



STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2024

Concurreren met services

Inhoudsopgave

Berenschot strategieadvies brengt duurzame winstgevendheid	3
--	---

HOOFDSTUK 1 Hoofdconclusies	4
--------------------------------------	---

HOOFDSTUK 2 Bedrijven die vasthouden aan traditioneel productdenken blijven achter	7
---	---

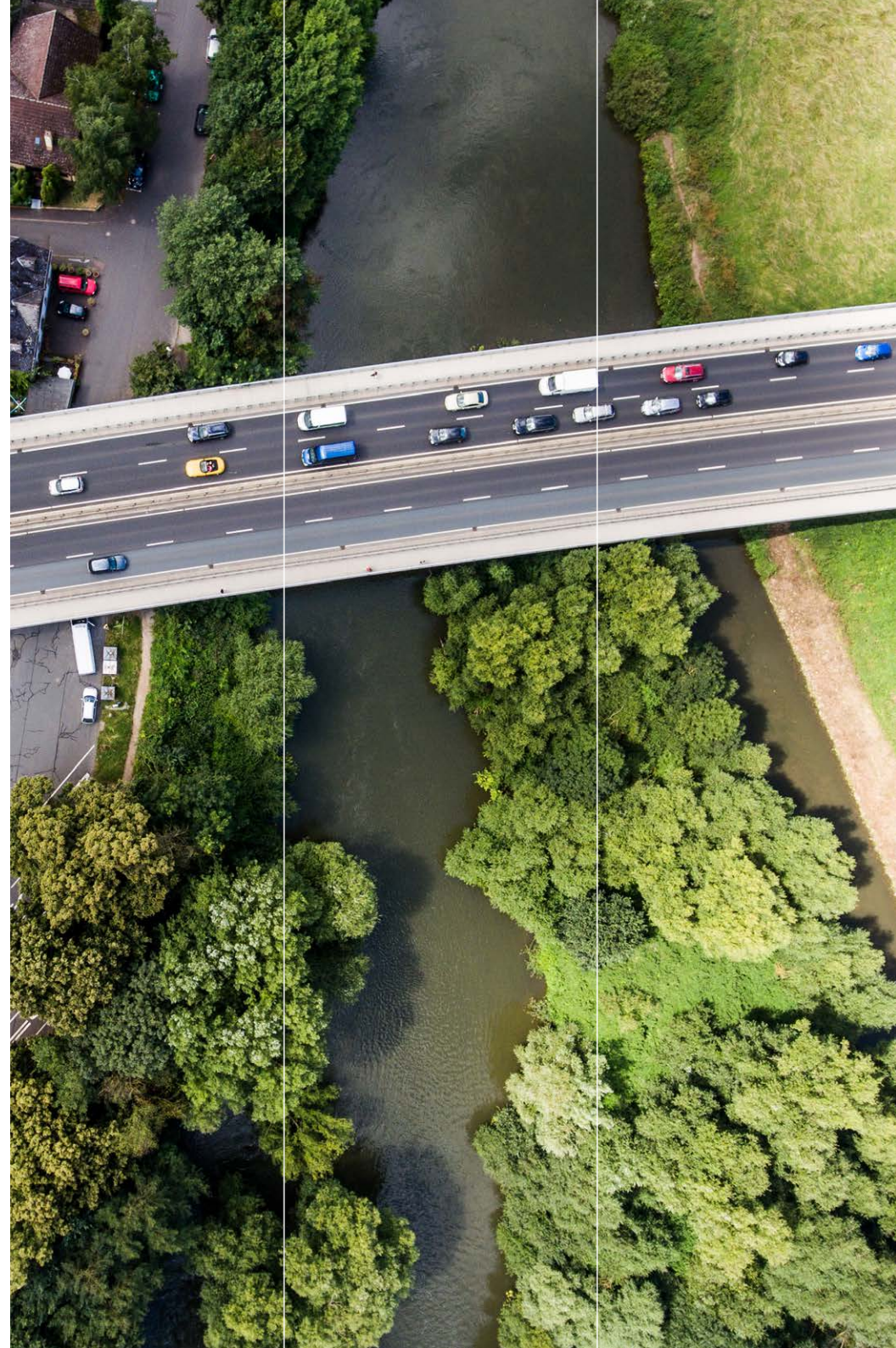
HOOFDSTUK 3 AI: experimenteren en kritisch nadenken is noodzakelijk.....	15
---	----

HOOFDSTUK 4 Bedrijven hebben wél duurzaamheidsplannen, maar boeken nog weinig duurzaamheidswinst	19
---	----

HOOFDSTUK 5 Sectoren slagen er onvoldoende in om kosten door te berekenen aan klanten.....	25
---	----

HOOFDSTUK 6 Geopolitieke situatie ten onrechte laag op de strategische agenda	31
--	----

Onderzoeksverantwoording	41
--------------------------------	----



Berenschot strategieadvies brengt duurzame winstgevendheid

Bestuurders staan voor aanzienlijke uitdagingen bij het ontwikkelen en implementeren van een duurzame groeistrategie.

1. voortdurend veranderende technologische mogelijkheden;
2. opkomst van nieuwe concurrenten en verdienmodellen;
3. stijgende grondstof-, energie-, productie- en loonkosten;
4. toegenomen belang van duurzaamheid als gevolg van wetgeving en klantvraag.

Daarnaast wordt het nemen van strategische beslissingen bemoeilijkt door de diversiteit aan belangen en perspectieven van stakeholders binnen én buiten de eigen organisatie. Dit maakt de besluitvormingsomgeving complex.

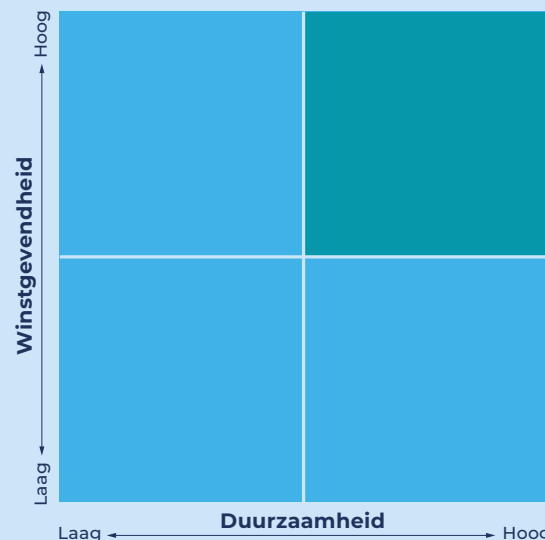
Berenschot ondersteunt u actief in het strategieproces en bevordert brede participatie zodat u gezamenlijk gedragen beslissingen kunt nemen.

Dit realiseren we onder andere door:

- strategieontwikkeling gedreven door zowel inhoud als proces;
- marktonderzoek;
- financiële analyse;
- inspireren en toepassen van best practices.

Het resultaat: evenwichtige, goed onderbouwde strategieën die worden gesteund door alle betrokkenen. De impact hiervan gaat verder dan enkel het voortbestaan van een organisatie in een veranderende wereld; deze strategieën dragen eraan bij dat organisaties duurzaam en voldoende winstgevend zijn!

Berenschot brengt duurzame winstgevendheid



Meer weten? Kijk online op [Berenschot - Strategieadvies](#) of neem contact op met de auteurs van deze publicatie.



HOOFDSTUK 1

Hoofdconclusies



Arbeidsmarkt, digitalisering en innovatie blijven de belangrijkste strategische onderwerpen in de boardroom

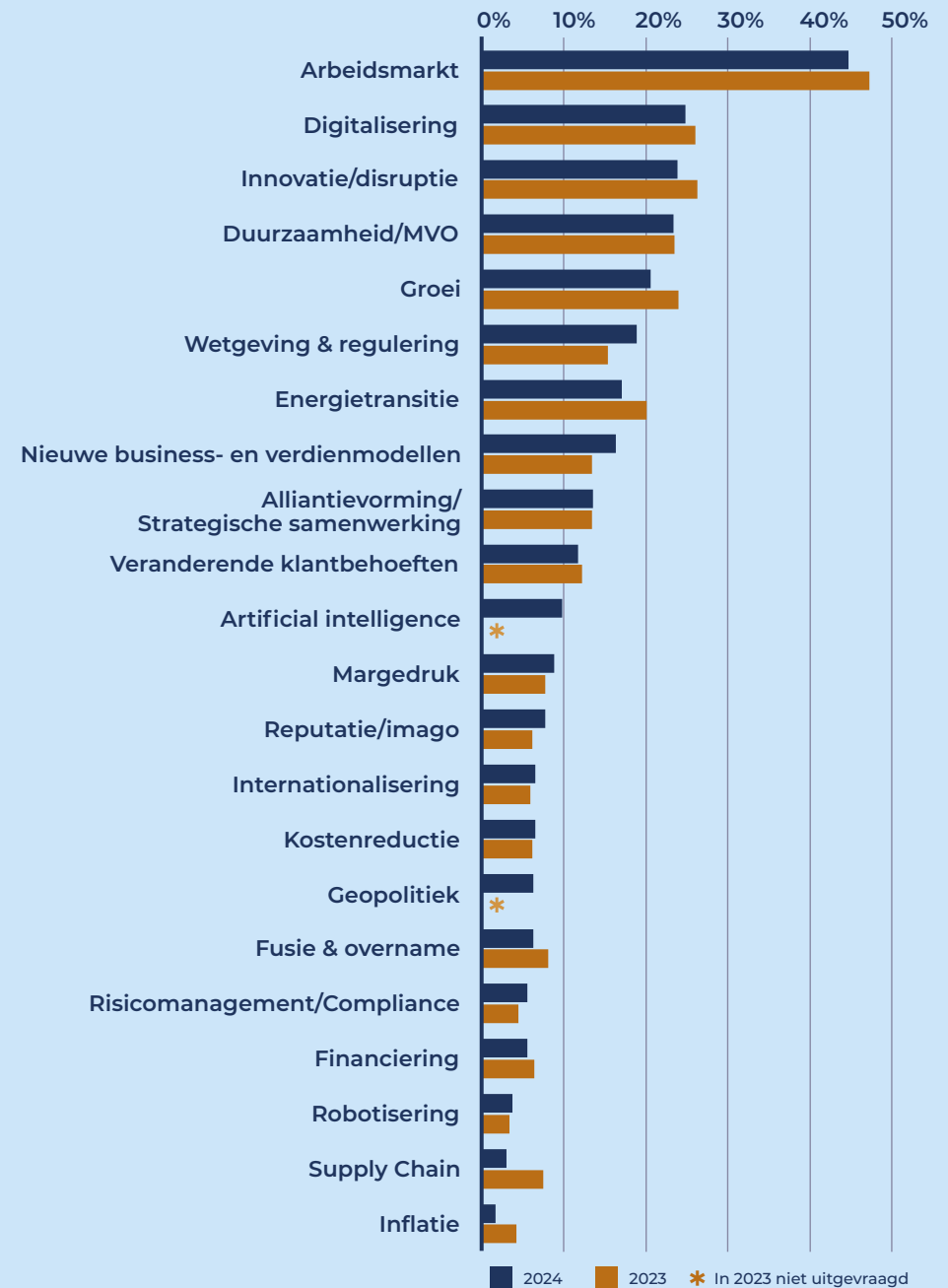
Jaarlijks geeft het Berenschot Strategie Trendsonderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. De focus van het onderzoek ligt op de agenda van de CEO.

Het vinden, binden en boeien van medewerkers is nog steeds cruciaal voor vrijwel alle organisaties in Nederland. In 2024 geeft 45% van de deelnemers aan dat de krappe arbeidsmarkt grote impact heeft op de strategische koers van de eigen organisatie.

Daarnaast worden digitalisering (25%) en innovatie/disruptie (24%) als belangrijke onderwerpen genoemd. In een sterk concurrerende omgeving biedt digitalisering namelijk de mogelijkheid om processen te optimaliseren, kosten te verlagen en de efficiëntie te vergroten. Innovatie stelt organisaties in staat om zich te onderscheiden van concurrenten door nieuwe producten, diensten of businessmodellen te introduceren, wat resulteert in een duurzaam concurrentievoordeel. Digitalisering en innovatie zijn geen luxe, maar noodzaak voor organisaties die streven naar groei, concurrentievoordeel en veerkracht in een steeds veranderende wereld.

Ook duurzaamheid (23%) heeft een grote strategische impact; dit is in lijn met maatschappelijke verwachtingen en wetgeving. Daarnaast biedt duurzaamheid ook strategische voordelen. Het integreren van duurzaamheidsprincipes in de bedrijfsstrategie wordt naar verwachting essentieel voor langetermijnsucces en een goede concurrentiepositie.

Strategische onderwerpen in de boardroom



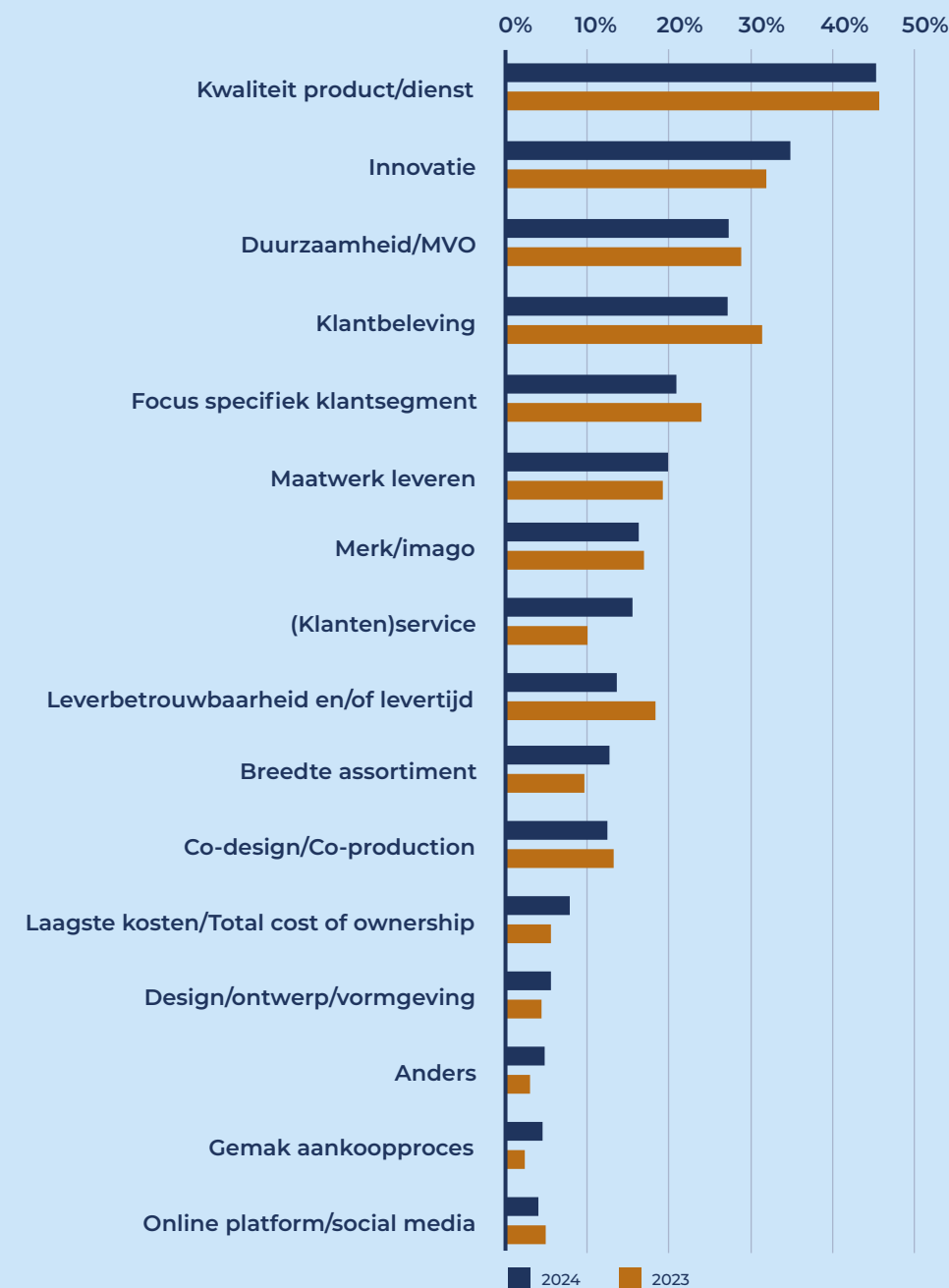
Organisaties concurreren met kwaliteit, innovatie en duurzaamheid; services snelle stijger

Uniek zijn, innovatief opereren en waarde bieden die de verwachtingen van klanten overtreft, bepaalt niet alleen de concurrentiepositie van een organisatie, maar ook haar veerkracht en aantrekkelijkheid voor (potentiële) medewerkers. Onderscheidend vermogen gaat verder dan simpelweg opvallen in de buitenwereld: het is de kern van een succesvolle strategie.

We zien dat organisaties sterk focussen op innovatie (35%) en duurzaamheid (27%) om zich te onderscheiden van concurrenten. De belangrijkste onderscheidende factor blijft echter, evenals in voorgaande jaren, de kwaliteit van geleverde producten en diensten (45%). Dit komt doordat kwaliteit een intrinsieke waarde vertegenwoordigt die direct van invloed is op zowel klanttevredenheid als klantloyaliteit.

Sterke stijger in 2024 is services (16%, was 10%). Deze stijging weerspiegelt een groeiend besef bij bestuurders dat services doorslaggevend kunnen zijn voor het aantrekken en behouden van klanten. Zie ook het volgende hoofdstuk.

Manieren van concurreren



Bedrijven die vasthouden aan traditioneel productdenken blijven achter





Meindert Flikkema

Consultant Strategie

Studeerde econometrie aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde aan de Vrije Universiteit op een proefschrift over diensteninnovatie. Sinds 2021 is hij in deeltijd hoogleraar op dit thema. Bij Berenschot helpt hij bedrijven met het ontwikkelen van verdienmodellen op basis van het combineren van producten en diensten.

In een snel veranderende wereld staan bedrijven voor nieuwe uitdagingen en kansen. Denk aan de toenemende duurzaamheidseisen en de opkomst van nieuwe digitale technologieën, waaronder kunstmatige intelligentie. Hierdoor worden producten steeds complexer en stellen klanten hogere eisen. Daarom is het voor bedrijven met een groeiambitie essentieel om te focussen op de uitkomsten die producten bieden en integraal na te denken over technologie en nieuwe verdienmodellen. Bedrijven die vasthouden aan traditioneel productdenken, waarbij de focus vooral ligt op productspecificaties, zullen achterblijven. Succesvolle integratie van innovaties en nieuwe verdien- en businessmodellen is cruciaal voor groei in deze complexe en volatiele wereld.

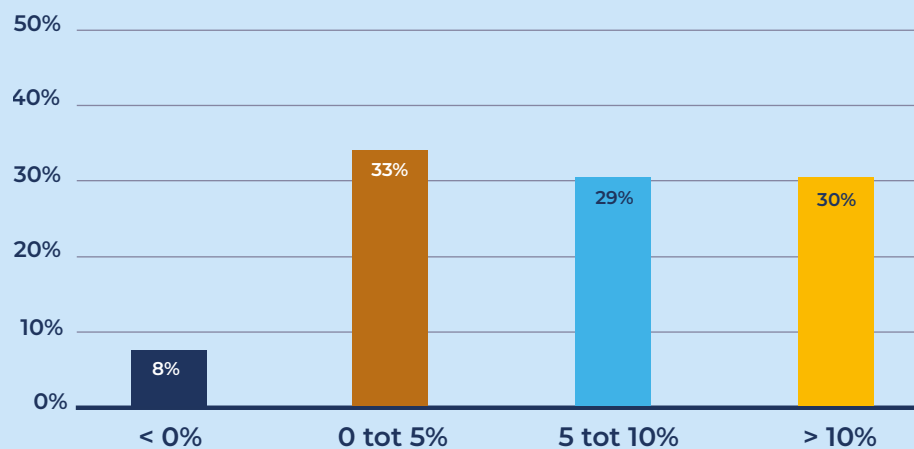
De uitkomsten van het Strategie Trendsonderzoek 2024 laten zien dat 59% van de respondenten een omzetgroei van meer dan 5% verwacht en dat 30% zelfs een omzetgroei boven de 10% denkt te realiseren. Wij zien dat dit positieve sentiment samenvalt met een stabiliserende economie, een afnemende inflatie, en de verwachting dat de ECB de rente in de loop van 2024 zal verlagen. Deze ontwikkelingen zorgen voor een positief groeiklimaat voor bedrijven.

Als we kijken hoe bedrijven deze groei denken te realiseren, blijkt een belangrijke rol weggelegd voor nieuwe business- en verdienmodellen. 28% van de respondenten geeft namelijk aan dat ze dit willen doen door nieuwe producten, diensten en technologieën. In de maakindustrie ligt dit percentage zelfs op 48%. Wij zien vooral kansen in het integreren van producten, diensten en technologieën, omdat deze elkaar versterken.

Technologische innovatie gaat vaak hand in hand met innovaties in verdien- en bedrijfsmodellen. Neem Internet of Things (IoT-)technologieën. Deze hebben ertoe geleid dat bedrijven zich meer zijn gaan richten op uitbreiding van hun dienstenaanbod. Een ander mooi voorbeeld is 3D-printen, waarmee het mogelijk wordt om kleine hoeveelheden van een product te maken dat voorheen alleen winstgevend was als het op grote schaal werd geproduceerd. Deze voorbeelden tonen aan dat de gesprekken over strategische ambities, technologische kansen en nieuwe verdien- en businessmodellen integraal gevoerd moeten worden in de boardroom.

Dienstverlening is weer in de mode en het aantal bedrijven dat diensten overweegt om zich te onderscheiden van de concurrenten, is met circa 60% gestegen ten opzichte van 2023. In onze ogen is deze groeiende populariteit een goed teken. We onderzoeken deze trend namelijk al jaren en kennen de voordelen: van hogere winsten en betere klantrelaties tot een kleinere ecologische voetafdruk en inderdaad onderscheidend vermogen.

Verwachte omzetgroei in 2024



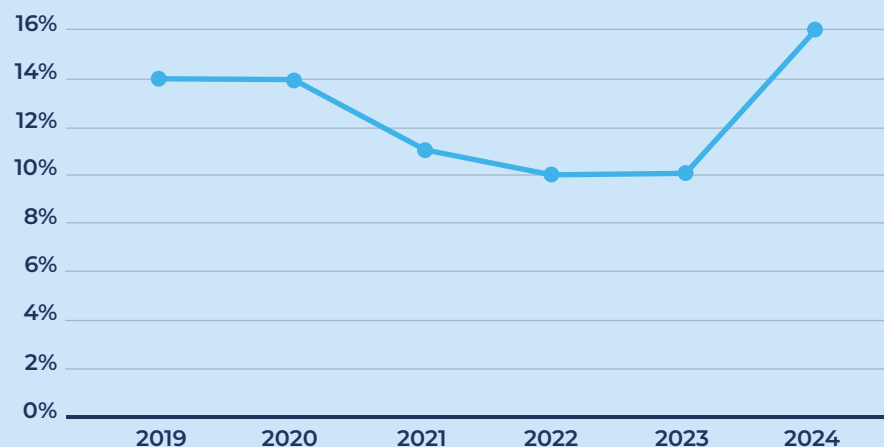
Servitization is meer dan “Product-as-a-Service”

Het belang van dienstverlening binnen bedrijven groeit. Een trend die vaak servitization wordt genoemd en soms als modekreet geldt. Het beeld dat veel mensen hebben bij servitization is een verschuiving naar een verdienmodel waarbij bedrijven niet langer producten verkopen, maar klanten laten betalen voor het gebruik ervan.

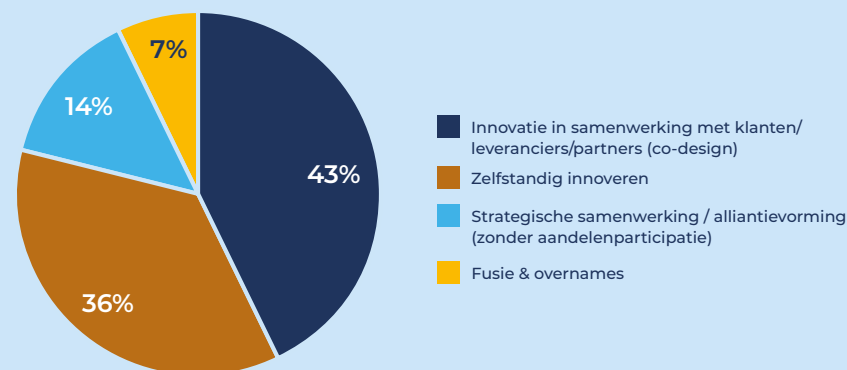
Hoewel dergelijke Product-as-a-Service proposities in sommige gevallen een succesvolle servitization-strategie kan zijn, is het belangrijk om kritisch te kijken naar hoe en waarom we deze term gebruiken.

In onze optiek is servitization meer dan een verschuiving van producten naar diensten. Het is een nieuwe manier van denken waarbij het draait om de resultaten en ervaringen voor de klant. Een welbekend voorbeeld is dat klanten niet betalen voor een boormachine, maar voor de mogelijkheid om een gat te boren en een schilderij aan de muur te hangen. In een industriële setting kunnen producten en diensten elkaar versterken, en de betrouwbaarheid en efficiëntie verhogen. De oplossing waar de klant naar zoekt, zit vaak niet in een product of dienst, maar in de combinatie hiervan.

Bedrijven die zich willen onderscheiden met services



Samenwerking door bedrijven met focus op nieuwe verdienmodellen



Hoewel het toevoegen van diensten aan het eigen aanbod veel voordelen kan hebben, is het belangrijk dit zorgvuldig en systematisch aan te pakken. Bedrijven die servitization als een zijproject opzetten in de periferie van de organisatie, komen vaak van de koude kermis thuis. Ze ervaren tegenvallende resultaten en draaien het initiatief vaak te snel de nek om. De transformatie naar een verdienmodel op basis van productdienst-combinaties is een grote stap die tijd en geduld vraagt, vaak meerdere jaren.

"64% van de bedrijven met een focus op nieuwe verdienmodellen is van plan om samen te werken."

Meindert Flikkema

Alleen ga je sneller, samen kom je verder

Uit ons onderzoek blijkt dat 64% van de bedrijven die van plan zijn nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen dit willen doen door aanwending van externe middelen. De meeste bedrijven denken daarbij aan samenwerking met externe actoren zoals klanten of leveranciers. Ongeveer een derde van de respondenten wil het allemaal zelf doen. Een belangrijke overweging hierbij is: samenwerken kan helpen om beter te begrijpen wat klanten willen en wat partners te bieden hebben, maar het is ook belangrijk om te blijven nadenken over wat het eigen bedrijf uniek maakt.

Hoewel het belangrijk is voor bedrijven om hun onderscheidend vermogen te bewaken, moedigen wij samenwerking met klanten, leveranciers en andere partners aan. Daarom adviseren wij direct met klanten in gesprek te gaan en te ontdekken welke oplossingen zij echt nodig hebben. Daarnaast helpen we bedrijven een gedegen marktonderzoek op te zetten en uit te voeren.

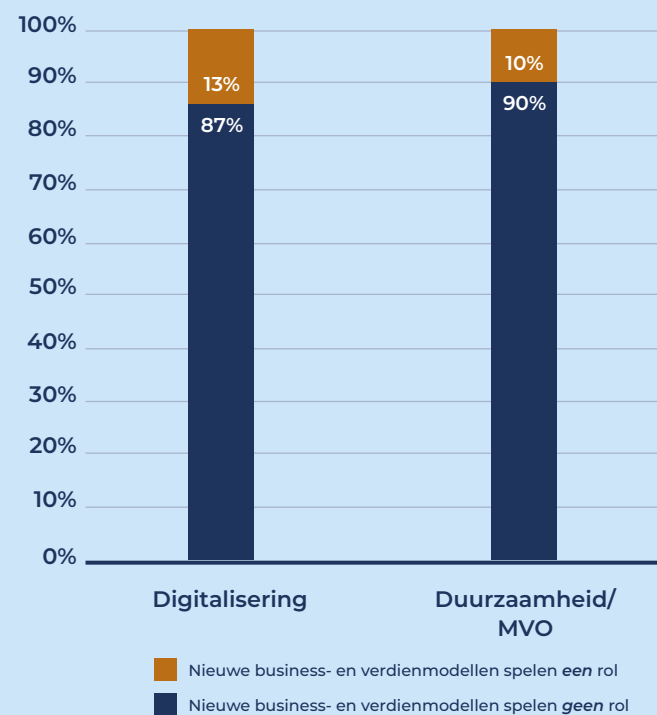
Opvallend is dat slechts 10 tot 13% van de bedrijven die hebben aangegeven digitalisering of duurzaamheid als strategisch focuspunt te zien, deze onderwerpen combineert met een strategische focus op nieuwe business- en verdienmodellen. Onze ervaring is namelijk dat nieuwe verdienmodellen essentieel zijn om het potentieel van digitale en duurzame innovaties volledig te benutten.

De implementatie van digitale technologieën biedt in veel gevallen grote kansen die verzilverd kunnen worden met een nieuw business- of verdienmodel. Denk aan de integratie van een online self-service configurator, die de efficiëntie van klantorders verhoogt door deze direct in het productiesysteem in te voeren. Of aan het aanbieden van diensten op basis van IoT-technologie, zoals voorspellend onderhoud. Zo stellen nieuwe business- en verdienmodellen bedrijven in staat een return on investment te realiseren bij digitale technologieën, en hun marktpositie te verstevigen.

Daarnaast komt het belang van nieuwe verdienmodellen vaak ook terug als bedrijven een duurzaamheidsstrategie formuleren. Zo'n strategie is vaak gericht op het verlengen van productlevenscycli, meer hergebruik van producten en gesloten waardeketens. Nieuwe businessmodellen helpen om deze doelen op een economisch verantwoorde manier te behalen. Diensten als voorspellend onderhoud, remote monitoring en Product-as-a-Service helpen daarbij. Daarmee krijgen bedrijven meer controle en invloed op hun producten, van design tot ontmanteling.

Om deze kansen te benutten, begeleiden en adviseren we klanten actief bij het integreren van nieuwe business- en verdienmodellen in hun strategische overwegingen en besluitvorming rondom digitalisering en duurzaamheid.

Rol van nieuwe business- en verdienmodellen in digitalisering en duurzaamheid



“Bedrijven die belangrijke thema’s zoals digitalisering en duurzaamheid niet combineren met nieuwe business- en verdienmodellen laten grote kansen liggen.”

Meindert Flikkema

**Theo Lammers**

COO Royal Kaak

Gudo EbbersManaging Director Kaak
Global Service

Onderscheidend vermogen creëren met services

Als één van de oudste familiebedrijven in Nederland met een historie van meer dan 175 jaar, is Royal Kaak een gevestigde naam in de bakkerijwereld. Deze historie vertaalt zich in diepgaande kennis van het ambacht en de wetenschap van het broodbakken, die het bedrijf benut bij de ontwikkeling en productie van geavanceerde broodbakmachines. Of het nu gaat om zelfstandig opererende machines of volledig geïntegreerde bakkerijlijnen, Royal Kaak biedt innovatieve oplossingen die het gehele bakproces ondersteunen – van silo tot truck.



Onderscheidend vermogen staat centraal in de strategie van Royal Kaak en is een belangrijk thema in de directiekamer. Zoals COO Theo Lammers opmerkt: “Om in Nederland te blijven produceren, moeten we ons onderscheiden. Op prijs concurreren is dan totaal niet interessant.” Royal Kaak richt zich daarom op het uitbreiden van de after-sales services. Gezien de industrie-brede trend van dalende marges op de productie van nieuwe machines, acht Royal Kaak uitbreiding van het serviceportfolio een mooie kans om de winstgevendheid van het bedrijf te waarborgen.

Service-innovatie

Digitalisering speelt een essentiële rol in het aanbieden van services, onderstreept Gudo Ebbers, managing director Kaak Global Services. “We zijn bezig met het opzetten van een gespecialiseerd centrum dat zich volledig richt op het real-time monitoren van onze productielijnen. Dit stelt ons in staat machines op afstand in gebruik te nemen, continu de prestaties van de machines te volgen en indien nodig direct aanpassingen te doen.” Dankzij dit initiatief kunnen steeds meer technische problemen op afstand worden opgelost. Hierdoor kan Royal Kaak niet alleen de servicekosten verlagen maar ook de reactietijd op storingen aanzienlijk verkorten.

Voor een effectief serviceaanbod is het cruciaal dat klanten real-time data delen, iets waar sommige klanten van Royal Kaak nog terughoudend in zijn. Lammers: “We zijn heel alert op cybersecurity en proberen dit bewustzijn ook bij onze klanten te vergroten. Hun terughoudendheid is vaak het resultaat van onvoldoende kennis op dit gebied.” Om deze uitdaging aan te gaan, benadrukt Ebbers het belang van het opbouwen van vertrouwen en transparantie. “Als je klanten laat zien wat je doet met de data en hoe je hen helpt via deze data, kweek je vertrouwen en stimuleer je een bredere acceptatie om data te delen.”

Van data naar inzichten

De focus binnen Royal Kaak is in de laatste jaren verschoven van machinegerichte services naar services die het primaire proces van de klant versterken. “Klanten hebben al toegang tot simpele dashboards die machinebeschikbaarheid en -prestaties weergeven”, legt Lammers uit. Die voegen dus niet zoveel waarde toe voor klanten. Het echte doel is dan ook om deze data te vertalen naar waardevolle informatie en inzichten. Dit vereist expertise die verder gaat dan alleen het bouwen van machines, namelijk diepgaande kennis van het primaire bakproces van de klant. Daarom focust ons Royal Kaak Technology Center zich nu meer op het bakproces van de klant dan op de machines zelf. Zo willen we uiteindelijk komen tot een serviceportfolio dat klanten ondersteunt in hun gehele productieproces”, stelt Lammers. “Dit is extra relevant gezien de huidige en toekomstige uitdagingen op de arbeidsmarkt en het hoge personeelsverloop in bakkerijen.”



Ambitieuze duurzaamheidsdoelen

Duurzaamheid is het tweede centrale thema binnen de directie. Onder het motto 'food without footprint' heeft Royal Kaak ambitieuze doelen gesteld om de eigen impact op het milieu te minimaliseren. In 2030 streeft het bedrijf ernaar om energieneutrale productielijnen te realiseren, gevolgd door een volledig CO₂-neutraal productieproces in 2050. Hierbij is een langetermijnvisie op duurzaamheid essentieel om niet te veel meegesleept te worden in de grillen van de markt. “Kijk bijvoorbeeld naar de recente fluctuaties in de energiemarkt”, legt Ebbers uit. “De stijgende gasprijzen leidden ertoe dat klanten massaal van gas op elektriciteit wilden overstappen. Toen de gasprijzen daalden, verdween die urgentie weer.” Een duidelijke duurzaamheidsstrategie, inclusief stappenplan om de eigen duurzaamheidsdoelen te bereiken, stelt Royal Kaak in staat focus te houden.

Op dit moment staat Royal Kaak voor de uitdaging om haar duurzaamheidsstreven in lijn te brengen met de marktontwikkelingen. Een concreet voorbeeld hiervan is het verminderen van teflon-gebruik. “We zijn teflon-gerelateerde producten aan het afbouwen maar als onze klanten teflon tot 2030 mogen blijven gebruiken en ze geen vergelijkbaar alternatief hebben, hoe ga je daar dan mee om?”, vraagt Lammers zich af. “We zijn vastberaden om een teflon-vrije productlijn te ontwikkelen, maar wel met oog voor de realiteit van de markt. Daarom willen we de balans vinden tussen duurzaamheidsinnovaties en de markt, zodat klanten deze innovaties omarmen.”

Op dit moment staat Royal Kaak voor de uitdaging om haar duurzaamheidsstreven in lijn te brengen met de marktontwikkelingen. Een concreet voorbeeld hiervan is het verminderen van teflon-gebruik. “We zijn teflon-gerelateerde producten aan het afbouwen maar als onze klanten teflon tot 2030 mogen blijven gebruiken en ze geen vergelijkbaar alternatief hebben, hoe ga je daar dan mee om?”, vraagt Lammers zich af. “We zijn vastberaden om een teflon-vrije productlijn te ontwikkelen, maar wel met oog voor de realiteit van de markt. Daarom willen we de balans vinden tussen duurzaamheidsinnovaties en de markt, zodat klanten deze innovaties omarmen.”

Op weg naar 200 jaar Royal Kaak

Wil Royal Kaak haar 200-jarig jubileum bereiken, dan blijven onderscheidend vermogen en strategische flexibiliteit om snel in te spelen op marktveranderingen essentieel. Ebbers wijst op de mogelijke verschuiving in de rol van lokale verkoopkantoren in het buitenland. “Door de toenemende focus op duurzaamheid in zowel markt- als wetgevingsontwikkelingen zou de productie van onze machines meer lokaal kunnen

plaatsvinden, in plaats van ze wereldwijd te verscheppen”, zegt hij. “Daarnaast kan duurzaamheid ook een verschuiving in de huidige marktconsolidatie teweegbrengen. Een mogelijke heropleving van lokale, kleinere bakkerijen zou kunnen betekenen dat we moeten inspelen op nieuwe klantbehoeften.”



AI: experimenteren en kritisch nadenken is noodzakelijk





Joost Krebbekx

Consultant Innovatie

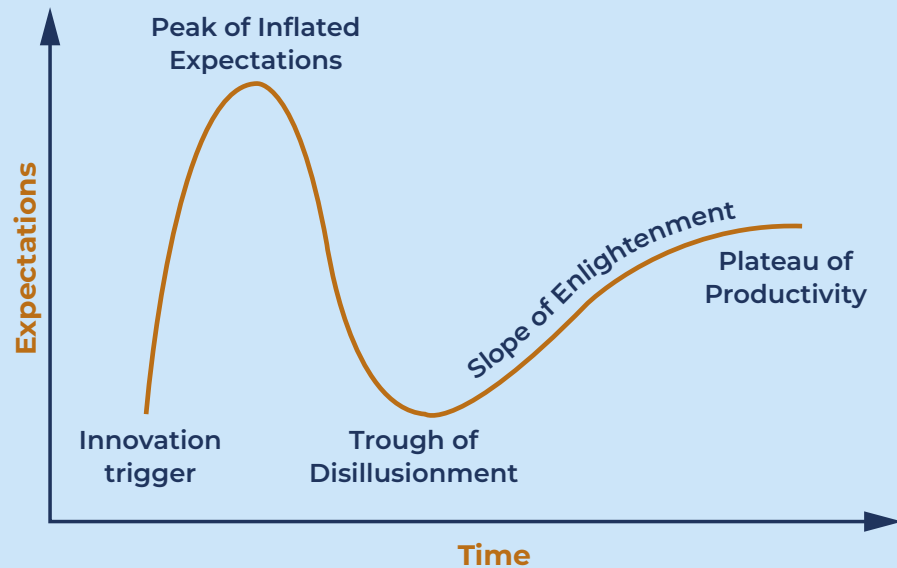
Heeft een achtergrond in de techniek en innovatie. TU Delft, Insead, Fokker en Philips. Daarnaast beschikt hij over jarenlange ervaring in de implementatie van innovatieprocessen bij individuele hightech bedrijven, allianties en clusters (onder andere Innovatie Cluster Drachten en Drone2go).

Dankzij de wet van Moore zijn nu ontwikkelingen mogelijk waar tien jaar terug nog van gedroomd werd. Het steeds goedkoper worden van rekenkracht (we kijken dan even niet naar de energie die het inmiddels kost) maakt dat digitalisering (en de beveiliging hiervan) in de breedste zin een enorme vlucht neemt. Databases kunnen steeds eenvoudiger gecombineerd worden. Logisch dat dit onderwerp, zeker in combinatie met innovatie, hoog scoort in de boardrooms en dat sectorbreed. Al deze ontwikkelingen hebben impact op de manier waarop bedrijven werken en de inhoud van het werk zelf. Hierbij volgen technologieontwikkelingen vaak de hype cycle curve!

De hype cycle voorbij (Slope of Enlightenment)

70% van de data die wij opslaan bestaat uit beelden. Vandaar dat deep-learning, als onderdeel van AI ook zo belangrijk is. Zowel de visiontechnologie als de achterliggende neurale netwerken zijn rijp voor massale toepassingen: bijvoorbeeld het herkennen van onkruid, soorten aardappels, afwijkingen in producten, ontbrekende onderdelen, soorten kunststoffen.

Het aantal toepassingen lijkt te exploderen en botst nu op de echte horde: voldoende beelden om deze systemen in te trainen. Het ontbreken van geschikte data zorgt voor de ontwikkeling van veel synthetische databanken van afbeeldingen.



Vanuit onze ervaring in de industrie zien we verschillende technologieën die al zo mature zijn dat ze volop ingebed worden bij bedrijven, zoals bijvoorbeeld cobots en automated guided vehicles (AGV's). Veel bedrijven kiezen voor integratie van operators en cobots. Cobots zijn namelijk makkelijker te programmeren, veilig in gebruik en kosten een fractie van wat echte robots kosten. Inmiddels worden dergelijke cobots voor meer zaken ingezet dan 'basic plug and play'. Zo zien we integratie met andere functies waaronder schroeven, solderen en oppervlaktebehandeling. Zelfs in cleanrooms is de inzet van deze 'collega's in witte jas' terug te zien. Niet zelden hebben cobots ook namen gekregen om het collegiaal samenwerken te versterken!

Ook de ontwikkeling en het gebruik van slimmere AGV's, die met veel minder infrastructuur in de fabriek kunnen werken, neemt snel toe. Een aantal keren de route voordoen is voldoende. Dankzij de Lidar-sensoriek rijden deze AGV's zelfs om mensen heen en is de mens-machine-interactie veiliger dan ooit.

Digital twinning is eveneens geen fictie meer. Inmiddels maken de koplopers complete fabriekshallen nu digitaal, inclusief het machinepark. Op basis van de werkelijkheid wordt de digitale twin geoptimaliseerd om deze vervolgens na het simuleren in de digitale wereld rechtstreeks over te zetten naar de fysieke wereld. Zo worden flinke doorlooptijdreducties gerealiseerd en foutkosten voorkomen.

Wat lijkt stil te staan (Trough of Disillusionment)?

Augmented Reality (AR) en Virtual Reality (VR) stonden vier jaar geleden volop in de belangstelling. Wie heeft niet al eens een hololens op het hoofd gehad? Serious gaming, e-learning en hologrammen nemen nu echter geen vlucht. Hetzelfde geldt voor blockchain. Wachten we hier op de Slope of Enlightenment?

Experimenteren moet!

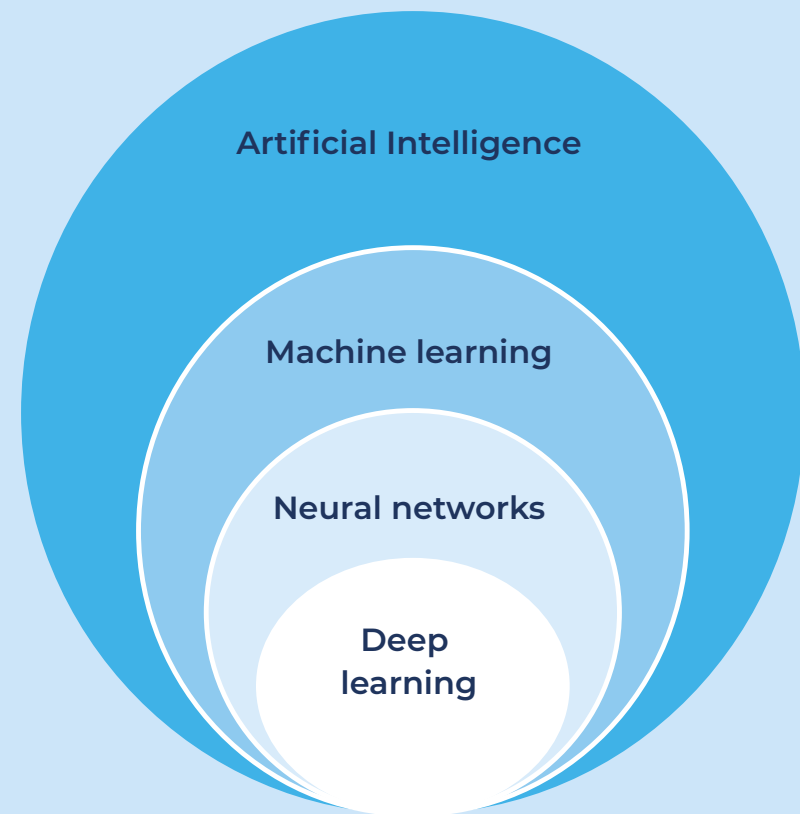
De wereld van digitalisering en AI staat met name in het teken van technologie-push. Zeker bij nieuwe ontwikkelingen zoals generatieve AI is experimenteren een must voor bedrijven om de werking en toepasbaarheid te bepalen. Het eenvoudig genereren van teksten en afbeeldingen, het automatisch schrijven van softwarecode en het omzetten van tekst naar video blijkt voor medewerkers vaak een eyeopener. Ontdek het door het te doen, ermee aan de slag te gaan en te leren!

Blijf wel vanuit bedrijfsdoelstellingen denken!

Maar waarom AI overal toepassen? Blijf kritisch nadenken, want soms is een goede formule of een stuk toegepaste statistiek een uitstekende methode op een probleem op te lossen. Blijf ook vooral vanuit bedrijfsdoelstellingen nadenken: verbetert het uw productiviteit? Kunt u er doorlooptijdvoordelen mee halen? Staan uw machines minder (ongepand) stil? Wordt uw supplychain er adaptiever van?

Bij belangrijke managementbeslissingen is het zaak pull (bedrijfsdoelstellingen) en push (nieuwe technologie) op een juiste wijze te combineren. Een AI-strategie helpt daarbij, want die biedt alle medewerkers duidelijkheid over de positie van de organisatie én geeft richting aan investeringen en ontwikkelingen.

Relatie tussen AI, Machine learning, Neural networks en Deep learning



HOOFDSTUK 4

Bedrijven hebben wél duurzaamheidsplannen, maar boeken nog weinig duurzaamheidswinst





Christian Slob

Consultant Sustainable Excellence

Heeft een achtergrond in de techniek en de operatie. Studeerde onder andere Circular Economy & Sustainability Strategies aan de University of Cambridge. Heeft jarenlange ervaring in de implementatie van duurzaamheidsstrategie in verschillende sectoren.

Duurzaamheid/MVO verscheen vorig jaar in de top-5 van onderwerpen die de bedrijfsvoering in grote mate beïnvloeden. Ook dit jaar blijft het thema Duurzaamheid/MVO belangrijk en schuift het op naar de vierde plek. Als we echter één laagje dieper gaan, naar de invulling van het onderwerp, blijkt het voornamelijk een papieren exercitie.

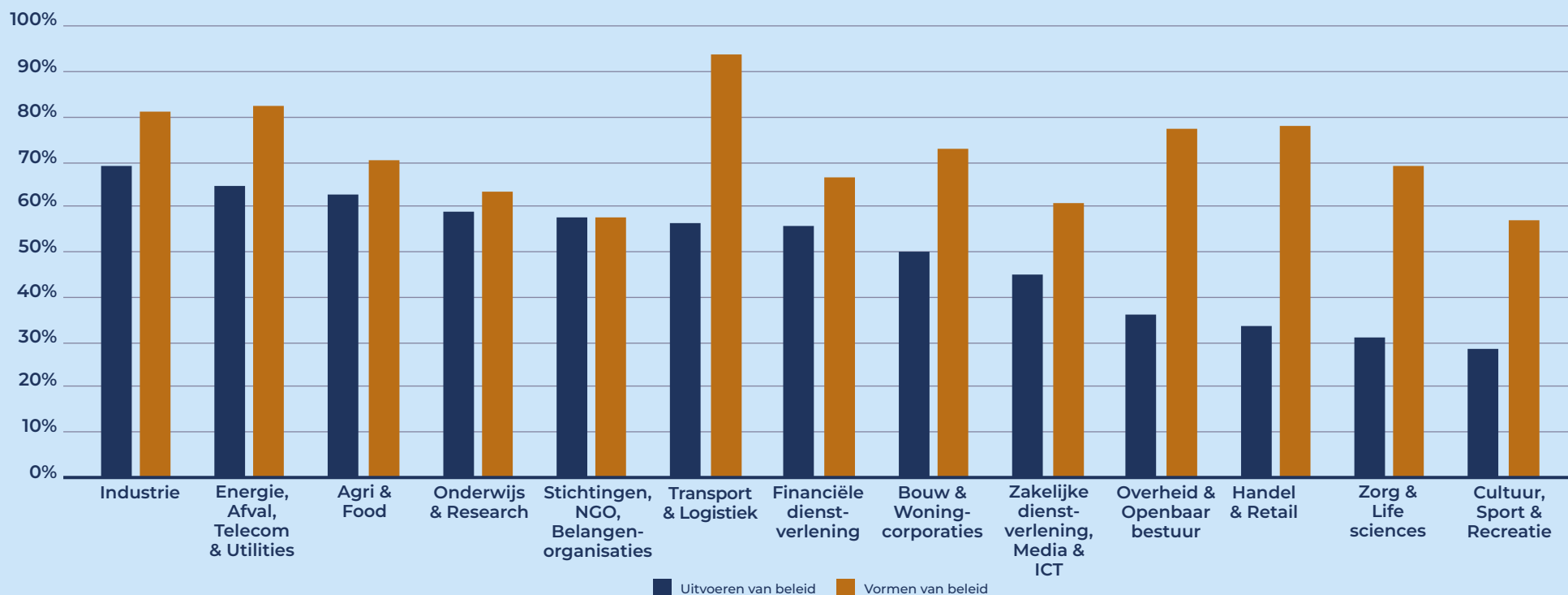
Van alle bedrijven die aangeven invulling te geven aan duurzaamheid, meldt 71% beleid en/of doelstellingen te hebben op dit gebied. Slechts de helft ervan weet dit door te zetten naar duurzamere producten, diensten of productiemethodes.

Dit beeld is ook te zien bij onze klanten. Zij starten met het formuleren van beleid en doelstellingen, maar het uitvoeren van dit beleid en het behalen van de doelstellingen blijkt weerbarstig.

Dit vanwege technische, financiële, procesmatige of sociale uitdagingen. Zo moesten medewerkers van een groot transportbedrijf door elektrificatie van het wagenpark het aantal rijbewegingen minimaliseren. Hierdoor konden ze niet vijf keer per dag naar het warehouse rijden, maar nog maar drie keer. Dit leidde tot grote procesmatige en sociale wijzigingen in de bedrijfsvoering. Uit de grafiek blijkt dat bedrijven in sectoren waar de afgelopen jaren veel focus lag op duurzaamheid, zoals Energie, Transport en Industrie, verder zijn in de uitvoer dan sectoren waar dit minder het geval was, zoals de financiële sector.

Ten opzichte van 2022 is er een groei van 3% in bedrijven die een invulling geven aan hun duurzaamheidsambities doormiddel van beleid of uitvoer. In een aantal cruciale sectoren voor verduurzaming van Nederland is het percentage dat duurzaamheidsbeleid uitvoert zelfs gekrompen. Zo is dat in de bouwsector 27% lager dan in 2022. En het aantal logistiek dienstverleners dat duurzame diensten levert is 5% afgenomen, terwijl 24% meer bedrijven aangeeft met beleidsvorming bezig te zijn in deze sector. Dus er is meer beleid, maar de uitvoer blijft achter. Dat roept de vraag op of er wel aan de juiste dingen wordt gewerkt.

Manieren waarop bedrijven invulling geven aan duurzaamheid



Besef dat duurzaamheid breder is dan uitstoot en energieverbruik

Er bestaan verschillende kapstokken om duurzaamheid te duiden, zoals PPP (People, Planet, Profit) of ESG (Environment, Social, Governance), dat veel in wet- en regelgeving wordt gebruikt. Inmiddels is in alle lagen van organisaties het besef doorgedrongen dat duurzaamheid niet alleen gaat over uitstoot en energieverbruik, maar dat ook gelijke behandeling van werknemers en de bedrijfscultuur relevante onderdelen zijn.

“In gesprekken over de breedte van duurzaamheid krijg ik regelmatig de reactie: “zo is alles duurzaamheid”. Ja dat klopt, duurzaamheid is ontzettend breed en gaat veel verder dan de operatie en zonnepanelen op het dak.”

Christian Slob

Inmiddels hebben we een heel aantal bedrijven doorgelicht en voor hen de relevantie van duurzaamheidsthema's bepaald. In de top-5 staan net zo veel sociale duurzaamheidsthema's dan thema's gerelateerd aan milieu. Een krappe arbeidsmarkt leidt bij bedrijven ook tot extra aandacht voor deze sociale thema's.

Relevantie van ESG voor organisaties

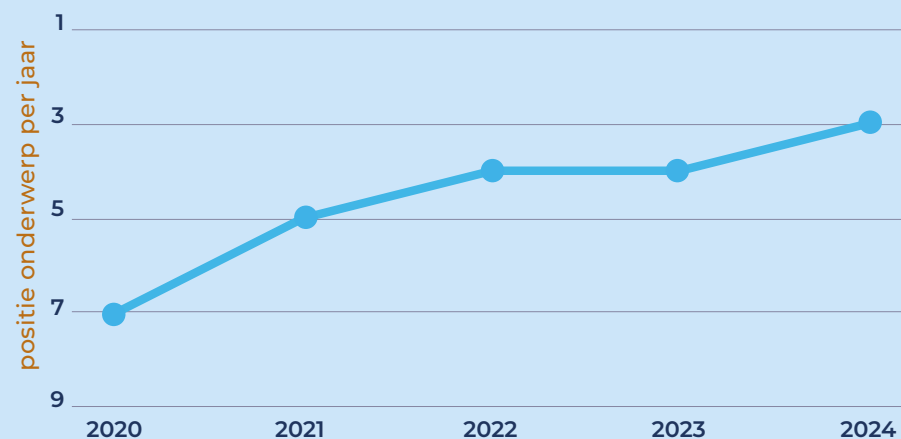


Veel bedrijven zien de impact van CSRD nog niet

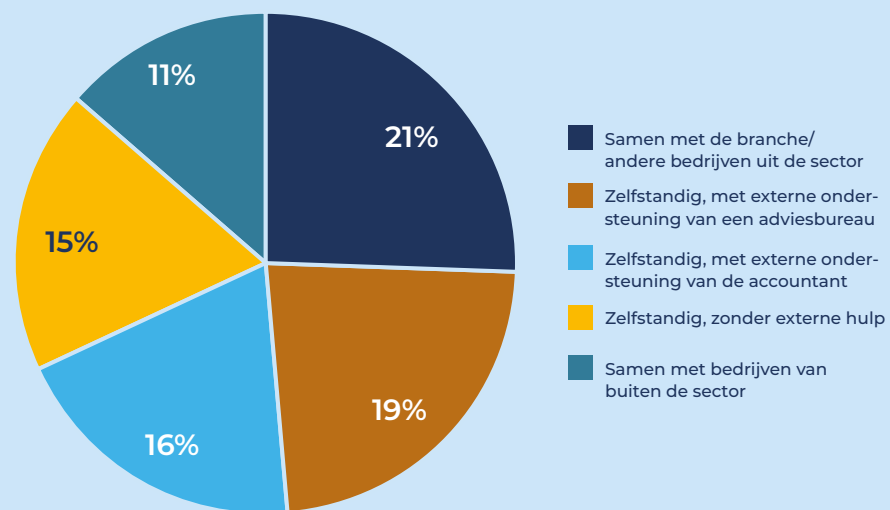
Duurzaamheid staat al vier jaar in de top-5 als het gaat om onderscheidend vermogen. Dit jaar is duurzaamheid gestegen naar de derde plek. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verplicht beursgenoteerde en grote bedrijven te rapporteren over hun duurzaamheidsinspanningen. Eerder concludeerden we al dat maar weinig bedrijven hun duurzaamheidsplannen uitvoeren. Door de invoer van de CSRD-wetgeving zal het hebben van beleid en doelstellingen op zich niet meer onderscheidend zijn. Bedrijven kunnen zich pas écht onderscheiden bij de uitvoer. Er is dan ook veel werk aan de winkel, aangezien de CSRD-wetgeving dit jaar van kracht wordt voor grote beursgenoteerde bedrijven en volgend jaar voor bedrijven die aan twee van de volgende drie criteria voldoen: >250 medewerkers, balans > € 25 miljoen of omzet > € 50 miljoen. Duidelijk is dat bedrijven de consequenties van het openbaar maken van de inspanningen nog onvoldoende beseffen.

Zo was bij een bedrijf dat veel vertrouwelijke gegevens gebruikte van klanten gegevensbescherming een belangrijk thema. Volgens de CSRD-wetgeving moeten daar vervolgens doelstellingen op geformuleerd worden. Bij intern onderzoek bleek het bedrijf nog niet op alle punten te voldoen aan de wet- en regelgeving omtrent gegevensbescherming, zoals de AVG. Publicatie van dit resultaat en de acties om deze omissie ongedaan te maken, zou de reputatie van het bedrijf aantasten met alle financiële schade van dien. Dit dient het bedrijf dus op te lossen vóór 2025 wanneer ze hierover moeten rapporteren.

Positie duurzaamheid als onderscheidend vermogen



Vorbereiding op CSRD-wetgeving



85% van de bedrijven geeft aan hulp nodig te hebben bij de implementatie van CSRD-wetgeving. Hoewel het optrekken met de branche of bedrijven uit de sector een effectieve methode is om dit te doen, lenen maar enkele stappen in het CSRD-proces zich voor een collectieve aanpak. Het opstellen van doelstellingen, het verzamelen van data en het voorbereiden op de audit moeten bedrijven echt zelf uitvoeren. Met of zonder externe hulp.



HOOFDSTUK 5

Sectoren slagen er onvoldoende in om kosten door te berekenen aan klanten





Luddo Oh

Consultant Strategie

Bedrijfseconoom, strateeg en financieel expert. Hij heeft ruim dertig jaar advieservaring in het begeleiden van organisaties met een strategisch vraagstuk. Hij adviseert klanten in de industrie en zakelijke dienstverlening.

Jasper Hofenk

Consultant Strategie

Studeerde Sciences and Business Management aan de Universiteit Utrecht. Is ruim negen jaar strategieadviseur in verschillende sectoren. Werkzaam op het snijvlak van strategie en organisatie.

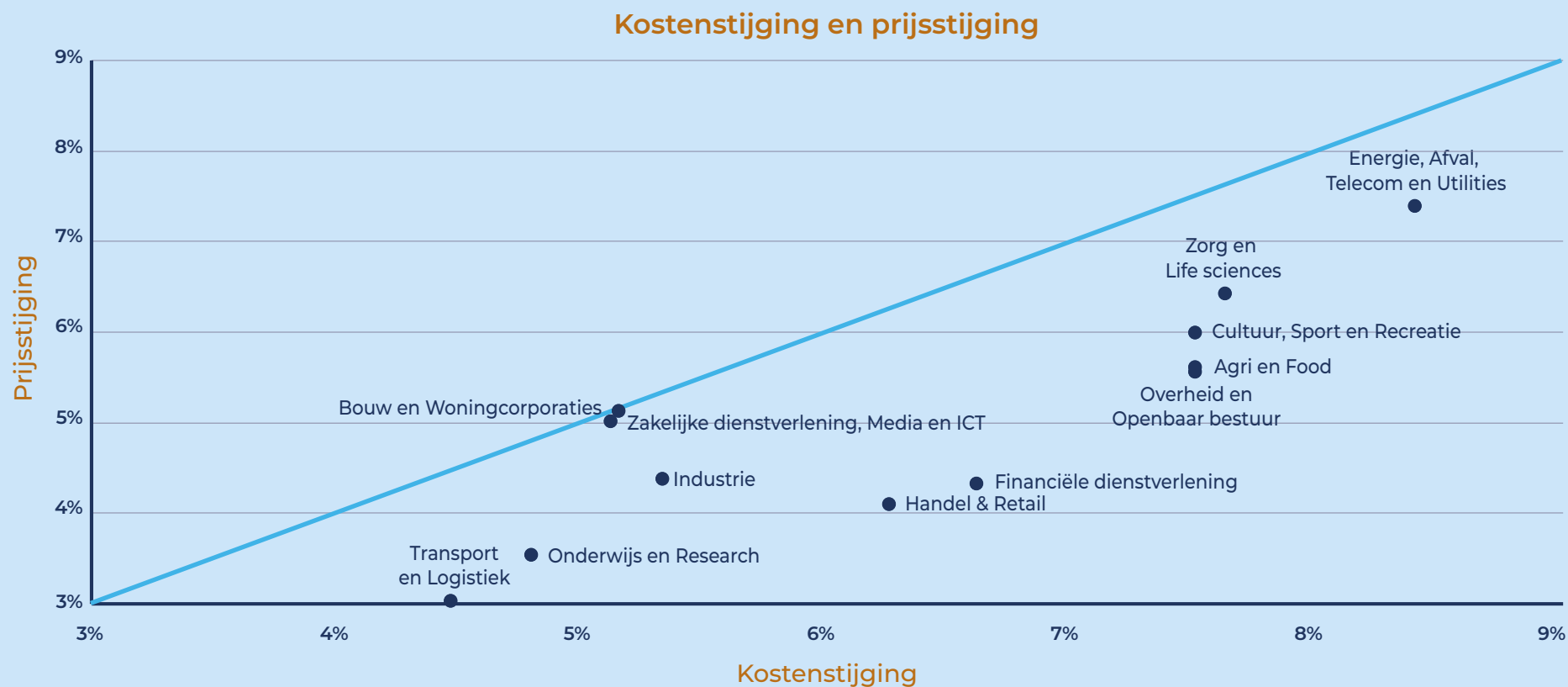
In de afgelopen jaren hebben bedrijven te maken gehad met toenemende margedruk als gevolg van veranderende marktomstandigheden, zoals hogere energie- en materiaalkosten. We zagen dat veel bedrijven moeite hadden om prijzen te verhogen en/of om kosten te verlagen, waardoor rendementen onder druk kwamen te staan. Ook in 2024 geeft 35% van de bedrijven aan dat zij kostenstijgingen niet kunnen doorberekenen in de prijzen. Dit gegeven doet zich voor in alle sectoren.

Om effectief om te gaan met margedruk, is het cruciaal dat organisaties proactieve strategieën ontwikkelen. Deze strategieën kunnen verschillende vormen aannemen, waaronder differentiatie van producten en diensten om unieke waarde te bieden aan klanten, het verbeteren van operationele efficiëntie, en het aangaan van strategische partnerships om toegang te krijgen tot nieuwe markten of technologieën.

Geen enkele sector slaagt erin de gestegen kosten volledig door te berekenen aan klanten

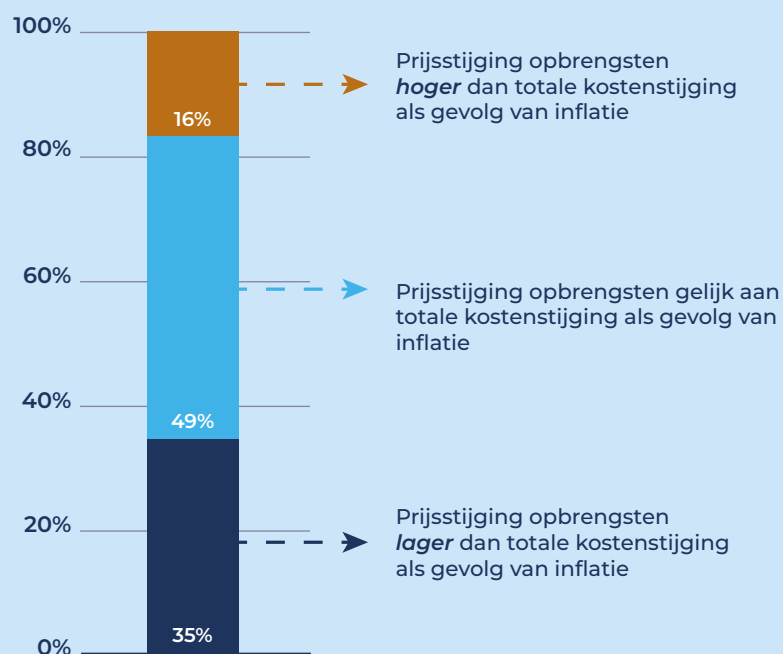
Wanneer we per sector de prijsstijging afzetten tegen de kostenstijging, dan valt op dat geen van de sectoren in staat is om de hogere kosten volledig door te berekenen aan klanten. Bij de meeste sectoren is dit niet mogelijk vanwege bijvoorbeeld langlopende contracten of omdat de concurrentie te groot is.

Met name in de Transport & logistiek zijn bedrijven niet in staat het hogere kostenniveau door te berekenen in de prijzen door lange termijn afspraken. De sectoren Bouw & Woningcoöperaties en Zakelijke dienstverlening slagen er het beste in om de gestegen kosten zoveel als mogelijk door te berekenen.



In ons onderzoek is deelnemers gevraagd in welke mate zij in 2024 hun prijzen hebben aangepast naar aanleiding van kostenstijgingen. Hierbij geeft 35% aan dat zij de kostenstijging niet hebben kunnen doorberekenen in de prijzen. Dit betekent dat er andere mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn om margedruk te voorkomen.

Kostenstijging en prijsstijging



Kostenbeheersing en efficiëntieverbeteringen

Een mogelijke aanpak om margedruk te verminderen, richt zich op interne optimalisatie en efficiënter werken. Door kritisch naar operationele processen te kijken, efficiëntieverbeteringen door te voeren en kosten te beheersen, kunnen organisaties hun operationele marges verbeteren. 37% van de deelnemers geeft aan dat zij in 2024 prioriteit geven aan Operational Excellence.

Operational Excellence betekent weten wat een klant of eindgebruiker wil en die behoefte zo goed mogelijk (of net nog iets beter) vervullen. Dat kan door de volgende elementen in hun onderlinge samenhang te optimaliseren: 1) de organisatiedoelstellingen, 2) de producten of diensten die de organisatie levert, 3) het voortbrengingsproces, 4) de logistiek en personele besturing ervan, 5) de organisatorische verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en 6) de benodigde middelen.

Hierbij doet zich een vervelend, maar zeer bekend fenomeen voor: de kosten gaan voor de baten. Een optimaal voortbrengingsproces doorloopt namelijk een aantal stadia, alvorens de direct meetbare financiële baten geïnd kunnen worden. In de eerste fase draait alles om kwaliteit in product en proces. Weten wat de klant/eindgebruiker wil en welke bijdrage/output iedereen moet leveren, om de klant/eindgebruiker tevreden te stellen.

De volgende (groei)fase gaat nog een stap verder. Iedereen moet de gevraagde output telkens weer op dezelfde manier en binnen dezelfde (norm)tijd leveren. Het proces is gestandaardiseerd, wordt betrouwbaar en ook schaalbaar. Nog een fase verder moet een organisatie in staat zijn flexibel te opereren, zowel in tempo als in samenstelling van de vraag. De organisatie moet kunnen mee-ademen met het ritme van de klant. In de laatste fase wordt iedereen uitgedaagd om wat is gerealiseerd telkens een stapje slimmer te doen: continu verbeteren. En dat met behoud van kwaliteit, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Pas dan worden de (financiële) vruchten geplukt: een organisatie is voortdurend in staat het juiste product of dienst, op het juiste moment, met zo min mogelijk inspanning aan de eindgebruiker te leveren.



Marriël van der Most

Directeur-eigenaar

Na sterke consolidatie richt Koninklijke Van der Most zich op nieuwe, digitale services: van enkel drukwerk naar totaal leverancier op het gebied van communicatie

Al ruim een eeuw is Koninklijke Van der Most het synoniem voor vakmanschap en innovatie. Geworteld in Heerde sinds de oprichting in 1904, draagt het familiebedrijf met ruim driehonderd medewerkers met trots het predicaat Koninklijk, een erkenning van haar historische betekenis en langjarige toewijding aan excellentie. Na een periode van sterke consolidatie maakt het bedrijf momenteel een transitie door van drukkerij naar dienstverlener die klanten van A tot Z ontzorgt op het gebied van communicatie.

Koninklijke Van der Most heeft zich binnen vier generaties ontwikkeld tot één van de grootste spelers in de grafische industrie van Nederland. Ooit waren er twaalf grote enveloppenfabrieken in Nederland en daar is nu alleen Koninklijke Van der Most nog van over. Ook het aantal drukkerijen is afgenomen van duizenden naar circa duizend vandaag de dag. Centraal in het zakelijke succes staan de kernwaarden vakmanschap, vitaliteit en verbinding. Het gaat bij dit familiebedrijf om winstgevendheid ten behoeve van continuïteit. Bij Van der Most werken niet alleen collega's, maar ook families en verschillende generaties samen.



Miljarden brieven en enveloppen

Van oudsher ligt de focus bij Van der Most op divers drukwerk: niet alleen briefpapier en enveloppen, maar bijvoorbeeld ook notitieblokken en verpakkingen. Met de productie van miljarden enveloppen en tonnen briefpapier per jaar, heeft het bedrijf haar stempel gedrukt op zowel de Nederlandse als de internationale markt. Met name naar Duitsland wordt veel geëxporteerd. Het familiebedrijf neemt hierbij de volledige logistiek en het fulfilment voor haar rekening, waarbij het online bestelportaal een centrale rol speelt. “Wij spelen een essentiële rol in het primaire proces van onze opdrachtgevers. Als wij onze producten niet op tijd leveren, staat het bedrijf waarvoor wij werken stil”, aldus directeur-eigenaar Marriël van der Most. “Denk aan essentiële communicatieproducten voor bijvoorbeeld KLM en de Belastingdienst.”

Uitdagingen én kansen in de grafische industrie

“In Nederland is in 2040 de top van de vergrijzing, in Duitsland in 2050. Je kunt ervan uitgaan dat we deze printvolumes kunnen blijven maken.” Hoewel het hoogtepunt van de vergrijzing nog moet komen, verandert de printmarkt al sterk, bijvoorbeeld door de opkomst van digitaal printen en 3d printen.

Daarnaast heeft het familiebedrijf te maken met kleine marges, voortdurende druk op prijzen en een toenemend belang van leverbetrouwbaarheid. Om concurrerend te blijven, moet Koninklijke van der Most dus blijven investeren in nieuwe machines en technologieën om de productiviteit te verhogen, ondanks dat verwacht wordt dat over enkele decennia de enveloppenbusiness ophoudt te bestaan. Koninklijke Van der Most kiest hierbij de strategie van 'last man standing': oftewel, overblijven als de laatste enveloppenfabriek van Nederland. Daartoe wordt tevens geïnvesteerd in nieuwe producten en diensten in het kader van een veranderende bedrijfsstrategie.

“Als de laatste envelop wordt gedrukt, gebeurt dat bij Koninklijke Van der Most.”

Marriël van der Most, directeur-eigenaar

Koninklijke Van der Most maakt namelijk een strategische verandering door: het bedrijf schuift op van het drukken naar het volledig ontzorgen van de opdrachtgever in het faciliteren van gedrukte communicatie. “De focus komt meer op online en nieuwe webservices. Van advies tot communicatiestrategie, van concept tot productie”, zegt Van der Most. Dat is ook de aanleiding voor de introductie van Studio Most Branded. Door complete oplossingen voor communicatie-uitingen te bieden, positioneert Koninklijke Van der Most zichzelf als onmisbare partner voor haar klanten.

Daar hebben steeds meer klanten behoefte aan. Marriël: “Met onze Brandportals en Studio Most Branded bieden we opdrachtgevers een compleet pakket aan oplossingen voor communicatie. Omdat we vaak al jarenlang samenwerken met onze opdrachtgevers, weten we waar vraag naar is, wat er speelt in de markt. Door steeds in te spelen op die wensen, is en blijft Koninklijke Van der Most relevant.”



Uiteindelijk worden de online oplossingen leidend, ook al blijft Koninklijke Van der Most een echt productiebedrijf. “We willen ons niet alleen toeleggen op diensten, want juist in productie zijn we goed. We vinden het belangrijk dat de diensten een aanvulling zijn op de producten die we produceren. Dit kan zijn door bestelgemak of het zowel online als offline inzetten van communicatie”, stelt Van der Most. Voortbouwend op het in meer dan honderd jaar opgebouwd vakmanschap en werkend vanuit een visie op vooruitgang, blijft Koninklijke Van der Most impact hebben in de wereld van print en communicatie.

“Wij willen het bedrijf zo neerzetten dat de volgende generatie verder kan bouwen.”

Marriël van der Most, directeur-eigenaar

HOOFDSTUK 6

Geopolitieke situatie ten onrechte laag op de strategische agenda





Nick Hageraats

Consultant Strategie

Studeerde bedrijfskunde aan de Universiteit van Amsterdam en doet onder meer onderzoek naar het gebruik van kritische grondstoffen in supply chains. Verder houdt hij zich bezig met markt- en sectoronderzoeken.

Rachel Steenbrink

Consultant Strategie

Heeft een achtergrond in International Business (BSc) en Economic Development & Globalization (MSc) aan Rijksuniversiteit Groningen. Als adviseur is zij actief in marktverkenning & strategische positionering.

“Dat Nederlandse bedrijven geopolitiek niet meenemen in keuzes voor internationalisering is naïef.”

CEO van een internationaal bedrijf in de industrie

De machtsstructuur in de wereld verandert: de Verenigde Staten zijn niet langer dominant maar moeten de macht delen met China, en er zijn steeds meer andere landen die een eigen koers varen. Voor bedrijven leidt dat tot meer onzekerheid van afzetmarkten, toeleveringsketens en economische volatiliteit. Ook bedrijven zonder internationale activiteiten worden beïnvloed. Desondanks staat dit thema niet hoog op de strategische agenda. “Dat Nederlandse bedrijven geopolitiek niet meenemen in keuzes voor internationalisering, is naïef.”

Nederland en de Europese Unie bevinden zich in een spagaat. Het wil de afhankelijkheid van de Verenigde Staten verminderen, gezien de meer protectionistische en isolationistische koers die wordt gevaren de afgelopen jaren. Ook zijn er twijfels over samenwerking met China door het huidige politieke klimaat. Nederland en de Europese Unie streven naar meer strategische autonomie, maar willen tegelijkertijd wel profiteren van de economische kansen in zowel de Verenigde Staten als China. Daarbij zien we ook opkomende landen zoals India en Saudi-Arabië die prominenter in de wereld aanwezig zijn. Deze ontwikkelingen en afwegingen hebben niet alleen hun weerslag op Europa, maar ook op bedrijven.

Van een unipolaire naar een multipolaire wereldorde

Na decennia van een bipolaire wereldorde, met machtsblokken Verenigde Staten en Rusland, gingen we in de nasleep van de Koude Oorlog over naar een unipolaire wereldorde, gedomineerd door de Verenigde Staten.

Onder meer de financiële crisis van 2008 en het presidentschap van Trump markeerden een keerpunt. De crisis legde de kwetsbaarheden van het westerse financiële systeem bloot, waardoor opkomende economieën hun positie versterkten. Trump luidde een shift in van globalisering naar protectionisme en isolationisme. De geopolitieke dynamiek verschoof verder in het tweede decennium van de 21e eeuw. China, dat mede door een indrukwekkende economische groei zich in de afgelopen jaren tot wereldmacht ontwikkelde, breidde ook elders de macht uit door bijvoorbeeld de ontwikkeling van de Nieuwe Zijderoute.

Daarnaast markeerde ook de opkomst van de zogenoemde niet-gebonden landen de verschuiving naar een multipolaire realiteit. Dit betreft met name de BRICS-landen (Brazilië, Rusland, India, China, en Zuid-Afrika). Het aansluiten van landen als Saudi-Arabië en de Verenigde Arabische Emiraten en het oprichten van eigen instituties als alternatief op het westerse systeem onderstrepen het tegenwicht dat de BRICS+ wil bieden.

Toegenomen onzekerheid en onvoorspelbaarheid

Genoemde ontwikkelingen hebben geleid tot een complexe en dynamische multipolaire wereldorde: machtsblokken zetten in op fundamentele veranderingen en zijn minder terughoudend om een punt te maken en conflicten te starten, of deze te laten escaleren. Denk aan de oorlog in Oekraïne en de toegenomen spanningen rond Taiwan. Ook pakken overheden een actievere rol en kiezen zij hun eigen spelregels, mede om strategisch autonoom te worden. Zo varen de Verenigde Staten al jaren een protectionistische koers, terwijl China zijn eigen industrie al geruime tijd van subsidies voorziet en het bijvoorbeeld de Europese auto-industrie moeilijk maakt.



Geopolitiek amper een strategisch onderwerp

Ondanks deze geopolitieke ontwikkelingen is geopolitiek bij slechts 6% van de bedrijven uit onze steekproef een strategisch onderwerp. Volgens de CEO van een internationaal opererend mkb is dit percentage zorgelijk laag, en hij raadt bedrijven dan ook aan hier continu mee bezig te zijn.

“Als je geografisch wilt groeien, moet je de ontwikkelingen in de wereld meenemen; je kunt niet zonder. Permanent daarmee bezig zijn is een strategische keuze.”

CEO van een internationaal bedrijf in de industrie

In de sectoren agri & food, transport & logistiek en onderwijs & research staat geopolitiek overigens wel vaker op de strategische agenda. Ook bij bedrijven die afzetmarkten buiten Nederland hebben, en dan met name in Azië, heeft geopolitiek zichtbaar meer impact. Zo noemt één op de drie bedrijven die naar Azië exporteren geopolitiek als strategisch thema.

Verder valt op dat internationalisering nog steeds wordt gezien als een manier om groei te realiseren. In 2024 geeft 14% van de respondenten aan groei te realiseren via internationalisering, ten opzichte van 10% in 2023. Bedrijven zien internationaal genoeg kansen, ondanks de onzekerheden die daarbij komen kijken.

Feit blijft dat geopolitieke ontwikkelingen zichtbaar effect hebben op afzetmarkten, toeleveringsketens en de economische volatiliteit.

Geopolitiek en supply chains staan nog niet hoog op de strategische agenda.

Strategische onderwerpen in de boardroom

	Geopolitiek	Supply Chain
Agri & Food	12%	12%
Financiële dienstverlening	0%	6%
Handel & Retail	6%	6%
Transport & Logistiek	0%	31%
Industrie	8%	11%
Zakelijke dienstverlening, Media & ICT	1%	1%
Onderwijs & Research	0%	14%
Overheid & Openbaar bestuur	0%	5%
Totaal	3%	6%

Manieren om groei te realiseren

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Internationalisering	10%	12%	11%	10%	10%	14%

Geopolitieke ontwikkelingen maken export lastiger

Geopolitieke ontwikkelingen bemoeilijken om meerdere redenen de export. Denk aan protectionistische maatregelen, bijvoorbeeld door de Verenigde Staten, in de vorm van importheffingen op staal of beperkte exportmogelijkheden voor bedrijven in de defensie-industrie. Ook maatschappelijke druk kan ertoe leiden dat banken de export naar politiek gevoelige landen niet willen financieren, of dat bedrijven om imagoschade te voorkomen zich terugtrekken uit landen. Sancties hebben niet alleen direct effect (geen export naar bijvoorbeeld Rusland), maar ook indirect, bijvoorbeeld vanuit de Verenigde Staten: zo werd ASML verboden een deel van de machines te exporteren naar China. En ook het Friese pootgoedbedrijf HZPC (zie interview verder in dit hoofdstuk) heeft hiermee te maken.

“Voedsel dat wij leveren krijgt over het algemeen uitzonderingen op sancties, maar Amerika legt bijvoorbeeld rondom geldstromen toch (indirect) beperkingen op.”

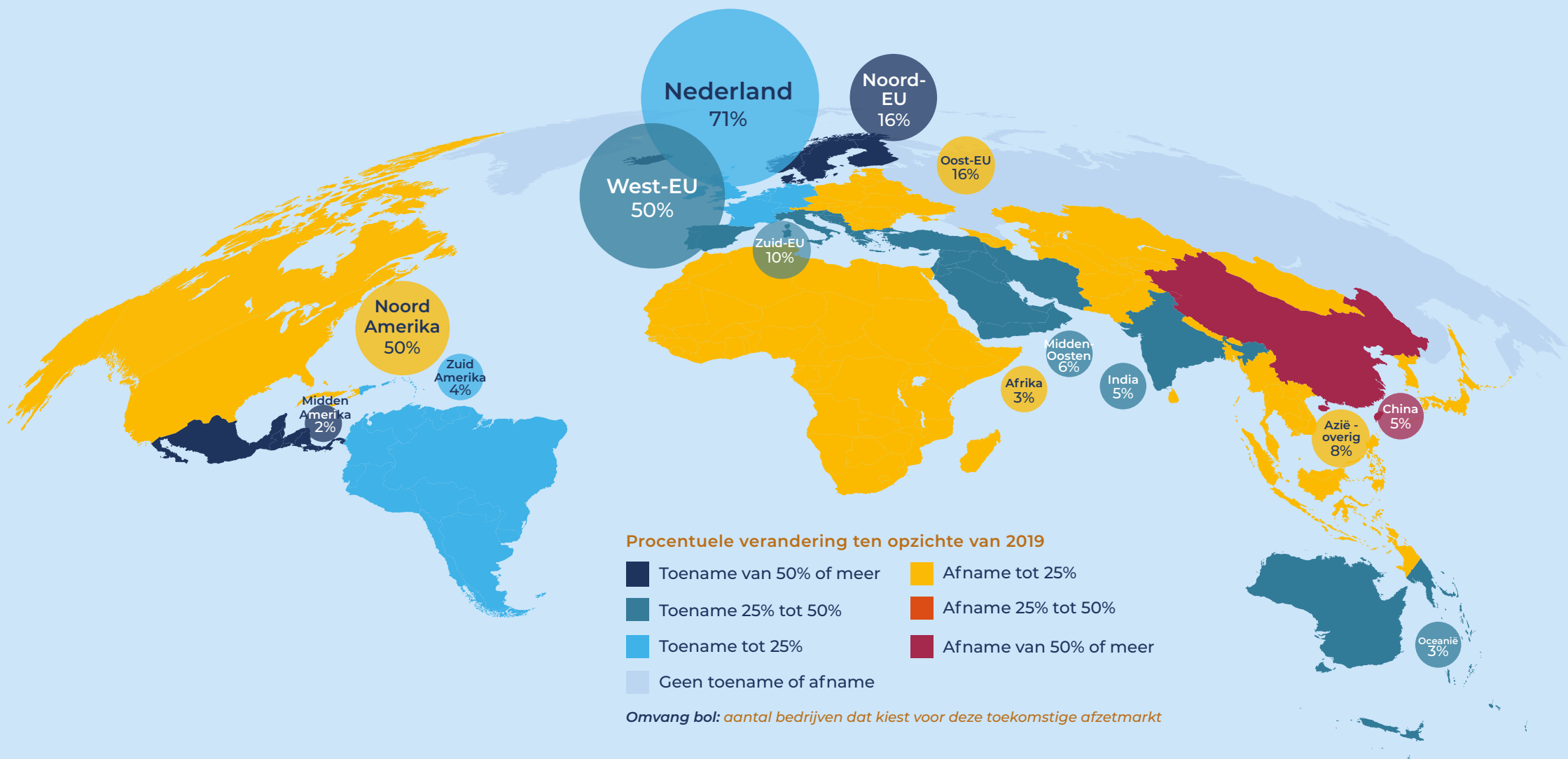
Gerard Backx, CEO HZPC

Azië minder belangrijke afzetmarkt; shift naar Europa

Bedrijven blijken huiveriger te zijn geworden om aan bepaalde regio's te leveren vanwege geopolitieke ontwikkelingen en de gevolgen daarvan. Zo is in 2024 China als belangrijke afzetmarkt sterk afgenomen ten opzichte van 2019, onder meer door geopolitieke spanningen rond Taiwan. Sommige bedrijven trekken zich daarom terug uit China. India wordt daarentegen vaker genoemd als belangrijke afzetmarkt. Dit land wordt ook wel gezien als 'het nieuwe China': volgens het IMF is het al twee jaar 's werelds sterkst groeiende economie. De World Bank geeft bovendien aan dat de institutionele kwaliteit relatief gezien toeneemt, wat belangrijk is voor de aantrekkelijkheid.

Tegelijkertijd is ook (Noord-)Europa een steeds belangrijkere afzetmarkt. De Europese Unie biedt een stabiel politiek en regelgevend klimaat, wat gunstig is voor bedrijven die op zoek zijn naar betrouwbare afzetmarkten.

Keuze voor afzetmarkten om groei te realiseren in de komende jaren



Toeleveringsketens kwetsbaarder

Geopolitieke ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat toeleveringsketens ineens door meerdere machtsblokken lopen, waarbij de kans op verstoringen toeneemt. Denk aan handelsbeperkingen, valutaschommelingen, veranderende regelgeving, stijgende prijzen door importheffingen, onbetrouwbare buitenlandse leveranciers en onzekerheid over politieke verschuivingen. Desondanks geeft maar 3% van de responderende bedrijven aan dat supply chains een strategisch onderwerp zijn. Wel is er een beweging zichtbaar: in de praktijk zien we dat bedrijven actiever bezig zijn met hun toeleveringsketens, bijvoorbeeld door de keten en afhankelijkheden daarin in kaart te brengen.

Tot slot kunnen ook bedrijven zonder directe internationale activiteiten beïnvloed worden door geopolitieke ontwikkelingen. Onvoorspelbaarheid van de mondiale economie leidt bijvoorbeeld tot volatiliteit in grondstoffenprijzen, schommelingen op financiële markten en vraagfluctuatie van producten of diensten, waardoor bedrijven ook (in)direct geraakt worden.

“Je kijkt sterk naar de politieke keuzes in bepaalde landen: natuurlijk naar de economische cijfers en de veiligheidssituatie, maar politieke stabiliteit is één van de belangrijkste criteria.”

Gerard Backx, CEO HZPC

Noodzaak om geopolitieke risico's in kaart te brengen en hier adequaat op te reageren

Deze ontwikkelingen en de gevolgen daarvan benadrukken de noodzaak voor Nederlandse bedrijven om zich aan te passen aan veranderende geopolitieke en economische omstandigheden. Bedrijven dienen onder meer de volgende stappen te ondernemen:

- **Afhankelijkheden, scenario's en risico's in kaart brengen** ten aanzien van geopolitieke ontwikkelingen, onder meer voor afzetmarkten, toeleveringsketens en gevoeligheid voor economische volatiliteit.
- Onderzoeken of het **heroverwegen van afzetmarkten** om risico's te verminderen mogelijk is.
- **Bepalen** of meer productiezekerheid kan worden gecreëerd door nearshoring (productie dichterbij lokaliseren), friendshoring (samenwerken met bevriende landen) of reshoring (productie terugbrengen naar eigen land) van toeleveringsketens.
- Aangaan van **strategische partnerschappen** om complementaire middelen, vaardigheden of expertise te benutten.

Bedrijven kunnen nog steeds profiteren van internationale afzetmarkten en toeleveringsketens, maar dienen beter zicht te krijgen op de gevolgen en risico's van geopolitieke ontwikkelingen en de benodigde (mitigerende) maatregelen.



Gerard Backx

CEO

Beschikbaarheid van voedsel, overal en altijd, is HZPC's belangrijkste strategische keuze.

Royal HZPC, opgericht in 1898, is internationaal actief op het gebied van aardappelveredeling, pootgoedhandel en productconceptontwikkeling. Met vierhonderd medewerkers verspreid over zestien landen, een netwerk van duizend aangesloten telers en export naar meer dan negentig landen is HZPC wereldwijd actief in de voedselvoorziening. Geopolitieke en klimatologische ontwikkelingen spelen dan ook een centrale rol in de strategie van het bedrijf.

“Wij laten ons in de keuze van landen waaraan wij leveren niet belemmeren door de politiek.”

Gerard Backx, CEO HZPC

Deglobalisering grote hindernis

Geopolitieke ontwikkelingen houden CEO Gerard Backx dagelijks bezig: ze raken namelijk de kern van het bedrijf. "Met het opkomend populisme in de wereld zie je dat iedereen zich terugtrekt op zijn eigen territorium en er overal barrières worden opgeworpen. Dat doet China, maar de Verenigde Staten en Europa ook", zegt hij. Voor de hele wereldeconomie en voor dit bedrijf is die deglobalisering een grote hindernis. "Ons uitgangspunt is dat voedsel beschikbaar blijft voor mensen. Nu moeten we ons soms onder politieke druk terugtrekken."

HZPC is onder meer actief in het Midden-Oosten, Rusland en Argentinië, en tot voor kort ook in Syrië waar zakendoen inmiddels praktisch onmogelijk is. De EU wenst dat er uitgangsmateriaal voor voedselproductie naar een land als Syrië gaat. Maar hoewel banken van de EU geld mogen ontvangen uit Syrië, trekken ze zich terug vanwege Amerikaanse regels waar ze als internationaal actieve banken aan willen confirmeren.. De Verenigde Staten heeft een grote vinger in de pap. Backx: "je kan de klok erop gelijk stellen met wat er in het Midden-Oosten gebeurt." Desondanks heeft HZPC de drive om alle markten op te zoeken, tenzij de Verenigde Naties dit verbiedt, aldus Backx. "We hebben altijd geleverd in het politieke onrustige Libië of Sudan, maar ook aan landen die met elkaar in conflict zijn, zoals Rusland, Oekraïne, Saudi-Arabië en Jemen."

Ontwikkelingen monitoren en keuzes heroverwegen

HZPC exporteert niet alleen, maar is ook zelf in meerdere landen actief. Zo wordt al jaren zaken gedaan in China, en werd in 2014 een joint venture opgericht in India. Maar de huidige geopolitieke ontwikkelingen vergen een kritischer blik. Eerder heeft een groot zaaibedrijf zich teruggetrokken uit Rusland en China vanwege de zorgen over de situatie in die landen. “Voorlopig blijven wij wel actief in China, hoewel bij een groot conflict of isolering van het land terugtrekking zal moeten worden overwogen”, stelt Backx.

“Je kijkt naar de grotere landen en vraagt je als bedrijf af: ga er je er wel of niet heen, en wat zijn de politieke consequenties?”

Gerard Backx, CEO HZPC

Maar ook voor het betreden van nieuwe landen worden keuzes weloverwogen gemaakt, zoals voor West-Afrika. “In welke landen gaan we beginnen? Malawi, Kenia, Oeganda of Tanzania? Daarbij kijken we naar economische cijfers, bevolking, et cetera, maar politieke stabiliteit is één van de belangrijkste criteria”, zegt Backx.



Technologische ontwikkelingen kunnen klimatologische ontwikkelingen deels opvangen, maar wat beslist de politiek?

Extreme weersomstandigheden, zoals overstromingen in Queensland (Australië) hebben een negatieve invloed op de oogst en maken de kwetsbaarheid van de landbouwsector zichtbaar. Voor aardappelen is namelijk een stabiele vochtvoorziening van groot belang, en boven de 30 graden groeien aardappels überhaupt niet. Desondanks bieden technologische ontwikkelingen volgens Backx voor veel problemen een oplossing. Zo hebben verbeteringen in genetica en ondersteuning in West- en Oost-Afrika geleid tot veel grotere oogsten. “Naar verhouding worden de boeren dan steenrijk, het zijn gigantische stappen voorwaarts.”. Ook is HZPC bezig of is men al bezig om aardappelen in warmere klimaten te verbouwen, zoals Saudi-Arabië.

“Als bedrijf hebben we in Nederland in zestig jaar niet zo’n slechte oogst gehad als in 2023.”

Gerard Backx, CEO HZPC

Daarbij is het volgens Backx vooral een politieke discussie of je alle techniek, zoals nieuwe genetische technieken, wilt toepassen, en veel minder een technologische uitdaging.

Groeiverwachtingen in Azië en Afrika

HZPC heeft als doelstelling om jaarlijks 4% in volume te groeien (vanwege prijsschommelingen wordt groei in volume gemeten, red.), waarbij de focus vooral op Azië en Afrika ligt met het oog op de bevolkingsgroei daar. De afgelopen jaren is HZPC al 25% gegroeid in Azië. Verder willen we voor onze telers stappen voorwaarts maken in de verbetering van genetica, gezien eerdere langjarige investeringen die zich langzamerhand gaan uitbetalen.

HZPC kiest voor lange termijn en impact, bijvoorbeeld door aanzienlijk meer te investeren in research & development. Dat maakt ons op korte termijn minder winstgevend, maar uiteindelijk maak je een grotere impact. Backx: “Als bedrijf moet je een visie en een droom hebben waar je naartoe wilt werken. Met een duidelijke strategie en visie blijft HZPC haar rol als wereldleider in aardappelveredeling versterken, en zo bijdragen aan een wereld waar verantwoord voedsel voor iedereen beschikbaar is.

Onderzoeksverantwoording



Berenschot heeft het onderzoek uitgevoerd door middel van een enquête die online beschikbaar was en ingevuld kon worden tot maart 2024.

De enquête bestond voornamelijk uit meerkeuzevragen. Daarnaast is een aantal open vragen toegevoegd om nuancering in de beantwoording mogelijk te maken.

Aangezien sommige vragen betrekking hebben op concurrentiegevoelige onderwerpen, hebben we de deelnemers anonimiteit gegarandeerd ten aanzien van de analyse en de publicatie van resultaten. De respons is derhalve in zijn geheel geanalyseerd en uitkomsten kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.

Representatieve steekproef

Over het geheel genomen geeft de deelnemersgroep een representatief beeld van de organisaties in Nederland.

Deelnemers

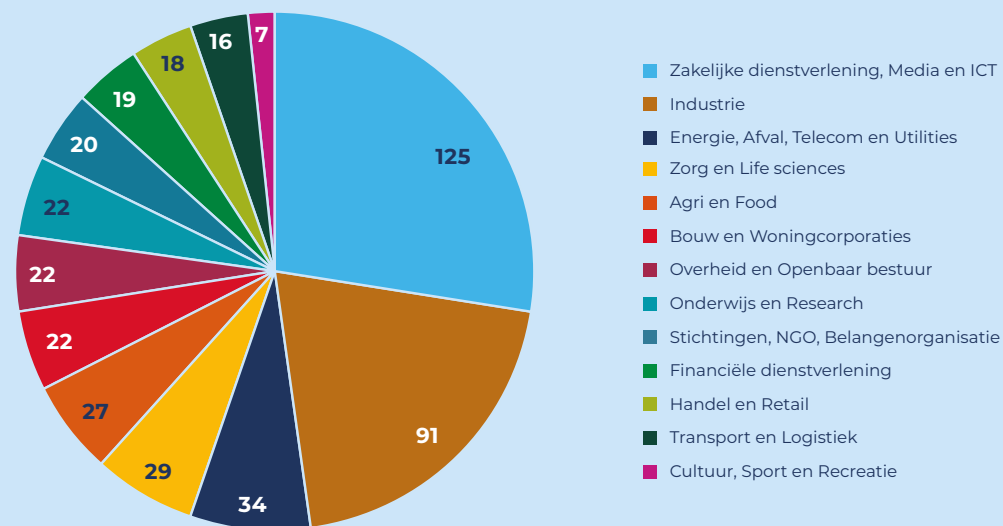
In totaal hebben dit jaar 453 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, onderwijs en zorg. Circa 71% van de deelnemers heeft in eerdere jaren meegedaan aan het onderzoek.

De steekproef bestaat hoofdzakelijk uit professionals in general-managementposities: van dga's (11%), bestuurders (48%) en toezichthouders (3%) tot (top)managers (27%) en hun adviseurs (12%) van grote, middelgrote en kleine organisaties in Nederland.

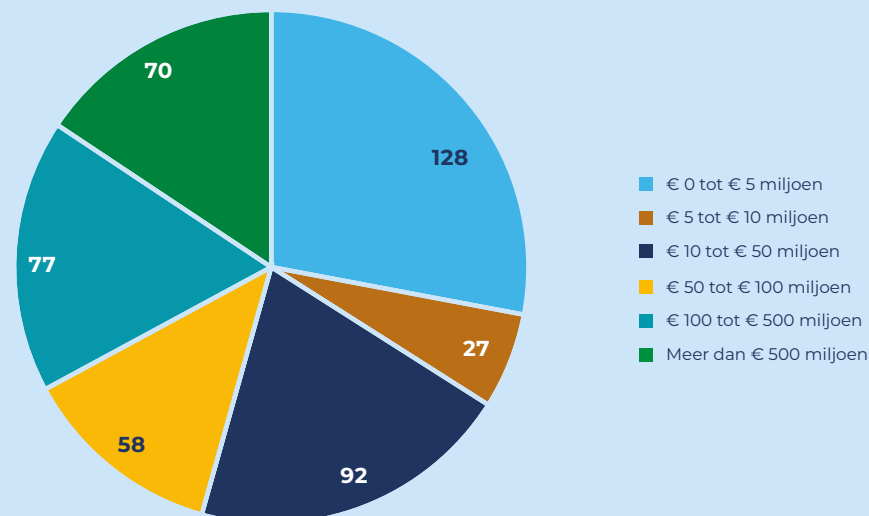
Spreiding naar omzetgrootte

In de gerapporteerde omzet is voldoende spreiding te zien en bovendien een spreiding die recht doet aan de populatieverdeling. De meeste sectoren hebben zowel deelnemers van organisaties met € 0-5 miljoen jaaromzet als deelnemers met meer dan € 500 miljoen jaaromzet.

Aantal deelnemers per sector



Aantal deelnemers naar omzetgrootte



Neem contact met ons op voor vragen over het onderzoek of hulp bij het maken van strategische keuzes.



Sanne van den Bosch

Managing director

s.vandenbosch@berenschot.nl

06 20 936 168



Meindert Flikkema

Senior managing consultant

m.flikkema@berenschot.nl

06 26 540 736



Luddo Oh

Senior managing consultant

l.oh@berenschot.nl

06 50 254 251



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl