

STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2021

Op voorsprong door digitalisering als organisatiestrategie



STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2021

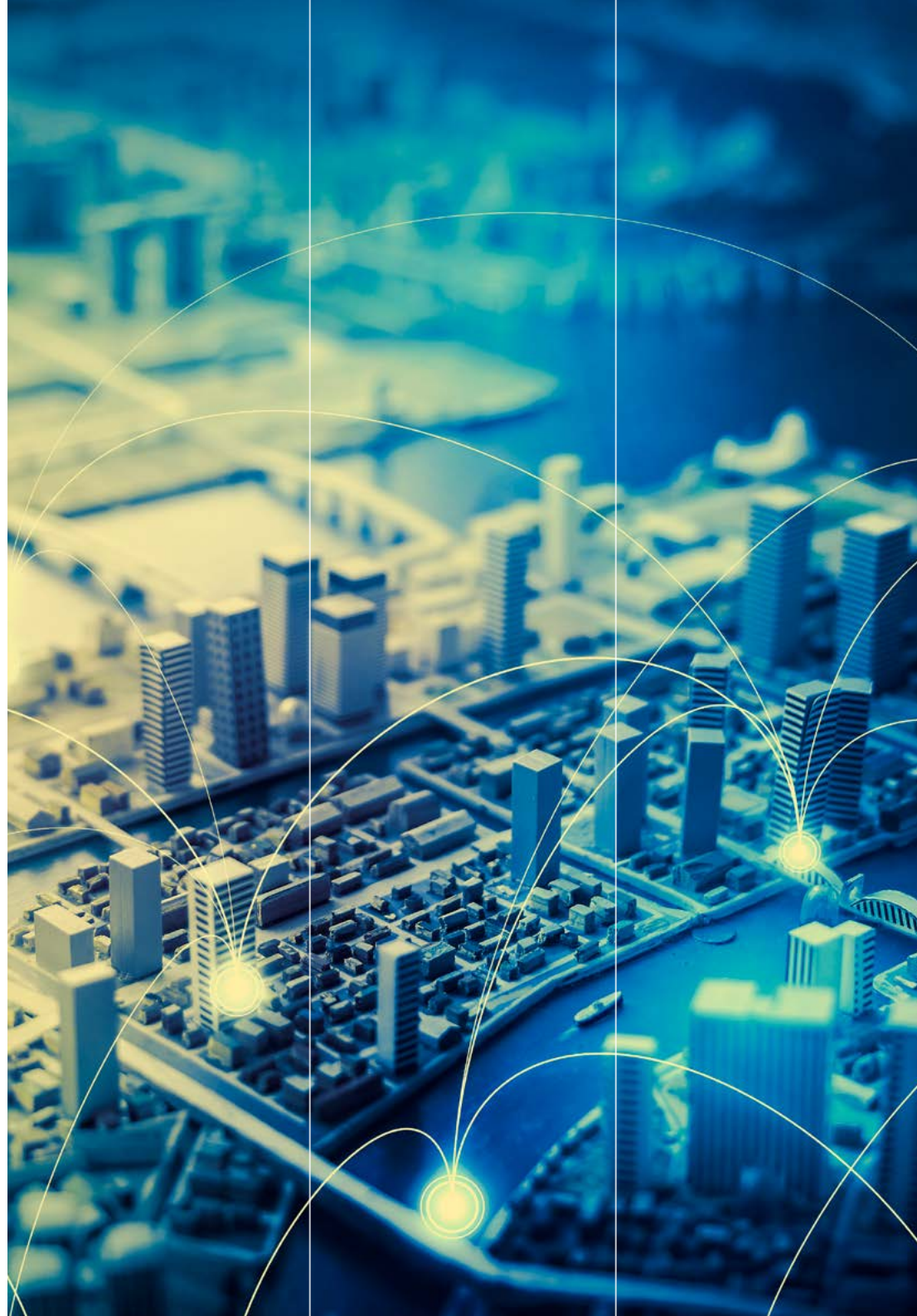
Op voorsprong door digitalisering als organisatiestrategie

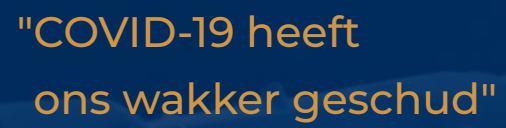
CEO-agenda, boardroomthema's, strategische keuzes, strategie-executie, impact van COVID-19, sectorverschillen en groeiverwachtingen voor 2021

Mei 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
HOOFDSTUK 1. Trends in boardroomthema's en strategische keuzes	7
HOOFDSTUK 2. Hoe kwamen strategische keuzes tot stand en worden ze opgevolgd?	34
HOOFDSTUK 3. Wat is de (verwachte) impact van strategie?	43
HOOFDSTUK 4. Hoe luiden de groeiverwachtingen begin 2021?	52
HOOFDSTUK 5. Profiel van de deelnemers	61





Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de 2021 editie van het jaarlijkse Berenschot Strategie Trendsonderzoek. Ditmaal een onderzoek over een bijzonder uitdagende periode, waarin we helaas op moment van schrijven nog steeds verwickeld zijn. En hoewel er licht aan het eind van de tunnel lijkt te zijn, en de negatieve impact op de Nederlandse economie vooralsnog geringer is gebleken dan aanvankelijk gedacht, is overduidelijk dat veel ondernemingen in diverse sectoren zijn getroffen.

In tijden van onzekerheid weet je één ding zeker. Mensen, en dus ook klanten, passen hun wensen en hun gedrag aan de gevolgen van de crisis aan. En dat betekent nieuwe uitdagingen voor organisaties en ondernemingen. Waar liggen de risico's? Zijn er ook kansen en zo ja, waar liggen die dan? En hoe lang gaat de onzekerheid duren, is deze tijdelijk of blijvend? Juist een crisis, en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, versterkt de noodzaak tot herijking van eerder gemaakte strategische keuzes of zelfs van het gehele businessmodel. Wordt het kortetermijnoverleven of is een langetermijntransformatie noodzakelijk?

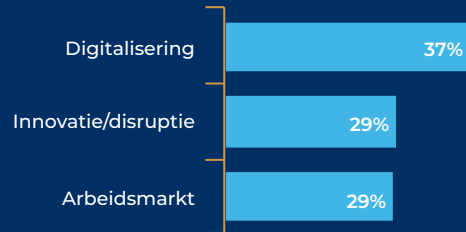
Vanwege de actualiteit en omdat we ons kunnen voorstellen dat u daar als lezer meer dan anders in geïnteresseerd bent, hebben we voor deze editie extra aandacht besteed aan de effecten van de wereldwijde COVID-19-pandemie op de strategische keuzes in de boardroom. U leest in dit rapport in hoeverre daar sprake van is en om welke effecten het dan gaat.

Sinds 2007 brengt Berenschot jaarlijks het Strategie Trendsonderzoek uit. Het is daarmee een van de langst lopende onderzoeken in Nederland op het vlak van strategie. Al jaren geeft het inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het bedrijfsleven staan, wat zorgt voor een unieke kijk in de directiekamers.

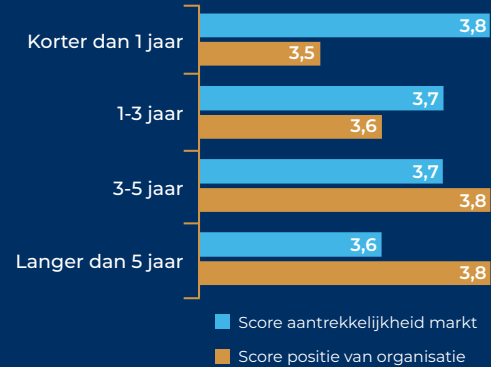
Graag wil ik alle deelnemende organisaties hartelijk danken voor de openheid en het vertrouwen. In het bijzonder zijn wij Triodos, Innovation Quarter en Plantion erkentelijk voor hun bijdrage in de vorm van een interview ter verdieping van de resultaten. Wij hopen uiteraard dat het Berenschot Strategie Trendsonderzoek 2021 dient als bron van inspiratie bij het maken van de juiste strategische keuzes en richting geeft bij het formuleren van uw strategie!

Managementsamenvatting | Strategie Trendsonderzoek 2021

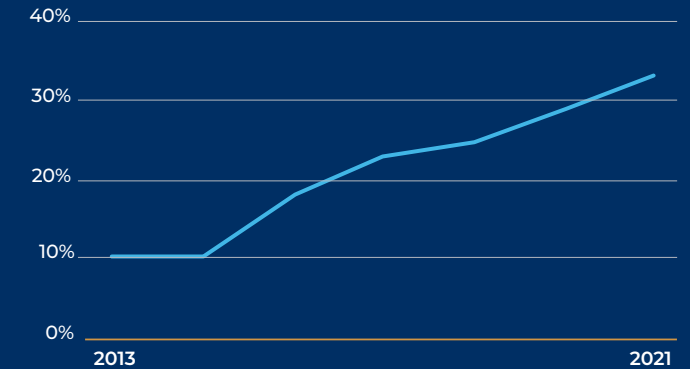
Drivers van verandering



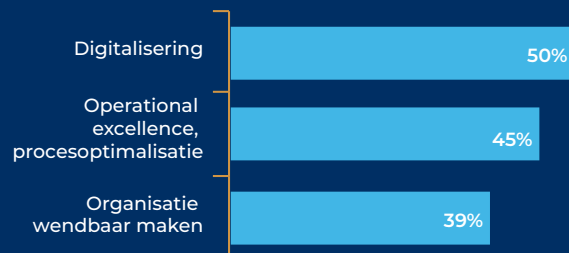
Langetermijn strategie planningshorizon loont



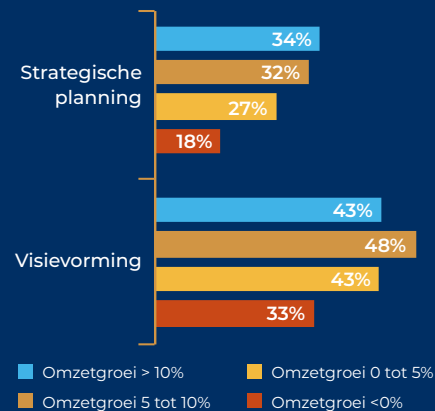
Digitalisering heeft steeds meer impact op de strategie



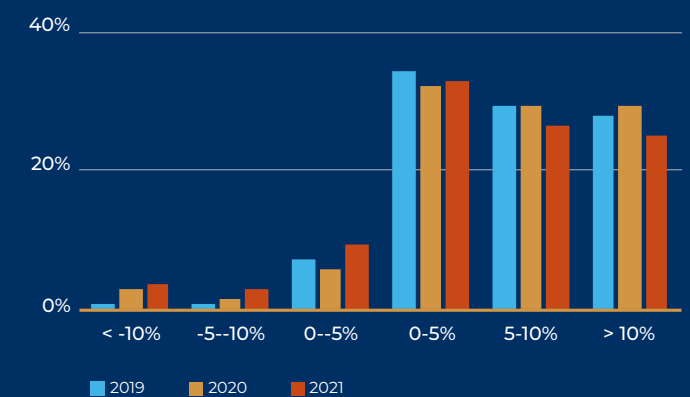
Prioriteiten interne organisatie



Organisaties die sterk groeien kijken meer vooruit en hebben meer visie



Ondanks COVID-19 pandemie nog zeer positieve groeiverwachtingen



HOOFDSTUK 1

Trends in boardroomthema's en strategische keuzes



Trends in boardroomthema's en strategische keuzes

Digitalisering en innovatie zijn de drivers van verandering. Digitalisering, innovatie en arbeidsmarktontwikkelingen worden het meest besproken in de directiekamer. Ruim een derde van de organisaties geeft aan dat deze onderwerpen impact hebben op de strategie.

Organisaties moeten zich voorbereiden op de onzekere toekomst. Door de pandemie is des te meer duidelijk geworden dat flexibiliteit en denken in scenario's belangrijk is. COVID-19 heeft de digitalisering van organisaties versneld. We werken grotendeels vanuit huis en vergaderen digitaal.

Circa een derde van de organisaties noemt arbeidsmarkt als een belangrijk strategisch onderwerp. Het vasthouden en werven van het juiste personeel blijft een belangrijke voorwaarde voor het bestendigen van de marktpositie of voor groei.

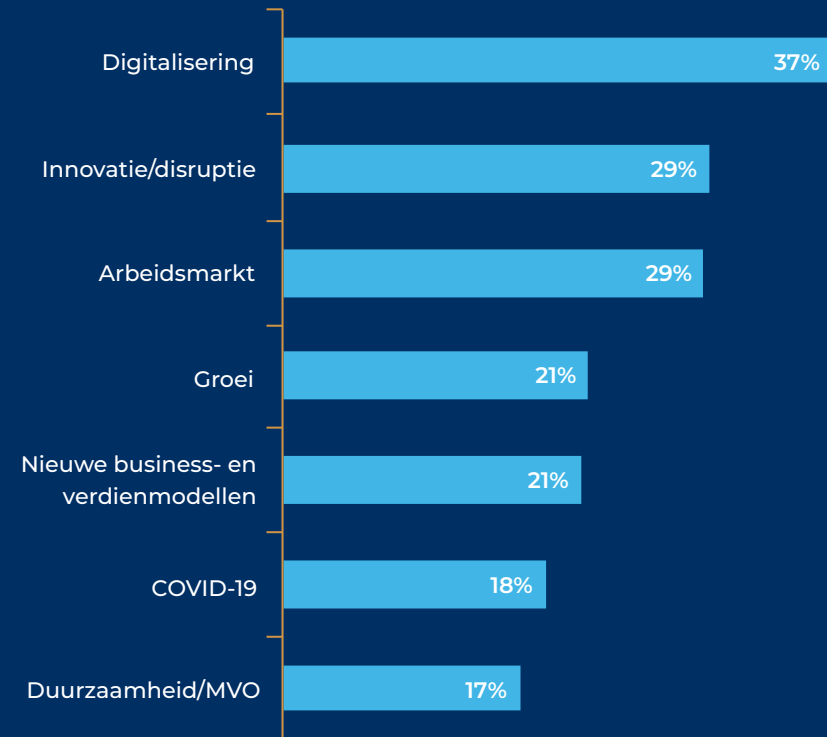
COVID-19 heeft vooralsnog beperkte impact op de langetermijnstrategie

Ondanks corona staat groei hoog op de agenda. Het merendeel van de bedrijven ziet nog steeds groeikansen. In hoofdstuk 4 werken we deze nader uit.

Slechts 18% van de bedrijven geeft aan dat COVID-19 effect heeft op de langetermijnplannen en resource-commitments. De grootste impact zien we met name in een aantal specifieke sectoren, zoals Transport en Logistiek en Cultuur en Entertainment.

Duurzaamheid is een actueel onderwerp, maar heeft beperkt impact op de strategie van de onderzochte organisaties in 2021.

Welk onderwerp heeft de grootste impact op de strategie?



Digitalisering heeft steeds meer impact op de strategie

Versnelling digitalisering door COVID-19

Er is sprake van een snel veranderende wereld die steeds complexer wordt. Van organisaties vraagt dit dat ze met steeds meer zaken rekening houden en waar nodig snel inspelen op trends en ontwikkelingen.

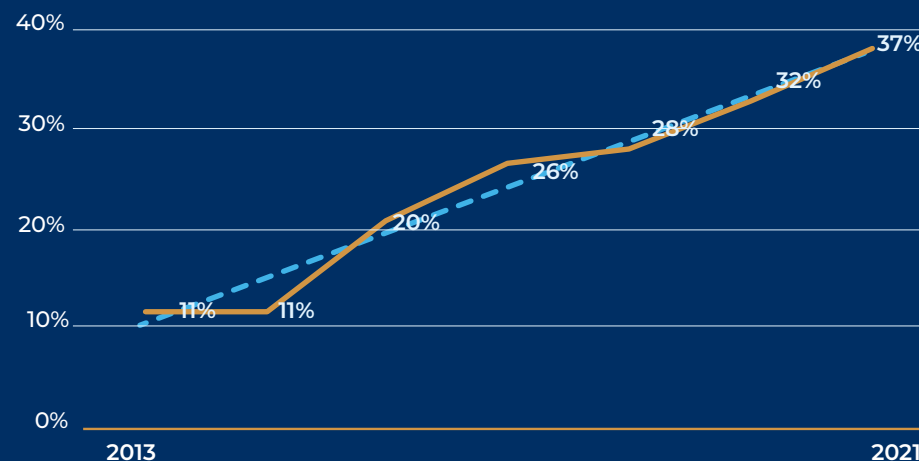
We zien dat digitalisering jaar op jaar belangrijker wordt. Circa 40% van de bedrijven geeft aan dat digitalisering impact heeft op de strategie. De COVID-19-crisis heeft dit versneld, met name bij grotere organisaties. Circa de helft van de organisaties groter dan € 500 miljoen geeft dit aan. Dat is twee keer zoveel als in kleine organisaties met een omzet tot € 10 miljoen.

Duidelijke verschillen tussen sectoren

Op sectorniveau zijn enkele interessante verschillen te zien. Binnen de Industrie zijn innovatie en disruptie de meest besproken onderwerpen in de directiekamer.

- Bij Financial Services, Zakelijke dienstverlening, Onderwijs en Research en bij de Overheid is de impact van digitalisering groot.
- Transport en Logistiek is hard geraakt door de COVID-19-crisis.
- De energietransitie speelt met name in de Utility. In andere sectoren is alleen de Bouw actief met dit onderwerp bezig.
- Arbeidsmarktontwikkelingen houden met name bestuurders in de Zakelijke dienstverlening, Agri en Food, Zorg en Life sciences en Onderwijs bezig.

Percentage organisaties waarvoor digitalisering strategische impact heeft.

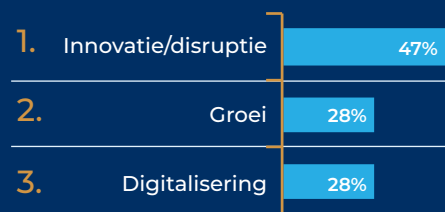


Impact op de strategie en omvang

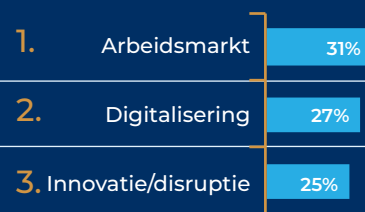
	< € 5 MILJOEN	€ 5 - € 10 MILJOEN	€ 10 - € 50 MILJOEN	€ 50 - € 100 MILJOEN	€ 100 - € 500 MILJOEN	> € 500 MILJOEN
Digitalisering	27%	26%	42%	40%	43%	51%
Innovatie/disruptie	32%	21%	32%	28%	25%	29%
Arbeidsmarkt	23%	29%	35%	28%	34%	29%
Groei	24%	14%	22%	23%	22%	17%
Nieuwe business- en verdienmodellen	22%	26%	25%	18%	19%	16%
COVID-19	21%	17%	15%	15%	22%	16%
Duurzaamheid/MVO	14%	17%	11%	22%	20%	21%

De impact van digitalisering op de strategie verschilt sterk per sector

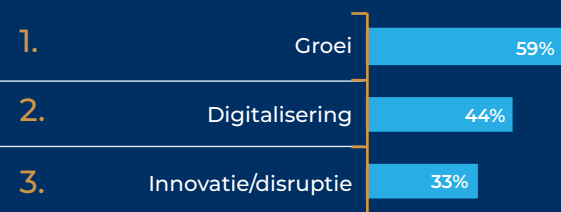
Industrie



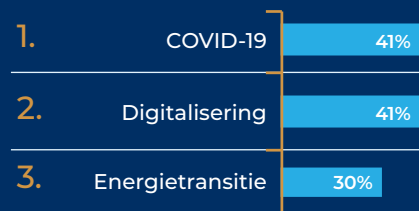
Agri en Food



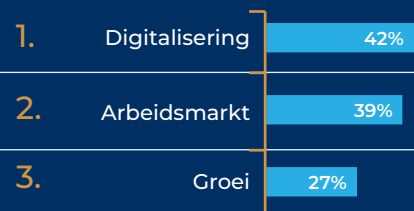
Handel en Retail



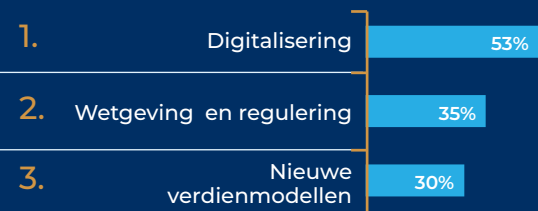
Transport en Logistiek



Zakelijke diensten, Media en ICT

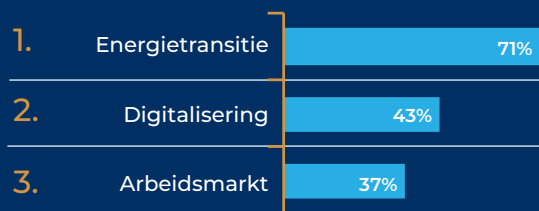


Financial Services

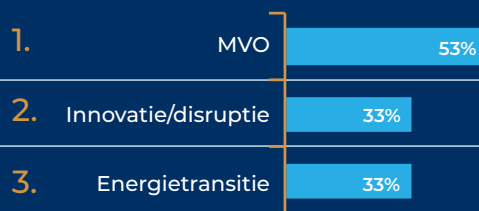


Hetzelfde geldt voor andere thema's, zoals energietransitie, MVO, arbeidsmarktontwikkelingen en innovatie

Energie, Afval, Telecom en Utilities



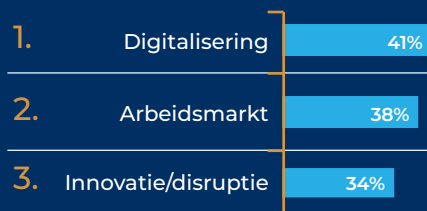
Bouw en Woningcorporaties



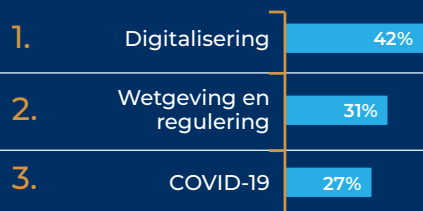
Zorg en Life sciences



Onderwijs en Research



Overheid en Openbaar bestuur



Stichtingen, NGO, Belangenorganisaties





"Als ik iets geleerd heb van COVID-19, dan is het dat bloemen essentiële producten zijn."

INTERVIEW

Guus van Logtestijn

Commercieel directeur
Plantion



De stip op de horizon voor Plantion de komende 3-5 jaar is de ontwikkeling van een meer digitale organisatie met als doel om de toegevoegde waarde naar kwekers en afnemers te vergroten door inspiratie en innovatie. Efficiëntie en effectiviteit van dienstverlening staan hierbij voorop, maar met behoud van de fysieke marktplaats in Ede. Want, bloemen en planten blijven producten die kopers bij voorkeur kunnen voelen, zien en ruiken.

André van Kruijssen

Algemeen directeur
Plantion



Fotografie: Gerard van Bree
VVB van Bree Fotografie Duiven



Plantion is een coöperatie en in eigendom van ongeveer 275 voornamelijk Nederlandse kwekers van bloemen en planten. Met 148 medewerkers creëert Plantion optimale afzetmogelijkheden voor de aanvoerders. Kopers vinden op één locatie in Ede een veilingzaal met 3 klokken, bemiddelingsbureau Bloemen en Planten, een groencentrum en een groothandelscentrum. Over 2020 realiseerde Plantion een omzet van 106 miljoen euro.

Plantion was tot 2019 een fysieke marktplaats maar ziet al een aantal jaren veel verandering in een van oudsher traditionele sector. 'Aan de kant van de afnemende groothandel en detailhandel, zien wij dat die de laatste jaren langzaam meer gebruik maken van digitale oplossingen voor de inkoop van bloemen en planten. De keten wordt daardoor korter en transparanter. Daarop moeten en willen wij als veiling inspelen om optimale toegevoegde waarde te leveren aan de kwekers', vertelt André van Kruijsen.

Door de coronapandemie heeft innovatie op digitaal vlak op verschillende fronten binnen onze organisatie een spurt genomen. Wie niet naar Ede kan komen, kon vóór corona al gebruik maken van kopen op afstand of online bestellen van bepaalde producten via de digitale marktplaats. Door geautomatiseerde fotografie van bloemen en planten op het terrein van Plantion kunnen afnemers op afstand hun keuze maken. 'Door de gevolgen van de coronapandemie zijn wij begonnen met aanvullende (digitale) processen, zoals het vergroten van het productenassortiment voor voorverkoop (vóór de veiling) en het kopen op afstand, bezorging van de op afstand ingekochte producten, livestreaming van de veilingtribune en training van kwekers en afnemers over online marketing. Op deze manier kan het marktbereik voor onze kwekers en afnemers worden vergroot', vertelt Van Logtestijn. 'En er is veel groeipotentieel, want momenteel wordt door nog maar 20% van de afnemers online ingekocht bij ons'.



Wij voorzien dat deze veranderingen na de coronapandemie niet verdwijnen. Als we in toekomst kijken zien wij een online marktplaats die 24/7 operationeel is. Dit geldt niet alleen voor in- en verkoop maar ook grotendeels geautomatiseerde logistieke processen en systemen daar omheen zoals verpakken en stickeren, (financiële) administratie, het houden en monitoren van voorraden, alsook het aansluiten van nieuwe afnemers, zoals nieuwe opkomende online bloemenwinkels. Dit alles heeft grote impact op onze organisatie.

Logischerwijs verandert onze personeelsbehoefte met deze veranderingen. Om deze reden verkennen wij hoe we processen kunnen automatiseren om minder afhankelijk te zijn van een krappe arbeidsmarkt alsook dat we bekijken hoe we bijvoorbeeld studenten uit Wageningen kunnen aantrekken om voor ons te komen werken in het toch nog grotendeels fysieke order sorteerproces.

Tevens zien wij, door de veranderingen in de sector, nieuw potentieel voor onze organisatie als kenniscentrum. Maar weinig van onze klanten spelen in op feestelijke dagen en hypes zoals secretaressedag, vrouwendag en nationale tulpendag. Zo willen wij als inspiratie en informatiebron de (online) marketing campagnes van de afnemers ondersteunen met de belangrijkste data, relevant fotomateriaal en andere content. In feite een demand-pull strategie in een zeer verzadigde en versnipperde markt, zodat de taart voor onze coöperatie kan groeien.

Tevens verkennen we de mogelijkheden om uit te breiden naar in- en verkoop van grotere high-end planten via ons platform, denk daarbij aan bijvoorbeeld palmen en olijvenbomen. Voor deze producten is er steeds meer marktvraag. Onze traditionele in- en verkoopprocessen, systemen en bezorgdiensten waren daarop niet ingespeeld, maar door de toegenomen transparantie en digitalisering en versnelling van de handel, waarbij kweker en afnemer dichter bij elkaar zijn gebracht, kunnen wij kweker en afnemer tevens faciliteren om deze producten op efficiënte en effectieve wijze bij de consument te brengen, soms zelfs zonder dat de retailzaak het product op voorraad heeft.

Aan al deze ontwikkelingen hebben wij nu en de komende jaren onze handen vol. De praktijk blijkt toch weerbarstig. De sector, onze organisatie én directie zijn veelal traditioneel. Het maken van deze digitaliseringsslag, met bijbehorende trainingen, aangepast HR-beleid en cultuuromslag gaat dan ook niet zonder slag of stoot.

Oud is niet altijd fout. Met de ervaring die we hebben moeten we doorschuiven naar de toekomst. Bij ons zijn we de tribune aan het innoveren. Wij zijn ervan overtuigd dat net als bij het voetbal, de tribune zodra het corona-technisch weer mag en kan, weer volloopt. 'Wij zijn er dan ook van overtuigd dat hoe meer afnemers bij ons online inkopen, hoe voller de tribune uiteindelijk wordt. Het is een kwestie van het mogelijk maken van verbinding en fysiek bezoek, wanneer men dat wenst', zegt van Kruijsen.

Zoals gezegd heeft de coronapandemie voor een versnelde digitaliseringsslag gezorgd, maar ook voor hoge prijzen voor bloemen en planten. Door de tot nu toe constant grote vraag naar producten wereldwijd hebben wij en onze kwekers veel meer omzet kunnen realiseren. In het najaar verwachten we daarop een mogelijke wisselwerking, maar tegelijkertijd verwachten we dat de 20ers en 30ers van deze wereld, die tijdens corona hebben beleefd hoe fijn het is om bloemen en planten om hen heen te hebben, daar niet zomaar vanaf zullen stappen. De klantbeleving, dat bloemen en planten essentiële producten zijn, zal voortbestaan, waar onze sector blijvend van zal profiteren.

"Bloemen en planten
blijven producten die
kopers bij voorkeur willen
kunnen voelen, zien en
ruiken."



Trends in boardroomthema's en strategische keuzes

Investerings in innovatie staan onder druk

Ondanks dat innovatie op de tweede plek staat als onderwerp in de boardroom, wordt in 2021 juist minder geïnvesteerd in R&D.

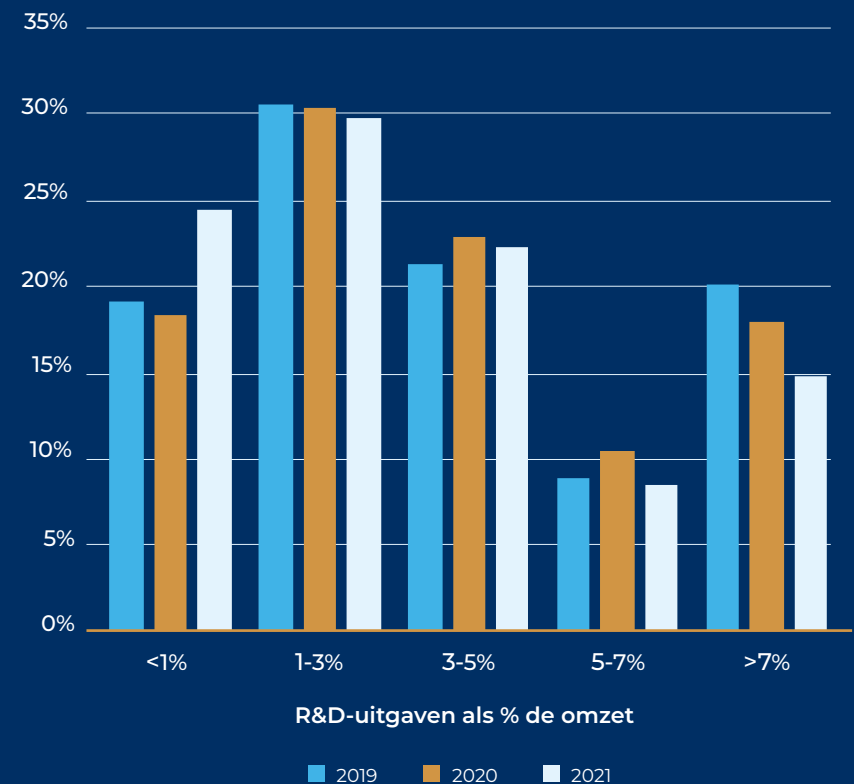
We zien een structurele daling van het aandeel van de bedrijven met een innovatiebudget van meer dan 7% van de omzet, en een stijging bij de bedrijven die minder dan 1% van hun omzet investeren in R&D.

“In blijven spelen op de wensen van onze klanten, niet alleen door goed te luisteren maar ook door ze voor te zijn en te weten wat de behoefte gaat zijn. Innovatie is hierbij zeer belangrijk.”

Het innovatiebudget staat onder druk, hoewel we zien dat de sterk groeiende bedrijven nog altijd fors investeren in R&D. Bedrijven die meer investeren in R&D groeien sneller en kunnen zich daarmee onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Het investeren in innovatie loont en stimuleert groei.

Anderzijds is dat geen vrijbrief om ongebreideld in innovatie te investeren. We zien met name dat succesvolle bedrijven met veel focus investeren in het verlengde van de gemaakte strategische keuzes.

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



...maar meer geïnnoveerd samen met klanten, leveranciers en partners

Meer organisaties gaan in samenwerking innoveren

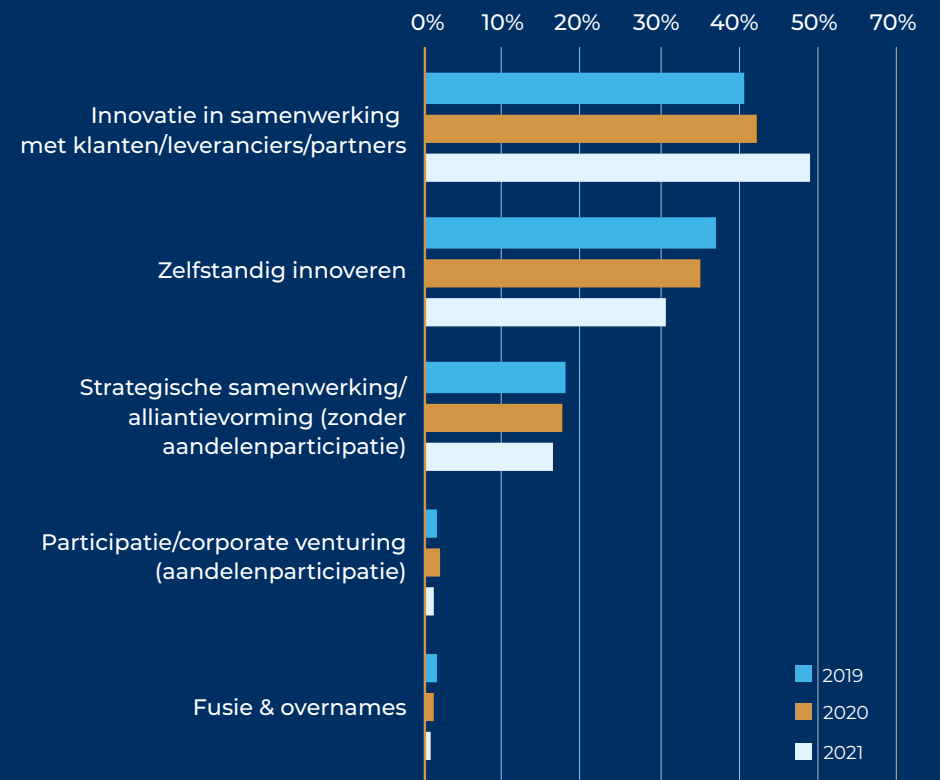
We zien dat er op een slimmere manier wordt omgegaan met innovatie. Circa de helft van de organisaties geeft aan te innoveren in samenwerking met partners.

Een van de vormen waarin innovatie kan plaatsvinden, is via een ecosysteem waarin meerdere partijen samenwerken. Participeren in een innovatie-ecosysteem is een steeds vaker gebruikte vorm om dit proces te structureren. Dit betekent overigens niet dat het voor iedere situatie de beste optie is. Er zijn immers ook andere mogelijkheden om samen te werken aan innovatie, zoals alliantievorming of joint ventures.

Innovatie-ecosystemen zijn bijzonder effectief als er een sterk gezamenlijk doel is, partijen wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, de investering te hoog is voor één partij of risico's gedeeld moeten worden.

Belangrijke succesfactor in de samenstelling van een ecosysteem is dat de producten complementair en wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, maar niet in sterke mate concurreren. Het onderlinge vertrouwen, groepsgevoel en (financiële) toewijding aan het ecosysteem zijn belangrijke eigenschappen van elke deelnemer. Onder de partners van het ecosysteem moet ten minste één stevige leider(s) of kartrekker(s) zijn, en een partij met voldoende risicokapitaal.

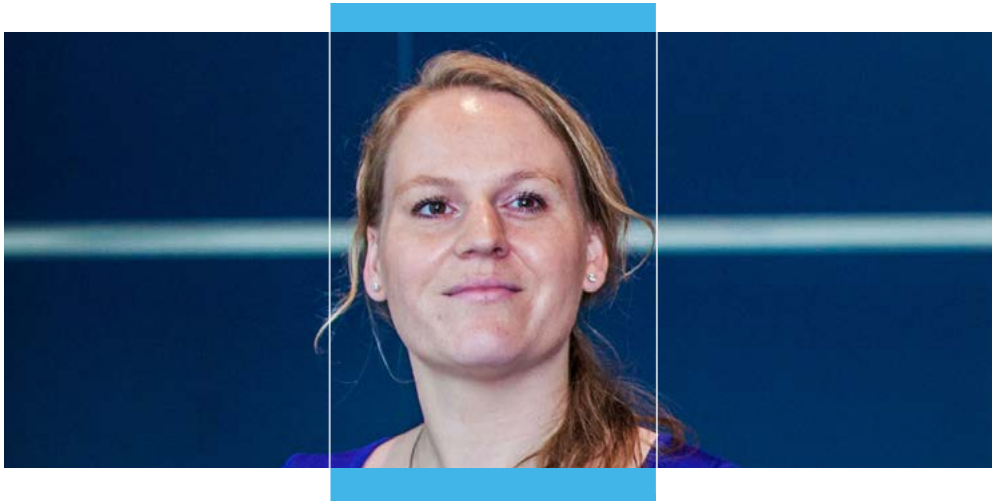
De kern van het innovatieproces van uw organisatie is gericht op



INTERVIEW

Irma Oosterom-van Roest

Senior consultant Berenschot



Hoe kunnen Nederlandse bedrijven *samen* profiteren van robotica?

Door kennis te delen en intensief samen te werken, ontwikkelt een goed idee zich sneller tot een marktrijp product en komt nieuwe technologie eerder op de markt. Ik ben er daarom trots op bedrijven, kennisinstellingen en overheid bijeen te mogen brengen rond kansrijke technologische ontwikkelingen. De afgelopen jaren heeft Berenschot samenwerking in innovatieclusters geïnitieerd en begeleid voor onder meer fotonica, geprinte elektronica, 3D printen, robotica en zonne-energie.

Mijn focus ligt op robotica. Dat begon allemaal zo'n vijf jaar geleden met een analyse van de Nederlandse markt. Welke kansen liggen er? Wat hebben 'onze' bedrijven te bieden en hoe profiteert Nederland hiervan als het gaat om toepassingen? Ik bundelde mijn inzichten in een innovatieagenda met vijf deelthema's. Drie daarvan zijn inmiddels omgezet naar de praktijk. Samen met een aantal collega's heb ik ontwikkelaars en gebruikers bijeengebracht, concrete ontwikkelprojecten gedefinieerd, financiering gevonden en krachten gebundeld om dit ook naar buiten te brengen. Zo zijn concrete stappen gezet in de versterking van de robotica-sector.

Hoewel er nog veel moet gebeuren, zijn de eerste resultaten al zichtbaar. De ervaring leert me dat samen innoveren de sleutel is om snel en met minder risico's resultaten te boeken. Door als ontwikkelaar samen te werken met de eindgebruiker, is het resultaat direct toepasbaar. Door krachten te bundelen, kan een sterk signaal naar buiten worden gegeven: of het nu is om de markt te enthousiasmeren of om invloed uit te oefenen op regelgeving en beleidsvorming. Faalkosten worden gereduceerd, de implementatietijd verkort, risico's gespreid en schaalvoordelen benut. Kortom: het nieuwe innoveren is co-innoveren!



Organisaties investeren al sinds 2019 het meest in big data en data analytics, artificial intelligence snelste groeier in de top 10

Meeste organisaties investeren in data analytics

Bijna de helft van de organisaties investeert in big data en data analytics. Het is veruit het belangrijkste technologiethema voor bedrijven in 2021.

We verzamelen en analyseren steeds meer data, zowel over het gedrag van klanten als over het verloop van de eigen processen. Daar komen fact-based insights uit, waarmee concurrentievoordeel kan worden behaald.

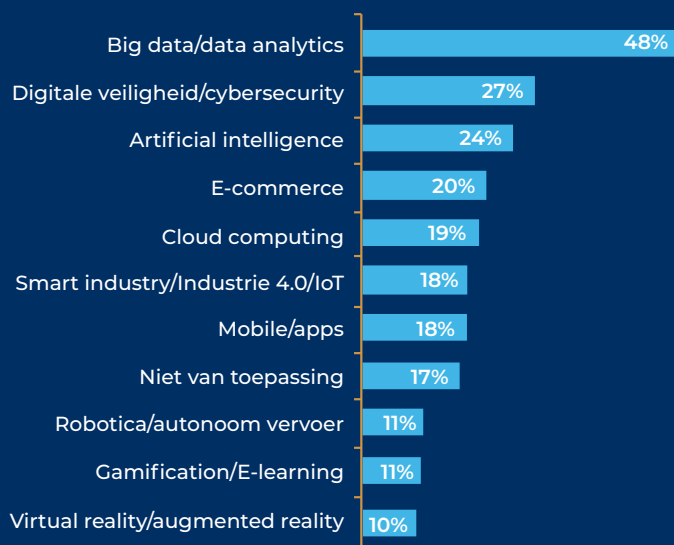
Steeds meer organisaties willen datagedreven werken. Alleen al door het ontsluiten en 'minen' van data waar organisaties al over beschikken, kan beter ingespeeld worden op toekomstige klantvragen en wensen. Daarna kan ook worden nagedacht over het verzamelen van nieuwe data.

Digitale veiligheid wordt steeds belangrijker

Met de voortschrijdende digitalisering van organisaties wordt digitale veiligheid steeds belangrijker. Dreigingen op het gebied van informatieveiligheid nemen toe en de eisen met betrekking tot beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid worden steeds strenger. Dit vraagt om een andere inrichting van de informatiebeveiliging en cybersecurity.

Artificial intelligence is aan een opmars bezig en stijgt qua belangrijkheid. We zien bedrijven ook experimenteren met 'robotic process automation' om bedrijfsprocessen verder te automatiseren.

Doelgericht investeren in technologie-gerelateerde thema's



Ontwikkeling in technologiegerelateerde thema's

	2019	2020	2021
Big data/data analytics	48%	44%	48%
Digitale veiligheid/cybersecurity	23%	26%	27%
Artificial intelligence		21%	24%
E-commerce	19%	17%	20%
Cloud computing	14%	17%	19%
Smart industry/Industrie 4.0/IoT	19%	17%	18%
Mobile/apps	7%	18%	18%
Robotica/autonoom vervoer	18%	16%	11%
Gamification/E-learning	7%	8%	11%
Virtual reality/augmented reality	7%	7%	10%

In welke technologie-gerelateerde thema's bent u van plan te gaan investeren?

	AGRI EN FOOD	BOUW EN WONING- CORPO- RATIES	ENERGIE, AFVAL, TELECOM, UTILITIES	FINANCIAL SERVICES	HANDEL EN RETAIL	TRANSPORT EN LOGISTIEK	INDUSTRIE	ZAKELIJKE DIENSTEN, MEDIA EN ICT	ZORG EN LIFE SCIENCES	ONDERWIJS EN RESEARCH	OVERHEID EN OPENBAAR BESTUUR	STICHTINGEN, NGO, BELANGEN- ORGANISATIES	TOTAAL
Big data/ data analytics	47%	53%	71%	66%	63%	64%	29%	45%	48%	43%	61%	42%	48%
Digitale veiligheid/ cybersecurity	11%	27%	52%	41%	25%	45%	18%	27%	20%	23%	61%	12%	27%
Artificial intelligence	24%	13%	31%	31%	25%	14%	16%	28%	16%	37%	43%	12%	24%
E-commerce	29%	7%	2%	22%	71%	14%	23%	18%	16%	20%	4%	27%	20%
Cloud computing	20%	13%	25%	31%	13%	32%	15%	23%	16%	3%	17%	15%	19%
Smart industry/ Industrie 4.0/IoT	7%	27%	33%	0%	17%	14%	42%	9%	4%	37%	9%	4%	18%
Mobile/apps	22%	13%	27%	25%	17%	32%	6%	14%	32%	10%	22%	19%	18%
Robotica/ autonoom vervoer	16%	0%	8%	6%	4%	18%	17%	7%	4%	27%	22%	8%	11%
Gamification/ E-learning	0%	0%	4%	6%	13%	9%	4%	14%	24%	40%	13%	19%	11%
Virtual reality/ augmented reality	4%	0%	6%	3%	8%	9%	11%	12%	16%	33%	13%	4%	10%
3D-printing/ additive manufacturing	2%	0%	2%	3%	13%	0%	21%	1%	0%	17%	13%	0%	7%

Investerings in data analytics worden vooral door grote organisaties gedaan

We verzamelen steeds meer data, met een enorme groei in het datavolume tot gevolg. Het structureren en inzetten van deze data biedt geweldige kansen voor organisaties, maar vraagt om andere competenties en systemen. Het is de verwachting dat aansturing op basis van data in de komende jaren alleen maar verder zal toenemen.

“Aanpassen aan de sterk veranderende omgeving: consolidatie, digitalisering en internationalisatie bepalen de outlook voor 2025. Het is een kwestie van eten of gegeten worden.”

We zien dat met name grotere organisaties investeren in technologie. Thema's als big data en daaraan gekoppeld digitale veiligheid spelen dus met name daar. Investerings in e-commerce zien we voornamelijk bij kleinere organisaties.

Technologiethema's naar omzet

	< € 5 MILJOEN	€ 5 - € 10 MILJOEN	€ 10 - € 50 MILJOEN	€ 50 - € 100 MILJOEN	€ 100 - € 500 MILJOEN	> € 500 MILJOEN
Big data/ data analytics	25%	36%	51%	57%	67%	72%
Digitale veiligheid/ cybersecurity	16%	23%	25%	33%	33%	45%
Artificial intelligence	16%	21%	22%	28%	24%	44%
E-commerce	20%	28%	25%	17%	22%	13%
Cloud computing	14%	10%	25%	19%	21%	26%
Smart industry/ Industrie 4.0/ IoT	8%	15%	23%	28%	14%	31%
Mobile/apps	15%	13%	16%	19%	21%	22%
Robotica/ autonoom vervoer	4%	10%	14%	19%	11%	18%
Gamification/ E-learning	6%	15%	15%	10%	14%	11%
Virtual reality/ augmented reality	8%	5%	10%	17%	9%	13%
3D-printing/ additive ma- nufacturing	4%	0%	11%	10%	5%	9%

Met duurzaamheid en innovatie wordt steeds meer onderscheidend vermogen gecreëerd, productkwaliteit blijft onverminderd op 1

Onderscheidend vermogen van levensbelang voor het bestaansrecht van een organisatie

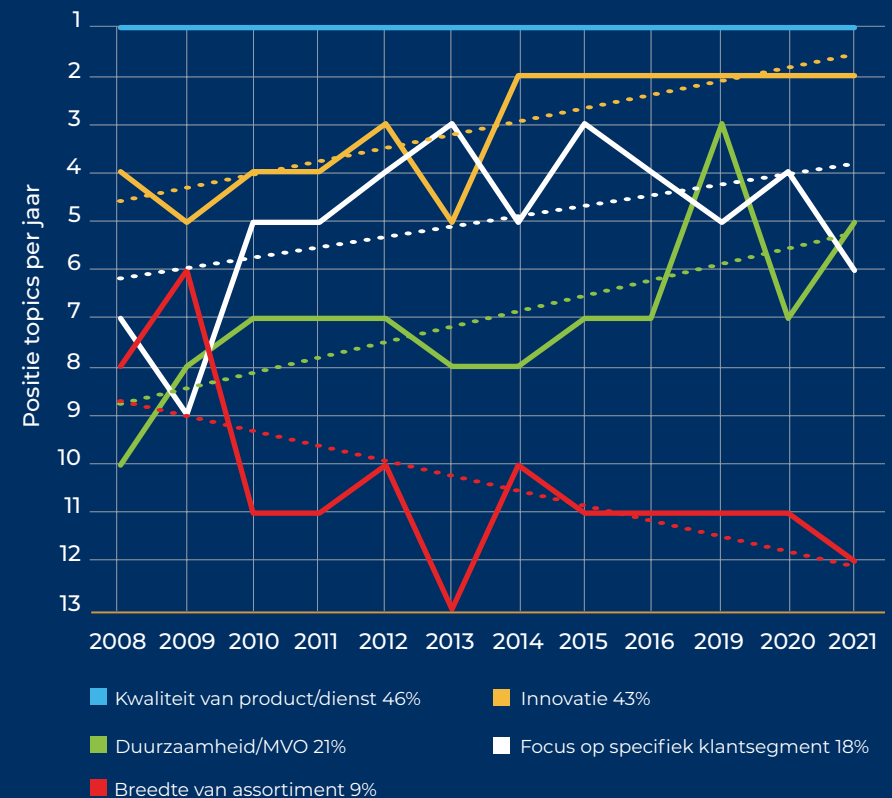
Kwaliteit is voor organisaties veruit de voornaamste onderscheidende factor. Bijna de helft van de onderzochte bedrijven geeft aan dat kwaliteit van product of dienst dé manier is om zich te onderscheiden van de concurrentie. Productkwaliteit staat al jaren onverminderd op de hoogste positie.

Wel zien we dat duurzaamheid en innovatie stijgen gedurende de looptijd van de verschillende onderzoeken. Duurzaamheid als bron van onderscheidend vermogen wint het meest aan terrein in de afgelopen twaalf jaar.

“Onze strategie voor 2025 is adaptief handelen, realiseren duurzame doelen waardoor er aansluiting is op datgene dat maatschappelijk gewenst is..”

In veel sectoren is innoveren noodzakelijk om de marktpositie te behouden of uit te breiden. Nieuwe innovaties volgen elkaar in snel tempo op. Het is voor organisaties steeds belangrijker om hun producten of diensten actueel te houden. Doen zij dit niet, dan nemen nieuwe, innovatievere producten of diensten die grotere meerwaarde bieden aan de klant, hun plek in. Stilstand is in dat opzicht dan ook achteruitgang. Bedrijven die niet innoveren, lopen het risico hun bestaansrecht te verliezen.

Grootste veranderingen in bronnen van onderscheidend vermogen 2008-2021



Vooraf grote organisaties proberen zich met innovatie en duurzaamheid te onderscheiden, kleinere gaan meer voor maatwerk

Grote organisaties onderscheiden zich met innovatie en duurzaamheid en minder op kwaliteit. Met name in sectoren als Financiële dienstverlening en Utility kunnen organisaties zich minder goed op kwaliteit onderscheiden.

“We blijven vernieuwen en andere keuzes maken dan onze weinig strategisch denkende collega's.”

Het concurreren enkel en alleen op basis van prijs is echter een gevaarlijke strategie: voor je het weet, bevind je je in een negatieve prijsspiraal. Beter is na te denken over wat de klant wil en te blijven innoveren. Organisaties moeten zich telkens opnieuw uitvinden om relevant te blijven. Kleinere organisaties focussen naast kwaliteit op het leveren van maatwerk.

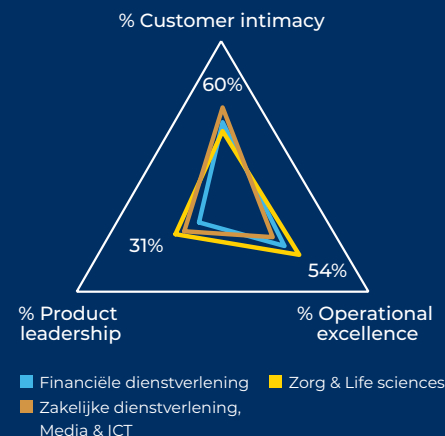
Uit ons onderzoek blijkt dat de strategische positionering met name bepaald wordt door keuzes tussen customer intimacy, product leadership en operational excellence. Zo is customer intimacy de meest genoemde strategie binnen ons onderzoek, ruim 50% geeft aan dat dit het beste de gekozen strategie omschrijft. Daarna volgen operational excellence en product leadership.

Op welke manier wilt u zich in 2021 onderscheiden van andere organisaties?

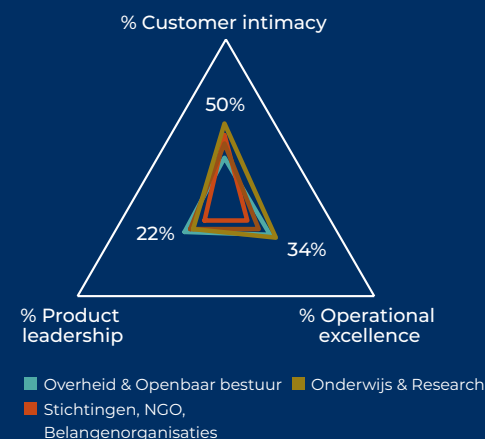
	< € 5 MILJOEN	€ 5 - € 10 MILJOEN	€ 10 - € 50 MILJOEN	€ 50 - € 100 MILJOEN	€ 100 - € 500 MILJOEN	> € 500 MILJOEN
Kwaliteit product/ dienst	50%	55%	51%	34%	48%	36%
Innovatie	34%	38%	46%	44%	44%	56%
Klantbeleving	26%	19%	23%	29%	35%	32%
Maatwerk leveren	42%	31%	23%	22%	15%	11%
Duurzaamheid/ MVO	14%	19%	16%	22%	25%	38%

Klantbeleving is vooral strategische focus in de Zakelijke dienstverlening

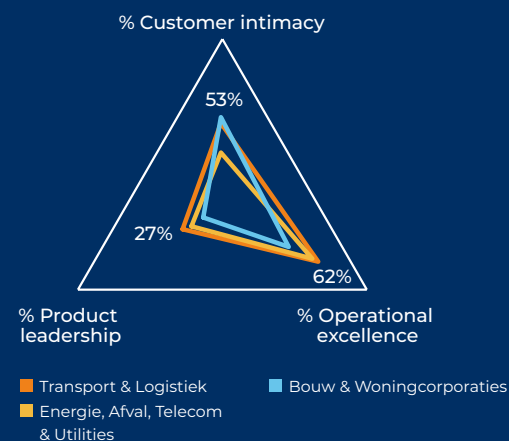
Zakelijke dienstverlening focust op customer intimacy



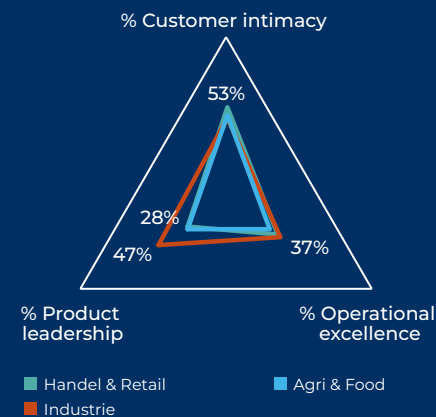
Non-profit focust op customer intimacy



Transport en Utilities richten zich op operational excellence



Industrie focust op product leadership



INTERVIEW

Prof. dr. Meindert Flikkema

Senior managing consultant Berenschot en hoogleraar
Service en Innovation Strategies Vrije Universiteit Amsterdam



.....maar hoe beleven de klanten zakelijke diensten eigenlijk?

Al decennialang claimen zakelijke dienstverleners dat ze hun klanten centraal stellen. Ik ben er echter zeker van dat het gros zichzelf centraal stelt. Ook bij anderen beluister ik twijfel, bijvoorbeeld als ik afzwaaiers van zakelijke dienstverleners hoor zeggen dat ze vertrekken omdat ze klanten 'echt willen helpen'. Dat roept bij mij de vraag op: "Hoe help je klanten eigenlijk echt?" Door te doen wat ze vragen of door te doen wat je vindt dat ze nodig hebben? Of nog iets anders?

Het begin van een antwoord op deze vraag vond ik in het werk van mijn leermeester, emeritus hoogleraar en sociaal psycholoog Edgar Schein. Hij pelde niet alleen de cultuur van organisaties af, maar verdiepte zich ook grondig in de complexiteit die schuilt in het helpen van anderen. Zijn verdieping is voor mij een bron van inspiratie. Schein schreef het meesterwerk "Helping", waarin hij de Humble Inquiry introduceert en met huis-tuin-en-keukenvoorbeelden toelicht. Een must-read!

De Humble Inquiry is een vragenrepertoire waarmee je een vertrouwensrelatie met een potentiële nieuwe klant kunt opbouwen. Daardoor kan en durft die prijs te geven wat hij of zij niet alleen kan. Klanten en zij die dat nog moeten worden, willen echt wel, maar niet meteen. Je moet vertrouwen winnen en dat lukt niet door in een split-second oplossingen aan te dragen voor problemen die voor je gesprekspartner niet bestaan of waar al maandenlang aan gewerkt is.

Je helpt een klant echt, door niet onmiddellijk genoeg te nemen met wat er gevraagd wordt en daar hals over kop iets op te verzinnen, tenzij de urgentie ervan afspat. Het is vreselijk belangrijk om te achterhalen waar(om) iets gevraagd wordt en wat er al is ondernomen om tot een oplossing te komen. Soms helpt het om je klant te confronteren met datgene wat jij denkt dat er nodig is, maar wel vragend. Het antwoord op die vraag is belangrijker dan de mening van de vragensteller, hoe dat ook luidt. Dan stel je de klant centraal.

Digitaliseren, operational excellence en wendbaarheid topprioriteiten bij de doorvertaling van strategische keuzes...

Digitalisering ook intern-organisatorische topprioriteit

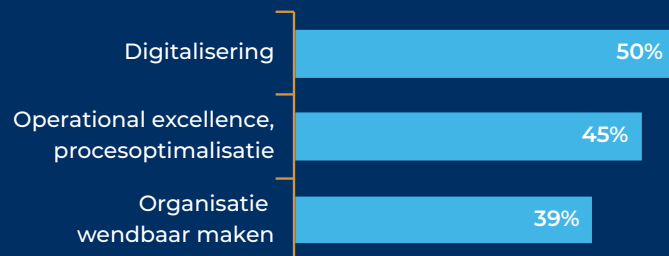
Ook ten aanzien van de interne organisatie gaat de hoogste prioriteit naar digitalisering, gevolgd door operational excellence en wendbaarheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat we deze zaken ook weer terugzien als drijvende krachten achter de transformatie van organisaties.

Om organisaties toekomstbestendig te maken, doen ze er verstandig aan te onderzoeken hoe ze hun wendbaarheid kunnen vergroten. Wendbare organisaties zijn beter in staat om hun omgeving naar hun hand te zetten en te anticiperen op ontwikkelingen.

In een steeds dynamischer omgeving is het vaak onzeker in welke richting ontwikkelingen gaan. Dus moeten organisaties constant in beweging blijven en begrijpen wat er 'buiten' gebeurt. Agile en wendbaar werken biedt uitkomst.

“De klantvraag groeit en verandert. Wij moeten meebewegen en dat betekent dat onze mensen, systemen en processen flexibeler moeten worden.”

Welke aspecten ten aanzien van de interne organisatie geeft u in 2021 prioriteit?



INTERVIEW

Frédérique Spannenburg

Senior managing consultant
Berenschot



... maar hoe neem je medewerkers mee in digitaliseringsprocessen?

Digitalisering is voor veel werknemers abstract en moeilijk voor te stellen. In veel organisaties waar ik rondloop, hoor ik van medewerkers dat ze het gevoel hebben dat dit onderwerp buiten hun invloedssfeer ligt. Het is iets voor ICT of voor de top. Terwijl hun leidinggevenden regelmatig klagen dat medewerkers afwachtend zijn, weinig initiatief nemen en alleen in beweging komen als het moet. Dit klinkt als een hardnekkig patroon dat zichzelf keurig in stand houdt.

Mijn ervaring is dat medewerkers en ook een hoop leidinggevenden vooral veel potentieel verlies zien en minder de winst die digitalisering hun kan opleveren. De natuurlijke en voorspelbare reactie zal dan zijn om af te wachten en waar dat lukt en nodig is tegen te sribbelen. Ik zie dat veel organisaties worstelen met duidelijk maken wat digitalisering betekent. Niet alleen op strategisch niveau voor de organisatie, maar juist op het niveau van het dagelijks werk en gedrag van medewerkers.

Wat mij betreft neemt een goede digitale verandervisie medewerkers mee in drie stappen:

1. Zorg dat de verandervisie betekenis heeft voor iedereen in de organisatie. Niet alleen voor de top, maar ook voor alle lagen daaronder moet kristalhelder zijn waarom dit de gekozen richting is en wat die voor eenieder gaat betekenen.
2. Vertaal de gekozen verandervisie naar concreet gedrag: wat verwacht je van hen in hun rol? Welk gedrag hoort daar bij en welk gedrag niet meer?
3. Heb oog en begrip voor het verlies dat medewerkers zullen ervaren: zet hen niet weg als mensen 'die het toch niet snappen' en aan wie je dus niets hebt. Kijk samen welke steun ze nodig hebben. Activeer hen door samen op zoek te gaan naar ideeën en mogelijkheden. En zeg daarbij dat je verwacht dat ze meegaan op deze digitale reis.

De impact van COVID-19 is groot, vooral in Transport en Logistiek, Cultuur, Sport en Recreatie, Zorg en Life sciences...

Groot deel van organisaties ervaart blijvend effect door COVID-19

In het onderzoek is gevraagd naar de impact van corona op de strategie. Daaruit blijkt dat met name de sectoren Transport en Logistiek, Cultuur, Sport en Recreatie en Zorg en Life sciences last hebben van de coronacrisis. In deze sectoren ervaren relatief de meeste bedrijven zeer negatieve gevolgen van COVID-19, voor vele andere zijn de gevolgen nog altijd beperkt.

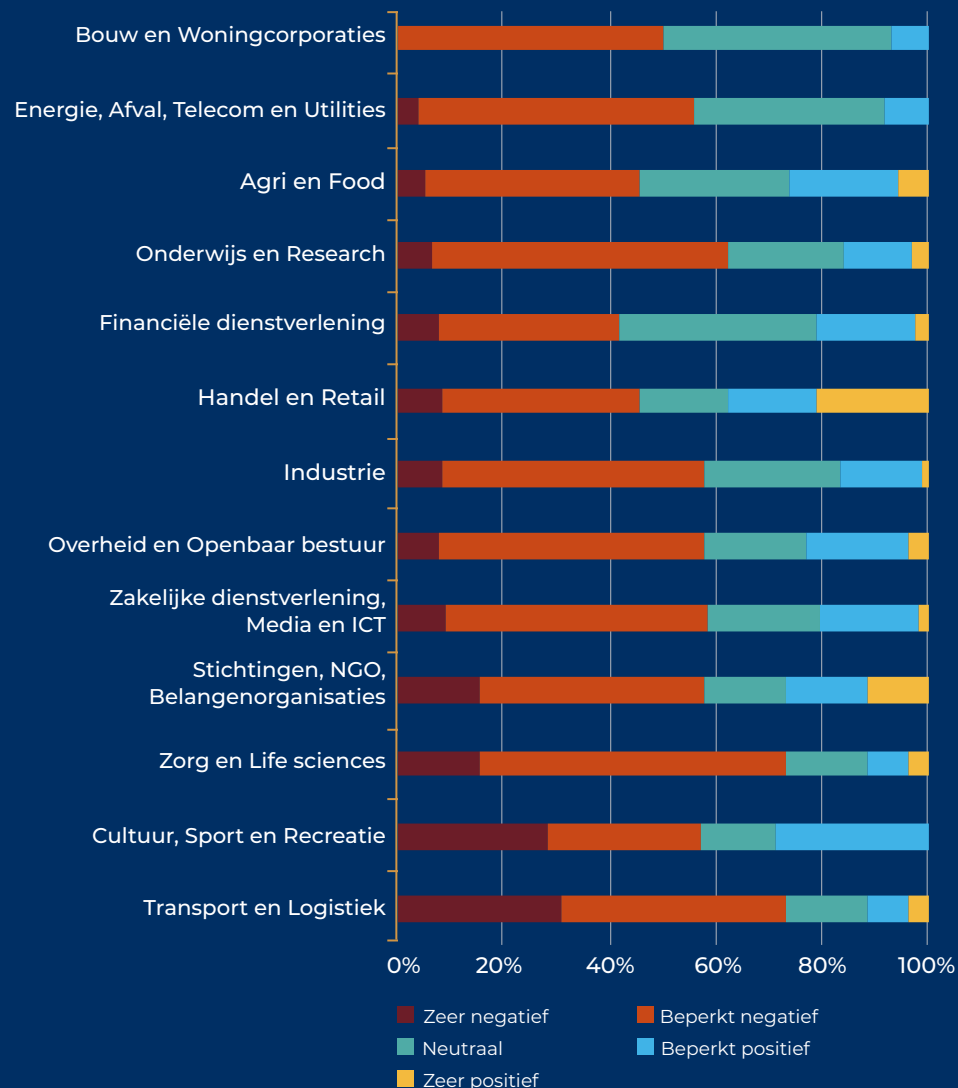
“Het openen van grenzen en het opstarten van vliegverkeer zijn noodzakelijk om ons Nederlandse product weer op de kaart te zetten. Fysieke ontmoetingen zijn een voorwaarde voor succesvol zaken doen.”

In andere sectoren zien we dat in verreweg de meeste organisaties de schade beperkt blijft en een klein deel van de organisaties plukt zelfs de vruchten van COVID-19.

Groeiende organisaties hebben het minste last van de coronacrisis. Deze organisaties zijn wendbaar of groeien omdat COVID-19 een hefboom is van de vraag naar hun producten of diensten. Neem de Mediamarkt, die overstelpt werd met vraag naar apparatuur voor in de home office.

In zijn algemeenheid lijkt de impact van COVID-19 vooralsnog mee te vallen, maar hoe zou het beeld eruitgezien hebben als de overheidssteun was uitgebleven?

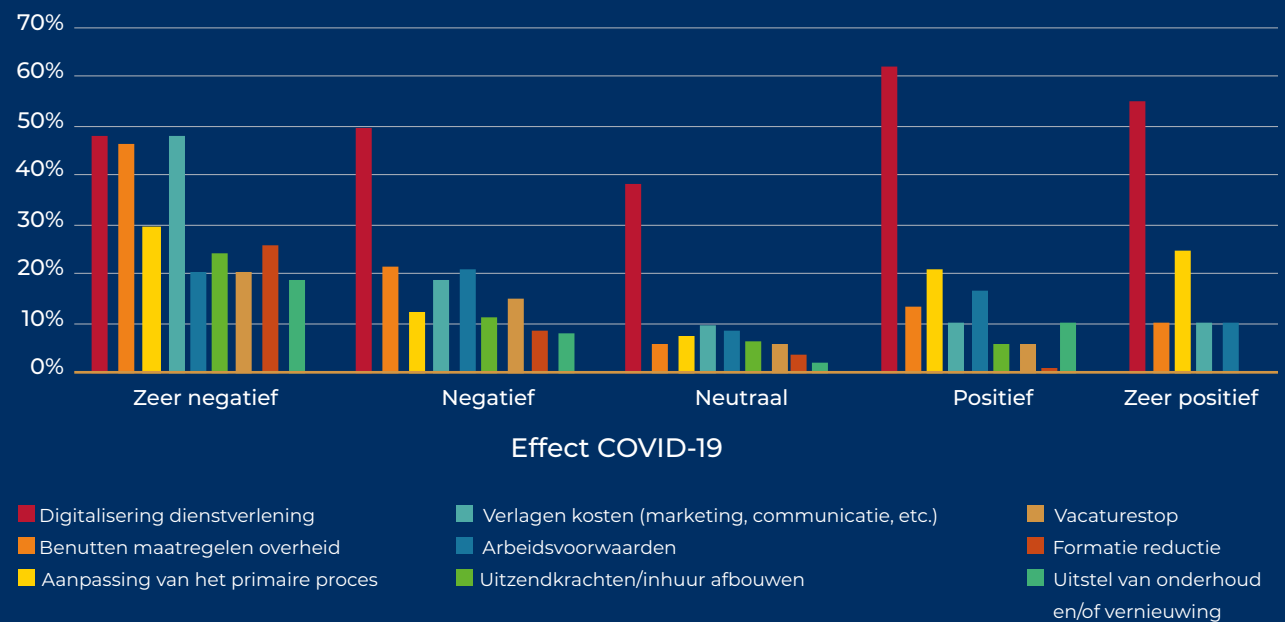
Welke invloed heeft COVID-19 op uw organisatie gehad?



.... en wordt gepareerd met een groot scala aan maatregelen, waarvan verlaging externe kosten en benutting overheidssteun de belangrijkste zijn

Organisaties die te maken hebben met zeer negatieve effecten vanwege COVID-19 - en dat zijn met name grote bedrijven - draaien aan alle knoppen. Opvallend is dat zij ook stevig investeren in digitalisering en dat nauwelijks minder dan organisaties die het ondanks of dankzij COVID-19 voor de wind gaat. Digitalisering als ondernemingsstrategie lijkt dus ook een corona-remedie. Natuurlijk moeten deze organisaties het ook hebben van overheidssteun en wordt er zwaar ingezet op kostenreductie.

Welke maatregelen zijn er in uw organisatie genomen ten aanzien van COVID-19?



INTERVIEW

Dr. Kilian Wawoe

Associate
Berenschot



Werken op afstand: een blijvertje of een historische fout?

Sinds de eerste lockdown doe ik onderzoek naar hoe mensen het werken op afstand beleven. Wat me opvalt, zijn de grote individuele verschillen, maar door de bank genomen hebben vooral jongeren het zwaar. De conclusie die veel organisaties trekken, is dat thuiswerken een blijvertje gaat worden. Kantoor wordt primair een ontmoetingsplek. Dit gaat naar verwachting leiden tot minder kantoorkosten, is beter voor het milieu, geeft meer flexibiliteit, minder files en een betere werk-privébalans.

Toch denk ik dat we op het punt staan om een historische fout te maken. Niet in de laatste plaats omdat de beslissers tot de generatie behoren die alle voordelen heeft, terwijl jongeren de rekening betalen.

"Werken op afstand heeft zeker een aantal positieve kanten. Maar stel eerst de vraag wat je wil dat er op kantoor gebeurt."

Hoeveel dagen in de week zou je ná corona thuis willen werken? Het lijkt een logische vraag, maar ik denk dat er drie fouten in staan. Ten eerste gaat het niet om 'jij' maar om 'wij'. Dat ik met mijn twintig jaar ervaring in HR het prettig vind om thuis te werken, is ondergeschikt aan het feit dat jongere collega's op zoek zijn naar kennis en ervaring. Ten tweede gaat het niet om 'hoeveel' maar om 'wat'. Als je naar kantoor komt en je gaat met je noise cancelling headset in een hoek zitten, kun je net zo goed thuisblijven. Als je op kantoor bent, zorg dan dat anderen iets aan je hebben. Ten derde gaat het niet om 'willen' maar om 'moeten'. Werk is een teamsport en jouw rol als medewerker is dat je jouw talenten inzet voor het grotere geheel. Dit betekent dat je er op bepaalde tijden bent om anderen te ondersteunen.





HOOFDSTUK 2

Hoe kwamen strategische keuzes tot stand en worden ze opgevolgd?

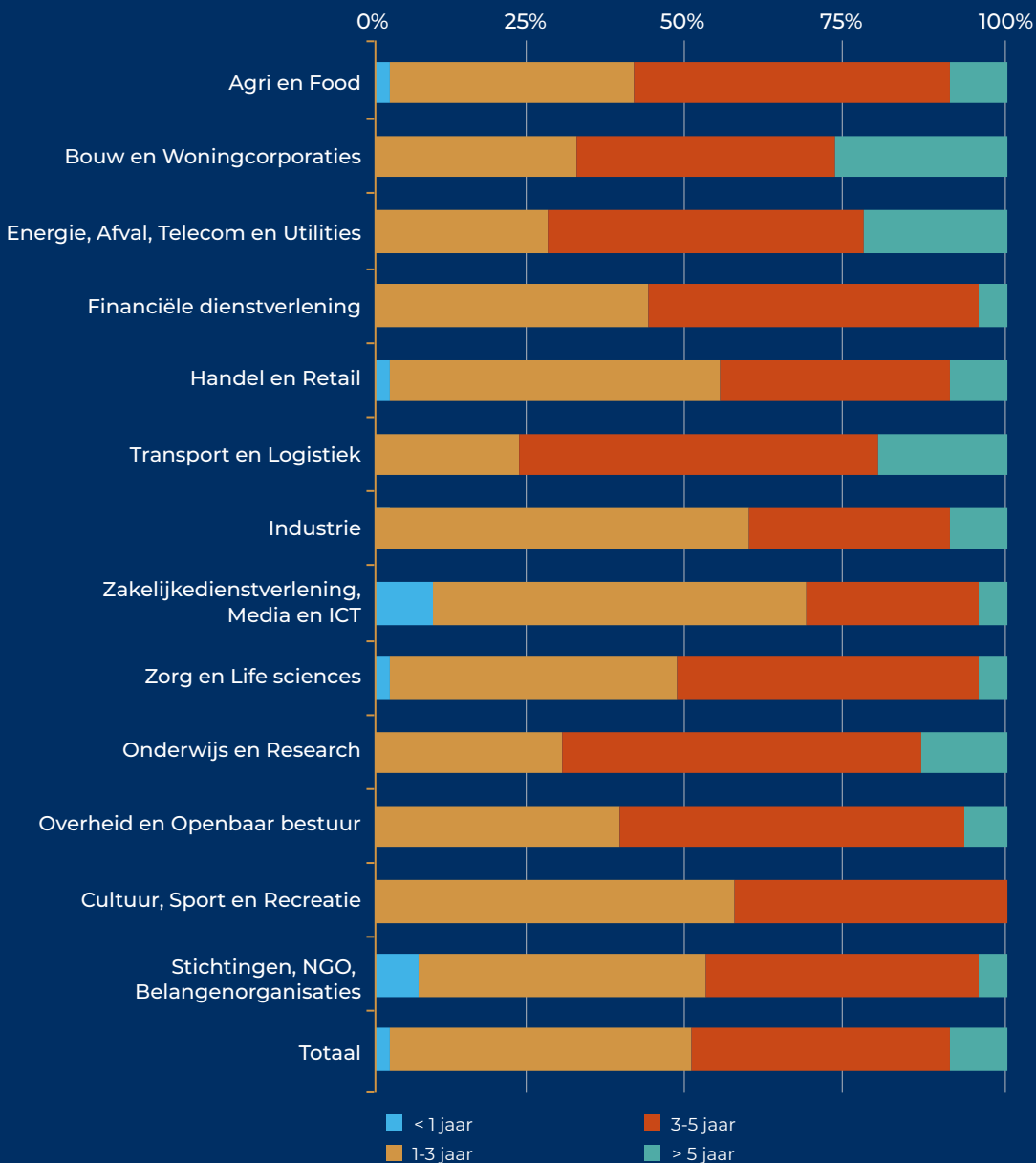
De horizon van strategische plannen varieert weinig per sector: deze is het langst in de Bouw, Utilities en Transport en Logistiek, het kortst in de Zakelijke dienstverlening

Regeren is vooruitzien! Strategen in Nederland maken dan ook plannen voor ten minste één tot drie jaar vooruit. Slechts enkelen doen dat niet, hun planningshorizon is korter dan een jaar. Dat blijkt uit de resultaten hiernaast. Wat opvalt, is dat de verschillen tussen sectoren beperkt zijn.

Drie sectoren steken er enigszins bovenuit: (1) Bouw en Woningcorporaties, (2) Energie, Afval, Telecom en Utilities en (3) Transport en Logistiek. In die sectoren wordt door ongeveer 25% van de bedrijven strategisch gepland met een horizon die verder reikt dan vijf jaar. Ook in de sector Onderwijs en Research worden strategische (instellings)plannen gesmeed met een flinke horizon. Opvallend is dat in de Zakelijke dienstverlening, Media en ICT de planningshorizon relatief kort is. Bijna 70% van de deelnemende bedrijven geeft aan strategische plannen te maken voor maximaal drie jaar vooruit. Het is vermoedelijk de eigenheid van de sector, die veelal leeft van en in projecten hetgeen verklaart waarom de horizon van strategische plannen nabijer is.

Zakelijke dienstverleners zijn wendbaar, door hun relatief kleine investeringen in kapitaal. Daardoor worden ze minder gedwongen om ver vooruit te kijken, teneinde voldoende tijd over te houden om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Wat is de horizon van de strategische plannen in uw organisatie?



Accent in strategisch management ligt op visievorming, doelen stellen en executie

Wat doen strategen in de praktijk vooral?

Strategisch management is het vermogen van een organisatie om instrumenteel valide keuzes te maken, gericht op het verbeteren, verduurzamen en verzilveren van haar concurrentiepositie. Dat vermogen manifesteert zich door middel van verschillende activiteiten, variërend van visievorming, in- en externe analyse, goal setting, middelenallocatie, strategie-executie en -evaluatie en interne communicatie.

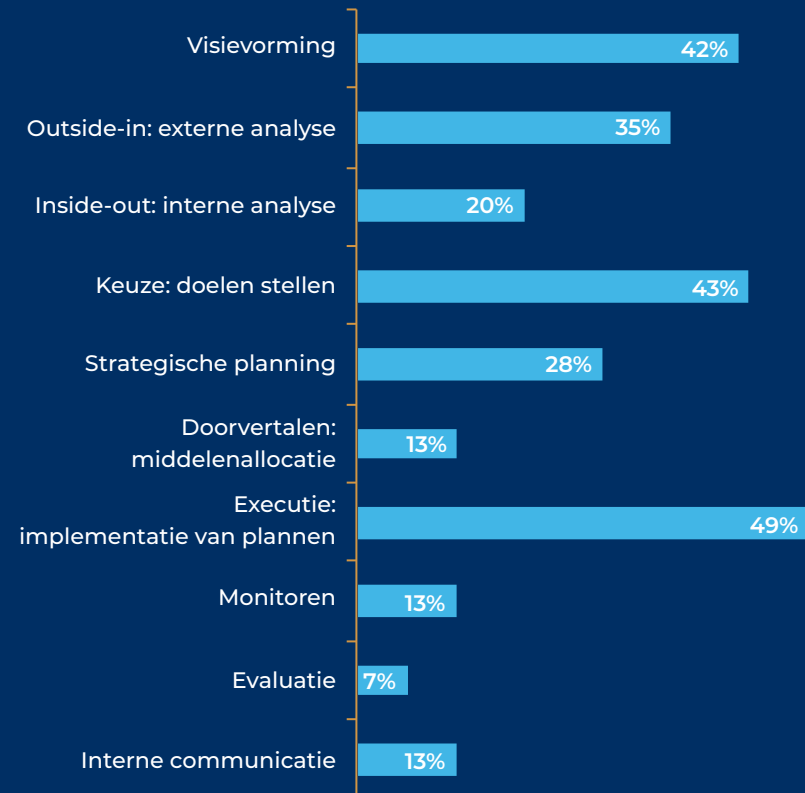
Drie activiteiten steken er in de praktijk van 2021 qua accent bovenuit: (1) strategie-executie, (2) goal setting en (3) visievorming. Strategen zijn zich er dus van bewust dat het niet alleen bij het maken van plannen dient te blijven, er moet doelgericht gewerkt worden.

Waar blijven strategen van weg?

Opvallend zijn de lage scores op middelenallocatie, monitoring, evaluatie en interne communicatie, zeker als je het afzet tegen bijvoorbeeld het relatieve grote accent op goal setting. Sommige strategen beweren dat shared resource commitments gestolde strategische keuzes zijn. Pas als een plan gestut wordt met de juiste en voldoende resources, heeft het mogelijk strategische betekenis voor een organisatie. Zonder resource commitments kun je je afvragen of strategische plannen een kans van slagen hebben.

Mogelijk zijn de relatief lage scores op de monitoring, evaluatie en interne communicatie van strategische keuzes deels te verklaren doordat ze in de praktijk gezien worden als onderdeel van de implementatie van plannen. Dat zou nader onderzoek moeten uitwijzen. Zeker is dat interne two-way communicatie cruciaal is voor een hoge return on strategizing!

Waar ligt in uw organisatie het accent qua strategisch management?



Met name in Handel en Retail veel aandacht voor strategie-executie, in de Bouw voor visievorming

Strategisch management kent verschillende accenten per sector (zie onderstaande tabel). Met name als het gaat om visievorming en strategie-executie (lees: de implementatie van plannen) zijn de accentverschillen aanzienlijk. De sector Bouw en Woningcorporaties steekt erboven uit als het gaat om het belang van visievorming, terwijl er in de Handel en Retail vooral gehandeld wordt:

strategische keuzes worden er doorvertaald en geoperationaliseerd. Dit laatste lijkt veel te maken te hebben met de COVID-19-situatie, als gevolg waarvan pijnsnel nieuwe distributiestrategieën bedacht en uitgerold moesten worden. We zagen hiervoor al dat de planningshorizon van de strateeg in Handel en Retail ook relatief minder ver reikte.

Waar ligt in uw organisatie het accent qua strategisch management?

	AGRI EN FOOD	BOUW EN WONING- CORPORATIES	ENERGIE, AFVAL, TELECOM, UTILITIES	FINANCIAL SERVICES	HANDEL EN RETAIL	TRANSPORT EN LOGISTIEK	INDUSTRIE	ZAKELIJKE DIENSTEN, MEDIA EN ICT	ZORG EN LIFE SCIENCES	ONDERWIJS EN RESEARCH	OVERHEID EN OPENBAAR BESTUUR	STICHTINGEN, NGO, BELAN- GEN ORGANI- SATIES	TOTAAL
Visievorming	55%	67%	47%	49%	36%	44%	33%	37%	32%	50%	30%	54%	42%
Outside-in: externe analyse	29%	47%	29%	43%	36%	40%	39%	33%	32%	43%	30%	31%	35%
Inside-out: interne analyse	11%	20%	20%	26%	16%	32%	14%	18%	24%	23%	39%	19%	20%
Keuze: doelen stellen	36%	33%	47%	49%	36%	48%	45%	44%	28%	50%	43%	50%	43%
Strategische planning	39%	33%	39%	29%	36%	24%	28%	22%	40%	13%	22%	23%	28%
Doorvertalen: middelen- allocatie	9%	13%	20%	20%	12%	20%	14%	7%	8%	10%	30%	8%	13%
Executie: implementatie van plannen	45%	40%	47%	43%	68%	40%	59%	50%	56%	43%	48%	42%	49%
Monitoren	18%	20%	12%	9%	24%	8%	12%	14%	12%	3%	9%	8%	13%
Evaluatie	9%	0%	4%	6%	12%	0%	6%	9%	8%	7%	13%	8%	7%
Interne communicatie	14%	7%	12%	6%	12%	8%	10%	12%	20%	27%	0%	27%	13%

Strategiedialoog met middle management en rest organisatie vooral in Onderwijs- en Zorgsector, elders meer top-down

Het maken van strategische keuzes is nog altijd het primaat van het senior management in organisaties. Echter, voor het creëren van draagvlak, het toetsen van de haalbaarheid van voornemens en het benutten van ervaringskennis kiezen veel organisaties voor een dialoog over strategie. De reikwijdte van die dialoog beperkt zich in de meeste sectoren tot het middle management, maar in bijvoorbeeld het Onderwijs geeft meer dan de helft (56%) van de respondenten aan dat de hele organisatie betrokken is bij het bepalen van de strategie.

Ook in de Zorg wordt flink gesproken over strategische keuzes en de impact ervan. Actuele en structurele tekorten op de arbeidsmarkt in beide sectoren zijn daarvan vermoedelijke oorzaken, waardoor met zorg en aandacht besluiten moeten worden genomen over veranderingen met personele impact. Strategen moeten er over dun ijs lopen.

Hoe verloopt het proces van strategiebepaling in uw organisatie?

	AGRI EN FOOD	BOUW EN WONING- CORPORATIES	ENERGIE, AFVAL, TELECOM, UTILITIES	FINANCIAL SERVICES	HANDEL EN RETAIL	TRANSPORT EN LOGISTIEK	INDUSTRIE	ZAKELIJKE DIENSTEN, MEDIA EN ICT	ZORG EN LIFE SCIENCES	ONDERWIJS EN RESEARCH	OVERHEID EN OPENBAAR BESTUUR	STICHTINGEN, NGO, BELANGEN ORGANISATIES	TOTAAL
Directie en MT bepalen	44%	53%	39%	37%	36%	40%	32%	26%	32%	13%	27%	19%	31%
Top-down	14%	13%	18%	32%	36%	16%	29%	18%	8%	13%	15%	8%	19%
In dialoog met middle management	23%	7%	27%	18%	28%	12%	20%	15%	28%	9%	19%	15%	19%
In dialoog met de gehele organisatie	14%	27%	10%	5%	0%	20%	7%	20%	24%	56%	19%	35%	17%

INTERVIEW

Valérie van Hoof

Strategieadviseur
Berenschot



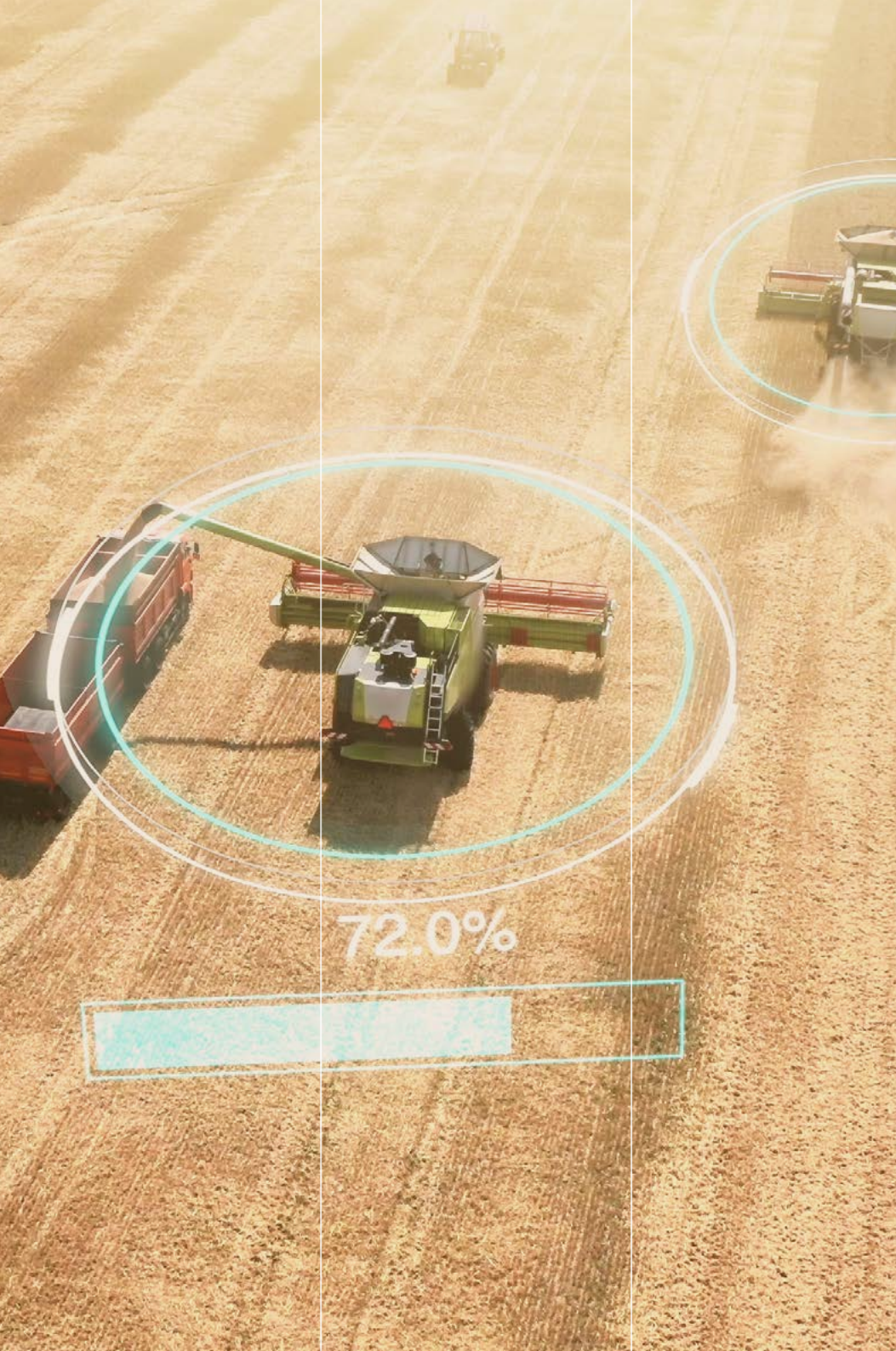
Hoe maak je echte strategische keuzes?

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in razend tempo op. De huidige omgeving is structureel onzeker en onvoorspelbaar. Koers bepalen is van groot belang om te overleven in deze onzekere en dynamische omgeving. Hoe speel je in op de veranderende omgeving? Welke toegevoegde waarde ga je leveren? Vanuit welke positie? Hoe doe je dat succesvol? Koers bepalen betekent uiteraard ook keuzes maken: bepalen wat je vanaf nu anders gaat doen en besluiten waar je mee gaat stoppen. Deze keuzes kunnen leiden tot toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen. Dat maakt strategische keuzes tot een van de meest essentiële instrumenten van organisaties.

Échte keuzes maken betekent dat bestaande gewoontes van de organisatie moeten worden losgelaten. Denk aan producten, diensten, processen en klantengroepen. Het loslaten van bestaande gewoontes kan bij medewerkers en externe belanghebbenden tot weerstand leiden. Dit komt vaak doordat er onduidelijkheden zijn over de reden, inhoud en impact van de strategische keuze.

Weten belanghebbenden waarom de nieuwe strategische koers wordt ingezet? Waarom is het urgent om een bepaalde afslag te nemen? Wat is het belang hiervan voor de organisatie en haar medewerkers, klanten en relaties? Effectieve communicatie met interne en externe belanghebbenden is daarom van groot belang en dit wordt regelmatig onderschat. Samen in gesprek gaan is essentieel: zowel voorafgaand aan het bepalen van de nieuwe strategische koers, als tijdens en na afloop hiervan. Belanghebbenden dienen immers tijdig en op een serieuze wijze meegenomen te worden in het besluitvormingsproces. Daarbij vormen transparantie en vertrouwen de basis.

Kortom, een goede strategie met bijbehorend plan is niet goed genoeg. Strategie is mensenwerk. Een strategie is pas succesvol als deze wordt uitgedragen door medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat externe belanghebbenden de nieuwe koers begrijpen. Strategievorming gaat veel verder dan de boardroom. Het zijn uiteindelijk de medewerkers en belanghebbenden die de strategische keuzes in de praktijk ten uitvoer brengen en daarmee de strategie uitdragen. Zij maken het verschil.



De doorvertaling van strategische keuzes hapert vooral in Transport en Logistiek, Zakelijke dienstverlening, Agri en Food en Bouw, met name in de operationele sturing

Strategische keuzes maken is een goed begin, maar de opvolging daarvan is minstens zo belangrijk. Het stellen van doelen lukt in alle sectoren prima, maar andere belangrijke aspecten van de doorvertaling van strategische keuzes verlopen moeizamer. Met name het bepalen van operationele prestatimaatstaven die een afgeleide zijn van strategische keuzes en doelen, blijkt lastig.

Hetzelfde geldt voor het bepalen van de wijze waarop diverse onderdelen van organisaties moeten samenwerken teneinde strategische keuzes in de benen te helpen en strategische doelen te realiseren. Sectoren waarin de doorvertaling van strategische keuzes het meest hapert, zijn Transport en Logistiek, Zakelijke dienstverlening, Agri en Food en de Bouw en Woningcorporaties.

Doorvertaling van de strategie per sector.

	HANDEL EN RETAIL	ONDERWIJS EN RESEARCH	FINANCIËLE DIENSTEN	ENERGIE, AFVAL, TELECOM, UTILITIES	BOUW EN WONING- CORPORATIES	INDUSTRIE	TRANSPORT EN LOGISTIEK	ZAKELIJKE DIENSTEN, MEDIA EN ICT	AGRI EN FOOD	ZORG EN LIFE SCIENCES	STICHTINGEN, NGO, BELANGEN- ORGANISATIES	OVERHEID EN OPENBAAR BESTUUR
De strategie is uitgewerkt in doelstellingen	4,2	4,1	4	4,1	4,1	3,9	3,9	3,8	3,7	3,7	3,7	3,8
Kritische succesfactoren zijn bekend	3,9	3,9	3,8	3,7	3,9	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	3,6	3,4
Meest bepalende processen zijn gedefinieerd	3,6	3,4	3,8	3,7	3,9	3,6	3,5	3,5	3,4	3,1	3,3	3,3
Processen zijn gerelateerd aan de kritische succesfactoren	3,4	3,3	3,6	3,4	3,5	3,3	3,3	3,4	3,3	3	3,3	3
Resultaatverantwoordelijke eenheden zijn benoemd	4	4	3,8	3,9	3,5	3,7	3,5	3,5	3,6	3,6	3,4	3,6
Per eenheid zijn verantwoordelijken aangewezen	3,9	3,9	3,7	3,7	3,5	3,6	3,3	3,5	3,6	3,9	3,5	3,5
Prestatiemaatstaven op lagere niveaus zijn afgeleid uit de strategische planning	3,3	3,5	3,5	3,5	3	3,4	3,2	3,1	3,1	3,1	3	2,8
Relaties tussen organisatie-eenheden zijn eenduidig gedefinieerd	3,1	3,4	3,2	3,1	2,8	3,2	2,8	3	2,8	2,9	3	2,7

Schaal van 1 (volledig oneens) tot 5 (volledig eens)

Alleen de grootste organisaties hebben strategische keuzes goed doorvertaald

Als je kijkt naar de relatie tussen de omvang van organisaties en de mate waarin organisaties er in slagen strategische keuzes solide door te vertalen, dan valt op dat alleen de grootste organisaties (met een omzet van meer dan € 500 miljoen) daar in slagen. Het belang van een goede doorvertaling van de strategie is daar waarschijnlijk ook groter, omdat de organisatorische complexiteit in veel gevallen groter is.

Kortom, fouten en onzorgvuldigheden in de doorvertaling hebben in grote organisaties grotere consequenties dan in kleinere organisaties, waarin onderlinge aanpassing eenvoudiger en sneller gaat. Tegelijkertijd zou je kunnen stellen dat onderstaand resultaat het bewijs is van de claim dat het kunnen doorvertalen van strategische keuzes een hele belangrijke verklaring is van groei. Grote organisaties zijn niet voor niets zo groot!

Doorvertaling van de strategie per grootteklasse

	< € 5 MILJOEN	€ 5 - € 10 MILJOEN	€ 10 - € 50 MILJOEN	€ 50 - € 100 MILJOEN	€ 100 - € 500 MILJOEN	> € 500 MILJOEN
De strategie is uitgewerkt in doelstellingen	3,61	4,15	3,90	3,78	3,98	4,15
Kritische succesfactoren zijn bekend	3,78	3,79	3,80	3,67	3,68	3,80
Meest bepalende processen zijn gedefinieerd'	3,40	3,69	3,59	3,41	3,45	3,76
Processen zijn gerelateerd aan de kritische succesfactoren	3,28	3,49	3,46	3,16	3,19	3,52
Resultaatverantwoordelijke eenheden zijn benoemd	3,31	3,64	3,78	3,69	3,86	3,89
Per eenheid zijn verantwoordelijken aangewezen	3,27	3,64	3,79	3,64	3,69	3,83
Prestatiemaatstaven op lagere niveaus zijn afgeleid uit de strategische planning	2,91	3,21	3,30	3,29	3,36	3,57
Relaties tussen organisatie-eenheden zijn eenduidig gedefinieerd	2,89	3,08	3,14	2,97	2,99	3,21

Schaal van 1 (volledig oneens) tot 5 (volledig eens)

HOOFDSTUK 3

Wat is de (verwachte) impact van strategie?



Organisaties met een langere strategiehorizon bezorgen zichzelf een betere marktpositie, vooral in minder aantrekkelijke markten

Rendeert het plannen met een langere horizon?

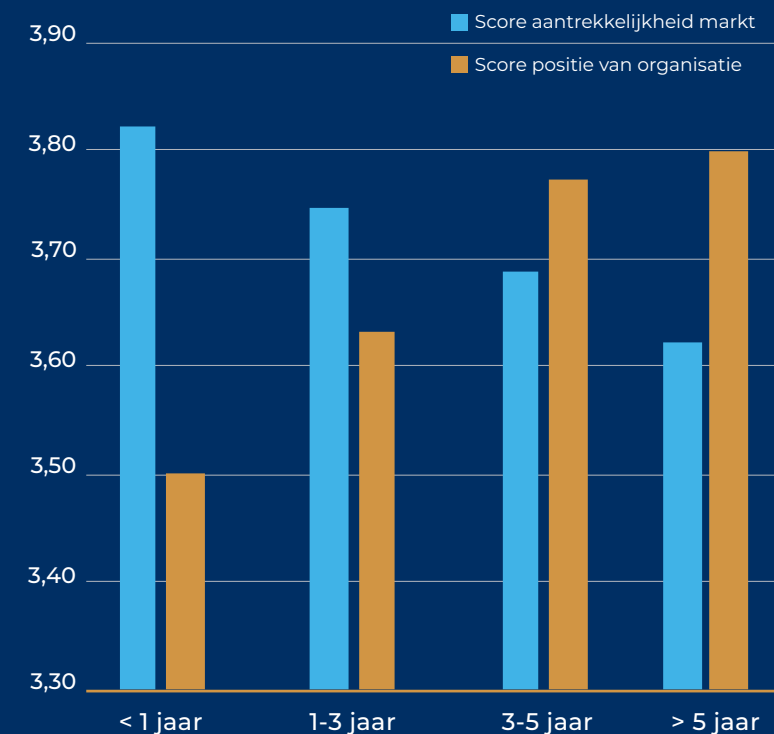
Ja. Uit het Strategie Trendsonderzoek 2021 blijkt dat de marktpositie van respondenten gemiddeld genomen (als) beter wordt (ervaren) en dus samenhangt met de lengte van de gekozen planningshorizon. Met name het positieve effect van het verruimen van de horizon met één tot vier jaar boven op een kortetermijnhorizon (< 1 jaar) levert veel winst op. De positieverbetering die gerealiseerd wordt door nog langer (>5 jaar) vooruit te plannen, is gemiddeld genomen beperkt.

“Onze focus is gericht op de lange termijn welzijn en bloei in plaats van op welvaart en groei.”

Beter dan anderen in de markt

Wat verder opvalt, is dat met name in relatief minder aantrekkelijke markten, bijvoorbeeld als gevolg van afnemende groei of door nieuwe toetreders, er in de boardroom langer vooruitgekeken en gepland wordt. De samenhang tussen planningshorizon en marktpositie dient dus geïnterpreteerd te worden als een relatieve positie, dat wil zeggen in vergelijking met andere aanbieders in de 'eigen' markt.

Strategiehorizon en aantrekkelijke markt versus huidige positie



Organisaties met een langere strategiehorizon realiseren in sterkere mate hun doelstellingen

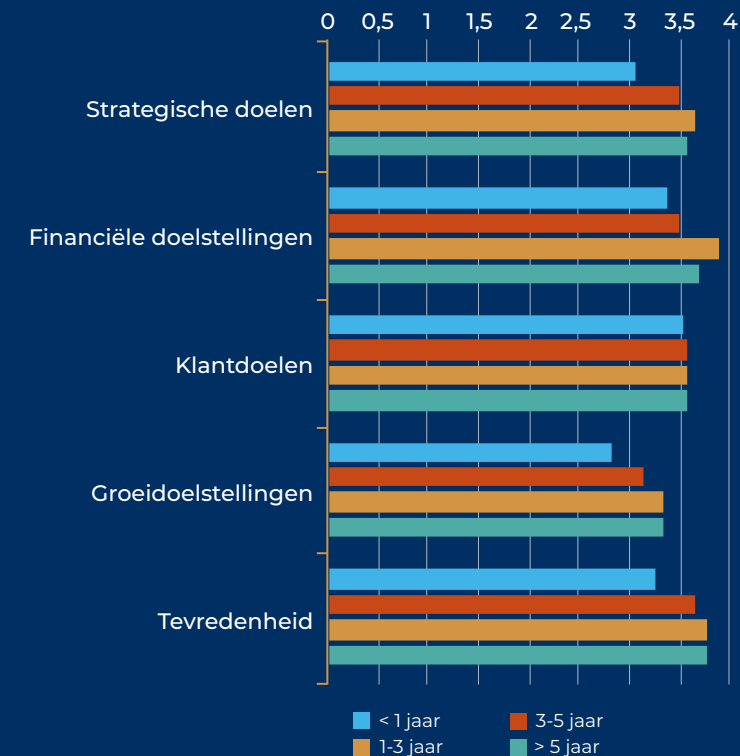
Horizon 2024 en verder

Hoewel sommige wetenschappers van naam en faam beweren dat Strategic Planning dood is, blijkt dat niet uit de resultaten van het Strategie Trendsonderzoek 2021. En hoewel je niet geheel moet uitsluiten dat een strategiehorizon van drie tot vijf jaar (in dit geval dus vanaf 2024 en verder) weliswaar een karakteristiek is van goed functionerende organisaties, maar geen verklaring daarvoor. blijkt uit de figuur rechts dat een langere strategiehorizon positief samenhangt met het realiseren van (1) strategische doelen, (2) financiële doelstellingen, (3) klantdoelen, (4) groeidoelstellingen en (5) de algehele tevredenheid over het functioneren van de organisatie.

Drie tot vijf jaar vooruit voldoende?

Organisaties met een zeer korte termijn focus (<1 jaar) presteren in de breedte slechter tot veel slechter dan andere, met als uitzondering de realisatie van klantdoelen. De meerwaarde van een gekozen strategiehorizon langer dan vijf jaar lijkt ook hier beperkt en kan, als je kijkt naar de realisatie van financiële en strategische doelen, mogelijk zelfs leiden tot vormen van rigiditeit.

Hoe heeft uw organisatie over het afgelopen jaar gefunctioneerd versus strategieplanningshorizon



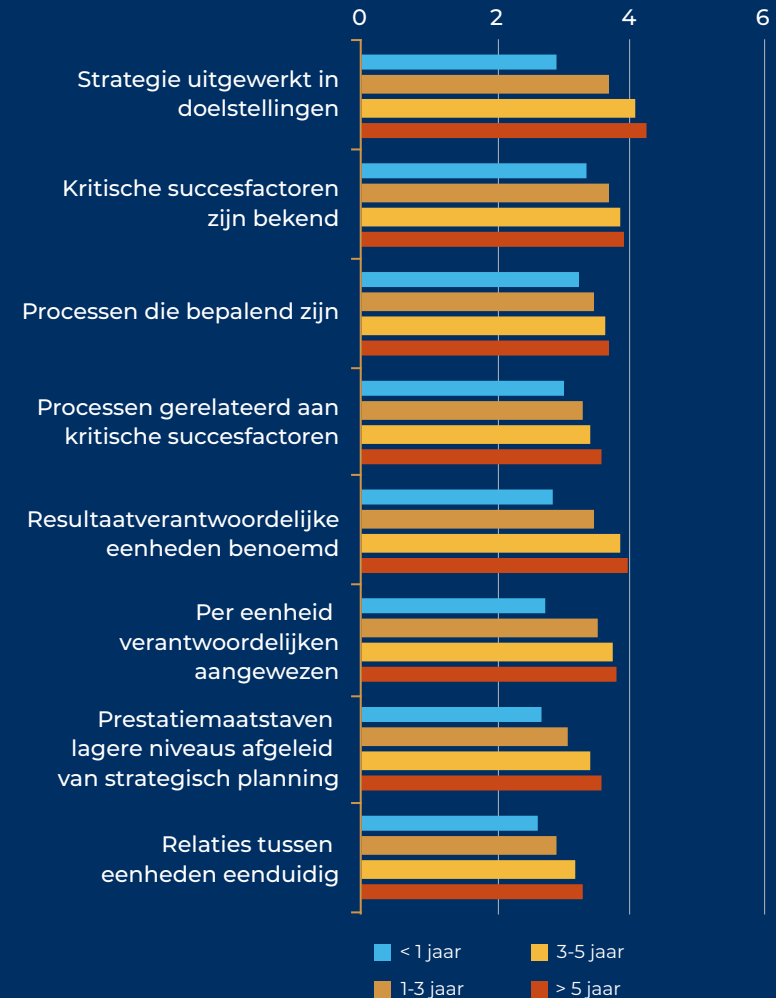
Organisaties met een langere strategiehORIZON hebben hun strategie beter doorvertaald

Samenhang strategiehORIZON en –doorvertaling

Organisaties die langer vooruitkijken, hebben hun strategie gemiddeld genomen op alle fronten beter doorvertaald. In de grafiek hiernaast is ook het positieve effectsurplus zichtbaar van langer dan vijf jaar vooruitkijken, voorbij 2026 in dit geval. Het gaat te ver om te spreken van een causaal verband, maar deze organisaties lijken ruimte te creëren om de steven van het schip met aandacht te wenden en vervolgens het gehele tuig weer goed te trimmen, teneinde weer op snelheid te komen of zelfs een paar knopen extra snelheid te pakken.

“Een heldere strategie bestaat uit kernwaarde, merkwaarde en klantwaarde. Deze wordt gedragen door de gehele organisatie”

Wijze van doorvertaling strategie en strategiehORIZON



Ook organisaties die de dialoog toepassen, hebben de strategie beter doorvertaald

Dialoog en doorvertaling strategie

De strategiedialoog en het doorvertalen van de strategie zijn twee kanten van dezelfde medaille. In organisaties waar strategische keuzes top-down worden gemaakt, blijft de doorvertaling (ver) achter bij organisaties waarin daarover een dialoog wordt gevoerd met de gehele organisatie. Met name de laatste fasen van de doorvertaling, waarin het gaat om het afleiden van prestatie maatstaven op operationeel niveau (gegeven strategische keuzes en doelen) en het verkennen van de noodzakelijke samenwerking tussen organisatieonderdelen teneinde de strategie in de benen de helpen, gebeuren minder solide als strategische keuzes van bovenaf worden opgelegd.

“Onze strategie is doorvertaald in een gedeelde visie op wat we willen bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers van onze klanten. Sturen op ons eigen leren en ontwikkelen, niet op financiële en/of productietargets.”

Wijze van doorvertaling strategie en proces van strategiebepaling



INTERVIEW

Ime Hüsken

Managing consultant Inrichting van Organisaties
Berenschot



Hoe ontwerp je wendbare organisaties?

In mijn optiek wordt de wendbaarheid van een organisatie in belangrijke mate bepaald door het organisatieontwerp. Dat moet flexibel zijn, kunnen ademen en leefruimte scheppen. Geen over-design, maar net genoeg helderheid over de kaders waarbinnen teams en mensen moeten opereren. Hoe meer flexibiliteit het organisatieontwerp biedt, hoe makkelijker de organisatie in staat is zich aan te passen aan de omgeving en zich te vernieuwen.

Hierna volgen twee manieren om door middel van het organisatieontwerp meer wendbaarheid te creëren:

- Het inrichten van organisaties rondom ketens als alternatief voor een functionele inrichting. Bij keteninrichting worden organisatorische eenheden opgetrokken rondom (1) markten of klantsegmenten, (2) producten of (3) geografische gebieden. Medewerkers van de bedrijfsfuncties Inkoop, Productie, Sales en Marketing zitten dan voor een bepaalde markt, product of regio in dezelfde unit. Zo ontstaat er minimale behoefte aan afstemming tussen de ketens. Ze kunnen autonomer opereren, vlot beslissingen nemen en daarmee effectief inspelen op externe veranderingen.
- De inzet van autonome teams als alternatief voor besluitvorming met een sterk hiërarchisch karakter, waarin vrijwel alle besluiten langs het hoger management of de directie moeten. Deze bureaucratie staat vernieuwing en wendbaarheid in de weg. Door met autonome teams te werken, wordt meer beslissingsbevoegdheid gedelegeerd. Teams zijn vaak beter in staat om besluiten te nemen die betrekking hebben op hun eigen werk. Tot slot nog drie handvatten voor het werken met autonome teams. Ze zijn (1) verantwoordelijk voor een duidelijk afgebakend stuk werk, (2) multidisciplinair samengesteld en hebben (3) een minimale behoefte aan interactie en afstemming met andere teams. Zo kunnen autonome teams zowel operationele als tactische beslissingen zelfstandig nemen, hun eigen koers bepalen en snel en effectief inspelen op nieuwe kansen of bedreigingen.

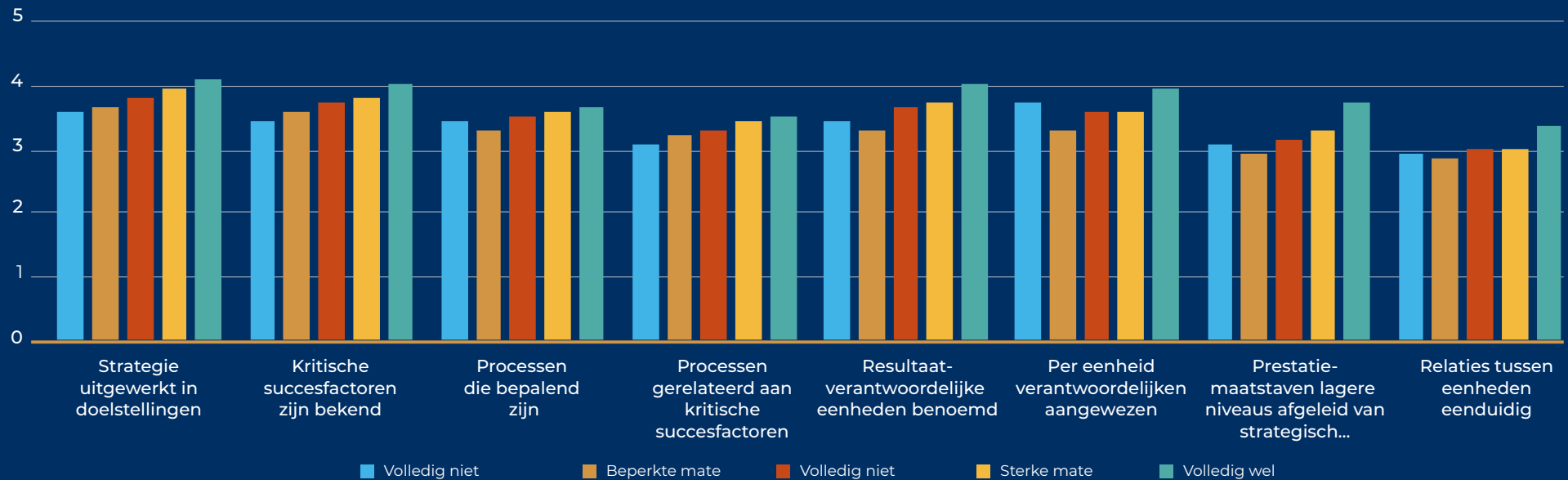
Organisaties die hun strategie beter doorvertalen, behalen in sterkere mate hun groeidoelstellingen

Doorvertalen rendeert

Alles wijst erop dat het doorvertalen van strategische keuzes bijdraagt aan het realiseren van groeidoelstellingen. Kortom, alle stappen binnen de doorvertaling van strategische keuzes hebben een positieve impact op de mate waarin groeidoelstellingen worden gerealiseerd. Het bevestigt dat organisatorische keuzes aligned moeten zijn met strategische keuzes en dat je bij ieder strategisch plan jezelf de vraag moet stellen: "Wie is dit eigenlijk wanneer van plan?"



Mate realisatie groeidoelstellingen en doorvertaling van de strategie



Organisaties die planmatig werken en visie ontwikkelen, verwachten meer omzetgroei

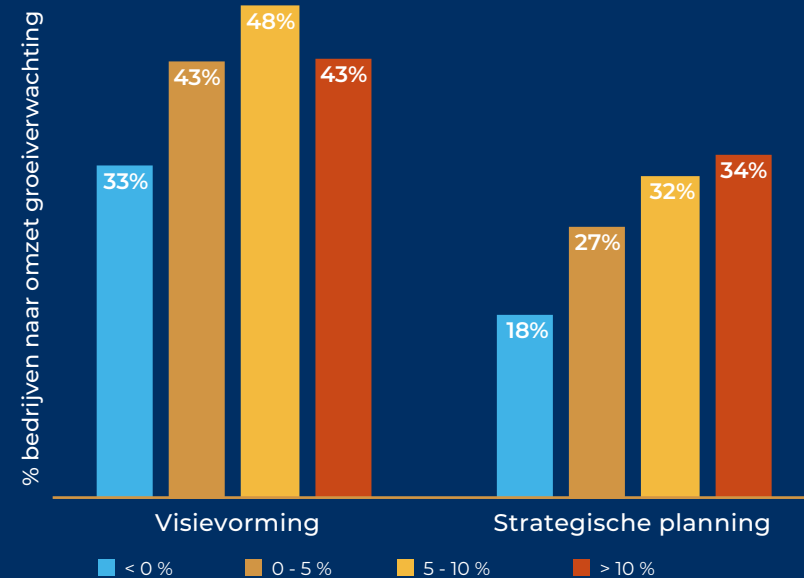
Accent op visievorming

Organisaties die in de boardroom of door middel van een strategische dialoog het accent legden op visievorming en strategische planning, verwachten meer omzetgroei. De relatie tussen aandacht voor visievorming en groei is vrij constant en positief: van de organisaties die groei verwachten, besteedde ruim 40% relatief veel tijd aan visievorming. Organisaties met krimp als verwachting legden gemiddeld genomen ongeveer 10% minder vaak het accent op visievorming.

Aandacht voor strategische planning

De relatie tussen strategische planning en groeiverwachtingen is licht positief. Met andere woorden, naarmate het accent van strategisch management relatief sterker komt te liggen op strategische planning, gaat dat gepaard met positievere groeiverwachtingen. De plannen scheppen dus groeiverwachtingen of, positiever geformuleerd, er is vertrouwen in de strategische plannen. Ruim een derde van de respondenten die ten minste 5% groei verwacht, koos 'strategische planning' als belangrijk accent van strategisch management, terwijl dat voor de bedrijven met minder of geen vertrouwen in groei ruwweg 25% is. Zijn dat grote verschillen? Nee, maar er tekent zich wel een significant positieve covariantie af tussen strategische planning en groeiverwachtingen.

Omzetgroei en mate van gebruik visievorming en strategische planning



INTERVIEW

Pauline Bieringa

Managing Director
Triodos Bank Nederland



Het financieren van verandering

De wereld is constant in verandering, maar de laatste 5 jaar zien we pas echt brede aandacht voor duurzame en maatschappelijke thema's, zoals de roep om een nieuwe economie. Onze strategie richt zich al sinds de oprichting, 40 jaar geleden, om die verandering te financieren. Steeds meer mensen sluiten zich bij ons aan. Zij zijn er, net als wij, van overtuigd dat geld veranderkracht heeft. Dat geldt de goede kant op moeten rollen. Naar eerlijker, menselijker en groener. Naar een economie die voor iedereen werkt.

Triodos Bank

Een van de duurzaamste banken ter wereld. Onze missie is om het geld van onze klanten te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen. We financieren alleen bedrijven en initiatieven die mens, milieu of cultuur centraal stellen.

Die nieuwe economie is harder nodig dan ooit. De coronacrisis legt nog maar eens pijnlijk de tekortkomingen van ons huidige economische en sociale systeem bloot. Onderdeel van onze strategische agenda is de oproep aan banken zich meer te richten op het financieren van de transitie naar een duurzame en inclusieve samenleving. Meer aandacht voor groen, en bijvoorbeeld toegang tot financiële dienstverlening voor iedereen. In deze verandering willen wij ook andere banken meekrijgen.

“We zoeken actief de samenwerking op om de economie te resetten en iedereen toegang te geven tot financiële dienstverlening

De meeste banken willen zich onderscheiden op operational excellence en customer intimacy en zetten vol in op digitalisering. Digitalisering is echter een middel en geen doel. Alles wat je aan digitalisering doet moet ten dienste staan aan je community: waarden gedreven klantcontact om de betrokkenheid te verhogen en niet enkel om te bezuinigen. Bankieren is tenslotte mensenwerk: rekeninghouders bankieren niet alleen bij Triodos, ze voelen zich vaak ook lid van onze beweging.

COVID-19 is uitdagend voor de bank, maar we zijn goed gepositioneerd. Triodos Bank Nederland heeft in 2020 een goed jaar gehad met een groei in omzet. Ondanks de coronapandemie is het budget gehaald en is onze hypotheekportefeuille sterker gegroeid dan verwacht. Onze mensen doen er alles aan om klanten in sectoren die zwaar zijn getroffen, zoals horeca en cultuur, zoveel mogelijk te steunen. Door naast onze klanten te staan. Door aflospauzes voor duurzame ondernemers en instellingen die in de kern gezond zijn. Maar we zijn ervan overtuigd dat de bedrijven die we financieren op middellange en lange termijn goed gepositioneerd zijn om een belangrijke rol te spelen in de post-corona economie.



De strategie van Triodos richt zich meer op sociale inclusie

Hoe te opereren als middelgrote bank

De strategie is niet aangepast door COVID-19, we blijven ons richten op het financieren van positieve verandering. Wel kijken we constant, vanuit die missie, nadrukkelijk naar hoe wij ook de komende decennia invulling gaan geven aan ons koploperschap.

Naast klimaat & energie en landbouw & voedsel is sociale inclusie het derde thema waar we ons hoofdzakelijk op richten. We zijn tot nu toe te bescheiden geweest over wat Triodos Bank allemaal doet op het gebied van sociale verduurzaming en inclusie. Zo richten wij ons bijvoorbeeld op gezinshuizen, en ook op ondernemers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een eerlijke kans geven. Maar er liggen meer kansen, bijvoorbeeld het financieren van sociale ondernemingen die zich richten op de aanpak van de schuldenproblematiek. Ook willen wij middels hypotheekleningen iets aan de wooncrisis gaan doen nu de koopmarkt ontoegankelijk dreigt te worden voor mensen met een lager inkomen. En ik wil onderzoeken welke rol wij kunnen spelen in integrale en duurzame gebiedsontwikkeling.

Triodos Bank heeft veel expertise, maar de luiken mogen wel wat meer open. Mijn rol is ook om nieuwe vormen van samenwerking te zoeken. Je moet je blijven vernieuwen want de concurrentie neemt, al dan niet door allerlei vormen van greenwashing, sterk toe. Banken profileren zich meer met groen en duurzaam. Een manier om als middelgrote bank in dat geweld te blijven onderscheiden is samenwerken met (onverwachte) gelijkgestemden, waarbij de bank als strategisch partner van de klant optreedt.

Beperken van mobiliteit en CO₂-voetafdruk door thuiswerken

Triodos Bank gaat eind 2021 van drie kantoren naar één, waarbij thuiswerken de norm is. Triodos heeft eind 2019 een nieuw kantoor betrokken in een duurzaam, remontabel gebouw. Meer een clubhuis om tot creatieve ideeën te komen en stakeholders te ontmoeten. De begane grond is open voor publiek. Alle Triodos medewerkers zullen gemiddeld 2 tot 3 dagen daar werken. Triodos is onlangs uitgeroepen tot de beste thuiswerkgever van de provincie Utrecht. In het kader van duurzame mobiliteit, betere werk-privé balans en het verder verlagen van onze CO₂-voetbafdruk helpt dit ook. Er wordt veel minder gereisd, er kan meer virtueel.

“Sense of urgency en concurrentie neemt toe”

Triodos het best bewaarde geheim van Driebergen

Innovatie en digitalisering zijn twee verschillende dingen. Innovatie zit bij ons in de combinatie van samenwerking met niet voor de hand liggende partijen. Zoals samenwerking met bouwers of adviesbureaus op het gebied van gebiedsontwikkeling en verduurzaming. Daar zie ik veel mogelijkheden. Daarnaast investeren we veel in digitalisering, hoewel we niet de ambitie hebben voorop te lopen op het gebied van apps. Digitalisering is vooral gericht op het gemak van klanten en het inzichtelijk maken van wat hun spaar- en beleggingsgeld in beweging zet. Verder zijn we bezig met het standaardiseren van kredietprocessen waardoor het aanvragen efficiënter en klantvriendelijker gaat.

Groei door te richten op culture creatives

Steeds meer klanten weten ons te vinden. Net als wij zien zij geld niet alleen als doel maar vooral ook als een middel om dingen te veranderen. Dit zijn vooral mensen die wij “cultural creatives” noemen en die voor verjonging, maar vooral ook voor behoud en groei van onze bank en dus onze missie zullen zorgen. De gemiddelde leeftijd van onze klanten is relatief hoog en de merkvoorkeur van Triodos Bank is nog te laag, vooral in de leeftijdsgroep 25 tot 40 jaar. Daarom richten wij onze aandacht ook vooral op die nieuwe klantengroep. Triodos moet voorkomen dat we voor hen “het best bewaarde geheim van Driebergen blijven”.

Arbeidsmarkt

Triodos is een populaire werkgever. Als je bij Triodos Bank komt werken, doe je dat in de regel niet alleen omdat het een baan is waar je een inkomen mee kunt verdienen. Je krijgt een goed salaris, maar aan bonussen doen we niet. We trekken vooral mensen aan die onze waarden en ambities delen. We hebben gelukkig geen problemen om talentvolle mensen te krijgen; ze weten ons goed te vinden op de arbeidsmarkt.

In hoeverre kennen de medewerkers de strategie en visie?

De sense of urgency en concurrentie neemt toe. Hoewel we al veel tijd in de organisatie besteden aan het informeren over strategische prioriteiten, bijvoorbeeld tijdens onze gezamenlijke weekstart op maandag, willen we nog meer werken aan “empowerment”. Door medewerkers te laten participeren bij het strategieproces en ze er echt bij te betrekken. Zo ambiëren wij het bijvoorbeeld dat de commerciële mensen meer initiatief nemen om naar buiten gaan.

The background image is a composite. It features a close-up of a person's hand typing on a laptop keyboard. Overlaid on this are various financial and mathematical elements. On the right side, there is a candlestick chart with blue and white bars. A line graph with a fluctuating white line is also visible. On the left side, several mathematical formulas are displayed in a light blue, semi-transparent font, including $(a-b)^2 = a^2 - 2ab + b^2$, $(a+b)^3 = (a+b)(a^2 - ab + b^2)$, and $(a+b)^2 = a^2 + 2ab + b^2$. The overall color palette is dominated by blues and oranges, with a soft, glowing light effect on the right side.

HOOFDSTUK 4

Hoe luiden de groeiverwachtingen begin 2021?

Ondanks COVID-19-pandemie nog zeer positieve groeiverwachtingen

Positieve groeiverwachtingen

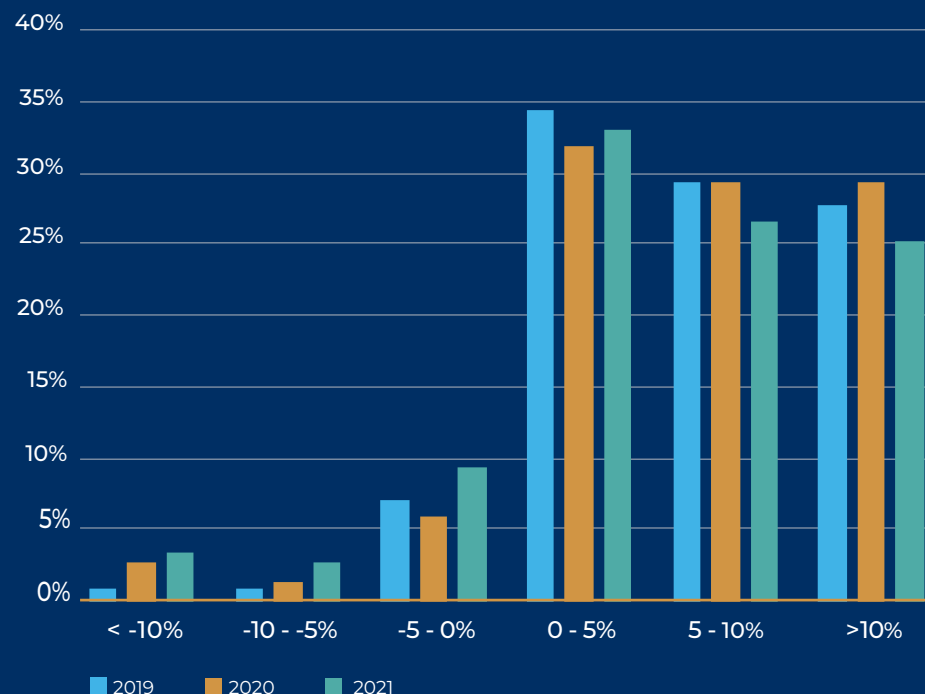
Vergeleken met voorgaande jaren zijn de groeiverwachtingen wat getemperd, maar ondanks de COVID-19-pandemie overheerst het optimisme. De verwachtingen voor 2021 zijn positief tot zeer positief: 85% van de deelnemende organisaties verwacht dit jaar een groei in omzet/budget ten opzichte van 2020. Een kwart van de respondenten verwacht zelfs een groei van meer dan 10%. Deze groep is wat kleiner dan voorgaande jaren, maar nog steeds substantieel.

Het aandeel organisaties dat verwacht te krimpen, is iets hoger dan in de afgelopen jaren. 15% van de deelnemers verwacht dit jaar een krimp versus 8% in 2019.

Optimisme overheerst

Ondanks de voortdurende coronacrisis is het Nederlandse bedrijfsleven optimistisch over de vooruitzichten. Het doorzetten van de steunmaatregelen vanuit de overheid tot aan de zomer en de start van het vaccinatieprogramma waren begin dit jaar hoopgevendende factoren. Organisaties kijken vooruit en zoeken naar manieren om wendbaar en succesvol te blijven. De mogelijkheden van digitalisering worden versneld doorgevoerd en het ondernemerschap gaat meer dan ooit gepaard met inventiviteit en flexibiliteit.

Wat is de verwachte omzet/budgetontwikkeling van uw organisatie?



Groeiverwachtingen in de breedte positief, maar met name in de Industrie, Handel en Retail en Zakelijke dienstverlening

Mate van optimisme verschilt per sector

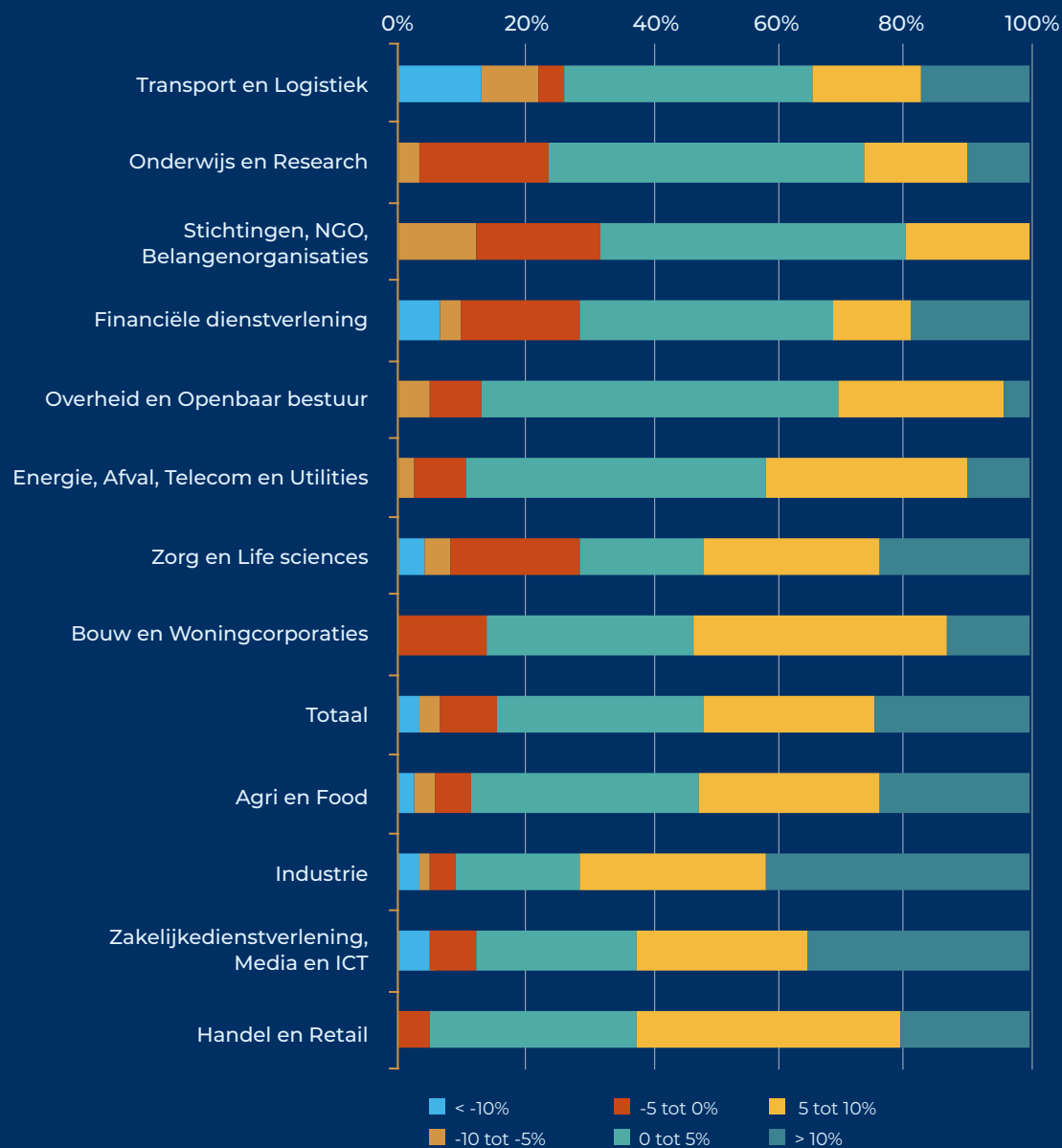
Het optimisme over de groei voor dit jaar is niet in elke sector even sterk aanwezig. Een kleine groep bedrijven staat in de overlevingsstand, maar er zijn ook bedrijven die de COVID-19-pandemie kansen en groeimogelijkheden biedt.

“We willen schaalvergroting gaan realiseren om noodzakelijke IT investeringen te kunnen doen en benutten..”

In de Industrie zijn de groeiverwachtingen het hoogst: 71% verwacht een groei van 5% of meer. Ook in de Zakelijke dienstverlening en de Handel (met name B2B) is men zeer optimistisch over de verwachte groei.

In de Transport en Logistiek zijn de verwachtingen minder positief. Ruim een op de vijf organisaties verwacht dit jaar een krimp van meer dan 5%. Ook stichtingen en belangenorganisaties, financiële dienstverleners en organisaties in de Zorg en Life sciences zijn minder optimistisch over de omzet/budgetten dit jaar.

Wat is de verwachte omzet/ budgetontwikkeling van uw organisatie?



INTERVIEW

Jochem Dragt

Senior managing consultant en team lead Strategie
Berenschot



Hoe segmenteer je klanten ten behoeve van groei?

Heel simpel gesteld is strategie het maken van keuzes op hoofdlijnen voor een langere periode. Keuzes wat te doen en wat niet (meer) te doen. Met unieke strategische keuzes kan een onderneming zich namelijk onderscheiden van de concurrentie. Binnen deze unieke hoofdlijnen worden dan weer de meer tactische deelbeslissingen genomen voor de kortere termijn. Belangrijke unieke strategische keuzes die een onderneming moet maken, gaan uiteraard over de markten waarop ze actief wil zijn en de klantgroepen die ze wil bedienen.

Klantsegmentatie geeft ondernemingen inzicht in wie nu goede klanten zijn, en wie minder goede klanten zijn. In een for-profit onderneming wordt een goede klant vaak aangeduid als een winstgevende klant, en voor veel ondernemingen blijkt vaak het Pareto-principe te gelden: 20% van de klanten zorgt voor 80% van de omzet en/of winst. Maar hoe weet je nu wie die 20% zijn? En wat te doen met die andere 80%?

Klassieke klantsegmentaties zijn gebaseerd op demografische kenmerken (bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, inkomen, afkomst, religie, onderwijs of beroep) en/of op geografische kenmerken (bijvoorbeeld land, regio, stad of bevolkingsdichtheid). Eigenlijk zijn deze segmentaties niet meer zo relevant in de huidige digitale wereld. Veel interessanter is het om te segmenteren op basis van klantgedrag. Want het gedrag van klanten bepaalt in belangrijke mate de winstgevendheid. Een klant die veel omzet oplevert maar tegelijkertijd ook veel kost (bijvoorbeeld omdat hij meerdere keren per dag belt met lastige vragen), is wellicht minder aantrekkelijk dan die op het eerste gezicht lijkt. Juist dat inzicht in het gedrag van klanten biedt ondernemingen de mogelijkheid om met doelgroepgerichte klantbehandeling nóg beter in te spelen op de gedragingen van klanten en zo loyaliteit te creëren. Zo zal klantstrategie de groei van de onderneming een belangrijke impuls geven, want uiteindelijk levert een loyale klant toch het meeste op.

Met name van samenwerking wordt in 2021 meer verwacht als instrument voor groei

Met name organische groei

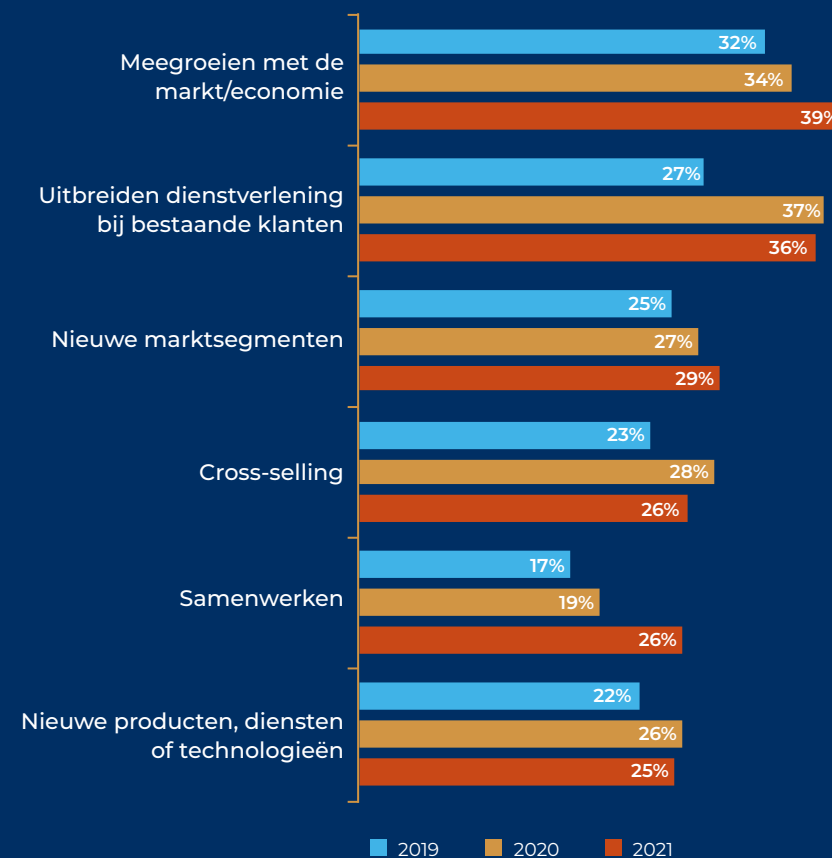
Er zijn verschillende manieren om te groeien. De verwachte groei wordt met name gerealiseerd door het meegroeien met de markt en het aantrekken van de economie. Daarnaast wordt ingezet op omzetverhoging bij bestaande klanten (het verkopen van meer producten en diensten aan huidige klanten). Ook in onze adviespraktijk zien we dat de slagingskans het grootst is bij groei vanuit het bekende, dus vanuit bestaande markten en bestaande producten. Hiervoor is het van belang goed inzicht te hebben in het klantenbestand: welk type klanten levert veel op en waar is de cost-to-serve juist (te) hoog? En wat zijn de toekomstige wensen en behoeften binnen de verschillende klantsegmenten?

Op de derde plaats staat het aanboren van nieuwe markten om de huidige dienstverlening aan te bieden. Op vernieuwing van het product- en dienstenaanbod wordt minder vaak ingezet.

Samenwerking grote stijger

Met name samenwerking wordt in 2021 meer ingezet om groei in omzet/ budget te bewerkstelligen. Samenwerking kent een relatief beperkt risico en kan een opstap zijn naar een formelere vorm van samenwerken, zoals een fusie of joint venture.

Op welke specifieke manieren denkt u groei te realiseren?





Grote verschillen tussen sectoren qua instrumenten waarmee naar verwachting groei gecreëerd gaat worden

- De Zakelijke dienstverlening wil groeien door zich te richten op het verhogen van dienstverlening aan bestaande klanten.
- Financial Services ziet onder meer mogelijkheden voor groei door de klant een extra product aan te bieden dat past bij wat de klant op het punt staat te kopen of onlangs heeft gekocht (cross-selling).
- De Industrie groeit vooral door mee te liften op de markt en door te focussen op nieuwe marktsegmenten.
- Handel en Retail blijft volop inzetten op online (naast meegroeien met de markt).
- Agri en Food voorziet groei met name door het meegroeien met de markt.

Op welke specifieke manieren denkt u groei te realiseren?

	HANDEL EN RETAIL	ONDERWIJS EN RESEARCH	FINANCIËLE DIENSTEN	ENERGIE, AFVAL, TELECOM, UTILITIES	BOUW EN WONING- CORPORATIES	INDUSTRIE	TRANSPORT EN LOGISTIEK	ZAKELIJKE DIENSTEN, MEDIA EN ICT	AGRI EN FOOD	ZORG EN LIFE SCIENCES	STICHTINGEN, NGO, BELANGEN- ORGANISATIES	OVERHEID EN OPENBAAR BESTUUR	TOTAAL
Meegroeien met de markt/economie	46%	40%	38%	44%	27%	51%	55%	32%	49%	28%	23%	17%	39%
Verhogen dienstverlening bij bestaande klanten	42%	33%	34%	23%	33%	29%	27%	48%	29%	24%	42%	57%	36%
Nieuwe marktsegmenten	29%	30%	6%	21%	20%	45%	32%	26%	29%	28%	35%	17%	29%
Cross-selling	25%	20%	44%	23%	27%	28%	9%	29%	27%	24%	31%	4%	26%
Samenwerken	17%	50%	34%	21%	33%	12%	23%	27%	25%	36%	23%	39%	26%
Nieuwe producten, diensten of technologieën	13%	33%	19%	29%	27%	38%	23%	23%	20%	4%	27%	26%	25%
Professionalisering verkoop	13%	13%	13%	8%	7%	12%	9%	16%	20%	12%	8%	4%	13%
Internationalisering	4%	20%	9%	10%	0%	12%	9%	10%	15%	8%	19%	9%	11%
Verschuiven naar online/digitaal/apps	46%	10%	25%	2%	0%	8%	14%	11%	4%	16%	8%	13%	11%

INTERVIEW

Rinke Zonneveld

Directeur
InnovationQuarter



COVID-19 heeft ons wakker geschud

Door COVID-19 realiseren we ons dat internationale waardeketens kwetsbaar zijn. De effecten van de coronacrisis binnen onze regio, de horeca en retailsector daargelaten, zijn minder heftig dan in eerste instantie verwacht. Wel is de toeleveringsketen in vele sectoren een belangrijk aandachtspunt gebleken. De kwetsbaarheid is in de keten ineens heel duidelijk geworden. Reshoring van onderdelen van de toeleveringsketen verdient belangrijke aandacht. Overigens verbaast dit ons niet. Nederland is naïef in termen van industriepolitiek. Andere landen voeren een activistischer beleid gericht op de bescherming van hun bedrijven en technologie.

Strategie moet je aanscherpen en doorleven

Afgelopen anderhalf jaar hebben we veel tijd besteed aan de onderbouwing van onze strategie. De complexiteit van ons stakeholderveld heeft belangrijke invloed gehad op onze strategie. Daarnaast blijft internalisatie een aandachtspunt: de strategie moet gedragen worden door medewerkers. Onze strategie moet haalbaar en uitdagend zijn en blijven. Daarom wordt deze constant verder aangescherpt, aangepast en sturen we bij. Dit is een iteratief proces.

“De kwetsbaarheid van de toeleverketen is heel duidelijk geworden.”

Ecosystemen

Aan een dynamisch ecosysteem ligt een aantal randvoorwaarden ten grondslag. Als die in orde zijn, ontstaat er groei. Waar ik echt in geloof, is dat je die elementen in samenhang moet zien. Wij werken bijvoorbeeld met de maakindustrie aan een initiatief op het gebied van smart manufacturing. Als we kijken naar de ecosysteemelementen, zien we belangrijke interdependenties. Het gaat om collectief commitment, sharing and caring, openheid, interactie en samenwerking, maar ook om fysieke elementen als infrastructuur, innovatielabs en toegang tot human capital.

Innovation Quarter

investeren &
innoveren in
Zuid-Holland

InnovationQuarter is de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Zuid-Holland met drie businessunits: (1) internationaliseren (assisteren buitenlandse ondernemingen bij het vestigen in Zuid-Holland), (2) innoveren (organiseren samenwerking tussen innovatieve ondernemers, kennisinstellingen en de overheid) en (3) investeren (financieren vernieuwende en snelgroeiende bedrijven).



Ecosystemen kunnen groei stimuleren

Groeifonds biedt mogelijkheden investierend de crisis uit te komen

Ik ben blij te merken dat in Europa de tendens is dat we samen uit de crisis moeten komen, maar wij maken ons zorgen dat de gelden niet op de goeie plek komen. De rode draad is kennisontwikkeling, maar applicatie en implementatie zijn net zo belangrijk.

We zullen investierend deze crisis uit moeten komen, met als randvoorwaarde de soliditeit van overheidsfinanciën. Er moet een evenwicht zijn tussen kennisontwikkeling en implementatie. Met het Groeifonds gaat Nederland voor het eerst in twintig jaar weer serieus geld uittrekken voor R&D, maar zonder applicatie, implementatie en economische groei komen we er niet. Een stip op de horizon helpt daarbij. Een mooi voorbeeld is de tuinbouwsector, waar collectief is nagedacht over de vraag: 'Hoe is onze sector over dertig jaar nog relevant?'

Mogelijkheden voor digitalisering nog onvoldoende benut

Ten aanzien van digitalisering zijn we bezig met smart manufacturing in de industrie. We zijn bezig met smart industry, robotisering, sensing. Innovatieprogramma SMITZH (Smart Manufacturing Industriële Toepassing Zuid-Holland) bestaat uit een aantal fieldlabs zoals rondom 3D printen en robotica. Voor heel veel bedrijven, waaronder zelfs de koplopers in het mkb, zijn deze innovaties een stap te ver. Voordat bedrijven echt iets met AI kunnen doen, moet eerst de dataverwerking en -collectie op orde worden gebracht. Dat is voor veel bedrijven een uitdaging.

Voor veel bedrijven is dit nog een ver-van-mijn-bedshow, ook bij de koplopers van het mkb. Hoewel bedrijven weten dat ze er 'iets' mee moeten om toekomstvastheid te borgen en het handelingsperspectief 'investeren in tijd en euro's' helder is, blijven ze voorzichtig in termen van investeren, omdat de termijn waarop deze investeringen leiden tot meer omzet lang en/of niet helder is. De coronacrisis heeft dit niet veranderd. Bedrijven moeten de businesscase maken, maar als het goed gaat, is daar geen tijd voor. En als het slecht gaat, is er geen geld beschikbaar.

HOOFDSTUK 5

Profiel van de deelnemers



Respondenten vooral in general management

Berenschot Strategie Trendsonderzoek

Al jaren geeft het Berenschot Strategie Trendsonderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. De focus van het onderzoek is op de agenda van de CEO. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête die online beschikbaar was en ingevuld kon worden in het eerste kwartaal van 2021. De enquête bestond voornamelijk uit meerkeuzevragen. Daarnaast is een aantal open vragen toegevoegd om te voorkomen dat nuances in de beantwoording van vragen verloren gingen. Aangezien sommige vragen betrekking hebben op concurrentiegevoelige onderwerpen, hebben we de deelnemers absolute anonimiteit gegarandeerd ten aanzien van de analyse en de publicatie van resultaten. De respons is steeds in zijn geheel geanalyseerd en uitkomsten kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.

Deelnemers

In totaal hebben dit jaar 595 respondenten deelgenomen aan het Trendsonderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, onderwijs en zorg. Onze steekproef bestaat hoofdzakelijk uit professionals in general management posities: van DGA's (12%), bestuurders (47%) en toezichthouders (3%) tot (top) managers (17%+8%) en hun adviseurs (9%) van grote, middelgrote en kleine organisaties in Nederland.

Steekproefverdeling over sectoren en grootteklassen

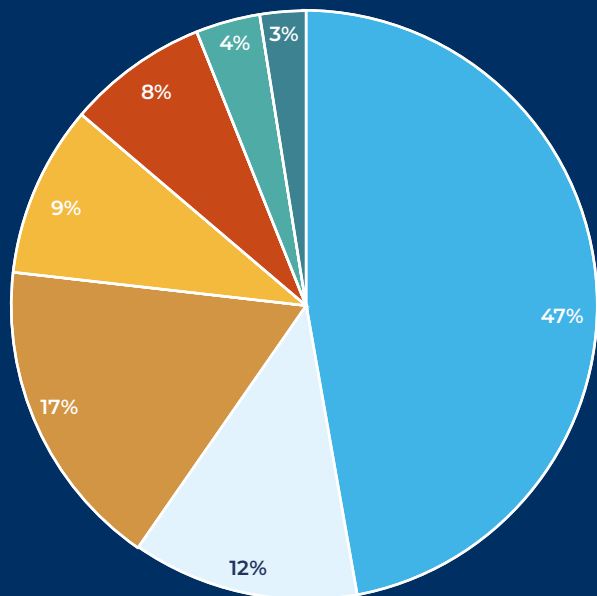
Spreiding over sectoren

We hebben respondenten gevraagd in welke sector zij met name actief zijn. We zien dat de Zakelijke dienstverlening en de Industrie de grootste reponsgroepen vormen. Daarmee komt de verdeling van de bedrijven over de sectoren in onze steekproef vrij goed overeen met de samenstelling van het Nederlandse bedrijfsleven. Met name de Zakelijke dienstverlening is een grootmacht als het gaat om de bijdrage aan het bruto nationaal product. Berenschot heeft van oorsprong veel relaties in de Industrie, hetgeen de lichte oververtegenwoordiging van industriële bedrijven verklaart.

Spreiding naar omzetgrootte

Ook in de gerapporteerde omzet is voldoende spreiding te zien en bovendien een spreiding die behoorlijk recht doet aan de populatieverdeling. De meeste sectoren hebben zowel deelnemers van organisaties met € 0-5 miljoen jaaromzet als deelnemers met meer dan € 500 miljoen jaaromzet. In de Zakelijke dienstverlening en Cultuur, Sport en Recreatie zien we relatief veel deelnemers in de laagste omzetklasse.

Verdeling deelnemers naar positie in de organisatie

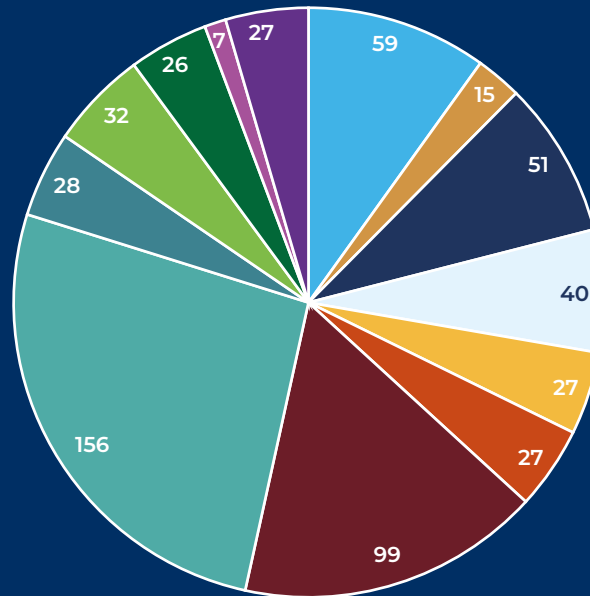


- Directie/bestuurder/board
- Eigenaar/DGA
- Senior management/MT-lid
- Intern adviseur/stafid;
- Middenmanagement/MT-lid van businessunit
- Anders
- RvC/RvT

Deelnemers naar omzetcategorie



Deelnemers naar sector



- Agri en Food
- Bouw en Woningcorporaties
- Energie, Afval, Telecom en Utilities
- Financiële dienstverlening
- Handel en Retail
- Transport en Logistiek
- Industrie
- Zakelijke dienstverlening, Media en ICT
- Zorg en Life sciences
- Onderwijs en Research
- Overheid en Openbaar bestuur
- Cultuur, Sport en Recreatie
- Stichtingen, NGO, Belangenorganisaties



De steekproef vertegenwoordigt circa 800 duizend werknemers

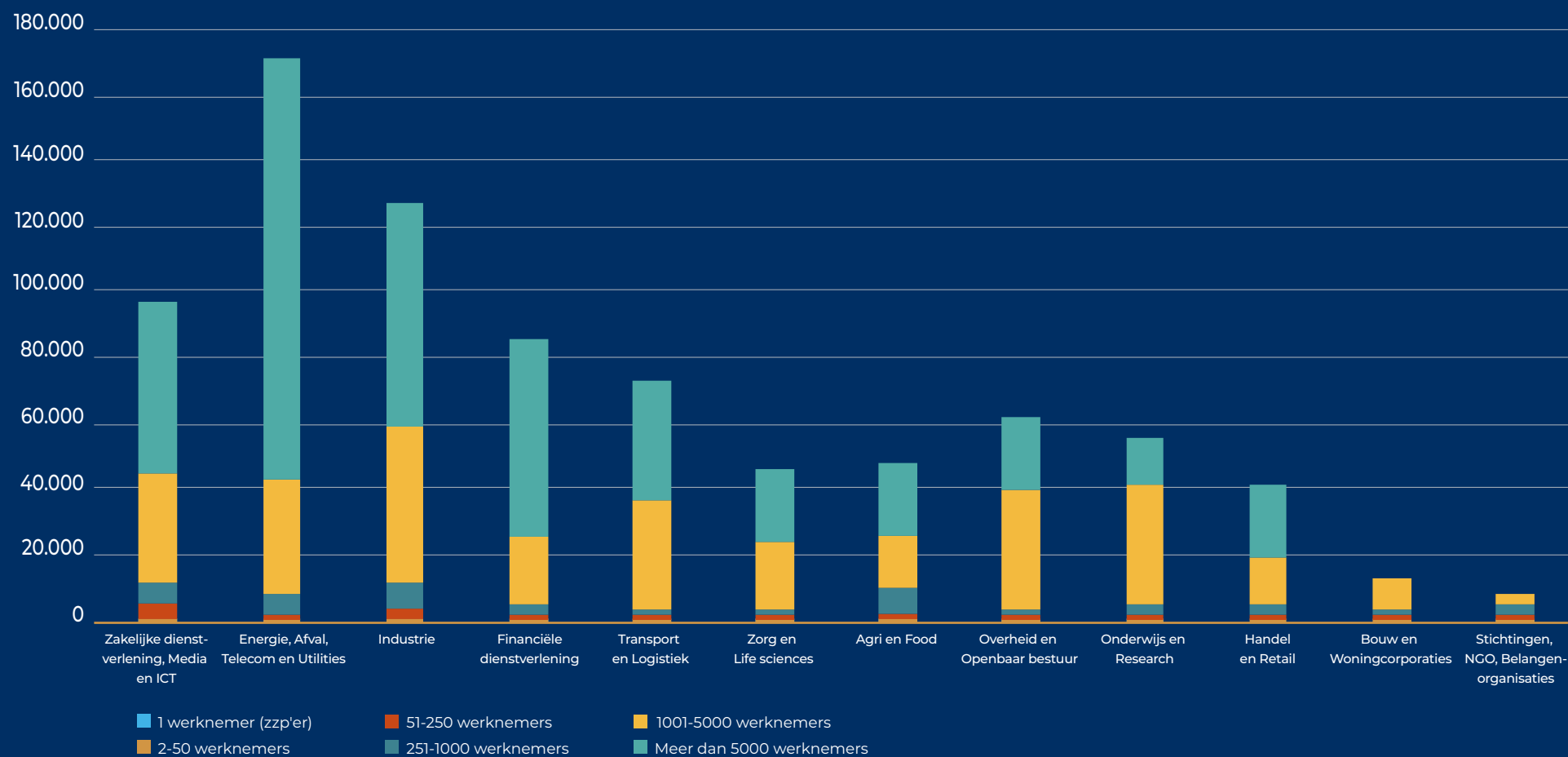
Werknemers per sector

De organisaties van de deelnemers vertegenwoordigen circa 800.000 werknemers. Dat is ongeveer 12% van het totaal aantal banen in Nederland.

Representatieve steekproef

Over het geheel genomen geeft de deelnemersgroep een representatief beeld van de B.V. Nederland. Dit geeft ons het vertrouwen dat deze rapportage vanuit een breed perspectief is opgezet en zo toegevoegde waarde biedt voor de meeste organisaties.

Aantal werknemers per sector van de onderzochte organisaties



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we zuiver op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl