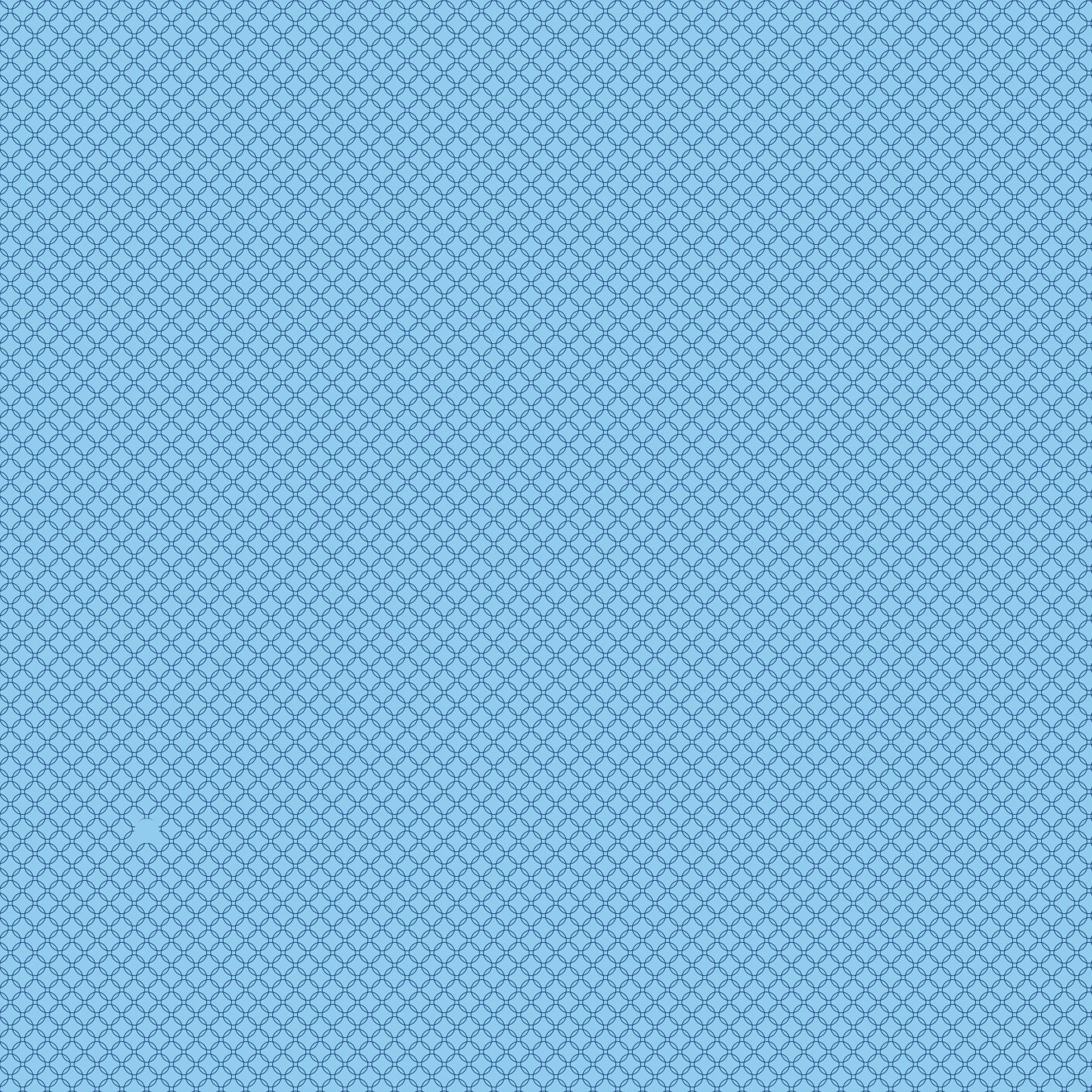




STRATEGY TRENDS 2014

The CEO's agenda

Roel van Lanen | Wieke Ambrosius



STRATEGY TRENDS 2014

The CEO's agenda

Roel van Lanen | Wieke Ambrosius

Februari 2014

Berenschot

Inno

STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Oud

1. Wat speelt er in de Nederlandse boardroom?	7
2. We willen groeien!	11
3. Hoe gaan we groeien?	15
4. Het succes van de voorloper	23
5. Voorzichtige samenwerking	31
6. Internationale kansen	37
7. De zoektocht naar geld	45
8. Klant centraal?!	51
9. Op de kleintjes blijven letten	57
10. Op zoek naar leiderschap	63
11. De weg naar strategische keuzes	69
12. Forecast NL	77
13. Het achtste Berenschot Strategy Trends onderzoek	83



STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Wat speelt er in de Nederlandse boardroom?

Wat houdt ondernemend Nederland komend jaar bezig? Welke strategische keuzes worden er in de boardroom gemaakt? Wat zijn de verwachtingen voor 2014? Allemaal vragen waar dit 8^e Berenschot Strategy Trends onderzoek antwoord op geeft.

Eén ding staat vast: we willen weer groeien. Het vergroten van de afzetmarkt en het realiseren van omzetgroei staan bovenaan de strategische agenda. Deze en andere strategische uitdagingen worden besproken in hoofdstuk twee. Het derde hoofdstuk gaat over de manier waarop die gewenste groei gerealiseerd gaat worden. Welke strategische richting

kiezen Nederlandse ondernemers/CEO's, hoe willen zij zich onderscheiden van de concurrent en op welke manier gaan zij komend jaar de omzet verhogen? Om alvast een klein tipje van de sluier op te lichten: er wordt veelal gekozen voor een strategie waarin de klantrelatie centraal staat, onderscheiden gebeurt vooral op kwaliteit en innovatie en de omzet wordt verhoogd middels het aanboren van nieuwe marktsegmenten.

De daarop volgende hoofdstukken gaan dieper in op een aantal strategische thema's, waaronder innovatie, samenwerking, internationalisatie, financiering, klanten, kosten en leiderschap. Innovatie staat hoog op de agenda, maar de investeringen in R&D zijn vaak lager dan je zou verwachten van bedrijven die zich willen onderscheiden op kwaliteit en vernieuwing (hoofdstuk vier). Samenwerking moet vooral niet te bindend zijn en gebeurt voornamelijk via deelname aan netwerken en allianties (hoofdstuk vijf).

Ten aanzien van het buitenland zijn de verwachtingen hoog, al lijkt er wel meer realisme te zitten in de belofte van de internationale markt (hoofdstuk zes). Om te kunnen groeien is geld nodig. Meer dan de helft van de deelnemende bedrijven gaat komend jaar dan ook op zoek naar nieuwe financiering. Dit verloopt niet alleen via traditionele financieringsvormen als eigen vermogen en bancaire leningen, maar steeds vaker via alternatieve financieringsmogelijkheden zoals private equity en crowdfunding (hoofdstuk zeven).

De vraag is of in de drang naar groei en vernieuwing de huidige klant wel voldoende aandacht krijgt (hoofdstuk acht). Ondanks voorzichtige positieve vooruitzichten blijven marges onder druk staan. Om de winstgevendheid te vergroten wordt enerzijds gekeken naar het productportfolio en meer winstgevend klantsegmenten. Anderzijds moeten meer efficiency en procesoptimalisatie zorgen voor de noodzake-

lijke kostenreducties (hoofdstuk negen). Tot slot, de grootste uitdaging op het vlak van Human Capital is leiderschap: hoe geeft een organisatie (en haar leiders) zin aan de activiteiten van de mensen die daar werken (hoofdstuk tien).

De manier waarop strategische keuzes worden gemaakt staat centraal in hoofdstuk 11. Hoe ziet het strategieproces er uit en wie worden hierin betrokken? Uitdagingen zitten in het uitvoeren van toekomst-verkenningen (welke mogelijkheden hebben we als organisatie om in te spelen op de toekomst) en het realiseren van de gekozen strategie.

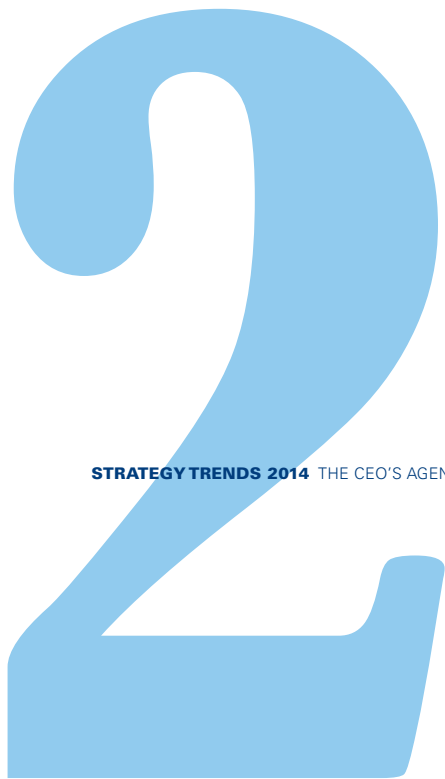
We eindigen deze publicatie met een vooruitblik (hoofdstuk 12). Er lijkt sprake te zijn van gematigd optimisme, zowel onder de deelnemers uit dit onderzoek als onder economen. De bodem van de crisis lijkt gepasseerd te zijn. Er wordt sinds jaren weer meer geïnvesteerd en hoewel er nog vele structurele ver-

anderingen noodzakelijk zijn, zien we langzaam aan steeds meer zwaluwen in de lucht. Verwachting is dat de arbeidsmarkt in de loop van 2014 de bodem bereikt en vervolgens weer gaat aantrekken.

Graag bieden wij u hierbij de uitkomsten aan van het Berenschot Strategy Trends onderzoek 2014. Wij hopen dat dit rapport u veel inspiratie biedt om uw groeiambities te realiseren!

Roel van Lanen
Wieke Ambrosius

Februari 2014



STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

We willen groeien!

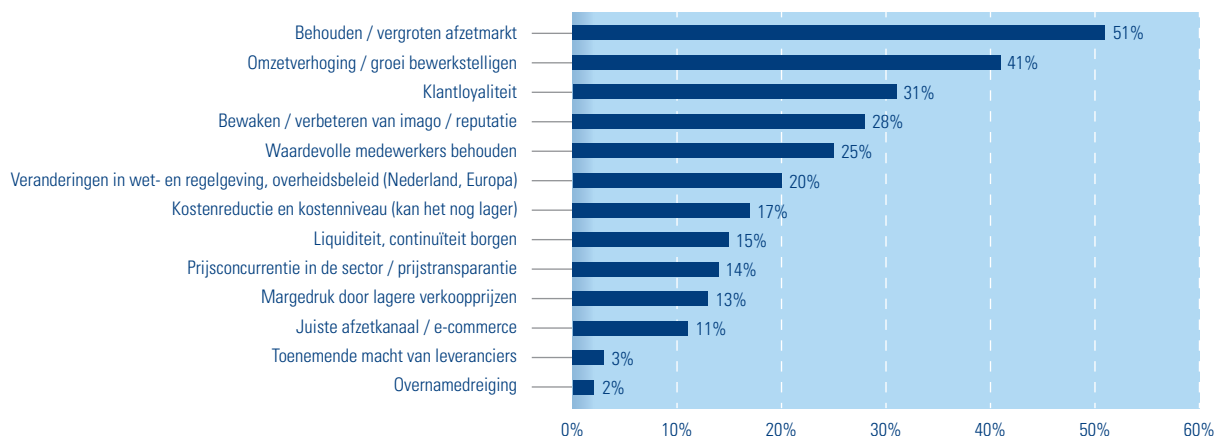
De grootste uitdaging voor de Nederlandse ondernemer komend jaar is het vergroten van de afzetmarkt en het realiseren van omzetverhoging en groei (zie figuur 1). Economen voorspellen een voorzichtig herstel van de Nederlandse economie in 2014 en het Centraal Planbureau voorziet een groei van 0,5%. Deze lichte groei zal voornamelijk gedreven worden door de export. Ook het consumentenvertrouwen is sinds eind vorig jaar licht gestegen. Eén zwaluw maakt nog geen zomer, maar het lijkt alsof er langzaam meer zwaluwen in de lucht verschijnen (zie ook hoofdstuk 12, Forecast NL).

De wil om te groeien is onlosmakelijk verbonden met ondernemerschap. Groei wordt vaak ingegeven vanuit offensief oogpunt. Denk aan de versterking van de marktpositie, verhoging van rendement, vergroting van de toegevoegde waarde voor afnemers en versterking van de macht richting toeleveranciers. Ook vanuit defensief oogpunt zijn er *drivers* voor groei: stilstand betekent achteruitgang, de kans op een vijandige overname wordt verkleind en nieuwe toetreders krijgen minder mogelijkheden.

Na groei gaat de aandacht van Nederlandse ondernemers uit naar klant-loyaliteit, de reputatie van het bedrijf, kostenreducties en het behouden van waardevolle medewerkers. Prijsconcurrentie en margedruk scoren

Strategische uitdagingen

Figuur 1 Welke uitdagingen houden u naar verwachting het meeste bezig in 2014 (maximaal 3 antwoorden mogelijk)?



relatief laag. Liquiditeit en continuïteit vormen voor de meeste ondernemers gelukkig niet het grootste zorgpunt, maar binnen een aantal boardrooms bepaalt overleven nog wel degelijk het dagelijks handelen.

Strategische uitdagingen verschillen per sector

Het behouden/vergroten van de afzetmarkt staat in alle sectoren op nummer één. Uitzondering is de financiële dienstverlening. Daar ligt men vooral wakker van het verlagen van het kostenniveau en de veranderende wet- en regelgeving. Deze issues hangen nauw met elkaar samen. Niet alleen vanwege het feit dat de Nederlandse staat eigenaar is van drie van de vier grootste banken, maar ook omdat wetgeving afgelopen jaren in sneltreinvaart wordt ingevoerd om risico's te beperken. Zo is vanuit Den Haag het verdienmodel onder financieel advies volledig omgegooid en verscherpt de Basel Committee de kapitaaleisen

aan banken (al zijn deze begin 2014 weer versoepeld). Imagoverbetering staat in deze sector op een gedeelde tweede plaats, samen met behoud van afzetmarkt. Klantloyaliteit scoort onder financiële dienstverleners relatief laag, wat toch enigszins opmerkelijk is in een sector die de mond vol heeft van "klant centraal". Juist door de vele veranderingen weten klanten niet meer precies waar ze aan toe zijn en projecteren consumenten een flinke dosis wantrouwen op de financiële sector. Bedrijven zullen daar iets mee moeten, anders verliezen ze de strijd met nieuwe toetreders die het volledig anders doen (zoals KNAB in de banken-sector of het Kruidvat dat verzekeringen verkoopt).

Onder industriële bedrijven scoort het behoud van waardevolle medewerkers relatief hoog. De sector heeft te kampen met een tekort aan technisch talent. Ook margedruk en liquiditeit zijn belangrijke issues.

In de zakelijke dienstverlening zijn met name klant-loyaliteit en reputatie een uitdaging. Prijsconcurrentie scoort in deze sector lager dan gemiddeld. Bedrijven proberen weg te blijven van de negatieve prijspiraal – dan moeten ze wel hun onderscheidend vermogen duidelijk blijven maken aan de steeds beter geïnformeerde klant, anders vervallen ze alsnog in de commodity trap (het concurreren enkel en alleen op basis van prijs).¹

In de sector energie en utility scoort kostenreductie opvallend hoog. Hier vindt onderscheid voornamelijk plaats op prijs, wat vraagt om een competitief kosten-niveau. Ook veranderende regelgeving wordt hier vaak genoemd – niet verrassend gezien de veranderingen de laatste jaren in wetgeving voor energiebedrijven (bijvoorbeeld WON) of de prijs- en marktontwikkeling bij afvalbedrijven. In de bouwsector speelt, naast groei van afzetmarkt en omzet, vooral het behoud van waardevolle medewerkers en klanten. Liquiditeit scoort in deze sector ook hoog; voor veel bouwbedrijven is het nog steeds er op of er onder.

Onder agrifood bedrijven speelt eigenlijk maar één ding en dat is het vergroten van de afzetmarkt om omzetgroei te realiseren. Voor zover er dan nog aandacht over blijft voor andere zaken gaat deze uit naar reputatieverbetering en prijsconcurrentie. Ook binnen de groothandel draait alles om groei en is prijsconcurrentie aan de orde van de dag. Het vinden van het juiste afzetkanaal en de verdere ontwikkeling van e-commerce staan hoog op de agenda. Marges staan onder druk en groothandels zullen moeten internationaliseren om hun afzetmarkt te vergroten en voldoende prijscompetitief te kunnen zijn.

E-commerce als zelfversterkende succesformule

Investerings in e-commerce scoort relatief laag in dit onderzoek. Uit onze ervaring blijkt echter dat e-commerce veel mogelijkheden biedt tot meer interactie met de klant. Gepersonaliseerd winkelen, *ordertracing*, duidelijke categorisering, snellere communicatie, om maar een paar voorbeelden te noemen. Indien op de juiste manier doorgevoerd, vormt e-commerce een zelfversterkende succesformule.¹⁾ Door toenemende interactie neemt de beschikbare informatie over de klant toe en kun je als bedrijf beter inspelen op klantwensen. Dit biedt mogelijkheden voor omzetverhoging en sterkere ketenposities, die weer kunnen leiden tot nieuwe investeringen in e-commerce en uitrol naar andere landen. De hieruit volgende schaalvoordelen zullen resulteren in een breder assortiment en meer integraal aanbod. Een sterkere positie op de inkoopmarkt heeft positieve consequenties voor de prijs/kwaliteit verhouding. Allemaal voordelen voor de klant die hopelijk zullen leiden tot meer omzet.

De inzet van e-commerce als zelfversterkende succesformule heeft consequenties voor het hele businessmodel van een organisatie. Niet alleen het verkoopkanaal verandert, maar ook de functies van inkoop, finance, logistiek en marketing.

1) Dit is met name relevant binnen retailbedrijven en groothandels, waar logistiek één van de grootste kostenposten is. Zowel in B2C als in B2B omgevingen kan e-commerce helpen de afstand tot de klant te verkleinen en logistieke ketens te verkorten.



STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Hoe gaan we groeien?

We willen dus groeien, maar hoe gaan we deze groei realiseren? Welke strategische keuzes maken we? Hoe onderscheiden we ons van de concurrent en op welke manier gaan we de omzet en winstgevendheid verhogen?

Strategische keuzes

We hebben ondernemend Nederland gevraagd wat hun strategische focus voor komend jaar wordt en op welke manier zij toegevoegde waarde willen creëren (zie figuur 2). *Customer intimacy* wordt veruit het vaakst genoemd als belangrijkste waardestrategie.ⁱⁱ Hierbij staat de relatie met de klant centraal en draait alles om het opbouwen van langdurige klantrelaties.

Product leadership wordt het meest genoemd als op één na belangrijkste strategie. Daarnaast vormt dit voor een derde van de respondenten de hoofdstrategie. Deze bedrijven zijn vol overgave bezig met het ontwikkelen van innovatieve producten/diensten, waarbij de kwaliteit van deze producten/diensten centraal staat.

Voor een kwart van de respondenten vormt *operational excellence* de voorkeursstrategie. Zij richten zich op het zo efficiënt mogelijk inrichten van de bedrijfsprocessen, om zo de kostprijs continu proberen te verlagen.

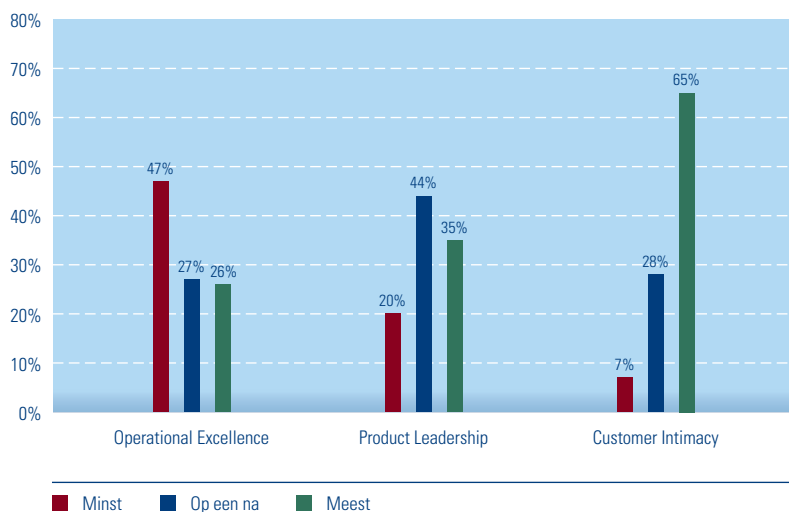
Uit figuur 3 blijkt dat de manier waarop bedrijven toegevoegde waarde willen creëren verschilt per sector. *Customer intimacy* is in de meeste sectoren de voorkeursstrategie. Uitzondering zijn bedrijven in de bouw en industrie, waar *product leadership* wordt nagestreefd. Binnen de financiële en zakelijke dienstverlening kiest men het vaakst voor een customer intimacy strategie. Dit biedt kansen voor innovatieve dienstverleners die zich op basis van het best mogelijke product willen onderscheiden van de concurrentie. Veel nieuwe toetreders kiezen al een dergelijke route, door zich af te zetten tegen de gevestigde orde. Dat is deels slimme marketing, maar daar prikken klanten (uiteindelijk) doorheen. Echt nieuwe ideeën tot wasdom laten komen en durven vermarkten levert direct een meerwaarde op.

Kies voor een heldere strategie en handel daar ook naar

Dat het hebben van een strategie belangrijk is, is bekend. Maar wat als je geen heldere strategie hebt? Organisaties zonder strategie hebben geen grip op hun koers. Zij lopen het risico op "dood-evolueren".

Voorkeursstrategie in 2014

Figuur 2 Wat is uw voorkeursstrategie voor 2014 (meest, een na meest, minst van toepassing)?

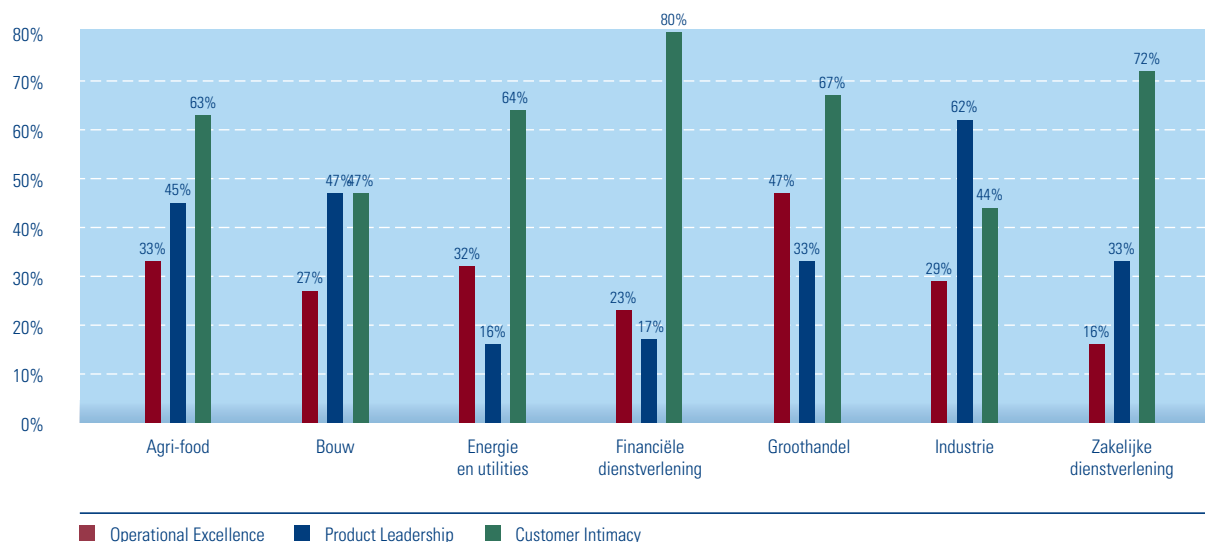


Wanneer de strategie van een organisatie niet aansluit bij haar (veranderende) omgeving, raakt de organisatie "op drift". Zonder strategie bestaat het gevaar dat een ander beslist over je toekomst, bijvoorbeeld de concurrentie, de kritische klant of door een vijandig overnamebod.

In onze adviespraktijk zien we dat vrijwel alle bedrijven die succesvol zijn excelleren in één van de waardedisciplines.ⁱⁱ Daarnaast voldoen zij aan de minimale marktstandaard wat de andere disciplines betreft. Er zijn bedrijven die in staat zijn te ontsnappen aan het idee dat je alleen goed kan zijn in één aspect en zich weten te onderscheiden op twee disciplines. Neem bijvoorbeeld Apple, dat een duidelijk *product leadership* weet te koppelen aan een sterke binding met de klant

Voorkeursstrategie per sector

Figuur 3 Wat is uw voorkeursstrategie voor 2014 (meest van toepassing, percentage respondenten per sector)?



(*customer intimacy*). Dit is echter niet voor iedereen weggelegd. Veel bedrijven raken *stuck in the middle* in hun poging overal succesvol in te zijn.

Onderscheidend vermogen

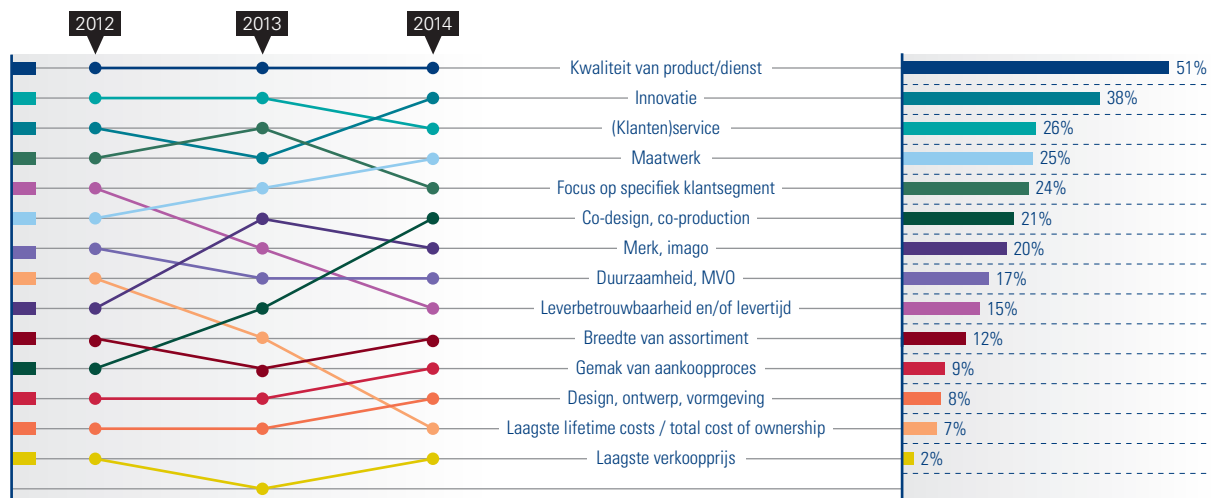
Veruit de meeste bedrijven gaan zich komend jaar onderscheiden van de concurrent met de kwaliteit van hun product/dienst. Ook voorgaande jaren stond kwaliteit op nummer één (zie figuur 4 voor een jaar-vergelijking). Een stijger in de lijst is innovatie, vorig jaar nog op nummer vier en dit jaar op de tweede plaats. Na kwaliteit en innovatie volgen aspecten die directer met de klant te maken hebben: (klanten) service, maatwerk en focus op een specifiek klant-segment. Enigszins opvallend zijn deze uitkomsten wel als we kijken naar de strategische focus van de

respondenten: twee derde van hen streeft een *customer intimacy* strategie na. Kwaliteit en innovatie zijn echter bij uitstek aspecten die horen bij een *product leadership* strategie.

Een andere opvallende stijger is co-design/co-productie. Twee jaar geleden nog op nummer 9, nu op nummer 6. Ook het leveren van maatwerk is wederom gestegen. Duurzaamheid/MVO staat al jaren rond dezelfde plaats. Je enkel hierop onderscheiden is lastig – duurzaamheid lijkt een hygiënefactor geworden die vooral als randvoorwaarde geldt. Verkoopprijs en laagste life time costs zijn niet de manier waarop ondernemingen zich willen onderscheiden – zelfs niet organisaties die zich richten op het zo efficiënt mogelijk produceren van het beste product (met een

Onderscheidend vermogen

Figuur 4 Op welke manier wilt u zich in 2014 onderscheiden van de concurrent (maximaal 3 antwoorden mogelijk)? Inclusief vergelijking 2013 en 2012.



operational excellence strategie). Bedrijven willen niet in het spel van de prijsconcurrentie stappen en proberen de *commodity trap* te vermijden.

Bedrijven die komend jaar verwachten te gaan groeien, onderscheiden zich voornamelijk op kwaliteit en innovatie (figuur 5). Zij richten zich dus op het toevoegen van waarde aan hun product/dienst. Dat kunnen zij alleen doen als zij hun klant goed kennen en weten waar deze voor wil betalen.

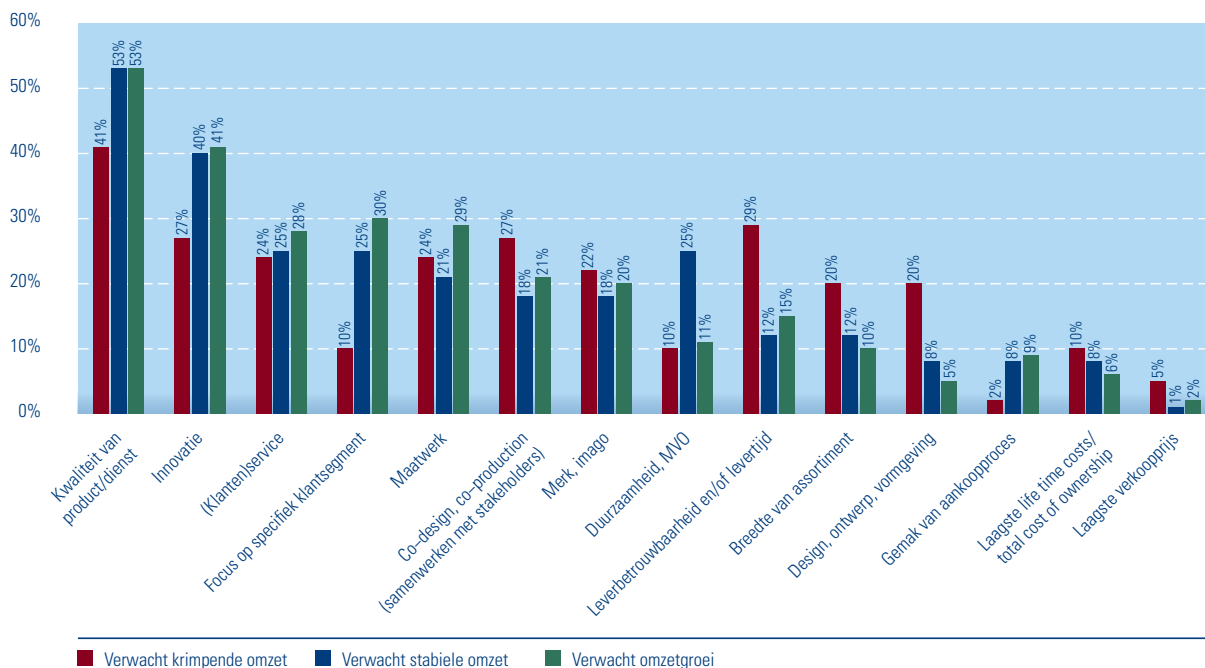
Bedrijven die komend jaar een omzetkrimp verwachten, scoren hoger op aspecten die niet direct waarde toevoegen voor de klant maar eerder als randvoorwaarden worden gezien: leverbetrouwbaarheid/lever-

tijd, breedte van het assortiment en design/ontwerp/vormgeving. Ook concurreren zij iets vaker op prijs. Het risico van te veel focus op laagste verkoopprijs is echter dat de klant de toegevoegde waarde niet meer waarneemt en steeds vaker alleen op basis van prijs gaat kiezen. Zo wordt de *commodity trap*, met al maar krimpende marges, een feit.

Bedrijven die een *product leadership* strategie hanteleren willen zich, zoals verwacht, onderscheiden op kwaliteit en innovatie. Geen breed assortiment, maar een beperkte productrange met de beste en nieuwste producten. Bedrijven met een *operational excellence* strategie scoren hoger op leverbetrouwbaarheid/levertijd en laagste life time kosten.

Onderscheidend vermogen

Figuur 5 Op welke manier wilt u zich in 2014 onderscheiden van de concurrent (maximaal 3 antwoorden mogelijk)? Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014 (omzet Nederland)?



Op zoek naar nieuwe markten

Het verhogen van de omzet houdt het Nederlandse bedrijfsleven komend jaar in haar greep. De belangrijkste manier om de omzet te verhogen is het aanboren van nieuwe marktsegmenten met het huidige aanbod aan producten/diensten (zie figuur 6). Ook de nummers twee en drie zijn gericht op het verhogen van de omzet via het aanbieden van huidige producten/diensten aan nieuwe markten en nieuwe klanten.

Ondanks het feit dat innovatie dé manier is waarop bedrijven zich willen onderscheiden, wordt het lance-

ren van een volledig nieuw product/dienst in verhouding niet vaak genoemd. Ook wordt weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden bij huidige klanten, ondanks het feit dat *customer intimacy* komend jaar de meest gehanteerde strategie is. In hoeverre staat de huidige klant nog wel centraal? In hoofdstuk 8, Klant centraal?!, gaan we hier dieper op in.

De verwachting van veel bedrijven uit het onderzoek is dat de afzet van hun product/dienst komend jaar gaat toenemen (zie figuur 8). De grote meerderheid houdt de prijs gelijk, een kwart voert prijsverhogin-

Manieren voor omzetverhoging

Figuur 6 Wat zijn voor u de belangrijkste manieren om de omzet te verhogen in 2014 (maximaal 2 antwoorden mogelijk)?



gen door (zie figuur 7). Toenemende afzet komt dus klaarblijkelijk niet voort uit het bieden van een lagere prijs, maar door andere aspecten aan het product/dienst toe te voegen, de verkoop van nieuwe producten of het aanboren van nieuwe markten. Sterker nog, bedrijven die volumegroei verwachten, verhogen ruim twee keer zo vaak de prijzen als bedrijven die volumekrimp verwachten (27% om 12%). Hier lijkt de wet van vraag en aanbod op te gaan: bij groeiende afzet (toenemende vraag) worden prijzen verhoogd.

Groeibedrijven kiezen voor het offensief

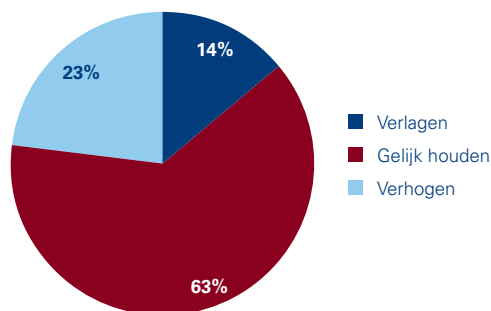
Bedrijven die komend jaar verwachten te gaan groeien doen dit met name door het aanboren van nieuwe markten, marktaandeel van concurrenten te veroveren, saleskracht te verbeteren en nieuwe producten/

diensten te introduceren. Zij gaan dus echt in de aanval en proberen hun concurrenten af te troeven.

Bedrijven die komend jaar een omzetkrimp verwachten, stellen zich defensiever op. Zij richten zich verhoudingsgewijs vaker op het doorvoeren van prijsverhogingen dan wel -verlagingen. Ook scoren zij hoger op fusies/overnames van concurrenten/ketenpartners.

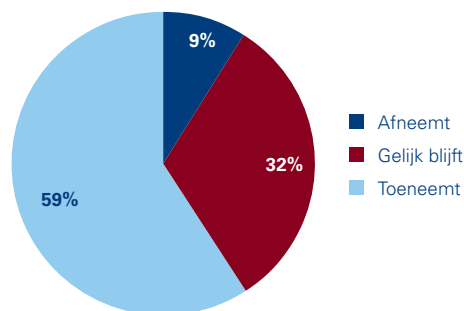
Verwachting t.a.v. verkoopprijs product/dienst voor 2014

Figuur 7 Verwacht u de verkoopprijs van uw producten/diensten komend jaar te verhogen, verlagen of gelijk te houden?



Verwachting t.a.v. afzetvolume product/dienst voor 2014

Figuur 8 Verwacht u dat de afzet (in aantallen/volume) van uw product/dienst komend jaar toeneemt, afneemt of gelijk blijft?



Webwarenhuis **Fonq.nl** heeft de afgelopen jaren een explosieve groei doorgemaakt. Aanvankelijk bestond de strategie uit het voeren van veel verschillende (niche) webwinkels naast elkaar. Nu wordt gefocust op één

warenhuis, Fonq.nl, en staat het verder laten groeien van dit merk centraal. In de markt is sprake van een tweedeling tussen merken die de prijzen helemaal vrij geven en merken die een adviesprijs sterk overeind houden. Fonq.nl voert beide strategieën in overleg met de merken: sommige merken worden breed aangeboden, zowel op eigen shops als op marktplaatsen zoals Amazon (met veel prijsconcurrentie), andere merken worden exclusief op de eigen shops aangeboden (met behoud van marge).

“Online retail gaat niet meer alleen om het geven van goede product- en prijsbeschrijvingen”, aldus Jan-Noud Hutten, operationeel directeur van Fonq.nl. “Wij onderscheiden ons door het aanbieden van exclusieve merken, goede klantenservice (ruime openingstijden), optimale logistiek, alle voor de klant belangrijke afleveropties plus een showroom, voor sommige leveranciers een vereiste. Om echt onderscheidend te zijn moet je de klant inspireren, een geweldige winkelervaring geven en een sterk merk bouwen (emotional commerce)”



STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Het succes van de voorloper

Veranderingen in het bedrijfsleven gaan steeds sneller. Deze trend lijkt te zijn begonnen in de maakindustrie. Westerse landen hadden lange tijd een technologische voorsprong op ontwikkelende economieën, zoals China of India. Daardoor was het mogelijk te concurreren met de goedkopere arbeid in die landen: “we” waren hen immers altijd een stapje voor. In toenemende mate werden echter ook in deze landen grote investeringen gedaan in kennis van product(ie)technologie. Hiermee konden ze steeds sneller de innovaties uit het westen zelf “kopiëren” en produceren. Mede hierdoor werd het voor de Westerse productiebedrijven erg belangrijk om steeds sneller nieuwe innovaties naar de markt te brengen. Waar vroeger aan een innovatie jarenlang kon worden verdiend, wordt ontwikkelaars en engineers nu opgedragen om elke zes weken met een nieuw idee te komen¹. De vraag is of echte innovatie “op commando” afgeroepen kan worden.

Inmiddels breidt deze trend zich steeds verder uit naar andere sectoren. Ook dienstverleners zien in toenemende mate hun “product”, of dat nu kennis, reputatie of andere kwaliteiten betreft, steeds meer geëvenaard worden door anderen. De klant of consument is (dankzij toegenomen

digitalisering en transparantie) steeds beter in staat om de één met de ander te vergelijken, en dankzij internationalisering steeds beter in staat om ook ver van huis een alternatief te vinden. Dus moeten in een almaar toenemend tempo nieuwe diensten naar de markt worden gebracht, om toch vooral een voor-sprong te kunnen behouden en iets unieks en onderscheidends te kunnen bieden aan de klant.

Dat innovatie belangrijk is in de boardroom zagen we al in het vorige hoofdstuk. Dit toont dat de kunst van innoveren steeds strategischer wordt. Voor wie dat lukt, ligt er een aantal mooie kansen.

Product centraal?

Vaak wordt de term *product leader*, uit de theorie over de waardedisciplines van Treacy en Wiersemaⁱⁱ, gelijk gesteld aan “voorwaartse productinnovators”. Hoewel grotendeels terecht zijn er natuurlijk ook innovators te vinden die meer het karakter van een *fast follower* of *early adapter* hebben. Zij creëren niet zelf iets uit niets, maar bouwen voort op succesvolle uitvindingen van anderen en verbeteren deze of produceren ze efficiënter. *Product leaders* zijn in staat het beste product en/of dienst (in kwalitatieve of “technische” zin) te ontwikkelen en aan te bieden, maar bovenal: de eerste daarmee te zijn.ⁱⁱⁱ Gezien de hoge mate van overlap zijn de termen *innovator* en *product leader* onderling uitwisselbaar.

Ook in ons onderzoek blijkt eens te meer dat innovatie hoog op de CEO's agenda staat – bijna 40% van de CEO's wil zich hierop onderscheiden van de concurrentie. Zij zien het focussen op dat wat voor hun tastbaar is, namelijk het eigen product of de eigen

dienstverlening, als het meest belangrijk. Product-innovatie past precies binnen dat straatje. Opvallend is echter dat maar ongeveer één op de acht respondenten de omzet denkt te gaan vergroten met nieuw te ontwikkelen producten/diensten – daarvoor wordt paradoxaal juist weer op het bestaande portfolio vertrouwd.

Voorop lopen

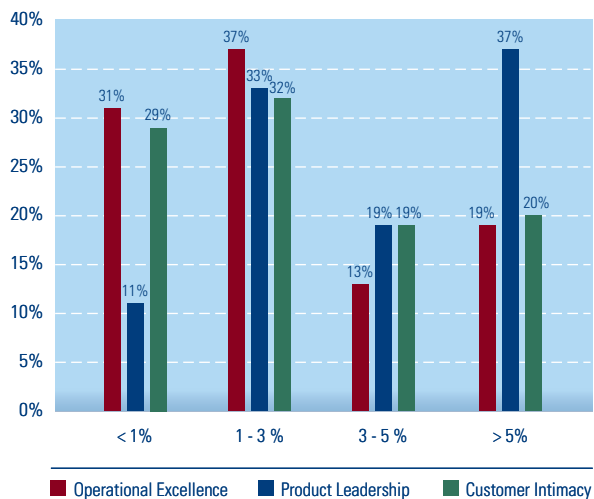
Dit lijkt het beeld te bevestigen dat (snelle) innovatie als een soort van noodzaak wordt gezien, maar er in mindere mate op gerekend wordt dat innovatie structurele omzetverhoging gaat brengen. Niet voor niets laten veel ondernemers in het onderzoek zien dat het voeren van een productleiderschap de tweede meest belangrijke strategie is voor hen (zie figuur 2).

Desalniettemin zijn er velen die voorop (willen) lopen met het beste product of de beste dienstverlening. Vraag is echter of alle beoogde productleiders daar ook naar handelen. We zien dat productleiders meer bereid zijn om geld in innovatie te steken dan andere bedrijven: iets meer dan de helft van de productleiders wenst meer dan 3% van de omzet aan innovatie te besteden (zie figuur 9). Toch kunnen we niet stellen dat productleiders vol voor innovatie gaan; voor bijna twee derde van deze bedrijven moet de investering in innovatie wel onder de 5% van de omzet blijven.

Ondanks geslonken marges in het gehele Nederlandse bedrijfsleven lijkt een investering van minder dan 5% in innovatie vrij weinig voor een échte product-leider die het vooral van innovatie moet hebben. Maar vergeet niet dat daar waar vroeger één onderneming alle kosten droeg van de volledige innovatie,

Besteding innovatie

Figuur 9 Hoeveel procent van uw omzet investeert u in R&D / Innovatie?



we tegenwoordig steeds vaker zien dat innovatie in wisselwerking met partners tot stand komt. Daardoor worden investeringen (evenals opbrengsten) gedeeld. We zien ook steeds meer grote bedrijven die kleine innovatieve bedrijven inlijven. Ook hier worden de risico's beperkt door een ander het te laten doen en dan pas de benodigde technologie in te lijven. Deze M&A kostenpost wordt meestal niet onder het kopje R&D kosten geboekt.²⁾

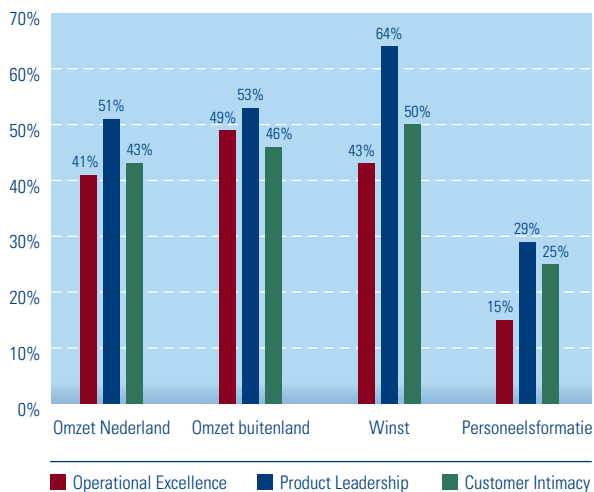
Innovatie loont!

En dat terwijl productleiders en bedrijven die veel investeren in innovatie het over de gehele linie erg

2) Voorbeeld: Koninklijke Ten Cate, dat groeit in omvang maar ook in technologische kennis en marktverbreding door gerichte overnames van kleine(re) bedrijven met unieke technologische kennis.

Groeiverwachting

Figuur 10 Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014? Percentage respondenten dat antwoordt met "Groei".

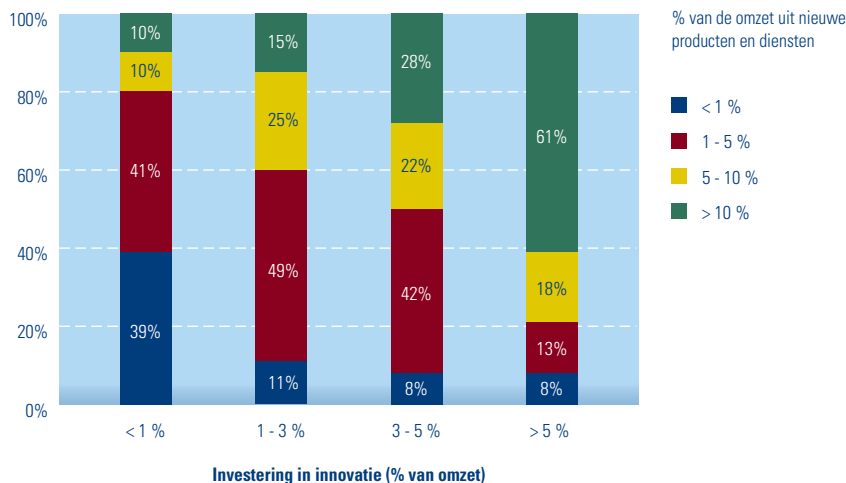


goed lijken te doen. Bijna twee derde van de productleiders verwacht winstgroei in 2014 – voor de andere organisaties is dit nog niet de helft (zie figuur 10). Daarnaast verwachten zij ook (iets) meer omzetgroei dan andere bedrijven, maar past de hogere winstverwachting vooral bij het voornemen om prijsverhogingen in te kunnen zetten in 2014 (figuren 7 en 8). Veel organisaties streven naar prijsverlagingen voor de klanten, daartoe al dan niet gedwongen door scherpere concurrentie. *Product leaders* denken echter dusdanig veel nieuwe innovaties te kunnen doen dat ze voor de toegevoegde waarde voor de klant een (hogere) meerprijs kunnen vragen.

De vraag is of succesvolle bedrijven investeren in innovatie omdat daar geld voor is, of dat innovatieve

ROI op R&D en innovatie

Figuur 11 Hoeveel procent van de omzet investeert u in R&D / innovatie? Hoeveel procent van uw omzet wordt gegenereerd door nieuwe producten/diensten (maximaal 2 jaar oud)?



bedrijven succesvol zijn omdat ze investeren. Daarom vroegen we de deelnemers ook om aan te geven in hoeverre de nieuwe voorwaartse innovaties bijdragen aan de omzet. Over de gehele linie zien we dat iets meer dan de helft van de bedrijven in Nederland meer dan 5% van de omzet uit nieuwe producten of diensten haalt (gelanceerd in de laatste 2 jaar). Het merendeel van de bedrijven die dit voor elkaar krijgt investeert ook fors in innovatie (zie figuur 11).

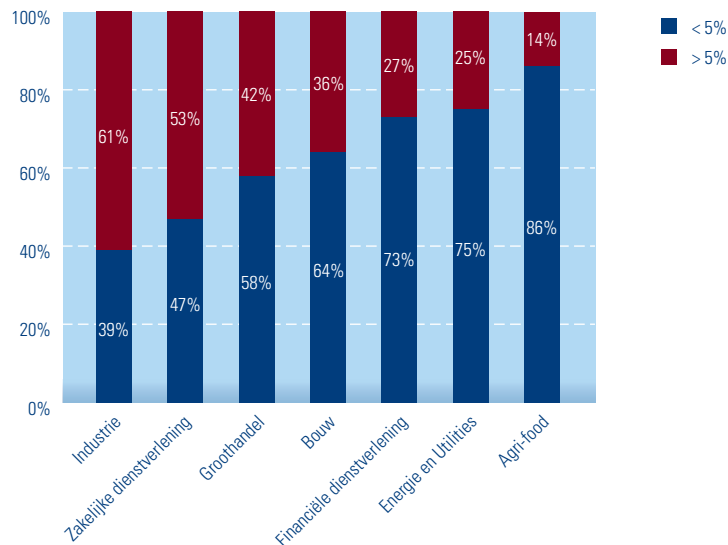
Innovatie is niet voor iedereen weggelegd

Kortom, de return on investment (ROI) op innovatie is relatief gunstig. Hoewel we natuurlijk erg nieuwsgierig zijn naar de handvol organisaties die hun inves-

tering meer dan vertienvoudigd terug zien komen (minder dan 1% van omzet investeren in innovatie en meer dan 10% afkomstig uit nieuwe producten of diensten), lijkt het voor de meeste organisaties zinvoller om meer middelen op innovatie in te zetten. Dat gaat niet alleen om geld: ook mensen, kennis, platforms en partners, managementaandacht, hardware en software dienen hiervoor te worden vrij gemaakt. Wie streeft naar productleiderschap kán zich in deze markt onderscheiden van de meute die vooral dicht tegen de klant aan wil kruipen of die eindeloos in de kosten blijft snijden. Maar om dit goed te doen zijn er wel een paar randvoorwaarden die de productleider in acht dient te nemen.

Omzet uit nieuwe producten/diensten

Figuur 12 Hoeveel procent van uw omzet wordt gegenereerd door nieuwe producten/diensten (maximaal 2 jaar oud)?
Percentage respondenten per sector.



De belangrijkste factor is de professionaliteit van het innovatiesysteem in een organisatie: de competenties en vaardigheden van iedereen (van hoog tot laag) die bij een innovatie is betrokken. Hoe intelligenter dit systeem werkt, hoe succesvoller bedrijven zijn. Als je de eerste én de beste wil zijn, neem dan geen genoegen met minder maar blijf hier naar streven, op strategisch niveau en in het dagelijks handelen. Trek de beste uitvinders aan, experimenteer, zorg voor overvloed aan goede ideeën (ideeën zijn goedkoop, foute projecten zijn duur) en raak niet van slag bij één of een aantal missers. De klappers die je maakt, zullen de missers immers terugverdienen. Innoveren vraagt om slimme keuzes en keuzes vragen om actie. Wie kiest

voor productleiderschap dient de gehele onderneming in dienst te stellen op het optimaal faciliteren van creativiteit en ontwikkeling.

Daarnaast is het belangrijk voor veel innovators dat ze zich verdiepen in wat de klant écht wil³⁾. Daarvoor hoef je niet elke dag bij de klant op de koffie – die gaat immers jouw nieuwe innovatie niet bedenken⁴⁾. Maar je moet wel snappen hoe de klant werkt, hoe hij

3) Op deze stelregel bestaan uitzonderingen. Echter, het vergroot de kans op succesvolle innovatie voor de meeste bedrijven wanneer zij sterk verbonden zijn met de klantwens.

4) Zoals Henry Ford gezegd zou hebben: "Als ik mijn klanten had gevraagd wat ze wilden, hadden ze gezegd 'Een sneller paard'".

jouw product gebruikt en waar hij tegenaan loopt bij het gebruik. Hierdoor kom je tot nieuwe inzichten. Innoveer je blind in nieuwe producten of diensten dan kun je natuurlijk altijd een toevalstreffer hebben, maar het risico op “Willie Wortelen” is te groot. De meest succesvolle *product leaders* die wij adviseren zijn in staat echte waarde voor de klant te creëren waar deze ook bereid is voor te betalen. Wie dit negeert zal niet overleven als productleider.

Tot slot zien we in onze adviespraktijk dat innovatie vooral een afweging is van moeten-willen-kunnen.

Daar waar het concurrentie-speelveld relatief stabiel is en de klanten redelijk loyaal zijn, is het “moeten” natuurlijk minder. Dit uit zich bijvoorbeeld in het verschil tussen sectoren (zie figuur 12). Wanneer je echter de hete adem van concurrenten in je nek voelt, er steeds meer *copycats* op de markt komen, klanten steeds slimmer én kritischer worden en je op je klompen aan voelt dat je markt over een paar jaar niet of nauwelijks meer zal bestaan, dan groeit het “moeten”. Om te willen en te kunnen loont het om gericht maar volledig voor onderzoek en ontwikkeling van de innovatieorganisatie te gaan.



Innovatie is niet alleen voorbehouden aan product leaders. Dat blijkt uit het verhaal van Karolien Niederer, Head of **Vebego**

Innovations. “In die spagaat tussen customer intimacy en

operational excellence ontstaan voor ons de mooiste innovaties.” Zo is er volgens Niederer ook in een prijsvechtersmarkt als de schoonmaakwereld meer dan voldoende ruimte om te innoveren. “In onze sector is het basisniveau dat aan efficiency vereist wordt gewoon heel hoog. Door ‘close to you’ te innoveren weten we de faalkosten te reduceren en tegelijkertijd voor de klant meer waarde te creëren. Daarom doen we steeds meer aan co-creatie met relaties en bedrijven.” Radicale innovatie is lastig voor een dienstenbedrijf, volgens Niederer, “omdat je altijd te maken hebt met grote groepen mensen die je mee moet nemen. Maar voor incrementele innovatie is het uitstekend geschikt.”



STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Voorzichtige samenwerking

Bedrijven ervaren steeds meer verwevenheid met andere organisaties. Dit is niet alleen het geval bij bedrijven die voor het leveren van hun product of dienst afhankelijk zijn van andere partijen, zoals leveranciers of tussenpersonen. Juist ook op strategisch niveau blijkt dat organisaties elkaar steeds meer nodig hebben om de eigen doelen te realiseren.

Nog niet zo lang geleden waren bedrijven eilandjes die er naar streefden de eigen doelen te bereiken zonder oog voor wat er om hen heen gebeurde. Vaak uitte zich dat in scherpe concurrentie met de ketenpartners: als van de prijs die de eindklant betaalt maar een zo groot mogelijk deel naar mij toe gaat ben ik tevreden. Dat dit ten koste gaat van andere partijen in de keten was niet zo belangrijk. Porter leerde ons immers dat de focus op directe concurrentie moet liggen en dat andere partijen (met name leveranciers en klanten) toch vooral in hun onderhandelingsmacht moeten worden beperkt.^{iv}

Trendbreuk

De laatste jaren zien we een trend naar een andere interpretatie van Porter. Wie concludeert dat rivaliteit tussen bestaande concurrenten het belangrijkste is, kan namelijk ook stellen dat de klant en de leverancier kunnen worden gebruikt om de eigen concurrentiekracht te verhogen, zonder dat deze worden uitgeknepen. Samenwerking met leveranciers kan een groot concurrentievoordeel opleveren, bijvoorbeeld door een beter productontwerp, efficiëntere logistiek of gezamenlijke innovatie. En voor wie zijn kopers (klanten) dichtbij houdt, geldt hetzelfde: concurrentievoordelen worden groter door kennisdeling, *cross-selling*, populariteitsverhoging van het merk en ga zo maar door. Uitgangspunt voor samenwerking is het creëren van een win-win situatie.

Door toenemende transparantie is het steeds lastiger voor organisaties om zich te onderscheiden van de concurrent. Samenwerking is bij uitstek een issue dat

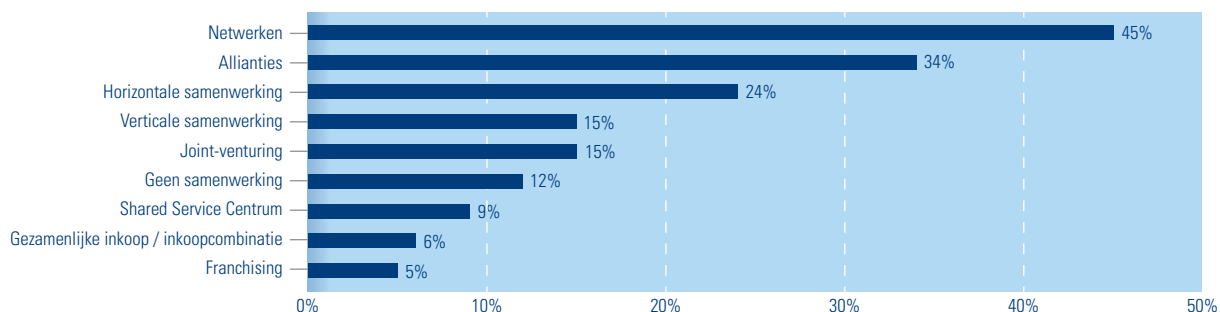
vanuit de boardroom kan worden opgepakt om tot een onderscheidend businessmodel te komen. Het onderzoek bevestigt dat dit ook gebeurt: slechts één op de acht CEO's heeft samenwerking niet op de agenda staan voor 2014. Dat het belangrijk is staat dus vast. Dan rest de vraag: hoe ziet die samenwerking er precies uit?

Niet te knus!

Bijna de helft van de respondenten zal in 2014 actief deelnemen aan netwerken (zie figuur 13). Kennelijk begeven ondernemers zich nog altijd graag in kringen waar andere ondernemers komen. Netwerken hebben een hoog vrijblijvendheidsgehalte: het is vooral een manier om nieuwe contacten op te doen en daarmee mogelijke kansen voor de onderneming te verkennen. Vooral kleine ondernemingen (tot 50 medewerkers) grijpen massaal de mogelijkheid aan om zich in allerlei netwerken te begeven, om daarmee de eigen kansen te vergroten.

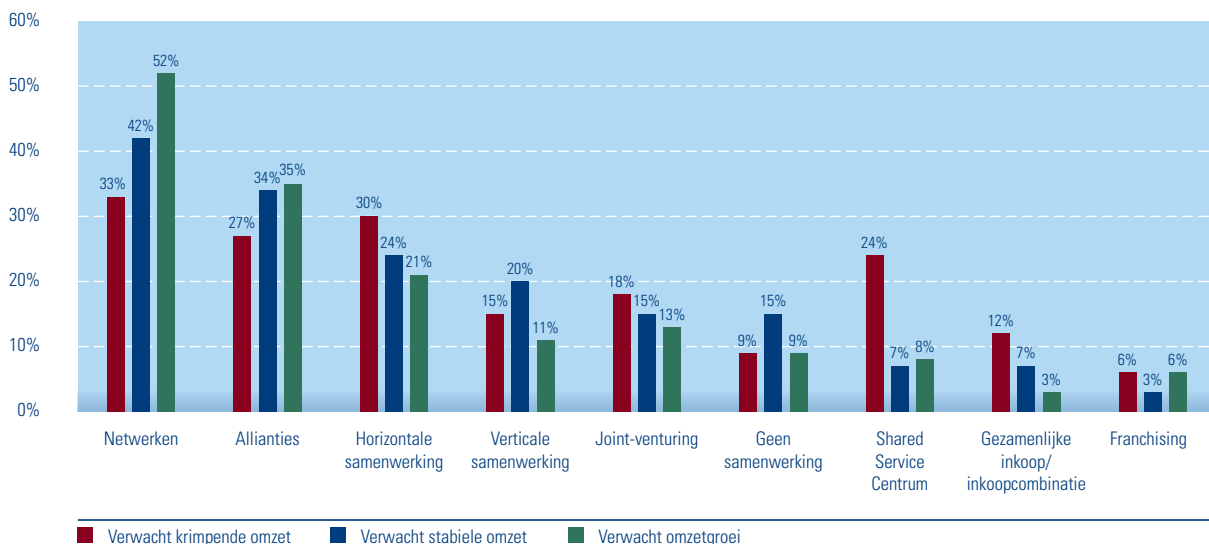
Verwachte samenwerkingsvormen

Figuur 13 Op welke manier verwacht u komend jaar (bindend) samen te werken (meerdere opties mogelijk)?



Verwachte samenwerkingvormen

Figuur 14 Op welke manier verwacht u komend jaar (bindend) samen te werken (meerdere opties mogelijk)? Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014 (omzet Nederland)?



Ook allianties zijn populair; één op de drie ondernemers verwacht in 2014 deel te nemen aan (nieuwe of bestaande) allianties. Allianties bestaan in alle soorten en maten; soms bindend, soms meer vrijblijvend. Wel is het zo dat allianties vrijwel uitsluitend gaan over één specifieke taak, vraagstelling of propositie. Daarmee is het heel gerichte samenwerking maar op kleine schaal. Dit maakt allianties niet minder nuttig – integraal! Wij geloven sterk in de zin van het sluiten van passende allianties, daaruit maximale meerwaarde voor de betrokken partijen genereren en vervolgens voortborduren op het succes van de alliantie. De populariteit van allianties geeft echter wel aan dat samenwerking toch vooral niet al te intensief moet zijn.

Omdat het moet, of omdat het mag?

Tussen organisaties zien we wel de nodige verschillen. Bedrijven waar het wat minder goed gaat, kiezen voor andere vormen van samenwerking dan bedrijven waar de verwachtingen een stuk positiever zijn (zie figuur 14). Als het slecht gaat móet je vaak wel samenwerken. Vandaar dat deze organisaties in grotere getale kiezen voor samenwerking in shared service centra en op het gebied van gezamenlijke inkoop. Daarmee vallen significante kostenvoordelen te behalen die voor hen noodzakelijk en urgent zijn. Ook organisaties met een *operational excellence* strategie kiezen relatief vaker voor deze vormen van samenwerking, teneinde zo kostenvoordelen te realiseren.

Bedrijven waar het beter gaat, zijn juist actiever in het gezamenlijk creëren van nieuwe kansen. Weliswaar overwegend in de meer vrijblijvende en niet-intensieve vormen van samenwerking, zoals netwerken, maar ze zijn duidelijk op zoek naar gezamenlijke kansen. Begrijpelijk is dit zeker, omdat deze organisaties meer resources hebben om kansen te verkennen dan bedrijven waar de portemonnee (bijna) leeg is. Het geeft echter ook aan dat de gebruikelijke reflex bij tegenwind (kosten snijden) nog altijd heilig is. Nieuwe kansen ontginnen en daartoe partnerschappen sluiten blijkt voor veel CEO's lastig wanneer zij in de problemen zitten.

Samenwerken? Doen!

Wij raden echter aan om dat juist wél te doen. Natuurlijk is het belangrijk om scherp op de kosten te blijven sturen. En wanneer deze gereduceerd kunnen worden door samenwerking aan de achterkant moet je dat vooral niet laten. Maar om te voorkomen dat het vechten in de marge wordt op een kostenbasis waar alle rek inmiddels uit is kunnen bedrijven juist beter op zoek gaan naar nieuwe verdienmodellen en nieuwe kansen. Samenwerken met partners kan tot snelle en grote doorbraken leiden. Om te komen tot nieuwe samenwerkingsvormen waarin veel energie kan worden gecreëerd gebruiken wij de methodiek van de alliantiefabriek⁵⁾.

5) Zie <http://www.alliantiefabriek.nl/>



Samenwerking is voor **Antea Group** een voorwaarde voor succes, zonder samenwerking is er geen bestaansrecht.

Vincent Laracker, adviesgroepmanager Water: "Vanuit de

klantvraag maken we elke keer de afweging of we als Antea Group zelfstandig of met een combinatie van partijen de hoogste toegevoegde waarde voor onze klanten kunnen leveren". Partijen waar Antea Group mee samenwerkt zijn vaak nichespelers die specialistische kennis kunnen leveren. Samenwerking vindt plaats via langlopende raamcontracten, maar kan ook op losse projectbasis plaatsvinden, telkens afhankelijk van de specifieke wensen van de klant. Daarnaast werkt Antea Group ook met partners aan innovaties.

Om samenwerking tot een succes te maken zijn onderling vertrouwen en een goede relatie van cruciaal belang. "Je moet elkaar wat willen gunnen. Er moet een klik zijn, de samenwerkingspartij moet passen bij ons DNA en je moet precies weten wat je elkaar te bieden hebt", aldus de heer Laracker. "Je moet in het verlengde van elkaar opereren om de hele keten te kunnen bedienen en zo de klant optimaal van dienst te zijn".



Internationale kansen

Het vergroten van de afzetmarkt en het realiseren van omzetgroei zijn komend jaar de belangrijkste strategische uitdagingen. De internationale markt biedt mogelijkheden voor deze groei.

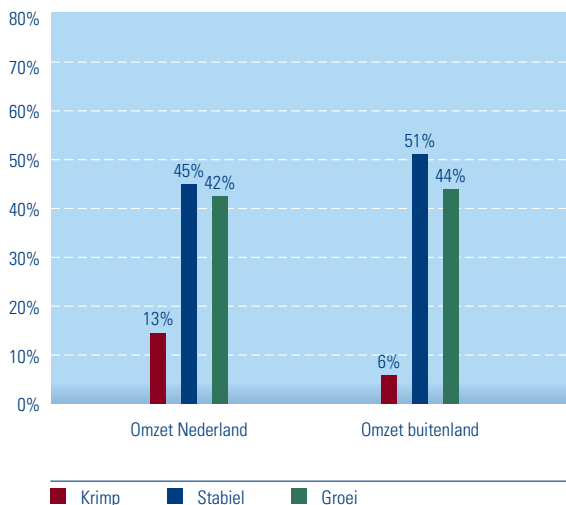
Kansen in het buitenland

Over de kansen in het buitenland zijn meer bedrijven positief gestemd dan over de kansen in Nederland (zie figuur 15). Vergeleken met de uitkomsten van vorig jaar lijkt er dit jaar wel meer realisme te zitten in de op het buitenland gevestigde hoop. Vorig jaar verwachtte maar liefst 70% van de deelnemers omzetgroei in het buitenland, vergeleken met 44% dit jaar (zie figuur 16). In hoofdstuk 12 gaan we nader in op de verwachtingen voor 2014 ten aanzien van omzet, formatie en winst.

De hoop die gevestigd wordt op het buitenland verschilt per sector (zie figuur 17). Industriële bedrijven en bedrijven uit de agrifood zijn veruit het positiefst over hun buitenlandse omzetontwikkeling. Ook financiële dienstverleners en groothandels zijn behoorlijk optimistisch over de kansen in het buitenland.

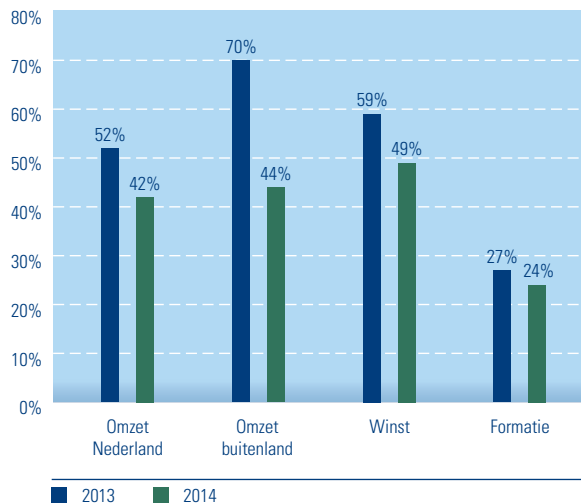
Verwachtingen 2014

Figuur 15 Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014? (omzet Nederland en omzet buitenland)



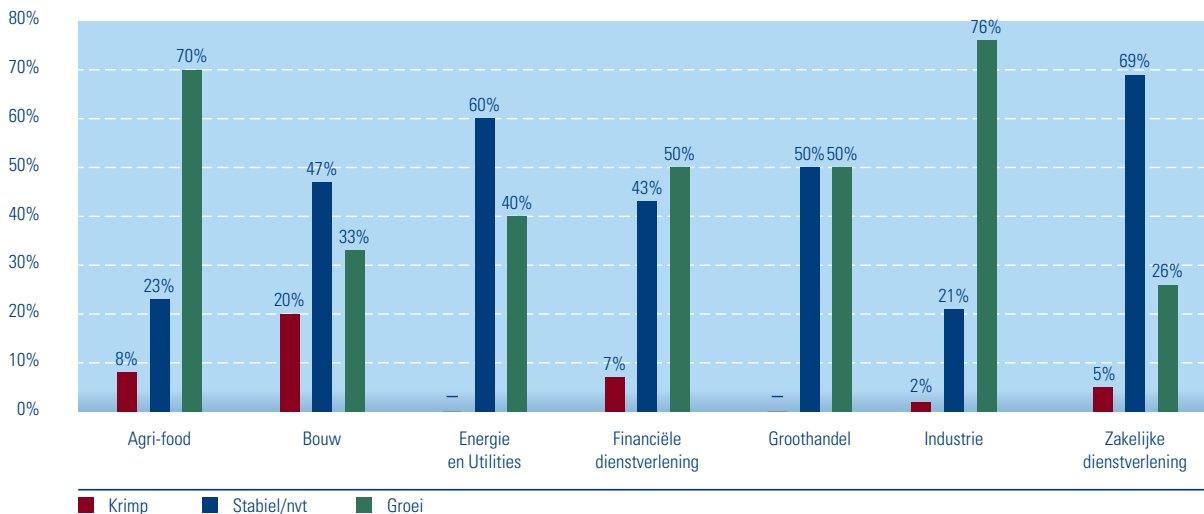
Groeiverwachting 2014 t.o.v. 2013

Figuur 16 Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014? Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2013 (uit Strategy Trends 2013 onderzoek)? Voor beide: percentage respondenten dat "groei" aangeeft.



Verwachtingen 2014 – Omzet buitenland

Figuur 17 Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014 (omzet buitenland)?



Waar gaan we naartoe?

Wie kansen ziet in het buitenland blijft redelijk dicht bij huis. West-Europa is volgens de respondenten de meest kansrijke afzetmarkt (zie figuur 18). Dit geldt voor vrijwel alle sectoren, maar met name voor de groothandel en de industrie (zie figuur 19). De agrifood sector is de sector die het meest naar Oost-Europa kijkt: een kwart van de respondenten uit die sector geeft aan daar de meeste kansen te zien en 18% richt zich specifiek op Rusland. Noord-Europa (Scandinavië) is voor deze zelfde drie sectoren (groothandel, industrie en agrifood) interessant.

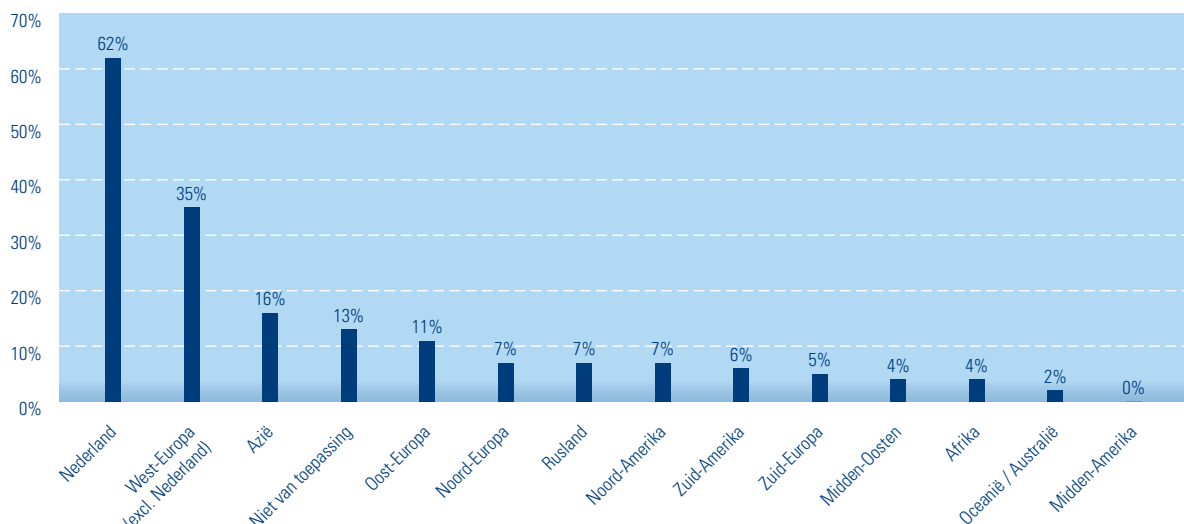
West-Europa vormt naast de meest kansrijke afzetmarkt, volgens de respondenten, ook op dit moment

al de grootste afzetmarkt voor Nederland, aldus het CBS. De Nederlandse export richt zich voornamelijk op de volgende 5 West-Europese landen: Duitsland, België, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk en Italië. Samen vertegenwoordigen deze landen 61% van de totale Nederlandse export. Vergeleken met andere EU-landen vindt onze export veel geconcentreerder plaats.

Met West-Europa als grootste afzetmarkt én als meest kansrijke groeimarkt kan dit tot significante groei leiden. En met export als sleutel voor groei kan Nederland de aansluiting met de omringende landen weer vinden. De handel vormt een belangrijke inkomstenbron voor ons land. Een derde van ons BBP wordt gedreven door export en 44% van de Nederlandse

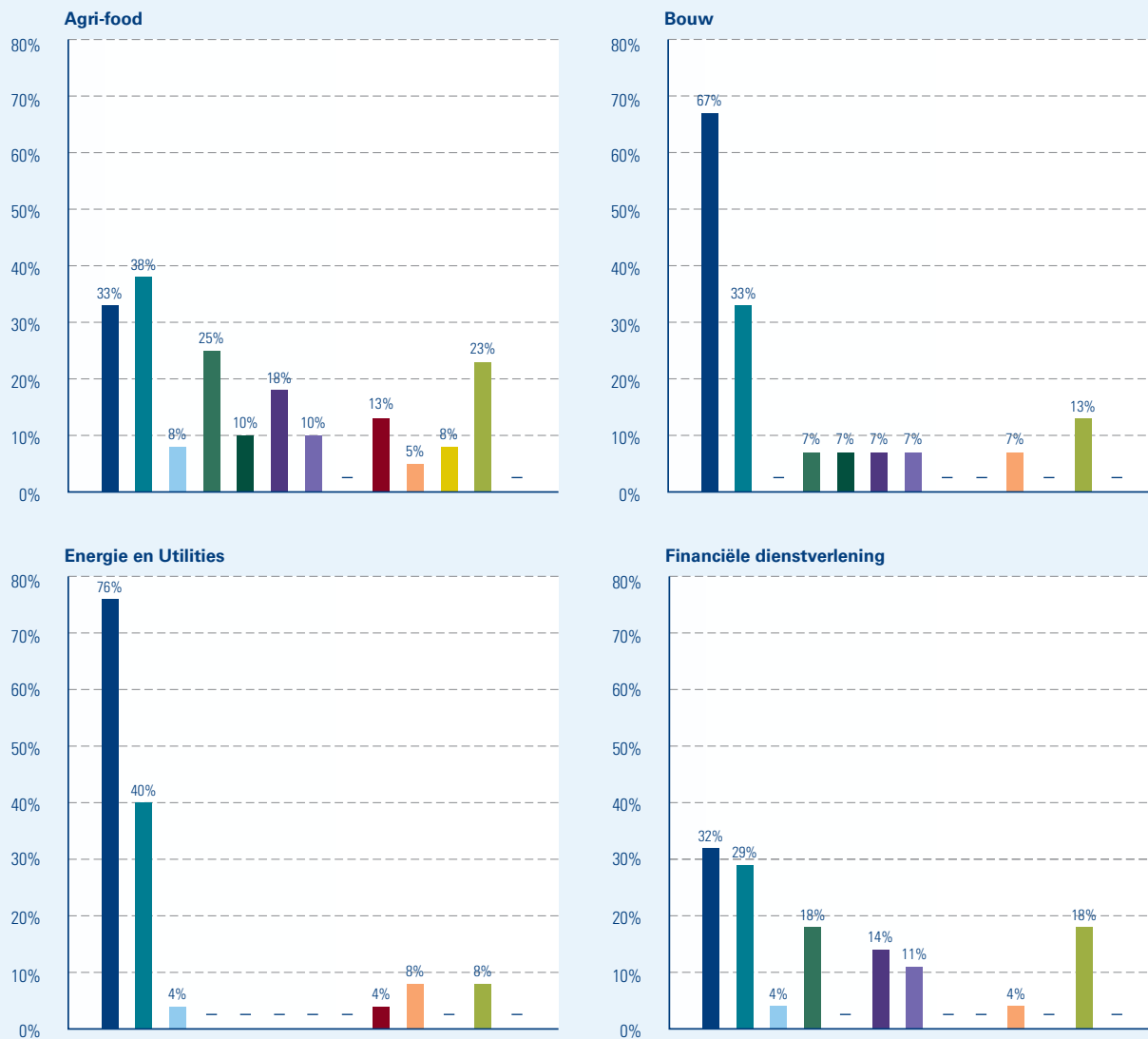
Meest kansrijke afzetmarkten voor groei

Figuur 18 In welke afzetmarkt(en) verwacht u de meeste groei (maximaal 3 antwoorden mogelijk)?

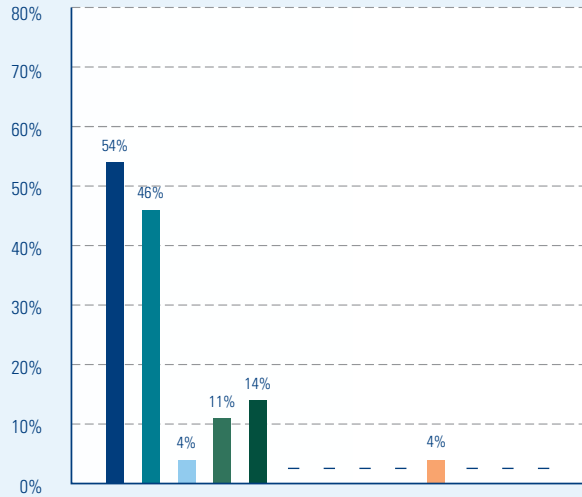


Meest kansrijke afzetmarkten per sector

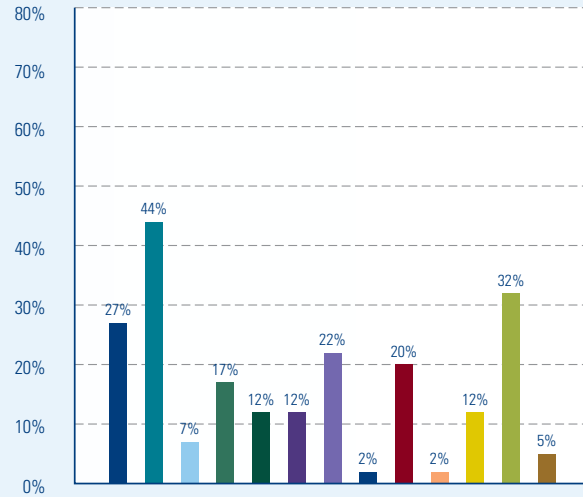
Figuur 19 In welke afzetmarkt(en) verwacht u de meeste groei (maximaal 3 antwoorden mogelijk)?



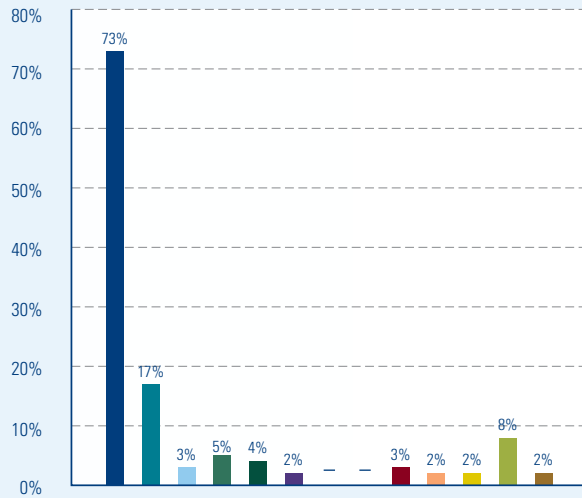
Groothandel



Industrie



Zakelijke dienstverlening



- Nederland
- West-Europa (excl. NL)
- Zuid-Europa
- Oost-Europa
- Noord-Europa
- Rusland
- Noord-Amerika
- Midden-Amerika
- Zuid-Amerika
- Afrika
- Midden-Oosten
- Azië
- Oceanië / Australië

werknemers is werkzaam voor een exportbedrijf. Hiermee zijn we de nummer 5 op de wereldranglijst van exportlanden.^v

Afrika biedt kansen

Buiten Europa zien we de kansrijkheid voor de meeste respondenten in rap tempo afnemen. Alleen Azië is nog redelijk populair in alle sectoren behalve de groothandel. De industrie kijkt (naast Azië) vooral naar het westen, met de meeste kansen in Noord- en Zuid-Amerika (22% en 20% respectievelijk). Afrika komt verrassend genoeg bij slechts 3,9% van alle respondenten op het lijstje van meest kansrijke afzetmarkten terug – evenveel als het Midden-Oosten. Alleen in de energie- en utilities sector ziet nog 8% van de deelnemers kansen in Afrika, in alle andere sectoren is dit nog minder. Opmerkelijk, aangezien *bottom of the pyramid* – strategieën de afgelopen jaren ontzettend succesvol zijn gebleken en diverse Afrikaanse landen de hoogste groei cijfers ter wereld laten zien. Het lijkt dus op een stukje “onbekend maakt onbemind”; wij raden echter aan Afrika serieus te nemen als afzetmarkt.^{vi}

Zo biedt Sub-Sahara Afrika een uitdagende, vaak turbulente maar steeds meer vruchtbare bodem voor internationaal ondernemerschap. Nederlandse ondernemers hebben een lange geschiedenis in het Afrikaanse continent. Hun positie staat echter onder druk. Concurrenten uit met name de BRIC-landen betreden de Afrikaanse markt met een langetermijnvisie, integrale aanpak en bovenal, voldoende geld.

Om kansen te pakken in Afrika zullen Nederlandse bedrijven meer investeringsgerichte, proactieve en inclusieve strategieën moeten opstellen. “Inclusieve”

strategieën vragen om een langetermijnvisie, duurzame investeringen, lokale aanwezigheid en samenwerking met lokale (ook niet-markt) partijen. Wanneer Nederlandse ondernemingen meer partnerschappen aan gaan met Afrikaanse ondernemingen, meer lokale werknemers in dienst nemen op hoge posities en hun product aanpassen aan de lokale klantbehoeften, dan ligt er nog een wereld aan kansen open.^{vi}

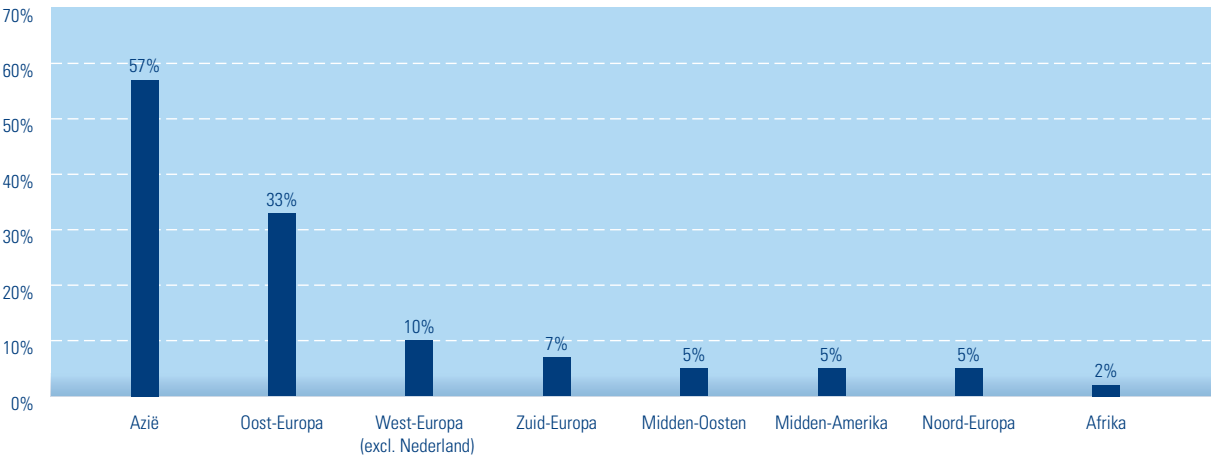
Een op de zes bedrijven gaat komend jaar *offshoren*

Naast de kansen die ondernemers zien om hun afzet in het buitenland te vergroten blijven ze ook gefocust op productie in het buitenland. Een op de zes bedrijven die deelnamen aan het onderzoek gaat komend jaar bedrijfsonderdelen *offshoren*. Het uitbesteden van activiteiten vindt voornamelijk plaats naar Azië en Oost-Europa (zie figuur 20).

Het zijn niet alleen de indirecte (niet-primaire) processen zoals klantenservice en automatisering die worden uitbesteed. Bijna de helft van de bedrijven die komend jaar denkt te gaan *offshoren* gaat ook (een deel van) de primaire processen *offshoren*. Dit geldt met name voor de bouw en industrie. In de financiële dienstverlening, agrifood, groothandel en energie-sector zijn het wel met name de niet-primaire activiteiten die worden uitbesteed.

Offshoring

Figuur 20 Naar welke internationale regio gaat u onderdelen offshoren (meerdere antwoorden mogelijk)?





STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

De zoektocht naar geld

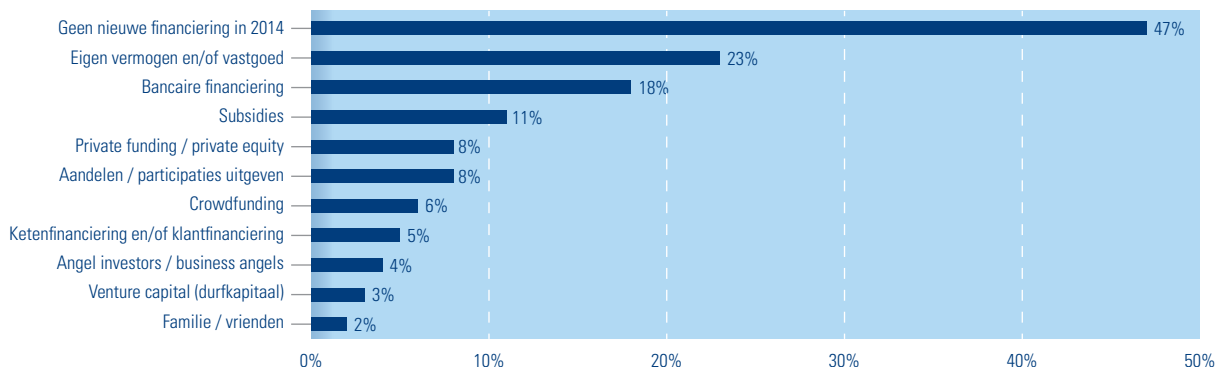
Die groei waar we naar op zoek zijn moet wel gefinancierd worden. Uit het onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de bedrijven komend jaar op zoek gaat naar nieuwe financiering (zie figuur 21). Deze financiering wordt via veel verschillende kanalen gezocht. Naast de meer traditionele financieringsvormen, zoals eigen vermogen en bancaire leningen, zoeken bedrijven steeds meer toegang tot alternatieve financieringsmogelijkheden, zoals private equity en crowdfunding.

Verscheidenheid aan financieringsvormen

Bijna de helft van de bedrijven die op zoek is naar nieuwe financiering spreekt hiervoor het eigen vermogen aan. Dit heeft een negatieve impact op de solvabiliteit, één van de belangrijkste indicatoren waar de bank naar kijkt bij het beoordelen van kredietaanvragen. En de belangrijkste bron van externe financiering is immers nog steeds de bank. Een derde van de bedrijven die financiering zoekt, kiest voor deze vorm. Bedrijven die vanuit eigen vermogen nieuwe financiering zoeken vallen uiteen in twee categorieën: zij die zeer kapitaalkrachtig zijn en relatief weinig externe financiering nodig hebben, en zij die niet meer bij de bank terecht kunnen voor financiering. Met name die laatste groep bevindt zich in een

Financieringsvormen

Figuur 21 Van welke nieuwe financieringsmogelijkheden verwacht u in 2014 gebruik te zullen maken (meerdere antwoorden mogelijk)?



lastig pakket. Vaak is er te weinig eigen vermogen om te kunnen investeren.

Financiering lijkt steeds vaker te worden gezocht in subsidies, private funding of het uitgeven van participaties en/of aandelen. Ook zijn er bedrijven die door middel van crowdfunding aan financiering komen. Crowdfunding is steeds meer in opmars. In 2012 waren er wereldwijd meer dan een miljoen financieringscampagnes op basis van crowdfunding, met een waarde van 2,7 miljard dollar. De verwachting is dat er in 2013 zelfs voor meer dan 5 miljard dollar in crowdfundingprojecten wordt geïnvesteerd.^{vii} Crowdfunding geeft de ondernemer de mogelijkheid productie voor te financieren en biedt tevens een interessant marketinginstrument.

Financieringsvormen die minder vaak worden ingezet zijn ketenfinanciering/klantfinanciering, durfkapitaal

en *business angels* (vermogende particulier of clubje individuen die een startende onderneming van geld voorziet en eventueel adviseert).

Financieringsbehoefte verschilt per sector

Binnen de agrifood zijn er opvallend veel bedrijven die aangeven komend jaar geen gebruik te maken van nieuwe financiering. Bedrijven uit deze sector die wel nieuwe financiering zoeken doen dit via de banken. In de agrifood is de financiering van bedrijven al zeer sterk verweven met de banken. Deze intieme relatie betekent een gezamenlijk risico in de bedrijfsvoering, wat leidt tot gedeelde verantwoordelijkheid. Daarom wordt nieuwe financiering vooral bij de huidige financiers gezocht.

Ook binnen de groothandel wordt komend jaar relatief weinig nieuwe financiering gezocht. Industriële bedrijven daarentegen gaan komend jaar wel op zoek

naar nieuwe financiering, met name via de bank, maar ook vanuit het eigen vermogen, subsidies en private equity. In de bouw spreekt men relatief vaak het eigen vermogen aan als financieringsbron. Ook wordt in deze sector, vergeleken met de andere sectoren, meer gebruik gemaakt van crowdfunding, uitgifte van aandelen en klopt men vaker aan bij familie/vrienden. In de energiesector maakt men gebruik van veel verschillende financieringsvormen en scoort crowdfunding opvallend hoog. Financiële dienstverleners die komend jaar nieuwe financiering nodig hebben, doen dit vooral via het eigen vermogen of aandelenuitgifte.

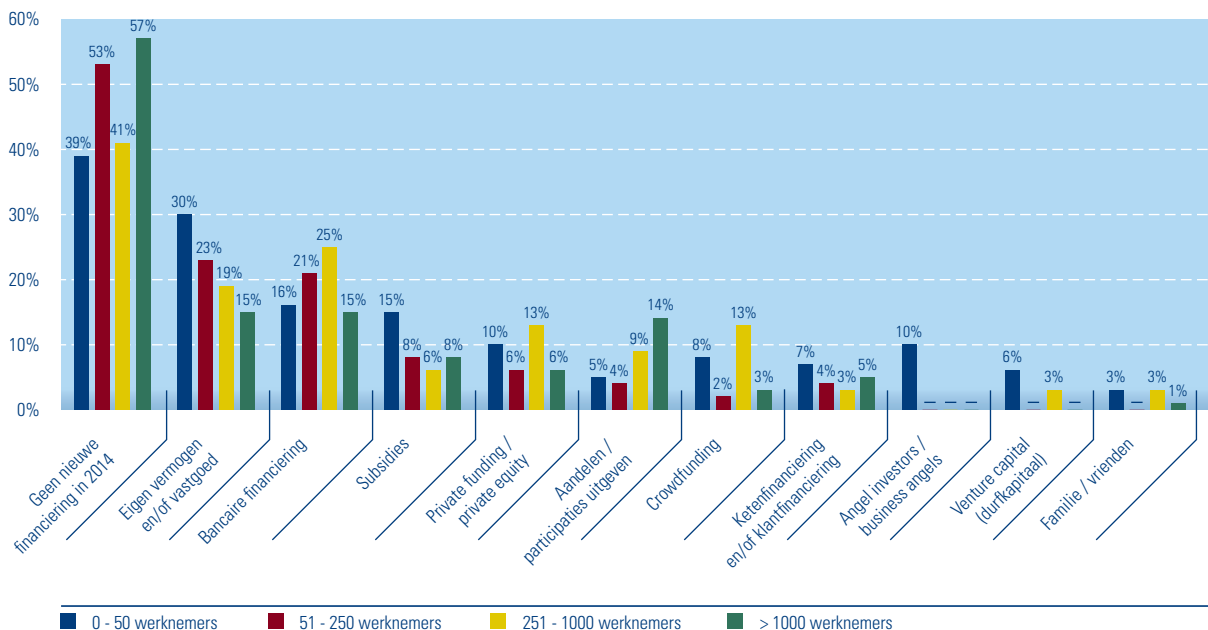
In de zakelijke dienstverlening wordt een breed pallet aan financieringsvormen ingezet.

Kleine ondernemingen vindingrijker

Kleine ondernemingen lijken vindingrijker in het vinden van nieuwe financieringsvormen dan grotere bedrijven (zie figuur 22). Zij maken in verhouding meer gebruik van subsidies en venture capital. Ook vestigen zij hun hoop relatief vaak op *angel investors* – iets wat voor grotere partijen natuurlijk niet is weggelegd gezien de veel hogere kapitaalbehoefte.

Nieuwe financiering in 2014

Figuur 22 Van welke nieuwe financieringsmogelijkheden verwacht u in 2014 gebruik te zullen maken (meerdere antwoorden mogelijk)? Percentage respondenten naar bedrijfsgrootte



Interessant is ook te zien dat grotere bedrijven (251-1000 medewerkers) het meest gebruikmaken van crowdfunding. Deze vorm van financiering werd vaak ingezet door startende ondernemers, maar is ook voor bestaande bedrijven interessant. Mensen zullen sneller geneigd zijn te investeren in een volwassen bedrijf dat zich al bewezen heeft.

De grote bedrijven (> 1000 medewerkers) maken komend jaar het minst gebruik van nieuwe financiering. Als zij dat wel doen, dan is dat met name via aandelenuitgifte (zie bijvoorbeeld de Rabobank, die de oude certificatenstructuur wijzigt en naar de beurs gaat om geld op te halen).

Niet willen of niet kunnen?

De andere helft van de deelnemende bedrijven geeft aan komend jaar géén nieuwe financiering te zoeken. De vraag is of dit komt doordat zij verwachten geen toegang tot financiering te *kunnen* krijgen (bijvoorbeeld doordat de bank geen nieuw krediet uitleent) of dat zij, gezien de huidige economische situatie, niet *willen* investeren. Vraag is dan wel hoe deze pas op de plaats wat financiering betreft samen gaat met de wil om te groeien, die bij de grote meerderheid van de bedrijven aanwezig is.

Het financieringslandschap verandert

Onze verwachting is dat het financieringslandschap het komende decennium drastisch gaat veranderen. Pensioenfondsen worden voorzichtiger met hun investeringen, banken moeten voldoen aan strengere regels (o.a. Basel III, zelfs na de afgezwakte kapitaal-eisen begin 2014) en stellen zich steeds kritischer op. Niet alleen de (financiële) ratio's, maar ook de

strategie van de onderneming en de kwaliteiten van de ondernemer (ondernemersvaardigheden) worden steeds zwaarder meegenomen in de kredietbeoordeling. Deze veranderende rol van banken biedt ruimte voor alternatieve aanbieders van financiering. Nederlandse ondernemers hoeven niet meer alleen naar de banken te kijken als externe financieringsbron. Denk bijvoorbeeld aan crowdfunding als opstap naar bankfinanciering of het aanvullen van bankfinanciering via private equity. Consortia met allerlei mengvormen van financiering worden daarbij steeds dominanter.

Het achterblijven van beschikbaarheid van financiering wordt tevens beïnvloed door het grote aantal herfinancieringen dat met het aflopen van een groot aantal *bullit*-leningen op banken afkomt. En wanneer de economie weer aantrekt, zullen bedrijven hun achtergestelde investeringen willen inhalen. Mogelijk ontstaat er naast een *war for talent* dan ook een *war for credit*.

Dit geldt vooral voor bedrijven met een jaarlijkse omzet tussen de € 10 en € 50 miljoen. Deze bedrijven hebben vaak behoefte aan (risico)dragend groeikapitaal en zullen aan meer voorwaarden moeten voldoen om voor financiering in aanmerking te komen. Met het toenemen van de concurrentie, zal de aandacht voor de investeringswaardigheid van bedrijven ook toenemen. Weet als ondernemer wat je financiers te bieden hebt. Investeerders, beleggers en banken kijken niet alleen naar kwantitatieve aspecten als winstgevendheid, liquiditeit en solvabiliteit, maar ook steeds vaker naar kwalitatieve aspecten zoals het management, de markt en de waardepropositie van het bedrijf.



STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Klant centraal?!

De meeste organisaties geven aan komend jaar een *customer intimacy* strategie te hanteren. Binnen deze waardestrategie^{viii} staat de relatie met de klant centraal: alles draait om het opbouwen en onderhouden van een relatie met de klant, zodat je weet wat er speelt en daarop kunt anticiperen. Bedrijven die deze strategie hanteren blinken uit in klantaandacht, klantenservice en passen hun producten en diensten aan op de wensen van de individuele klant. Vaak hebben deze organisaties een breed assortiment en hebben medewerkers die dicht op de klant opereren (bijvoorbeeld accountmanagers) voldoende beslissingsautoriteit.

Daar waar bij organisaties die naar *operational excellence* streven de productie leidend is, is in het geval van een *customer intimacy* strategie sales en accountmanagement leidend. Dit tekent ook meteen de grootste uitdaging voor elke organisatie die op deze manier opereert: hoe blijven we efficiënt? Proliferatie in het portfolio is een groot gevaar wanneer sales dicteert, dus voorkom dat productie vastloopt bij al dat maatwerk.^{ix}

Klant wel echt centraal?

Ondanks een voorkeur voor een *customer intimacy* strategie, onderscheiden de meeste bedrijven in dit onderzoek zich op kwaliteit en innovatie (zie figuur 4). Wordt de klant wel echt centraal gesteld? Kwaliteit en innovatie zijn aspecten die bij uitstek passen bij een *product leadership*-

strategie: het beste product als eerste op de markt brengen. Aspecten die echt aansluiten op een *customer intimacy*-strategie, zoals (klanten)service, maatwerk en focus op een specifiek klantsegment, scoren aanmerkelijk lager.

Natuurlijk profiteert een klant ook van goede kwaliteit en gerichte innovatie. Maar wie écht dicht bij de klant wil staan zal vooral op individuele basis de klant het best moeten ondersteunen. Oftewel, niet het beste product of de beste dienstverlening in objectieve zin, maar het optimale product of dienst voor elke individuele klant. Dat is voor iedere klant verschillend en vraagt daarom niet zozeer om innovatie als wel om diepe en brede klantkennis.

Vergeet uw huidige klanten niet

Uit het onderzoek komt naar voren dat de focus van ondernemend Nederland sterk ligt op het veroveren van nieuwe markten (figuur 6). Ondernemers willen hun afzet vergroten door het aanboren van nieuwe marktsegmenten, al dan niet in het buitenland, en het veroveren van marktaandeel van de concurrent.

Hoewel er natuurlijk niets mis is met een gezonde dosis expansiedrift, moet er wel voor worden gewaakt dat de huidige klant niet uit het oog wordt verloren. Zeker gezien de focus op *customer intimacy*, waarbij alles draait om het opbouwen van een langdurige klantrelatie. Huidige klanten zijn tenslotte de beste ambassadeurs van uw bedrijf. Verken de mogelijkheden voor



innovation  you

“De meest profijtelijke deals sluit je met je huidige klanten.” Aan het woord is Robert Hermans, Global Supply Chain Manager bij **Philips Healthcare**. “Wij sluiten langlopende servicecontracten af met onze

klanten. Daardoor zijn we voortdurend in beeld bij de klant, niet alleen voor bijvoorbeeld maintenance maar ook voor consultancy diensten.” Philips Healthcare doet dan ook de meeste innovaties samen met een aantal partnerziekenhuizen. “Daardoor kunnen wij ons onderscheiden op de gebruiksvriendelijkheid, en niet alleen op technologische capabilities.” Ook Hermans weet dat zijn organisatie scherp moet letten op trends en ontwikkelingen in de buitenwereld. “Zo zien wij in een trend als sharing een hoop potentieel voor efficiencyverbetering. Europa loopt nog achter, maar in bijvoorbeeld USA en Asia Pacific zie je steeds meer gespecialiseerde medische diagnosecentra. Daarin wordt patiëntdiagnose voor meerdere ziekenhuizen overgenomen. Zo kunnen de ziekenhuizen zich op hun kerntaak richten, namelijk zorg, en kan onze apparatuur veel productiever ingezet worden.”

cross-selling en bepaal met welke producten/diensten u uw klanten nog meer van dienst kunt zijn.

Weet wat er speelt

Om echt toegevoegde waarde te kunnen leveren aan uw klant, moet u weten wat er speelt en wat uw klant op dit moment en in de nabije toekomst bezighoudt. Om dat te kunnen, moet er voldoende focus zijn in de organisatie; het is immers vrijwel onmogelijk om hier heel goed in te worden bij een enorme versnippering aan klanten. Gerichte klantsegmentatie is belangrijk, waarbij gefocust dient te worden op de meest kansrijke segmenten (lees: waar we de meeste toegevoegde waarde voor de klant kunnen leveren).

Om dat te kunnen moet je exact weten welke krachten er momenteel op het verdienmodel van je klant werken. Wij signaleren een aantal ontwikkelingen waar uw klanten mee te maken hebben en waar u als bedrijf op moet kunnen acteren.

Access. Het huidige model van eigenaarschap van dingen is in rap tempo aan het veranderen. Waar vroeger status kon worden ontleend aan eigendommen, bijvoorbeeld een mooie auto, zien we steeds vaker dat toegang (“access”) tot zaken (ten behoeve van gebruik) belangrijker wordt dan bezit. SnappCar bijvoorbeeld, een website die autobezitters geld laat verdienen met het verhuren van hun auto aan mensen zonder auto. Het idee achter dit concept is dat je een product hebt dat geld kost, dat het merendeel van de tijd niet gebruikt wordt, maar waarvoor je wel altijd alle kosten hebt. Door het product tijdelijk te verhuren aan anderen, kunnen de kosten deels terugverdiend

worden. Dit leidt tot efficiency op een macro-maatschappelijk niveau. In deze ontwikkeling van gezamenlijke consumptie en een circulaire economie past ook de opkomst van websites als Airbnb, waarbij je je eigen woning voor een vergoeding ter beschikking stelt aan toeristen. Deze ontwikkeling heeft impact op de manier waarop contracten en business- en verdienmodellen worden vormgegeven. Ook informatie wordt op een andere manier verpakt, zodat het gemakkelijk te delen is via verschillende digitale media.

Mobile. We zijn tegenwoordig altijd en overal online, hebben overal toegang tot marktinformatie. Dit betekent dat bedrijven na moeten denken over hun mobiele strategie: weet hoe (potentiele) klanten gebruik maken van mobile en hoe mobile valt te integreren in een *omni-channel*-strategie. Mobile heeft ook invloed op de manier waarop informatie wordt weergegeven. *One-page websites* bijvoorbeeld, waarbij alle content en functionaliteiten op één lange pagina geplaatst zijn. Denk ook na over de manier waarop medewerkers die direct in contact staan met de klant in staat worden gesteld om te gaan met mobiele marktinformatie die *realtime* aanwezig is bij de consument (bijvoorbeeld vergelijken van prijzen van de concurrent) of met social media waarop reputaties in een uur kunnen worden gemaakt of (vooral) gebroken.

Big data: Het is tegenwoordig mogelijk om een zee aan informatie te verzamelen over (potentiële) klanten. Hoe beter je als bedrijf deze informatie weet te benutten, hoe beter je je aanbod kunt laten aansluiten op de behoeften van de klant. Dit vergt niet alleen analysecapaciteit, maar vooral ook een diepgaand begrip van de betekenis van deze data op een strategisch-tactisch

niveau. Ook van *the internet of things*, waarbij steeds meer apparaten en objecten met het internet verbonden zijn en onderling informatie uitwisselen, wordt nog veel meer verwacht.

3D-printen: Ook wel de derde industriële revolutie genoemd en de belangrijkste uitvinding sinds de drukpers. De techniek ontwikkelt zich razendsnel. Er kan geprint worden in vele soorten materialen en de techniek wordt in diverse sectoren in gezet, van de voedingsindustrie tot en met de medische wereld. Onlangs maakte een straaljager met onderdelen uit de 3D-printer zijn eerste vlucht. Ook de NASA gaat komend najaar 3D-printers inzetten. Astronauten in het ruimtestation ISS hoeven dan geen maanden meer te wachten op onderdelen voor onderhoud en reparatie, maar kunnen de gewenste onderdelen voortaan zelf printen. Er wordt zelfs al gewerkt aan een 4D-printer, waarbij de producten zichzelf kunnen aanpassen aan hun omgeving (bijvoorbeeld veranderen als ze in aanraking komen met water).

Dit is slechts een aantal trends en ontwikkelingen waar uw klant mee te maken heeft – belangrijk is vooral deze kennis te gebruiken in uw eigen markt- en propositieontwikkeling. Pas dan krijgt de klant het gevoel werkelijk centraal te staan.

A large, stylized blue number '9' that serves as a background element for the text.

STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Op de kleintjes blijven letten

Medio 2008 deed Berenschot een onderzoek naar de mate waarin het Nederlandse bedrijfsleven zich aan het voorbereiden was op de aanstaande recessie. Het weerstandsvermogen van Nederlandse ondernemingen zou namelijk voor de lange termijn, zo was de inschatting van collega's, een cruciale factor zijn voor zowel de hevigheid als de duur van de aanstaande crisis.

In het onderzoek, aan de vooravond van de val van Lehman Brothers (15 september 2008), vroegen we ondernemers of zij al last hadden van de kredietcrisis, overgeslagen vanuit de (Amerikaanse) huizenmarkt. Slechts een derde gaf daarbij aan dat zij er al iets van merkten. Wel was 80% van de bedrijven bezig zichzelf schrap te zetten voor de komende storm. Ook bedrijven die het niet of nauwelijks in de omzet voelden namen al maatregelen. De meest gebruikte maatregelen waren toen het besparen op veelal kleine kostenposten: vacaturestop, bevroren van reclamebudgetten, buiten de deur zetten van uitzendkrachten, opzeggen van abonnementen of zelfs een algehele uitgavenstop.

Inmiddels zijn we bijna zes jaar verder en de vooruitzichten lijken eindelijk wat positiever⁶⁾. Alle signalen wijzen op groei in 2014, zij het zeer gematigd. Desalniettemin blijft voor veel organisaties het beheersen van de kosten nog altijd een belangrijk agendapunt in de boardroom. Tot de laatste crisis sprak de CEO vooral over kansen en groei, maar de afgelopen zes jaar is de toon er een van discipline en controle. Bedrijven voelen nog altijd veel druk op de marges in de markt en vertalen dit door naar een zelfopgelegde kostendruk in de eigen organisatie. Wordt het niet tijd dat onze CEO's weer vooruit durven kijken?

Dromen mag weer

Gelukkig zien we dat ook wel gebeuren. Zoals al eerder aangegeven (in hoofdstuk 2 over de belangrijkste strategische issues) zien we dat kostenreductie/algehele kostenniveau pas op plek vijf terug komt. Hoewel dus

niet geheel onbelangrijk, zijn er andere zaken waar men veel meer mee bezig is, zoals het behouden of vergroten van de afzetmarkt en het realiseren van groei. Ook prijsconcurrentie en margedruk lijken aanzienlijk minder belangrijk, en het borgen van continuïteit is voor slechts één op de acht ondernemers één van de top issues.

Margedruk

Marges blijven in vrijwel alle sectoren onder druk staan – dat het niet meer de belangrijkste strategische issue is voor managers doet niets af aan deze werkelijkheid. Marge bestaat uiteraard uit omzet (volume x prijs) minus kosten. Maar veel bedrijven negeren één van deze drie factoren: prijs. Met andere woorden, de prijs die de klant bereid is te betalen is volgens veel organisaties een gegeven (zie figuur 7). Wat we wel kunnen beïnvloeden zijn de kosten om het product te maken of de dienst te leveren, als ook het volume.

Verhogen gemiddelde winstgevendheid

Figuur 23 Wat is voor u de belangrijkste manier om de gemiddelde winstgevendheid per product of dienst te verhogen in 2014 (één antwoord mogelijk)?



6) Blijkt uit recente publicaties van onder andere het CBS, het CPB en het economisch bureau van ING, ABN-AMRO en Rabobank – zie hoofdstuk 12, Forecast NL.

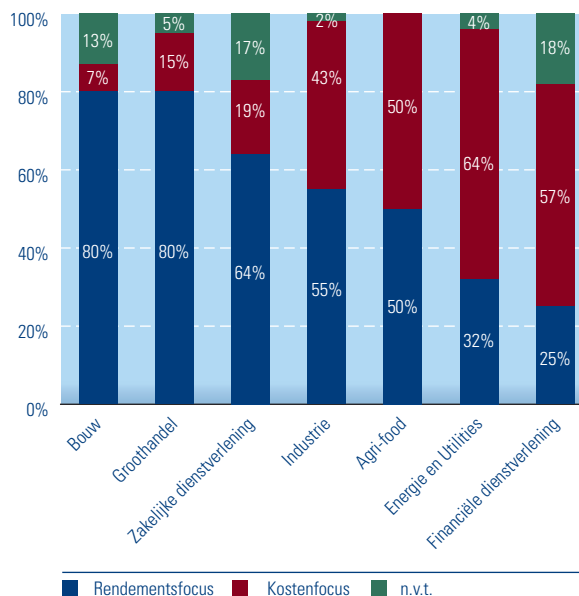
Jammer dat we denken zo weinig met de verkoopprijs te kunnen doen – elke marketeer weet dat in de “P” van prijs een hoop kansen liggen.

Als we het volumeaspect loslaten (zie hoofdstuk 3, Hoe gaan we groeien?) zien we dat bedrijven verdeeld zijn over de wijze waarop zij de winstgevendheid (per dienst of product) willen verhogen (zie figuur 23). Ongeveer de helft van de respondenten kijkt vooral naar de voorkant; zij willen de productmix aanpassen naar producten of diensten met hogere marge (al zijn er maar weinig die ervoor kiezen om verlieslatende activiteiten of bedrijfsonderdelen volledig af te stoten) of meer focus leggen op de meer winstgevende marktsegmenten en/of klanten (en daar dus meer waarde uit halen). Echter, een derde van de respondenten wil vooral de (directe of indirecte) kosten reduceren om de winstgevendheid te verhogen.

Wanneer we inzoomen zien we grote verschillen tussen sectoren (zie figuur 24). Wanneer we de keuzemogelijkheden verdelen in “rendementsfocus” (focus op winstgevendheid, aanpassen productmix of afstoten verlieslatende onderdelen) en “kostenfocus” (reduceren directe of indirecte kosten) zien we dat met name de bouw en de groothandel nog maar weinig verwachten van (nog een) kostenreductie. Zij zijn bij uitstek bezig met het focussen op winstgevende markten en klanten (iets minder met het portfolio). Dit geldt ook in iets mindere mate voor zakelijke dienstverleners. Energiebedrijven en financiële dienstverleners zijn meer gericht op het reduceren van kosten. Financiële dienstverleners kijken zowel naar directe als indirecte kosten; de energiesector ziet meer mogelijkheden binnen de directe kosten.

Focus voor margeverbetering

Figuur 24 Wat is voor u de belangrijkste manier om de gemiddelde winstgevendheid per product of dienst te verhogen in 2014 (antwoorden geclusterd, percentage respondenten per sector)?



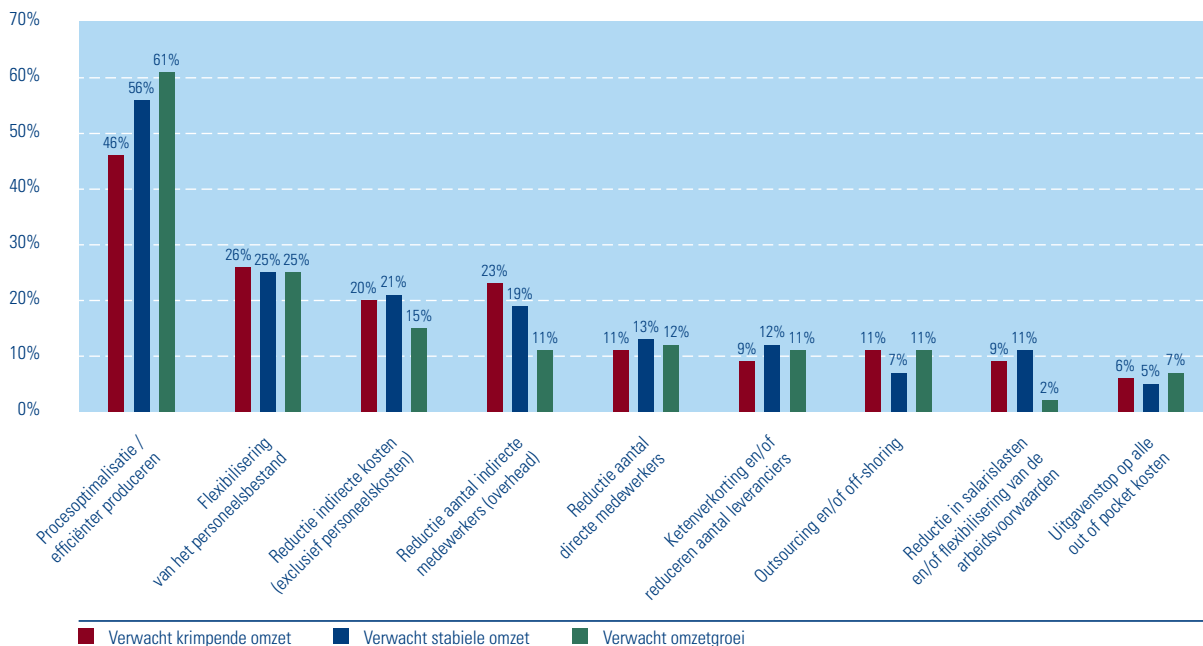
Er kan nog meer af

Hoe gaan we de kosten dan reduceren? Een meerderheid van de respondenten kiest voor meer efficiency in het voortbrengingsproces. Procesoptimalisatie moet leiden tot structureel lagere voortbrengingskosten. Alle andere opties scoren significant lager.

Opvallend is dat vooral organisaties met positieve verwachtingen voor 2014 hiermee bezig zijn (zie figuur 25). Het lijkt een kenmerk van bedrijven die het goed doen: continu verbeteren, altijd scherp blijven of het niet nog nét even efficiënter kan. Daarin tekent zich een duidelijk verschil af met bedrijven

Kosten reduceren

Figuur 25 Wat is voor u de belangrijkste manier om de kosten te verlagen in 2014 (maximaal 2 antwoorden mogelijk)? Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014 (omzet Nederland)?



waar het wat minder goed gaat. Zij grijpen toch vooral terug op “traditionele” manieren van kostenreductie, zoals het reduceren van de overhead en andere indirecte kosten of (veel in het nieuws de laatste tijd) het reduceren van salarislasten en het flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden.

Het verschil zit hem, is onze ervaring, in de intentie. Bedrijven met een positieve insteek richten zich vooral op verbetering, bedrijven die in een negatieve spiraal zitten op vermindering. Zo ontstaat in beide gevallen een vicieuze cirkel. Goedlopende bedrijven hebben de luxe en het vertrouwen om zichzelf continu scherp te

houden. Dit heeft een positieve impact op hun resultaten. Bedrijven in zwaar weer zoeken naar een *quick-fix* door op de korte termijn de kosten te reduceren. Dat lost het probleem onvoldoende op, waarna wederom ingegrepen moet worden. Wat ontbreekt bij deze bedrijven is de visie: hoe en vooral waar kunnen we echt kosten reduceren zonder daarmee afscheid te nemen van de toegevoegde waarde die de klant belangrijk vindt.

Verantwoord reorganiseren

Indien een reorganisatie noodzakelijk is, zal dit op een verantwoorde manier moeten gebeuren. We zien nog te veel organisaties die de kaasschaaf hanteren

waar dit overduidelijk niet de juiste route is. Wij zijn van mening dat organisaties altijd kritisch moeten blijven kijken naar de toegevoegde waarde van hun activiteiten. Probeer de overhead zo klein mogelijk te houden en investeer in zaken met toegevoegde waarde en gebieden die in lijn liggen met de strategie. Probeer grote reorganisaties te voorkomen door tijdig in te grijpen en bij te sturen. Als je toch moet reorganiseren doe het dan tijdig en doe het meteen goed.

In essentie zijn er drie basisstrategieën die al dan niet parallel aan elkaar plaatsvinden. Allereerst is er ruimte voor afwentelen, waarbij het gaat om een bewuste keuze om bepaalde zaken niet meer te doen. Daarnaast kun je op een kritische manier kijken naar personeel, processen, assortiment etc. en daar verbeteringen in aanbrengen om aan efficiency te winnen. Tot slot kun je kiezen voor versterkte marktbewerking, meer focus en nadruk op meer winstgevende klanten en marktsegmenten.

Wat er concreet moet gebeuren binnen de organisatie is afhankelijk van de verbeterdoelstelling. Bedrijven die nog wel winst maken, maar niet voldoende, kennen vaak een verbeterdoelstelling van maximaal 10%. In die gevallen blijft het meeste wel bij hetzelfde, alleen op een zuinigere en slimmere manier. Organisaties in deze categorie zijn er bij gebaat te kijken naar zaken als inbesteden en uitbesteden, het ontwikkelen van nieuwe product-markt-combinaties (PMC's), het investeren in nieuwe technologie en het schrappen van kleine verlieslatende activiteiten.

Bedrijven die (flink) in de rode cijfers zitten, hebben vaak behoefte aan een verbetering van 10 tot 20%. Dit

vereist echter structurele ingrepen in kosten, processen, assortiment, organisatie en marge. Deze organisaties zullen zich vooral moeten richten op zaken als het afstoten van verlieslatende activiteiten, een hoge mate van uitbesteding en het fuseren met een sterke strategische partner.

Tot slot zijn er bedrijven die al langere tijd in grote financiële nood verkeren. Voor deze “één minuut voor twaalf” bedrijven, waar de verbeterdoelstelling meer dan 20% is, zit er maar één ding op: alleen de gezonde kernen van het bedrijf moeten een kans krijgen te overleven. Zij doen er goed aan zich te richten op een doorstart van deze gezonde onderdelen (isoleren van risico's), het zichzelf laten overnemen (al dan niet door een private equity partij) en het plaatsen van de niet-levensvatbare bedrijfsonderdelen in een sterfhuisconstructie.

Ongeacht de verbeter noodzaak en -omvang zien we in onze praktijk een aantal best practices voor organisaties die de kosten moeten reduceren. Kort samengevat leiden deze tot de volgende tips:

- Reorganiseer vanuit de gekozen strategie
- Behoud langetermijnprestaties richting de markt
- Reduceer kosten waar toegevoegde waarde het laagst is
- Doorbreek afdelingsdenken en bureaucratie
- Vermijd de kaasschaaf en differentieer om te motiveren
- Verhoog de flexibiliteit in de organisatie
- Breek “heilige huisjes” af
- Benchmark kostenniveau met de markt

10

STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Op zoek naar leiderschap

Eenentwintig jaar geleden, in een aflevering van de Cosby Show, sprak één van de karakters de woorden: “All a corporation is, is a group of citizens”⁷⁾. Vandaag de dag is deze uitspraak nog net zo waar als (en misschien zelfs meer waar dan) destijds. Organisaties bestaan steeds meer uit netwerken van individuen. De relaties tussen die individuen, zowel persoonlijk als zakelijk, maken de onderneming. Het is de taak van de leidinggevenden in de organisatie om die netwerken en die individuen te richten, te verbinden en te stimuleren.^x

In de boardroom staat niet alleen de koers van de organisatie op de agenda. Steeds vaker zijn ook de medewerkers in die organisatie onderwerp van gesprek. Human Capital – en hoe dat op te bouwen en te ontwikkelen – is de afgelopen decennia steeds hoger op de lijst van strategische prioriteiten van organisaties geklommen en HR-managers maken steeds vaker deel uit van het managementteam. De vraagstukken die daar ter tafel komen zijn ook steeds vaker gerelateerd aan personeel

7) Cosby Show seizoen 8, aflevering 13 van 1 februari 1992 – Bill Cosby's TV-zoon Theo Huxtable sprak deze woorden tijdens een netwerkbijeenkomst georganiseerd door een potentiële werkgever, een soep-fabrikant. Bekijk het fragment (5 minuten) op youtube: http://youtu.be/WLKb_OA4Xn8

en personeelsontwikkelingen; strategisch personeelsmanagement, talentmanagement, flexibilisering van de capaciteit, en dergelijke. Bovendien verandert de relatie tussen werknemer en werkgever fundamenteel – onder andere onder invloed van veranderingen in wensen en ambities van nieuwe generaties medewerkers, ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken en de toenemende effecten van vergrijzing en ontgroening. Dit vraagt om andere concepten, inrichtingsvormen en competenties en dat heeft implicaties voor de arbeidsmobiliteit en de in-, door- en uitstroom van medewerkers.

Sterke leiders gezocht

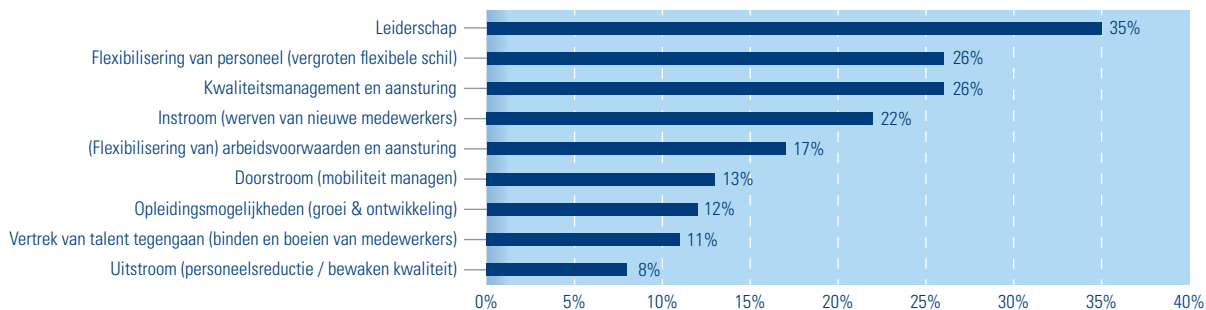
Ook uit ons onderzoek komt eveneens een aantal uitdagingen op personeelsgebied naar voren (zie figuur 26). Ongeveer een kwart van de respondenten noemt de flexibilisering van personeel (vergroten van de flexibele schil) als één van de belangrijkste issues – evenveel als kwaliteitsmanagement en aansturing. Het binden en boeien van medewerkers, om zo vertrek van talent tegen te gaan, staat juist relatief

laag op de strategische agenda. Het lijkt er op dat de hoge werkloosheid ruimte biedt aan organisaties om op andere zaken te focussen; wie gaat er immers nu van baan veranderen? Tot slot zien we ook instroom (werving en selectie) nog altijd als belangrijk issue op het gebied van personeel, zeker in de industrie, waar vooral behoefte is aan technisch personeel.

De HR-uitdaging die leidinggevendenden echter het meest bezighoudt, volgens de respondenten in ons onderzoek, is het vermogen richting en sturing aan de organisatie te geven. Leiderschap wordt door ruim een derde van de respondenten genoemd als één van de belangrijkste issues op het gebied van personeel. Naar onze mening reflecteert het belang dat aan leiderschap wordt gehecht de grote zorg voor de toekomst die in veel organisatie bestaat; zijn we voldoende in staat om in tijden van toenemende volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit een heldere koers uit te blijven zetten, zin te geven aan onze activiteiten en mensen aan ons te verbinden? Het belang dat aan leiderschap wordt gehecht, zegt ook iets over het ver-

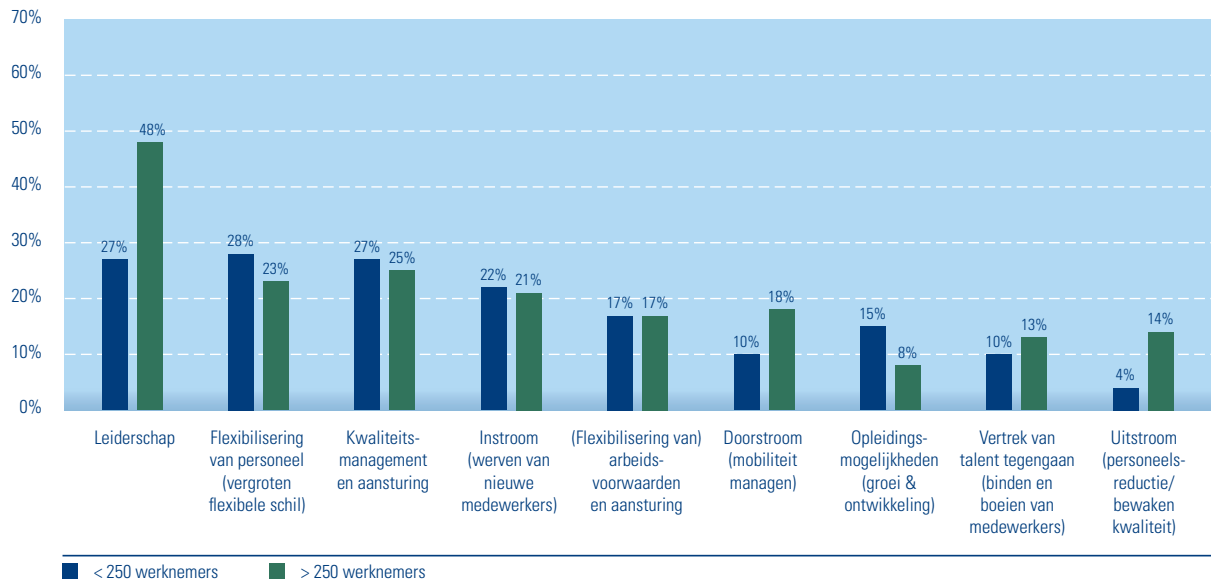
Issues op het gebied van personeel

Figuur 26 Wat zijn voor u de belangrijkste issues op het gebied van personeel (maximaal 2 antwoorden mogelijk)?



Issues op het gebied van personeel

Figuur 27 Wat zijn voor u de belangrijkste issues op het gebied van personeel (maximaal 2 antwoorden mogelijk)?
Percentage respondenten naar bedrijfsgrootte.



trouwen dat leidinggevend in hun eigen vermogen in dit opzicht hebben. Zijn zij in staat de organisatie naar de toekomst te richten? Hebben zij voldoende zicht op het talent voor hun opvolging? Besteden zij voldoende tijd aan de ontwikkeling ervan? En besteden zij voldoende tijd aan hun eigen ontwikkeling?

De zoektocht naar het leiderschap voor de toekomst is niet makkelijk. Er moet een balans gevonden worden tussen het inspireren van mensen en het behalen van resultaten. Tussen het bieden van ruimte aan individuen en het smeden van een hecht collectief. Tussen het stimuleren van verandering en het beheer van het erfgoed. Tussen innovatie en beheersing. Leiding-

gevend worden geacht deze spagaten te hanteren. Dat kan op meerdere manieren. Leiderschap is geen eenheidsworst, maar een kwestie van diversiteit.

Ken uw leiderschapsopgave

Leiderschap is geen kenmerk van personen, maar een kenmerk van de interactie tussen personen. Leiderschap is niet iets wat leidinggevend hebben, maar iets wat tussen mensen gebeurt. In een duurzaam excellent presterende organisatie heeft leiderschap daarom een functie. Een functie die niet beperkt blijft tot de mensen in leidinggevende posities. Leiderschap is een zaak van iedereen en de gehele werkgemeenschap heeft een leiderschapsopgave te vervullen. Deze

opgave ligt in lijn met de missie, de kernwaarden en de kerncompetenties van de organisatie. De hoofdtaak voor het leiderschap in de organisatie is het definiëren en specificeren van deze leiderschapsopgave. Het geeft weer wat de werkgemeenschap nodig heeft aan leiderschap om de visie en de strategie te realiseren en hoe dat leiderschap bijdraagt aan de doelrealisatie van en de zingeving in de organisatie. Het geeft antwoord op de vraag: hoe gaan wij hier met elkaar om?

In ons onderzoek valt op dat in het MKB leiderschap minder een issue is. Zij focussen zich op andere zaken omtrent personeel, zoals opleidingsmogelijkheden voor groei en ontwikkeling van medewerkers. Organisaties met meer dan 250 medewerkers geven bijna twee keer zo vaak aan dat leiderschap één van de belangrijkste issues is (zie figuur 27).

Een verklaring hiervoor is gelegen in het feit dat in grotere organisaties meer druk ligt op de zingeving en de verbinding van de mensen die er werken. Kleinere organisaties zijn in zichzelf vaak hechter, overzichtelijker en de mensen die er werken onderling vaak meer verbonden. Groei en ontwikkeling hebben echter ook een directe link met leiderschap. Het gaat daarbij om de vraag of de organisatie voldoende ruimte biedt voor de ontwikkeling van mensen en het stimuleren van hun groei? In essentie is dat een leiderschapsvraag.

Zowel in grotere als in kleinere organisaties staat de vraag centraal hoe de organisatie zin geeft aan de activiteiten van de mensen die er werken. Daarbij gaat het voor medewerkers op de eerste plaats om het kunnen zien van de samenhang der dingen. Zijn de doelen duidelijk en is de organisatie parallel daar-

aan uitgelijnd (alignment)? Ten tweede gaat het bij zingeving om emotie en bevologenheid. Voelen mensen zich betrokken bij de organisatie (engagement)? En ten derde heeft zingeving betrekking op de acties die worden ondernomen om de dromen en doelen te realiseren. Zijn de mensen in de organisatie daaraan verbonden (commitment)?

Uit ons onderzoek blijkt dat het leiderschap in veel organisaties thans nog worstelt met een antwoord op de vragen van deze drie zingevingsdimensies. Dit antwoord moet echter gevonden worden, willen zij in de toekomst succesvol zijn en blijven.



STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

De weg naar strategische keuzes

In de voorgaande hoofdstukken is besproken welke strategische keuzes het Nederlandse bedrijfsleven komend jaar gaat maken om de gewenste groei te realiseren. Ondernemers gaan op zoek naar nieuwe (internationale) afzetmarkten, onderscheiden zich op kwaliteit en zetten voorzichtig in op innovatie. Maar hoe komen zij tot deze strategische keuzes? Hoe ziet het strategieproces er uit, wie worden in het proces betrokken en wat zijn de uitdagingen bij het komen tot een nieuwe strategische koers?

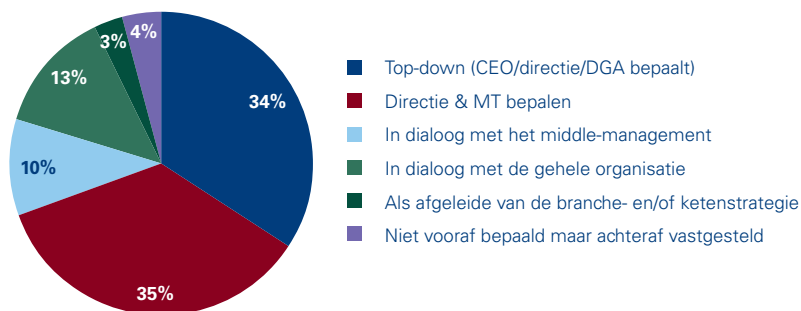
Interactie in het strategieproces

Het strategieproces leidt tot antwoorden op de volgende vragen: Welke toegevoegde waarde gaan we leveren? Op welke markten zijn we actief en welke positie nemen we in? Oftewel: wat is ons speelveld, welk spel gaan we spelen en hoe spelen we dat spel succesvol?

Een strategie kan op verschillende manieren tot stand komen, waarbij de mate van interactie met de organisatie en de omgeving verschilt. Bij een top-down benadering bepaalt de CEO/directie/DGA zelf de strategie en worden er geen andere personen in het proces betrokken. In een iets lossere variant van de top-down benadering wordt de strategie bepaald

Strategieformulering

Figuur 28 Hoe is uw huidige strategie tot stand gekomen (één antwoord mogelijk)?



door directie en MT-leden. In plaats van een top-down benadering kan ook gekozen worden voor een interactievere vorm waarbij de strategie in dialoog met het middel-management/belangrijke sleutelpersonen of zelfs de gehele organisatie wordt geformuleerd. De strategie van een organisatie kan eveneens een afgeleide zijn van een branche- of ketenstrategie. Ook is het mogelijk dat de strategie niet vooraf uitgetekend is, maar pas achteraf wordt vastgesteld. Naast het betrekken van personen uit de interne organisatie kunnen ook externe stakeholders (zoals klanten, experts of leveranciers) een rol spelen in het strategieproces.

Een op de vier bedrijven betreft medewerkers bij strategieformulering

Uit dit onderzoek blijkt dat een op de vier bedrijven bij het formuleren van de strategie meer personen uit de organisatie betreft dan enkel de directie- en MT-leden (zie figuur 28). Deze bedrijven gaan tijdens het strategieproces de dialoog aan met het middle-management of betrekken zelfs de hele organisatie.

Dit laatste vindt volgens de respondenten vooral plaats in kleinere organisaties, waar het eenvoudiger is om alle medewerkers te betrekken. Maar in toenemende mate zien we dit ook in grote organisaties terugkomen, zoals bij de ANWB of TNO.^{xi} Het is dan echter wel zaak om de taken en rollen helder te verdelen. Zo worden verwachtingen gemanaged en ligt besluitvorming bij de verantwoordelijke(n), en niet in een democratisch proces.

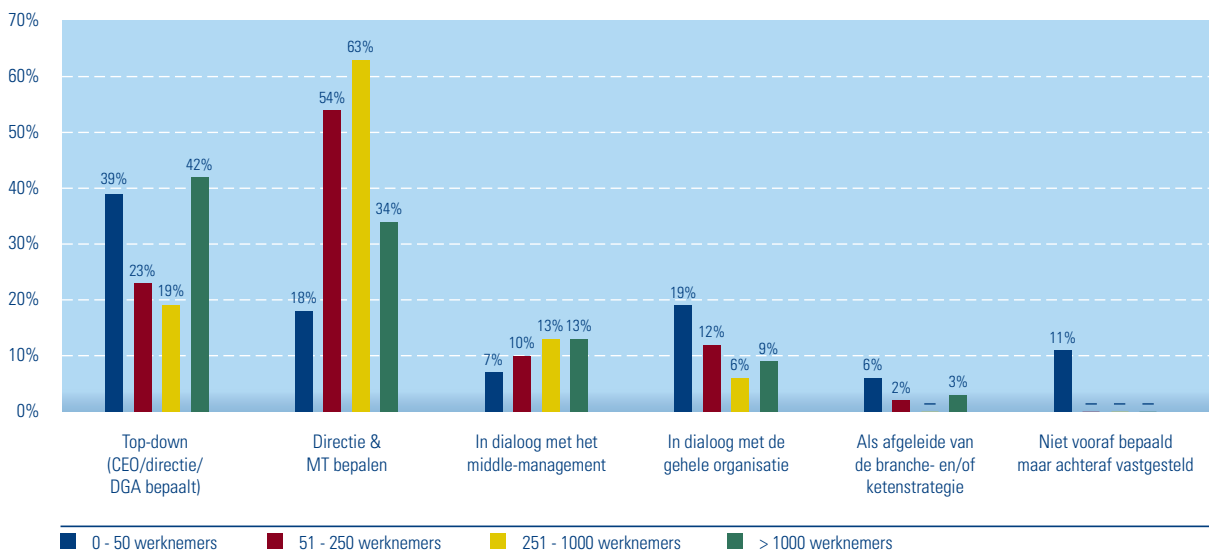
Wanneer we kijken naar de omzetverwachting voor komend jaar in relatie tot het strategieproces, dan valt op dat bedrijven die een omzetkrimp verwachten hoofdzakelijk een top-down benadering hanteren. De directie neemt het heft in eigen hand en maakt zelf de strategische beslissingen zonder anderen uit de organisatie daarbij te betrekken. Niet geheel verwonderlijk, want het zijn vooral deze organisaties die (moeten) kiezen voor pijnlijke beslissingen zoals reorganisaties. De manier van strategieformulering verschilt ook naar gelang de omvang van de organisatie (zie figuur 29).

Een top-down benadering, waarbij de directeur/DGA bepaalt, vindt zowel plaats binnen kleine bedrijven (waar vaak nog geen MT aanwezig is) als binnen bedrijven met meer dan 1000 medewerkers. Binnen

het groot MKB en bedrijven met 251-1000 medewerkers wordt de strategie voornamelijk door directie & MT bepaald. Het achteraf vaststellen van de strategische koers zien we enkel bij de heel kleine bedrijven.

Strategieformulering

Figuur 29 Hoe is uw huidige strategie tot stand gekomen (één antwoord mogelijk)? Percentage respondenten naar bedrijfsgrootte



In 2012 begon de **ANWB** met een blanco blad waarop de nieuwe strategie moest komen. Gekozen werd voor een aanpak, waarbij medewerkers door de hele organisatie heen betrokken werden. Hans Hubers, Directeur Strategie & Innovatie: “Het voordeel van een dialoog met alle medewerkers

is dat je alle kennis in de organisatie over een bepaald onderwerp ophaalt. Daarnaast is draagvlak geen issue meer, want de nieuwe strategie is niet vóór jou bedacht, maar dóór jou zelf gemaakt. Het belangrijkste voor een succesvolle dialoog is goed verwachtingsmanagement. “Niet alleen moet je een heel duidelijke opdracht verstrekken, ook het besluitvormingstraject moet helder zijn. Het is immers niet ‘meeste stemmen gelden.’” Toch is de bedrijfsbrede dialoog niet altijd de beste manier, volgens Hubers. “De medewerkers moeten de juiste kennis en competenties hebben om de vraag te beantwoorden. Als dat niet zo is past een ander proces beter bij de vraag.”

Rol voor externe stakeholders

Van alle deelnemers aan het onderzoek geeft 84% aan externe partijen te betrekken in het strategieproces (zie figuur 30). Bij een meerderheid van deze bedrijven hebben deze externe stakeholders een beperkte rol in het proces. Ze leveren bijvoorbeeld input over marktontwikkelingen of geven hun oordeel over de sterktes en zwaktes van de onderneming. Een kwart van alle deelnemers bepaalt de strategie vrijwel volledig gezamenlijk met externe partijen. Er is ook een kleine groep bedrijven (16%) die hun strategie helemaal zelf bepaalt, zonder een rol voor buitenstaanders.

Strategieproces kent verschillende fases

Hoewel geen strategieproces hetzelfde is, is er wel een aantal vaak voorkomende fases te onderscheiden. Strategieformulering begint meestal met het formuleren van de missie en visie (wat is ons bestaansrecht, wat is onze gezamenlijke droom). Vervolgens worden

op basis van een analyse van de organisatie (wat zijn onze sterkten en zwakten) en de omgeving (waar liggen kansen en bedreigingen) strategische opties bepaald. Tijdens een toekomstverkenning wordt het perspectief van de organisatie op de langere termijn bepaald: welke mogelijkheden hebben we? Aan de hand van een aantal beoordelingscriteria (zoals winstgevendheid en haalbaarheid) wordt een uiteindelijke keuze gemaakt. Deze keuze wordt uitgewerkt in een strategisch plan. Vervolgens gaat het er om de strategie succesvol in de praktijk te brengen en tegelijkertijd voldoende flexibel te blijven om, indien nodig, bij te sturen op veranderingen in de omgeving.

Strategierealisatie en toekomstverkenning vormen grootste uitdagingen

Er zijn twee fasen in het strategieproces die de grootste uitdagingen vormen voor de Nederlandse ondernemer: het implementeren van de strategie en het uitvoeren van een toekomstverkenning (zie figuur 31).

Externe stakeholders in strategieproces

Figuur 30 Welke rol spelen uw externe stakeholders (klanten, leveranciers en/of andere ketenpartners) in uw strategieproces (één antwoord mogelijk)?



Uitdagingen in het strategieproces

Figuur 31 Welke aspecten van het strategieproces brengen de meeste uitdagingen met zich mee (maximaal 2 antwoorden mogelijk)?



Bij strategierealisatie gaat het om het begeleiden, regisseren en uitvoeren van de gemaakte plannen en het daadwerkelijk veranderen van de organisatie. Dit vraagt om voldoende draagvlak en commitment voor de gemaakte keuzes, veelvuldige communicatie en, niet onbelangrijk, het vieren van de eerste successen. Onze ervaring leert dat problemen in deze fase niet per se te herleiden zijn tot de wijze waarop de implementatie wordt uitgevoerd. Strategie-implementatie profiteert bij uitstek van het op de juiste manier formuleren van de strategie. Door sleutelpersonen voor de implementatie vroegtijdig te betrekken en te positioneren wordt de kans op succesvolle realisatie van de strategie groter.

Naast uitdagingen bij de implementatie hebben ondernemers ook te maken met een onzekere toekomst en een steeds sneller veranderende wereld. Dit maakt het lastig voor veel ondernemers om de verschillende strategische mogelijkheden die zij hebben in kaart te brengen.

Deze issues spelen bij ondernemingen van elk type omvang. De heel grote ondernemingen (> 1000 medewerkers) geven aan dat ook het maken van de strategische keuze en het opstellen van het strategisch plan een uitdaging is. Mogelijk hangt dit samen met hun voorkeur voor een top-down strategieformulering. De keuzes worden door de directie gemaakt maar zonder input vanuit de organisatie. Bovendien is doorvertaling naar de rest van de organisatie lastig als sleutelpersonen (die de strategie moeten gaan uitvoeren) niet betrokken zijn geweest bij de formulering.

Ga de dialoog aan!

Strategievorming is niet eenvoudig. Het vraagt veel inspanning, is niet vrijblijvend en kan confronterend zijn. Het maken van keuzes betekent dat oude gewoontes moeten worden losgelaten en dat is vaak makkelijker gezegd dan gedaan.

Uit het onderzoek blijkt dat strategie-implementatie lastig is. Veel implementatie- en verandertrajecten mislukken dan ook.^{xii} Om een strategie goed te kunnen implementeren is het van belang dat degenen die dit moeten gaan doen ook betrokken zijn bij de totstandkoming van de strategie (bijvoorbeeld bij het uitvoeren van de analyses). Als managers en afdelingshoofden de strategie als helder, inspirerend en haalbaar ervaren, is de kans van slagen het grootst. Het zijn hun teams die uiteindelijk de doorslag moeten geven bij de realisatie.

Een derde van de bedrijven uit het onderzoek hanteert een top-down benadering, zeker wanneer de toekomstverwachtingen niet al te rooskleurig zijn. Wanneer moeilijke tijden op komst zijn, is het vaak lastig de touwtjes uit handen te geven. Het naar zich toetrekken van moeilijke keuzes, beslissingen durven nemen en het tonen van leiderschap zijn uiteraard positief. Een meer directieve houding zorgt voor voldoende slagkracht. Het kan echter ook leiden tot gebrek aan draagkracht doordat medewerkers de beweegredenen achter beslissingen niet hebben meegekregen.

Een dialoog met de omgeving verhoogt de kans van slagen van elke strategie.^{xiii} Het betrekken van (potentiële) klanten, experts en toeleveranciers helpt bij het bereiken van strategische voorsprong. Dialoog impliceert zoals gezegd geen democratie. De uiteindelijke keuzes worden wel degelijk gemaakt door de directie en eventueel MT. Voor organisaties die geen externe partijen betrekken in hun strategieproces bestaat het gevaar van tunnelvisie, blindheid voor ontwikkelingen en onvoldoende kunnen aansluiten bij wat de klant nu echt wil.

Bij onze opdrachtgevers zien we dat het voor een succesvolle realisatie belangrijk is dat de strategie wordt vertaald in concrete doelstellingen, jaar- en actieplannen. De nieuwe strategie moet in lijn liggen met de structuur en besturing van de organisatie, evenals met de cultuur, manier van werken en leiderschapsstijl. Al deze aspecten zijn met elkaar verweven.

Een andere fase uit het strategieproces die ondernemers als lastig ervaren, is het uitvoeren van een toekomstverkenning. De toekomst is per definitie onzeker, maar er zijn wel manieren om hier mee om te gaan. Met behulp van scenario's (denkbare toekomstbeelden) worden onzekerheden hanteerbaar. Op basis van een aantal scenario's kunnen de mogelijkheden voor het bedrijf worden verkend en kan daar nu al rekening mee worden gehouden. Bij een toekomstverkenning draait het niet alleen om het verkrijgen van een beeld van de toekomst, maar ook om het kunnen projecteren van de eigen visie en ambitie op die toekomst. Er zijn verschillende tools voor het formuleren van de missie en visie, maar ondernemerschap, lef en ambitie zijn zeker zo belangrijk.

12

STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Forecast NL

De vraag is natuurlijk: wat betekent dit alles voor de BV Nederland?

De meeste economen zijn gematigd positief. Bovendien lijken ze het op hoofdlijnen met elkaar eens. Het CBS geeft voor de eerste drie kwartalen van het afgelopen jaar krimp aan (jaar-op-jaar).^{xiv} Het CPB gaat uit van kwartaal-op-kwartaalcijfers, waarin groei zichtbaar is in de tweede helft van 2013. Deze trend trekt zich volgens het CPB door gedurende 2014, met een half procent groei over het hele jaar als verwachting.^{xv} De banken gaan mee in deze assessment; ABN AMRO verwacht 0,4% groei in 2014^{xvi} en ING 0,5%.^{xvii} Het optimisme is met name gestoeld op de groei in export enerzijds (inkoopmanagersindex meest positieve van de Eurozone begin 2014) en het toegenomen consumentenvertrouwen.

Je zou denken dat deze voorzichtige positieve vooruitzichten ook goed nieuws betekenen voor de vele Nederlanders die de afgelopen jaren zonder werk zijn komen te zitten. Het zal echter nog wel even duren voor de werkgelegenheid aantrekt. De economen van zowel CPB (9%) als de banken (ABN AMRO: 9,1%, ING: 9,0%) verwachten dat de werkloosheid in 2014 verder oploopt en een piek bereikt. Het is bekend dat werkgelegenheid (met enige vertraging) de conjunctuur volgt, dus als de groei dit jaar doorzet zal dat vanaf 2015 een positief effect op de werkgelegenheid hebben. Dit zal het eerst merkbaar zijn onder zzp'ers en in deeltijdbanen, maar moet uiteindelijk leiden tot het structureel terugdringen van de

werkloosheid. Ondanks het feit dat steeds meer banen naar het buitenland verdwijnen of geautomatiseerd worden gloort er dus hoop aan de horizon.

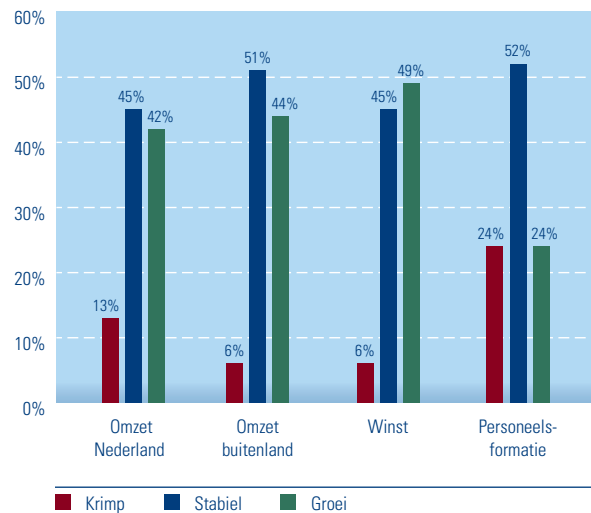
Wel blijft de groei in Nederland achter bij die van onze handelspartners. Waar binnen de Eurozone diverse landen meer tijd hebben gekregen (of genomen?) om het begrotingstekort terug te dringen is Nederland fors aan het ombuigen geslagen, met name door lastenverzwaringen voor burgers en bedrijven. Enerzijds heel begrijpelijk natuurlijk, want de staats-schuld is de afgelopen jaren hard opgelopen. Maar tegelijkertijd een enorm risico voor de economische groei, die hiermee gedempt wordt. Onder invloed van de drastische begrotingsdiscipline moet de Nederlandse economie en het hele economisch stelsel weer een sterk fundament krijgen, maar het economisch en fiscaal klimaat voor bedrijven in Nederland is dusdanig aangescherpt dat de terugkeer van oude tijden een stuk moeilijker lijkt. Particuliere bestedingen blijven al tijden stil staan, bankfinanciering blijft beperkt en om de collectieve sector betaalbaar te houden is groei nodig die nog niet in het verschiet ligt. De tijden lijken voorgoed veranderd.

Gematigd optimisme voor 2014

Elk jaar vragen we de ondernemers in het onderzoek naar hun verwachtingen voor het komend jaar. Deze vraag is gestoeld op de verwachtingen vanuit het ondernemingsplan voor 2014. Dit betekent dat de verwachtingen vaak positiever zijn dan de werkelijkheid. Dit is niet verrassend, het zou immers niet van goede bedrijfsvoering getuigen als het merendeel van de ondernemers zich ten doel stelt te zullen gaan krimpen. Desalniettemin zien we elk jaar een aantal

Verwachtingen 2014

Figuur 32 Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014?



ondernemers dat wel degelijk aangeeft krimp te verwachten, zowel in Nederland als daarbuiten en zowel in omzet als winst (zie figuur 32).

Ongeveer één op de acht deelnemers verwacht dat de omzet in Nederland in 2014 verder daalt. Dit percentage is het hoogst in de bouw, waar meer dan een kwart verwacht dat de bouwcrisis dit jaar tot nog meer krimp zal leiden. Het buitenland biedt voor hen ook geen soelaas; één op de vijf bouwbedrijven verwacht ook daar krimpende omzet. Desalniettemin denken de bouwbedrijven flink aan efficiency te hebben gewonnen de afgelopen jaren – de omzet waarvan afscheid wordt genomen was niet zo winstgevend. Meer dan de helft van de bouwbedrijven verwacht winstgroei, slechts 7% denkt dat de winst in 2014 gaat dalen.

Groen gras dichterbij huis

Eén van de meest opvallende zaken in het onderzoek is hoe bedrijven naar het buitenland kijken (zie ook hoofdstuk 6, internationale kansen). Vorig jaar verwachtte 70% van de deelnemers nog de omzet in het buitenland te doen groeien, tegen 52% in Nederland. Dit jaar zijn de verwachtingen voor het buitenland en Nederland vrijwel gelijk en lager dan vorig jaar (zie figuur 33).

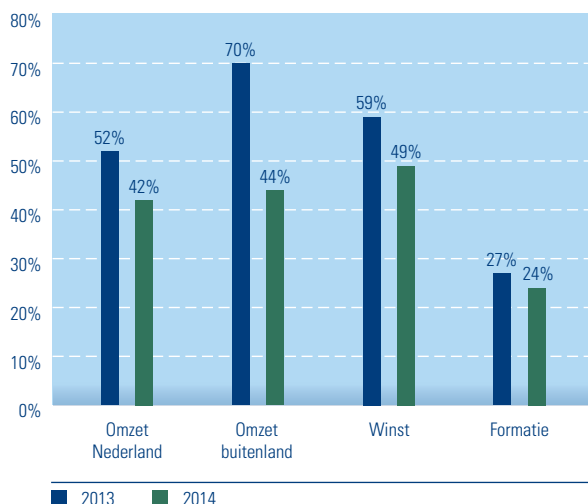
Deze lagere verwachting over de buitenlandse omzet zien we in vrijwel alle sectoren terug, maar met name in de zakelijke en financiële dienstverlening. Uitzondering vormen de industrie, waar de verwachting voor het buitenland onverminderd hoog blijft, en de

agrifood, waar de verwachtingen voor het buitenland vorig jaar het laagst waren van alle sectoren en dit jaar twee keer zo hoog. Dit sluit aan bij de voorspellingen van de economen, die verwachten dat de groei in het buitenland groter is en derhalve dat de groei voornamelijk in exportgerichte sectoren zal plaatsvinden.^{xvii}

Desondanks lijkt het er op dat dit jaar het gras niet per se groener is in het buitenland. Nu de economie in Nederland weer aantrekt zien ondernemers ook hier weer de nodige kansen. Met name ondernemers in de sectoren energie en utilities (76%), zakelijke dienstverlening (73%) en bouw (67%) noemen Nederland als één van de meest kansrijke afzetmarkten (zie hoofdstuk 6, internationale kansen).

Groeiverwachting 2014 t.o.v. 2013

Figuur 33 Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014? Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2013 (uit Strategy Trends 2013 onderzoek)? Voor beide: percentage respondenten dat "groei" aangeeft.



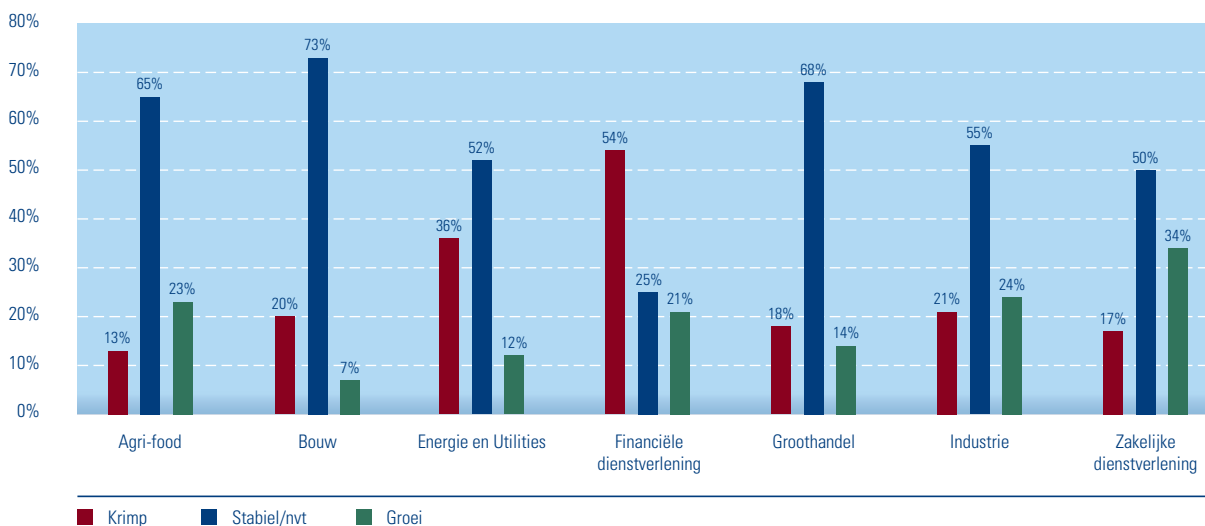
Help wanted

Evenals vorig jaar zijn CEO's in de dienstverlenende sectoren het meest optimistisch over de mogelijkheden om nieuwe mensen aan te nemen (zie figuur 34). Ongeveer een derde van de respondenten uit de zakelijke dienstverlening verwacht dat de personeelsformatie komend jaar groeit – met afstand het meest van alle sectoren. Daarnaast verwachten ook in de agrifood sector en in de industrie meer bedrijven dat de formatie zal groeien dan krimpen.

Meer dan de helft van de bedrijven in de financiële sector verwacht het jaar met minder mensen te eindigen dan het begon. Diverse reeds aangekondigde of deels uitgevoerde reorganisaties in de sector onderschrijven deze afname in werkgelegenheid. Ook in energie en utilities verwacht ruim een derde van de bedrijven minder banen te hebben aan het eind van het jaar. De hoogste baanzekerheid treffen we aan in

Verwachting t.a.v. personeelsformatie voor 2014

Figuur 34 Welke insteek heeft uw ondernemingsplan voor 2014 (personeelsformatie)?



de agrifood, zakelijke dienstverlening en groothandel. Maar zelfs in de bouw verwacht 80% van de bedrijven het personeelsbestand niet (verder) te hoeven krimpen.

Ook bij onze klanten zien we dat de rek in de kosten er voor een groot deel uit is en de blik weer op de toekomst gericht wordt: we zien weer kansen, en we hebben de kennis én handjes van onze medewerkers daarom hard nodig. Wij voorspellen wel dat het beeld de komende tijd diffuser zal worden. Niet alleen tussen sectoren (wat ook nu al het geval is), maar zelfs op functieniveau zullen grote tekorten en “overschotten” pal naast elkaar steeds vaker voorkomen, zowel tussen bedrijven als ook binnen organisaties. Dit zal een grote impact hebben op het personeelsbeleid. Het

maken van een gedegen strategische personeelsplanning, waarin de personeelsbehoefte enkele jaren vooruit in kaart wordt gebracht op basis van de gekozen strategie enerzijds en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt anderzijds, is essentieel. Het beloningsbeleid zal moeten worden aangepast, teneinde medewerkers met de juiste competenties aan te trekken. Ook opleidingsprogramma's, arbeidsmarktcommunicatie en dergelijke moeten hierop inspelen, om zo de ambities waar te kunnen maken.

13

STRATEGY TRENDS 2014 THE CEO'S AGENDA

Het achtste Berenschot Strategy Trends onderzoek

Alweer voor de achtste maal op rij is het Berenschot Strategy Trends onderzoek uitgevoerd. Hiermee is het één van de langst lopende onderzoeken naar strategische trends in de private sector in Nederland. Al jaren biedt het onderzoek een unieke kijk in de keuken van de Nederlandse boardrooms.

Vragenlijst

Dit jaar hebben we het onderzoek anders benaderd dan voorgaande jaren. Waar het in eerdere edities met name ging over de mechaniek van strategievorming hebben we dit jaar de focus gelegd op de CEO's agenda. Daardoor leren we niet alleen hoe besluiten tot stand komen, maar vooral ook welke strategische keuzes worden gemaakt. Hoe ontworstelen ondernemers zich aan de hun geboden uitdagingen en welke kansen willen zij grijpen?

Dit betekent wel dat we deelnemers naar soms concurrentiegevoelige informatie hebben gevraagd. Uitgangspunt is daarom ook dat we absolute anonimiteit aan de deelnemers hebben gegarandeerd, zowel in de publicatie als ook in de analyse. Resultaten zijn niet op individueel niveau geanalyseerd en kunnen niet worden herleid naar specifieke respondenten.

De vragenlijst werd in de vorm van een online enquête beschikbaar gesteld. Binnen de vragenlijst werden hoofdzakelijk meerkeuzevragen gesteld (met daarbij altijd de mogelijkheid om een eigen antwoord in te vullen). Afhankelijk van de vraag en het aantal keuzesopties kon hierbij gekozen worden uit één, twee, drie of een onbeperkt aantal antwoordopties (bij de grafieken aangegeven). De vragenlijst bestond uit de volgende hoofdsecties:

- Bedrijfskenmerken (vragen over o.a. sector en bedrijfsgrootte)
- Onderscheidend vermogen (vragen over o.a. strategie en wijze van concurreren)
- Strategische issues (vragen over o.a. de uitdagingen waarmee men geconfronteerd wordt)
- Strategische keuzes en verwachtingen (vragen over o.a. het ondernemingsplan voor 2014, omzet, winst en kosten, internationalisatie, personeel, financiering en innovatie)
- Strategieproces (vragen over o.a. wijze van strategievorming en rollen)

Deelnemers

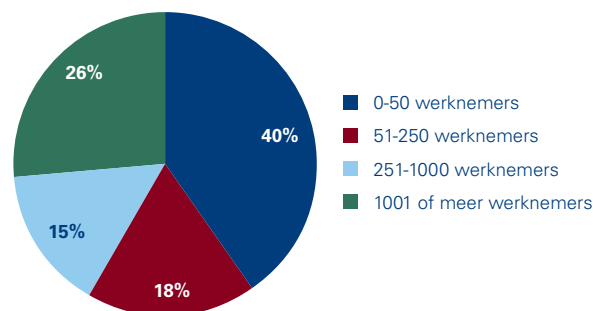
Deelnemers werden benaderd via het netwerk van Berenschot, diverse (social) media en advertenties. De doelgroep wordt gevormd door ondernemers en bestuurders uit de Nederlandse private sector. Daarmee richten we ons op de gehele top van het gehele bedrijfsleven, van DGA's en bestuurders tot (top) managers en directeurs van zowel grote als middelgrote en kleine ondernemingen in Nederland.

In totaal hebben dit jaar 341 respondenten aan het onderzoek deelgenomen⁸⁾. Zij zijn actief binnen zowel kleine ondernemingen (40% met maximaal 50 werknemers) als grote bedrijven (26% met meer dan 1000 werknemers – zie figuur 35).

Verder zijn de respondenten verdeeld over diverse sectoren (zie figuur 36). Zoals ieder jaar zien we dat het merendeel van de respondenten uit de zakelijke dienstverlening afkomstig is. Daarmee vertoont het

Bedrijfsgrootte

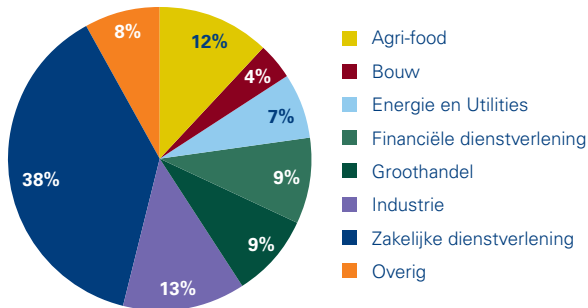
Figuur 35 Wat is de omvang van uw onderneming?



8) Een deel van de agrifood respondenten is afkomstig uit het Agri & Food Trends 2014 onderzoek. Dit onderzoek is specifiek gericht op de agrifoodsector en bevat deels dezelfde vragen.

Sectoren

Figuur 36 In welke sector is uw bedrijf actief?



parallellen met de samenstelling van de private sector in Nederland. Binnen de sectoren zien we een goede spreiding over subsectoren, zoals banken, verzekeraars, vermogensbeheerders, pensioenfondsen en dergelijke bij financiële dienstverlening.

Over de auteurs

Roel van Lanen is senior strategieconsultant bij Berenschot. Hij begon zijn carrière als adviseur ruim tien jaar geleden in de rubber- en kunststofsector. Na enige tijd als ondernemer en zelfstandig adviseur werkzaam te zijn geweest is hij overgestapt naar Berenschot, waar hij zich bezighoudt met strategie en organisatie-inrichting. Roel is een getrainde en ervaren project-leider en programmamanager. Als strategieadviseur helpt hij regelmatig organisaties bij het realiseren van groei en het bepalen en behalen van kostenreducties. Roel is volledig tweetalig (Nederlands en Engels) en schrijft regelmatig artikelen over strategie en implementatie, voornamelijk op zijn blog. Zijn ervaring ligt met name in het bedrijfsleven, onder meer in gepriva-

tiseerde of semi-private sectoren (waaronder energie, afval, openbaar vervoer, zorg) als ook de zakelijke en financiële dienstverlening, maakindustrie en agrifood sectoren.

Eerdere publicaties van Roel als (co-)auteur of contributor omvatten onder meer de *Berenschot Strategy Trends onderzoeken* van 2013, 2012 en 2011, *8 Steps to Strategic Succes* (2014), *Strategic outlook for European countries* (2013), *Agrofood Strategy Trends 2013*, *Het Groot Strategieboek* (2012), *Second opinion – ziekenhuisstrategieën tegen het licht* (2011), *Hollandse nuchterheid in de agro-food* (2010), *The Shape of Things to Come* (2009) en vele artikelen op blogs en in bladen, waaronder artikelenreeksen over de commodity trap, financiële crisis, ondernemingsstrategieën en kostenreducties (2008-heden).

Wieke Ambrosius heeft een achtergrond in internationale bedrijfskunde en is strategieconsultant bij Berenschot. Zij ondersteunt bedrijven op het gebied van strategieformulering, nieuwe businessmodellen, positioneringsvraagstukken en businesscases. Als consultant is zij de afgelopen jaren betrokken geweest bij diverse strategie- en (her)positioneringstrajecten, het uitvoeren van strategische marktverkenningen, scenario- en organisatieanalyses. Zij adviseert voornamelijk bedrijven in de maakindustrie, (technische) groothandel, bouw, engineering en zakelijke dienstverlening. Daarnaast richt zij zich op strategieformulering binnen familiebedrijven.

Wieke is co-auteur van diverse publicaties op het gebied van strategie, waaronder *8 Steps to Strategic Succes* (2014), *Strategic Outlook for European Countries*

(2013), *Het Groot Strategieboek* (2012) en de *Berenschot Strategy Trends onderzoeken* van 2013 en 2012.

Dankwoord

Voor de beide auteurs is dit de vierde respectievelijk derde keer dat zij met veel plezier aan deze publicatie hebben geschreven. De inspanning om deze publicatie gereed te krijgen is echter door meer mensen geleverd.

Graag danken wij Hendrik Jan Kaal voor zijn visie om jaren geleden met dit onderzoek te beginnen – we borduren graag voort op jouw werk! Gilmar Pattipeilohy (www.numero4.nl) danken wij voor zijn creativiteit in de vormgeving van deze rapportage. Maria van Lanen danken wij voor haar kritische en zeer grondige redactie. Jos Boumans danken wij voor zijn hulp bij de eerste analyse van de data en de “grafiekenfabriek”. Ook aan Stephanie van der Hurk, Pascal Kreijen, Laura Boekamp, Rike Weeda-Swamborn, Emilie Zonneveld-van Olm en Jaap Sluis zijn wij veel dank verschuldigd voor hun ondersteuning.

Daarnaast zijn wij diverse collega's zeer erkentelijk voor hun kritische blik op deze publicatie. Met name noemen wij Gerben van den Berg, Ber Damen, Joost Krebbekx, Luddo Oh, Onno Ponfoort, Martijn Röfekamp en Hubert Sturm.

Ook bedanken we Jan-Noud Hutten (Fonq.nl), Karolien Niederer (VebeGo), Vincent Laracker (Antea Group), Robert Hermans (Philips Healthcare) en Hans Hubers (ANWB) voor de tijd die zij beschikbaar stelden voor een interview.

Tot slot bedanken we alle deelnemers aan het onderzoek – zonder u geen publicatie!

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

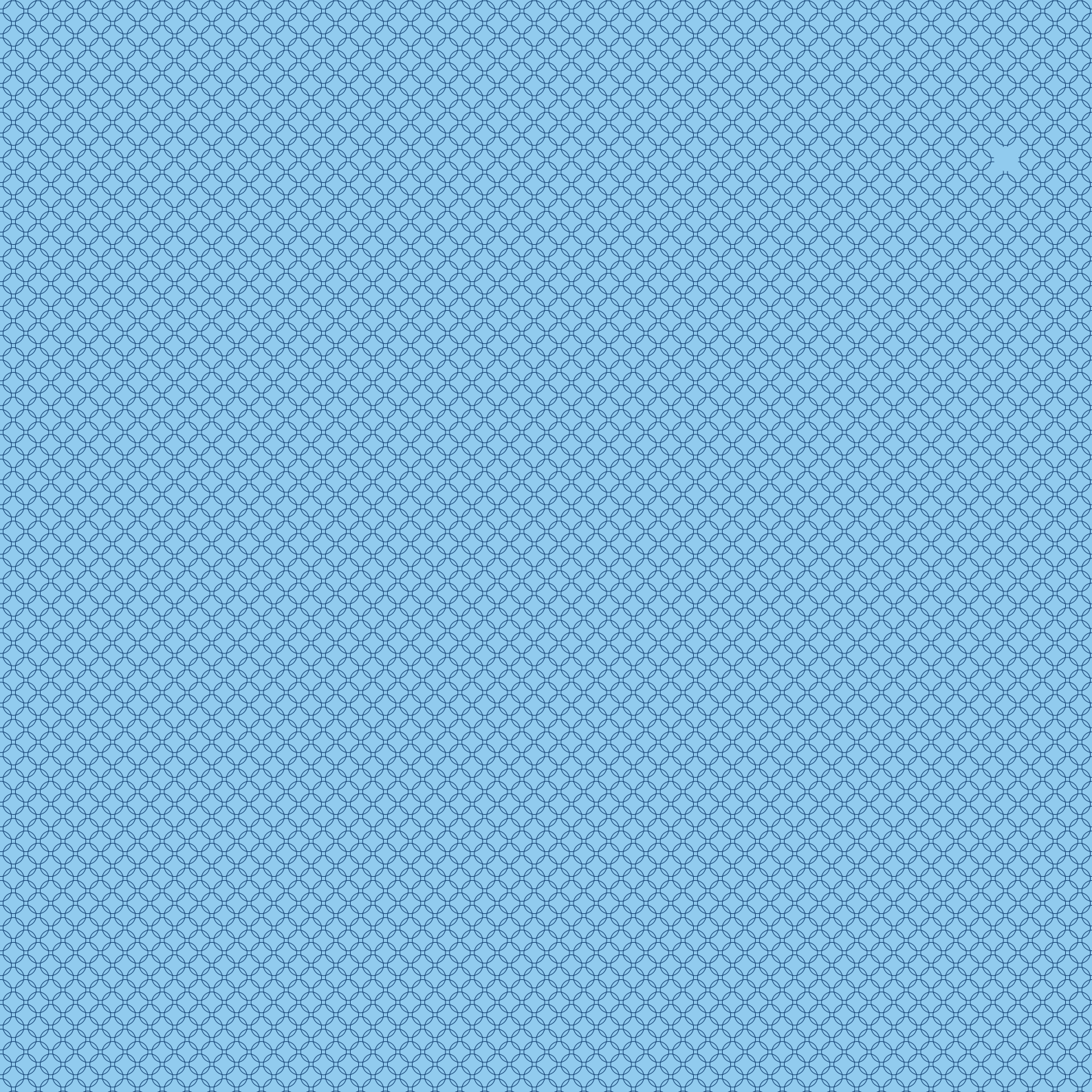
Roel van Lanen r.vanlanen@berenschot.nl

Wieke Ambrosius w.ambrosius@berenschot.nl

Februari 2014

Overzicht geraadpleegde bronnen

- i. <http://berenschotstrategies.wordpress.com>
- ii. **Treacy, M. & F. Wiersema** (1995), *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market.*
- iii. **Berenschot** (2012), *Het Groot Strategieboek.*
- iv. **Porter, M.E.** (1980), *Competitive Strategy.*
- v. **Infographic Nederland Handelsland** (2012), www.rijksoverheid.nl
- vi. **Lem, M., R. van Tulder & K. Geleynse** (2013), *Doing business in Africa – a strategic guide for entrepreneurs.*
- vii. **FD Personal Finance** 4 mei 2013 / **Rabobank MKB-visie** 2013
- viii. **Treacy M. & F. Wiersema** (1997), *The discipline of market leaders.*
- ix. **Laar, M.** (2011), *Managing Christmas trees: Antecedents and performance consequences of product proliferation in the manufacturing industry in The Netherlands.*
- x. **Gobillot, E.** (2008), *The Connected Leader. Creating agile organizations for people, performance and profit.*
- xi. **Hubers, H.** (2012), *Iedere medewerker strategie. Strategievorming met de hele organisatie.*
- xii. **Wobben, J.J., A. Kalshoven, R. de Groot** (2009), *De maakbare verandering. Een doelgerichte aanpak voor succesvol veranderen.*
- xiii. **Kaal, H.J. en M. Laar** (2010), *Dialog over strategie geeft meer omzet en meer winst.*
- xiv. **CBS Kernindicatoren** 3e kwartaal 2013, www.cbs.nl/nl-NL/menu/cijfers/default.htm
- xv. **CPB Kortetermijnraming december 2013**, www.cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-december-2013#Economische_groei_in_Nederland_2008_2014
- xvi. **Abn-Amro Nederlandse economie in zicht. 2014 begint onder gunstig gesternte**, <https://insights.abnamro.nl/nederlandse-economie-zicht-2014-begint-gunstig-gesternte/>
- xvii. **ING Economisch bureau Visie op sectoren 2014**, www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2013/12/ing_visie_op_sectoren_2014.aspx



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

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 375 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 werkerterrein 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.