



Wat staat er op de prioriteitenlijst van C-level management?

Een onderzoek naar de uitdagingen
van topmanagers.

MetrixLab

p92371 | September 2021

Inhoudsopgave

1. Achtergrond
2. Strategische prioriteiten
3. Duurzaamheid
4. Innovatie
5. Inflatie en financiële uitdagingen
6. COVID-19
7. Bijlage

1. Achtergrond



- Nu de COVID-19 pandemie op zijn retour is, wil ING begrijpen wat de effecten van de pandemie op business decisions is geweest onder grote organisaties.
- De belangrijkste focus van het onderzoek zijn de strategische prioriteiten aangevuld met een deep dive op enkele onderwerpen die op dit moment relevant zijn.
- De bevraagde topmanagers bestond uit C-level managers (CEO, COO, CFO, CTO etc.) die ten minste mede zeggenschap hebben over de strategische planning, en een minimale jaaromzet van 250 miljoen.



Doel onderzoek

Nu de COVID-19 pandemie op zijn retour is, wil ING de effecten van de pandemie op business decisions begrijpen grote organisaties.

Het gaat dan met name om wat de grootste zorgen zijn voor de toekomst en welke strategische prioriteiten de organisaties hebben voor de lange en korte termijn.



Scope onderwerpen

De belangrijkste focuspunten van het onderzoek zijn de strategische prioriteiten aangevuld met een deep dive op enkele onderwerpen die op dit moment relevant zijn. Te weten:

- Sustainability
- Innovatie
- Geopolitieke invloeden
- M&A activiteiten
- Financiële uitdagingen en inflatie
- Thuiswerken



Bevraagde topmanagers

- C-level managers (CEO, COO, CFO, CTO etc.) die ten minste mede zeggenschap hebben over de strategische planning, en een minimale jaaromzet van 250 miljoen.
- Ongeveer de helft van de top managers is werkzaam bij een beursgenoteerd bedrijf.
- De sectoren waarin deze top managers werkzaam zijn, zijn representatief en evenredig verdeeld.

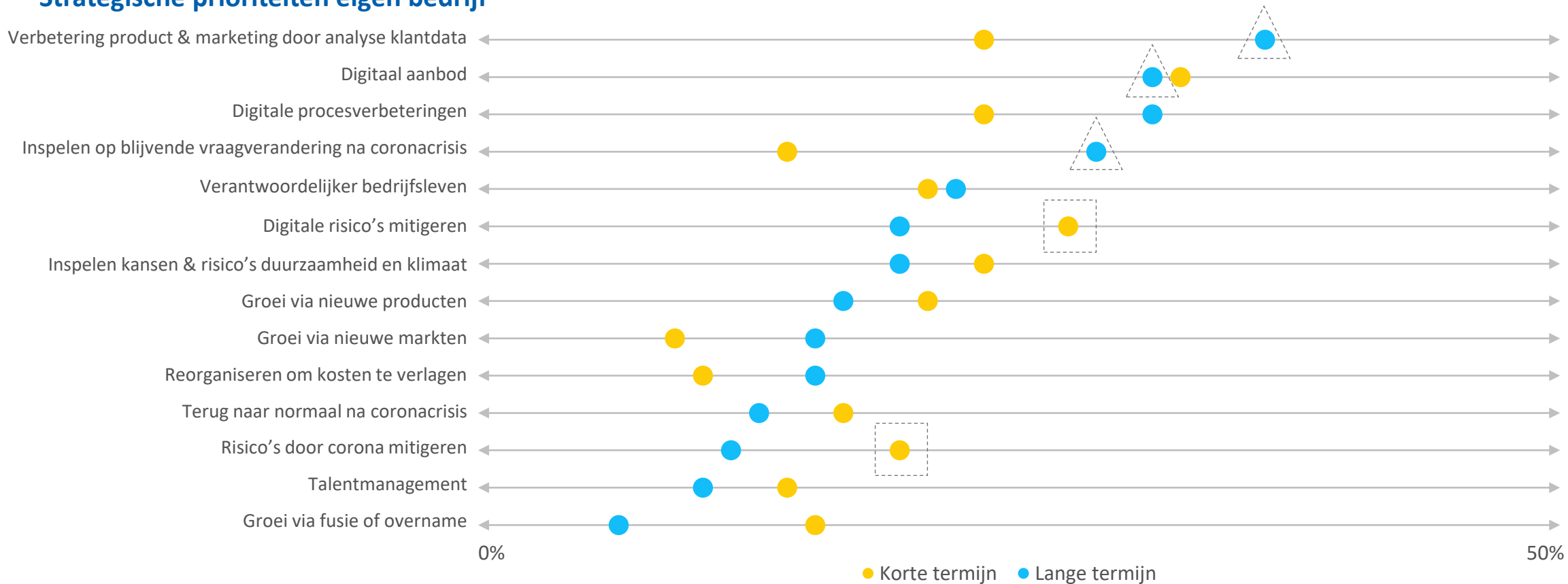
2. Strategische prioriteiten





- Strategische prioriteiten van het eigen bedrijf focussen qua korte termijn vooral op het wegnemen van risico's. Op langere termijn ligt de focus op groei.
- Er zijn geen grote verschillen met hoe er over het algemene bedrijfsleven wordt gedacht. Wel valt het op dat de korte en lange termijn prioriteiten daar dichterbij elkaar liggen. Dit impliceert dat topmanagers wel een verwachting hebben of een speerpunt een strategische prioriteit is, maar niet op welk termijn.
- Verder liggen prioriteiten rondom risico's mitigeren wat hoger bij het algemene bedrijfsleven dan bij het eigen bedrijf, wat aangeeft dat men verwacht zelf minder geraakt te worden door risico's dan andere bedrijven.

Topmanagers verwachten dat de prioriteiten bij hun eigen bedrijf op korte termijn vooral liggen bij het wegnemen van risico's, o.a. digitale risico's. Op lange termijn wordt er vooral gedacht aan groei, bijvoorbeeld door verbetering product en marketing maar ook door digitaal aanbod.

Strategische prioriteiten eigen bedrijf

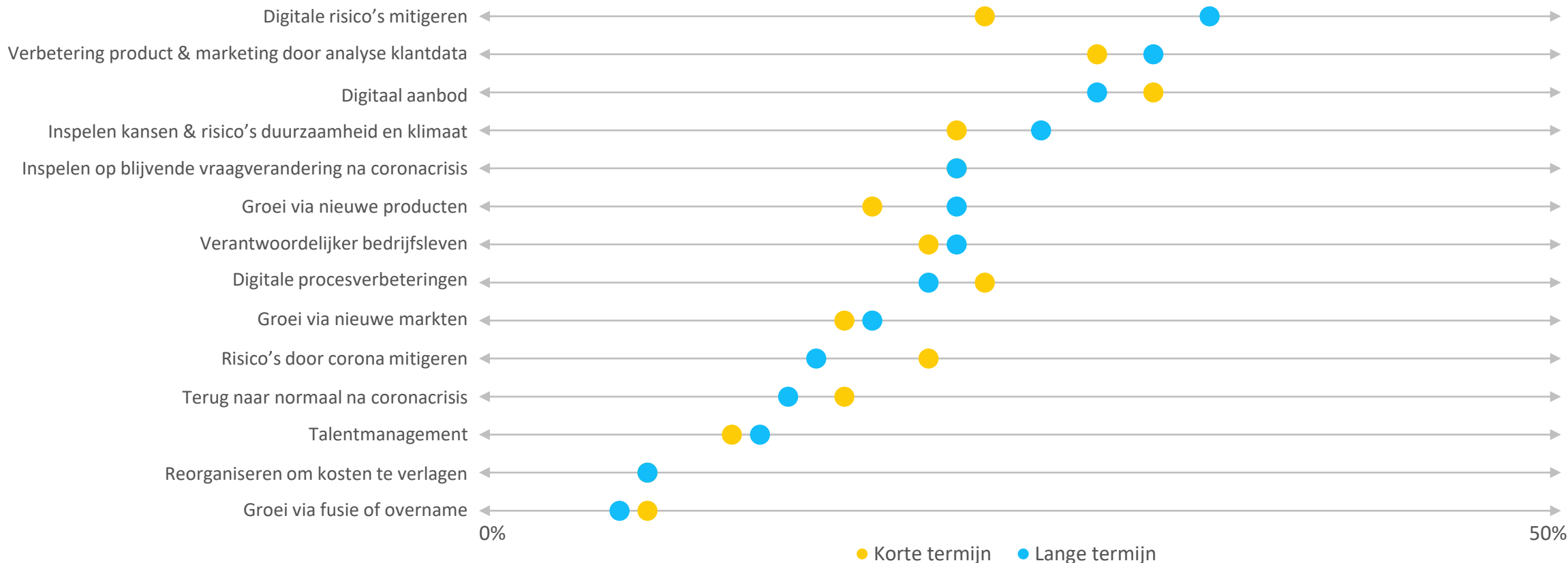


 Focusgebieden korte termijn  Focusgebieden lange termijn

Q: Welke van deze beschouwt u als de belangrijkste prioriteiten voor uw bedrijf op de kortere termijn (in 2021) en op de langere termijn (na 2021)?

Reflecterend op het algemene bedrijfsleven wordt er gedacht dat korte en lange termijn prioriteiten wat dichter op elkaar liggen. De strategische prioriteiten volgen wel ongeveer dezelfde volgorde als voor het eigen bedrijf. Dit impliceert dat topmanagers voor het eigen bedrijf een betere inschatting kunnen maken op het termijn dan voor het bedrijfsleven.

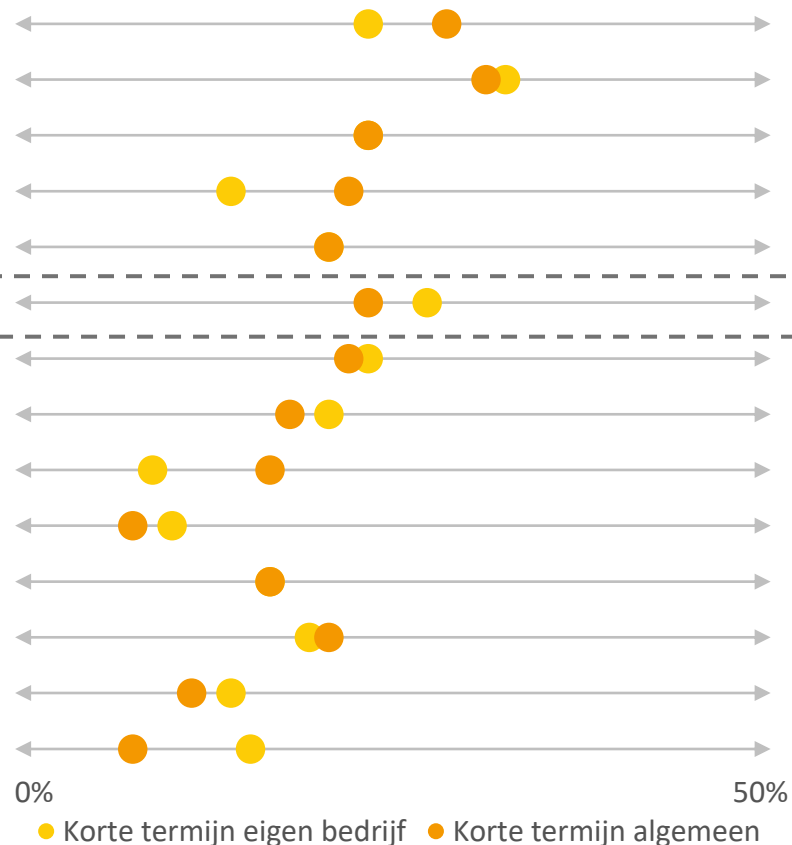
Strategische prioriteiten algemeen bedrijfsleven



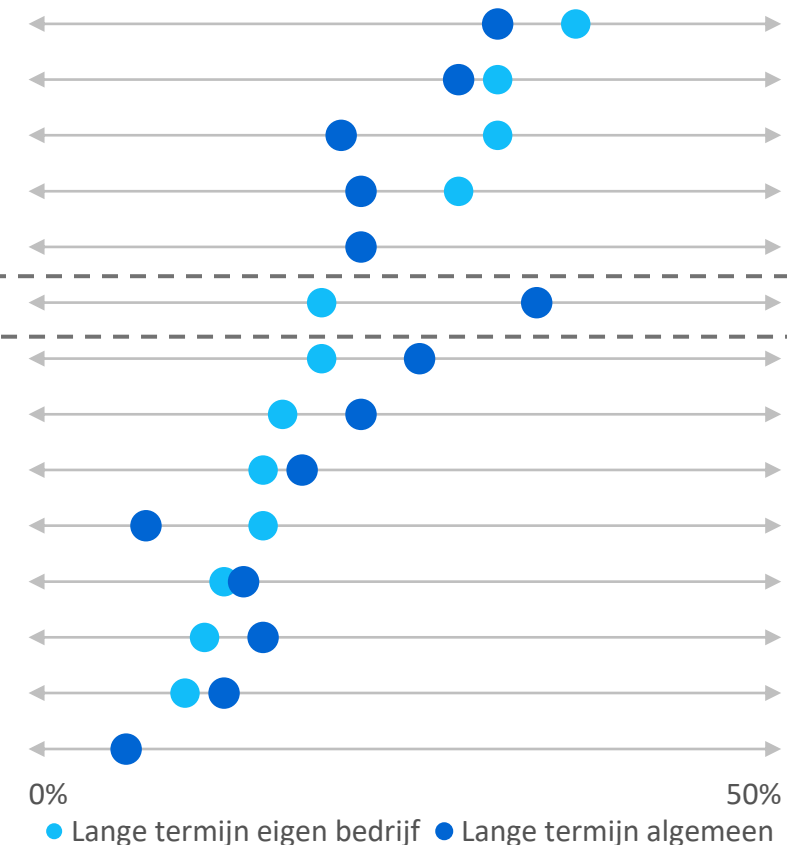
Q: Welke van deze beschouwt u als de belangrijkste prioriteiten voor het bedrijfsleven in brede zin op de kortere termijn (in 2021) en op de langere termijn (na 2021)?

Kijkend naar korte vs lange termijn voor eigen bedrijf vs algemene bedrijfsleven liggen prioriteiten rondom risico's mitigeren hoger bij het algemene bedrijfsleven. Dit geeft aan dat men verwacht zelf minder geraakt te worden door risico's dan andere bedrijven. Groei via nieuwe markten of fusies en overnames staan, samen met reorganiseren en talent management lager op de prioriteitenlijst.

Korte termijn



Lange termijn

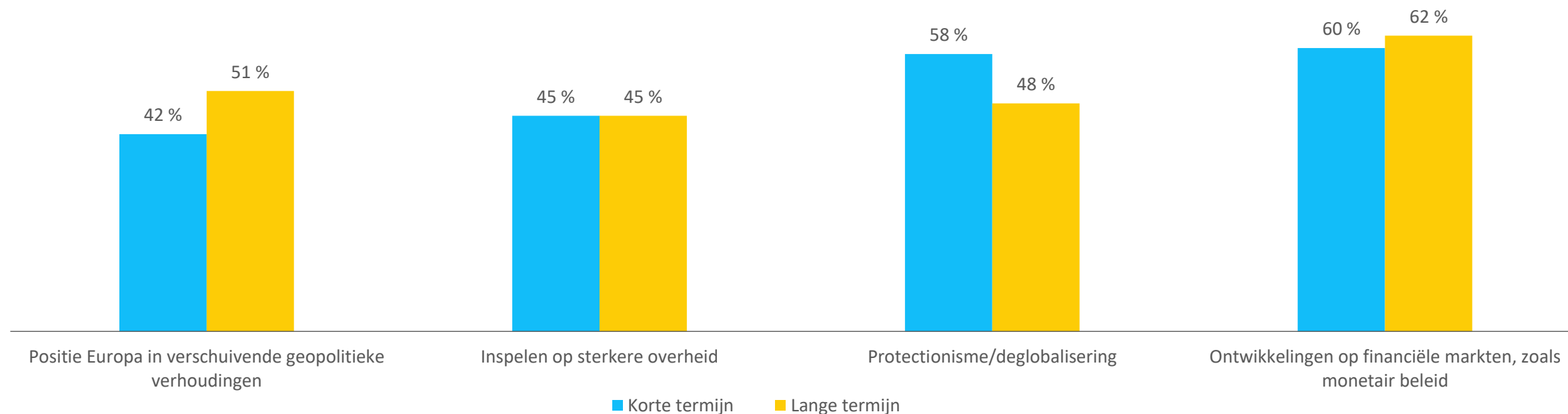


Q: Welke van deze beschouwt u als de belangrijkste prioriteiten voor uw bedrijf op de kortere termijn (in 2021) en op de langere termijn (na 2021)?

Q: Welke van deze beschouwt u als de belangrijkste prioriteiten voor het bedrijfsleven in brede zin op de kortere termijn (in 2021) en op de langere termijn (na 2021)?

Ook ontwikkeling op financiële markten zoals monetair beleid wordt gezien als een belangrijke strategische prioriteit, zowel op korte als lange termijn. Waar protectionisme als belangrijker wordt gezien op korte termijn vergeleken met lange termijn, is dit omgekeerd het geval met geopolitieke verhoudingen.

Overige strategische prioriteiten eigen bedrijf



Q: Naast de strategische prioriteiten die u al eerder noemde, welke van onderstaande prioriteiten beschouwt u als relevant voor uw bedrijf op de kortere termijn (in 2021) en op de langere termijn (na 2021)?

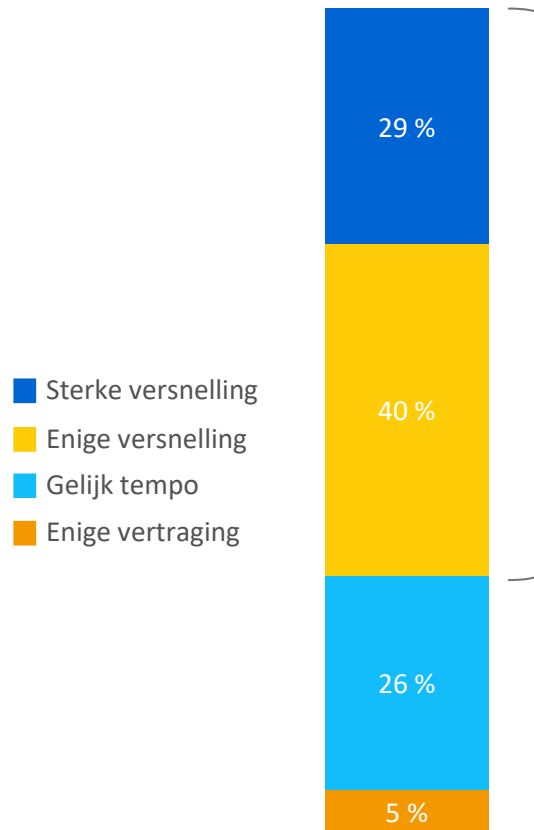
3. Duurzaamheid



- Duurzaamheid staat hoger op de agenda sinds de corona crisis: het overgrote deel van de bevroagde topmanagers geeft aan dat sinds de corona crisis er een versnelling op duurzaamheid heeft plaatsgevonden.
- Aandachtsgebieden zijn het bevorderen van een gezonde levensstijl, maar er worden ook stappen gezet op het vergroenen van energieverbruik en het verminderen van afval.
- Deze stappen worden veelal genomen vanwege het belang van het opbouwen van een duurzaam imago. Ook wordt er duurzamer gedacht vanwege de nieuwe marktkansen, en men het bewustzijn binnen de organisatie wil vergroten.

Bijna 70% geeft aan dat er sinds COVID-19 een versnelling op duurzaamheid heeft plaatsgevonden. Daarbij wordt ingezet op 'kleinschalige' initiatieven zoals het promoten van een gezonde levensstijl en verhogen van maatschappelijke betrokkenheid, maar ook het vergroenen van energieverbruik en het verminderen van afval.

Mate van versnelling

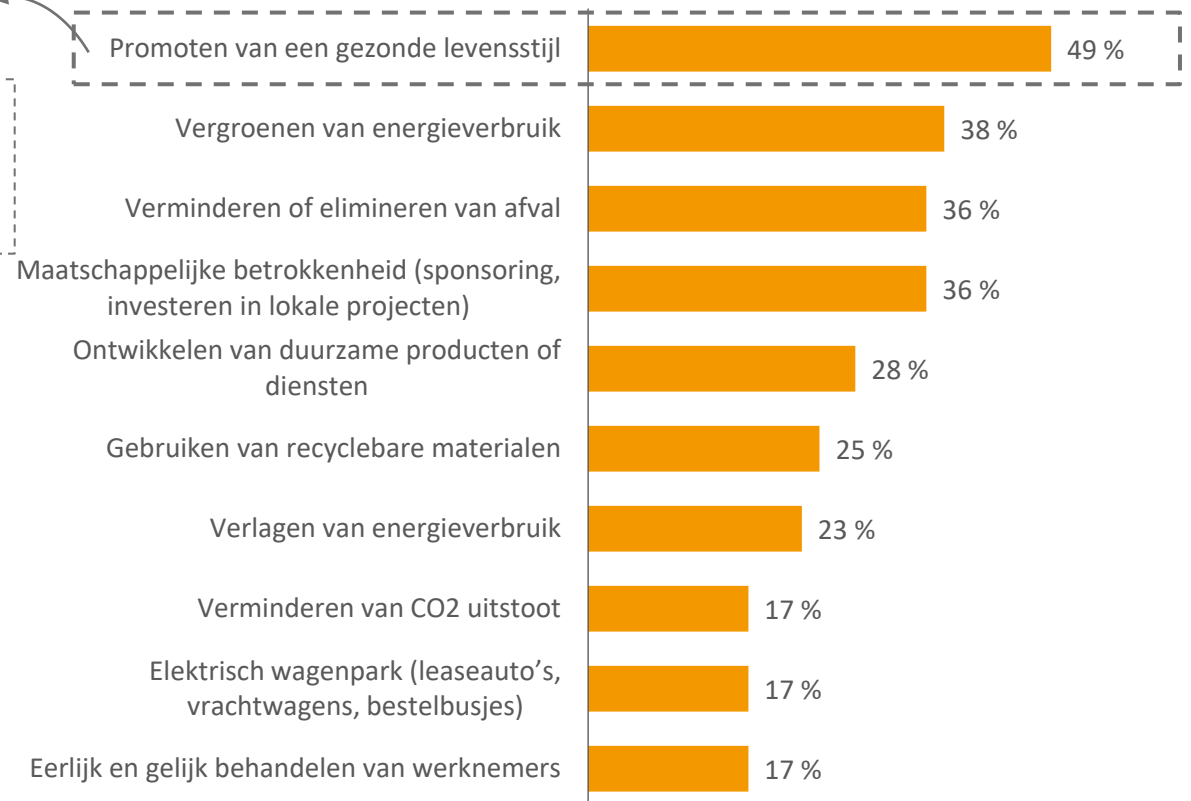


“Advies continueren na COVID-19: “Promoot een gezonde levensstijl” (Nutsbedrijven)

“Inspelen op kansen en risico's op het gebied van duurzaamheid en klimaat” (Groothandel)

69%
 Zegt te versnellen op het gebied van duurzaamheid sinds de coronacrisis.

Gebieden van versnelling door COVID-19

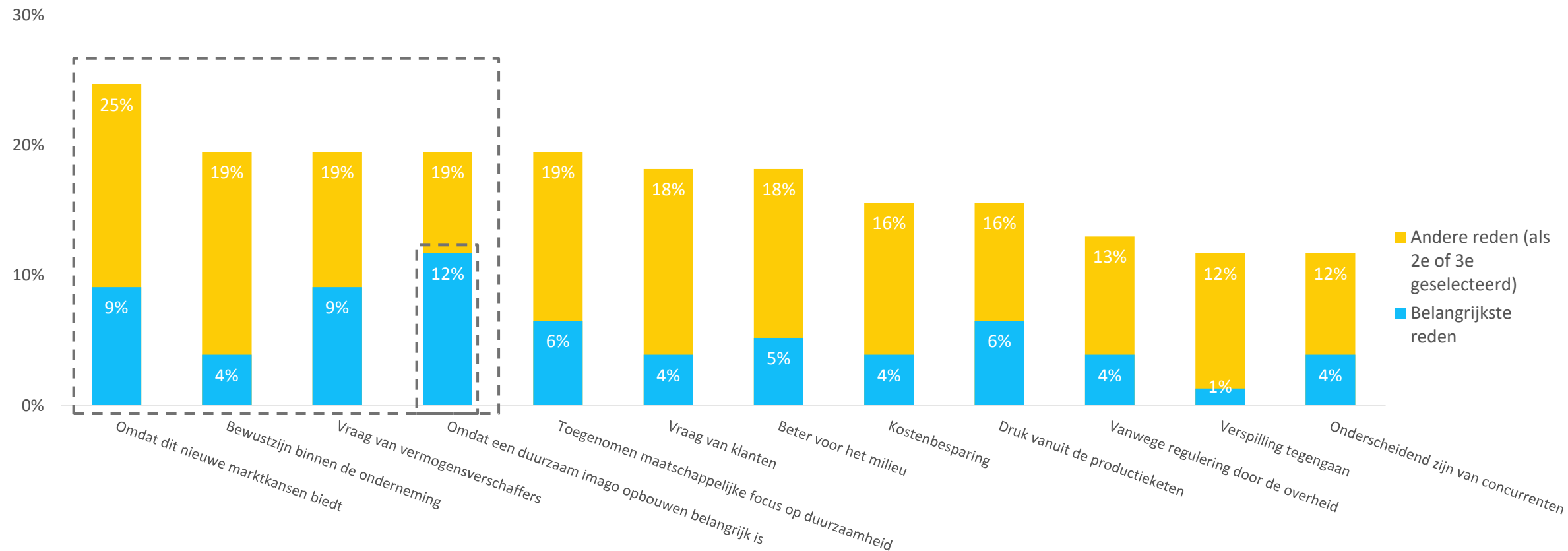


Q: Wat ziet u in uw bedrijf gebeuren sinds de COVID-19 crisis als het gaat om verduurzaming, in vergelijking met de jaren daarvoor?

Q: Kunt u aangeven op welke gebieden vooral een versterkte focus ligt wat betreft verduurzaming binnen uw bedrijf sinds de COVID-19 crisis, in vergelijking met de jaren ervoor?

De meest belangrijke reden voor de versterkte focus op verduurzaming ligt bij het belang van een duurzaam imago. Daarnaast zijn nieuwe marktkansen, bewustzijn binnen de onderneming en vraag van vermogensverschaffers ook van belang.

Drijfveren voor duurzaamheid



Q: Wat zijn de belangrijkste drijfveren of beweegredenen voor de versterkte focus op verduurzaming binnen uw bedrijf sinds de COVID-19 crisis?

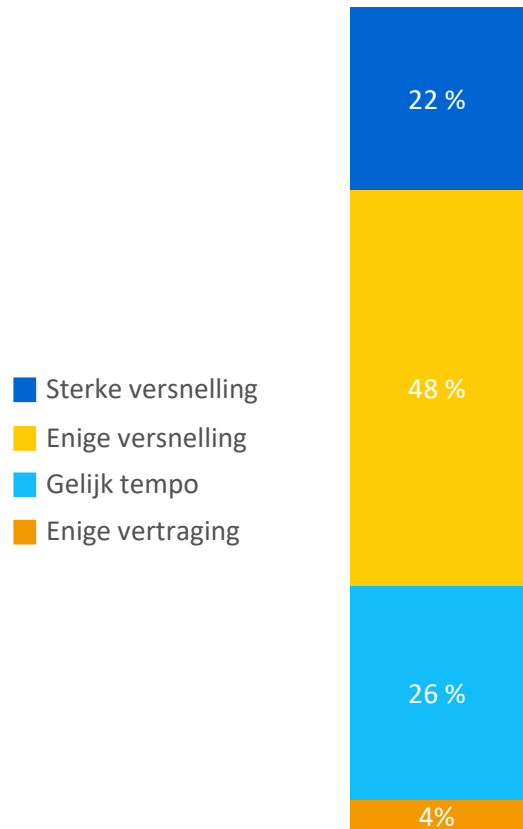
4. Innovatie



- Naast duurzaamheid vindt er ook een versnelling van innovatie plaats.
- In lijn met strategische prioriteiten zijn de gebieden van versnelling duidelijk gericht op digitalisering: bijvoorbeeld van klantgerichte processen, interne processen maar ook van producten.
- Procesinnovaties zoals nieuwe machines of R&D worden wat minder belangrijk gevonden op het moment, over het algemeen zijn deze gebieden kostbaarder en niet voor alle organisaties van toepassing.

Ook op het gebied van innovatie heeft er een versnelling plaatsgevonden sinds COVID-19. Focusgebieden van innovatie liggen grotendeels rondom digitalisering van klantgerichte maar ook interne processen. Procesinnovaties zoals nieuwe machines of Research & Development worden minder belangrijk gevonden.

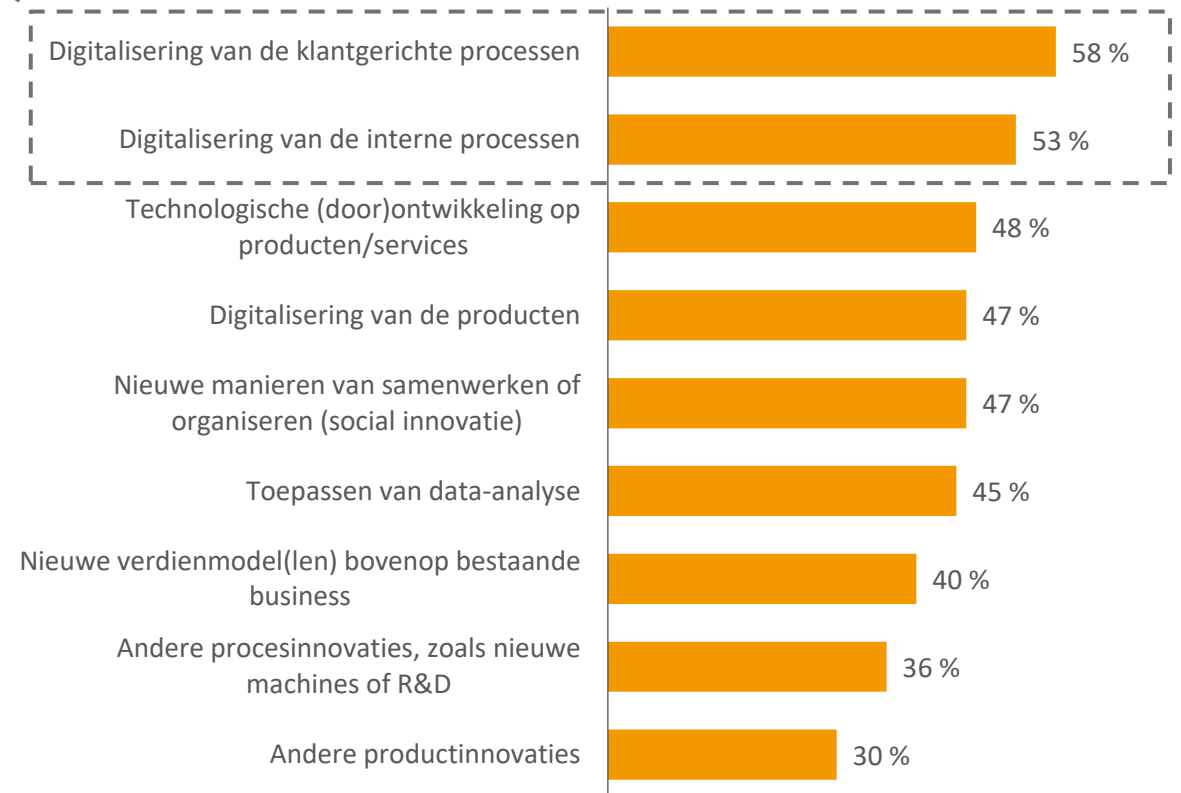
Mate van versnelling



Advies continueren na COVID-19: "Verbeter de technische mogelijkheden van digitaal verkeer" (Vastgoed)

70%
 Zegt sneller te innoveren sinds de coronacrisis.

Gebieden van versnelling door COVID-19



Q: Wat ziet u in uw bedrijf gebeuren sinds de COVID-19 crisis als het gaat om innovatie, in vergelijking met de jaren daarvoor?

Q: Op welke van de volgende gebieden ziet u een versnelling van innovatie binnen uw bedrijf sinds de COVID-19 crisis, in vergelijking met de jaren daarvoor?

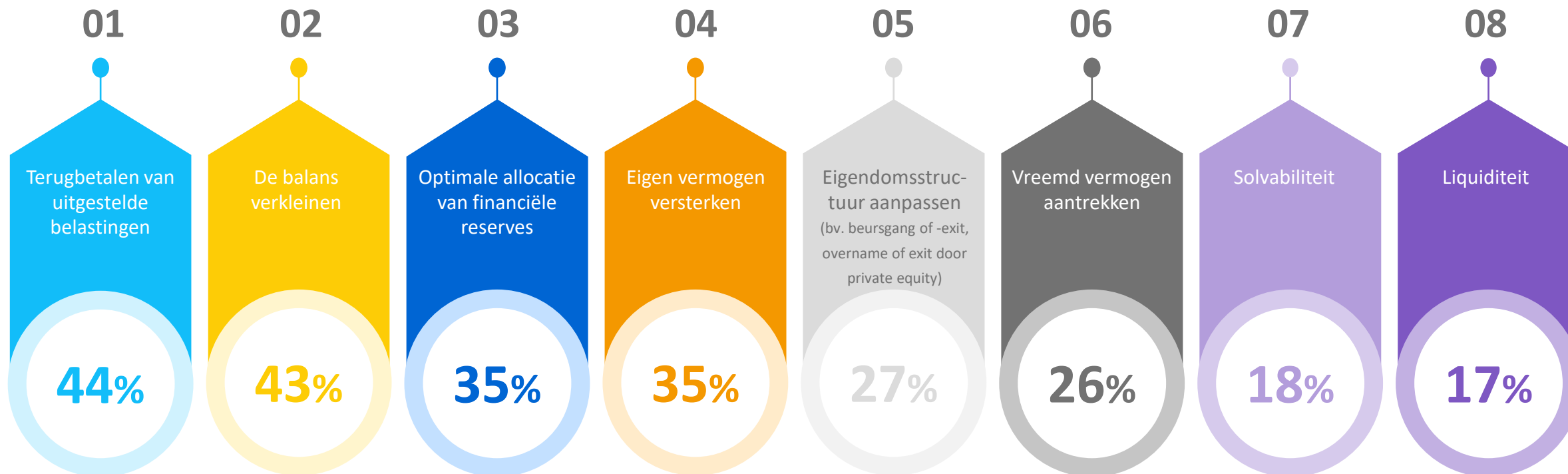
5. Financiële uitdagingen en inflatie



- Ook op financieel gebied liggen uitdagingen. De belangrijkste uitdagingen draaien om het terugbetalen van uitgestelde belastingen en de balans verkleinen.
- Een andere zorg is de inflatie. Een groot deel van de top managers geeft aan dat de stijgende inflatie een zorg is voor ze, en dat ze ook verwachten dat deze zal blijven stijgen na 2022. Een groot deel van de topmanagers verwacht de prijsstijgingen gedeeltelijk of geheel te kunnen doorberekenen.
- Top managers verwachten deze kosten grotendeels te kunnen opvangen door prijsstijgingen.

Op financieel gebied blijkt impact van de pandemie voor veel bedrijven groot in de vorm van uitdagingen rondom het terugbetalen van uitgestelde belastingen. Daarnaast is er een focus op verkleinen van de balans.

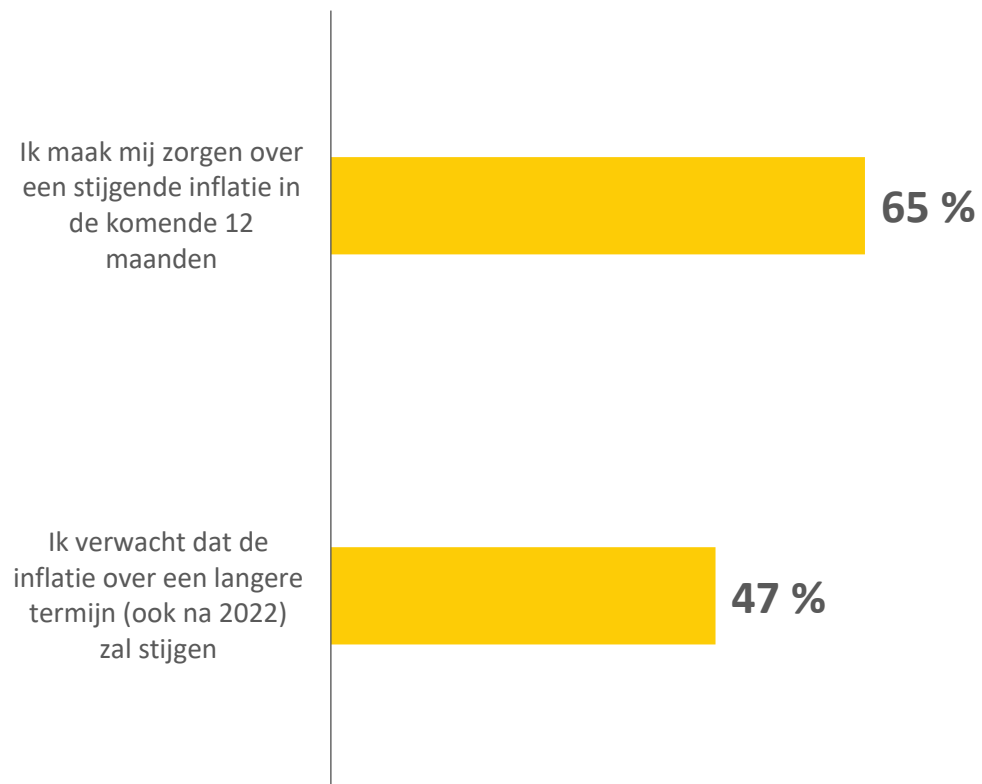
Financiële uitdagingen



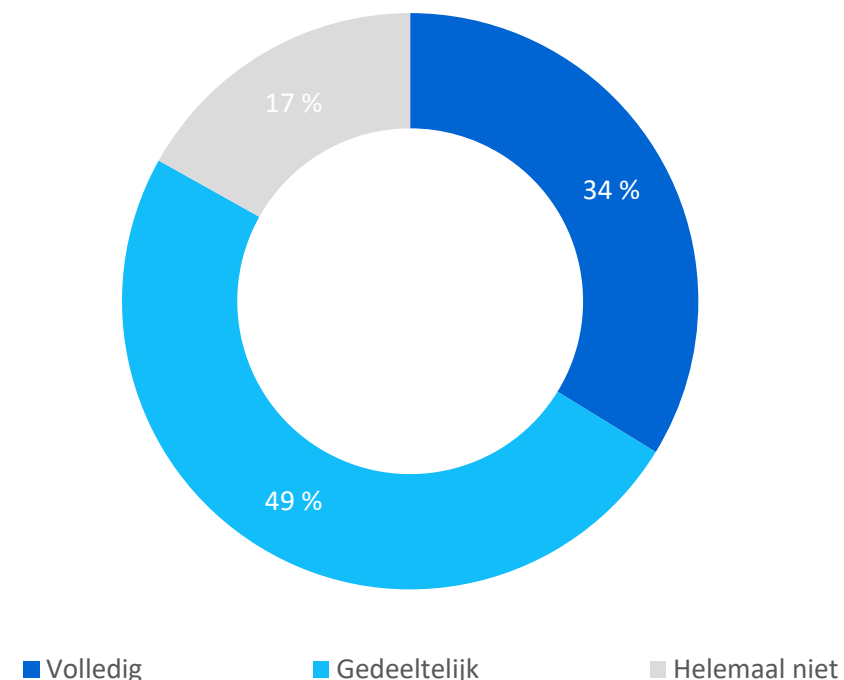
Q: Welke van deze zijn voor uw bedrijf de grootste uitdagingen voor 2021?

2 van de 3 topmanagers is bezorgd over de stijgende inflatie, en 1 op de 2 verwacht dat dit probleem zich ook na 2022 zal voordoen. Een overgrote meerderheid verwacht de stijgende prijzen door te gaan berekenen aan hun klanten.

Zorgen inflatie



Doorberekenen kosten door inflatie



Q: Geef voor elk van de volgende stellingen aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. | Q: Als u denkt aan de impact van een stijgende inflatie op uw bedrijf, verwacht u de oplopende kosten van deze hogere inflatie te kunnen doorberekenen?

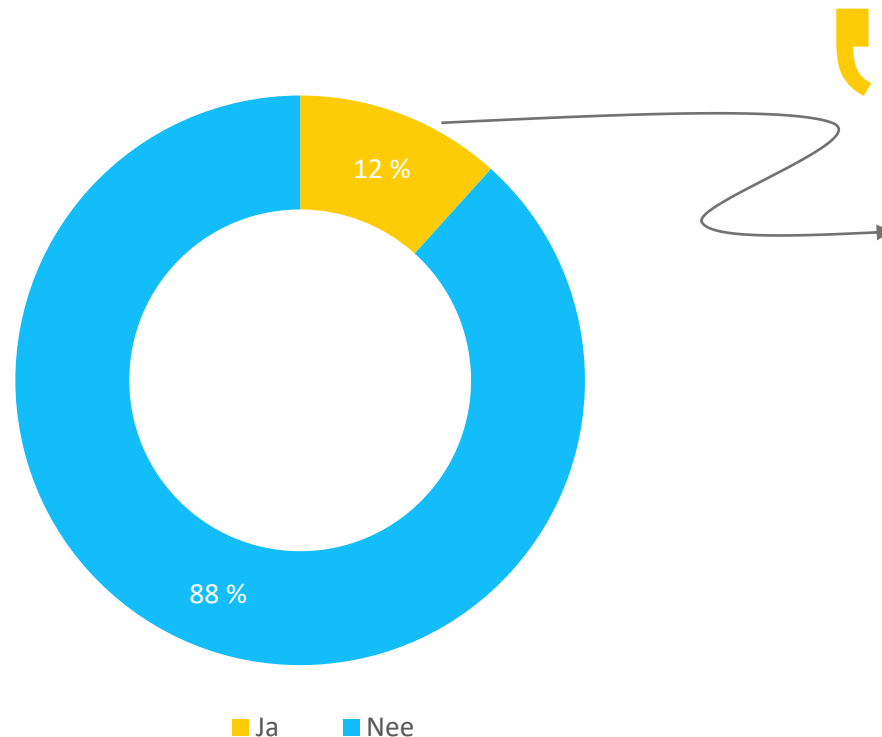
6. COVID-19



- Maar 12% verwacht structurele impact van COVID-19 op het business model in de toekomst. De impact van de pandemie op M&A activiteiten is in 2020 vooral gezien doordat bedrijfsonderdelen werden verkocht, in 2021 is dit juist doordat deze mogelijk worden geacquireerd.
- Relatief weinig top managers hebben rekening gehouden met een crisis scenario en waren hier niet op voorbereid. Naar aanleiding van COVID-19 heeft 35% toch nog een crisis scenario geschreven, maar uiteindelijk heeft slechts de helft van de top managers aan een scenario op de plank te hebben liggen.
- Tot slot werkt nog steeds veel personeel vanuit huis. Meer dan de helft van de topmanagers verwacht in 2022 weer grotendeels op locatie te kunnen werken. Er wordt verwacht dat medewerkers gemiddeld anderhalve dag per week thuis zal werken.

Het overgrote deel verwacht geen structurele impact van COVID-19 op het business model in de toekomst. De top managers die die wel structurele impact verwachten, verwachten dit bijvoorbeeld doordat personeel thuis werkt en klanten zijn verloren.

Structurele impact COVID-19 op business model



Wat voor structurele impact?



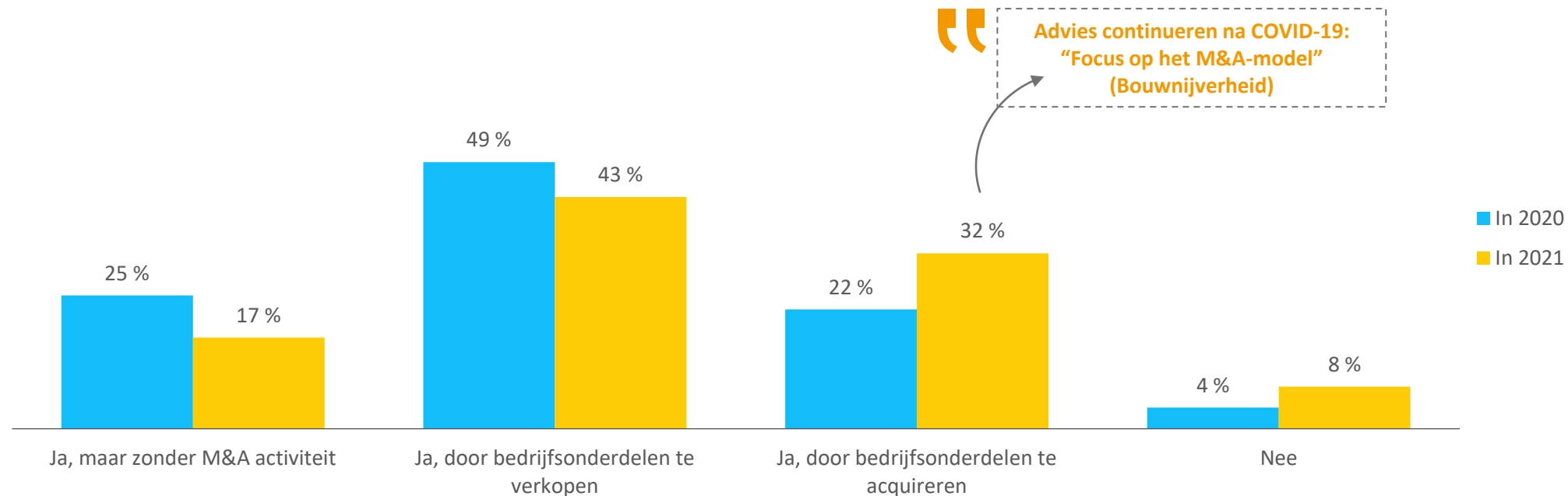
- Betalingsachterstanden en ontvangsten (**Financiële instellingen**)
- Het heeft een enorme impact op de volledige verandering van de planning en timing van het bedrijf (**Groothandel**)
- Personeel thuis werken (**IT/Tech en Communicatie**)
- Werknemers die telewerken, zijn niet bevorderlijk voor het starten van een bedrijf (**Cultuur, Sport en Recreatie**)
- De structuur is eigenlijk zo goed als verdwenen (**Financiële instellingen**)
- Uitbreiding van het verkoopkanaal (**Groothandel**)
- Veel klanten kwijt (**Overige dienstverlening (Belangenorganisaties, Reparatie, Wellness, Uitvaart)**)

Q: Heeft de COVID-19 crisis structurele impact op het business model van uw bedrijf in de toekomst?

Q: Kunt u aangeven op welke manier de COVID-19 crisis structurele impact heeft op het business model van uw bedrijf?

COVID-19 heeft een impact gemaakt qua M&A activiteiten wat te zien is doordat er in 2020 een stuk meer bedrijfsonderdelen werden verkocht. Er zit een stijging in het acquireren van bedrijfsonderdelen in 2021 vergeleken met 2020, wat aangeeft dat bedrijven weer langzaam inzetten op groei.

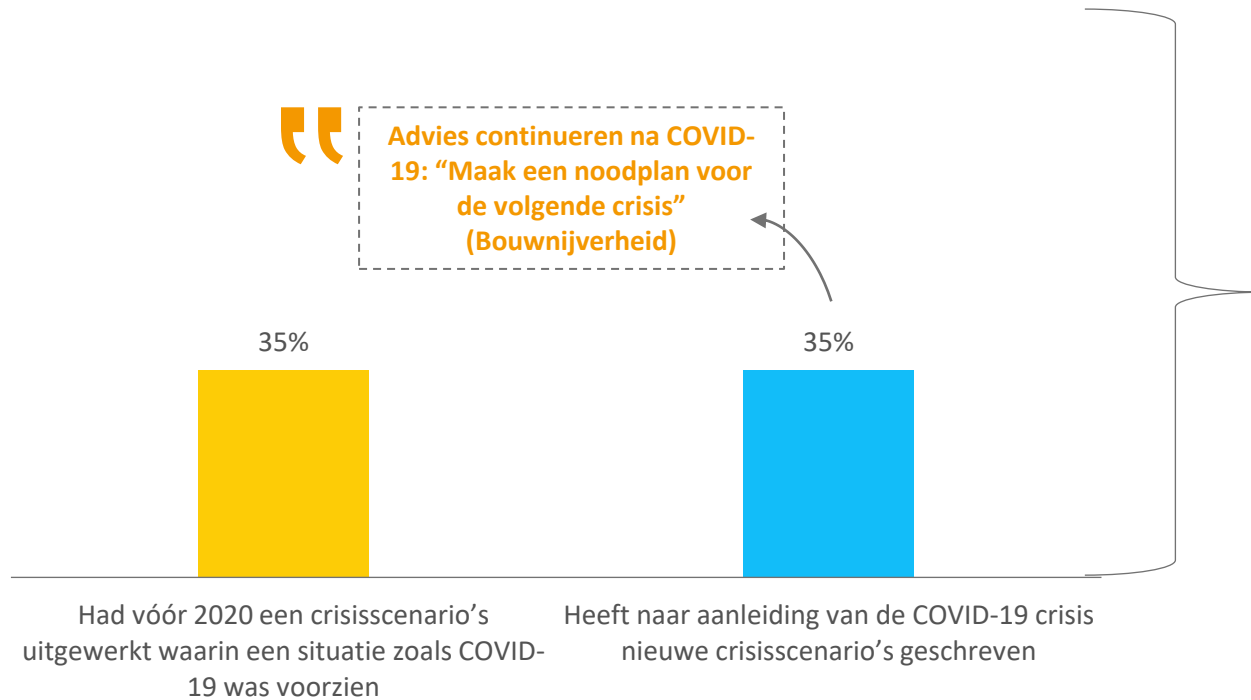
Wijziging samenstelling bedrijfsactiviteiten



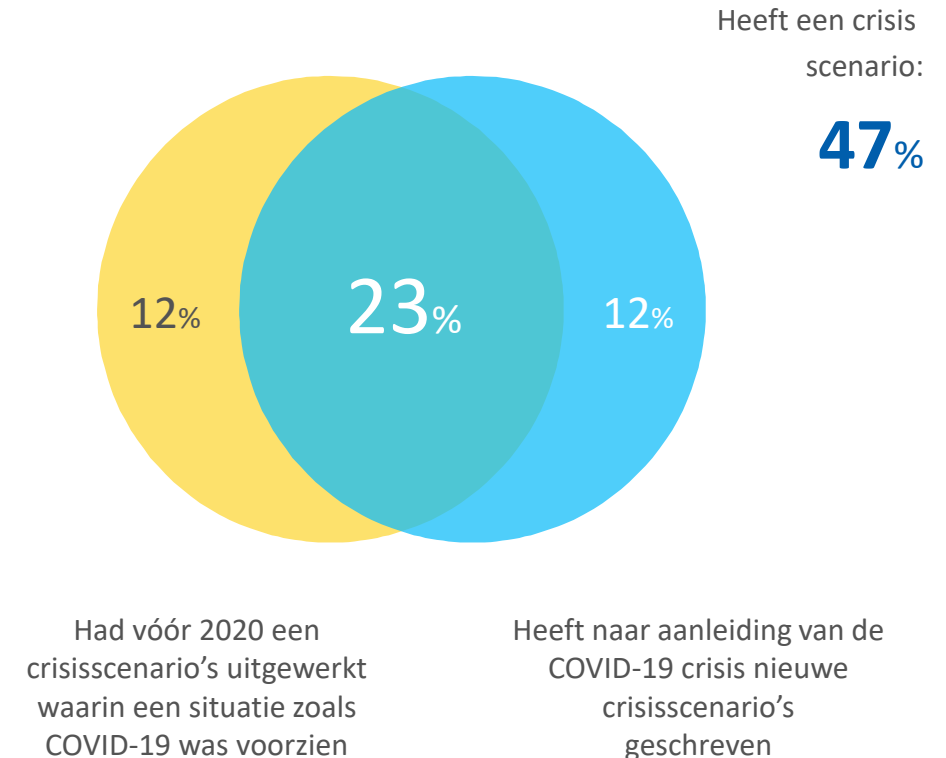
Q: Heeft de COVID-19 crisis in 2020 of 2021 geleid, of zal deze leiden, tot een wijziging in de samenstelling van uw bedrijfsactiviteiten om uw bedrijf gezond te kunnen houden?

De pandemie en alle maatregelen waren door de meeste ondernemingen niet voorzien. 35% had een crisisscenario dat voorzag in een situatie zoals Covid-19. Inmiddels heeft nog eens 35% naar aanleiding van COVID-19 een crisisscenario geschreven. Uiteindelijk heeft 47% een crisisscenario gereed voor een situatie zoals COVID-19.

Crisisscenario's



Crisisscenario - overlap

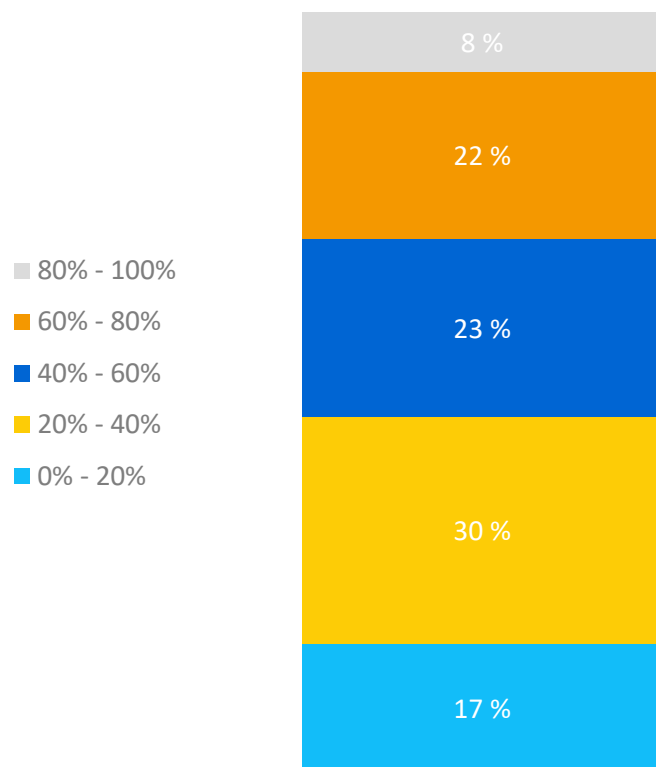


Q: Had uw bedrijf vóór 2020 crisisscenario's uitgewerkt waarin een situatie zoals COVID-19 was voorzien?

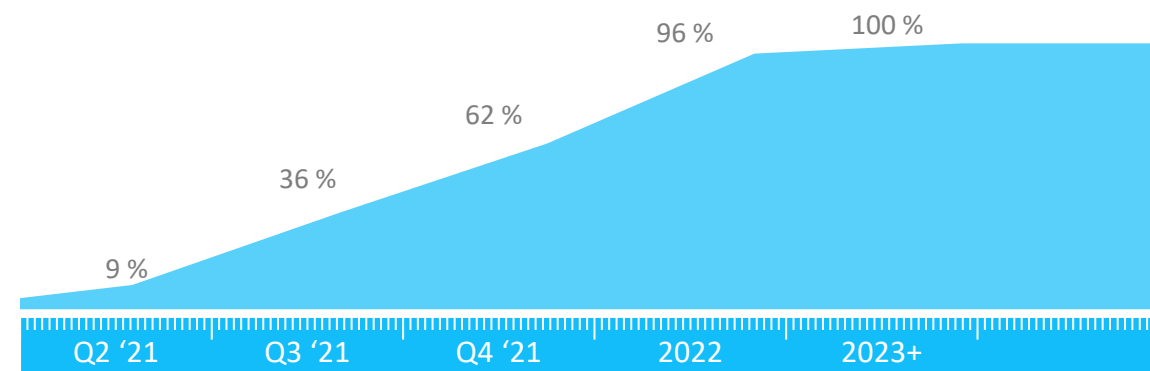
Q: Heeft uw bedrijf naar aanleiding van de COVID-19 crisis nieuwe crisisscenario's geschreven?

Veel medewerkers werken nog thuis als gevolg van de lockdowns. Ruim de helft verwacht nog in 2022 weer grotendeels op locatie te kunnen werken, het overige deel pas na 2022. Vooruitlopend op het einde van de COVID-19 crisis gaat er meer thuisgewerkt worden, gemiddeld anderhalve dag per week.

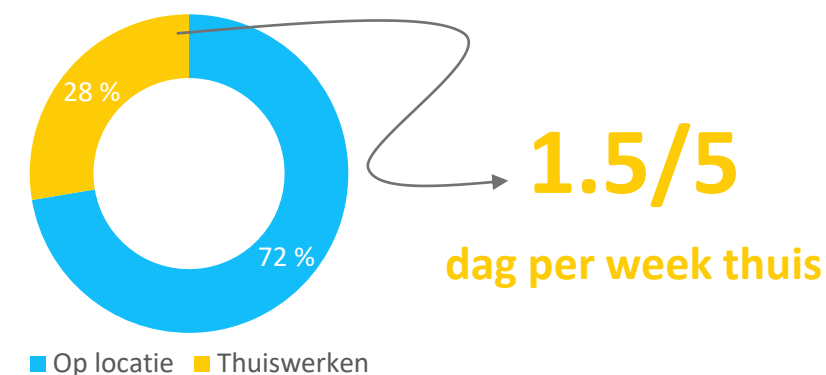
Thuiswerkend personeel



Verwachting op locatie te werken



Verwachting verhouding



Q: Welk deel van uw personeelsbestand werkt momenteel (deels) thuis? | Q: Wanneer verwacht u dat uw personeel weer grotendeels op locatie kan werken?

Q: Vooruitlopend op het einde van de COVID-19 crisis, wat is uw verwachting over de verhouding tussen op locatie werken en thuiswerken binnen uw bedrijf?

7. Bijlage



1. Quotes: belangrijkste advies aan andere bedrijven om de business te continueren na de COVID-19 crisis
2. Opzet studie
3. Demografie topmanagers
4. Sector verdeling

Groei door nieuwe producten/markten

- Nieuwe markten voor producten en diensten ontwikkelen (Beursgenoteerd, Financiële instellingen)
- Ontwikkel nieuwe verdienmodellen (Beursgenoteerd, Cultuur, Sport en Recreatie)
- Producten en diensten ontwikkelen (Financiële instellingen)
- Groei door nieuwe producten (Detailhandel (food & agri))
- Nieuwe technologie (Beursgenoteerd, Horeca)
- Nieuwe technologieën en producten (Vastgoed)
- Ontwikkel goede functies en bied de beste services (Beursgenoteerd, Onderwijs)
- Zorg ervoor dat u nieuwe producten innoveert (Detailhandel (non-food))
- Product innovatie (Beursgenoteerd, Gezondheids- en Welzijnzorg)

Duurzaamheid

- Betrokkenheid van de gemeenschap, sponsoring, investeren in lokale projecten (Detailhandel (E-commerce))
- Meer verantwoorde bedrijfsstrategie (Beursgenoteerd, Vastgoed)
- Duurzame producten en diensten ontwikkelen (Cultuur, Sport en Recreatie)
- Inspelen op kansen en risico's op het gebied van duurzaamheid en klimaat (Groothandel)
- Beleid om duurzame groei te behouden (Transport and Logistiek)
- De nadruk ligt op duurzame ontwikkeling (Bouwnijverheid)
- Om het milieu te beschermen (Horeca)
- Duurzamer worden (IT/Tech en Communicatie)
- Gebruik recyclebare materialen en zorg voor hygiëne (Financiële instellingen)

Digitalisering

- Versterk de digitalisering van interne processen (Detailhandel (food & agri))
- Groei realiseren door nieuwe markten en digitalisering van de producten (Financiële instellingen)
- Digitaal aanbod, zoals online businessmodellen (Groothandel)
- Digitale procesverbeteringen, zoals AI of remote service (Detailhandel (food & agri))
- Verbeter de technische mogelijkheden van digitaal verkeer (Vastgoed)
- Productdigitalisering (Beursgenoteerd, Financiële instellingen)
- Technologische ontwikkeling van producten en diensten (Vastgoed)
- Ontvang de nieuwste digitale telewerktechnologieën (Beursgenoteerd, Groothandel)
- Versterk de digitale constructie (Beursgenoteerd, Bouwnijverheid)
- Verbetering van digitale processen (Detailhandel (E-commerce))

Algemene strategieën

- Verbetering van product en marketing door analyse van klantgegevens (Financiële instellingen)
- Data-analyse moet goed gebeuren (Beursgenoteerd, Detailhandel (E-commerce))
- Focus op het onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe producten (Vastgoed)
- Bieden 24*7 klantenservice (Beursgenoteerd, Transport en Logistiek)
- Pak de zorgen van de klant aan (Vastgoed)
- Behandel medewerkers eerlijk en gelijk (Transport en Logistiek)
- Geef prioriteit aan de gezondheid en veiligheid van medewerkers (Transport en Logistiek)
- Zorg voor een betere werkomgeving voor medewerkers (Beursgenoteerd, Gezondheids- en Welzijnzorg)
- Het model voor het genereren van inkomsten verhogen (Beursgenoteerd, Bouwnijverheid)
- Maak een noodplan voor de volgende crisis (Bouwnijverheid)
- Begin weer vooruit te denken (Overige dienstverlening (Belangenorganisaties, Reparatie, Wellness, Uitvaart))
- Reserves aantrekken en/of creëren om toekomstige crises te overbruggen (Beursgenoteerd, Financiële instellingen)
- Verminder de schade veroorzaakt door virussen (Cultuur, Sport en Recreatie)
- Maak producten en diensten betaalbaar (Beursgenoteerd, Transport en Logistiek)
- Investeer nu en denk op lange termijn (Advisering, Onderzoek en Overige zakelijke dienstverlening)
- Versterk het talentmanagement van het bedrijf (Bouwnijverheid)
- Focus op het M&A-model (Bouwnijverheid)
- Verfijn het online bedrijfsmodel (Bouwnijverheid)
- Verkoopkanalen uitbreiden (Financiële instellingen)
- Producten en marketingstrategieën verbeteren (Beursgenoteerd, Detailhandel (food & agri))
- De beste diensten en aanbiedingen (Beursgenoteerd, Groothandel)
- Kosten verlagen is het belangrijkste advies (Beursgenoteerd, Financiële instellingen)
- Ga voor meer medezeggenschap (Financiële instellingen)
- Nieuwe markten aanboren (Gezondheids- en Welzijnzorg)
- Moet sociale afstand en hygiëne in acht nemen (Beursgenoteerd, Groothandel)
- Promoot een gezonde levensstijl (Nutsbedrijven)



Veldwerk

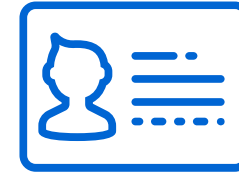
Veldwerk: mei 2021

N=77



Steekproef

- C-Level functie (CEO, COO, CFO etc.)
- Ten minste mede zeggenschap over de strategische planning
- >250 mln jaaronzet
- Beursgenoteerd: ja (39) nee (38)



Demografie

Geslacht:

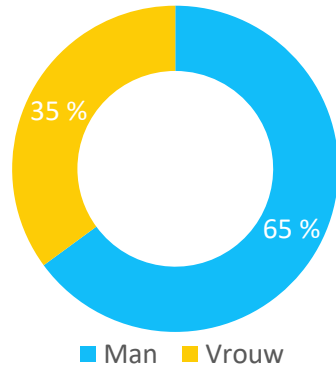
Mannen (50) / Vrouwen (27)

Leeftijd:

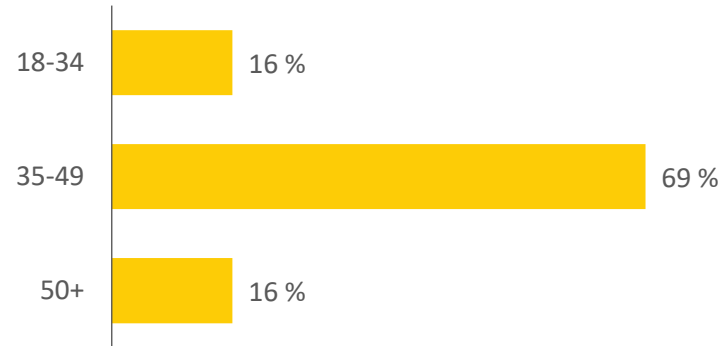
18-34 (12), 35-49 (53), 50-64 (12)

Demografie topmanagers

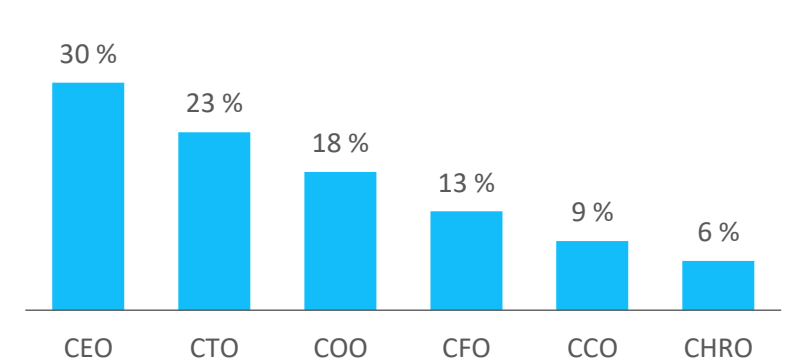
Geslacht



Leeftijd



Functie

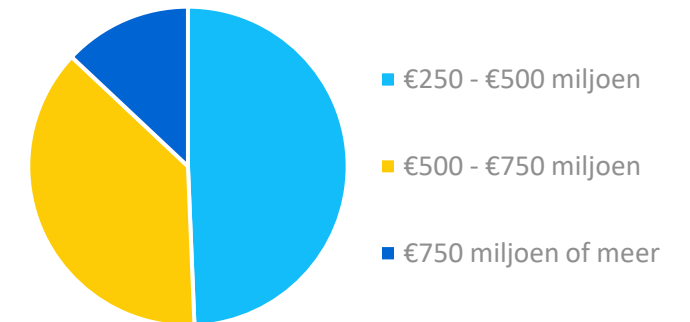


Sector



51%
beursgenoteerd

Jaarlijkse omzet



Q: Wat is uw geslacht? | Q: Wat is uw leeftijd? | Q: Wat is uw functie binnen het bedrijf? | Q: Binnen welke sector valt uw bedrijf? | Q: Wat is naar schatting de jaaromzet van uw bedrijf? | Q: Is uw bedrijf beursgenoteerd?

Sector verdeling

Sector	% (n=77)
Financiële instellingen	18 %
Bouwnijverheid	12 %
Transport en Logistiek	10 %
Groothandel	9 %
Vastgoed	9 %
Gezondheids- en Welzijnzorg	6 %
Detailhandel (food & agri)	5 %
Nutsbedrijven	5 %
Cultuur, Sport en Recreatie	4 %
Detailhandel (E-commerce)	4 %

Sector	% (n=77)
Horeca	4 %
IT/Tech en Communicatie	4 %
Detailhandel (non-food)	3 %
Onderwijs	3 %
Advisering en onderzoek	1 %
Openbaar bestuur en Overheid	1 %
Overige dienstverlening	1 %
Industrie	0 %
Landbouw, Bosbouw en Visserij	0 %
Water- en afvalverwerking	0 %

Q: Binnen welke sector valt uw bedrijf?