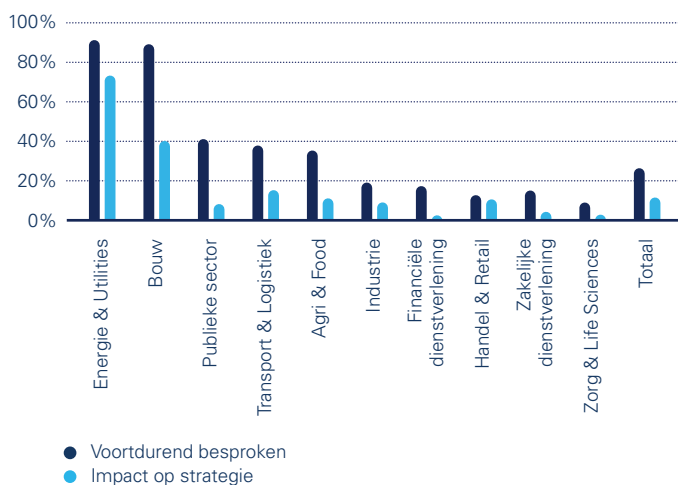
Duurzaamheid & MVO als strategisch thema



De energietransitie hot topic in de boardroom

Wie tegenwoordig de krant openslaat of het nieuws kijkt, kan er niet meer om heen: de energietransitie en het klimaat zijn letterlijk een hot topic. Ook in de Nederlandse boardrooms wordt de energietransitie tegenwoordig regelmatig besproken. Ruim de helft (61%) van de bedrijven uit ons onderzoek geeft aan dit aan, waarbij ruim een kwart (26%) het onderwerp zelfs voortdurend bespreekt. De energietransitie wordt met name veel besproken bij grote bedrijven (> 50 miljoen: 36%) en speelt minder bij kleine organisaties (< 50 miljoen: 19%). De sector waar de energietransitie het meest wordt besproken is, niet geheel verrassend, de Energie & Utilities. Bijna alle respondenten (92%) uit deze sector geven daar aan dat dit thema voortdurend wordt besproken. Maar ook in andere sectoren, zoals de Bouw (90%), de Onderwijs, Research & Overheid (41%), Transport & Logistiek (38%) en Agri & Food (35%), wordt de energietransitie veel besproken. De sectoren waar de energietransitie relatief weinig aan bod komt, zijn Zorg & Life Sciences (59% nooit), Zakelijke dienstverlening (58% nooit) en Industrie (36% nooit).

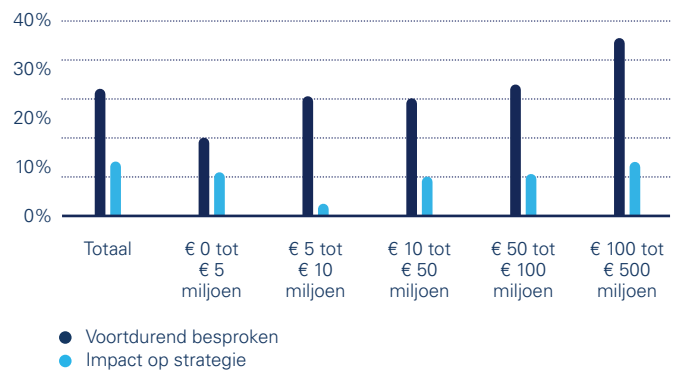
Energietransitie als strategisch thema



Ook voor wat betreft de energietransitie is de impact op de strategie voor veel organisaties nog gering, met een score van slechts 11%. Hier zijn echter wel grote verschillen zichtbaar tussen de verschillende sectoren. Binnen de sector Energie & Utilities vormt de energietransitie met 79% hét strategische thema met de meeste impact op de strategie, ver voor de arbeidsmarkt (34%) en alliantievorming (26%). Daaruit blijkt eens te meer hoe zeer deze sector wordt geraakt door de huidige overgang van een fossiel en centraal naar een duurzaam en decentraal energiesysteem. Maar ook in de Bouw heeft de energietransitie een grote impact op de strategie van organisaties; hier komt het thema met een score van 40% op de derde plaats net na de arbeidsmarkt (50%) en digitalisering (45%).

Ook voor bouwondernemingen geldt dat de energietransitie andere eisen stelt aan hun dienstverlening en manier van werken, door bijvoorbeeld de introductie van het energielabel en de opkomst van Nul-op-de-Meter woningen.

Energietransitie als strategisch thema



Duurzaamheid en de energietransitie zijn dus voor steeds meer bedrijven thema's van strategisch belang. Kijkend naar de toekomst, is het onze verwachting dat dit belang en daarmee ook de impact op het Nederlandse bedrijfsleven alleen maar groter zal worden. Zeker voor wat betreft de energietransitie staat Nederland immer pas aan de vooravond van de daadwerkelijke implementatie. De invoering van de Wet Milieubeheer en de uitfasering van het Groninger gas hebben hier voor veel bedrijven, met name binnen de industrie, een eerste startschot gegeven om eens kritisch naar de eigen bedrijfsvoering te kijken. Extra wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld de invoering van CO₂-beprijzing, en nog meer aandacht vanuit de consument voor de thema's duurzaamheid en klimaatverandering zullen in de toekomst nog meer druk zetten op bedrijven om hun bedrijfsvoering verder te verduurzamen. Dit betekent op strategisch gebied dat er voor veel organisaties op korte termijn nog heel veel werk aan de winkel is om 'future proof' te blijven.

Koploper in de energietransitie



**Havenbedrijf Rotterdam – Hedda Eggeling (Corporate Strategy),
Wouter van Yperen (Strategic Finance & Treasury)**

Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) is één van de bedrijven waar de energietransitie tegenwoordig boven aan de strategische agenda staat. De haven van de toekomst moet naast slim (digitalisering en innovatie zijn de andere twee strategische pijlers van HbR) vooral schóón zijn. Hedda Eggeling en Wouter van Yperen over de impact van de energietransitie op de bedrijfsvoering en strategie van het Havenbedrijf.

Het Rotterdamse havencluster levert een bijdrage van 6% aan het Nederlands bbp en draagt bij aan de werkgelegenheid voor 385.000 mensen. Maar de industrie gevestigd in het Rotterdamse havengebied is ook bovengemiddeld CO₂-intensief en inclusief Moerdijk goed voor ongeveer 17% van de nationale CO₂-uitstoot. Het merendeel van de overslag in de Rotterdamse haven is fossiel van aard. Dat de energietransitie een belangrijk thema is voor de Rotterdamse haven, is dus niet zo vreemd. Aangezien het Havenbedrijf zijn geld verdient met de erfpacht van gronden aan in het haven- en industriegebied gevestigde industrie en de heffing van zeehavengelden over overslag, vraagt de energietransitie om vernieuwing en verbreding van het verdienmodel van het Havenbedrijf.

Maar allereerst is het Havenbedrijf actief op dit vlak vanuit een langetermijngedachte. Nederland heeft ambities de CO₂-uitstoot te reduceren, van het Havenbedrijf als staatsdeelname wordt verwacht inspanningen te leveren in lijn met deze ambities. En tevens wordt hiermee het cluster doorontwikkeld en toekomstvast gemaakt met het oog op het creëren van welvaart en werkgelegenheid voor de BV Nederland.

Het Havenbedrijf ziet de energietransitie niet als een bedreiging: "Het is een collectieve opgave, die we omarmen" is de boodschap. Het Havenbedrijf beschouwt de energietransitie met name als kans om het havencluster te verbreden en te vernieuwen. "Juist de Rotterdamse haven is de uitgelezen plek om met de energietransitie aan de slag te gaan, het is immers een compact cluster van verschillende bedrijven die van elkaar kunnen profiteren in de duurzame transitie."

Om dit alles in de toekomst mogelijk te maken, heeft het Havenbedrijf een breed ontwikkelprogramma opgezet waarin het samen met tientallen partners van binnen en buiten de Rotterdamse havengemeenschap werkt aan verschillende initiatieven. Tot 2025 wordt vooral ingezet op het terugdringen van uitstoot door efficiënter energieverbruik, het gebruik en opslag van CO₂ en de inzet van restwarmte in de regio. Parallel

daaraan worden voorbereidingen getroffen om richting 2030 het energiesysteem te transformeren naar het gebruik van wind, zon, groen gas, geothermie, elektrische boilers en CO₂-neutrale waterstof. In de laatste fase tot 2050 wordt het grondstoffsysteem getransformeerd naar een systeem dat gebruik maakt van groene waterstof, chemische recycling, biochemicals en een circulaire gedachte waarbij de reststromen van het ene bedrijf dienen te worden hergebruikt als grondstof voor het productieproces van het andere bedrijf.

Het Havenbedrijf voert op het gebied van de energietransitie in eigen woorden een 'én-én' strategie. "We richten ons op het transformeren van onze bestaande industrie én op het binnenhalen van nieuwe duurzame industrieën." Deze nieuwe industrieën dienen zo goed mogelijk aan te sluiten bij de bestaande activiteiten in het Rotterdamse havengebied, want daar zit de meerwaarde volgens Eggeling en Van Yperen. "We willen koploper zijn in de energietransitie, zodat we een competitief voordeel hebben als duurzaam de nieuwe standaard wordt." Een heldere en ambitieuze visie, maar ook in Rotterdam blijkt de commerciële dagelijkse praktijk toch weerbarstig. Hoe om te gaan met nieuwe commerciële kansen en wat betekenen de klimaatambities van Nederland voor het vestigingsklimaat en de internationale concurrentiepositie van Rotterdam? Lastige vragen, waar ook intern bij het Havenbedrijf de nodige discussie over wordt gevoerd. Of er echt iets verandert? "Ja, ik heb wel het idee dat er steeds meer andere afwegingen worden gemaakt; het is niet altijd meer het financiële belang dat de boventoon voert."

HOOFDSTUK 7

Internationalisatie: Nog volop groeikansen in het buitenland

- **Organisaties zien nog volop kansen in het buitenland.**
- **Per sector verschilt de mate van internationalisatie. Zo is binnen de Industrie en Agri & Food de groei in het buitenland groter dan in Nederland, voor andere sectoren geldt dit niet.**
- **De thuismarkt blijft binnen alle sectoren belangrijk.**

Digitalisering maakt internationaal ondernemen steeds eenvoudiger. Klanten in landen waar je nog niet actief bent, maken via internet kennis met jouw product en willen het hebben. Ketens vervagen, waarbij de grenzen tussen afzonderlijke eenheden (zoals producten, organisaties of branches) vervagen.

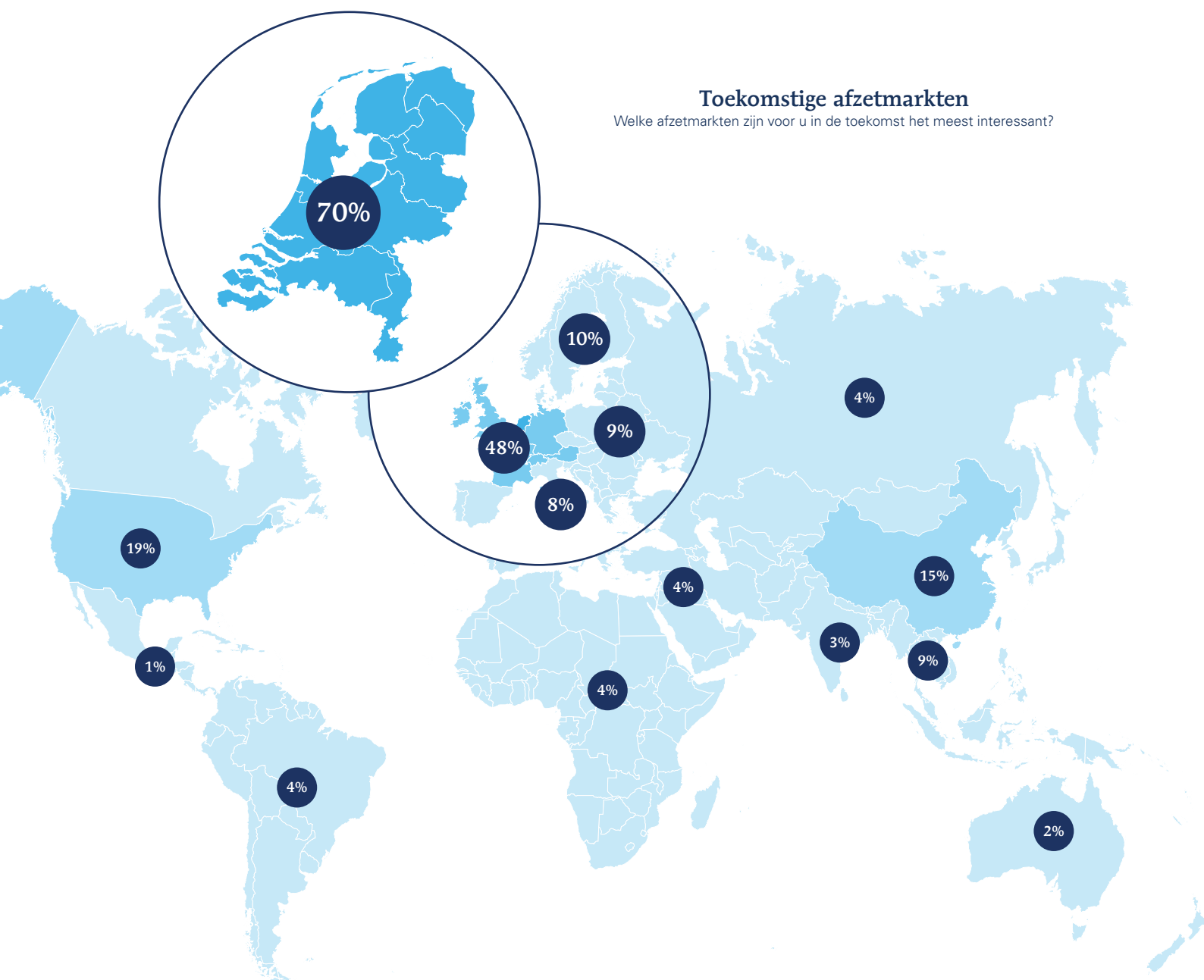
Toch is en blijft Nederland de belangrijkste afzetmarkt voor bedrijven, al zien ondernemers in de toekomst meer kansen in het buitenland. Als bedrijven internationaliseren, kiezen zij vooral een regio waar potentiële partners zitten of waar huidige klanten nu al zakendoen. Maar in de toekomst richten zij zich meer op de rest van de wereld.

Op de vraag wat op dit moment de meest interessante afzetmarkten zijn, antwoordde bijna 75% van de respondenten: Nederland. Buiten Nederland vormt West-Europa veruit de interessantste afzetmarkt; de helft van de deelnemers ziet hier groeipotentieel. Alle andere regio's worden momenteel nauwelijks als interessante afzetmarkt ervaren. Noord-Amerika blijkt de meest interessante handelspartner buiten Europa (19%), gevolgd door China (15%). Dat Afrika hier opnieuw laag scoort, maakt duidelijk dat Nederlandse bedrijven het groeipotentieel aldaar nog niet hebben weten te ontginnen. Over het algemeen geldt dat veel potentieel in de wereld nog niet in het aandachtsveld van de meeste Nederlandse ondernemingen lijkt te liggen.

Nederland is afhankelijk van haar internationale positie. Nederlandse organisaties zijn namelijk op alle fronten sterk verweven met het huidige internationale sentiment. Dat betekent dat er actief moet worden ingespeeld op actuele onderwerpen zoals de blijvende economische groei van China, de mogelijke Brexit, instabiliteit in de EU en mogelijke handelsoorlogen (zoals bijvoorbeeld tussen VS en China). Organisaties moeten alert zijn op dit soort ontwikkelingen. Het zijn bedreigingen maar daarnaast bieden ze voor de goede ondernemer ook kansen.

Welke afzetmarkt(en) zijn in de toekomst het meest interessant voor groei?

De verschillen tussen sectoren zijn groot. In de Industrie en Agri & Food is de groei in het buitenland groter dan in Nederland. De Industrie en Agri & Food werken van oudsher al internationaal en deze sectoren zijn op verschillende gebieden koploper in de wereld. Voor de Agri & Food zit de groei met name dichtbij, namelijk in West- en Oost-Europa. De Industrie ziet ook veel groeipotentieel in Noord-Amerika, China en andere Aziatische landen. In de Zakelijke dienstverlening zijn schaalbare producten ook makkelijk internationaal uit te breiden.



HOOFDSTUK 8

Verantwoording onderzoek

Al jaren geeft het Berenschot Strategy Trends-onderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. De focus van het onderzoek ligt op de *agenda van de CEO*.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête die online beschikbaar was en ingevuld kon worden in het laatste kwartaal van 2018. Deze enquête bestond voornamelijk uit meerkeuzevragen. Afhankelijk van de vraag en het aantal keuzeopties kon hierbij gekozen worden uit één, twee, drie of een onbeperkt aantal antwoordopties (per grafiek aangegeven). Daarnaast is een aantal open vragen toegevoegd om te voorkomen dat nuances in de beantwoording van vragen verloren gingen. Aangezien sommige vragen betrekking hadden op concurrentiegevoelige onderwerpen, hebben we de deelnemers absolute anonimiteit gegarandeerd, zowel ten aanzien van de analyse als de publicatie. Resultaten zijn niet op individueel niveau geanalyseerd en kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.

De enquête bestond uit de volgende onderdelen:

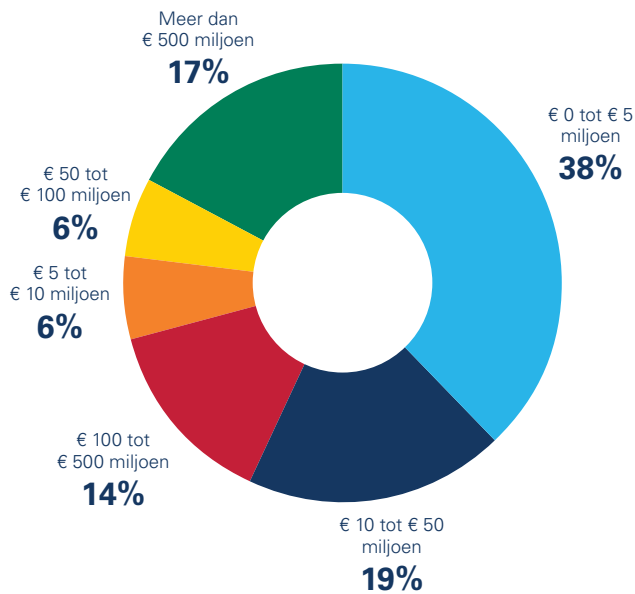
- Bedrijfskenmerken (vragen over o.a. sector en organisatiegrootte).
- Strategie (vragen over o.a. strategische issues en onderscheidend vermogen).
- Businessmodel (vragen over o.a. veranderingen en innovaties in het businessmodel).
- Omzet en kosten (vragen over o.a. belangrijke manieren voor omzetverhoging en kostenverlaging).
- Groei (mate en wijze van groei).
- Internationalisering (vragen over o.a. mogelijke interessante afzetmarkten en afwegingen in het bepalen van de internationaliseringsstrategie).
- Energietransitie, duurzaamheid & MVO (vragen over o.a. duurzaamheid en de invloed van de circulaire economie).
- Technologietrends (vragen over o.a. technologische ontwikkelingen en de verwachte impact van deze trends op de bedrijfsvoering).

Deelnemers

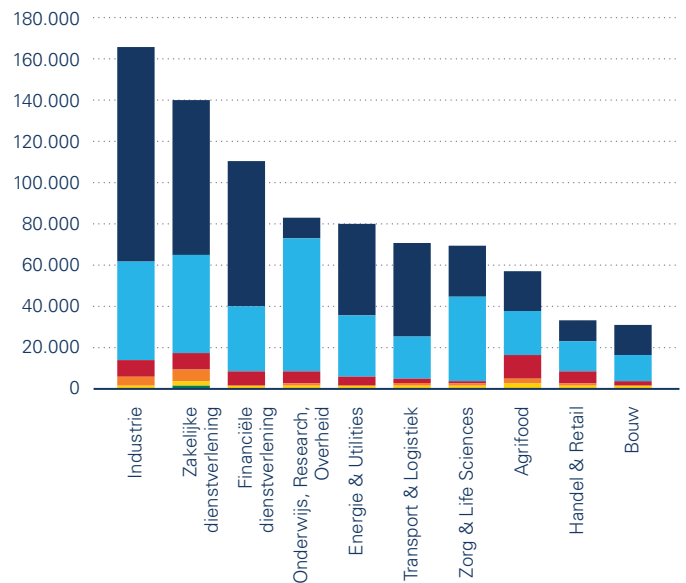
De deelnemers aan dit onderzoek zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. De doelgroep bestaat uit ondernemers en bestuurders in met name de Nederlandse private sector. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, zorg. Van dga's en bestuurders tot (top)managers en directeuren van zowel grote als middelgrote en kleine organisaties in Nederland.

Verder zijn de respondenten verdeeld over verschillende sectoren, waarbij de Zakelijke dienstverlening en de Industrie de grootste groepen vormen. Daarmee komt de verdeling van de bedrijven over de sectoren goed overeen met de samenstelling van het Nederlandse bedrijfsleven. Binnen de sectoren is ook een evenredige spreiding over de verschillende subsectoren. Deelnemers vertegenwoordigen circa 1 miljoen werknemers. Dat is ongeveer 14% van de totale populatie.

Deelnemers naar omzet



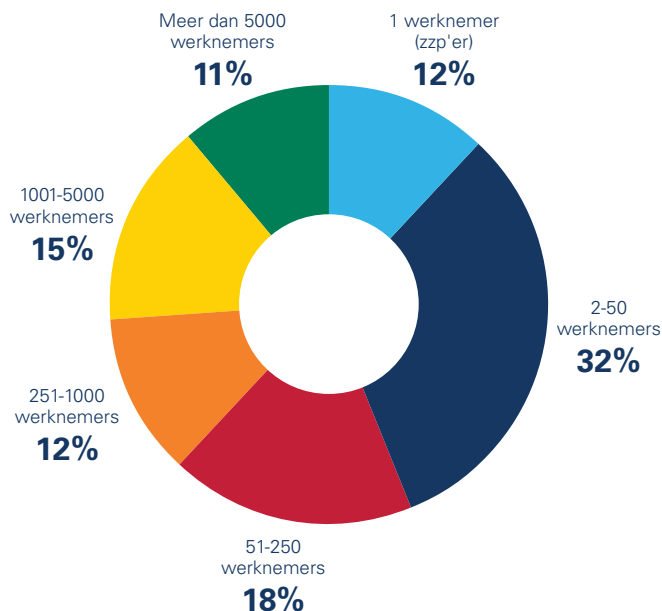
Aantal werknemers per sector



In totaal hebben 765 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Tot de respondenten behoorden zzp'ers (eenmanszaken), kleine bedrijven (2-50 medewerkers), middelgrote bedrijven (51-250 medewerkers), grote bedrijven (251-1.000 medewerkers) en zeer grote bedrijven (meer dan 1.000 medewerkers).



Deelnemers naar omvang



HOOFDSTUK 9

Berenschot & strategie

De ontwikkelingen in de wereld gaan steeds sneller. Dit vraagt om weloverwogen keuzes en een heldere koers gebaseerd op visie. Berenschot heeft ruime ervaring met strategische en beleidsvraagstukken. Wij brengen markten en ontwikkelingen in kaart en identificeren welke kansen dit biedt voor bedrijven. Onderscheidend vermogen, toegevoegde waarde en kostenefficiëntie blijven daarbij belangrijke pijlers voor strategische keuzes.

Wij helpen klanten bij het maken van de juiste keuzes en het bepalen van de acties om die ook te realiseren. Het belangrijkste instrument dat we daarbij inzetten, is de Strategische Dialoog®. Kenmerkend voor onze benadering is dat we het proces van strategieontwikkeling opvatten als een dialoog van de organisatie met al haar stakeholders. Strategie gaat volgens Berenschot over het maken van de juiste, realistische en gedragen keuzes met betrekking tot de toekomst van organisaties, inclusief de wijze waarop deze toekomst vorm moet krijgen.

Strategieformulering is mensenwerk. Het vergt moed, een holistische blik, een scherpe analyse én creativiteit. Een strategie wordt pas van waarde als tegelijkertijd energie wordt gemobiliseerd om die keuzes ook in de praktijk ten uitvoer te brengen. Niet alleen in de boardroom, maar ook op de werkplaats en bij alle relevante stakeholders. Wij snappen dat als geen ander. Wij geloven in de kracht van een strategische dialoog, die de organisatie en partners mobiliseert. Hierin ligt de onderscheidende waarde van Berenschot.

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40, 3526 KS Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl/strategie