

Berenschot



STRATEGY TRENDS 2016

# The CEO's agenda

J.J. (Justin) van der Starre | G.J.J.B. (Gerben) van den Berg | D.S. (Douwe) Suesan

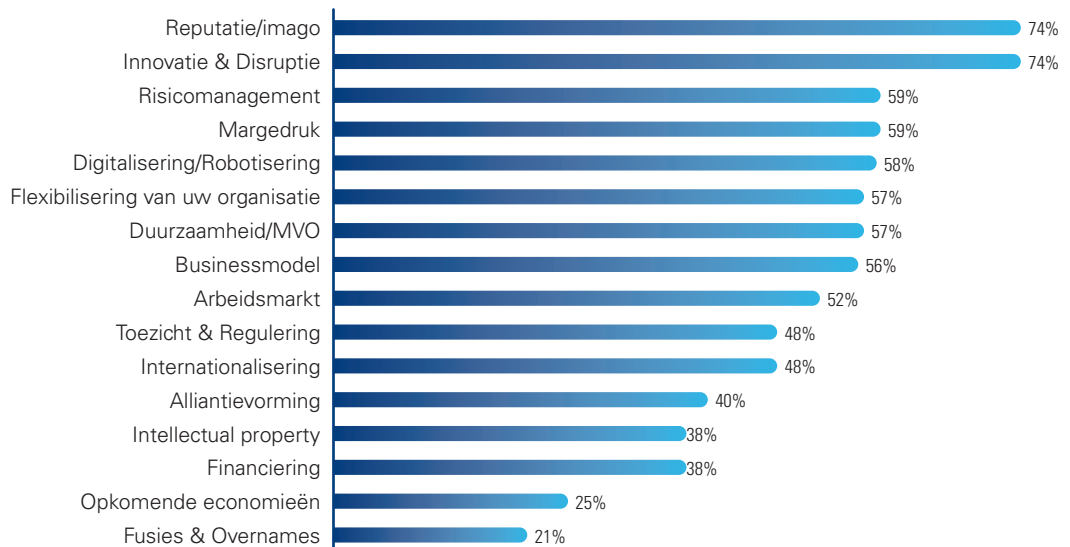
## 1

# Strategische issues

Vooruitgang zonder al te veel risico's, dat is wat de CEO graag ziet. Maar is dit wel mogelijk in de snelle disruptieve realiteit van tegenwoordig, en belangrijker nog, hoe zorg je tevens voor behoud van je goede reputatie? Dit zijn de vragen die de Nederlandse boardrooms gaan bezighouden in 2016, en waar de CEO nu al wakker van ligt.

## Strategische issues

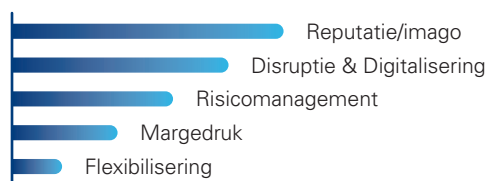
**Figuur 1.1** Welke van onderstaande strategische issues worden regelmatig tot voortdurend in de boardroom besproken?



In de bestuurskamers van het Nederlandse bedrijfsleven worden in 2016 de strategische issues zoals reputatie & imago, disruptie & digitalisering, risicomanagement, margedruk en flexibilisering het meest besproken. Reputatie & imago bevinden zich al jaren in de top 5 van ons onderzoek en staan de afgelopen twee jaar met stip bovenaan de agenda. Voor driekwart van de organisaties, met name in de zakelijke dienstverlening en financiële sector, blijft het bewaken van het imago een prioriteit. Ook innovatie en disruptie zijn actueel en staan bij veel sectoren hoog op de agenda. In de industriële sector geeft maar liefst 80% van de respondenten aan regelmatig tot voortdurend het issue innovatie & disruptie te bespreken. Ook de grotere bedrijven (>250 medewerkers) noemen dit als een belangrijkste trend. In het verlengde van innovatie & disruptie is digitalisering ook een constante factor op de agenda's van de CEO's. Organisaties zijn zich bewust van de impact van digitalisering op hun businessmodellen en zetten in op innovaties om niet achter de feiten aan te lopen.

### Strategische issues

**Figuur 1.2** Welke van onderstaande issues worden regelmatig tot voortdurend in de boardroom besproken? (top 5)



Opvallende stijger op de agenda dit jaar is risicomanagement. Het feit dat 59% van de respondenten aangeeft risicomanagement hoog op de agenda te hebben staan, zegt iets over het risicobewustzijn dat er heerst. De crisis heeft bedrijven voorzigtiger gemaakt, er mogen geen *gekke dingen* meer gebeuren. Gecontroleerde vooruitgang zonder al te veel risico, dat is wat de CEO graag ziet. Of dit ook haalbaar is in de snel veranderende disruptieve realiteit, is maar de vraag. Net als voorgaande jaren speelt margedruk nog een grote rol. De prijzen zijn in de afgelopen jaren door de crisis steeds verder gedaald en het blijkt voor organisaties niet gemakkelijk om deze weer te verhogen.

Grootste stijger en nieuwkomer bovenaan de agenda is het strategisch issue van flexibilisering van de organisatie. Dit issue wordt bij 57% van de respondenten regelmatig tot voortdurend tijdens de bestuursvergaderingen besproken. Flexibilisering hangt nauw samen met een belangrijk maatschappelijke thema: de zzp'isering van de samenleving. Opvallende daler dit jaar is het businessmodel. Vanaf 2009 stond dit strategische issue altijd hoog op de agenda van CEO's, vorig jaar zelfs nog op een tweede plaats. Het lijkt erop dat na jaren van investeren in het businessmodel 'het huis nu op orde is'. Dit blijkt onder andere uit het feit dat 42% van de respondenten aangeeft in 2016 hun financiering uit de eigen kasstroom te halen. Na jaren van sleutelen aan de organisatie lijken de CEO's even 'verandermoe' en wordt na het op orde brengen van de interne organisatie, de blik weer naar buiten gericht.

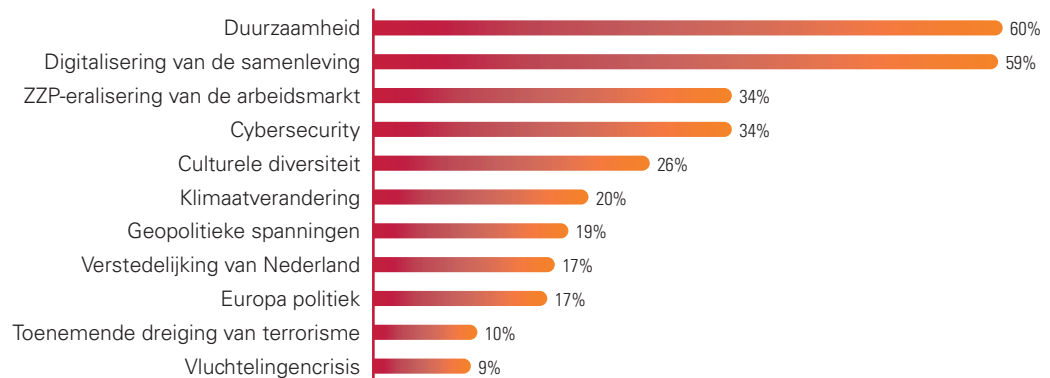
# 2

## Maatschappelijke thema's

Organisaties laten zich in hun strategisch beleid niet al te veel leiden door maatschappelijke thema's. Zo staat duurzaamheid hoog op de maatschappelijke agenda, maar bedrijven zien dit niet als een belangrijk thema voor de strategische agenda. Hoewel veel CEO's aangeven in de toekomst gouden bergen te zien in het buitenland, lijkt er nog maar weinig kennis en interesse te zijn in internationale zaken. Issues als geopolitieke spanningen en internationalisering staan dan ook laag op de agenda.

### Maatschappelijke issues

**Figuur 2.1** Welke van onderstaande maatschappelijke ontwikkelingen worden regelmatig tot voortdurend in de boardroom besproken?



Dit jaar hebben wij gekeken in hoeverre bepaalde maatschappelijke thema's zijn doorgedrongen tot de Nederlandse bestuurskamers. Duurzaamheid en digitalisering bestempelt 60% van de CEO's als erg belangrijke maatschappelijke thema's die regelmatig tot voortdurend aan de orde komen. Duurzaamheid speelt al jaren een rol in de boardroom en nu blijkt het voor CEO's een van de belangrijkste maatschappelijk thema's te zijn. Interessant is wel dat het desondanks niet hoog als belangrijk strategisch issue wordt genoemd: organisaties laten zich in hun strategisch beleid kennelijk niet zomaar leiden door maatschappelijke ontwikkelingen. Het andere belangrijk gevonden maatschappelijke thema, digitalisering, keert wel duidelijk terug op de strate-

gische agenda van de CEO's. Doordat digitalisering een steeds belangrijkere impact heeft op de manier waarop organisaties opereren, is het niet verrassend dat cybersecurity ook geldt als belangrijk maatschappelijk thema. De interesse in cybersecurity valt deels ook samen met de constatering dat risicomanagement een steeds belangrijkere rol speelt binnen organisaties. Een lek of schade aan de digitale infrastructuur kan immers grote gevolgen hebben voor het primaire proces en zelfs voor de reputatie van de organisatie. Hoewel veel bedrijven in de toekomst gouden bergen lijken te zien in het buitenland, staan internationale thema's als geopolitieke spanningen en de Europese politiek opvallend genoeg bij veel bedrijven nog laag op de agenda.



## 3

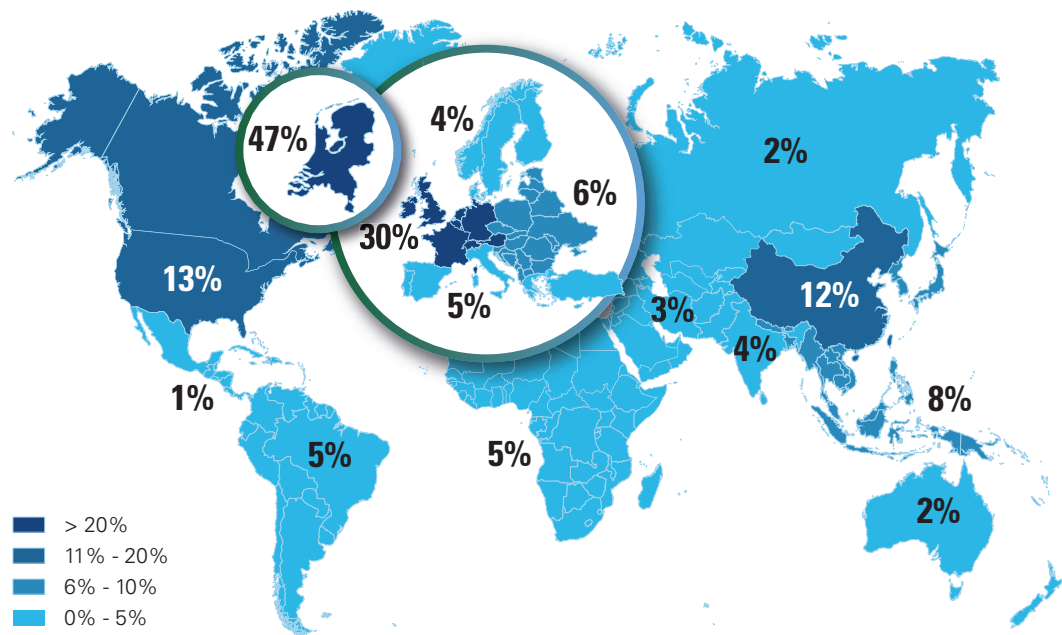
# Afzet kansen nu en in de toekomst

Het merendeel van de CEO's ziet weer kansen in de aantrekkelijke Nederlandse economie. Niet alleen in eigen land zijn er weer kansen, ook in het buitenland is er weer groei. Bijna de helft van de bedrijven voorziet dat buitenlandse afzetmarkten in de toekomst belangrijker gaan worden dan de Nederlandse markt.

Nu het huis op orde is, wordt er voorzichtig weer naar buiten gekeken.

## Toekomstige afzetmarkten

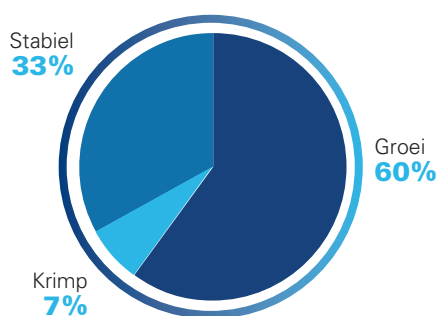
Figuur 3.1 In de toekomst (snelste, verwachte) groeimarkten in 2016 en verder?



Nu de Nederlandse economie weer langzaam aantrekt, worden ook de groeiverwachtingen weer voorzichtig bijgesteld. Van de ondervraagde CEO's gaf 33% aan te verwachten dat hun omzet in 2016 stabiel zal blijven. Maar liefst 60% verwacht duidelijke groei. Slechts 7% van de respondenten ziet het somber in en verwacht dit jaar te eindigen met een krimp in de omzet. Om kosten te verlagen, zetten veel CEO's in op aanpassingen van het primaire proces van de organisatie. Vooral procesoptimalisatie wordt gezien als dé manier om in 2016 de kosten binnen de organisatie te verlagen. Daarnaast zien CEO's ook flexibilisering van het personeelsbestand als manier om te snijden in de kosten. Een thema dat dit jaar ook als strategische troef relatief hoog op de agenda staat.

### Omzetverwachting Nederland

**Figuur 3.2** Welke insteek heeft uw jaarplan (budget) voor 2016? (maximaal 1 antwoord)



Voor de respondenten blijven Nederland en de directe buurlanden verreweg de grootste afzetmarkten. Waar in 2015 nog maar 54% van de respondenten aangaf Nederland als belangrijkste afzetmarkt te zien, is dat dit jaar gestegen tot meer dan 80%. Echter, nu het huis weer op orde is, wordt de groei ook wat verder van huis gezocht. Bijna de helft van de respondenten verwacht dat de grootste afzetmarkten in de toekomst in het buitenland te vinden zijn. Het economische herstel in de VS zorgt ervoor dat veel respondenten verwachten in de toekomst hun omzet in Noord-Amerika te zien groeien. Hoewel de verwachting van afzetgroei voor Oost-Europa in 2014 nog op 10% lag, geeft nu slechts 3% van de respondenten aan daar afzetgroei te verwachten op korte termijn. Men is wel positief over de vooruitzichten voor deze regio. En waar de verwachtingen in 2016 voor Azië door de tegenvallende cijfers in China en overige Aziatische landen dit jaar iets getemperd zijn, wordt er in de toekomst toch een forse grotere marktgroei verwacht. Met name de energiesector verwacht de komende jaren duidelijk voet aan de grond te krijgen in India: 21% van de respondenten uit de energiesector geeft aan in de toekomst India als een belangrijke markt te zien.

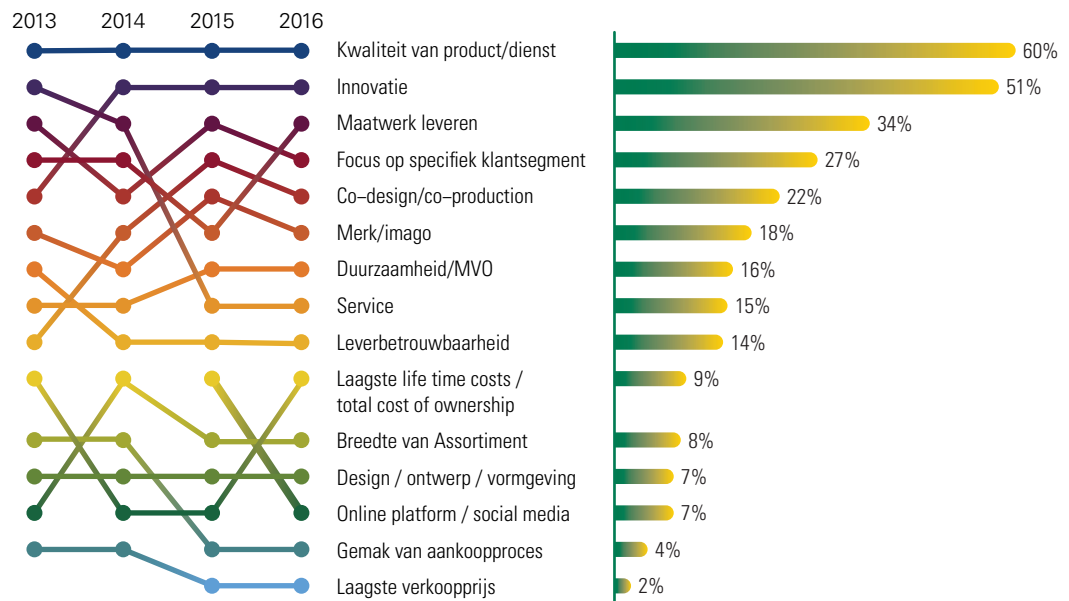
## 4

# Onderscheidend vermogen

Nederlandse bedrijven onderscheiden zich al jaren vooral op de kwaliteit van hun producten. Echter, waar kwaliteit in voorgaande jaren eenzaam bovenaan stond, blijkt dit jaar dat steeds meer bedrijven ook innovatie zien als een manier om zich te onderscheiden. Zich onderscheiden op basis van duurzaamheid daarentegen blijkt voor veel bedrijven niet mogelijk, duurzaamheid lijkt een 'licence to operate' geworden te zijn, waaraan je moet voldoen om te kunnen concurreren.

## Onderscheidend vermogen

**Figuur 4.1** Op welke manier wil u zich in 2016 onderscheiden van de concurrent? (maximaal 3 antwoorden mogelijk)





Al jarenlang onderscheiden Nederlandse bedrijven zich door hun focus op de kwaliteit van producten en/of diensten die ze aanbieden. Ook dit jaar geeft meer dan de helft van de respondenten aan zich voornamelijk op kwaliteit te willen onderscheiden. Kwaliteit stond in de afgelopen jaren dan ook eenzaam bovenaan. Dit jaar blijkt innovatie echter een steeds belangrijkere manier om zich te onderscheiden van de concurrentie. In 2013 gaf nog maar 28% van de respondenten aan zich op innovatie te willen onderscheiden, sindsdien is dit jaar op jaar gestegen tot 50% in 2016. Het verschil tussen kwaliteit en innovatie is nu nog maar 2 procentpunten. In sommige sectoren is innovatie zelfs de nieuwe nummer 1 (Financiële Dienstverlening, Handel & Retail, Industrie).

Hoewel duurzaamheid aan de top staat als het gaat om maatschappelijke thema's en ook als issue altijd wel op de strategische agenda van de CEO prijkt (al is het nooit echt bovenaan), is het niet langer een onderwerp waar organisaties het verschil op kunnen maken. Maar 16% van de respondenten geeft aan dat ze zich onderscheiden op basis van duurzaamheid. Het lijkt erop alsof duurzaamheid een *licence to operate* is geworden. Als bedrijven hier niet aan voldoen, schaadt dit hun imago. Echter, omdat alle bedrijven hieraan moeten voldoen, is het lastig om een onderscheidende strategie op duurzaamheid te vinden. Dit geldt blijkbaar niet voor alle

sectoren: in de agrifood en de bouw wordt duurzaamheid namelijk wel vaker gebruikt als strategie om zich te onderscheiden. Prijs is duidelijk geen factor meer waar bedrijven zich op denken te kunnen onderscheiden. Voor en tijdens de crisis van 2008 noemde 14% van de respondenten prijs nog als een van de belangrijkste manieren om zich te kunnen onderscheiden, in 2016 is dit gezakt tot nog maar 2% van de respondenten.

Ook service is ver gezakt als mogelijke onderscheidende factor voor bedrijven. Tot 2014 stond service op de tweede plaats, nu geeft nog maar 15% van de CEO's aan dat ze zich willen onderscheiden op (klanten) service. Liever lijkt men in te zetten op klantgerichte manieren van produceren. Het leveren van maatwerk en co-design worden de laatste jaren steeds vaker genoemd als manieren waarmee bedrijven zich trachten te onderscheiden.

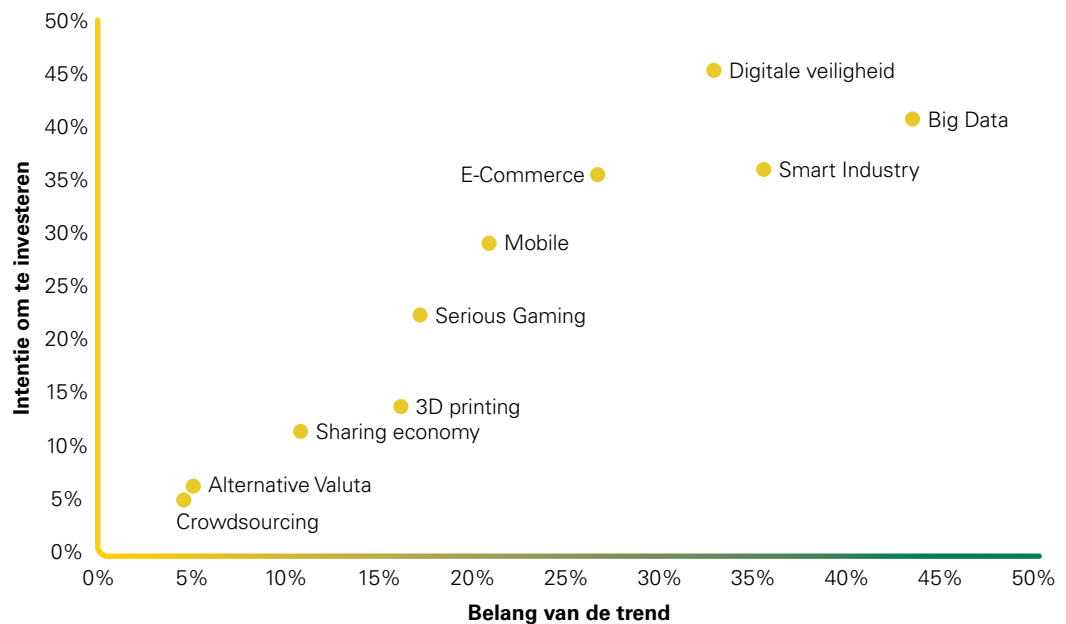
## 5

# Technologie

Technologie heeft steeds vaker een impact op de primaire processen binnen de organisatie. Het is dan ook niet vreemd dat thema's als innovatie en digitalisering hoog op de agenda van CEO's staan. Big data gaat als technologie in 2016 de meeste invloed hebben op het businessmodel. Er moet echter wel goed omgegaan worden met al die data, bedrijven geven dan ook aan veel te gaan investeren in digitale veiligheid om de risico's van big data af te dekken.

## Technologische trends

**Figuur 5.1** Welke van de onderstaande technologie-gerelateerde thema's hebben in 2016 direct impact op uw business? In welk van deze genoemde issues gaat u in 2016 daadwerkelijk doelgericht investeren? (meerdere antwoorden mogelijk)



Technologie heeft een onverminderd grote invloed op de bedrijfsvoering van organisaties. De trend van verdergaande digitalisering heeft steeds meer impact op de primaire processen binnen organisaties. Steeds vaker zoeken klanten via online kanalen naar informatie over producten of diensten. Aan de andere kant trachten bedrijven ook steeds vaker hun klanten via digitale kanalen te bereiken. En de wat vooroplopende bedrijven, zijn zelfs hun hele bedrijfsvoering en primaire processen aan het digitaliseren, inclusief hele fabrieken (denk ondermeer aan 3d-printen).

Uit het onderzoek blijkt dat CEO's big data zien als de ontwikkeling met de grootste impact op de organisatie. Big data gaat in de toekomst een belangrijke rol spelen voor organisaties, maar de risico's ervan moeten wel goed worden afgedekt. Dat blijkt ook uit het feit dat respondenten aangeven het meest te zullen investeren in de digitale veiligheid van de organisatie. Dit valt samen met de ontwikkeling dat cybersecurity in de boardroom steeds meer als maatschappelijk thema wordt besproken. De grote verwachtingen van het belang van crowdfunding worden dit jaar (weer) niet waargemaakt. Maar 4% van de respondenten geeft aan dat crowdfunding als financiering een belangrijke invloed heeft op de organisatie en slecht 5% van hen denkt in de toekomst ook hierin te gaan investeren. In de financiële sector is dit percentage met 12% iets hoger en in de bouw geeft

zelfs 18% aan komend jaar te gaan werken met crowdsourcing.

Hoe hard het gaat met innovaties en invoering van nieuwe technologie blijkt ook uit de investeringstrends van de respondenten. Daarin zien we dat zowel de grote (meer dan 1.000 werknemers) als de kleine organisaties (1-50 werknemers) relatief gezien een groot percentage van hun omzet investeren in R&D-activiteiten. Hoewel het middensegment (51-1.000 werknemers) de motor van de Nederlandse economie vormt, investeert het relatief gezien minder in R&D-activiteiten. Deze investeringen in R&D lijken voor de kleine organisaties ook het meeste op te leveren: ruim een derde van de respondenten met minder dan 51 werknemers geeft aan dat meer dan 10% van de omzet uit nieuwe producten komt. Bij grote organisaties ligt dit percentage een stuk lager. Grotere organisaties, die toch ook een groot percentage van hun omzet investeren in R&D-activiteiten, halen relatief gezien een kleiner deel van hun omzet uit nieuwe producten.

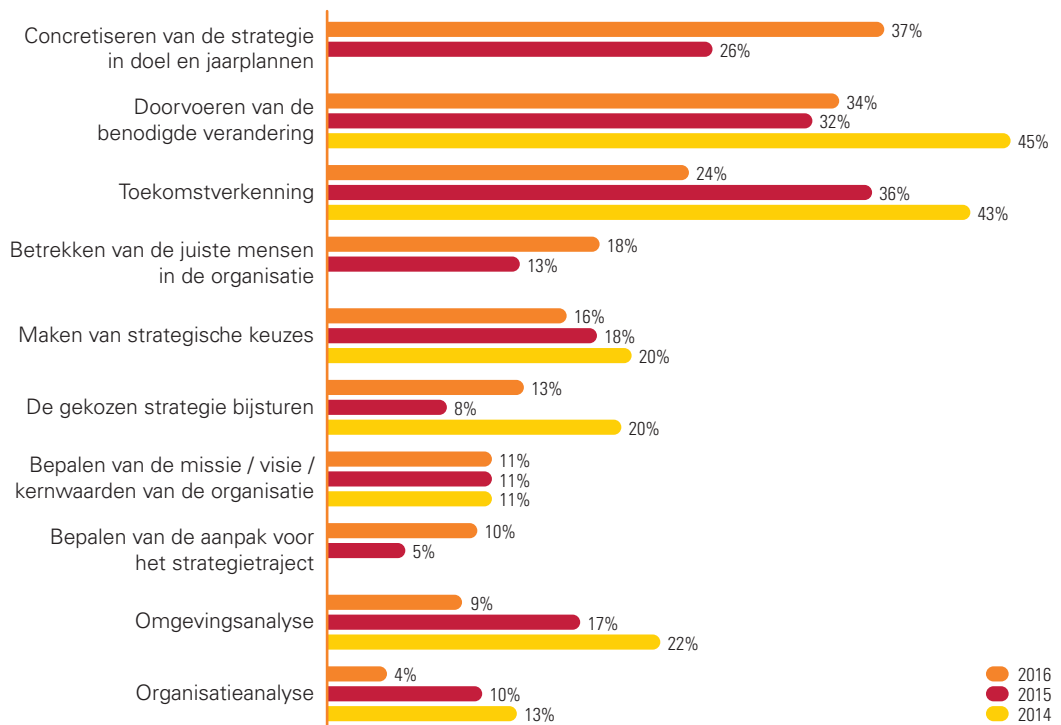
## 6

# Issues in het strategienproces

De meeste CEO's geven aan dat het identificeren van kansen en risico's steeds minder een probleem vormt. De meeste organisaties weten dat ze iets moeten doen om bij te blijven, en hebben ook steeds beter een idee in welke richting ze moeten zoeken voor oplossingen. De juiste oplossingen vinden en de gevonden oplossingen ook daadwerkelijk in te voeren, dat gaat voor de meeste bedrijven de grootste uitdaging van 2016 worden.

## Uitdagingen in het strategienproces

**Figuur 6.1** Welke aspecten van het strategienproces brengen de meeste uitdagingen met zich mee? (maximaal 2 antwoorden mogelijk)



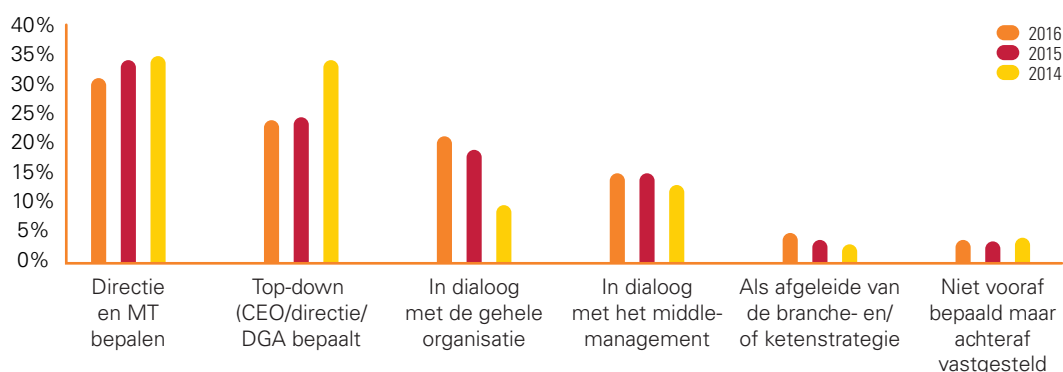
CEO's geven aan dat de uitdagingen bij strategievorming vooral liggen in het concretiseren van de strategie in doelen en jaarplannen. Dit hangt samen met het feit dat het doorvoeren van de benodigde veranderingen voor CEO's een grote belemmering blijkt voor het succes van het strategieproces. Het uitvoeren van omgevings- en organisatieanalyses lijkt steeds minder vaak een probleem. Ook de toekomstverkenning gaat organisaties goed af. Het lijkt erop dat bedrijven wel weten dat ze iets moeten doen en ook een steeds beter idee krijgen in welke richting ze de oplossing moeten zoeken. Maar hoe ze dit dan moeten gaan doen en wat daarvoor de juiste aanpak is, blijft voor veel organisaties nog de grote uitdaging.

Het strategieproces speelt zich anno 2016 nog steeds voornamelijk af in en rondom de boardroom. 31% van de respondenten geeft aan dat de directie en het MT de strategie bepalen en nog eens 23% geeft aan dat de CEO invulling geeft aan het strategieproces. Er is echter een duidelijke trend te zien dat organisaties meer mensen bij

het strategieproces betrekken dan uitsluitend degenen in en rondom de boardroom. Gaf in 2014 nog maar 10% van de respondenten aan dat de strategie bepaald wordt in dialoog met de gehele organisatie, in 2016 is dit percentage meer dan verdubbeld tot 21%. Vooral in de financiële sector lijkt dit een populaire trend, waar 39% van de bedrijven aangeeft dat de strategie in dialoog met de gehele organisatie wordt vastgesteld. Er is ook een duidelijke omslag zichtbaar in de termijn van het opstellen van een strategisch plan. Tijdens de crisis lag de nadruk van een strategisch plan meer op het overleven van het jaar en werd er dus één jaar vooruitgekeken. In 2016 lijkt de nieuwe norm een termijn van twee tot vier jaar te zijn. Met andere woorden, in turbulente tijden wordt in het strategieproces gekozen voor een kortetermijn-, top-down-aanpak om zo in korte tijd beslissingen te kunnen nemen en door te voeren. Anno 2016, wordt in het strategieproces weer vaker de organisatie betrokken, en steeds vaker worden ook externe partijen, vooral huidige en potentiële klanten, betrokken.

## Strategieproces

**Figuur 6.2** Hoe is uw huidige strategie tot stand gekomen? (één antwoord mogelijk)



## Contactpersonen

**J.J. (Justin) van der Starre**

(030) 291 6801 (secretariaat)

[j.vanderstarre@berenschot.nl](mailto:j.vanderstarre@berenschot.nl)

**G.J.J.B. (Gerben) van den Berg**

(030) 291 6801 (secretariaat)

[g.vandenberg@berenschot.nl](mailto:g.vandenberg@berenschot.nl)

**D.S. (Douwe) Suesan**

(030) 291 6801 (secretariaat)

[d.suesan@berenschot.nl](mailto:d.suesan@berenschot.nl)

Web omgeving Rapport:

[www.strategytrends.nl](http://www.strategytrends.nl)





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