

The CEO's agenda

Roel van Lanen | Wieke Ambrosius



Inhoud

Strategy Trends 2015: The CEO's agenda	3
1. Het heft in eigen hand	5
2. Forecast NL	11
3. Wat kiest de CEO?	17
4. Businessmodel op z'n kop	25
5. Impact van digitalisering	35
6. De grenzen over	42
7. Iedereen aan boord?	50
8. Het 9 ^e Berenschot Strategy Trends onderzoek	58

Proloog

Er ontstaat een nieuwe onzekere werkelijkheid in een hypertransparante wereld waarin ontwikkelingen sneller lijken te gaan dan ooit. Business- en verdienmodellen zitten in drijfzand. Organisaties moeten stoppen met denken vanuit oude paradigma's en transformeren, daarbij inspeland op:

- digitalisering en robotisering: technologische ontwikkelingen zorgen voor steeds meer transparantie, alomtegenwoordigheid van informatie en nieuwe mogelijkheden in 'big data' analytics;
- globalisering en regionalisering: Nederland is duidelijk afhankelijk van een groter geheel (EU, geopolitieke verhoudingen). Tegelijkertijd zullen we de verdere opkomst van 'small is beautiful' zien;

- duurzaamheid en deeleconomie: in een verbonden wereld worden problemen verbonden aangepakt. Het nastreven van enkel financieel gewin lijkt geen houdbare positie te zijn.

Nieuwe businessmodellen komen in meedogenloos tempo op. Technologie zet ketens, businessmodellen en organisatiestructuren op zijn kop. Reputatie en imago zijn door de toenemende transparantie belangrijker dan ooit. We gaan van structuren naar netwerken rondom een klantvraag. Innovatie vindt plaats dwars door alle grenzen heen. Crossovers en innovaties (voor maatschappelijke probleemvelden) staan centraal.

Unleashing the power of engagement is de sleutel om in deze hypertransparante en snel veranderende wereld toegevoegde waarde te blijven

leveren voor alle stakeholders. Het voeren van een echte dialoog met partijen is dé organisatie-opgave van 2015!

Het Berenschot Strategy Trends onderzoek laat zien wat op de CEO agenda staat voor 2015. Voor het 9^e jaar op rij biedt het onderzoek inzicht in de keuzes die in de boardroom gemaakt worden en de wijze waarop men tot die keuzes komt. Voor eenieder die in of met het Nederlandse bedrijfsleven werkt, biedt dit een schat aan informatie over de koers voor 2015. Ik wens u veel leesplezier!

Dr. Paul Pietersma MMC
Managing Director Berenschot Strategy, Funding & Innovation

Strategy Trends 2015: The CEO's agenda

Wat speelt er in de Nederlandse boardrooms? Welke strategische keuzes maken ondernemers en bestuurders? U leest het in deze 9^e Berenschot Strategy Trends publicatie.

Voor veel bedrijven is 2015 een jaar van transitie. De macro-economische ontwikkelingen hebben hun impact gehad en de effecten van eerdere keuzes worden zichtbaar. Met name digitalisering vormt een belangrijke *game changer* en businessmodellen worden aangepast aan de nieuwe werkelijkheid. Verreweg het belangrijkste strategische onderwerp op de CEO's agenda (hoofdstuk 1) komend jaar is de reputatie en het imago van het bedrijf en de sector waarin men actief is. Bedrijven zijn zich bewust van het feit dat zij zich bevinden in een hypertransparante wereld waarin alles en iedereen met elkaar in verbinding staat. Dit vraagt om authenticiteit, continue interactie met de omgeving en voortdurende finetuning van het bedrijfsmodel. Nederlandse bedrijven nemen daarom bij voorkeur het heft in eigen hand om hun reputatie en imago hoog te houden.

Ondanks de grote strategische uitdagingen waar het Nederlandse bedrijfsleven voor staat, ziet men de toekomst positief tegemoet (hoofdstuk 2). Was 2014 voor veel bedrijven een jaar van voorzichtige groei, de forecast voor 2015 toont dat zij denken deze groei verder door te zetten. Meer dan de helft van het Nederlandse bedrijfsleven verwacht dat komend jaar de omzet zal groeien, ook in het buitenland. Verder lijkt voor het eerst sinds jaren de personeelsformatie toe te nemen.

Deze groei wil men met name realiseren door de klant centraal te stellen en langdurige klantrelaties op te bouwen. Ook gaan bedrijven actief op zoek naar nieuwe marktsegmenten om bestaande producten en diensten af te zetten. Onderscheiden gebeurt, zoals ook voorgaande jaren het geval was, echter vooral op kwaliteit en innovatie; hopelijk wordt de klant hierbij niet uit het oog verloren (hoofdstuk 3).

Het businessmodel gaat komend jaar flink op de schop (hoofdstuk 4). Niet alleen om bij te blijven in

alle ontwikkelingen, maar ook om door te kunnen pakken in mogelijkheden die digitalisering biedt. Er wordt aan veel knoppen tegelijk gedraaid. Met name in de relatie met de klant en in de waardepropositie worden wijzigingen aangebracht. Ook wordt er nog meer dan vorig jaar geïnvesteerd in innovatie.

Digitalisering is een trend met veel impact in 2015. Het zet bestaande ketens en bedrijfsmodellen op zijn kop en leidt tot geheel nieuwe businessmodellen. Door de toenemende transparantie krijgt de consument steeds meer macht en zien we dat bedrijven die voorheen een B2B focus hadden, zich nu ook op de eindklant richten (B2B2C). Nieuwe communicatiekanalen en big data zijn technologische trends waar komend jaar veel van wordt verwacht, evenals van *mobile*, digitale veiligheid en *the internet of things*. Bedrijven die niet in staat zijn mee te gaan in deze digitale transformatie, lopen het risico de (keten)regie te verliezen en te verdwijnen in de *commodity trap*. Nieuwe technologieën bieden echter ook kansen en stellen bedrijven in staat de optimale *customer journey* te creëren (hoofdstuk 5).

Ook groeien in het buitenland en (verdere) internationalisering is een belangrijk strategisch onderwerp op de CEO's agenda in 2015. Wanneer het groeiperspectief in Nederland beperkt is, biedt de buitenlandse afzetmarkt kansen. Internationale activiteiten zijn voornamelijk sales-gericht en worden bij voorkeur ontplooid samen met een buitenlandse partner. Ook kiezen veel bedrijven er voor hun huidige klanten te 'volgen' naar het buitenland, al zijn ze niet bereid om daarbij de relatie verder te intensiveren of zelfs samen te gaan (hoofdstuk 6).

Tot slot blijkt ook dit jaar dat het uitzetten van een heldere koers én het meekrijgen van de hele organisatie op het gekozen pad een uitdaging is voor elke CEO (hoofdstuk 7). Met name het bepalen van het langetermijnperspectief van de organisatie (welke strategische mogelijkheden heb ik?) en het daadwerkelijk realiseren van de beoogde transitie vormen in 2015 een flinke uitdaging. Strategieformulering gebeurt steeds vaker in dialoog: met de eigen medewerkers, met huidige klanten en idealiter ook met potentiële en oud-klanten en andere belangrijke stakeholders. Onze ervaring is dat een goede dialoog helpt bij het krijgen van draagvlak voor de nieuwe strategie en leidt tot meer snelheid in de realisatie van de strategie en het doorvoeren van de beoogde transitie.

Het onzekere doolhof waarin veel bedrijven zich de laatste jaren bevinden is er nog steeds. Alleen onttrekken steeds meer organisaties zich aan die onzekerheid en bepalen hun eigen weg. Oude regels gelden niet meer, het is aan bedrijven zelf keuzes te maken over waar ze naartoe willen. Onderweg kruisen tal van zaken hun pad, zoals internationale kansen, de invloed van digitalisering op het eigen businessmodel en het imago van de sector en organisatie. *The CEO's agenda* helpt u bij het maken van de juiste strategische keuzes voor uw organisatie.

Wij hopen dat deze publicatie u veel inspiratie biedt om van 2015 een succesvol jaar te maken!

Roel van Lanen
Wieke Ambrosius

Maart 2015



STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

Het heft in eigen hand

- **Nederlandse CEO's nemen de touwtjes graag stevig in handen: weg met het reactieve, in 2015 bepalen wij onze eigen agenda.**
- **Tegelijkertijd zijn de allerbelangrijkste issues voor 2015 de eigen reputatie en het imago van de sector. In de boardrooms wordt naarstig gepoogd ook hier controle over te houden.**
- **Businessmodellen blijven top-of-mind voor CEO's, mede onder invloed van digitalisering. De financiering van het (nieuwe) businessmodel blijft daarbij een belangrijke vraag.**
- **Internationalisering is geen dagelijkse kost in veel boardrooms – wel lijkt het er op dat het onontkoombaar is wanneer de groei in Nederland tegenvalt.**

2015 wordt het jaar van het heft in eigen handen nemen. Gevraagd naar de belangrijkste strategische issues voor 2015 geven Nederlandse bedrijven vooral zaken aan waar zij zelf invloed op kunnen uitoefenen. In voorgaande edities van dit onderzoek waren Nederlandse bedrijven niet eerder zo (pro)actief; vaak was er een meer reactieve houding en sprak men van “wat komt er op ons af het komend jaar”.

Strategische uitdagingen

Figuur 1.1 Welke strategische uitdagingen houden u naar verwachting het meeste bezig in 2015 (open vraag, maximaal 3 antwoorden mogelijk)?



De *wordcloud* in figuur 1.1 laat zien dat in 2015 zaken als groei, nieuwe markten, internationalisatie, klant, businessmodel en uitbreiding veel worden genoemd. Allemaal zaken waarbij de organisatie zelf aan zet is. Externe issues waarop gereageerd moet of kan worden, zoals wetgeving, concurrentie of prijsdruk komen niet of nauwelijks terug. In 2015 is het zoals de doorsnee voetbaltrainer vaak zegt: “we gaan uit van eigen kracht.”

Niets zo belangrijk als een goede naam

Het voorafgaande dient wel enigszins genuanceerd te worden. We willen weer van eigen kracht uitgaan, maar dat neemt onze zorgen over hoe de buitenwereld ons ziet niet weg. Gevraagd naar de meest besproken issues in de boardroom, is overduidelijk dat de meeste organisaties zich druk maken over de reputatie en het imago van hun bedrijf en van hun sector als geheel (zie figuur 1.2). Veel CEO's zien het gevaar van negatieve pers en de catastrofale impact die dit kan hebben op sales. Je hier tegen verzekeren kan niet, maar wat doe je dan? Je bent namelijk ook kwetsbaar als een concurrent in de fout gaat en de hele sector hierdoor in een negatief daglicht komt te staan.

Onze ervaring leert dat bedrijven zich hier aan kunnen ontworstelen door twee belangrijke stappen te zetten. Allereerst is er het bewustwordingsproces van hoe de wereld nu werkt. Of je nu in een B2B of een B2C omgeving werkt, iedere organisatie staat veel meer in de schijnwerpers dan voorheen. Klanten en consumenten bestaan uit personen met Twitter-accounts, geen gezichtsloze bedrijven.

Bedrijven moeten zich werkelijk beseffen dat ze in een wereld leven van extreme transparantie, met de concurrentie binnen handbereik, sterke wederzijdse afhankelijkheid en verbondenheid tussen de (keten) partners en onuitwisbaarheid van de geschiedenis.

Vervolgens is het zaak iets te doen met deze bewustwording. Hoe wil je je binnen deze nieuwe, hypertransparante wereld begeven? De vuistregels die we daarvoor identificeren zijn ten eerste dat je authentiek blijft als organisatie; wie dicht bij zichzelf blijft en zich kwetsbaar durft op te stellen (en daar ooit succesvol mee was), kan hooguit op achterstand raken door gebrek aan innovatie, maar niet door gebrek aan geloofwaardigheid of sympathie. Ten tweede dien je als organisatie je interactief op te stellen naar je gehele omgeving: richting klanten én eindgebruikers (B2B2C!), richting ketenpartners en zelfs richting concurrenten. Deze interactiviteit zien wij als voortdurende dialoog met de omgeving, zowel op strategisch als operationeel niveau. Dat brengt ons bij de laatste vuistregel: blijf voortdurend in beweging als organisatie. Dat zit niet alleen in doorlopende ontwikkeling van product of dienst, of in voortdurende verbeteringen in het voortbrengingsproces of in de bedrijfsvoering, maar vooral ook in de noodzakelijke aanpassingen van het businessmodel, en dan met name in de relaties die je legt. Meer hierover in hoofdstuk 4.

Wie denkt dat reputatie en imago alleen een issue vormen in een aantal specifieke sectoren, heeft het mis. In de financiële sector is het wellicht te

verwachten, na de financiële crisis en meer recentelijk bijvoorbeeld het Libor schandaal. Ook in de agrifood sector is het misschien geen grote verrassing: wie heeft er nu geen last van een EHEC-crisis – reputatie komt te voet en gaat te paard (en vlees), toch? Maar gek genoeg staat reputatie in vrijwel alle sectoren op nummer 1. Alleen in de energiesector speelt het (iets) minder, al is het de vraag of dit, na de perikelen in Groningen, zo blijft. Verder staat het in de top-4 voor alle bedrijfsgrootten, voor zowel B2B- als B2C-bedrijven, en voor leden én niet-leden van een branchevereniging. Beursgenoteerde bedrijven hebben zelfs allemaal aangegeven het hier regelmatig of vaak over te hebben in de boardroom.

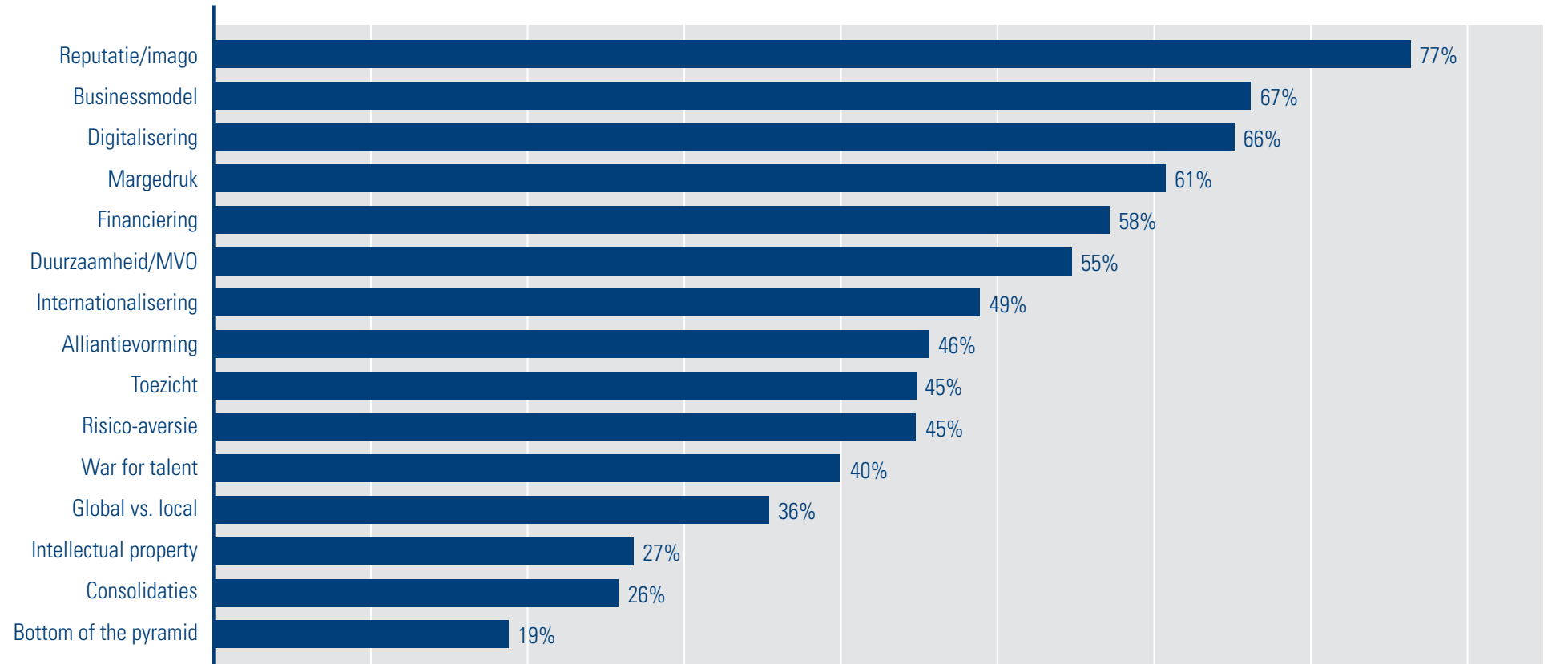
Modewoord of voortdurende verbetering?

Al sinds Strategy Trends 2009 is ‘nieuwe businessmodellen’ het topantwoord onder de strategische issues. Destijds werd dat vooral veroorzaakt door het terugvallen van human capital (personeel) en innovatie als belangrijkste antwoorden, ten gevolge van de crisis. Personeel werd door de crisis minder schaars. En innovatie werd (ten onrechte) door velen gezien als een dure luxe. Maar nieuwe businessmodellen bleven een issue.

Vaak hebben we ons afgevraagd of het hierbij vooral ging om vernieuwing van het eigen businessmodel of juist het omgaan met nieuwe businessmodellen van anderen. Dit jaar hebben we de vraagstelling aangepast, waarbij duidelijk wordt dat men echt het bestaande eigen businessmodel wil herzien.

Strategische issues

Figuur 1.2 Welke van onderstaande strategische issues worden regelmatig tot voortdurend in de boardroom besproken?



Het businessmodel is dus niet zomaar een mode-woord, iets waar je het tegenwoordig over “moet” hebben, maar echt een manier om voortdurende verbetering na te streven. Dat blijkt wel uit het feit dat ruim vier op de vijf ondernemers daadwerkelijk het businessmodel gaat bijstellen dit jaar. Vandaar dat we een apart hoofdstuk aan businessmodellen wijden (hoofdstuk 4).

Ook bij het derde issue, digitalisering, kunnen we ons afvragen of het hier om een hype gaat, of dat het een meer fundamenteel en blijvend karakter heeft. Respondenten geven aan dat digitalisering invloed heeft op het businessmodel, de benodigde competenties, de werkprocessen, de informatie, etc. Vooral (middel)grote organisaties geven aan hier mee bezig te zijn. Naarmate organisaties kleiner zijn, loopt dit terug. Anderzijds geldt dat ook voor de zeer grote organisaties, zoals multinationals. In onze adviespraktijk zien we dat deze organisaties op digitaal vlak vaak verder ontwikkeld zijn, met voortdurende aandacht voor voortschrijdende technologische en digitale mogelijkheden. Dat moet ook, willen zij toonaangevend blijven. Het is echter niet (altijd) een issue dat tot in de boardroom wordt besproken. Ook aan digitalisering wijden we een apart hoofdstuk (hoofdstuk 5).

Kopzorgen of kansen?

De vraag uit het begin van dit hoofdstuk blijft: wordt er in de boardroom nu vooral gesproken over kansen of toch vooral over de nodige kopzorgen waar we mee geconfronteerd worden? Als we

wat verder naar beneden op de lijst kijken, zien we dat margedruk toch nog altijd ruim zes op de tien organisaties behoorlijk bezig houdt. Wanneer we kijken naar issues die ‘voortdurend’ op tafel komen is het zelfs het top-antwoord, vaker genoemd nog dan reputatie/imago¹⁾. Hieruit leiden we af dat margedruk nog altijd een belangrijk strategisch issue is, en voor sommigen zelfs het allerbelangrijkst. Het zijn zeker niet alleen krimpbedrijven die te maken hebben met margedruk: van de bedrijven die aangeven het regelmatig of voortdurend over margedruk te hebben, verwacht ruim 90% stabiele of groeiende omzet. De vraag rijst dan ook of deze groei (op termijn) voldoende rendabel zal zijn. Opmerkelijk is verder dat vooral de zeer grote bedrijven zich het meest druk maken om margedruk. Zij lijken immers beter dan kleinere organisaties in staat zich door hun machtspositie te onttrekken aan een spel om teruglopende marges. Mogelijk dwingt de druk om te groeien, vooral vanuit aandeelhouders en eigenaren, deze organisaties tot *volumedenken* in plaats van *margeddenken*. Gevaarlijk, voor wie uit een commodity trap wil wegblijven¹⁾.

De financiering van de organisatie blijft ook voor velen nog een hot topic. Eisen van financiers gaan omhoog, en dat wringt met een eveneens stijgende kapitaalbehoefte binnen het bedrijfsleven. Niet

1) Binnen de vraagstelling konden respondenten kiezen uit vier opties, te weten ‘nooit’, ‘af en toe’, ‘regelmatig’ en ‘voortdurend’. In figuur 1.2 hebben we ‘regelmatig’ en ‘voortdurend’ gecombineerd, daarop is dit hoofdstuk gebaseerd. Hier kijken we echter naar alleen de respondenten die ‘voortdurend’ hebben aangevinkt waar het gaat om de frequentie waarmee margedruk in de boardroom besproken wordt.

alleen de manier waarop we innovaties in ons product en ons businessmodel financieren lijkt te veranderen. Zorgen om financiering richten zich ook op het open houden van de winkel. Bij bedrijven die eigendom zijn van een private equity partij gaat het vaak over financiering. Daaruit blijkt dat het niet alleen over financiering van ‘iets nieuws’ gaat, maar juist ook het financieren van de reguliere bedrijfsvoering. In hoofdstuk 4 verkennen we welke vormen van financiering het meest gehanteerd worden.

Duurzaamheid/MVO is zo’n issue die nu al jaren in de lijst staat en zelfs kortstondig het top-antwoord was (wellicht een hype?). Het is, zo lezen we in hoofdstuk 3, al jaren geen aspect meer waarop velen zich écht willen onderscheiden van de concurrentie. Wel is het een hygiënefactor geworden, waarbij je bestaansrecht of *license to operate* ten dele afhangt van compliance met bijvoorbeeld ISO-standaarden, inkoopvoorwaarden en aanbestedingswetgeving. Niet vreemd dus dat het veel CEO’s bezig houdt, voornamelijk binnen B2C-bedrijven.

Opvallend

- Beursgenoteerde bedrijven lijken veel voorzichtiger in het vormen van allianties. Hierin herkennen we een zekere voorzichtigheid waar het gaat om strategische issues die de aandelenkoers kunnen beïnvloeden.
- Bedrijven waar veelvuldig over internationalisering wordt gesproken, zijn vaker

niet-groeiende bedrijven dan groeiende bedrijven. Bedrijven waar niet of nauwelijks over internationalisering wordt gesproken, groeien doorgaans harder. Internationalisering lijkt dus gezien te worden als een “must” wanneer de groei binnen Nederland tegenvalt. Meer over internationalisering in hoofdstuk 6.

- Bij veel beursgenoteerde bedrijven wordt een *war for talent* gevoerd. Waar gemiddeld 40% van de boards het hier nog wel eens over heeft, is dit het dubbele voor beursgenoteerde bedrijven. Het behouden van aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt is immers een belangrijke driver op de beurs. Vooral goed opgeleid technisch personeel is schaars.



Het belang van imago en reputatie herkent Robert Enters van VIVAT Verzekeringen zeker. VIVAT Verzekeringen is sinds medio vorig jaar de nieuwe naam voor alle verzekeringsactiviteiten van SNS Reaal. Daaronder vallen zes afzonderlijke merken elk met eigen uitdagingen op het gebied van reputatie. “Omdat klanten niet gelijk zijn voeren we bewust een meer-merken-strategie, opdat ieder merk zich op een eigen klantsegment kan richten, met een eigen propositie en navenante uitstraling.”

Voor VIVAT geldt wel dat er op dit moment een groter strategisch issue is die de boordroom beheerst. “Dat is uiteraard het feit dat bank en verzekeraar van SNS Reaal gesplitst worden en de verzekeraar nu in de verkoop staat, als onderdeel van de afspraken met Den Haag en Brussel.”²⁾

Dit heeft ook tot gevolg dat VIVAT op dit moment niet al te grote businessmodel wijzigingen kan en wil doorvoeren. “Maar er moet

natuurlijk wel veel veranderen in de sector: het moet simpeler, de kosten moeten fors en structureel omlaag en wellicht verandert de rol van de verzekeraar over de komende jaren wel helemaal, van risicodragers naar *facilitator*, waarbij groepen mensen zelf elkaars risico dragen.” En dat heeft dan weer impact op de definitie van je kerncompetenties. “De sector moet met de tijd meegaan,” meent Enters.

Hoe dan ook, de uitdagingen op alle markten van VIVAT blijven groot. Veel veranderingen worden gedreven als gevolg van (fiscale) regelgeving, maar ook algehele krimp van de markt speelt een belangrijke rol. “Dit zal tot een consolidatie leiden die in feite een volledige systeemcorrectie is,” denkt Enters.

“Daarnaast ligt in digitalisering een belangrijke uitdaging. Hierdoor ontstaat meer transparantie en komen meer alternatieven op de markt voor de consument. En als we nog verder vooruit kijken, hoe gaan we straks bijvoorbeeld zelfrijdende auto's verzekeren? Dit soort vraagstukken, daar denken we nu al over na.”

²⁾ Kort voor het verschijnen van dit rapport werd bekend dat VIVAT Verzekeringen is verkocht aan het Chinese concern Anbang Insurance Group. Het interview met Robert Enters van VIVAT was echter al enkele weken eerder afgenomen.

2

STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

Forecast NL

- **De groei van 2014 zet door – in 2015 verwachten nog meer bedrijven groei.**
- **Buitenlandse groeiverwachtingen lijken vooral haalbaar voor organisaties die al in het buitenland gevestigd zijn.**
- **Er zijn aanzienlijk meer bedrijven die banen toevoegen dan schrappen; voor het eerst in jaren nemen personeelsformaties toe.**
- **Individuele bedrijven hebben niet zonder meer profijt van een groeiende sector.**

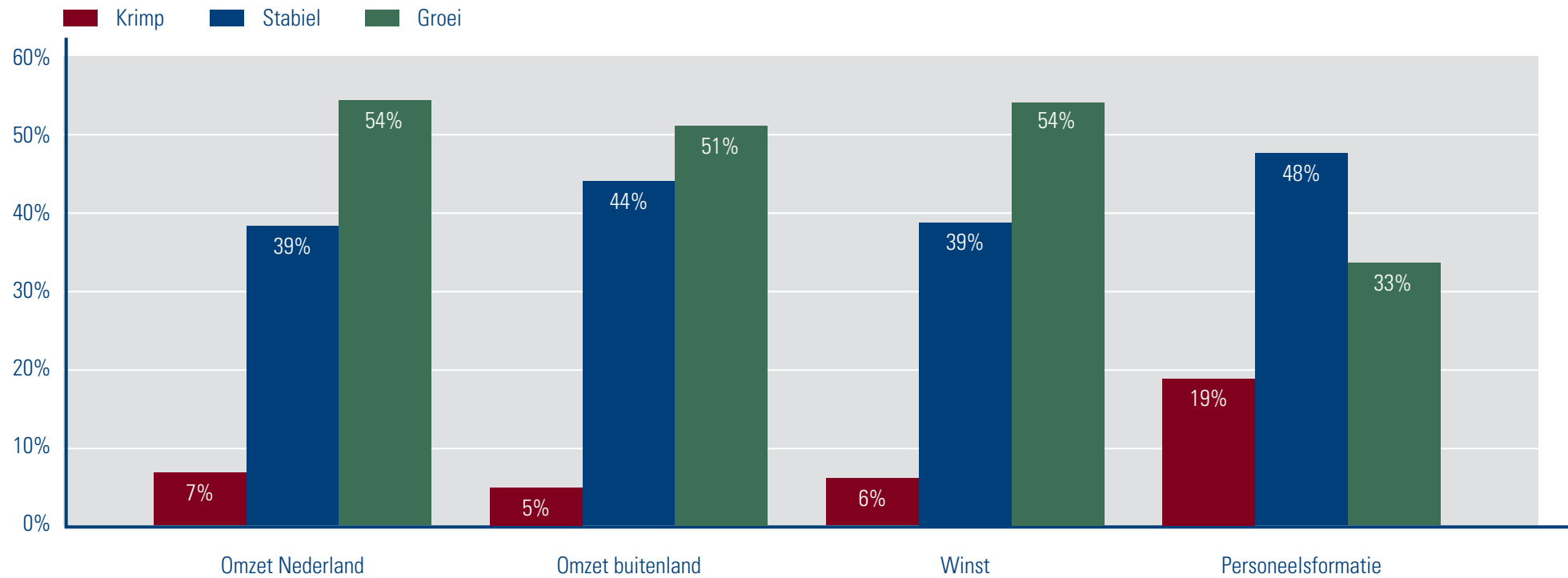
In de loop van 2014 werd duidelijk: 2015 wordt een groei-jaar. Zo kwam Rabobank in oktober 2014 met een persbericht dat zij in 2015 “in alle sectoren groei verwacht”ⁱⁱ⁾, een bericht dat de INGⁱⁱⁱ⁾ en ABN AMRO^{iv)} bevestigden. En het CPB verwacht voor het eerst sinds jaren weer een (zeer) lichte daling van de werkloosheid^{v)}. Maar wat verwachten de respondenten in ons onderzoek? Liggen hun verwachtingen in lijn met die van de banken? En hoe zit het met hun perspectief op de arbeidsmarkt?

Groei zet door

Waren ondernemers vorig jaar al behoorlijk positief gestemd – dit jaar is het optimisme alleen maar toegenomen. In tegenstelling tot vorig jaar verwacht dit jaar meer dan de helft van de respondenten dat de Nederlandse omzet zal groeien in 2015 (vorig jaar: 42%).

Verwachtingen 2015

Figuur 2.1 Welke insteek heeft uw jaarplan (budget) voor 2015?



Tegelijkertijd is het aantal respondenten dat krimp verwacht nagenoeg gehalveerd (in 2014 nog 13%). Onder deze groep vinden we relatief veel bedrijven die eigendom zijn van een private equity partij. Daarmee lijken zij hun reputatie in bewust krimpen door het opknippen van bedrijven eer aan te doen.

De grootste belofte, voor wat betreft omzetgroei, komt van jonge organisaties (die maximaal 10 jaar bestaan). Ook kleine en middelgrote organisaties (tot 250 werknemers) verwachten relatief vaak groei (dikwijls zijn dit ook jonge bedrijven). Daarboven keldert het aantal bedrijven dat groei verwacht naar slechts 30%. Kleine organisaties zijn doorgaans voldoende wendbaar en flexibel om in goede tijden snel te kunnen profiteren van een aantrekkelijke markt. Grote organisaties blijken dan toch nog relatief log en traag, waardoor zij minder goed in staat zijn snel aan een nieuwe of veranderende vraag te voldoen. Geen wonder dat in de praktijk veel grote organisaties een actieve M&A-strategie voeren. Zo kunnen zij profiteren van groei en innovatie van kleine ondernemers zonder daar zelf risico bij te lopen. Aan de keerzijde zie je daarom ook dat grote organisaties veel minder kwetsbaar zijn wanneer het minder gaat met de economie – het percentage bedrijfsbeëindigingen, zoals faillissementen, is vele malen groter bij kleine bedrijven en ZZP'ers.

Behalve omzet verwachten bedrijven ook een stijging van de winst in 2015. Waar andere jaren de winstverwachting hoger lag dan de omzetverwach-

ting, is deze dit jaar gelijk. Met andere woorden, de winst lijkt te komen uit omzetgroei en niet zozeer uit verdere verbeteringen in efficiency of aanpassingen in de prijsvoering of portfolio, zoals afgelopen jaren. De uitzondering hierop lijken de grote bedrijven, want hoewel 'slechts' 30% van hen omzetgroei verwacht, verwacht maar liefst 68% winstgroei. Daar lijken dus grote veranderingen in het businessmodel te verwachten.

Daarnaast zien we dat het buitenland dit jaar, na enkele jaren van groot optimisme, iets minder verlangend wordt bekeken. Nog altijd verwacht meer dan de helft van de respondenten omzetgroei over de grenzen, maar dit percentage ligt lager dan het aantal dat omzetgroei in Nederland verwacht. Overigens zijn er ook minder bedrijven die krimp verwachten in het buitenland dan bedrijven die krimp verwachten in Nederland. Gelukkig betekent dit niet dat het een vlak jaar wordt buiten Nederland. Wanneer we inzoomen op organisaties die niet alleen internationaal actief zijn maar ook eigen vestigingen in het buitenland hebben, zien we dat zij zeer positief zijn over de kansen over de grenzen – het aantal van hen dat groei in het buitenland verwacht, is twee keer groter dan het aantal dat groei in Nederland verwacht (73% versus 37%). De kansen zijn er dus wel degelijk, maar vooral bedrijven die al een behoorlijke startpositie hebben lijken deze echt te kunnen verzilveren (zie ook het interview met Agrico, bij hoofdstuk 6). Bij bedrijven met 'slechts' een internationaal netwerk is de groeiverwachting voor de buitenlandse omzet volledig verdwenen. Tot slot zien

wij grote verschillen tussen sectoren: vooral industrie en in mindere mate agrifood en handel/retail hebben hoge verwachtingen van het buitenland, bij de andere sectoren is dit minder dan de helft.

Talent gezocht

Voor het eerst sinds jaren is het percentage bedrijven dat verwacht te groeien in formatie significant hoger dan dat verwacht te krimpen. Een derde van alle respondenten verwacht dit jaar banen toe te voegen. Daarmee lijkt de arbeidsmarkt eindelijk de omzetgroei te gaan volgen. Dit sluit aan bij de verwachting van het CPB^{vi)}: na jaren van toenemende werkloosheid verwachten zij (ten tijde van dit onderzoek, eind 2014) een afname van de werkloosheid met een kwart procent, ondanks een toename van de beroepsbevolking en daling van de werkgelegenheid in de publieke sector.

Wie in 2015 een nieuwe baan wil, doet er verstandig aan de financiële dienstverlening te mijden. Niet alleen geeft slechts 13% van de respondenten daar aan formatiegroei te verwachten, maar liefst 42% van hen verwacht een formatiekrimp. Niet geheel verrassend, voor wie het nieuws heeft gevolgd rondom de massaontslagen bij de grote banken, verzekeraars en pensioenuitvoerders. In deze sector wordt dan ook naarstig gezocht naar nieuwe ideeën die deze negatieve spiraal weer kunnen keren. Maar gezien de grote uittocht van medewerkers is de vraag gerechtvaardigd of er dan wel voldoende vers bloed bij komt om die nieuwe ideeën ook daadwerkelijk te bedenken.

Hetzelfde geldt min of meer ook voor de energiesector. Ook daar is de verhouding ruim drie staat tot één tussen zij die formatiekrimp verwachten en zij die meer arbeidsplaatsen verwachten. De energiesector is al jaren zeer competitief. Veel grote bedrijven zijn inmiddels in buitenlandse handen. Aan de andere kant zien we juist steeds meer kleine aanbieders op de markt verschijnen waardoor er tegelijkertijd consolidatie (meer zeer grote bedrijven) en versnippering (meer kleine bedrijven) plaatsvindt. Door de aanhoudende intensieve concurrentie die dit veroorzaakt lijkt het een logisch gevolg dat bedrijven eerder afscheid moeten nemen van mensen dan dat zij nieuwe talenten willen toevoegen.

Maar, zoals gezegd, er zijn meer lichtpuntjes dan negatieve uitschieters. In de zakelijke dienstverlening (42%), handel/retail (40%), agrifood (37%) en industrie (36%) is een fors aantal bedrijven dat komend jaar wil gaan groeien in formatie. De industrie zou wel eens de sector kunnen zijn met de minste ontslagen in 2015, want slechts 9% van de respondenten verwacht in deze sector formatiekrimp.

De economie versus het bedrijf

De verwachtingen van de respondenten zijn positief, over omzet in Nederland en buitenland, over winst én over formatie. Daarmee lijkt het er op dat dit overeen komt met de voorspelling van de banken. Wanneer we kijken naar de verwachtingen³⁾ die ABN AMRO, ING en Rabobank uitspraken voor 2015 en de verwachtingen van onze respondenten zien we enige verschillen.

Allereerst merken we op dat het natuurlijk geen één op één vergelijking kan zijn. Immers, wij vragen niet hoeveel groei de respondenten verwachten, maar geven enkel het percentage respondenten weer dat groei verwacht. Daarnaast is het goed om op te merken dat onze vragenlijst zich richt op de verwachtingen ten aanzien van het eigen bedrijf en niet op de sector als geheel.

Dat laatste punt verklaart ook direct waarom de grafieken zo matig op elkaar aansluiten. Zelfs met het nodige inbeeldingsvermogen valt op dat er maar weinig parallellen zijn. Zo zijn de banken gemiddeld genomen zeer optimistisch gestemd over de bouwsector, met maar liefst 2,5% groei in 2015. Wij zien

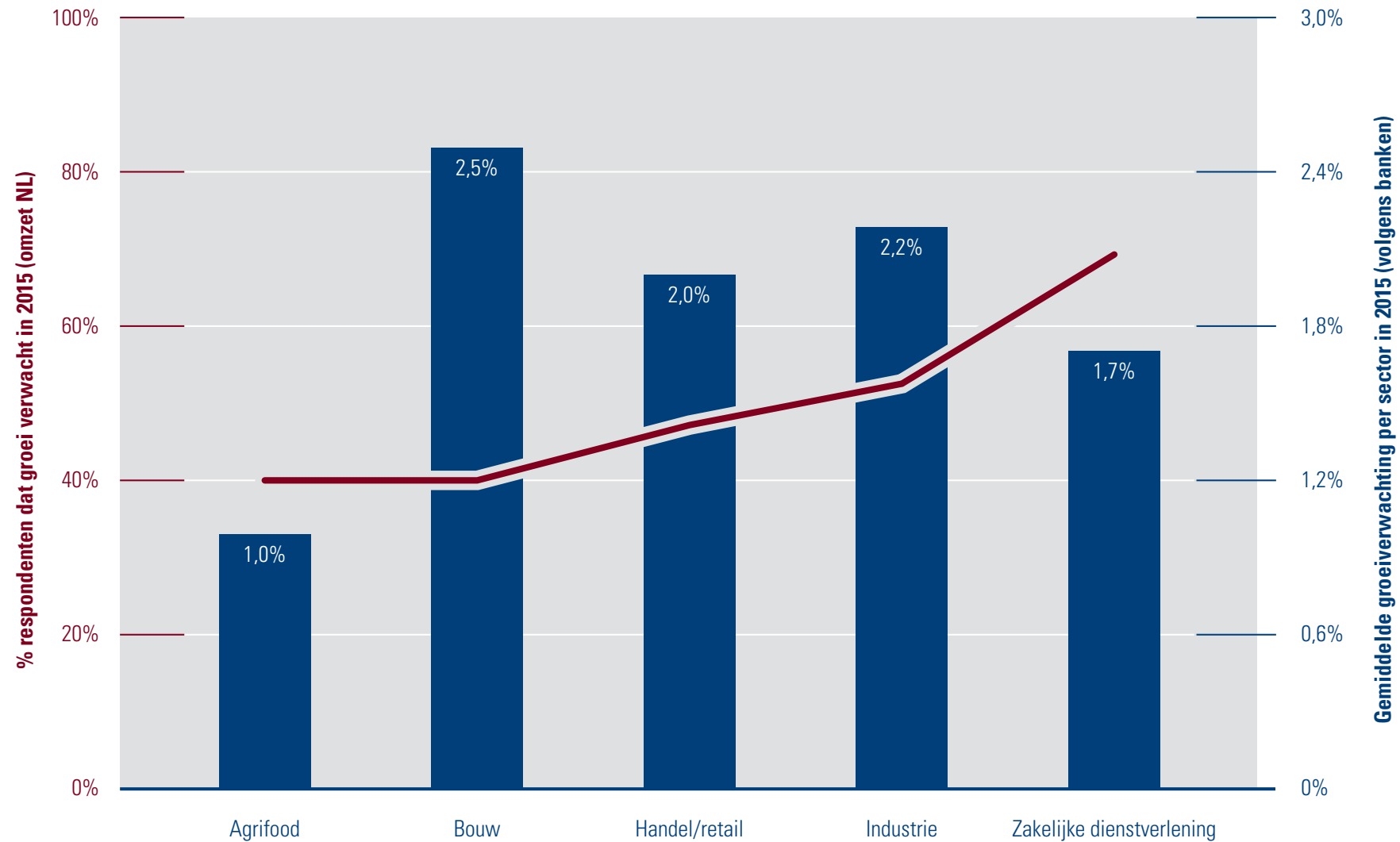
echter daar de laagste percentages aan bedrijven die groei verwachten in omzet (Nederland en buitenland samen). Het kan dus goed zijn dat een aantal bouwers het heel erg goed doet, bijvoorbeeld door het binnenhalen van megaprojecten in het buitenland, en daardoor dubbele groeicijfers realiseren. Desondanks verwachten 6 van de 10 respondenten in onze survey dat de omzet in Nederland niet groeit in 2015 (7 op de 10 bouwbedrijven verwacht geen omzetgroei in het buitenland).

Wanneer het goed gaat met een sector, hoeft dit dus niet direct een weerslag te hebben op de individuele bedrijven in die sector. Sommige dragen nog een last uit het verleden met zich mee, andere hebben de marges dusdanig onderuit gehaald zien worden dat ze simpelweg nog altijd de kosten aan het reduceren zijn, en weer andere zien zoveel nieuwe concurrenten dat een klein beetje meer taart heel veel meer monden moet gaan voeden. Eens te meer reden om voorzichtig om te gaan met het vertalen van economische verwachtingen naar de eigen organisatie. Anderzijds blijven er mogelijkheden om het juist beter te doen dan de markt (zie interview met SAS, verderop in dit hoofdstuk).

3) Wij hebben gekeken naar de publicaties van deze drie grootbanken uit het vierde kwartaal van 2014 en daar de verwachte groeipercentsages per sector uit gedistilleerd. Vervolgens hebben we deze percentages ongewogen gemiddeld om tot een gemiddelde verwachting van de banken te komen over de hoogte van de groei per sector. Wij zijn ons bewust van de verschillen tussen deze percentages, zoals iets andere definities van sectoren tussen de banken onderling en tussen Berenschot en de banken. Echter, wij achten het representatief genoeg voor het illustreren van het verschil tussen wat er op sectorniveau en op bedrijfsniveau gebeurt.

Groeiverwachtingen

Figuur 2.2 Percentage respondentent dat groei verwacht vs gemiddelde groeiverwachting ABN AMRO, ING en Rabobank.





2015 zou best wel eens het beste jaar ooit kunnen worden voor SAS. Dat denkt Remco Korzaan, als directielid van SAS Nederland verantwoordelijk voor onder meer HR en ICT. "Tegelijkertijd worden er steeds hogere eisen gesteld aan onze competitiekracht, door toenemende complexiteit en technische mogelijkheden." Het lijkt er op dat in de wereld van business analytics dit jaar veel staat te gebeuren.

Bij een grote internationale organisatie als SAS is groei altijd belangrijk. "Absoluut! We zitten in een groeimarkt, denk bijvoorbeeld aan big data en alle mogelijkheden die dat geeft! Wij zijn het als marktleider aan onszelf verplicht toch minimaal die marktgroei bij te houden en als het even kan zelfs marktaandeel te winnen," aldus Korzaan.

Maar kan dat wel, gezien de toenemende concurrentie? "We zien inderdaad de markt verschuiven. Bijvoorbeeld partijen die met Cloud computing analytics doen, begeven zich op ons werkterrein. Dat maakt het voor ons noodzakelijk nog meer te versnellen in dat segment."

"Daarnaast willen we blijven groeien door niet langer zélf alle verkopen en implementaties te willen doen." Daarom werkt SAS steeds meer met strategische partners. "Wanneer bijvoorbeeld Accenture een opdracht verkoopt, kan het zomaar zijn dat daar ook omzet voor SAS bij zit, of andersom natuurlijk."

"Mede daarom sturen we niet zo zeer op groei van *onze* formatie, maar veel meer op het vergroten van onze SAS community. We kijken daarvoor steeds vaker naar het buitenland, want door verschillen in economisch herstel, bijvoorbeeld in Portugal of Spanje, zijn daar relatief veel hoog gekwalificeerde mensen beschikbaar."



STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

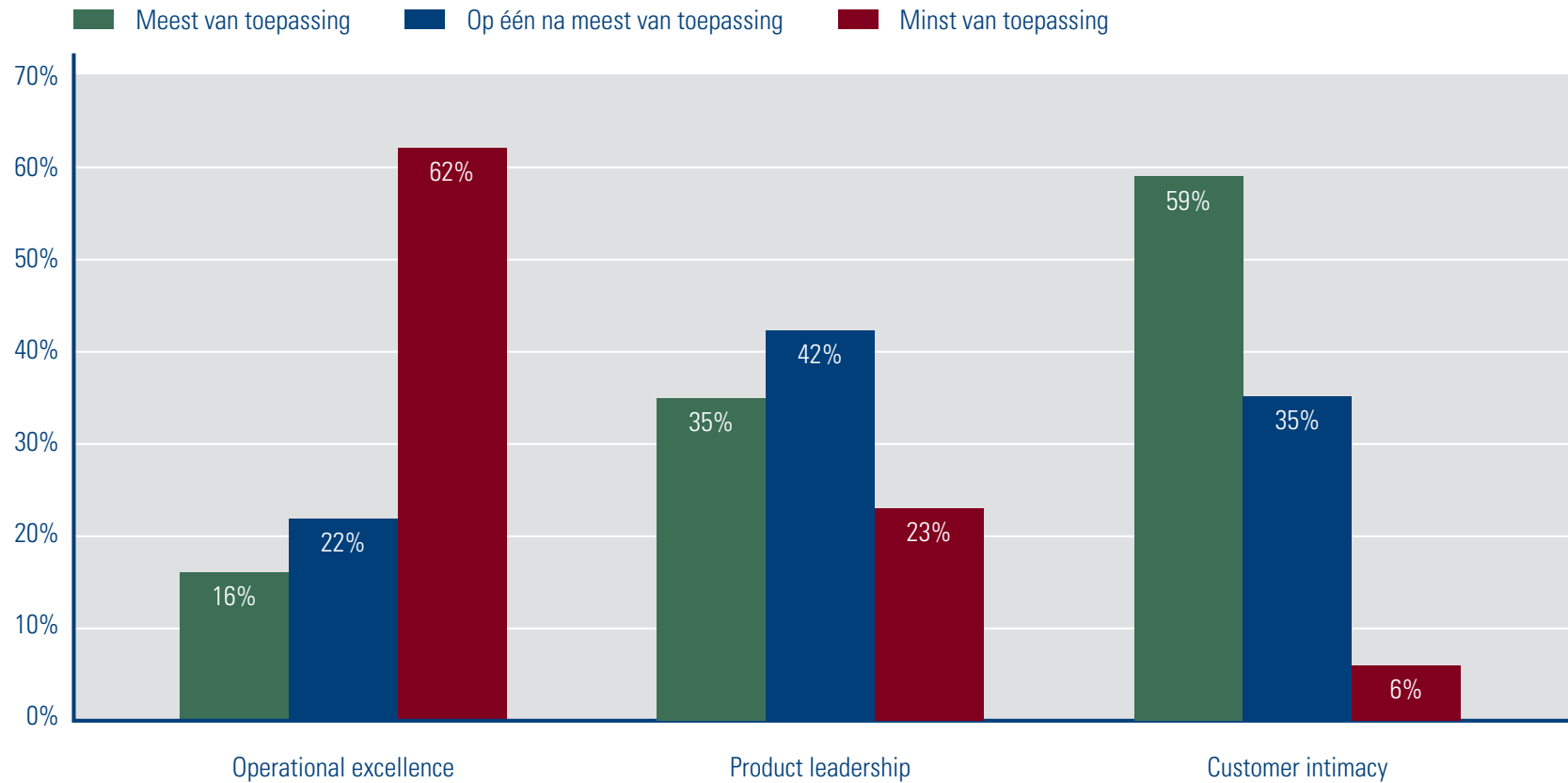
Wat kiest de CEO?

- **Het merendeel van de Nederlandse bedrijven gaat komend jaar een 'customer intimacy' strategie voeren, waarbij de relatie met de klant centraal staat en alles draait om het opbouwen van langdurige klantrelaties.**
- **Kwaliteit en innovatie zijn echter de belangrijkste aspecten waarmee ondernemers zich komend jaar gaan onderscheiden.**
- **Verder wordt komend jaar gezocht naar nieuwe marktsegmenten voor het huidige producten- en dienstenaanbod. Bedrijven gaan hun klanten kiezen en nemen bewust afscheid van bepaalde klanten.**
- **Procesoptimalisatie en verhoogde efficiëntie moeten leiden tot kostenverlaging om zo het hoofd te kunnen bieden aan de immer aanwezige margedruk.**

Ondernemend Nederland is optimistischer over de toekomst dan een jaar geleden, zo zagen we in hoofdstuk 2; ongeveer de helft van de deelnemende bedrijven (met name kleine en middelgrote bedrijven) verwacht in 2015 te gaan groeien. Maar voor veel bedrijven is het komend jaar toch nog steeds erop of eronder. Hoe gaat het Nederlandse bedrijfsleven de (gebudgetteerde) groei dan realiseren? Welke strategische keuzes worden gemaakt? Hoe onderscheidt men zich van de concurrent? En hoe zorgen bedrijven voor omzetverhoging en kostenverlaging?

Voorkeursstrategie in 2015

Figuur 3.1 Wat is uw voorkeursstrategie voor 2015?



Strategische keuzes

Deelnemers is gevraagd naar hun strategische focus voor 2015 en de manier waarop zij waarde willen toevoegen voor hun klanten (in termen van de waardedisciplines van Treacy & Wiersema^{viii}).

Customer intimacy, waarbij de relatie met klant centraal staat, is de waardediscipline die komend jaar voor de meeste bedrijven leidend is. Bedrijven die deze strategie hanteren, streven een partnerschap met klanten na en geloven niet in eenmalige transacties, maar in langdurige relaties. Producten en diensten worden zo goed mogelijk op de specifieke wensen en behoeften van de klant afgestemd. De nadruk ligt op het optimaliseren van de 'life time value' van de klant en minder op de omzet van één enkele transactie.

Ongeveer een derde van de bedrijven streeft komend jaar *product leadership* na. Zij richten zich vol overgave op het ontwikkelen van innovatieve producten/diensten, waarbij de kwaliteit van deze producten of diensten centraal staat. De focus ligt op het stimuleren van de innovatiekracht en de verkorting van de ontwikkeltijd.

Operational excellence, waarbij alles gericht is op het zo efficiënt mogelijk inrichten van de bedrijfsprocessen, vormt voor slechts een op de zes bedrijven de voorkeursstrategie. Deze bedrijven richten zich op een beperkt productportfolio dat ze zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk en tegen minimale kosten, aanbieden. Vorig jaar was *operational excellence* nog voor een op de vier bedrijven de voorkeursstrategie.

Voor alle drie de waardedisciplines geldt dat een bepaald basisniveau gewenst is (drempelwaarde), dat per sector verschilt. Een aantal bedrijven (8% van de deelnemers) geeft aan te willen excelleren op twee (of zelfs drie) waardedisciplines (met name de combinatie *product leadership* en *customer intimacy*). Dit is echter niet eenvoudig en slechts voor enkelen weggelegd. De meeste organisaties moeten excelleren op één dimensie omdat de resources gewoonweg ontbreken om in alles de beste te zijn. Het risico om *stuck in the middle* te raken ligt daarbij op de loer.

Jonge bedrijven en eenmanszaken hebben relatief vaker voorkeur voor een *product leadership* strategie. Vaak worden bedrijven gestart vanuit een nieuw, innovatief product, of in elk geval het idee om met een bepaald product de markt te veroveren – maar weinig bedrijven vinden hun oorsprong in een warme klant voor wie vervolgens producten worden ontworpen, en datzelfde geldt voor een optimaal voortbrengingsproces. Echter, door toenemende transparantie en exponentiële versnelling van innovaties wordt de rendabele levensduur van producten steeds korter. Naarmate bedrijven ouder worden, zien we dat ze zich vaker willen onderscheiden op de relatie met de klant en/of een efficiënte inrichting van bedrijfsprocessen.

Kwaliteit staat voorop

Net als in voorgaande jaren is de kwaliteit van het product/dienst ook dit jaar weer de belangrijkste manier waarop bedrijven zich willen onderscheiden van de concurrentie, op de voet gevolgd door inno-

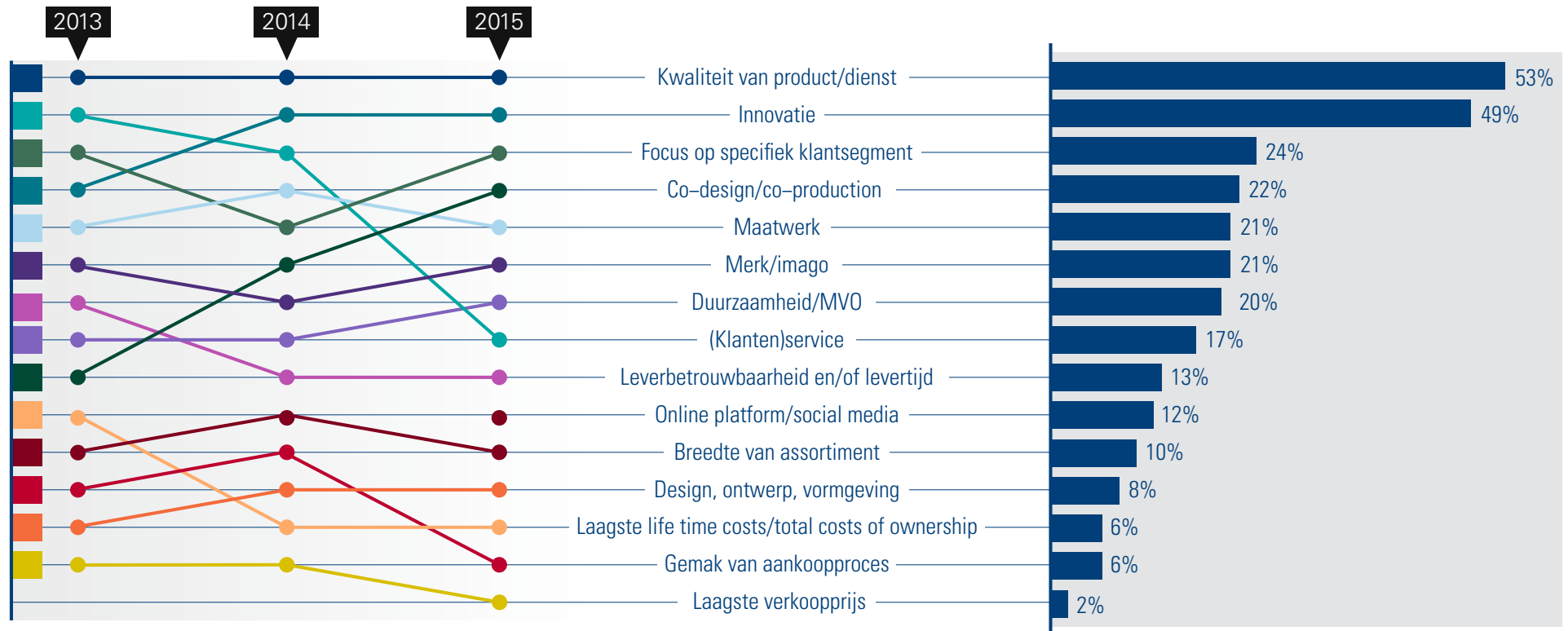
vatie (zie figuur 3.2). Alles draait om het bieden van het beste en meest innovatieve product. De klant volgt op ruime afstand. Zo staat (klanten)service dit jaar op plaats acht (vorig jaar nog op plaats drie). Dat is opvallend, gezien de grote voorkeur voor een *customer intimacy* strategie, waarbij het bieden van de best mogelijke totale klantervaring centraal staat.

Doel voor komend jaar is niet meer de hele wereld te bedienen, maar te focussen op een specifiek klantsegment. Deze klantsegmenten kunnen op verschillende manieren worden gedefinieerd, bijvoorbeeld naar geografische regio, omzetgrootte, sector of demografische kenmerken. Philips is een voorbeeld van een bedrijf dat zich volledig gaat richten op een specifiek segment, namelijk de gezondheidszorg. Consequentie is dat de lichtdivisie van de voormalige gloeilampengigant wordt afgesplitst. Een ander voorbeeld is ingenieursbureau Arcadis, dat zich meer en meer gaat richten op klanten aan wie meerdere type diensten kunnen worden geleverd (mogelijkheden voor cross selling), zoals grote (wereld)steden.

Innovatie en productontwikkeling vinden niet meer achter gesloten deuren plaats. Bedrijven maken deel uit van netwerken en betrekken hun (potentiele) klanten bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Bijvoorbeeld via crowdsourcing, een manier om online de kennis, kunde en creativiteit van een grote groep mensen in te zetten (zie ook hoofdstuk 5, over digitalisering).

Onderscheidend vermogen

Figuur 3.2 Op welke manier wilt u zich in 2015 onderscheiden van de concurrent (maximaal 3 antwoorden mogelijk)? Inclusief vergelijking 2014 en 2013.



'Duurzaamheid/MVO' is met name voor zeer grote bedrijven een belangrijke onderscheidende factor. Ook in de agrifoodsector zeggen veel bedrijven zich te willen onderscheiden op dit vlak. Veel andere organisaties zien dit, net als de afgelopen jaren, meer als hygiëne-factor. De eisen die inkoopers stellen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) worden steeds vaker expliciet én steeds hoger. Wie daar niet aan voldoet, komt niet eens in aanmerking. Naar mate de lat hoger komt te liggen, wordt het wel steeds moeilijker om je hier nog écht op te onderscheiden. Bedrijven die dat wel doen leggen de nadruk op people-gerelateerde aspecten van MVO⁴⁾, met name maatschappelijke betrokkenheid, goed bestuur en HRM. Planet-gerelateerde onderwerpen, waaronder emissie en toxiciteit, worden minder vaak genoemd.

Het bieden van de laagste verkoopprijs is de minst aantrekkelijke manier om de concurrentie voor te blijven. Risico van te veel focus op de laagste prijs is dat de klant de toegevoegde waarde niet meer waarneemt en steeds vaker alleen op basis van prijs zijn keuze maakt. De *commodity trap*, met steeds verder krimpende marges, wordt dan een feit. Zelfs in de meest competitieve markten spreken veel bedrijven daarom niet uit op een lage verkoopprijs te richten.

4) Deelnemers is gevraagd waar zij de nadruk op leggen binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen: op *people* gerelateerde aspecten (HRM, goed bestuur, mensenrechten & eerlijk zaken doen, welzijn & veiligheid, maatschappelijke betrokkenheid), *planet* gerelateerde aspecten (materiaal, energie, toxiciteit, emissies, flora & fauna) of *profit* gerelateerde aspecten (financiële waarde, economische waarde).

Ook hiervoor geldt dat het een eigenlijk een gegeven is, dat dit voor de klant in die sectoren het belangrijkste besliscriterium is. Juist daarom maken CEO's de keuze om andere onderscheidende elementen van hun business naar voren te schuiven. Zo rechtvaardig je het vragen van een prijs die misschien wel niet de laagste is, ook al ben je er intern wel degelijk op gefocust om de verkoopprijs voor klanten toch echt zo laag mogelijk te houden.

Zet de klant centraal!

Een *customer intimacy* strategie heeft de voorkeur van zowel bedrijven die komend jaar een omzetgroei verwachten als van bedrijven die uitgaan van omzetstabilisering of -krimp. Groeibedrijven onderscheiden zich echter relatief vaker op klant-gerelateerde aspecten, zoals maatwerk, betrekken de klant regelmatig bij productontwikkeling en durven vaker te focussen op een specifiek klantsegment.

Ook in onze adviespraktijk zien we dat bedrijven die succesvol zijn 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 (wat zijn specifieke voorkeuren, welke aankopen zijn eerder gedaan, etc.). Deze informatie wordt ingezet om klanten beter te bedienen en klantbinding te versterken. Klanten verwachten ook steeds meer dat deze informatie wordt ingezet, bijvoorbeeld in de vorm van gerichte suggesties of aanbiedingen.

Bedrijven die komend jaar een omzetkrimp verwachten, richten zich vaker op aspecten als leverbetrouwbaarheid en imago en minder vaak op innovatie. Ook geven krimpbedrijven verhoudingsgewijs vaker de voorkeur aan een *operational excellence* strategie. Soms heeft het er de schijn van dat deze organisaties uit zijn op *damage control* en zich in het verlengde van dalende omzetten volledig richten op kostenverlaging. Zij kunnen van deze noodzaak ook een kracht maken door hun producten/diensten zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk en tegen minimale kosten aan te bieden en daar echt onderscheidend op te zijn.

Realiseren van de groeiambitie

Meer dan de helft van de deelnemers verwacht komend jaar te gaan groeien (zie hoofdstuk 2). Deze groei komt hoofdzakelijk vanuit het aanboren van nieuwe marktsegmenten, deels in het buitenland (zie ook hoofdstuk 6). Marktontwikkeling is echter geen eenvoudige groeistrategie. Vaak moet het product of de dienst alsnog worden aangepast om het goed te laten aansluiten op de specifieke wensen en behoeften van de (nieuwe) klant in de nieuwe markt.

Een andere, minder populaire, groeistrategie is productontwikkeling. Er wordt ingespeeld op de veranderende behoeften van de huidige klant door het aanpassen van het huidige product of het aanbieden van een volledig nieuw product. Deze strategie kan succesvol zijn, maar brengt vaak flinke investeringen met zich mee. Maar wanneer geïnteresseerde (huidige) klanten er voor in de rij staan, kan het prima volgen uit een *customer intimacy* strategie.

Manieren voor omzetverhoging

Figuur 3.3 Wat zijn voor u de belangrijkste manieren om de omzet te verhogen in 2015 (maximaal 2 antwoorden mogelijk)?



Marktpenetratie (bestaande producten verkopen aan bestaande klantgroepen) gebeurt enerzijds door het veroveren van marktaandeel van de concurrent en anderzijds door meer producten te verkopen aan huidige klanten. Een groter marktaandeel leidt tot mogelijke schaalvoordelen die dan weer ten bate van de klant kunnen worden ingezet. Wel zijn er natuurlijk grenzen aan de groei die met marktpenetratie kan worden gerealiseerd (zie bijvoorbeeld het interview met Acket in hoofdstuk 4).

Zeer grote bedrijven schuiven op in de keten en gaan activiteiten van hun leveranciers, producenten of verkoopkanalen overnemen (voorwaartse en/of achterwaartse integratie). Hetzelfde zien we bij bedrijven die de eerste stadia van groei doorstaan hebben (5 tot 10 jaar oud). Geografische expansie is met name voor de bedrijven jonger dan 2 jaar en bedrijven ouder dan 50 jaar een belangrijke manier om omzet te verhogen.

Strategische keuzes verschillen per sector

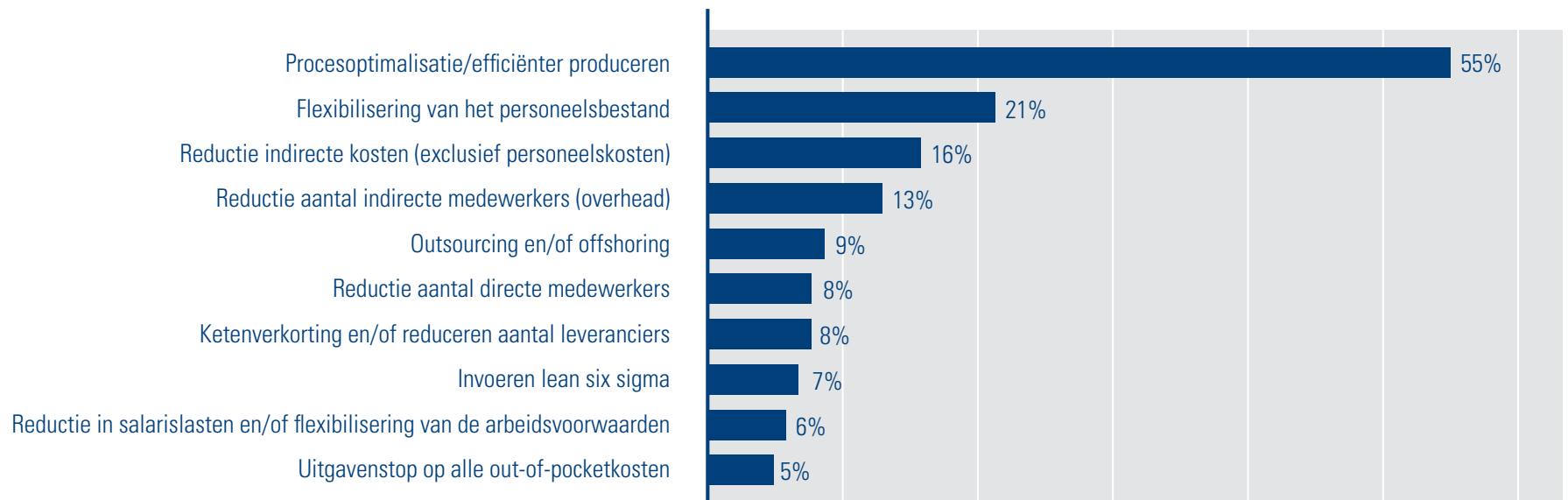
Er zijn nuanceverschillen tussen de sectoren in de strategische keuzes die worden gemaakt:

- *Zakelijke dienstverleners* willen zich vooral onderscheiden op de kwaliteit van hun diensten en het blijven vernieuwen, vaak hand-in-hand met de klant. Omzetgroei zal vooral komen uit nieuwe markten – een groot deel van de zakelijke dienstverlening is immers verzadigd.

- Voor *financiële dienstverleners* vormt, naast kwaliteit en innovatie, (klanten)service een belangrijk onderscheidend aspect. Hetzelfde geldt voor merk/imago. De financiële sector heeft het zwaar te verduren gehad de afgelopen tijd en het vertrouwen is niet zo maar hersteld.
- *Industriële bedrijven* gaan komend jaar vooral nieuwe marktsegmenten aanboren en zetten sterk in op geografische expansie. Zo lijkt in de industrie op meerdere paarden tegelijk te worden gewed: product, markt en land.
- Kozen *bouwbedrijven* vorig jaar nog vooral voor *product leadership*, komend jaar staat ook bij hen de klant centraal. Maatwerk en (klanten)service scoren relatief hoog. Groeimogelijkheden zitten vooral in het opschuiven in de keten, bijvoorbeeld door het uitvoeren van beheer en onderhoud.
- *Energie- en utiliteitsbedrijven* kiezen vaker voor *operational excellence* dan bedrijven uit andere sectoren. Leverbetrouwbaarheid ligt in het verlengde hiervan en scoort in deze sector dan ook relatief hoog. Wel is er een kentering gaande: in plaats van te focussen op de handel en distributie van energie komt de energiehuishouding van de consument steeds centraler te staan (voorwaartse integratie). Het aanbieden van een slimme thermostaat vormt hierin slechts een eerste stap.
- In de *agrifood* staat de kwaliteit van het product voorop, gevolgd door duurzaamheid en innovatie. De bijdrage van innovatie aan de omzetgroei is in deze sector echter het laagst. Voor veel agrarische producten bepalen producenten niet zelf de

Kosten reduceren

Figuur 3.4 Wat zijn voor u de belangrijkste manieren om de kosten te verlagen in 2015 (maximaal 2 antwoorden mogelijk)?



verkoopprijs maar bijvoorbeeld de coöperatie of de veiling. Daarom is het lastig om echt op inkomsten uit innovatie te rekenen voor in elk geval de primaire sector.

- Voor *handels- en retailbedrijven* is innovatie een belangrijke onderscheidende factor, evenals de breedte van het assortiment en het bieden van een online platform. Offline en online kanalen worden steeds meer geïntegreerd om de klant optimaal te bedienen.

Lean & mean

Door de aanhoudende margedruk (hoofdstuk 2) is het zaak kosten te blijven verlagen. Procesoptimalisatie en efficiëntere productie zijn hiervoor (net als vorig jaar) de belangrijkste manieren. 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.

Het reduceren van directe en/of indirecte medewerkers wordt, vergeleken met vorig jaar, minder vaak ingezet om de kosten te verlagen. Bij veel bedrijven heeft deze reductie reeds plaatsgevonden en is de rek er wat personeelsreductie betreft echt uit. 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 1000 medewerkers). Ook in 2015 maken grote reorganisaties dus nog onderdeel uit van de realiteit.

4

STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

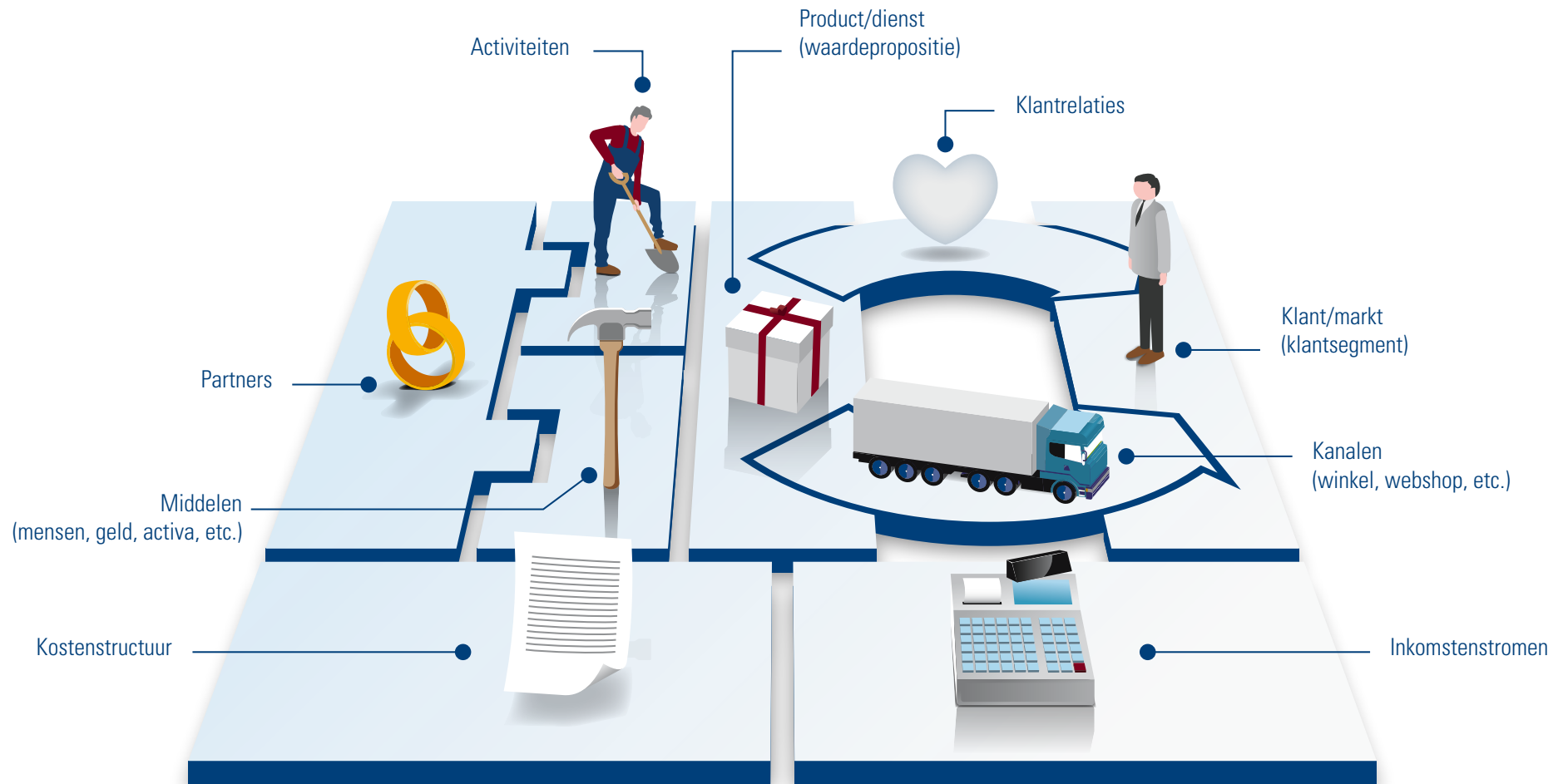
Businessmodel op z'n kop

- **Vrijwel alle deelnemende bedrijven zetten hun businessmodel op z'n kop. Slechts één op de vijf organisaties zegt geen wijzigingen door te voeren in 2015.**
- **De respondenten zijn gelijktijdig bezig met klant én product: de meesten willen tot een ander soort relatie met de klant komen en een derde gaat de eigen waardepropositie fundamenteel wijzigen.**
- **Innovatie wordt nog belangrijker dan vorig jaar: de investering in innovatie gaat omhoog evenals de opbrengst uit nieuwe producten.**
- **De aandacht voor het verdienmodel blijft ietwat achter bij de andere aspecten in het businessmodel.**

Nu we weten welke strategische keuzes er in de boardroom worden gemaakt in 2015, is het natuurlijk interessant om te kijken welke consequenties die keuzes hebben. Het businessmodel is binnen veel bedrijven een belangrijk onderwerp op de CEO's agenda (zie hoofdstuk 1). 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?

Buisnessmodel canvas

Figuur 4.2



Wanneer je faalt en hetzelfde blijft doen, moet je niet verwachten dat de uitkomst in de toekomst anders wordt. Maar zelfs (of misschien wel juist) wanneer je succesvol bent, zal je óók niet hetzelfde kunnen blijven doen. Sterker nog: succesvolle organisaties zijn anno 2015 voortdurend in beweging. Zij passen zich aan, niet zodra nodig, maar voordat het nodig is. Kleine veranderingen in de omgeving kunnen grote impact hebben op het eigen businessmodel. Bovendien heeft elke verandering in één aspect van het businessmodel vaak direct invloed op

andere aspecten van het businessmodel. Daarmee bevinden 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, volgens ons, de sleutel tot succes de komende jaren^{iv)}.

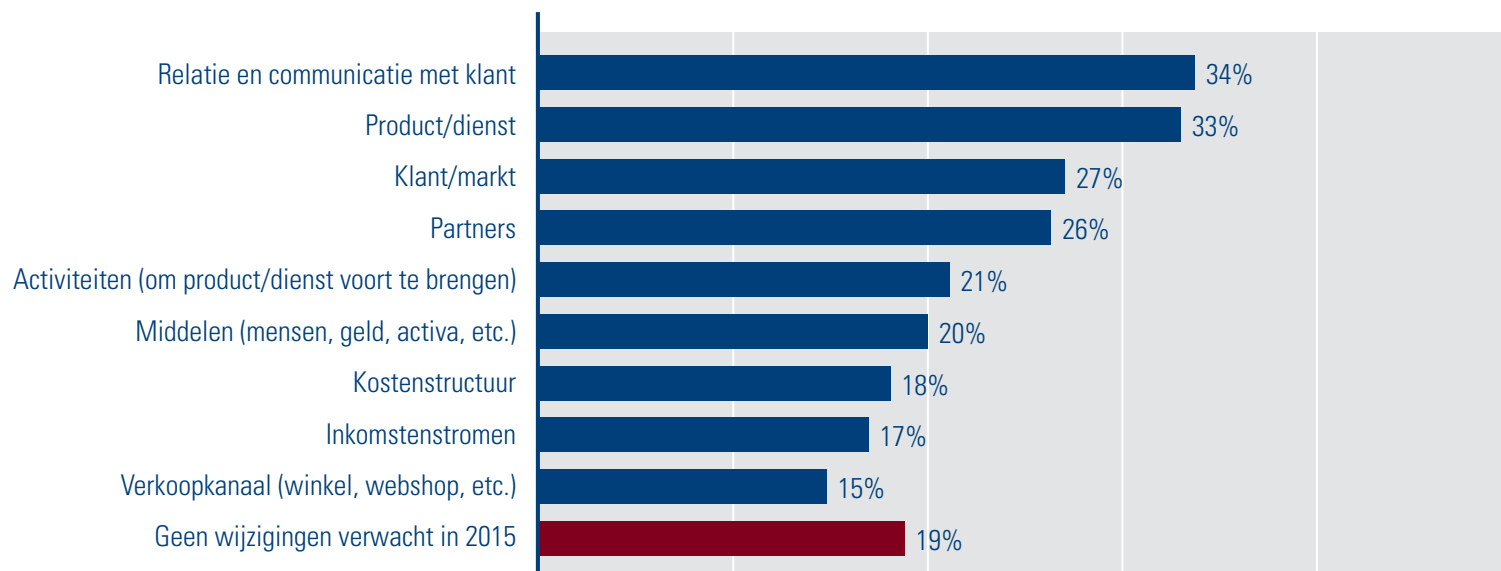
Zonder klant geen product

De meeste aandacht gaat uit naar de klantrelatie in het businessmodel anno 2015. Meer nog dan wie

de klant feitelijk zou moeten zijn, stellen CEO's zich de vraag wat voor relatie de klant met hen wil hebben. Jezelf regelmatig afvragen hoe je een goede en constructieve relatie met de klant moet onderhouden en verbeteren is in elk geval niet iets wat alleen marketing en sales moet doen. Voor klanten is het steeds eenvoudiger om goed geïnformeerd te zijn over producten en alternatieven, terwijl tegelijkertijd de afstand tussen leverancier en klant groter wordt door toegenomen en toenemende globalisering en digitalisering. Al deze ontwikkelingen kun-

Businessmodel

Figuur 4.3 Welke elementen van uw businessmodel verwacht u in 2015 fundamenteel te gaan wijzigen (meerdere antwoorden mogelijk)?



nen er samen toe leiden dat de klant minder loyaal wordt. Dus zal met de klant op een andere manier gecommuniceerd moeten worden om deze tóch te binden. Dat kan op veel verschillende manieren. Het belangrijkste is echter dat je authentiek bent in je boodschap én dat je de verbinding tussen klant en product centraal stelt. Het product kiest de klant, in zekere zin. Maar de klant bepaalt tegelijkertijd het product. Goede klantrelaties maken dit mogelijk.

Innoveren blijft slim

Dat het belangrijk is een goed product te hebben, hadden we al eerder gezien (hoofdstuk 3). Dit

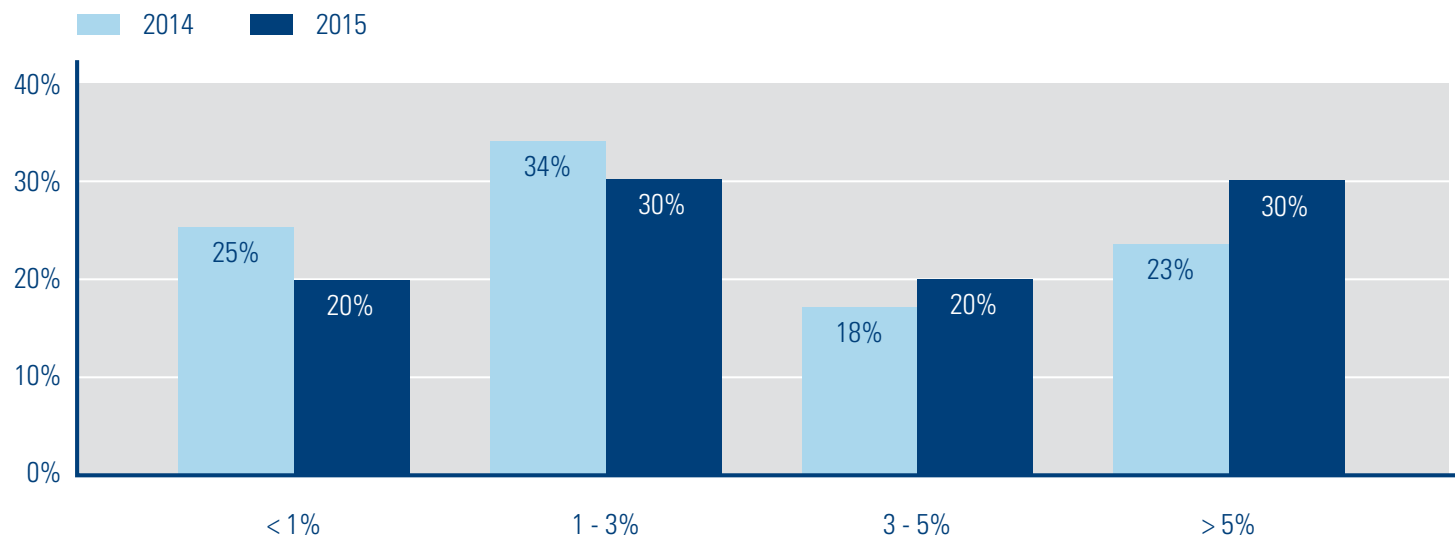
wordt bevestigd door het feit dat één op de drie bedrijven haar waardepropositie in het businessmodel gaat aanpassen. Het blijft dan ook belangrijk om innovatief te zijn, zeker ook in het product dat je je klanten biedt. Dit moet immers van toegevoegde waarde zijn voor je klanten.

Ten opzichte van 2014 zien we dat de investeringen in innovatie licht zijn toegenomen. De boodschap dat innovatieve bedrijven over de gehele linie beter presteren dan hun collega's lijkt te zijn ingedaald. Al speelt ongetwijfeld hierbij een rol dat veel organisaties in 2014 weer wat meer investeringsruimte

hebben gecreëerd ten behoeve van het eigen innovatiebeleid. De helft van alle organisaties geeft aan meer dan 3% van haar omzet in innovatie te steken. En dit lijkt ook nu weer te werken – meer dan de helft van de respondenten verwacht ten minste 5% van de jaaromzet over 2015 te halen uit nieuwe producten (maximaal 2 jaar oud). Dé grote uitzondering zijn beursgenoteerde bedrijven; meer dan de helft van hen besteedt minder dan 1% van de jaaromzet aan innovatie. Voor wie verantwoording moet afleggen aan zijn investeerders gelden duidelijk andere wetten.

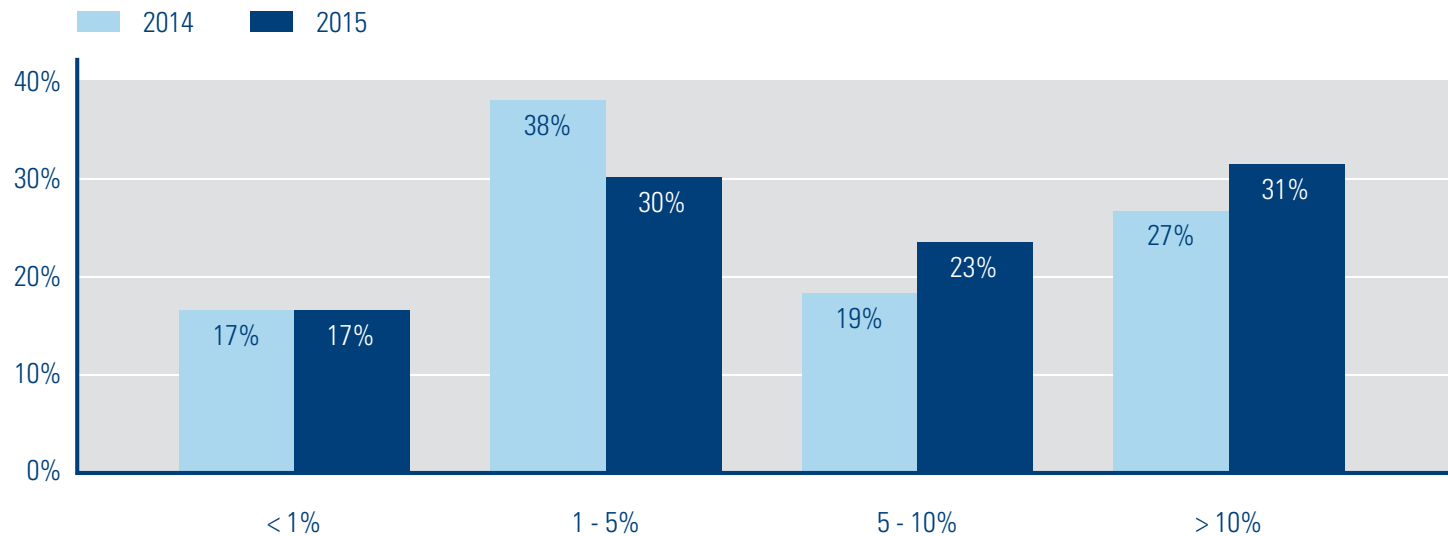
Investering in innovatie

Figuur 4.4 Hoeveel procent van uw jaaromzet investeert u in R&D/innovatie?



Opbrengst uit innovatie

Figuur 4.5 Hoeveel procent van uw jaaromzet wordt gegenereerd door nieuwe producten/diensten (maximaal 2 jaar oud)?



Als we inzoomen op de investeringen in innovatie zien we, niet geheel verrassend, dat bedrijven die één of meerdere patenten houden ruim boven het gemiddelde uitkomen. Maar liefst 44% van hen besteedt meer dan 5% van de jaaromzet aan innovatie. Geen wonder dat zij ook bovengemiddeld veel van hun omzet uit nieuwe producten halen. Alhoewel je ook het argument zou kunnen maken dat een businessmodel dat leunt op inkomsten uit patenten weinig innovatief is. Daar zit ook de spanning op dit moment in de ontwikkeling van intellectueel eigendom. Zeker in de VS is het bestaande systeem

niet meer geschikt, daar het innovatie vaak belemmert in plaats van stimuleert. Vanuit de wetenschappelijke en de juridische wereld komen er steeds meer geluiden die aansturen op een systeemwijziging, zodat R&D weer kan gaan opereren zonder vrees voor juridische consequenties^{*)}.

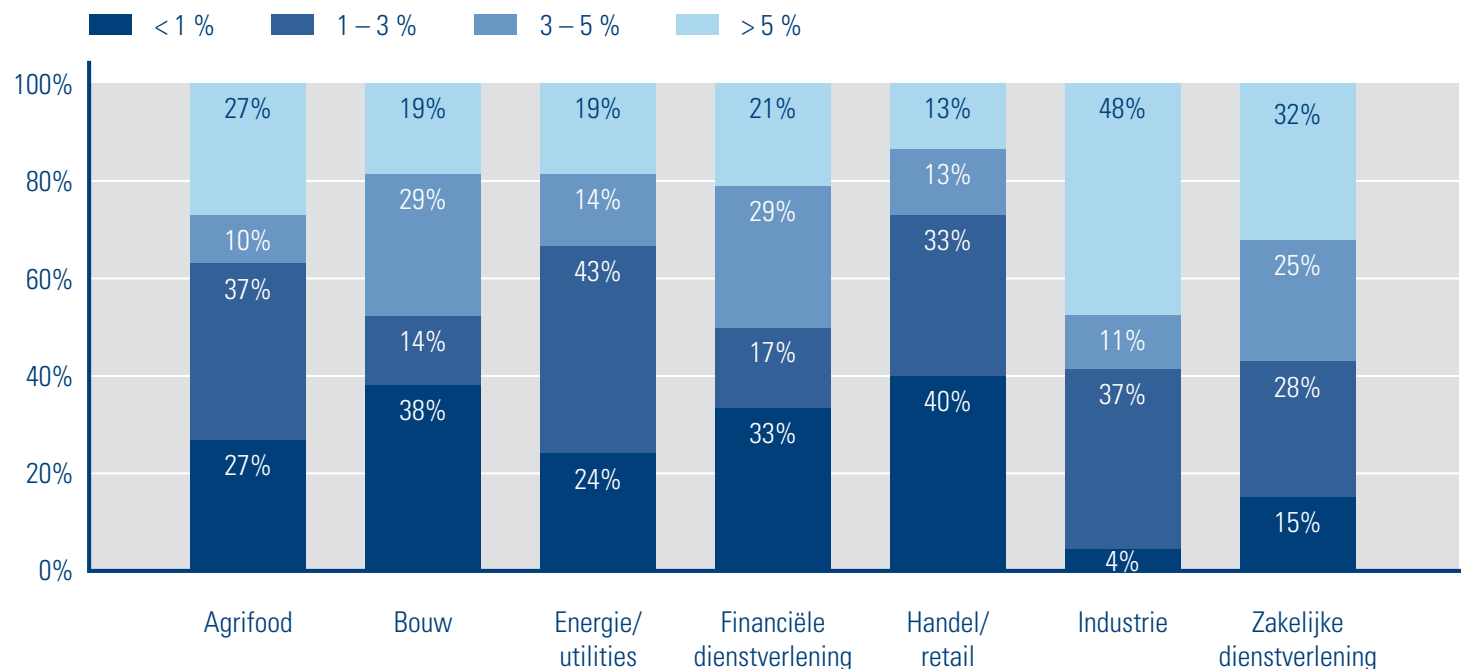
Organisaties die maximaal 10 jaar bestaan, zijn twee keer zo innovatief als organisaties die 10 jaar of langer bestaan. Voor jonge bedrijven is er een noodzaak om aldoor met iets nieuws te moeten komen, terwijl gevestigde bedrijven veel verschil-

lende inkomstenstromen hebben die stabiliteit creëren (en dus ook relatief minder omzet genereren uit nieuwe producten).

Tot slot zien we dat investeringen in innovatie nog vooral in de industrie worden gedaan (zie figuur 4.6). We verwachten dat het hier vooral om productinnovatie gaat (en, zoals dit onderzoek twee jaar geleden al uitwees, in veel mindere mate om bijvoorbeeld procesinnovatie). Binnen de handel/retail is de minste ruimte voor innovatie. In onze praktijk zien we daar (noodgedwongen) wel het

Investing in innovatie per sector

Figuur 4.6 Hoeveel procent van uw jaaromzet investeert u in R&D/innovatie (percentage respondentent per sector)?



businessmodel flink op de schop gaan, maar de innovaties die dit vraagt mogen kennelijk niet al te veel geld kosten.

Verdienmodel ondergeschikt

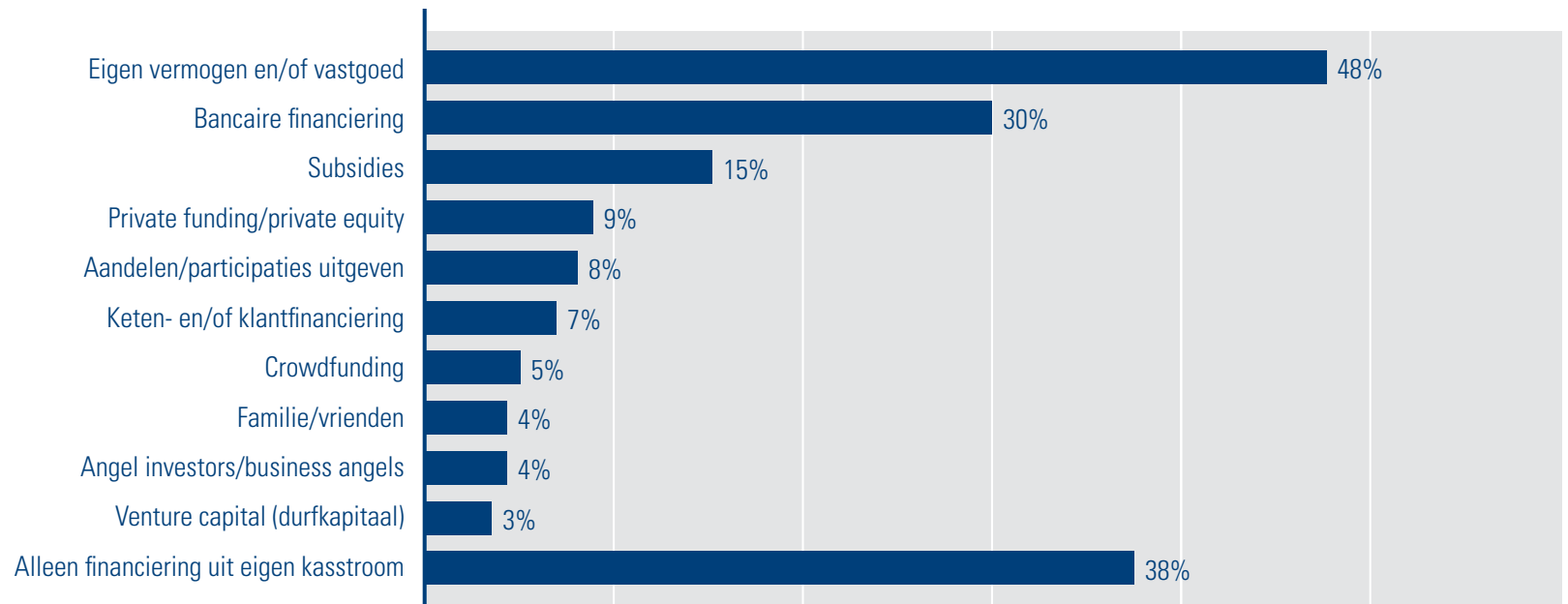
Kijken we naar de wijzigingen in het businessmodel (figuur 4.3) dan valt op dat zowel de kostenstructuur als de inkomstenstromen buitengewoon laag scoren. Velen hebben de mond vol van het

verdienmodel, maar daar echt iets in wijzigen doen er kennelijk niet veel. En dat is toch wel opmerkelijk, want wanneer je veranderingen aanbrengt in andere onderdelen van het businessmodel is het niet onlogisch ook enige veranderingen in de kosten te verwachten. En hopelijk ook in de waarde voor de klant en de manier waarop die daarvoor wil betalen. Zo zien we in onze adviespraktijk bijvoorbeeld veel zakelijke dienstverleners experimenteren met

nieuwe verdienmodellen, waarbij de klant meer controle, meer flexibiliteit of minder risico wordt geboden (zoals allerlei vormen van resultaatafhankelijke beloning).

Financiering

Figuur 4.7 Welke vormen van financiering verwacht u in 2015 te gebruiken (meerdere antwoorden mogelijk)?



Oud geld regeert

De beperkte aandacht voor het aanpassen van het verdienmodel zien we ook terug in de wijze waarop organisaties gefinancierd zijn. De aloude logica van waar je precies op zoek gaat naar geld blijft over-eind: eerst kijken wat je zelf hebt, dan bij de bank aanbellen, vervolgens hopen op nog wat subsidies, en mocht er dan nog aanvullende funding nodig zijn, dan wordt pas gekeken naar alternatieve vormen van financiering.

Ruim 60% van alle respondenten geeft aan meer geld nodig te hebben dan er uit reguliere bedrijfsvoering binnenkomt. Dat meer dan 80% van hen aangeeft hiervoor (onder andere) het eigen vermogen aan te spreken of het vastgoed te herfinancieren is een teken dat bedrijven er weer vertrouwen in hebben. Immers, in zekere zin is dit de meest risicovolle vorm van financiering.

Daarnaast is interessant om te zien dat een klein aantal organisaties al experimenteert met keten- of klantfinanciering. De onderlinge verwevenheid binnen de keten leidt tot een hoge mate van afhankelijkheid, waardoor het soms voordelig kan zijn ketenpartners op deze manier te versterken.

Crowdfunding lijkt nog niet zo succesvol – vorig jaar werd door meer respondenten aangegeven daarvan gebruik te willen gaan maken dan dat er

nu ook daadwerkelijk zo gefinancierd zijn. Mogelijk is crowdfunding over de piek van de hype^{xi)} heen en komt nu de periode van gestage groei. Maar het kan ook zijn dat dit laat zien hoe moeilijk het is een goede crowdfunding campagne te draaien: het klinkt leuk, maar veel initiatieven stranden. Vooral voor jonge bedrijven en start-ups blijkt crowdfunding een populaire route. Voorwaarde is wel dat je een goed en aansprekend verhaal hebt. Zo heeft bijvoorbeeld de start-up Fip Organic een succesvolle crowdfunding campagne gevoerd voor het lanceren van hun merk Yoni^{xii)}. De persoonlijke benadering gecombineerd met een leuke en prikkelende campagne heeft tot ruim voldoende fondsen geleid om Yoni op de markt te brengen.

Een laatste alternatief voor het financieren van je organisatie, misschien zelfs wel voor je hele verdienmodel, komt uit de opkomst van de ruileconomie. Binnen de B2C wereld is het inmiddels een bekend fenomeen: het concept van eigenaarschap van dingen is veranderd, het gaat om *access*, oftewel de mogelijkheid te gebruiken, en niet langer om bezit. Elk jaar komen daarvan weer voorbeelden bij. Enkele jaren geleden zagen we de opkomst van bijvoorbeeld GreenWheels. De auto die gedeeld werd was eigendom van het bedrijf. Dit zien we als deeleconomie 1.0, waarbij algemeen beschikbare *assets* efficiënter worden ingezet dan in de traditionele economie. Een ander voorbeeld hiervan is Spotify, waarbij de muziek eigendom is en blijft van de platenmaatschappijen, maar de toegang tot de muziek ongelimiteerd verstrekt wordt door het deelbedrijf (Spotify).

Afgelopen jaar zagen we de opkomst van de deeleconomie 2.0. Daarin worden *assets* die eigendom zijn en blijven van de consument zelf gedeeld. Bekendste voorbeelden die veelvuldig in het nieuws waren zijn AirBnB en Uber. De complexiteit hiervan kan de traditionele economie voorlopig nog maar moeilijk organiseren: hoe moeten deze concepten gereguleerd en belast worden bijvoorbeeld? Belangrijk is verder dat in de deeleconomie 2.0 de rol van de bedrijven aan het verschuiven is, van beheerder naar bemiddelaar. En daarmee verschuift ook het businessmodel (meer over de impact van digitalisering op het businessmodel in hoofdstuk 5).

De laatste tijd komen er ook initiatieven voor de B2B wereld. Zo worden op incidentele basis al afspraken gemaakt over “tegenprestaties” (met gesloten beurzen). Een concept als www.canhav.com speelt daarop in en biedt een online platform waarop ondernemers iets kunnen aanbieden dat zij hebben (HAV) en dit in kunnen ruilen tegen iets dat zij zoeken en de ander moet kunnen (CAN). Uiteindelijk zal dit tot een laatste stadium van de deeleconomie leiden (deeleconomie 3.0) waarbij valuta slechts onderdeel is van onderlinge economische compensatie tussen allerlei eenheden. Dit zal echter nog wel even duren, zeker zolang hiervoor geen juridisch of fiscaal kader bestaat. Wij verwachten daarom een gematigde groei van dit soort concepten in 2015.



Veel organisaties ervaren dat hun businessmodel onder druk staat. Dat geldt zeker ook voor drukkerijen. Onder invloed van trends als digitalisering is deze markt tot stilstand gekomen. Veel bedrijven zoeken in die stilstaande markt naar nieuwe businessmodellen waarmee men zich daaraan kan onttrekken.

We leggen de vraag voor aan *Acket*, een middelgrote (120 fte) drukkerij uit Oss die in een stilstaande markt haar marktaandeel heeft weten te vergroten. “De belangrijkste reden voor ons om iets aan ons businessmodel te willen veranderen, is wanneer de grenzen van het huidige businessmodel bereikt zijn. Dan moet je ofwel het huidige businessmodel loslaten, ofwel een nieuw businessmodel ernaast zetten,” aldus Gerard van Egmond, tot eind 2014 partner en commercieel directeur bij Acket.

Maar hoe bepaal je nou aan welke knoppen je moet gaan draaien? “Wij hebben goed gekeken welke belemmeringen ontstaan. Wij kunnen in onze huidige markten weinig meer groeien. Dus zullen we moeten verbreden,” zegt Van Egmond. Daarbij is het belangrijk

dat je wel je waardepropositie, oftewel het product dat je maakt en kent, in stand houdt. Acket maakt daarom nu de afweging op welke manier men kan gaan verbreden: geografisch (internationaliseren) of in andere markten.

Een verandering van één onderdeel van het businessmodel heeft impact op ten minste een paar andere dimensies. “Wat als we aan webretailers willen gaan leveren maar onze doorlooptijd is te lang? Of onze logistiek sluit niet aan? Of onze marketing en sales mensen missen daarvoor de juiste vaardigheden?”

Desondanks, of misschien wel juist daarom ziet Van Egmond het bijschaven van het businessmodel als een permanent iets. “Vroeger kon je nog legitiem één keer per twee jaar naar je strategie en businessmodel kijken, maar dat is nu onmogelijk. De snelheid van veranderingen in zowel de techniek als de markt dwingt je tot voortdurend schaven.”

5

STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

Impact van digitalisering

- **Digitalisering is één van de belangrijke strategische issues voor het Nederlandse bedrijfsleven.**
- **Technologische ontwikkelingen gaan ongekend snel en zetten hele ketens, businessmodellen en organisatiestructuren op zijn kop.**
- **Nederlandse CEO's verwachten de meeste impact van nieuwe communicatiekanalen en big data. Andere impactvolle technologische trends zijn mobile, digitale veiligheid en access.**

Cloud computing, the internet of things, mobile, augmented reality en web 4.0. Bedrijven bevinden zich momenteel in het oog van de digitale storm, waarin een acceleratie van digitale innovaties plaatsvindt: van contactloos betalen tot draadloze elektriciteit, van zelfsturende auto's tot virtuele supermarkten.

Deze *digital disruption* is de grootste game changer voor businessmodellen de komende jaren en heeft wezenlijke impact op strategische keuzes. Als gevolg van toenemende transparantie krijgt de consument steeds meer macht. De manier van werken en rolverdeling binnen ketens veranderen op fundamentele wijze. Bedrijven maken een digitale transformatie door die vraagt om andere kennis en vaardigheden. Dit geldt niet meer alleen voor technologiebedrijven als Facebook, Google of Amazon, maar voor elke organisatie.

Ook voor de deelnemende bedrijven aan dit onderzoek vormt digitalisering een belangrijk strategisch issue. Bij veel van hen staat het onderwerp regelmatig of zelfs voortdurend op de agenda (zie ook hoofdstuk 1). Welke technologie-gerelateerde issues hebben in 2015 de meeste directe impact op bedrijven? In welke van deze trends gaan bedrijven ook daadwerkelijk investeren? Welke ontwikkelingen op digitaal gebied zien wij in onze adviespraktijk? En welke kansen biedt deze digitale revolutie?

Digitalisering belangrijke strategische uitdaging

Digitalisering staat in veel sectoren hoog op de strategische agenda. Vooral in de zakelijke en financiële dienstverlening, agrifood en energiesector wordt het onderwerp veelvuldig in de boardroom besproken. Verder zijn het met name middelgrote en grote bedrijven die digitalisering als belangrijk strategisch issue zien. Bij zeer grote bedrijven speelt het onderwerp minder – blijkbaar is de digitale strategie daar al wat meer ingekleed.

Daarnaast zien we dat digitalisering hoger op de agenda staat bij bedrijven die zich voornamelijk richten op de consument (B2C), dan bij bedrijven die zich hoofdzakelijk richten op andere bedrijven/organisaties (B2B). Voor die bedrijven lijkt het lastiger om slimme digitale manieren te vinden om klanten te bereiken, waarbij B2C-bedrijven (met doorgaans hogere volumes) daar doorgaans makkelijker op in kunnen zetten.

De strijd om de eindklant

Digitalisering is een belangrijker strategisch issue voor bedrijven die zich hoofdzakelijk richten op de consument (B2C-bedrijven) dan voor B2B-bedrijven. Ook verwachten B2C-bedrijven meer impact van big data, digitale veiligheid en mobile. Dat neemt niet weg dat digitalisering en online verkoop (e-commerce) de komende tijd grote invloed gaan hebben op B2B-bedrijven.

Aanvankelijk waren het vooral relatief ‘eenvoudige’ producten (zoals muziek, boeken en elektronica) waarvan de online verkoop sterk toenam. Voor dit type producten geldt dat het voordeel van online kopen hoog is en het risico relatief laag. Ook bij verzekeringen, vakanties en mode stijgt het aandeel van e-commerce.

In onze adviespraktijk zien we nu dezelfde ontwikkeling gaande richting complexere producten die vragen om advies, maatwerk, installatie of systeemintegratie (denk aan keukens, auto's en verwarming). Hierbij heeft het tussenkanaal een belangrijke rol, bijvoorbeeld als dealer, retailer of installateur. Vanuit deze toegevoegde waarde en vaak ook lokale aanwezigheid heeft het tussenkanaal een sterke positie in de keten en is zij voor de leverancier belangrijk als toegangskanaal tot de eindklant. Door nieuwe functionaliteiten via internet kunnen veel functies van het tussenkanaal nu rechtstreeks door de fabrikant/leverancier vervuld worden (behalve dan lokale fysieke aanwezigheid). Dit geeft de fabrikant direct toegang tot de eind-

klant, wat klant gedreven innovatie mogelijk maakt en marge op marge voorkomt. Deze ontwikkeling wordt ook wel B2B2C genoemd. Hierdoor krijg je als fabrikant weer grip op de eindklant en de installed base, biedt je een oplossing/functie voor de eindklant en kun je beter sturen op de klantrelatie (*customer intimacy*). Pak je als fabrikant niet de lead, dan is het risico op de *commodity trap* groot en resteert vaak alleen nog een *operational excellence* strategie.

B2B2C impliceert een herontwerp van de keten en kan de relaties met de ketenpartners onder druk zetten. Fabrikanten kunnen er voor kiezen een direct (online) kanaal naast bestaande kanalen te zetten of het tussenkanaal uit te schakelen. Of zij kunnen de functionaliteit van het tussenkanaal blijven benutten binnen een nieuwe rolverdeling in de keten, waarbij de producent de ketenregie heeft. Idealiter wordt de ontwikkeling naar B2B2C samen met de ketenpartners opgepakt en wordt gestreefd naar een win-win situatie.

Een voorbeeld van hoe B2B2C door fabrikanten wordt opgepakt, is de nieuwe (marketing)strategie van Volvo waarin het online verkopen van auto's een prominente positie heeft. Met behulp van een geavanceerde *carconfigurator* op de Volvo website kunnen klanten hun auto helemaal naar wens configureren, kopen en vervolgens afhalen bij een dealer (die meer en meer als servicepunt wordt geprofileerd).

Digitalisering van grote invloed op businessmodellen

Digitalisering heeft grote impact op het Nederlandse bedrijfsleven. Huidige bedrijfsmodellen en ketens gaan op zijn 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. Zo schudt online krantenkiosk Blendle de uitgeverwereld wakker door klanten online losse artikelen te laten kopen, kunnen particulieren bij Helpling online een schoonmaakhulp boeken, kijken we via Netflix online naar series en films wanneer we maar willen, het kabelbedrijf buitenspel zettend, en zet de veel besproken Uber-app (waarmee klanten freelance-chauffeurs op kunnen roepen) de taxibranche op zijn kop. Via online platforms biedt een toenemend aantal freelancers, van huisschilder tot programmeur, hun diensten aan.

We zien een ontwikkeling naar een *on-demand* economie^{xiii}), waarin we online diensten bestellen op het moment dat we deze nodig hebben. Door het internet staat alles en iedereen met elkaar in verbinding en ontstaan volledig nieuwe organisatievormen die transparantie bevorderen (zowel wat de prijs als de kwaliteit betreft). De gevolgen voor de economie en de arbeidsmarkt zijn groot en leiden tot een nieuwe dynamiek, nieuwe structuren en nieuwe arbeidsverhoudingen.

De winnaars van morgen

De winnaars van morgen zijn in staat de kansen te grijpen die de nieuwe technologieën bieden. Pak je als bedrijf digitalisering niet op, dan nemen andere partijen de lead, verlies je de ketenregie en dreigt de commodity trap voor wie overblijft. Digitalisering kan de marktpositie van een bedrijf echter ook versterken: door precies te weten wat de wensen en behoeften van de klant zijn, hoe deze veranderen als gevolg van technologische ontwikkelingen, daar vervolgens zo goed mogelijk op in te spelen en de optimale *customer journey* te creëren.

Impactvolle technologische trends

Nieuwe communicatiekanalen en big data zijn technologie-gerelateerde issues (trends) die komend jaar de meeste impact hebben op bedrijven. Naast verwachte impact is de deelnemers ook gevraagd in welke van de (voor hen impactvolle) trends zij daadwerkelijk doelgericht gaan investeren in 2015. Bovenstaande figuur geeft weer welk percentage van de respondenten de trend van belang vindt (horizontale as) en welk percentage van de respondenten die de trend belangrijk vindt ook in de trend gaat investeren (verticale as). De horizontale en verticale lijn in de grafiek staan voor de gemiddelde scores op de as.

Trends waar komend jaar flink in geïnvesteerd gaat worden zijn nieuwe communicatiekanalen, digitale veiligheid, the internet of things en mobile. Wat big data betreft kijken sommige bedrijven nog even de kat uit de boom: ook al ziet ongeveer een derde van de respondenten een directe impact van big data op

hun business, een kwart van hen investeert hier niet in – nog niet.

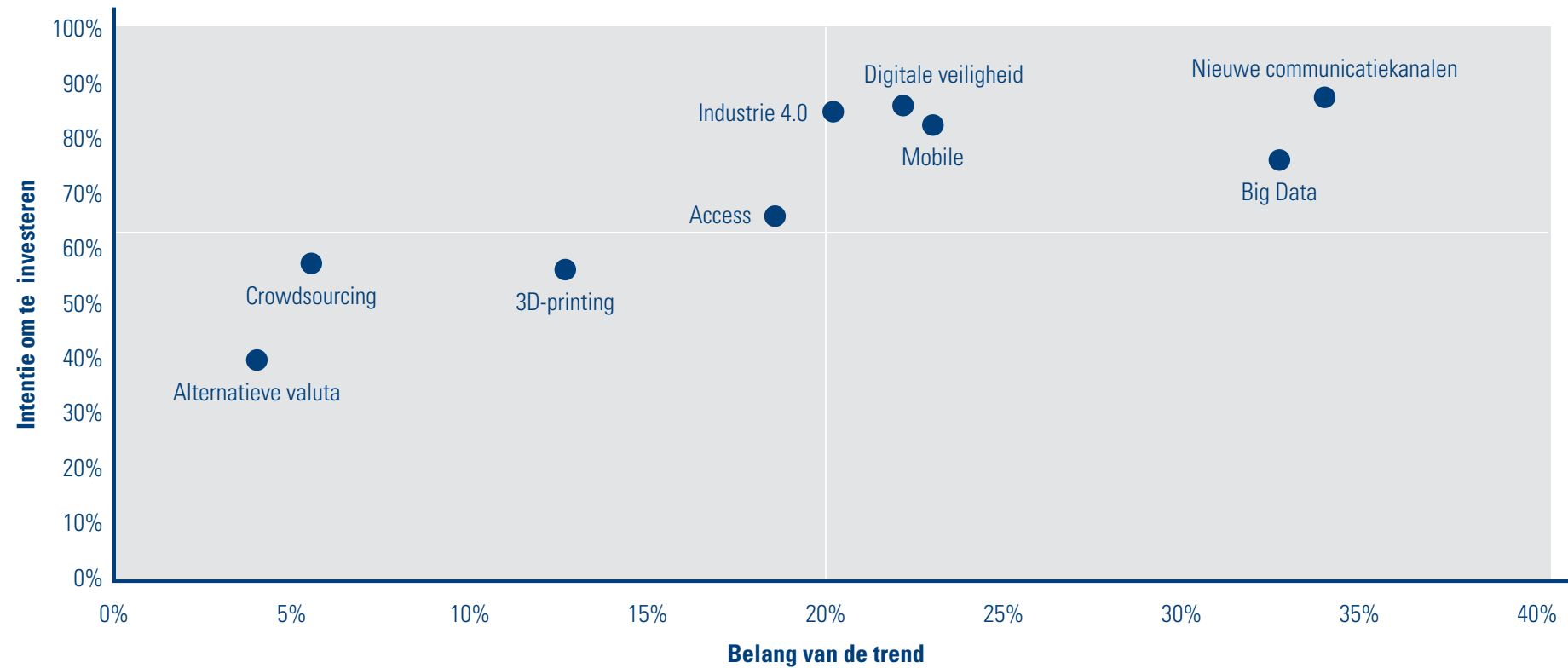
Nieuwe communicatiekanalen

Verliep communicatie tot voor kort nog lineair (een bedrijf schetst een bepaald beeld van haar product/dienst en de klant reageert daarop), tegenwoordig halen klanten steeds meer informatie uit andere bronnen dan het bedrijf waar zij het product of de dienst van afnemen. Denk bijvoorbeeld aan Twitter, Facebook of Foursquare waar (potentiële) klanten niet alleen door hun eigen directe omgeving worden beïnvloed, maar ook door wildvreemden. Dit vraagt om andere en nieuwe vormen van (online) communicatie. Bedrijven dienen dus in te spelen op *social media* en online platforms, zoals vergelijkingsites, om ook indirect klanten te bereiken. Offline en online marketing- en verkoopkanalen worden steeds meer geïntegreerd. Dit wordt ook wel een *omnichannel*-strategie genoemd, waarbij de klant via zowel offline (fysieke winkel) als online kanalen (via laptop, tablet, mobiel) optimaal wordt bediend. Ongeacht het kanaal dat de klant gebruikt, zijn aanbod en analyse van de klantgegevens volledig op elkaar afgestemd. De *customer journey* is een essentieel onderdeel geworden van het marketingproces⁶⁾. Actiegerichte marketing wordt vervangen door gepersonaliseerde marketingacties, waarbij mobiele kanalen steeds meer geïntegreerd worden in de totale marketingstrategie.

6) Dit blijkt ook uit het *State of Marketing 2015* rapport, gepubliceerd door Salesforce en gebaseerd op een wereldwijd onderzoek onder meer dan 5.000 marketeers.

Trends in technologie

Figuur 5.1 Welke van onderstaande technologie-gerelateerde trends hebben in 2015 direct impact op uw business (meerdere antwoorden mogelijk)? In welke van deze genoemde trends gaat u daadwerkelijk doelgericht investeren?



Big data

Big data⁷⁾ gaat niet alleen over het verzamelen van enorme hoeveelheden data over (potentiële) klanten, maar juist ook om het tot waarde maken van deze informatie. Op basis van big data kunnen bedrijven hun aanbod beter laten aansluiten op de wensen van de klant. Dit vraagt naast grote analysecapaciteit en ICT-vaardigheden ook een diepgaand begrip van de betekenis van deze data op strategisch en tactisch niveau.

Door de toenemende onvoorspelbaarheid wordt vooruit kijken steeds lastiger en blijken successen uit het verleden niet meer te gelden voor de toekomst. De winnaars zijn die sectoren die zich toeleggen op real time informatie. Informatie die bepaalt waar je nu bent, wat je nu koopt, hoe je je nu voelt of waar je nu over praat^{xiv)}.

Met name de zeer grote bedrijven verwachten veel impact van big data. Hetzelfde geldt voor bedrijven die internationaal gevestigd zijn of actief zijn in internationale netwerken. De vraag is wel of zij dit als kans zien, waarmee zij een competitief voordeel kunnen realiseren, of dat de interesse in big data defensief van aard is: hoe meer klanten en hoe meer verschillende klanten, hoe complexer het wordt om hen echt te doorgronden. Gebruik maken van big

data kan daarvoor zeker een belangrijk deel van de oplossing vormen.

The Internet of things

The internet of things, ook wel Industrie 4.0 genoemd, heeft betrekking op het fenomeen dat steeds meer apparaten in verbinding staan met het internet en met elkaar. Op die manier monitoren zij de omgeving, geven de status door, ontvangen instructies en kunnen zelfs actie ondernemen op basis van de informatie die ze ontvangen. Voorbeelden van apparaten die op die manier 'verbonden' zijn, zijn keukenapparatuur, verlichting, bewakingscamera's en *home automation*, zoals Google-dochter Nest. De Nest-thermostaat leert zichzelf op welke temperatuur een gebruiker zijn huis het liefst heeft en regelt dit vervolgens automatisch. In combinatie met Google Now gaat Nest de basis voor *smart homes* vormen en verschillende apparaten in en om het huis bedienen. Denk aan lampen (verlichtings-schema tijdens vakantie) wasmachines (worden ingeschakeld als de landelijke energiepik voorbij is) en zelfs auto's (die doorgeven wanneer de bewoner bijna thuis is zodat de temperatuur aangepast kan worden).

Het nut voor B2C-organisaties is daarmee helder. Maar ook B2B-bedrijven kunnen gebruik maken van *the internet of things*. Door slimme, lerende en "verbonden" elementen toe te voegen aan geleverde producten of diensten wordt de klant beter bediend en de leverende partij wordt slimmer. Zo bieden ICT-dienstverleners steeds vaker pakketten die de

klant ontzorgen bij bepaalde activiteiten, maar die tegelijkertijd de ICT-er veel inzicht geven in het gebruik door de klant. En in de transportwereld bieden sommige logistieke dienstverleners nu vervoersmiddelen, zoals karren, pallets of kratten, die in verbinding staan met het netwerk van de leverancier. Die weet dan onmiddellijk wanneer een lege pallet moet worden opgehaald of wanneer voorraden (bijna) op zijn. Iedereen blij, althans, zolang de datastromen snel en veilig kunnen worden beheerd. En om dat veilig te stellen, investeren veel bedrijven dan weer in digitale veiligheid.

Sectorale verschillen

Technologische ontwikkelingen hebben vooral impact op bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening, handel/retail en energie/utilities. Financiële dienstverleners gaan flink investeren in big data, digitale veiligheid, mobile en nieuwe communicatiekanalen. Digitale veiligheid betreft het beschermen van data van de eigen organisatie en klanten tegen digitale inbraak of aanvallen van hackers, het open karakter van de cloud of het falen van software/hardware. Voor financiële dienstverleners een randvoorwaarde voor bestaansrecht in de nieuwe digitale bankwereld. Ook alternatieve valuta (zoals bitcoin) en betaalmethoden (zoals het betalen met smartphone via de near field communication technologie) wordt door een aantal financiële dienstverleners als impactvol gezien. Zij kunnen de komende tijd niet alleen maar afwachten hoe de wetgever hier mee om zal gaan, maar zullen ook zelf een strategie moeten bedenken.

7) Volgens Gartner heeft big data de volgende kenmerken: high-volume (data in een enorme hoeveelheid), high-velocity (de snelheid waarmee data binnenkomt en geanalyseerd wordt) en high-variety (de diversiteit van de data).

Zakelijke dienstverleners verwachten de meeste impact van big data (maar gaan hier nog niet massaal in investeren) en nieuwe communicatiekanalen. Energiebedrijven gaan komend jaar doelgericht investeren in big data en the internet of things (zoals de slimme thermostaat, die gebruikers 24/7 inzicht geeft in hun energieverbruik en op afstand via tablet en smartphone te bedienen is). Ook digitale veiligheid is voor energiebedrijven een belangrijke issue – hackers schromen niet om een heel netwerk plat te leggen, bijvoorbeeld een elektriciteitsgrid of een mobiel netwerk, en bescherming daartegen is een zaak van algemeen belang.

3D printing met name relevant in industrie en bouw

3D printing (ook vaak *additive manufacturing* genoemd) maakt het mogelijk producten laag voor laag op te bouwen, rechtstreeks vanaf een digitaal bestand. Hierdoor zijn nieuwe, betere producten te ontwerpen en te fabriceren, die via traditionele methoden onbereikbaar zijn. Tegelijkertijd stelt 3D printing bedrijven in staat efficiënter en duurzamer te produceren. Producten of onderdelen kunnen op elk gewenst moment (on demand) worden geproduceerd, zodat de voorraad minimaal is en productieafval tot het verleden behoort. Tevens is het mogelijk producten dicht bij de plaats van gebruik (on location) te produceren, wat het aantal transportkilometers vermindert en daarmee de CO₂-uitstoot en het brandstofgebruik. Elk ontwerp is eenvoudig aan te passen aan de wensen van de

individuele klant. Oftewel: gepersonaliseerde producten tegen redelijke prijzen.

Met name industriële bedrijven gaan investeren in 3D printing. Ook een aantal bouwbedrijven verwacht dat 3D printing impact gaat hebben op hun business, maar zijn (nog) niet bereid er veel in te investeren. Het belangrijkste is dat zij de juiste businessmodellen vinden waarbij 3D printing een oplossing kan bieden.



Digitale ontwikkelingen hebben op meerdere fronten impact op het businessmodel van Fokker, fabrikant van vliegtuigonderdelen. Digitalisering biedt het bedrijf niet alleen kansen aan de kostenkant, maar ook op het gebied van service, *time-to-market* en het leveren van toegevoegde waarde voor de (eind)klant.

“Zo zetten we steeds meer in op het inbouwen van slimme systemen in onze vliegtuigonderdelen die zelfs het comfortgevoel van de passagier beïnvloeden”, aldus Richard Cobben, Vice President Technology bij Fokker. De eindgebruiker staat hierbij centraal. Door middel van intelligente systemen in de romp van het vliegtuig kunnen zaken als temperatuur, licht en achtergrondruis worden afgestemd op de wensen van de passagier. Samen met de (eind)klant worden *joint roadmaps* opgesteld, waarin de eisen van de passagier worden vertaald naar technologische oplossingen.

Een andere belangrijke technologische ontwikkeling die het bedrijf op de voet volgt, is

additive manufacturing. Nu zijn het, naast *demonstrators*, de niet-kritische onderdelen die met deze techniek vervaardigd worden. Om ook *flight-critical* onderdelen via 3D printing te vervaardigen, moeten nog veel stappen gezet worden. In Europese kennisconsortia wordt hier hard aan gewerkt.

Het project ‘Rudder-in-a-month’, waarbij een stuurvlak van een vliegtuig in plaats van in tien maanden in één maand ontwikkeld wordt, is een voorbeeld waarin geometrie en kennis in de digitale wereld geïntegreerd worden om de *time-to-market* te verbeteren. Verder dragen digitale kennissystemen bij aan de zoektocht naar steeds lichtere en goedkopere composietmaterialen.

Big data is voor Fokker niet de meest dominante trend. “Wel worden steeds meer metingen gedaan en testinformatie verzameld om trends uit te destilleren. Maar we worden geen Google”, aldus Cobben.

6

STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

De grenzen over

- **Nederland is en blijft de belangrijkste afzetmarkt, al zien ondernemers in de toekomst meer kansen in het buitenland. Op dit moment vormt West-Europa veruit de interessantste afzetmarkt, maar in de toekomst richten we ons steeds meer op de rest van de wereld.**
- **Als bedrijven internationaliseren kiezen ze vooral een regio waar potentiële partners zitten of waar onze huidige klanten nu al zaken doen.**
- **Internationale activiteiten betreffen vooral de opzet van buitenlandse verkoop. Andere activiteiten, zoals backoffice werkzaamheden, zijn minder populair om naar het buitenland te verplaatsen, zijn reeds geïnternationaliseerd of worden juist weer teruggehaald (re-shoring van productie bijvoorbeeld).**
- **Slechts weinigen denken bij internationaliseren aan het overnemen van een bedrijf in het target land. De meesten willen liever samenwerken met een lokale partner om de internationale activiteiten op poten te zetten.**

De wereld is steeds toegankelijker. Klanten in landen waar je nog niet actief bent, leren via het internet op hun mobieltje iets over jouw product en willen het hebben. Het fenomeen “ontgrenzing”, waarbij de grenzen vervagen tussen afzonderlijke eenheden (zoals producten, organisaties of branches) kan je dus ook heel letterlijk nemen: de grenzen tussen landen vervagen even goed. En dan? Dan gaan we internationaal!

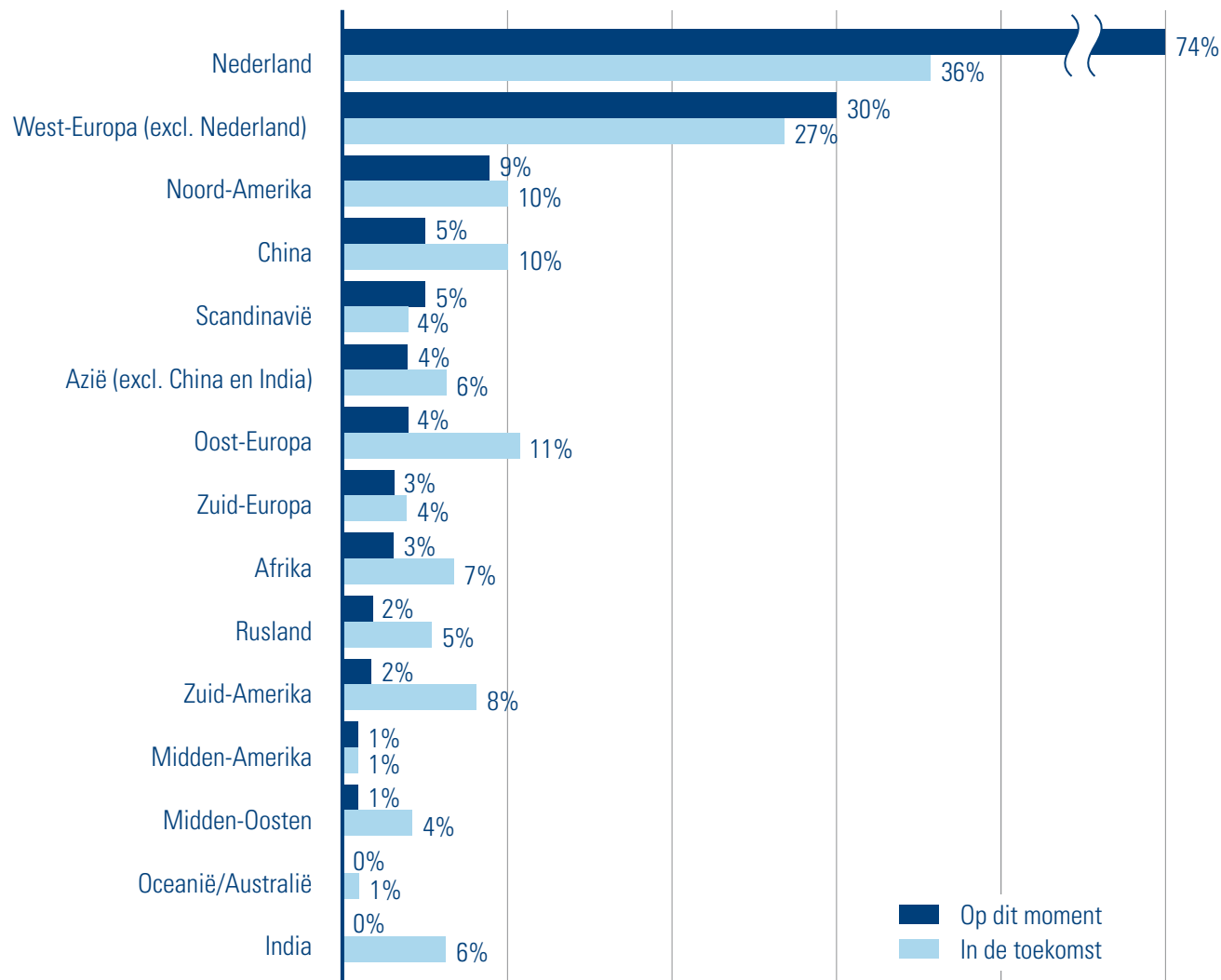
Willen we nog wel?

In hoofdstuk 2 zagen we al dat het buitenland niet per se meer belofte met zich mee brengt dan Nederland het komend jaar. Steeds meer ondernemers zien ook de keerzijde van ondernemen in het buitenland, sommigen door eigen ervaring maar vaak ook door berichtgeving in de media. Het oude Europa lijkt ten tijde van dit schrijven weliswaar stabiel, ondanks de politieke veranderingen die ophanden zijn in Griekenland, maar je hoeft niet veel verder te kijken om onzekerheid te vinden. Wat te denken van de oorlog in Oekraïne in 2014, de Ebola-uitbraak in West-Afrika en de turbulente verkiezingen in India? Of dichterbij huis, de grote veranderingen in de fiscale wetgeving in het Verenigd Koninkrijk?

Op de vraag wat op dit moment de meest interessante afzetmarkten zijn, werd door bijna driekwart van de respondenten Nederland geantwoord, op ruime afstand gevolgd door de rest van West-Europa. Alle andere regio's vormen nauwelijks een interessante afzetmarkt op dit moment. Noord-Amerika blijkt de meest interessante handelspartner buiten Europa, gevolgd door China. India scoort opmerkelijk genoeg een stuk lager dan China. Hoewel de economische groei daar de afgelopen jaren wat minder was dan in China zouden we op basis van de hogere bevolkingsgroei, lagere handelsbescherming, taalvoordelen (Engels) en een kleinere geografische afstand verwachten dat India toch in elk geval in de buurt blijft bij China, maar dat is niet het geval. Ook de nog altijd lage positie van Afrika maakt duidelijk dat Nederlandse bedrijven

Meest interessante afzetmarkten

Figuur 6.1 Welke afzetmarkt(en) zijn voor u het meest interessant (maximaal 3 antwoorden mogelijk)?



het enorme potentieel aan groei nog niet hebben weten te ontginnen.

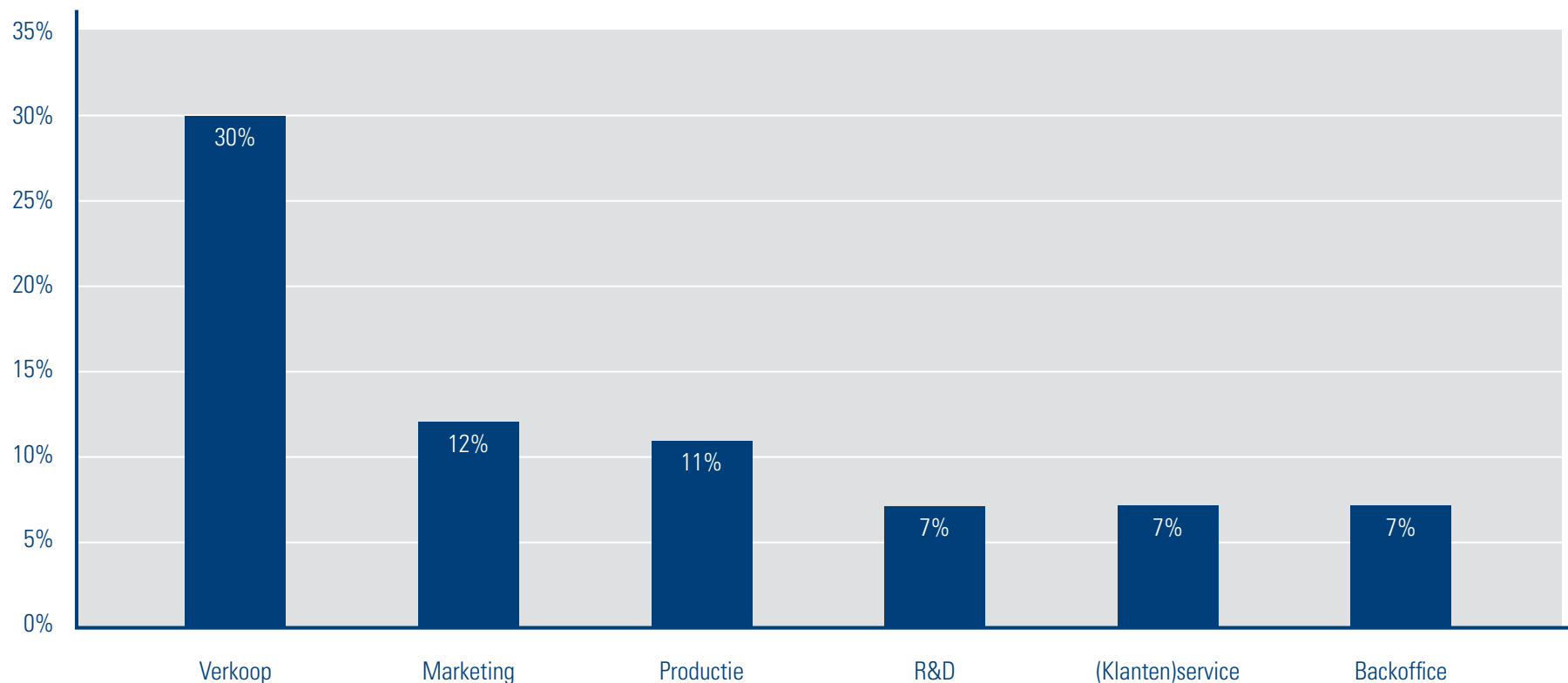
Ondanks de risico's en onzekerheid zien de meeste respondenten wel degelijk internationale kansen voor het eigen bedrijf in de toekomst. Kijken we naar

de afzetmarkten die in de komende jaren het meest interessant gaan worden, zien we namelijk een heel ander beeld. Nederland is voor nog maar een derde van de respondenten het belangrijkste afzetland. Ook West-Europa boet in populariteit iets in - alleen de bouwsector houdt zeer hoge verwachtingen van

Nederland en alleen de energiesector verwacht in de toekomst meer afzet in de rest van West-Europa dan in Nederland. Vrijwel alle andere gebieden (met uitzondering van Scandinavië) worden in de toekomst belangrijker dan nu. Dat geldt zeker voor Oost-Europa, wat met name door respondenten uit

Activiteiten te internationaliseren

Figuur 6.2 Welke activiteiten gaat uw organisatie komend jaar internationaliseren (meerdere antwoorden mogelijk)?



de agrifood wordt gezien als het “belofde land”. Uiteraard spelen toetredingen tot de eurozone van de afgelopen jaren daar een belangrijke rol in.

Wat verder opvalt is de relatief hoge interesse in Zuid-Amerika. Dit wordt vrijwel geheel gedreven door respondenten uit de industrie (die zichzelf sowieso in erg veel verschillende internationale markten kansen toedichten). Daar bevindt zich een schat aan grondstoffen en nog altijd relatief veel goedkope arbeid, waar Nederlandse ondernemers gebruik van hopen te maken. Helaas voor

Nederland is China echter al zo ver ingebed in het Zuid-Amerikaanse bedrijfsleven dat de kansen op een groot aantal grote deals relatief beperkt zijn. Daarvoor zou een (nog) minder ontgonnen regio als zuidelijk Afrika zich beter lenen, al rukken ook daar Chinese bedrijven in rap tempo op.

More than sales

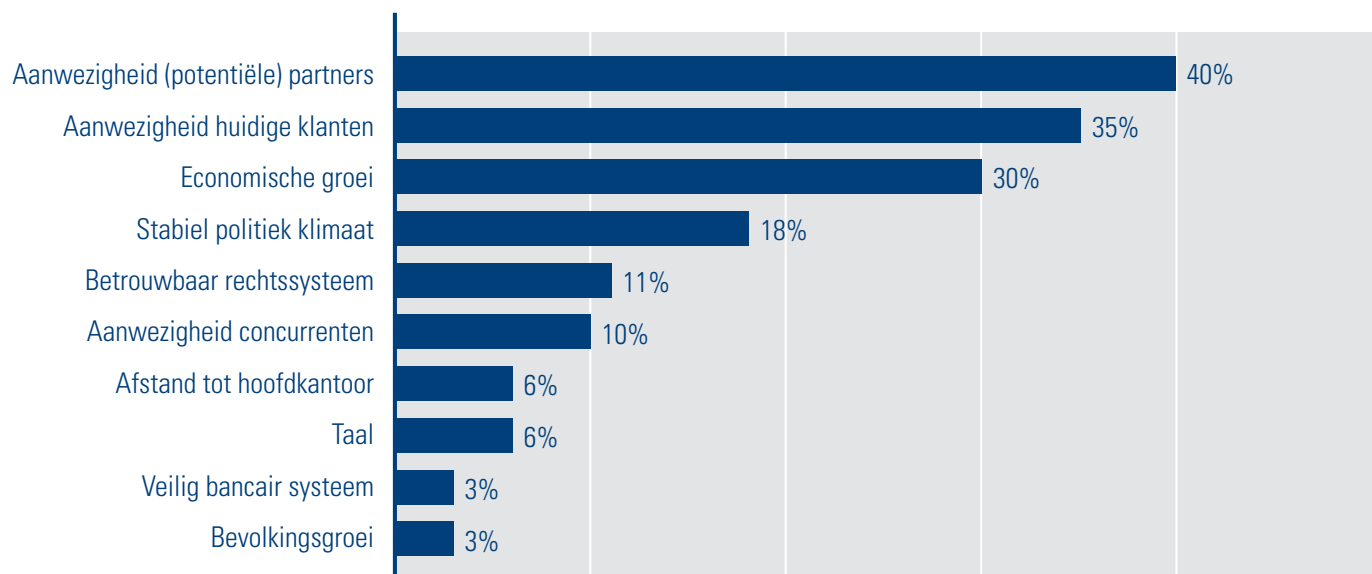
Internationaliseren is meer dan alleen buitenlandse verkoop. Je kan ook andere bedrijfsactiviteiten naar het buitenland verplaatsen. Zo hadden we jaren geleden al een golf van offshoring van bepaalde

backoffice functies met een hoog repetitief en arbeidsintensief karakter, zoals grafische vormgeving, service op afstand of zelfs ICT.

Echter, wat internationale activiteiten betreft lijkt het toch vooral om sales te draaien. In onze praktijk herkennen we dit, al moet gezegd dat we ook veel bedrijven de productie naar het buitenland zien verplaatsen. Dit is echter volgens de respondenten toch nog wat minder populair, aangezien het opzetten van verkoop in het buitenland een stuk eenvoudiger is dan het opzetten van productie in het buitenland.

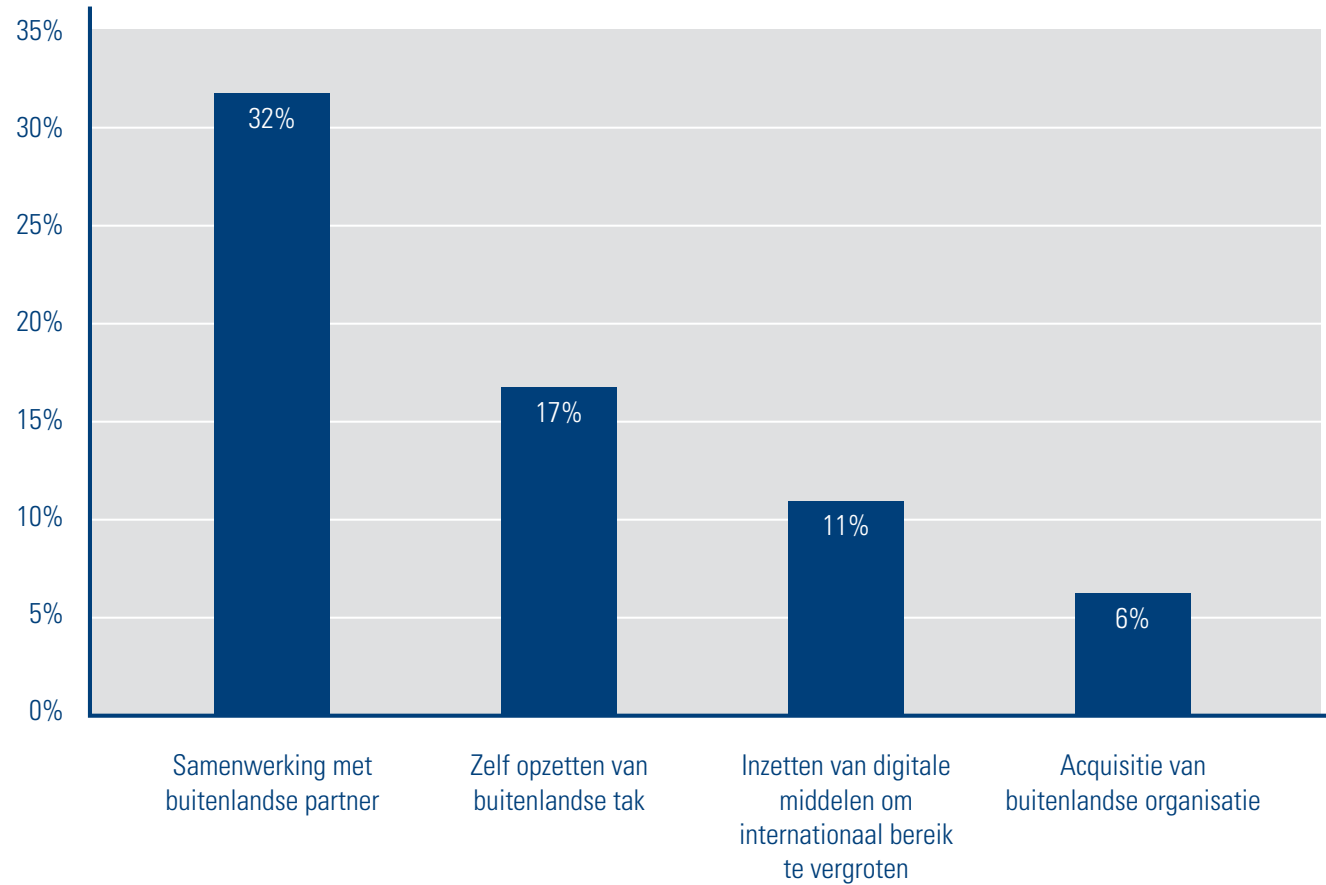
Internationaliseringsstrategie

Figuur 6.3 Welke afwegingen spelen de belangrijkste rol bij het bepalen van uw internationaliseringsstrategie (maximaal 3 antwoorden mogelijk)?



Wijze van internationalisering

Figuur 6.4 Welke manier gebruikt u om uw activiteiten internationaal uit te breiden (maximaal 1 antwoord mogelijk)?



Alleen zeer grote organisaties overwegen in redelijke mate productie naar het buitenland te verplaatsen (15%), evenals andere activiteiten zoals backoffice (15%) of R&D (13%). Deze bedrijven hebben een dusdanige omvang dat de grote aantallen dergelijke keuzes afdwingen. Een gedachte om bijvoorbeeld “kennis in Nederland te willen houden”, zoals wij wel eens in de praktijk horen van kleinere en middelgrote organisaties, speelt dan geen rol meer, als zo miljoenen op R&D bespaard kunnen worden met nog altijd exceptioneel gekwalificeerde mensen.

Zoektocht naar een partner

Hoe komen bedrijven tot hun internationaliseringsstrategie? Op welke manier wordt bepaald welke activiteit in welk land tot zijn recht zou kunnen komen? Denk aan bepaalde randvoorwaarden voor zaken doen – dingen die wij in Nederland vaak als vanzelfsprekend beschouwen maar dat niet overal ter wereld zijn. Zoals een stabiel politiek klimaat, een betrouwbaar rechtssysteem of een veilig bancaire systeem. Behalve de stabiliteit van het politieke klimaat worden echter maar weinig van deze randvoorwaarden meegenomen in de overwegingen (zie figuur 6.3).

Gezien de relatieve hoge verwachtingen van het internationaliseren van verkoop zou het zo kunnen zijn dat bedrijven vooral kijken naar markten waar het aantal potentiële klanten snel groeit. Dit blijkt niet het geval: ook bevolkingsgroei scoort laag, net als de taal ter plaatse of de afstand tot het hoofdkantoor.

De belangrijkste afweging in de internationaliseringsstrategie is de aanwezigheid van potentiële partners. Samenwerking blijkt de populairste manier om te internationaliseren (zie figuur 6.4). Verstandig, want zelf een buitenlandse tak opzetten (wat toch nog altijd bijna één op de vijf respondenten overweegt) is in het verleden vaak minder succesvol gebleken voor veel bedrijven. Dan lijkt het ons ook legitiem om een afweging te maken of er een lokale partij is die kan worden overgenomen en waarmee direct een startpositie op de targetmarkt kan worden verworven. Dit blijkt echter weinig populair; bedrijven zoeken het toch vooral in een constructieve samenwerking met een buitenlandse partner om van daaruit de eigen business te doen groeien. Grote en zeer grote bedrijven proberen het wel liever zelf.

Behalve de aanwezigheid van potentiële partners kijken bedrijven in hun zoektocht naar nieuwe markten ook waar de huidige klanten nu al rondlopen (zie figuur 6.3). Immers, als je die klanten kan “volgen” naar een ander land kan dat wel eens extra synergie opleveren, ook in Nederland.

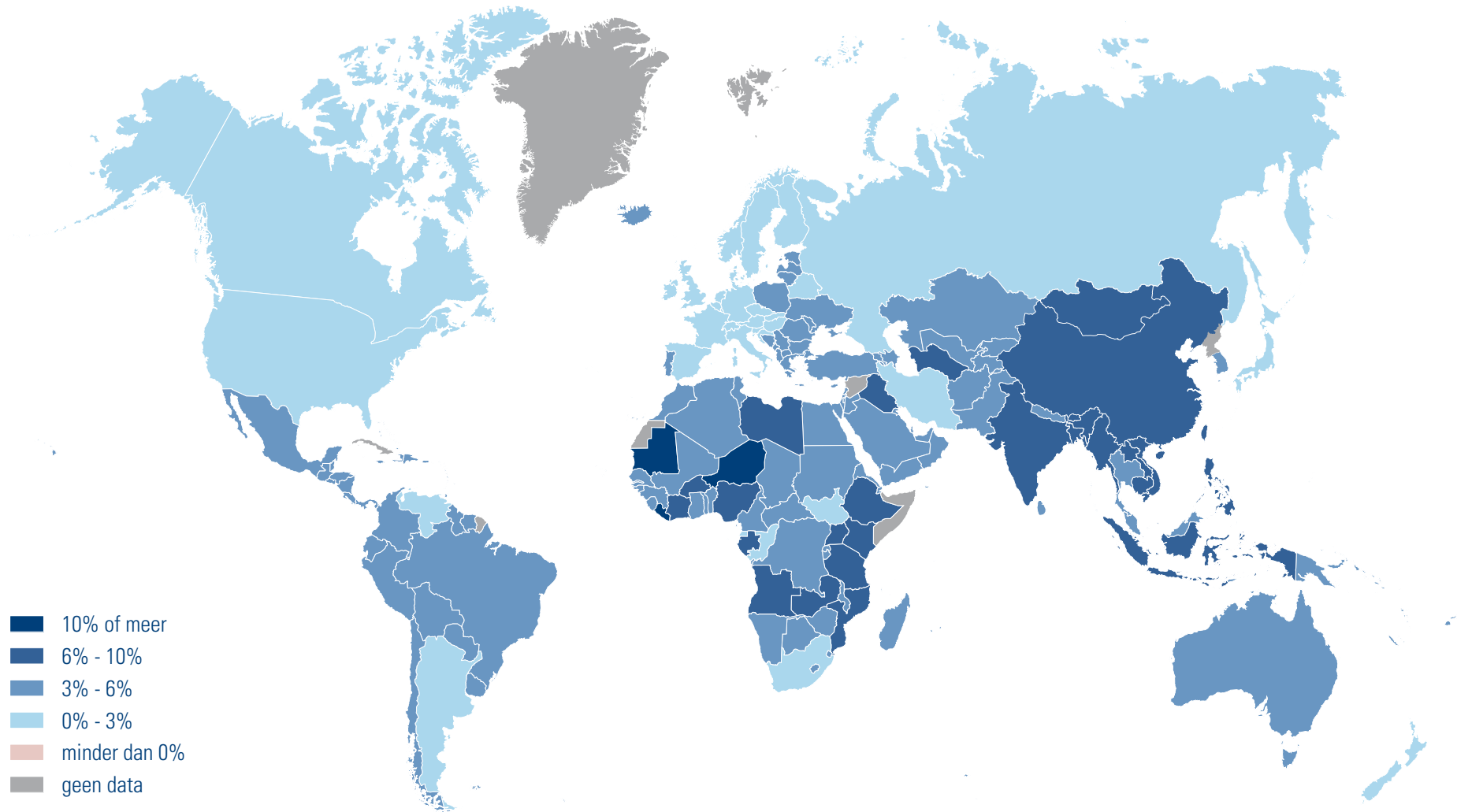
Tot slot wordt gekeken naar economische groei. Met name grote en zeer grote bedrijven laten hun keuze voor een afzetland afhangen van het macro-economisch klimaat in dat land. Van concurrenten ter plaatse liggen maar weinigen wakker.

Als we dan weten dat voor 3 op de 10 ondernemers de economische groei in een land één van

de belangrijkste afwegingen is in het bepalen waar men naartoe gaat, is het interessant om even terug te gaan naar het begin van dit hoofdstuk. Zijn de meest interessante landen ook de landen waar we de hoogste economische groei zien? Dit blijkt niet het geval; de meeste Westerse landen, populair in de internationaliseringsstrategie, tonen een groei van circa 0-3%. Wie 3-6% economische groei wil moet zich richten op andere regio's, waarbij Zuid-Amerika en Australië tot 6% per jaar groeien en Azië en het Midden-Oosten tot 10% - alleen in Afrika zien we plaatselijk nog hogere groeiratio's (zie figuur 6.5).

Reële BBP-groei

Figuur 6.5 Verwachting reële BBP-groei per land in 2019 volgens het IMF (2014 peildata)





Nederland is wereldmarktleider in pootgoed, zoals aardappelen. Daarbinnen speelt *Agrico* een belangrijke rol. Deze coöperatie uit Emmeloord verzorgt 20 à 25% van de wereldwijde pootaardappelexport.

Hoe beslist een grote organisatie als *Agrico* waar zij actief wil zijn? Jan van Hoogen, Algemeen Directeur van *Agrico*, legt uit: "Wij exporteren naar zo'n 80 landen. Dat doen we eigenlijk al zo lang als we bestaan, daar verandert niet zoveel in. Wel zit er veel verandering in de landen waar we ook zelf telen." Daarin kiest *Agrico* enerzijds voor markten die goed ontwikkeld zijn – daar heerst volgens Van Hoogen enig chauvinisme waardoor men niet alleen maar wil importeren maar ook ter plaatse wil telen – en anderzijds voor markten waar niet naar geëxporteerd mag worden, bijvoorbeeld vanwege (fyto)sanitaire handelsbeperkingen (zoals Noord Amerika).

"De belangrijkste voorwaarden om in een nieuw land te beginnen zijn de aanwezigheid van betrouwbare partners, die een lokaal net-

werk hebben, en de aanwezigheid van een goede infrastructuur," aldus Van Hoogen. Maar daarnaast ziet *Agrico* dat ook andere elementen van doorslaggevend belang kunnen zijn. "China en India zijn de meest interessante markten, natuurlijk. Maar wij kunnen daar onze aardappelrassen niet beschermen. Vandaar dat we daar slechts beperkt actief willen zijn.

Groei kansen ziet *Agrico* op dit moment onder andere in Oost-Afrika. "Bijvoorbeeld in Kenia zie je een combinatie van hoge bevolkingsgroei en grote problemen met de maïsteelt. Dat schept kansen voor *Agrico*. Maar dan moet wel de infrastructuur, zoals het wegennet, goed zijn."

Internationaliseren vergt wel een lange adem, meent Van Hoogen. "Gelukkig zijn wij een coöperatie. Onze leden begrijpen heel goed dat het lang duurt en dat er veel geïnvesteerd moet worden in jarenlang kweken, veredelen en telen voordat er echt geld verdiend wordt. Dat geldt dubbel voor een natuurproduct."



STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

Iedereen aan boord?

- **Groeibedrijven kiezen relatief vaak voor een dialoog met de hele organisatie om tot een nieuwe strategie te komen. Ook zien zij de toegevoegde waarde van een dialoog met hun klanten.**
- **Potentiele klanten en oud-klanten worden – in tegenstelling tot de huidige klanten – relatief weinig in het strategieproces betrokken, hoewel zij van grote waarde kunnen zijn.**
- **Het bepalen van de strategische mogelijkheden en het langetermijnperspectief van de organisatie zijn de grootste uitdagingen in het strategieproces. Hetzelfde geldt voor het realiseren van de gewenste transitie.**

CEO's maken zich druk om het imago van hun bedrijf. Ze zoeken nieuwe markten en willen innoveren. Het businessmodel gaat flink op de schop. En ze willen ook nog massaal naar het buitenland én profiteren van nieuwe digitale mogelijkheden. Dat lijkt veel voor één organisatie, laat staan voor één CEO.

Hoe kom je als CEO dan eigenlijk tot de juiste strategische keuzes? Hoe gaan bedrijven om met het formuleren en realiseren van hun strategie? Welke interne en externe stakeholders worden betrokken in het strategieproces? Voor welke termijn stel je een strategisch plan op? En welke uitdagingen ervaren Nederlandse ondernemers bij het bepalen van de strategische koers?

Een derde betreft medewerkers bij strategieformulering

Strategieformulering kan top-down plaatsvinden waarbij de strategische koers door de directie/CEO/eigenaar wordt bepaald. In een variant op de top-down benadering wordt het MT betrokken in het strategieproces. Bedrijven kunnen er ook voor kiezen het middenmanagement te betrekken bij de strategieformulering of zelfs de gehele organisatie. Bedrijfsstrategie kan tevens een afgeleide zijn van de branche- en/of ketenstrategie. Een geheel andere benadering is het achteraf vaststellen van de strategie in plaats van deze vooraf te bepalen, ook wel *reversed framing* genoemd.

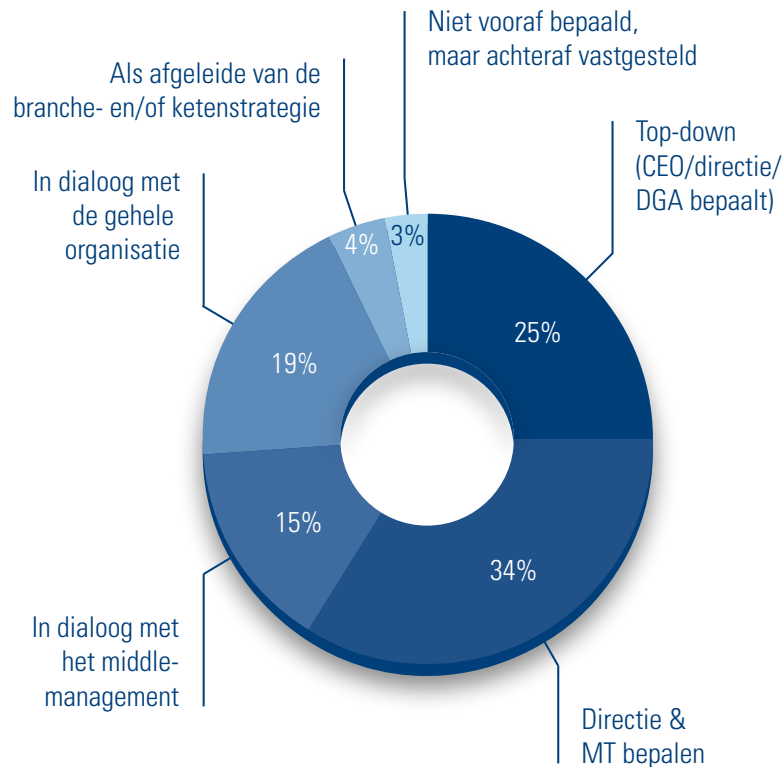
Meer dan een derde van de deelnemers betreft middenmanagement of medewerkers uit het eigen bedrijf bij het formuleren van de strategie (zie figuur 7.1). Dit gebeurt met name binnen de kleinere bedrijven. Maar ook een op de vijf middelgrote bedrijven en een aantal (zeer) grote bedrijven zien het strategieproces als iets waar de hele organisatie bij dient te worden betrokken^{xv}).

Bij een kwart van de bedrijven wordt de strategie nog volledig top-down bepaald. Dit zijn opvallend vaak bedrijven die komend jaar een omzetkrimp verwachten. De directie kiest er voor zelf de (vaak pijnlijke) beslissingen te nemen, zoals het doorvoeren van een reorganisatie.

Groeibedrijven kiezen er daarentegen relatief vaker voor de hele organisatie te betrekken in het strate-

Strategieformulering

Figuur 7.1 Hoe is uw huidige strategie tot stand gekomen (één antwoord mogelijk)?



gieproces. Op die manier benutten zij de kennis die in de organisatie aanwezig is en wordt draagvlak voor de strategische koers gecreëerd. Verder valt op dat bedrijven met een stabiele omzetverwachting (groei noch krimp) in meerderheid kiezen voor het

aangaan van een dialoog met het middenmanagement. Het voeren van een strategische dialoog is dan ook niet alleen een luxe wanneer het goed gaat, maar het is ook voor het doorbreken van verstarring een buitengewoon geschikt instrument.

Eenmansbedrijven laten hun strategie relatief vaak afhangen van de branche- en/of ketenstrategie. In middelgrote bedrijven heeft het MT vaak een rol in het strategieproces. Naarmate bedrijven groter worden, neemt de top-down benadering weer toe. Binnen bijna een kwart van de zeer grote bedrijven bepaalt de CEO de strategie. Een risicovolle onderneming, zo lijkt het, want hoe groter het bedrijf, des te verder de directie van de dagelijkse werkelijkheid af staat. Het risico van een *disconnect* tussen voorgenomen strategie en de gerealiseerde strategie ligt op de loer.

Strategieproces binnen familiebedrijven vaak top-down

Binnen familiebedrijven wordt de strategie nog voornamelijk top-down bepaald. Vaak is het de DGA die, al dan niet samen met een aantal familieleden, de strategische koers van het bedrijf bepaalt. Een top-down benadering maakt het mogelijk snel te schakelen en een duidelijke koers te varen, maar draagt niet altijd bij aan het creëren van voldoende draagvlak voor de strategische richting.

Ook betrekken familiebedrijven, vergeleken met niet-familiebedrijven, minder vaak externen in het strategieproces. Uit onderzoek^{xvii} naar ondernemingsbestuur bij familiebedrijven blijkt dat familiebedrijven veel minder gebruik maken van Raden van Advies/Raden van Commissarissen dan niet-familiebedrijven. Een Raad kan van toegevoegde waarde zijn, bijvoorbeeld in de vorm van objectieve gesprekspartner en in het scherp houden van de directie. Ook kan een Raad helpen bij de uitda-

gingen die de drie systemen van het familiebedrijf (familie, bedrijf en eigendom) met zich meebrengen, door te zorgen voor een goede balans tussen familiebelangen en bedrijfsbelangen.

Blik van buiten

Veel bedrijven betrekken externe stakeholders in het strategieproces, voornamelijk de huidige klanten (zie figuur 7.2). Met name groeiende bedrijven zien hiervan de toegevoegde waarde. Een dialoog met klanten biedt inzicht in de belangrijke factoren voor klanten bij de aankoop van een product/dienst (ook wel kritieke succesfactoren genaamd) en hoe de onderneming daar op scoort. Door het betrekken van klanten kunnen bedrijven ook tijdig inspelen op veranderingen in de klantwensen en -behoeften. Potentiele en voormalige klanten worden minder vaak betrokken in het strategieproces dan bestaande klanten, terwijl juist deze groep waardevolle informatie en inzichten kan verschaffen. Natuurlijk is het niet slim om je huidige klanten te vergeten of te “verwaarlozen” in de zoektocht naar al maar meer klanten. Maar op gezette momenten binnen je proces van strategievorming en -realisatie ook in gesprek treden met je droomklanten en je ex-klanten kan waardevolle inzichten opleveren. Dit kan wel confronterend zijn of het kan blijken dat droomklanten echt onhaalbaar zijn. Soms kan echter een kleine bijsturing in de strategie voldoende zijn om ze (weer) over de streep te trekken.

Bedrijven die het meest innovatief zijn (meer dan 5% van hun omzet uit nieuwe producten/diensten weten

te genereren), betrekken vaker hun huidige, voormalige en potentiële klanten in het strategieproces. Ook gaan zij relatief vaker de dialoog aan met de hele organisatie. Succesvolle innovators verdiepen zich in wat de klant écht wil, snappen hoe de klant werkt, hoe hun product gebruikt wordt en waar de klant tegenaan loopt bij het gebruik. Dat weten ze door niet alleen met de klant te praten tijdens het strategieproces, maar ook door collega's te betrekken die dagelijks contact hebben met de klant. Hierdoor komen zij tot nieuwe inzichten. Succesvolle *product leaders* die wij adviseren zijn in staat echte waarde voor de klant te creëren waar deze ook bereid is voor te betalen.

Bedrijven laten zich, met name als de vooruitzichten niet zo rooskleurig zijn, geregeld ondersteunen door een organisatieadviesbureau dat optreedt als procesaanjager, sparringpartner, kritisch klankbord of een combinatie van deze rollen. Gezamenlijk worden de mogelijkheden om in te spelen op de toekomst verkend én gerealiseerd en vastgeroeste patronen worden snel en efficiënt doorbroken. Echte transities in het businessmodel kunnen zo worden versneld.

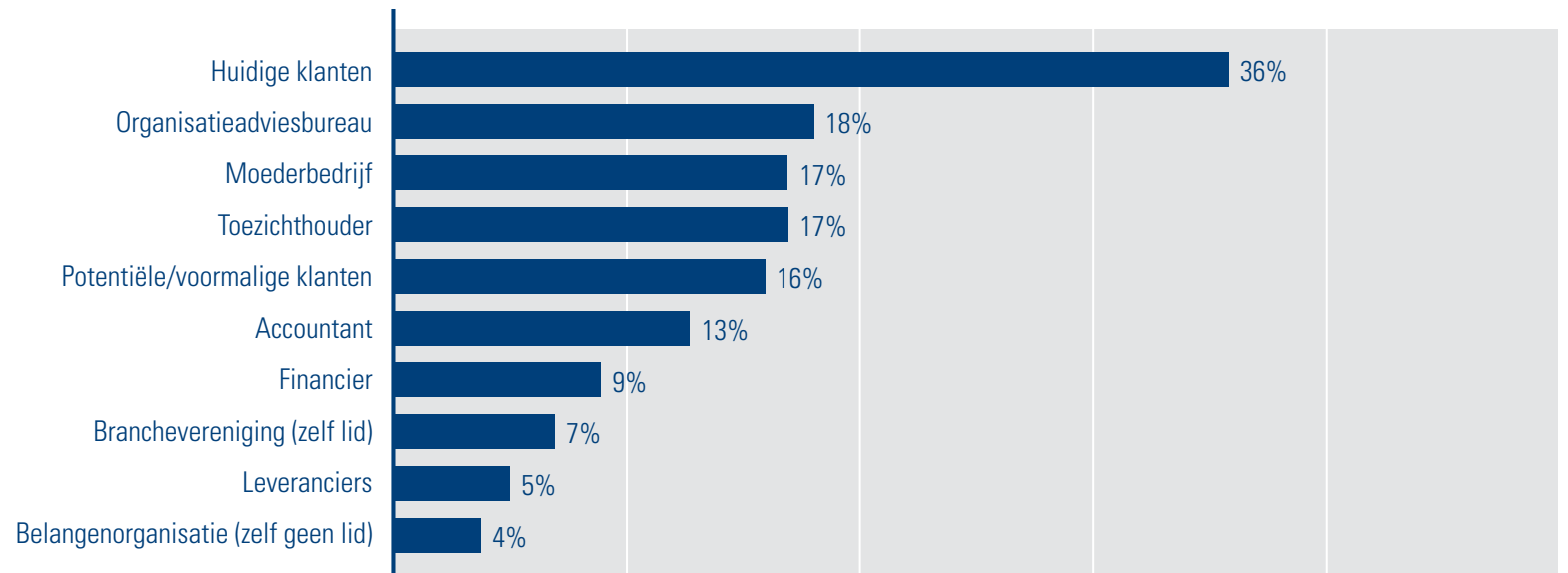
Strategisch plan met voldoende flexibiliteit

De tijd dat een strategisch plan werd opgesteld voor een periode van 5 jaar is voorgoed voorbij. Drie kwart van de deelnemende bedrijven heeft het huidige strategieplan opgesteld voor de komende 1 tot 4 jaar, waarbij 2-4 jaar de meest gangbare tijdsspanne is.

Organisaties moeten continu wendbaar zijn en tijdig kunnen bijsturen. De wereld verandert te snel

Externe stakeholders in strategiproces

Figuur 7.2 Welke externen zijn (expliciet) betrokken bij het bepalen van uw strategie (meerdere antwoorden mogelijk)?



om een accurate langetermijnprognose te kunnen maken. Kies een weloverwogen strategische richting (voorkeursroute) en zet daar op in, maar houd wel meerdere opties open om voldoende flexibel te blijven en in te kunnen spelen op mogelijke veranderingen in de omgeving. Heb het lef om te kiezen, maar wees slim genoeg om niet je hele hebben en houden te vergokken op één mogelijke kans. De toekomst is onvoorspelbaar, houd daarom rekening met alternatieve scenario's en plan investeringen navenant.

Opvallend is dat bedrijven die komend jaar een omzetkrimp verwachten, vaak geen uitgebreid strategisch plan hebben. Het opstellen van een strategisch plan dwingt te kijken naar de toekomst en te bepalen welke mogelijkheden je als bedrijf hebt om daar zo goed mogelijk op in te spelen. Zonder strategisch plan is een heldere koers moeilijk te delen met medewerkers en anderen en ontbreekt een referentiepunt voor de inzet van geld, mensen en middelen. Wie anno 2015 nog denkt dat dit een

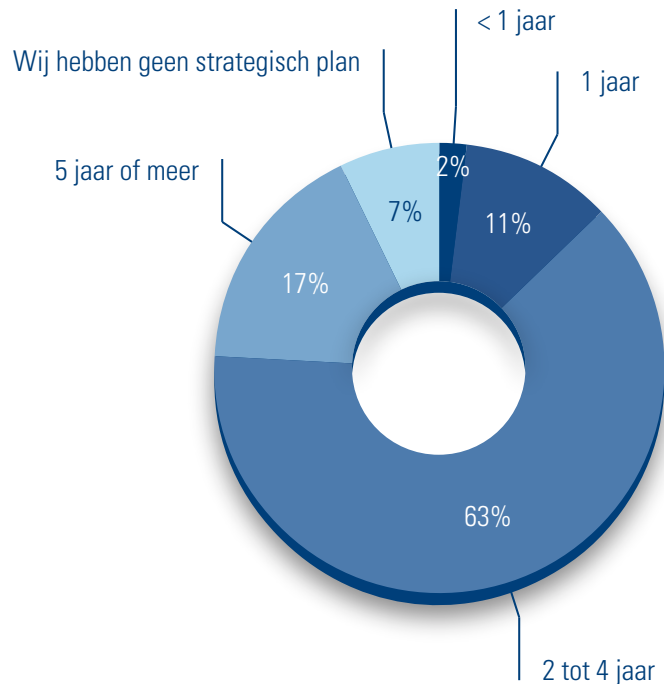
luxe is, doet er goed aan zich af te vragen wanneer voor het laatst een organisatie zonder visie echt groot is geworden.

Uitdagingen in strategiproces

Het bepalen van het perspectief van de organisatie op de langere termijn vormt veruit de grootste uitdaging in het strategiproces. Bedrijven hebben moeite met het bepalen van de mogelijkheden die de organisatie heeft om in te spelen op de toekomst.

Termijn strategisch plan

Figuur 7.3 Voor hoeveel jaar is uw huidig strategisch plan destijds opgesteld?



Ook het doorvoeren van de gewenste verandering vormt een uitdaging. Hoe groter de organisatie is en hoe langer deze bestaat, hoe lastiger dit wordt.

Het concretiseren van de strategie in doelstellingen, jaarplannen en afdelingsplannen vormt met name voor de zeer grote bedrijven een uitdaging. Hetzelfde geldt voor start-ups en jonge bedrijven. Kleine

bedrijven hebben relatief meer moeite met het bepalen van de missie en visie van hun bedrijf.

Aspecten die directer gerelateerd zijn aan de eigen organisatie, zoals het bepalen van de sterke en zwakke punten van het bedrijf en het betrekken van de juiste mensen in het strategieproces, zijn minder lastig, menen velen. Ook in onze adviespraktijk

gaan de vragen veelal (in eerste instantie) over de buitenwereld – het eigen bedrijf, daar weten we wel alles van. Maar mede gebruikmakend van digitale innovaties, bijvoorbeeld op het gebied van big data analytics, kunnen organisaties nog veel scherper in beeld krijgen waar ze echt goed in zijn en waar ze echt hun geld mee verdienen.

Voer de interne en externe dialoog

Het waarmaken van ambities kan een organisatie niet alleen. De onderlinge verwevenheid van bedrijven neemt steeds meer toe. Door de dialoog aan te gaan met netwerkpartners, ketenpartners, experts, toeleveranciers en (potentiele) klanten komen mogelijkheden voor nieuwe producten, diensten en samenwerkingsvormen sneller boven, en kunnen kansen beter en sneller worden geïdentificeerd.

Daarnaast kan het proces van strategievorming niet zonder het mobiliseren van degenen die het plan moeten uitvoeren. Zij moeten zowel vertrouwen hebben in de inhoud (zijn de juiste keuzes gemaakt) als in de betrokkenen (staat iedereen achter de plannen en doen ze straks ook mee). Door medewerkers, en dan met name managers en afdelingshoofden, bewust te betrekken en een rol te geven in het strategieproces wordt de kennis en ervaring binnen het bedrijf gemobiliseerd en het draagvlak voor de verandering gestimuleerd – al voor dat duidelijk is wat moet veranderen.

Dialoog impliceert echter geen democratie. De uiteindelijke keuzes worden wel degelijk gemaakt

Uitdagingen in het strategieproces

Figuur 7.4 Welke aspecten van het strategieproces brengen de meeste uitdagingen met zich mee (maximaal 2 antwoorden)?



door de verantwoordelijken. Maar organisaties die geen externe partijen betrekken in hun strategieproces lopen het risico op tunnelvisie, blindheid voor ontwikkelingen en onvoldoende kunnen aansluiten bij wat de klant nu echt wil.

In onze adviespraktijk, waarin wij gebruik maken van de methodiek van de Berenschot Strategische Dialoog®, hebben wij goede ervaringen opgedaan in welke situaties een dialoog met medewerkers en/of

externe stakeholders (zoals klanten en samenwerkingspartners) van meerwaarde is.

Succesvolle transitie

Strategieformulering en -realisatie zijn geen op zichzelfstaande processen, maar onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een strategie moet worden geconcretiseerd in functionele doelen (wat betekent het voor het HR-beleid, IT-beleid, etc.) en afdelingsplannen. Bij het concretiseren hoort ook het bepa-

len van concrete doelen en hoe daarop gestuurd gaat worden (opstellen van KPI's). De strategie moet niet alleen correct wordt uitgewerkt, ook moet worden geborgd dat de uitwerkingen in onderlinge samenhang blijven kloppen. Uiteindelijk leidt een nieuwe strategie tot veranderingen in het businessmodel, de organisatiestructuur en de besturing van de organisatie, inclusief (ander) gedrag en cultuur.

Dit alles maakt dat na het formuleren van de strategie een nog complexer traject volgt, waarin de organisatie op meerdere aspecten een transformatie moet ondergaan. Dit vergt afstemming op alle inhoud, maar ook regie op het verandertraject. Nieuwe modellen en systemen moeten aansluiten op de beoogde manier van werken en het beoogde gedrag. Daarbij komt dat de bestaande organisatie niet altijd meteen enthousiast is en weerstand moet worden weggenomen.

In deze complexe en *disruptive* wereld kunnen veranderingen in organisaties niet meer volledig top-down gerealiseerd worden, maar vragen om een combinatie van top-down, bottom-up en continue piloting. Hierbij worden medewerkers betrokken om het nieuwe businessmodel uit te werken en te toetsen of ideeën ook wel echt werkbaar en realiseerbaar zijn. En wie het aandurft hen al tijdens de strategiebepaling te betrekken, krijgt niet alleen een betere en meer realistische strategie, maar ook een breder gedragen, snellere en meer gedegen transitie.



Het afgelopen jaar heeft FloraHolland, coöperatie van en voor kwekers van sierteeltproducten, een nieuwe missie en ambitie vastgesteld. In het najaar is de conceptstrategie, FloraHolland 2020 genaamd, uitgebreid besproken met alle stakeholders en in december is de definitieve strategie FloraHolland 2020 in de algemene ledenvergadering van FloraHolland gepresenteerd. De nieuwe strategie FloraHolland 2020 kreeg zowel intern als extern veel positieve reacties.

Aan het bepalen van de nieuwe koers is een intensief en interactief traject vooraf gegaan. Dirk Hogervorst (Manager Strategy, Marketing & Business Development), licht toe: "Wij hebben bewust gekozen om zo veel mogelijk stakeholders in het strategietraject te betrekken. In enkele weken tijd zijn wij met ruim 8.500 klanten, leden, medewerkers, samenwerkingspartners en andere belangrijke partijen uit de sierteeltketen in dialoog gegaan over onze ideeën voor de toekomst. Zowel nationaal alsook internationaal". Deze uitgebreide raadpleging kon FloraHolland

doen na goede eigen voorbereidingen. Het strategieteam, waarin ook een aantal jonge, ambitieuze medewerkers deelnam, heeft in kaart gebracht hoe de wereld, de sierteeltsector en de wereld van FloraHolland er in 2020 uit zien, welke ontwikkelingen dominant zijn, welke ketenmodellen er te verwachten zijn en wat de impact is van belangrijke trends op de sector en op de eigen organisatie. Ook is gekeken naar de dynamiek in andere ketens en de betekenis daarvan voor FloraHolland.

"Op basis van dit brede onderzoek hebben we een conceptstrategie opgesteld die is voorgelegd aan onze leden", aldus Hogervorst. "Ook klanten en andere stakeholders zijn uitgebreid geconsulteerd via bijeenkomsten in binnen- en buitenland." Met behulp van de meningen en ideeën die tijdens deze bijeenkomsten zijn verzameld, is de conceptstrategie verder aangescherpt.

"Niets doen was voor FloraHolland eigenlijk geen optie. Ook de bloemenveiling moet met haar tijd mee. Dat betekent voor ons dat wij



een voor alle partijen heldere positie in de keten willen hebben en een vanzelfsprekende rol als veilinghuis, marktplaats en kenniscentrum in de sector hebben. Digitalisering en internationalisering zijn daarbij ook voor ons bepalend voor de toekomst. In de nieuwe strategie FloraHolland 2020 hebben wij een goede balans gevonden tussen het optimaliseren van onze bestaande activiteiten en de transitie naar nieuwe (virtuele) diensten en toekomstige verhoudingen in de keten. "Nieuw is de aandacht voor de consument. FloraHolland (blijft) zich focussen op het B2B

segment maar heeft wel als doel samen met ketenpartners de consumptie te vergroten.

De richting is dus bepaald, nu komt de uitvoering. "Wij zien een strategie als een reisplan dat je ergens brengt en dat uit verschillende etappes bestaat. Vooralsnog zijn tien etappes voorzien, programmapunten waarmee wij als FloraHolland aan de slag gaan", aldus Hoger-vorst. "Het voeren van een goede dialoog met onze medewerkers en omgeving is van grote meerwaarde geweest en geeft vertrouwen voor de verdere uitrol van de strategie"



STRATEGY TRENDS 2015 THE CEO'S AGENDA

Het 9^e Berenschot Strategy Trends onderzoek

Al jaren geeft het Berenschot Strategy Trends onderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. Het onderzoek is dit jaar voor de 9^e keer uitgevoerd en belicht de verwachtingen en strategische keuzes van de private sector voor 2015.

Vragenlijst

Net als bij de vorige editie ligt ook dit jaar de focus van het onderzoek op de *CEO's agenda*. Daarom komt een groot deel van de vragen overeen met de vragen van vorig jaar. Wel is een aantal vragen toegevoegd over belangrijke strategische thema's als het businessmodel, internationalisering en duurzaamheid.

De 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. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een vragenlijst die online beschikbaar was en ingevuld kon worden in het laatste kwartaal van 2014. 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);
- Internationalisering (vragen over o.a. mogelijke interessante afzetmarkten en afwegingen in het bepalen van de internationaliseringsstrategie);
- Businessmodel (vragen over o.a. veranderingen en innovaties in het businessmodel en type financiering);
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (vragen over o.a. duurzaamheid en de invloed van de circulaire economie);
- Omzet en kosten (vragen over o.a. de insteek van het jaarplan en belangrijke manieren voor omzetverhoging en kostenverlaging);
- Strategieproces (vragen over o.a. de uitdagingen in het strategieproces en de betrokkenheid van interne en externe stakeholders bij het formuleren van de strategie);

- Technologietrends (vragen over o.a. technologische ontwikkelingen en de verwachte impact van deze trends op de bedrijfsvoering).

Deelnemers

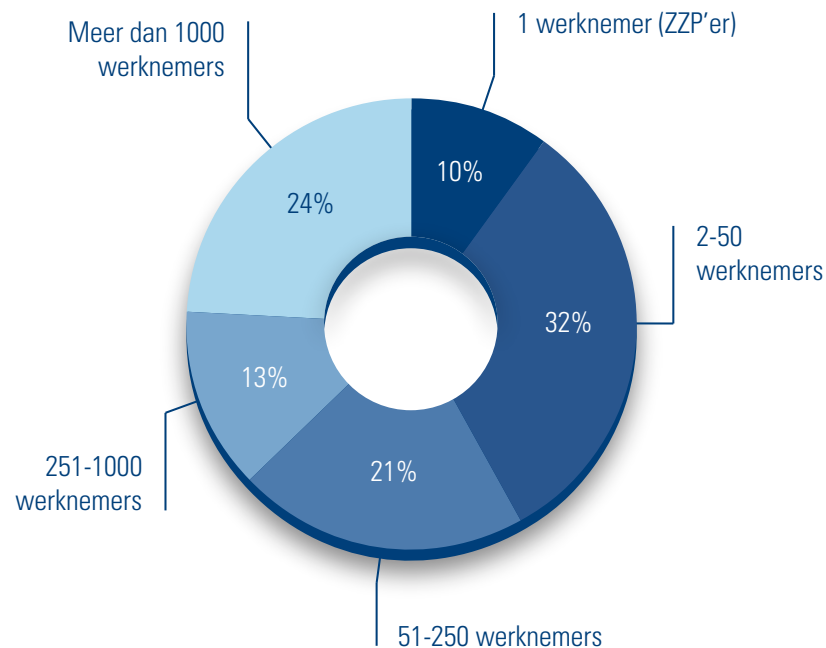
De deelnemers aan dit onderzoek zijn benaderd door gebruik te maken van het netwerk van Berenschot. Ook hebben diverse (sector) blogs en websites het onderzoek onder de aandacht gebracht. De

doelgroep bestaat uit ondernemers en bestuurders uit de Nederlandse private sector. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, van DGA's en bestuurders tot (top) managers en directeurs van zowel grote als middelgrote en kleine ondernemingen in Nederland.

In totaal hebben 323 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Tot de respondenten behoorden

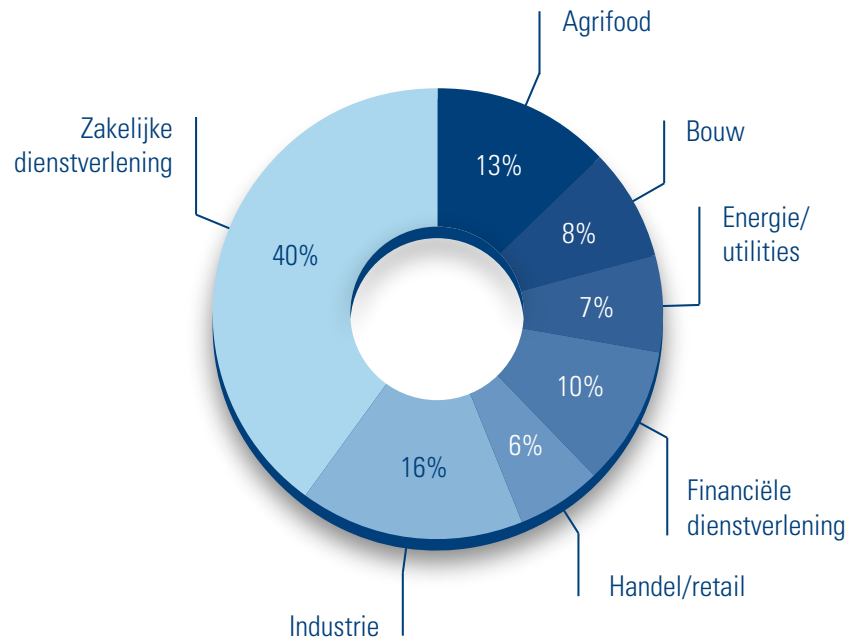
Bedrijfsgrootte

Figuur 8.1 Wat is de omvang van uw organisatie?



Sector

Figuur 8.2 In welke van de volgende sectoren is uw bedrijf actief?



zpp-ers (eenmanszaken), kleine bedrijven (2-50 medewerkers), middelgrote bedrijven 51-250 medewerkers), grote bedrijven (251-1000 medewerkers) en zeer grote bedrijven (meer dan 1000 medewerkers). Figuur 8.1 geeft de spreiding van de respondenten over de verschillende bedrijfsgrootten weer.

Verder zijn de respondenten verdeeld over verschillende sectoren, waarbij de zakelijke dienstverlening de grootste groep vormt (zie figuur 8.2). 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. Binnen de zakelijke dienstverlening bijvoorbeeld, maakten we onderscheid in IT-diensten, interim management, juridische diensten, uitgeverijen, etc.

Daarnaast is dit jaar gevraagd naar specifieke bedrijfskenmerken zoals de leeftijd van de organisa-

tie, of het bedrijf een B2C- dan wel B2B-focus heeft, of het wel of geen internationale vestigingen heeft, of het een familiebedrijf betreft, etc. Daar waar relevant zijn verschillen in strategische keuzes opgenomen in de rapportage.

Over de auteurs



Roel van Lanen is senior strategieconsultant bij Berenschot. Hij begon zijn carrière als adviseur ruim tien jaar geleden in de rubber- en kunststofsector. Na enige tijd als ondernemer en zelfstandig adviseur werkzaam te zijn geweest, is hij overgestapt naar Berenschot,

waar hij zich bezighoudt met strategische vraagstukken bij organisaties die zich in een transitie (gaan) begeven. Roel is een getrainde en ervaren projectleider en programmamanager. Als strategieadviseur helpt hij regelmatig organisaties bij het daadwerkelijk realiseren van groei en het verbeteren van de prestaties. Zijn ervaring ligt met name in het bedrijfsleven, onder meer in geprivatiseerde of semi-private sectoren (waaronder energie, afval, openbaar vervoer, zorg) als ook de zakelijke en financiële dienstverlening, maakindustrie en agrifood sectoren.

Eerdere publicaties van Roel als (co-)auteur of contributor omvatten onder meer de *Berenschot Strategy Trends* onderzoeken van 2011 t/m 2014,

Agrifood Trends 2013 en 2014, Strategic outlook for European countries (2013), Het Groot Strategieboek (2012), Second opinion – ziekenhuisstrategieën tegen het licht (2011), Hollandse nuchterheid in de agro-food (2010), The Shape of Things to Come (2009) en vele artikelen op blogs en in bladen, waaronder artikelenreeksen over de commodity trap, financiële crisis, ondernemingsstrategieën en kostenreducties (2008-heden).



Wieke Ambrosius heeft een achtergrond in internationale bedrijfskunde en is strategieconsultant bij Berenschot. Zij ondersteunt bedrijven op het gebied van strategieformulering, nieuwe businessmodellen, positioneringsvraagstukken en businesscases. Als con-

sultant is zij de afgelopen jaren betrokken geweest bij diverse strategie-en (her)positioneringstrajecten, het uitvoeren van strategische marktverkenningen, scenario-en organisatieanalyses. Ook houdt zij zich bezig met de impact van digitalisering op ketens en businessmodellen. Zij adviseert voornamelijk bedrijven in de maakindustrie, (technische) groothandel, bouw, engineering en zakelijke dienstverlening. Daarnaast richt zij zich op strategieformulering binnen familiebedrijven.

Wieke is co-auteur van diverse publicaties op het gebied van strategie, waaronder *Strategic Outlook for European Countries (2013), Het Groot Strategieboek (2012)* en de *Berenschot Strategy Trends onderzoeken van 2014, 2013 en 2012*.

Dankwoord

Voor de auteurs is dit de vijfde respectievelijk vierde keer dat zij met veel enthousiasme aan deze publicatie hebben gewerkt. Deze publicatie was echter niet mogelijk geweest zonder de inspanning van hierna genoemde personen.

Allereerst zijn wij Robin van Straalen veel dank verschuldigd. Hij was onze steun en toeverlaat tijdens de uitvoering van het onderzoek, het werven van respondenten, analyseren van data en het samenstellen van grafieken. Robin, veel dank voor je scherpe blik en onvermoeibare inzet bij het maken van de vele, vele analyses!

Onze collega Gerben van den Berg zijn wij zeer erkentelijk voor zijn kritische blik op deze publicatie.

Gilmar Pattipeilohy (www.numero4.nl) danken wij voor zijn creativiteit in de vormgeving van deze rapportage. Maria van Lanen danken wij voor haar zeer grondige redactie. Chantal Meijer en Jaap Sluis zijn wij veel dank verschuldigd voor hun ondersteuning bij de communicatie.

Ook danken wij Gerard van Egmond (Acket), Jan van Hoogen (Agrico), Dirk Hogervorst (FloraHolland), Richard Cobben (Fokker), Remco Korzaan (SAS) en Robert Enters (Vivat Verzekeringen) voor de tijd die zij beschikbaar stelden voor een interview. Door deze gesprekken waren wij in staat de resultaten van het onderzoek nog beter te duiden en hebben we een aantal interessante praktijkcases in de publicatie op kunnen nemen.

Tot slot gaat heel veel dank uit naar alle deelnemers aan het onderzoek – zonder u was deze publicatie niet mogelijk geweest. Wij hopen weer van u allen te horen bij de 10^e editie in 2016!

Voor vragen over dit onderzoek en deze publicatie kunt u terecht bij de beide auteurs.

Roel van Lanen r.vanlanen@berenschot.nl

Wieke Ambrosius w.ambrosius@berenschot.nl

Maart 2015

Referenties

- i <https://berenschotstrategies.wordpress.com/category/commodity-trap-2/>
- ii <https://www.rabobank.com/nl/press/search/2014/sectorprognoses.html>
- iii https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_groei-in-alle-marktsectoren-november-2014_tcm162-70004.pdf
- iv <https://insights.abnamro.nl/bedrijfsleven-gaat-2015-spannend-jaar-tegemoet/>
- v <http://www.cpb.nl/publicatie/decemberraming-2014-economische-vooruitzichten-2015>
- vi <http://www.cpb.nl/publicatie/decemberraming-2014-economische-vooruitzichten-2015>
- vii Treacy, M. & F. Wiersema (1997). *The discipline of market leaders*.
- viii *Business Model Generation* (2010), A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith et al.
- ix *Strategie: Statisch, dynamisch en reversed framing* (2011), Th. Camps (in: *Perspectieven op management*, Ton Wentink redactie)
- x Planet Money aflevering 551: *The case against patents* (<http://www.npr.org/blogs/money/2014/07/09/329895088/episode-551-the-case-against-patents>)
- xi *Mastering the Hype Cycle: How to choose the right innovation at the right time* (2008), Jackie Fenn en Mark Raskino.
- xii <http://www.oneplanetcrowd.com/nl/project/77255>
- xiii NRC Handelsblad, 17 januari & 18 januari 2015. *Werknemers on demand*.
- xiv Het Financieele Dagblad, 17 december 2014 (<http://fd.nl/Opinie/1085404/het-grote-nu>)
- xv *Iedere medewerker strateeg* (2012), Hans Hubers.
- xvi Baker Tilly Berk, ING en Nyenrode Business Universiteit (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*.

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al ruim 75 jaar lang verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.