

STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2023

# Hoge inflatie, maar onverminderd optimisme over groei in de boardroom



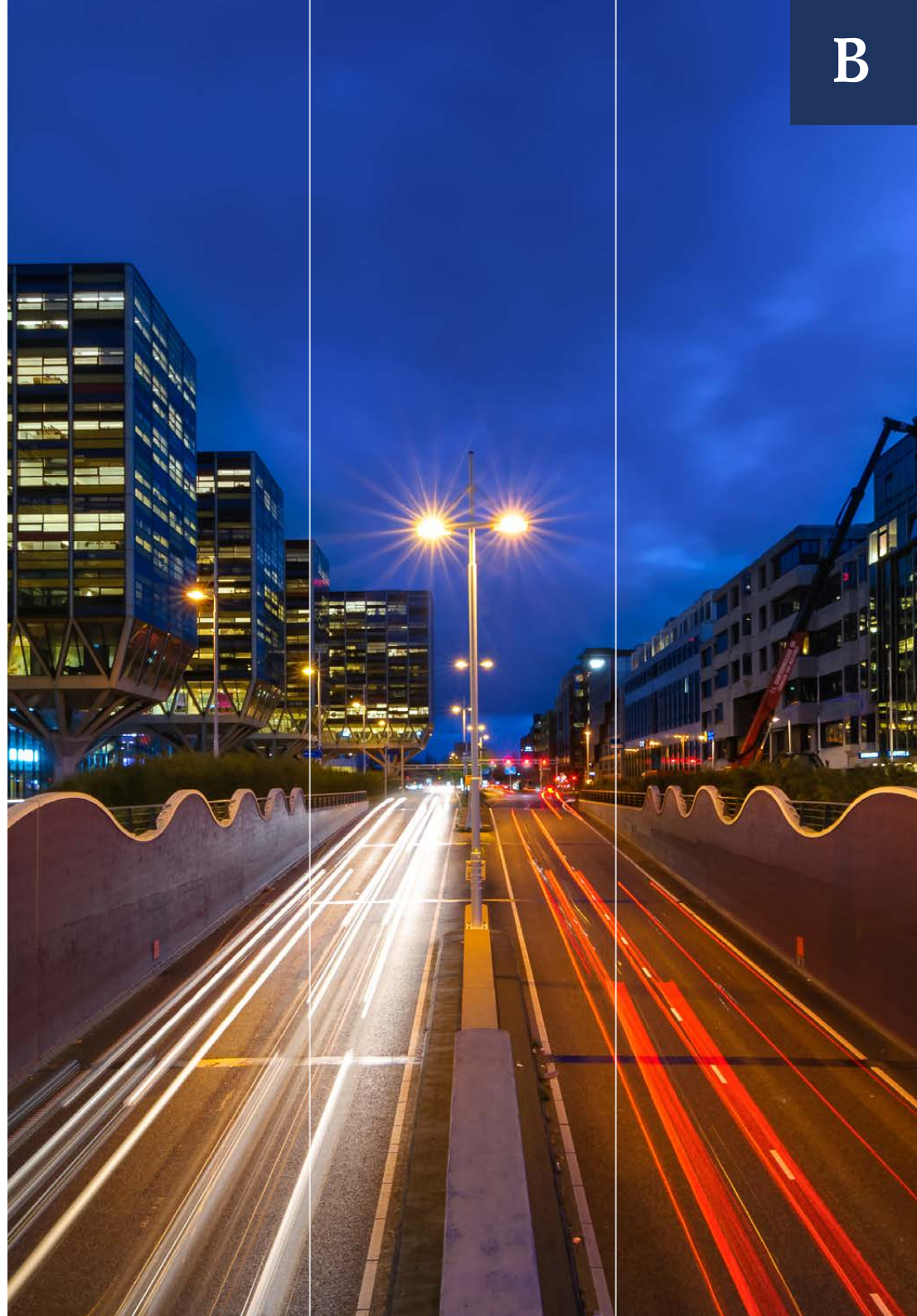
STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2023

# Hoge inflatie, maar onverminderd optimisme over groei in de boardroom

*Maart 2023*

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Belangrijkste conclusies .....	6
<b>HOOFDSTUK 1</b>	
Optimisme over omzetgroei.....	7
<b>HOOFDSTUK 2</b>	
Veel organisaties kunnen gestegen kosten niet doorberekenen aan klanten.....	19
<b>HOOFDSTUK 3</b>	
Arbeidsmarkt houdt impact op strategische koers .....	26
<b>HOOFDSTUK 4</b>	
Organisaties maken te weinig duidelijke keuzes.....	33
<b>HOOFDSTUK 5</b>	
Duurzaamheid van steeds groter strategisch belang .....	38
<b>HOOFDSTUK 6</b>	
Profiel deelnemers .....	44
Bijlage .....	48





B

# Voorwoord





Beste lezer,

Voor u ligt de 2023-editie van het jaarlijkse Berenschot Strategie Trendsonderzoek, dat Berenschot sinds 2007 uitbrengt. Het is daarmee één van de langst lopende onderzoeken in Nederland op het vlak van strategie.

We leven in onzekere en turbulente tijden. Ruim een jaar geleden begon de oorlog in Oekraïne en de wereldwijde impact hiervan is groot. In Nederland hebben we vooral te maken met stijgende prijzen en verminderde economische groei. Daarnaast zijn er in ons land grote uitdagingen op het vlak van huisvesting, instandhouding van natuur en sociale cohesie.

Hoe anticiperen bestuurders en directeuren op deze omstandigheden en is er noodzaak om de strategie bij te stellen? Het antwoord vindt u in het Berenschot Strategie Trendsonderzoek. Dit jaar hebben we extra aandacht voor ontwikkelingen op het gebied van inflatie. We laten zien in hoeverre organisaties hierop inspelen en welke maatregelen worden genomen.

Ondanks de grote uitdagingen zien we nog volop optimisme in de boardrooms. De sleutel tot succes is duidelijk: keuzes maken, vasthouden aan de langetermijnstrategie, de juiste mensen binden aan de organisatie en succesvol innoveren.

Graag wil ik alle deelnemende organisaties hartelijk danken voor de openheid en het vertrouwen. In het bijzonder ben ik Neways en Sparck Technologies erkentelijk voor hun bijdragen in de vorm van een interview, die in dit rapport worden gepubliceerd.

Ik hoop uiteraard dat het Berenschot Strategie Trendsonderzoek 2023 dient tot inspiratie bij het maken van de juiste keuzes en dat het richting geeft bij het formuleren van uw strategie!

Hans van der Molen  
*Algemeen directeur*  
*Berenschot Groep B.V.*

# Belangrijkste conclusies

## Optimisme over omzetgroei

Ondanks oplopende geopolitieke spanningen en onzekere economische vooruitzichten zien organisaties nog volop groeikansen in 2023. 90% van de deelnemers verwacht dit jaar te groeien qua omzet. Een groot deel van hen (32%) verwacht zelfs een groeicijfer van meer dan 10% te kunnen presenteren.

## Veel organisaties kunnen gestegen kosten niet doorberekenen aan klanten

94% van de deelnemers heeft te maken met kostenstijgingen. Hierbij geeft 32% van hen aan dat zij de kostenstijging niet kunnen doorberekenen in de prijzen. De inflatieproblematiek kan dus niet volledig worden afgewenteld op klanten. Dit betekent dat er andere mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn óf dat er margedruk ontstaat. Het is opvallend dat slechts een beperkt aantal deelnemers overgaat tot 'traditionele' maatregelen, zoals het reduceren van het aantal medewerkers.

## Arbeidsmarkt houdt impact op strategische koers

Het vinden, binden en boeien van medewerkers is cruciaal voor vrijwel alle organisaties. Na een sterke toename in 2022 geeft ook dit jaar 47% van de deelnemers aan dat de arbeidsmarkt nog steeds een grote strategische impact heeft op de koers van de eigen organisatie. Voor veel organisaties is een looncorrectie op basis van inflatiecijfers echter géén optie. 31% van de deelnemers verhoogt de lonen met maximaal 5% en 52% van de deelnemers doet dit met 5 tot 10%. Deze verhogingen zijn vrijwel altijd lager dan het inflatiecijfer van 10%.

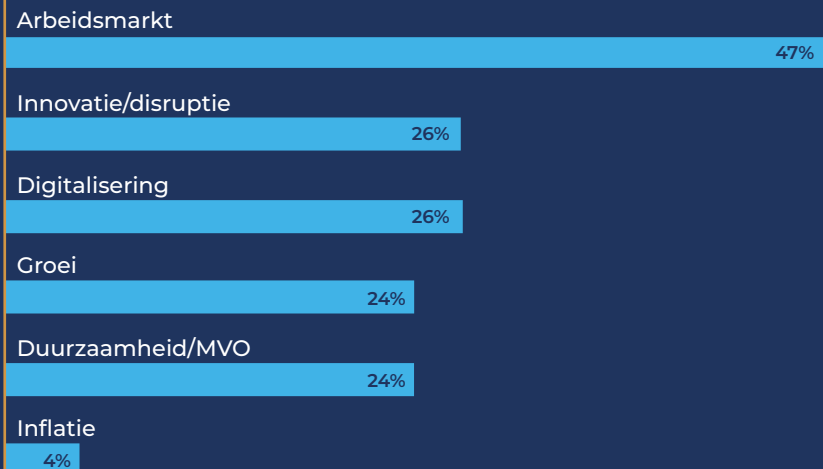
## Organisaties maken géén duidelijke keuzes

Voor de meeste organisaties blijken bestaansrecht, doel, missie en visie helder te zijn. Ook is in veel gevallen het speelveld ten aanzien van klanten en producten duidelijk gedefinieerd. In de praktijk is het echter lastig om de waardepropositie concreet uit te werken, klanten te segmenteren en duidelijke keuzes te maken.

## Duurzaamheid van steeds groter strategisch belang

De strategische impact van het thema duurzaamheid neemt toe en organisaties geven hieraan steeds meer invulling. Vanaf 2024 worden bedrijven in het kader van de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) stapsgewijs verplicht om te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. Van de organisaties die moeten voldoen aan deze aankomende wetgeving, blijkt een ruime meerderheid nog niet volledig voorbereid te zijn.

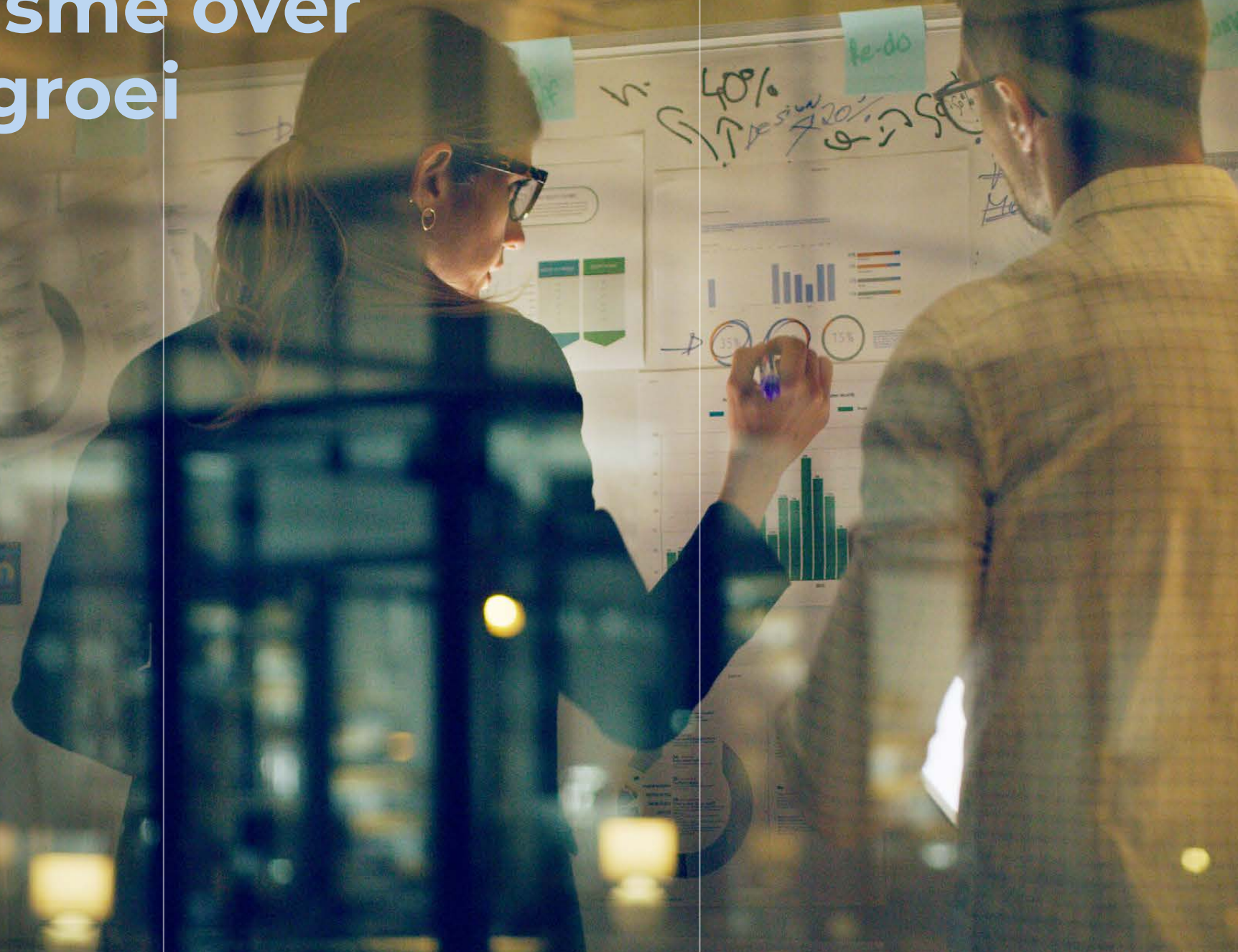
### Strategische onderwerpen in de boardroom





HOOFDSTUK 1

# Optimisme over omzetgroei

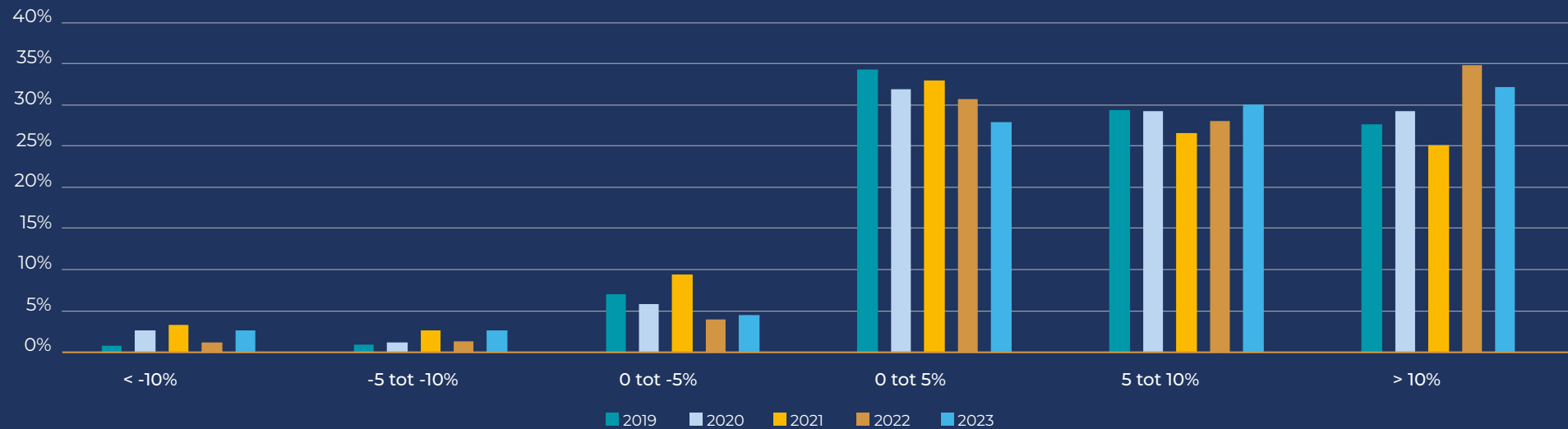


## Sterke omzetgroei verwacht in 2023

Ondanks oplopende geopolitieke spanningen en onzekere economische vooruitzichten zien organisaties nog volop groeikansen in 2023.

90% van de deelnemers verwacht dit jaar te groeien qua omzet. Een groot deel van hen (32%) verwacht zelfs een groeicijfer van meer dan 10% te kunnen presenteren. Dit positieve beeld zien we ook weerspiegeld in recente groeicijfers van de Nederlandse economie, die positiever zijn dan eerder werd aangenomen.

### Verwachte omzetgroei





Wij hebben deelnemers gevraagd op welke manieren zij omzetgroei denken te realiseren. Meegroeien met de markt en verhogen van toegevoegde waarde bij bestaande klanten worden het vaakst genoemd. Een groot aantal deelnemers zet daarbij in op het aanbieden van nieuwe producten en/of diensten én op het aanboren van nieuwe marktsegmenten.

Ten opzichte van 2022 wordt een groter deel van de omzetgroei gerealiseerd door verhoging van prijzen. Vaak als reactie op de stijgende kosten voor materialen en arbeid.



B





## Meindert Flikkema

Senior managing consultant

### Beloofte maakt géén schuld in de Promise Theory

Voor de levering van onze producten en diensten vragen we allemaal een prijs. De hoogte van die prijs symboliseert de door ons bedachte waarde van product of dienst. Klanten die bereid zijn de gevraagde prijs te betalen, verwachten voldoende waarde terug te krijgen. Zij varen sterk op onze beloftes en wegen ook mee hoe veelbelovend ze de interactie met ons vonden, voordat de koop gesloten wordt.

De aantrekkelijkheid en betrouwbaarheid van door ons gecommuniceerde beloftes rechtvaardigen dus aankopen voor onze klanten. Zij beloven op hun beurt om de leveringsvoorwaarden te accepteren. Zo komt de ruil van geld tegen goed of proces tot stand. Dat heb ik geleerd van de in 2014 gepubliceerde *Promise Theory*, ontwikkeld door de wiskundige Bergstra en de natuurkundige Burgess. Je hoeft echter geen wis- of natuurkundige te zijn om daar je voordeel mee te doen. De *Promise Theory* biedt een methodologie voor het ontwerpen en analyseren van complexe systemen, door vrijwillige samenwerking tussen actoren of agenten te modelleren als consequentie van wederzijdse beloftes.

Systeemfalen wordt in de *Promise Theory* verklaard door het niet nakomen van één of meer beloftes in een systeem of door het feit dat de belofte van een systeem als geheel niet toereikend is voor de eisen die eraan gesteld worden. Ajax 1 wordt daarom waarschijnlijk geen kampioen dit jaar en de beloften van Ajax in de Keuken Kampioen Divisie ook niet. Onzekerheid wordt *Promise*-theoretisch beschreven als 'het gevolg van ambigue of onbekende beloftes van systeemcomponenten'. In de constructionistische *Promise Theory* maakt belofte geen schuld en kunnen ronkende beloftes ex-post loos gebleken zijn. Dat maakt deze theorie tot een fantastische analyse-tool.

Een strategisch plan is ook te framen als een belofte ('Dit gaan we ondernemen') aan de stakeholders van de onderneming, een bedrijfs-*purpose* ('Hier maken wij ons samen sterk voor') ook. Kernvraag is wat die belofte vraagt van de verschillende organisatieonderdelen, van de organisatie als sociaal en technisch systeem. Hoe zou hun belofte moeten luiden, aan wie moet die belofte worden gedaan en wat voor middelen zijn er nodig om die belofte te kunnen inlossen?

Ik ben geboeid en belooft een *Promise Theorist* te worden. Lees er meer over in *Promise Theory: Principles and Applications* van Bergstra en Burgess.



## Hoge omzetgroei door keuze voor investeren in R&D

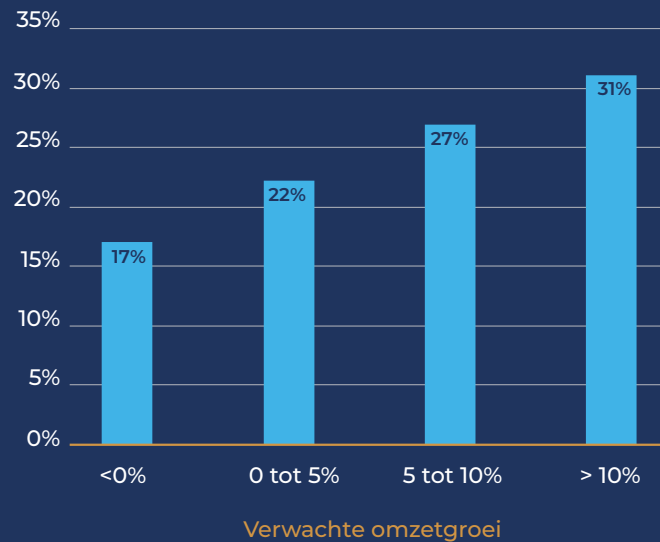
In bijna alle voorgaande edities van het Strategie Trendsonderzoek wordt innovatie genoemd als dé manier waarop organisaties zich kunnen onderscheiden. Ook in de editie van 2023 is dit het geval. Succesvol innoveren vraagt echter om awareness en financial commitment van de boardroom.

Uit ons onderzoek blijkt dat de CEO's van bedrijven die sterk verwachten te groeien hier meer over spreken in de boardroom dan collega's van organisaties die minder denken te groeien of zelfs krimpen.

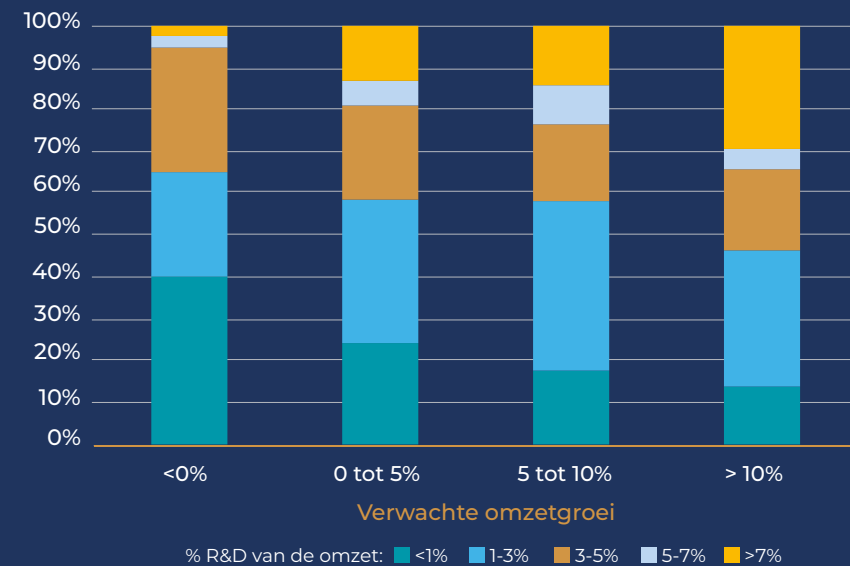
Ook blijkt dat organisaties die een hogere omzetgroei verwachten fors investeren in R&D. Het aantal organisaties dat meer dan 7% van de omzet investeert in R&D, is significant hoger in de categorie die meer dan 10% omzetgroei verwacht.

In het Nederlandse bedrijfsleven zien we duidelijke voorbeelden van bedrijven die zowel sterk groeien als fors investeren in R&D. Denk aan ASML, KPN, Janssen, DSM, VDL, Rijk Zwaan, Vanderlande Industries, Demcon, Damen en ING. Deze bedrijven staan sterk op hun eigen markten en zijn hoog innovatief.

Innovatie als strategisch onderwerp



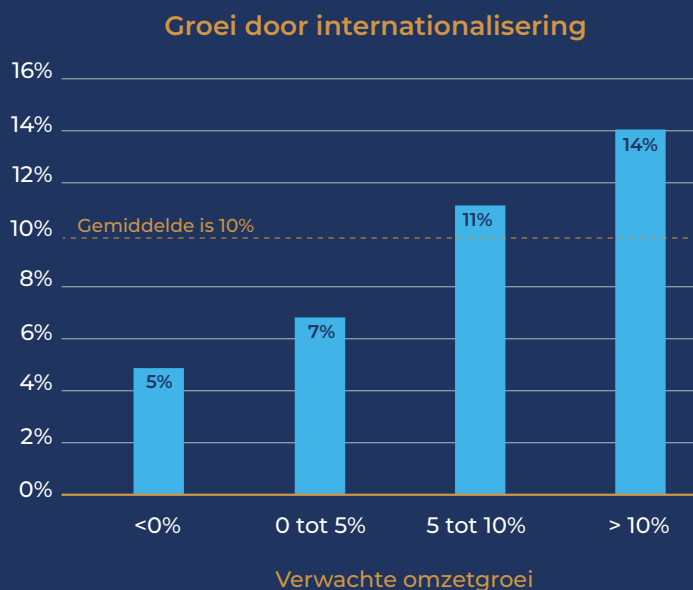
Verwachte omzetgroei versus investeringen in R&D



## Hoge omzetgroei door keuze voor internationaliseren

De focus van organisaties ligt in 2023 op het vergroten van de omzet in de Nederlandse markt. Opvallend weinig organisaties (10%) zien internationalisering als manier om groei te realiseren.

Uit ons onderzoek blijkt echter dat juist deze groep beter in staat is een hoge omzetgroei te realiseren. Groeien in het buitenland is dus goed mogelijk en loont. Tegelijkertijd zien we dat deze groep ondervertegenwoordigd is in de categorie die een dalende omzet voorziet in 2023.



Om internationaal succesvol actief te worden, is het noodzakelijk dat producten en diensten relevant zijn voor een bredere (internationale) markt en voldoende schaalbaar zijn.

Bedrijven die innoveren, zijn ook bedrijven die groeien én internationaliseren. Bij een nieuw idee of ontdekking richten deze bedrijven zich eerst op onderzoek en ontwikkeling. Daarna volgt haalbaarheidsonderzoek, opschaling en commercialisering. Hierbij wordt in een vroeg stadium bezien of het loont om de nieuwe producten of diensten naar het buitenland te exporteren of anderszins te vermarkten.

Internationale expansie is echter niet eenvoudig. Het kan bijvoorbeeld door een overname of door autonoom te groeien met eigen vestigingen. Organisaties dienen daarbij rekening te houden met cultuurverschillen en valutarisico's.

De uitdaging is om goed voorbereid te zijn op mogelijke scenario's en om voldoende onderbouwde keuzes te maken. De onderbouwing kan voortkomen uit bijvoorbeeld marktonderzoeken en klantonderzoeken.

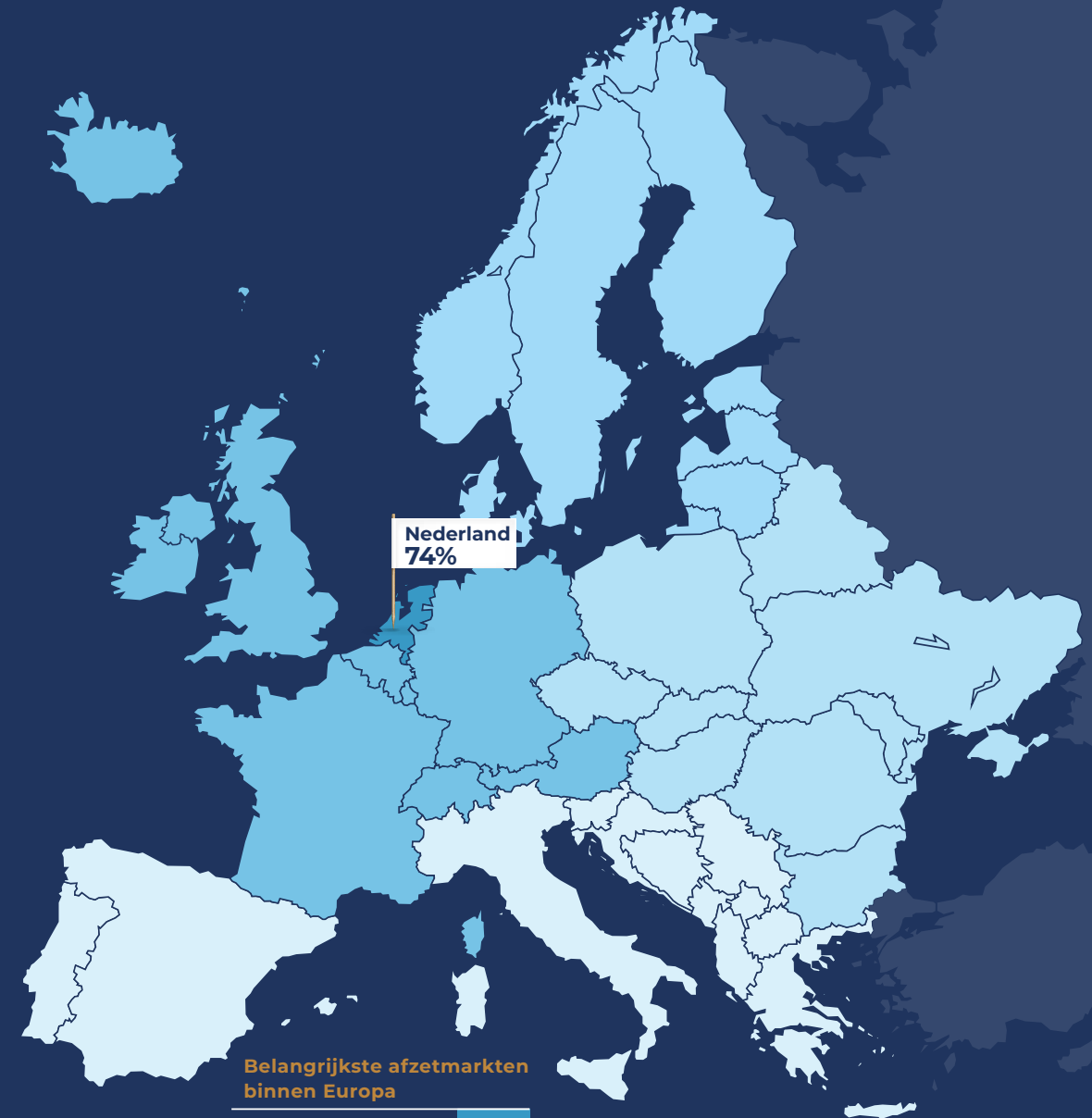
## Nederland en West-Europa zijn de belangrijkste afzetmarkten

Nederlandse bedrijven zijn sterk gericht op hun thuismarkt en omliggende landen in West-Europa. Afzetmarkten in Noord-Amerika en Oost-Europa worden minder bediend. De mogelijkheden voor groei worden derhalve relatief dicht bij huis gevonden.

We zien echter verschillen tussen de sectoren. Agri en Food en Industrie zien meer kansen voor groei in het buitenland dan in Nederland. Een aanzienlijk deel van de supply chain en de afzetmarkt is immers al internationaal georiënteerd. Financiële dienstverlening en Zakelijke dienstverlening zijn nog altijd sterk op Nederland gericht.

Het effect van internationale sancties tegen Rusland is zichtbaar: slechts 1% van de deelnemers verwacht hier te kunnen groeien. Deze bedrijven zijn werkzaam in Agri en Food en vallen niet onder de internationale sancties.

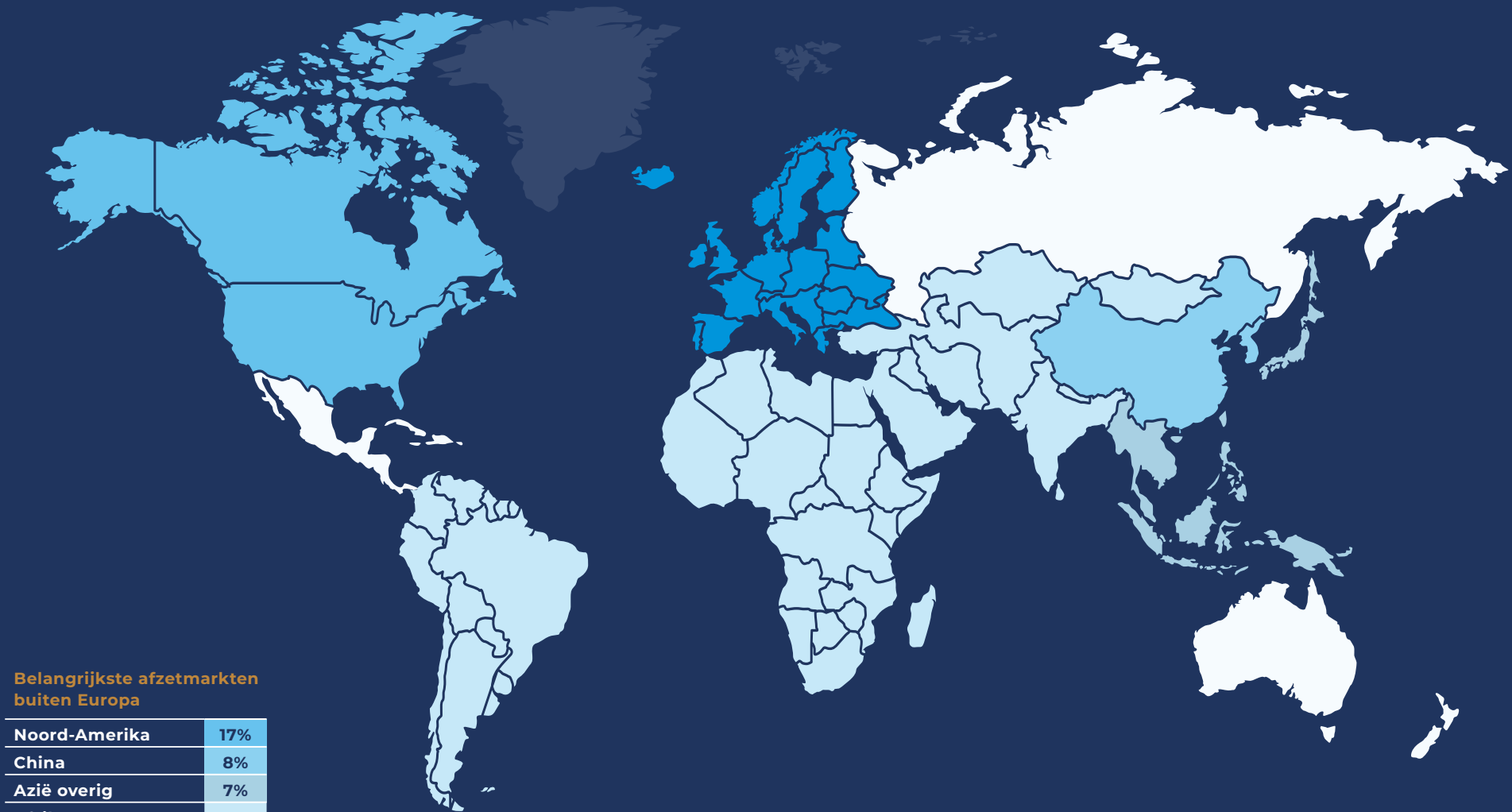
China is nog altijd bovengemiddeld belangrijk voor de sectoren Industrie (23%) en Agri en Food (16%).



### Belangrijkste afzetmarkten binnen Europa

Nederland	74%
West-Europa	47%
Noord-Europa	13%
Oost-Europa	8%
Zuid-Europa	6%





**Belangrijkste afzetmarkten  
buiten Europa**

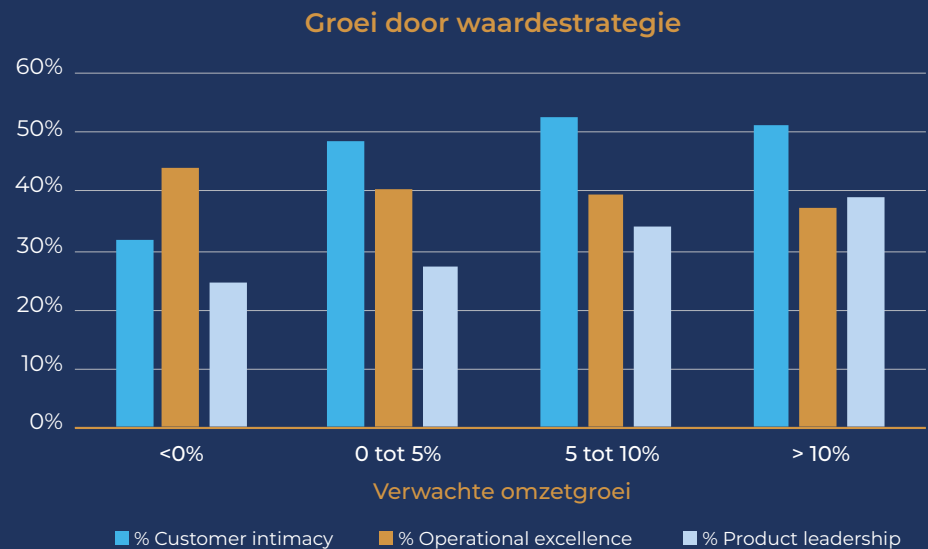
Noord-Amerika	17%
China	8%
Azië overig	7%
Afrika	4%
Zuid-Amerika	4%
India	3%
Midden-Oosten	3%
Midden-Amerika	2%
Oceanië/Australië	2%
Rusland	1%

## Hoge omzetgroei door aandacht voor de klant en het eigen product

Het bepalen van de waardepropositie en het onderscheidend vermogen is cruciaal voor organisaties in een competitieve markt. Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardestrategieën om concurrerend te zijn. Organisaties kiezen ervoor om zich te onderscheiden op de klantrelatie (*customer intimacy*), het bieden van het beste product (*product leadership*) of het bieden van de laagste prijs (*operational excellence*).

Organisaties die sterk verwachten te groeien, kiezen vaker voor *customer intimacy* en *product leadership* dan voor *operational excellence*. Zij richten hiermee hun aandacht op de klant en op de eigen toegevoegde waarde.

Organisaties die krimp voorzien, vinden *operational excellence* het meest belangrijk. Dit is logisch, gegeven de noodzaak om het kostenniveau op peil te houden. Maar het ontnemt ze de mogelijkheid om meer waarde te creëren voor klanten.

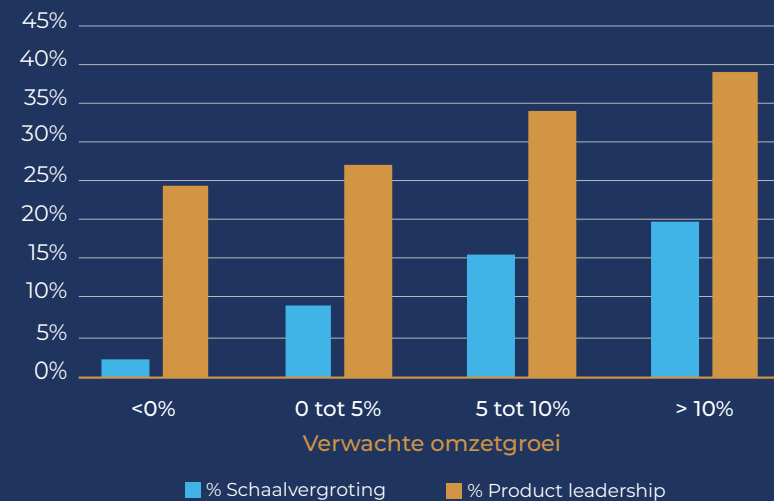


## Hoge omzetgroei door schaalvergroting en product leadership

Bedrijven die een hogere groei verwachten, kiezen vaker voor schaalvergroting en *product leadership*. Het is immers eenvoudiger om te groeien met gestandaardiseerde producten en diensten, zeker in een internationale context.

De keuze voor een breed assortiment leidt tot lagere groeiverwachtingen, terwijl strategieën met een duidelijke focus juist leiden tot een sterkere groei.

Groei door schaalvergroting en product leadership





## Hoge omzetgroei door focus op de externe omgeving

Organisaties kunnen intern of extern focussen om groei te realiseren. We zien in ons onderzoek grote verschillen tussen organisaties die sterke groei verwachten en organisaties die krimpen.

Organisaties met hoge groeiverwachtingen richten de blik naar buiten en geven daarmee prioriteit aan de externe omgeving. Ze werken aan het verwerven van nieuwe klanten, focussen op innovatie en op het bieden van de beste klantervaring.

Organisaties die krimpen, geven prioriteit aan acties die gericht zijn op de interne organisatie, vaak door digitalisering en *operational excellence*. Hierdoor bestaat het gevaar dat te weinig naar de markt gekeken wordt.

Focus externe omgeving				
Verwachte groei				
Acties die prioriteit krijgen:	<0%	0 - 5%	5 - 10%	> 10%
% Verwerven nieuwe klanten, business development	30%	29%	46%	44%
% Innoveren (nieuwe producten, diensten, businessmodellen)	28%	43%	41%	45%
% Versnellen groei (omzet, marktaandeel)	8%	22%	34%	53%
% Verbeteren customer experience	20%	37%	33%	33%

Focus interne omgeving				
Verwachte groei				
Acties die prioriteit krijgen:	<0%	0 - 5%	5 - 10%	> 10%
% Digitalisering	30%	37%	25%	22%
% Operational excellence, procesoptimalisatie	45%	30%	37%	33%
% Verlagen van de kosten	13%	15%	12%	9%
% Reductie indirecte kosten	10%	4%	3%	1%

## HOOFDSTUK 2

# Veel organisaties kunnen gestegen kosten niet doorberekenen aan klanten



## Het inflatiespook wordt als tactisch probleem gezien

Al ruim een jaar zien we hoge inflatie en kostenstijgingen in alle sectoren. Met name de sterk gestegen energieprijzen, als gevolg van de oorlog in Oekraïne, zorgen voor de hoogste inflatiecijfers in jaren. Ook de naweeën van de coronapandemie en verstoringen in de toeleveringsketens spelen hierbij een rol.

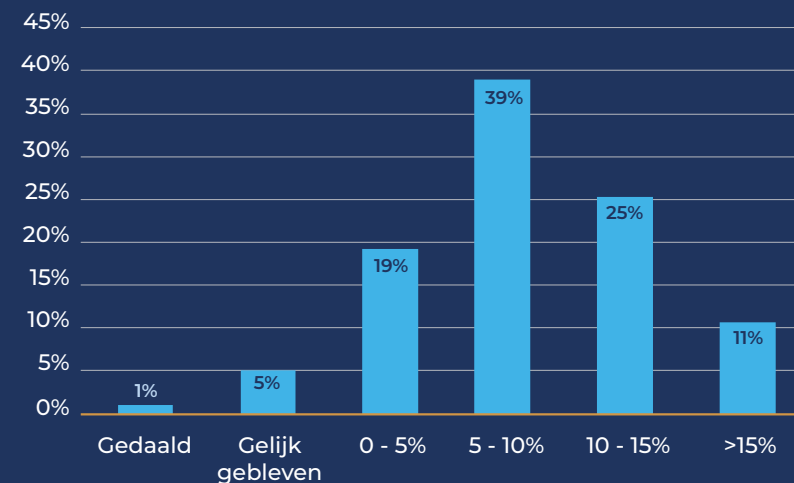
In het onderzoek hebben we gevraagd in welke mate kosten stijgen, hoe organisaties omgaan met de inflatie en welke maatregelen zij nemen. Uit de antwoorden blijkt dat 94% van de deelnemers te maken heeft met kostenstijgingen. Deze kostenstijgingen zijn fors, maar liggen voor een groot deel onder de inflatiecijfers:

- 19% ziet kosten stijgen met maximaal 5%.
- 39% ziet kosten stijgen tussen de 5 en 10%.
- 36% ziet kosten stijgen met meer dan 10%.

Slechts 4% van de deelnemers geeft aan dat inflatie strategische impact heeft. Tegelijkertijd neemt 86% van de deelnemers wél maatregelen om hiermee om te gaan. Inflatie wordt dus als een tactisch probleem gezien.

Het advies aan organisaties is om de daadwerkelijke kostenstijgingen en de effecten daarvan inzichtelijk te maken door middel van scenario's. En om strategische keuzes hierop aan te passen. De tijd zal leren of organisaties de impact van inflatie in het jaar 2023 op waarde hebben geschat.

Mate van kostenstijging



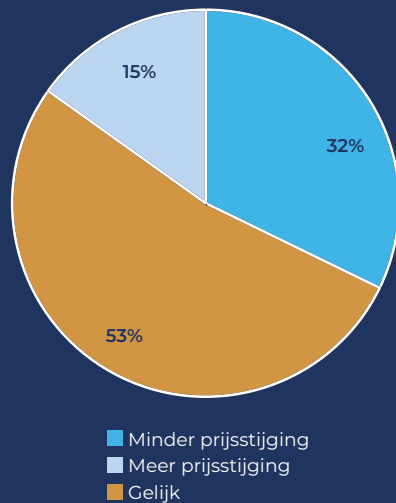


## Ruim 30% van de organisaties kan de gestegen kosten niet doorberekenen aan klanten

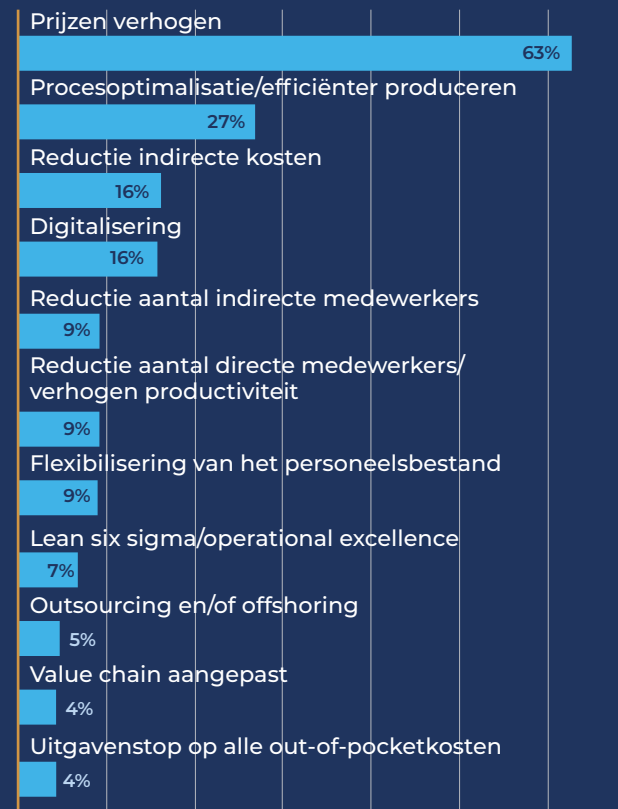
We zien dat lang niet alle organisaties kostenstijging kunnen doorberekenen aan klanten. Wij hebben deelnemers gevraagd in welke mate zij in 2023 hun prijzen hebben aangepast. Hierbij geeft 32% van de deelnemers aan dat zij de kostenstijging niet hebben kunnen doorberekenen in de prijzen. De inflatieproblematiek kan dus niet volledig worden afgewenteld op de klanten. Dit betekent dat er andere mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn óf dat er margedruk ontstaat.

86% van de deelnemers neemt maatregelen als direct gevolg van de inflatie. De belangrijkste maatregelen zijn het verhogen van prijzen, optimaliseren van processen en digitalisering. Het is opvallend dat slechts een beperkt aantal deelnemers overgaat tot 'traditionele' maatregelen, zoals het reduceren van het aantal medewerkers en het invoeren van een uitgavenstop. Gezien de grote krapte op de arbeidsmarkt is dit goed verklaarbaar.

Mate van prijsstijging t.o.v. kostenstijging



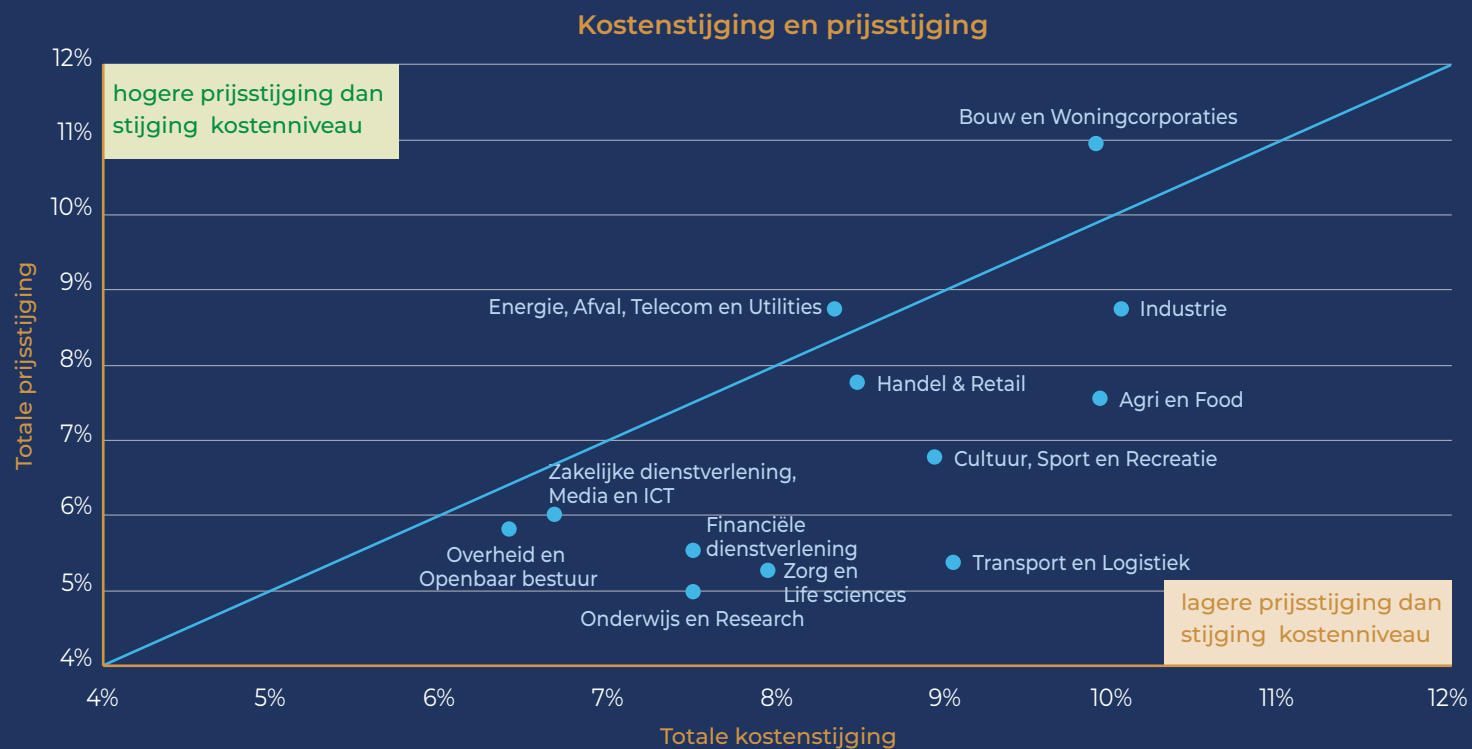
Maatregelen als gevolg van inflatie



## Veel sectoren kunnen de gestegen kosten niet doorberekenen aan klanten

Wanneer we de prijsstijging afzetten tegen de kostenstijging, dan valt op dat lang niet alle sectoren in staat zijn 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.

De sectoren Energie, Afval, Telecom en Utilities en Bouw en Woningcoöperaties slagen er echter wél in de gestegen kosten door te berekenen.





**Hans Bütcher**  
CEO Neways



## One Neways is enabler voor groeiambities

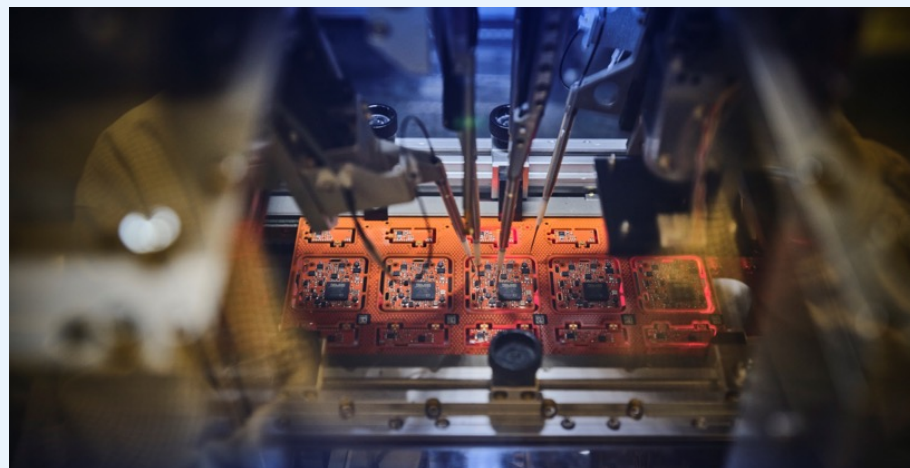
Neways ontwikkelt elektronica-innovaties voor een duurzame toekomst. Met meer dan vijftig jaar ervaring en brede engineeringkennis is Neways een trotse technologie- en innovatiepartner voor klanten in drie domeinen: slimme mobiliteit, connectiviteit en semiconductor.

### Stevige groeiambitie

Elektronicaconcern Neways, met het hoofdkantoor in het Brabantse Son en Breugel, groeit hard. Het bedrijf wil binnen een aantal jaren zijn omzet, die in 2021 om en nabij de €500 miljoen bedroeg, verdubbelen. Dat is allesbehalve onrealistisch. De markt groeit namelijk hard. De Neways-organisatie moet stevig aanpoten om de marktgroei te kunnen bijbenen. Dat is echter van groot belang om te kunnen concurreren met van schaal profiterende aanbieders, op een markt die gekenmerkt wordt door relatief kleine marges.

### "Groei vraagt om keuzes maken."

Hoewel de markt sterk groeit, gaat het verdubbelen van de omzet niet vanzelf. Volgens CEO Hans Bütcher vergt dit marktfocus, positioneringskeuzes en organisatorisch *alignment*. "Groei vraagt om het maken van keuzes die goed aan je stakeholders zijn uit te leggen." Daarbij moet het duidelijk zijn waarvoor je kiest, maar ook waarvoor je niet of niet meer kiest.





### Strategie is vooral positionering

Neways werkt met een bij wijze van spreken heilige drie-eenheid: *perform, position and grow*. Als je nieuw bent op een markt moet je jezelf eerst bewijzen en een *license to operate* verdienen. Pas daarna, geïnspireerd door feedback van klanten en downstream ontwikkelingen in de supply chain, dient te worden gekozen voor de juiste positie ten opzichte van concurrenten. Daar hoort ook het nadenken over *value drivers* bij. "Als die scherp in beeld zijn, en dat is niet eenvoudig, moet de organisatie worden voorbereid op groei. Maar strategie is vooral positionering", aldus Büthker.

Neways focust onder leiding van Büthker op oplossingen voor drie domeinen: 1) slimme mobiliteit, 2) connectiviteit en 3) semiconductor. Dat zijn *businesses* waarin sterke groei plaatsvindt en Neways een sterke positie heeft of die verder denkt te kunnen uitbouwen.

De elektrificatie en digitalisering van voertuigen stimuleren de groei binnen slimme mobiliteit. Het toenemend gebruik van halfgeleiders vraagt om innovatieve semiconductor-oplossingen.

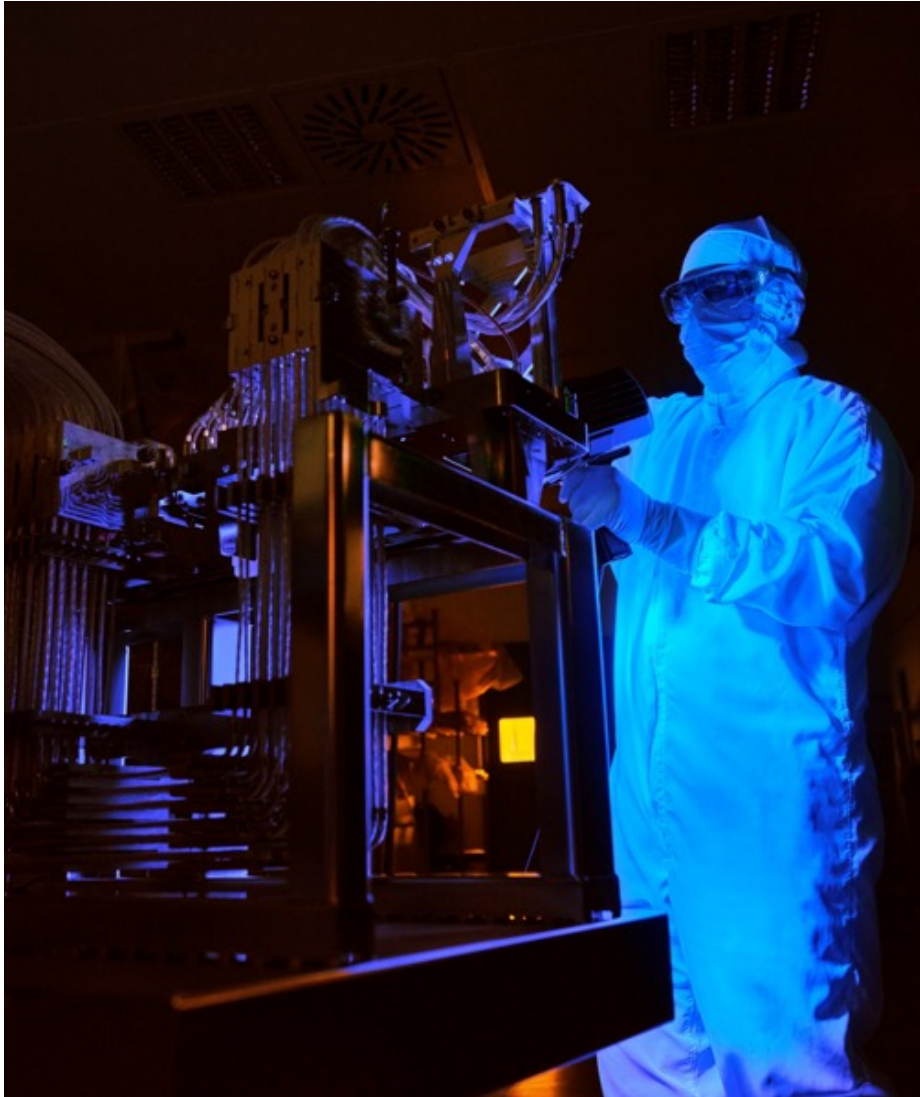
Hans Büthker ziet een sterke verandering van de klantvraag: "In plaats van het *build to print* model, wil de klant dat wij ook betrokken zijn bij de ontwikkeling en het ontwerp van nieuwe applicaties. Hierbij zien we dus een shift naar co-innovatie. Dat vraagt van ons meer applicatiekennis en omdat we qua producten en markten sterk focussen, hebben we die ook." Ook het thema *servitization* staat steeds vaker op de strategische agenda: "De klant wil ontzorgd worden gedurende de gehele levenscyclus van onze oplossingen en samen met ons investeren in circulaire producten. Duurzaamheid speelt mede daardoor een steeds grotere rol binnen de bedrijfsvoering van Neways."

### Strategie meetbaar maken

Hoe zorgt Neways ervoor dat de gekozen positionering ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd? Met een strategiehorizon die steeds korter wordt, omdat ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgen, is het volgens Büthker "belangrijk dat iedereen binnen de organisatie dezelfde taal gaat spreken." Dit gebeurt door positioneringskeuzes te vertalen in *value drivers*, zoals scale of *scope economies* en een positieve *employee experience*. Vervolgens worden de value drivers vertaald naar kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en daadwerkelijke verplichtingen en *deliverables*, zodat de realisatie van de strategie ook meet-, voel- en volgbaar wordt. "De verleiding is groot om alles tot in groot detail in *strategy maps* uit te werken, maar dat werkt niet. Wij vragen iedereen om maximaal drie tot vijf prioriteiten te stellen en daar rücksichtslos voor te gaan in teams die steeds vaker multidisciplinair zijn."

### Het inflatiespook

Hoewel groei bijna een vanzelfsprekendheid is, ziet Büthker ook een groot aantal uitdagingen. "Het inflatiespook waart rond en is onze nieuwe realiteit." Het is een exogene schok van formaat. De salarissen en prijzen stijgen en componenten zijn niet altijd beschikbaar. "Er staat druk op de relatie met zowel onze medewerkers als onze klanten", voelt Büthker. Neways wil enerzijds de contracten met klanten zo veel mogelijk respecteren, maar wordt ook gedwongen om met klanten te zoeken naar oplossingen voor prijsstijgingen die de financiële marges te veel onder druk zetten. "Het wordt allemaal kortcyclischer en meer transparantie in de supply chain is cruciaal. Klanten zijn gelukkig vaak bereid om mee te denken, meer met ons te partneren en samen naar een oplossing zoeken voor tekorten en hoge(re) prijzen, maar eisen transparantie als voorwaarde."



Ook ziet Büthker dat klanten steeds meer willen uitbesteden, maar wel het liefst aan lokale partners dicht bij de eigen productie, dus in de vorm van extreme nearshoring. “De fysieke nabijheid van toeleveranciers moet toeleveringsrisico's zoals we die de afgelopen periode hebben gezien verkleinen.”

Tot slot blijft het volgens Büthker lastig om voldoende goede engineers te vinden, vooral in de regio Eindhoven waar de vraag naar hoogopgeleid tech-talent het aanbod flink overtreft. Dit probleem doet zich overigens ook voor in andere regio's waar Neways actief is. Büthker is zich ervan bewust dat ook schaarste op de arbeidsmarkt onderdeel is van de nieuwe businessrealiteit. “Dit is nog maar het begin.”

### "Het inflatiespook is onze nieuwe realiteit."

One Neways als enabler van winstgevende groei

Hoe gaat Neways, ondanks de huidige ontwikkelingen en de kansen en bedreigingen die daarbij horen, de groei realiseren? "Via One Neways! We proberen het potentieel van de groep, met vestigingen in Nederland en ver daarbuiten, volledig te benutten. Dit doen we door in te zetten op een hybride organisatiemodel, waarbij we de slimste configuratie proberen te maken van een centrale en decentrale organisatie voor alle bedrijfsfuncties. Zo zijn marketing en sales sterk gecentraliseerd, wordt het IT-landschap geharmoniseerd, maar vindt het programmamanagement vooral decentraal plaats. Zo halen we het maximale uit onze organisatie."



# Arbeidsmarkt houdt impact op strategische koers





## Krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot fundamenteeler kijken

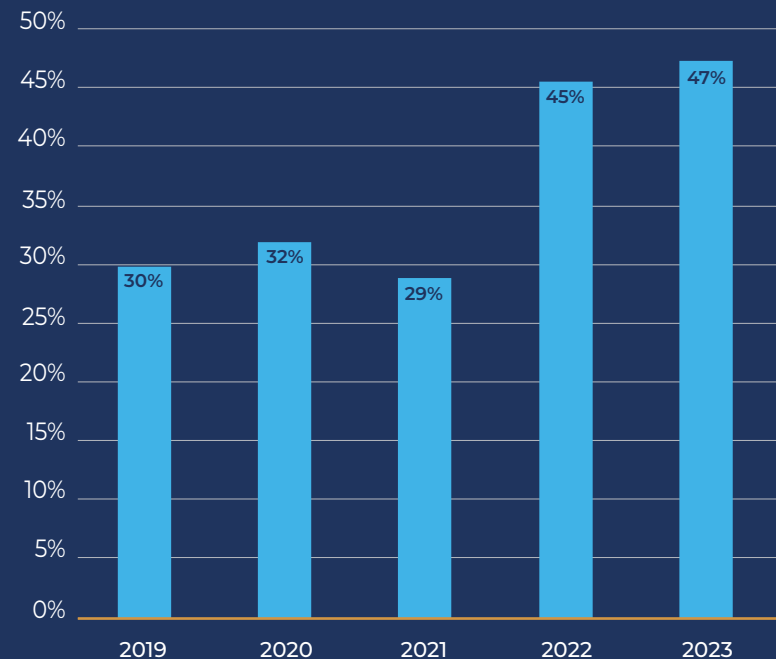
De arbeidsmarkt was in de afgelopen jaren één van de meest besproken onderwerpen in de Nederlandse boardrooms. Het vinden, binden en boeien van medewerkers is cruciaal voor vrijwel alle organisaties. We bevinden ons in een economische fase waarin het strategisch omgaan met schaarste de nieuwe focus is voor het management.

Na een sterke toename in 2022 geeft 47% van de deelnemers ook dit jaar aan dat de arbeidsmarkt nog steeds een grote strategische impact heeft op de koers van de eigen organisatie.

Er zijn structurele tekorten, niet alleen aan IT- en cybersecurityspecialisten, maar juist ook aan technisch en operationeel personeel dat de zaak draaiende houdt. In de zorg, op scholen, in het transport, bij de hulpverlening, de serviceorganisatie en op de werkvloer van de fabriek. De beschikbaarheid nu en in de toekomst van ervaren en goed geschoolde medewerkers is dan ook doorslaggevend voor het voortbestaan van organisaties.

Veel werkgevers zien het belang van een goede *employee experience* die past bij missie, doelstellingen en kernwaarden. 21% van de deelnemers geeft aan dat ze in 2023 *employee experience* prioriteit gaan geven, een stijging van 6 procentpunt ten opzichte van 2022.

Arbeidsmarkt als strategisch onderwerp







## Annet de Lange

Senior managing consultant Berenschot



## Francel Vos

Managing consultant Berenschot

## Vernieuwende human capital perspectieven voor de boardroom

Opnieuw heeft de arbeidsmarkt de hoogste prioriteit in de boardroom van organisaties. Het probleem is dat álle sectoren te maken hebben met krapte en het vinden en matchen van mens en arbeid. Opvallend is dat vaak geprobeerd wordt om de urgente personele vraagstukken op te lossen met bekende technieken of kleine aanpassingen in de human capital strategie.

Innovatieve koploperorganisaties op de arbeidsmarkt leren ons echter dat meer radicale veranderingen en innovaties vanuit de boardroom wenselijk zijn in het vinden van oplossingen voor deze zogenaamde **wicked problems**. In koploperorganisaties durft de directie een voortrekkersrol in te nemen in het vinden van creatieve oplossingen of interventies.

Eerder onderzoek wijst in deze context op de volgende vijf relevante perspectieven in het omdenken in de boardroom:

1. **Het innovatieperspectief.** Het is van belang dat directie en stakeholders de eigen toekomstgerichte human capital strategie datagedreven baseren op zowel technologische als sociaal-innovatieve input en strategieën.
2. **Het waardeperspectief.** Als individuele organisatie kun je het arbeidsmarkt vraagstuk niet oplossen. Dat vergt samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheden. Meerdere spelers betekent de inbreng van brede expertise (diversiteit heeft waarde), maar ook dat partijen met verschillende belangen en behoeften oog hebben voor elkaars agenda's en waarden. Rekening houden met ieders belang, waarden en normen is cruciaal voor succesvolle samenwerking.
3. **Het koploperperspectief.** Verzin niet alles zelf, maar durf te experimenteren binnen de eigen context, actief te leren van de gevonden resultaten en betrek kennis uit koploperorganisaties. Deel ervaringen en leer van goede of 'falend vooruit' voorbeelden. Haal deze niet alleen uit Nederland, maar ook uit het buitenland.
4. **Het reductieperspectief.** Ga uit van langdurige schaarste van personeel en kijk door een procesmatige bril hoe je processen, functies en taken meer lean kunt inrichten. Waar zit de verspilling en hoe kun je hetzelfde werk en voldoende kwaliteit leveren met minder mensen?
5. **Het ontwikkelperspectief.** Wicked problems zijn ingewikkeld en de weg naar een oplossing is vaak onbekend. Dus volstaat een aanpak met stappenplannen en mijlpalen niet langer, en zijn methodes als Design Thinking, actieonderzoek, experimenteren en agile en scrummend werken beter passend.

Het werken vanuit deze perspectieven gaat niet vanzelf. Het vraagt om een open mindset van directie en om het geven van passende support aan managers en leidinggevendenden. Het vergt ook voldoende tijd en visie om dit vorm te geven in de organisatie met re-skilling, up-skilling of de-skilling met het oog op de gewenste toekomstbestendige vaardigheden van medewerkers. Niet voor niets zijn ontwikkelingsgerichtheid, veranderbereidheid en innovatiekracht de belangrijke skills voor de toekomst.



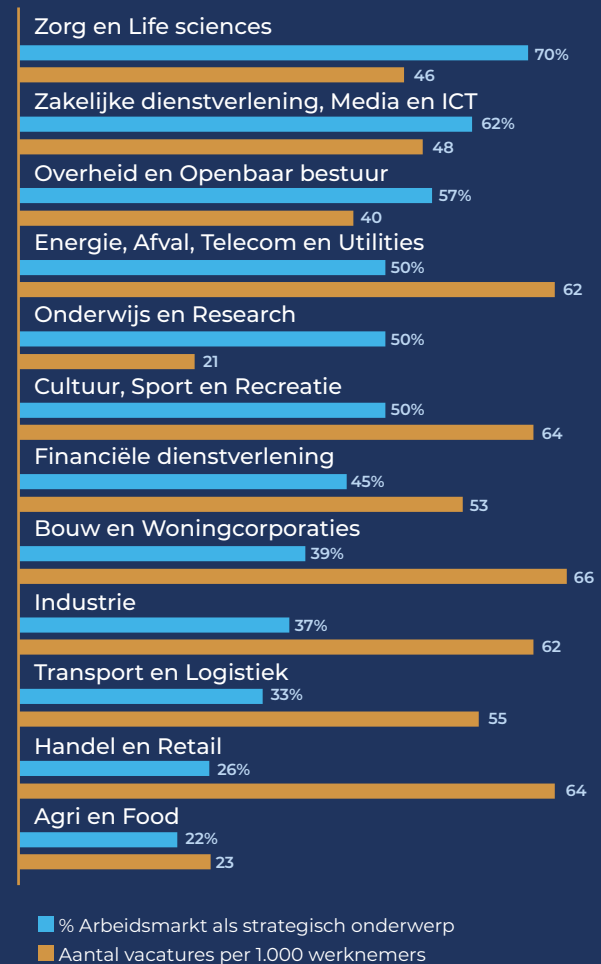
## Impact van de arbeidsmarkt verschilt per sector en is niet direct te verklaren door het aantal openstaande vacatures

Wanneer we kijken naar de strategische impact van de arbeidsmarkt op verschillende sectoren, dan vallen twee zaken op:

1. Er is een behoorlijke spreiding in de mate waarin de arbeidsmarkt strategische impact heeft. Zo meldt 70% van de deelnemers in de Zorg en Life sciences en 62% van de deelnemers in de Zakelijke dienstverlening, Media en ICT dat die impact groot is. In de Handel en retail is dit daarentegen 26% en in Agri en Food 22%.
2. Het aantal openstaande vacatures in een sector (uitgedrukt per 1.000 werknemers) heeft géén direct verband met de mate waarin de arbeidsmarkt impact heeft op organisaties in die sector.

Het werven van nieuw personeel en vasthouden van bestaand personeel blijft voor alle organisaties een belangrijk aandachtspunt. Strategisch recruitment wordt derhalve steeds belangrijker. Succesvolle bedrijven zetten meer in op het gebruik van *application tracking systems* en actieve *search* met talentenpools.

### Arbeidsmarkt als strategisch onderwerp versus aantal openstaande vacatures

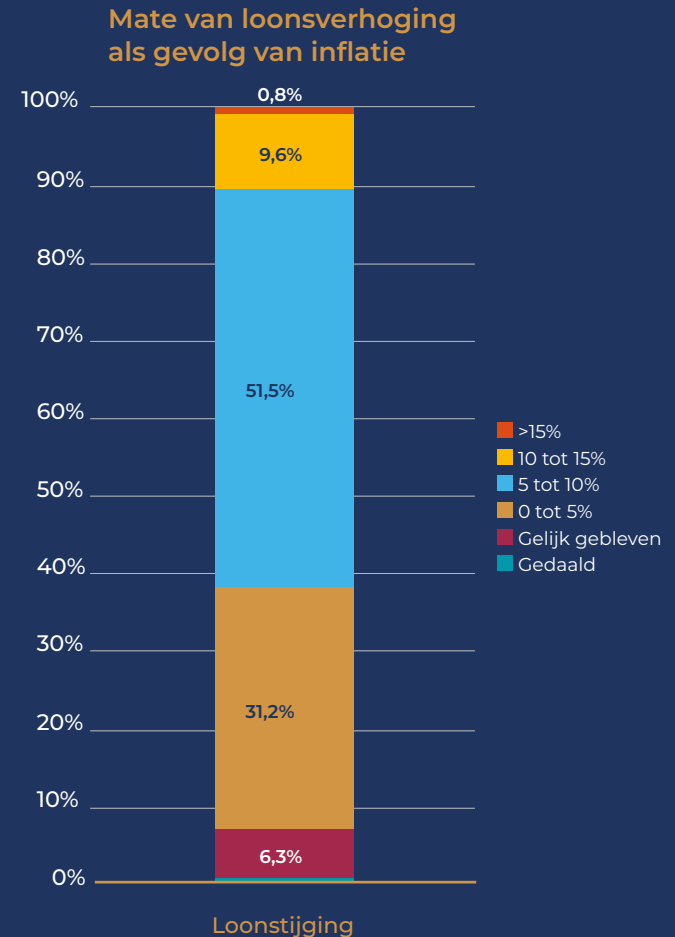


## Veel organisaties kiezen voor verhoging van lonen

In ons onderzoek geeft 93% van de deelnemers aan dat zij de lonen recentelijk hebben verhoogd.

Voor veel organisaties is een looncorrectie op basis van inflatiecijfers echter géén optie. De hogere loonkosten kunnen immers niet altijd worden doorberekend aan klanten. En door hogere loonkosten zullen de winstmarges afnemen. 31% van de deelnemers verhoogt de lonen met maximaal 5% en 52% van de deelnemers doet dit met 5 tot 10%. Deze verhogingen zijn vrijwel altijd lager dan het inflatiecijfer van 10%.

Het is van belang om in gesprek te blijven met medewerkers over de impact van externe ontwikkelingen op de bedrijfsvoering, op de totale kosten van de organisatie en op de loonontwikkeling. We zien dat het per sector en ook per bedrijf verschilt in welke mate invulling wordt gegeven aan prijscompensatie.





## Loonsverhogingen liggen ruim onder het inflatiecijfer van 10%

Het is opvallend dat de arbeidsmarkt enerzijds structureel besproken wordt in de boardroom vanwege de grote impact ervan op de strategie, maar dat er anderzijds niet voor wordt gekozen om het inflatiecijfer volledig te compenseren in de lonen van medewerkers.

Een verklaring hiervoor vinden we onder andere in de mate waarin loonkosten aan klanten worden doorberekend. Een derde van alle deelnemers geeft aan dat zij deze kosten niet volledig kunnen doorberekenen in de prijzen van producten en diensten. Organisaties hebben natuurlijk altijd een keuze als het gaat om loonontwikkeling, maar voor een deel van de organisaties is de externe omgeving dermate knellend dat zij géén grote loonsverhogingen kunnen doorvoeren.

Gemiddeld zien we een loonsverhoging van 6,0% over alle sectoren in dit onderzoek. Uitschieters naar boven zijn Industrie met 6,8% en Agri en Food met 6,7%. Aan de onderkant zien we Overheid en Openbaar bestuur met 4,5%.

Deze getallen verklaren ook de arbeidsonrust in sommige sectoren. We zitten echter in een uitzonderlijke situatie, waarbij de inflatie extreem hoog is. Het bedrijfsbelang en het belang van de medewerkers moeten altijd tegen elkaar afgewogen worden. We zien in het algemeen dat bedrijven daarom steeds vaker kiezen voor een eenmalige bonus in plaats van een structurele procentuele loonsverhoging.

Mate van loonsverhoging als gevolg van inflatie	
	Gemiddelde loonsstijging
Industrie	6,8%
Agri en Food	6,7%
Onderwijs en Research	6,1%
Handel en Retail	6,1%
Financiële dienstverlening	6,1%
Cultuur, Sport en Recreatie	6,1%
Zakelijke dienstverlening, Media en ICT	6,0%
Transport en Logistiek	6,0%
Zorg en Life sciences	5,5%
Bouw en Woningcorporaties	5,2%
Energie, Afval, Telecom en Utilities	4,8%
Overheid en Openbaar bestuur	4,5%
<b>Totaal</b>	<b>6,0%</b>

HOOFDSTUK 4

# Organisaties maken te weinig duidelijke keuzes



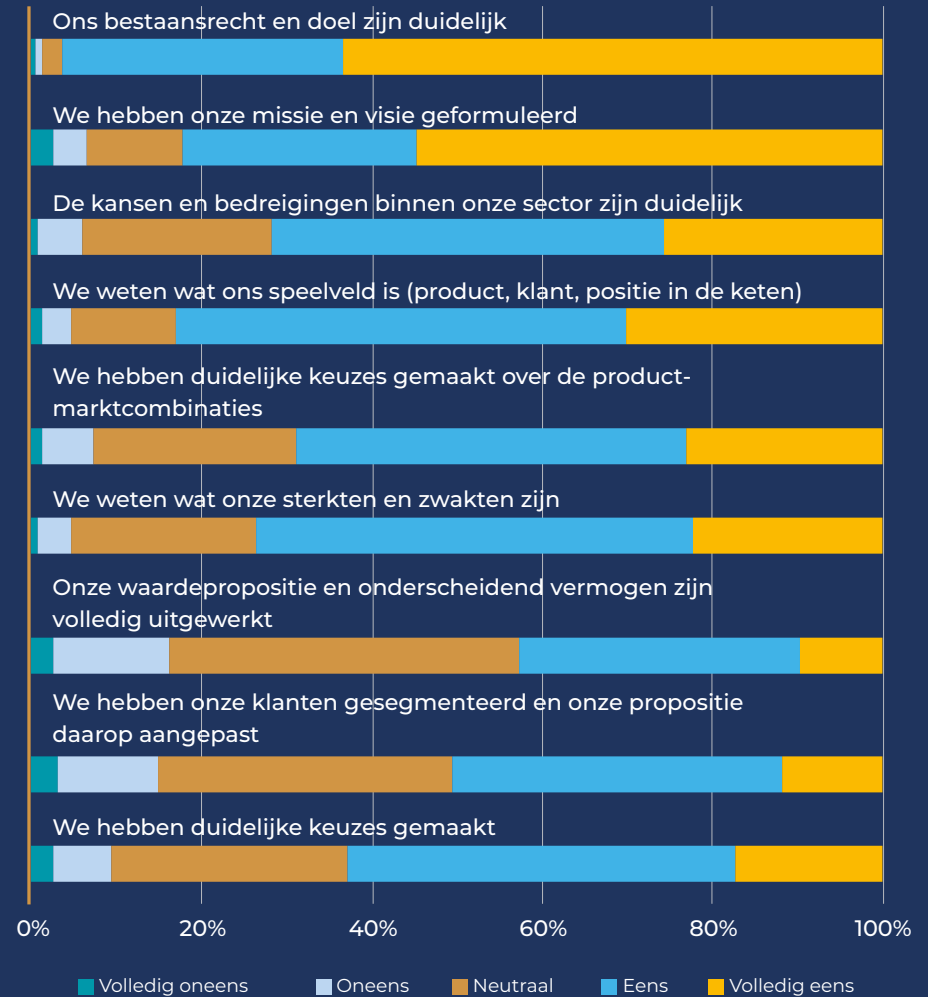
## Veel organisaties hebben géén duidelijke keuzes gemaakt en de waardepropositie is onvoldoende helder

Jaarlijks wordt in ons onderzoek uitgevraagd in welke mate het volledige strategieproces is doorlopen. Dit proces begint met het definiëren of bevestigen van ambities en eindigt met het maken van duidelijke keuzes. Deelnemers hebben hiervoor een aantal stellingen beantwoord.

Voor de meeste organisaties blijken bestaansrecht, doel, missie en visie helder te zijn. Ook is in veel gevallen het speelveld ten aanzien van klanten en producten duidelijk gedefinieerd.

Het blijkt echter lastig om de waardepropositie concreet uit te werken, klanten te segmenteren en duidelijke keuzes te maken. Uit ons onderzoek blijkt dat organisaties die een hogere groeiverwachting hebben duidelijke keuzes maken. Kortom van focus wordt groei verwacht.

### Uitvoering van het strategieproces







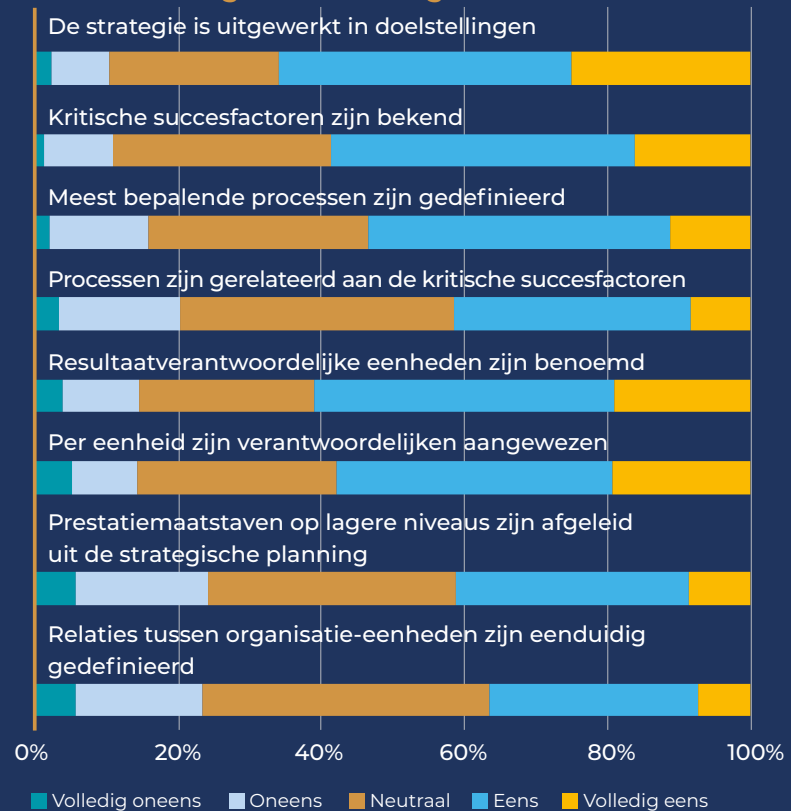
## Veel organisaties hebben de strategie onvoldoende doorvertaald

Bij de doorvertaling van een strategie zijn verschillende aspecten van belang, zoals weergegeven in de figuur hieronder.

Organisaties vertalen de strategie vaak onvoldoende door. Zo worden processen vaak niet gerelateerd aan kritische succesfactoren, en worden op lagere niveaus binnen de organisatie prestatie maatstaven onvoldoende afgeleid van de strategische keuzes.



### Doorvertaling van de strategie





## Laura Keijzer

Senior consultant

### Het bulldozereffect van strategische personeelsplanning

De krapte op de arbeidsmarkt dwingt organisaties veel fundamenteeler te kijken naar de huidige en toekomstige arbeidsbehoefte en eventuele discrepanties daartussen. Kreeg voorheen schaarste aan financiering prioriteit, nu gaat het om het borgen van de continuïteit van de organisatie in een permanent krappe arbeidsmarkt. Organisaties die hier goed mee omgaan, zullen in de toekomst het verschil gaan maken.

Strategische personeelsplanning geeft concrete handvatten om personeel – en daarmee de organisatie – toekomstbestendig te maken. Hangt het belang dat wordt toegekend aan SPP samen met de ervaren arbeidsmarktproblematiek? Wij denken van wel, want SPP brengt in kaart hoe het gewenste personeelsbestand er over een aantal jaar uitziet. En die urgentie en het belang daarvan is duidelijk in een krappe arbeidsmarkt.

In het HR-Trendonderzoek\*<sup>1</sup> zien we echter het tegenovergestelde gebeuren. De actuele personeelsproblemen lijken een strategische benadering van de problematiek te blokkeren. Daarbij is het bulldozereffect zichtbaar: de door HR-professionals aan SPP toegekende prioriteit blijkt een jaar later niet gerealiseerd. Een ‘doorschuif’-patroon dat we inmiddels vele jaren zien terugkeren.

Binnen HR is het gevoel van urgentie er wel, maar het ontbreekt aan doorzettingskracht om met het thema aan de slag te gaan; er geldt en vooral ook tijd voor vrij te maken. Enerzijds worden organisaties afgeleid door de waan van de dag, spoedeisende acties die voorrang krijgen. Anderzijds slagen organisaties er onvoldoende in SPP zo werkend te krijgen dat het operationeel management in zijn personeelsmanagement veel verder kijkt dan de actuele vacature nood of juist een overschot aan medewerkers, dan wel vraagstukken die vandaag rond individuele medewerkers spelen.

Strategische personeelsplanning lost de problemen van vandaag niet op, maar levert wel een belangrijke bijdrage aan het kunnen anticiperen op toekomstige personele knelpunten of kansen. En dat vraagt nu om actie: tijd en geld investeren in een gedegen SPP-proces.

# Duurzaamheid van steeds groter strategisch belang

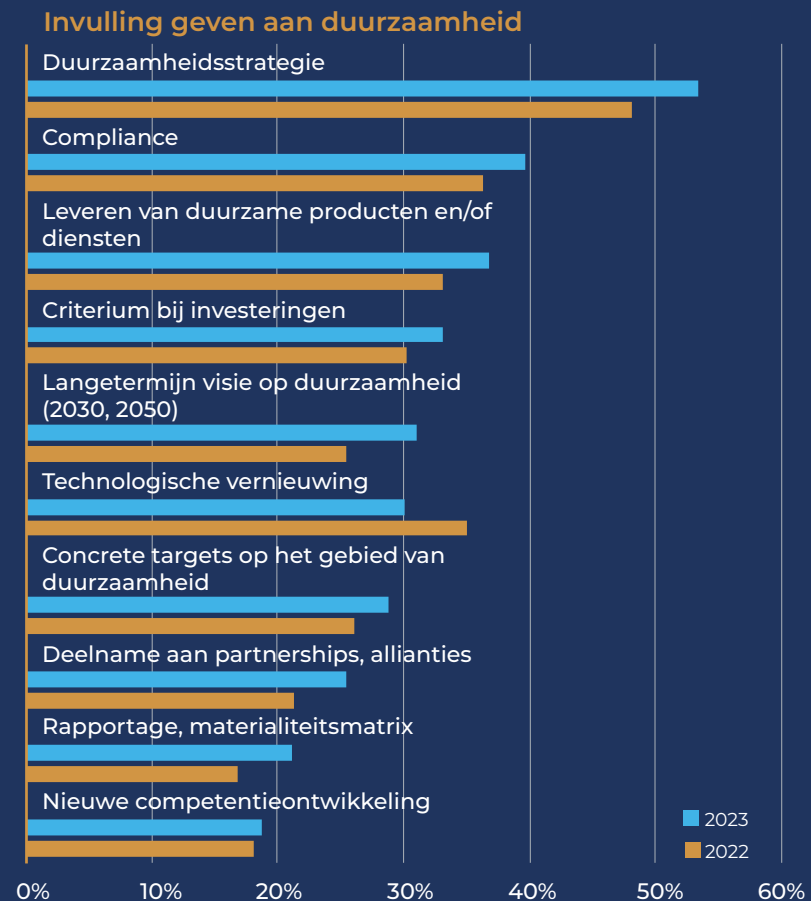
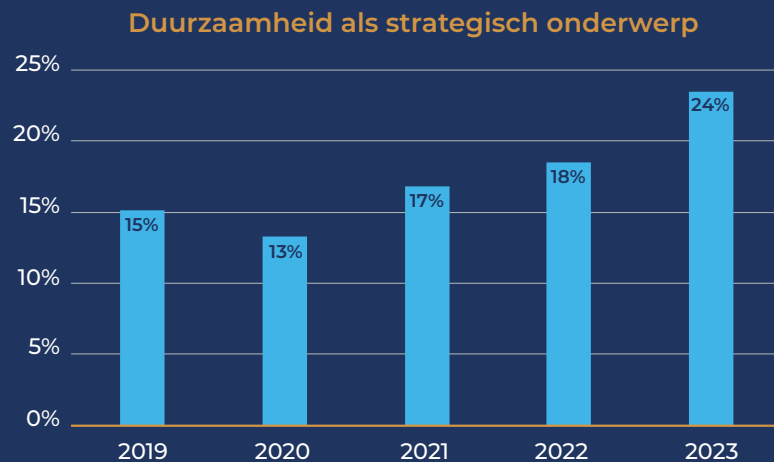




## Duurzaamheid is doorgedrongen tot de kern van het strategieproces

In het Strategie Trendsonderzoek zien we dat duurzaamheid is doorgedrongen tot de kern van het strategieproces. De strategische impact van het thema duurzaamheid neemt namelijk toe, en organisaties geven hieraan steeds meer invulling. Ook dit jaar zien we dat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen weer worden besproken in de boardroom.

Duurzaamheid gaat over risico's, kansen, veranderende klantvraag en eisen van diverse stakeholders. Meer dan de helft van de organisaties geeft invulling aan duurzaamheid via een duurzaamheidsstrategie. Op basis van inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en verwachtingen van stakeholders brengen ze mogelijkheden in kaart. Vervolgens worden ambitie en doelstellingen bepaald. Een kwart van de organisaties geeft aan concrete targets te hebben opgesteld.







**Kees Oosting**  
CEO Sparck Technologies



## Duurzaamheid is onlosmakelijk verbonden met de core business van het bedrijf

Sparck Technologies was oorspronkelijk een fabrikant van enveloppen vulmachines onder de naam Neopost. In het afgelopen decennium heeft het bedrijf zichzelf opnieuw uitgevonden door de overstap naar ontwikkeling van automatische verpakkingsmachines voor de snelgroeïende e-commerce-industrie. De verkoop van deze duurzame oplossing maakt een enorme groei door van meer dan 30% per jaar. Het bedrijf heeft meer dan 300 medewerkers en kantoren in 7 landen, waaronder het hoofdkantoor in Drachten. Sparck Technologies maakt sinds 2021 deel uit van de Nederlandse investeringsmaatschappij Standard Investment in Amsterdam.

Automatisch en op maat verpakken is duurzaam verpakken. Duurzaamheid is voor Sparck Technologies onlosmakelijk verbonden met de **core business** van het bedrijf: het ontwikkelen van geautomatiseerde verpakkingssystemen die de negatieve duurzaamheidsimpact van de e-commerce-industrie verminderen. Het systeem zorgt voor substantieel minder afval (want minder vulmateriaal), minder materiaalgebruik (want minder karton nodig) en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot (want minder transport). Op basis van recente Europese regelgeving mogen verpakkingen van thuisbezorgde goederen nog maximaal 40% loze ruimte bevatten. “Door te verpakken met onze systemen wordt daar ruimschoots aan voldaan, dat leidt namelijk tot slechts 5% loze ruimte”, aldus Kees Oosting, CEO van Sparck Technologies. “Uiteraard leidt minder materiaalgebruik ook tot financiële voordelen voor onze klanten. Het mes snijdt aan twee kanten.” En daarbij vermindert automatisering van het verpakkingsproces de benodigde arbeidscapaciteit. Zeer relevant, aangezien de krapte op de arbeidsmarkt van grote invloed is op de strategie van bedrijven, zo blijkt ook dit jaar weer uit het Berenschot Strategie Trendsonderzoek.

### Duurzaamheid vanuit klantperspectief

“Ons systeem levert voor onze klanten in de keten, de e-commercebedrijven, een substantiële bijdrage aan de duurzaamheidsuitdagingen waar zij voor staan. Daarmee maken wij veel meer impact dan wanneer wij alleen naar onszelf kijken. Op het moment dat wij bijvoorbeeld één of twee machines leveren, is onze duurzaamheidsimpact veel groter dan we ooit met energiebesparing in onze eigen organisatie kunnen realiseren”, aldus Oosting. “Wij willen een koploper zijn in duurzaam verpakken. We willen onze huidige en nieuwe klanten inspireren met onze APS-machines en het bewustzijn omtrent de duurzaamheidsvoordelen ervan vergroten. Duurzaamheid is een ketenbrede verantwoordelijkheid. Uiteraard neemt dit onze eigen verantwoordelijkheid niet weg en nemen wij die verantwoordelijkheid ook. We willen duurzaamheid sterker integreren in onze interne bedrijfsprocessen.”

### Duurzaamheidsstrategie helpt prioriteiten stellen

Samen met Berenschot is Sparck Technologies een traject gestart om te komen tot een onderbouwde duurzaamheidsstrategie. Hierin is gekeken naar de impact van de organisatie op mens en milieu en naar de belangrijkste duurzaamheidsrisico's en -kansen (het principe van dubbele materialiteit). “De analyse richt zich niet alleen op onze eigen organisatie, maar ook op de keten, upstream en downstream.

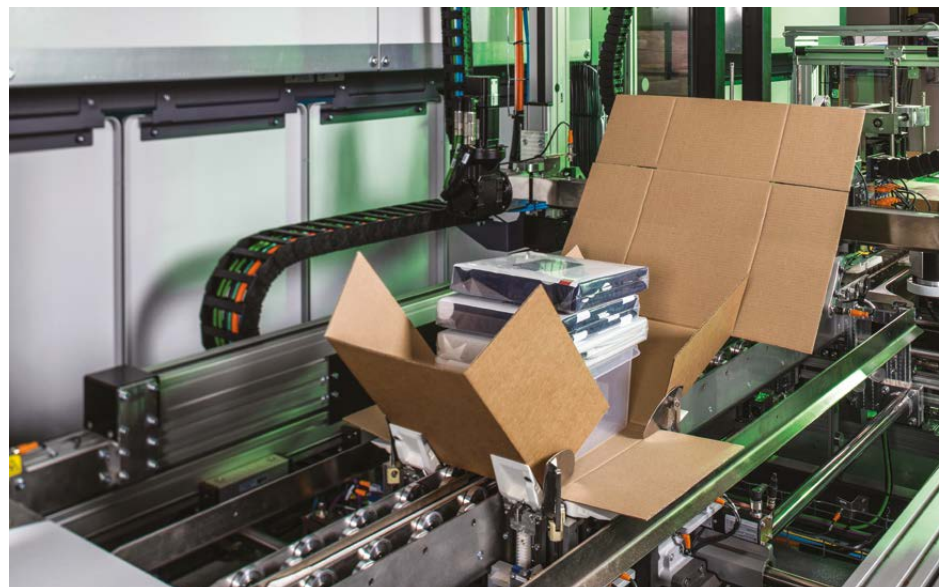
Vanuit deze verkenning hebben wij onze ambities op het gebied van duurzaamheid bepaald en de voor onze organisatie relevante duurzaamheidsthema's, zoals energieverbruik, circulaire materialen en duurzame inkoop. Op elk thema formuleren we concrete korte-, middellange- en langetermijndoelstellingen. Daar richten we onze activiteiten op en laten we de voortgang zien. We focussen op die gebieden waar wij als organisatie de meest duurzame impact kunnen maken. Niet alles kan, we moeten keuzes maken en prioriteiten stellen”, verklaart Oosting.

### Vorbereid op de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Uit het Berenschot Strategie Trendsonderzoek blijkt dat een derde van de deelnemende bedrijven nog niet op de hoogte is van de CSRD, de Europese richtlijn over duurzaamheidsrapportage, of nog niet met de voorbereidingen gestart is. “Hoewel de CSRD voor ons niet de directe aanleiding is geweest om te starten met het opstellen van een duurzaamheidsstrategie, geeft de richtlijn wel houvast voor het in kaart brengen van onze doelen en de voortgang hierop.” De rapportage dient over de gehele keten te gaan. Daarmee heeft de richtlijn niet alleen impact op Sparck Technologies zelf, maar ook op de toeleveranciers. Aan hen wordt eveneens informatie gevraagd over hun duurzaamheidsbeleid.

### Uitdagingen

“De overgang van het oude postsysteem naar het nieuwe verpakkingssysteem vraagt een enorme transitie van onze organisatie. Dat kan echter niet tot gevolg hebben dat duurzaamheid van de agenda valt. Juist door zaken slim te combineren, krijg je een versterkend effect. Zo gaan wij onze fabriek volledig herinrichten, waarbij we zaken als isolatie, efficiënte verlichting en ergonomische werkplekken direct meenemen. Ook richten we ons op het verbeteren van de remote control functie van onze systemen. Op basis van data-analyse versterken we *predictive maintenance* (planbaar onderhoud) van de systemen. Dit leidt tot minder (fysieke) services en daarmee tot minder CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van gereduceerde transportbewegingen. Door nieuwe initiatieven vanuit onze core business, zoals het verder reduceren van het kartongebruik van de systemen, zo veel mogelijk te laten aansluiten op onze duurzaamheidsdoelstellingen voorkomen we parallelle paden en verkleinen we de negatieve duurzaamheidsimpact van ons bedrijf en die van onze klanten.”



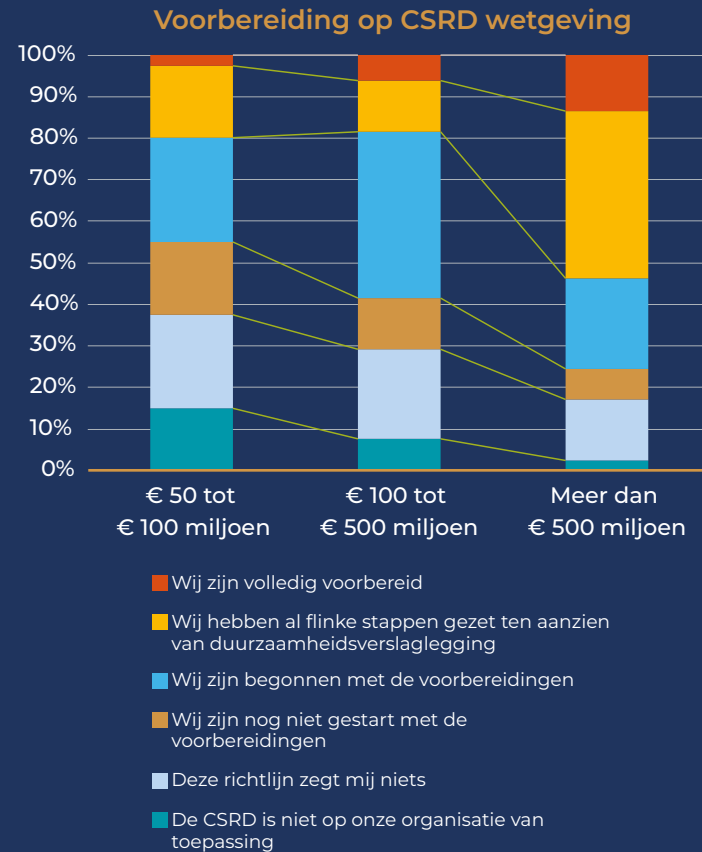
## Veel organisaties zijn onvoldoende voorbereid op CSRD-wetgeving

Vanaf 2024 worden bedrijven in het kader van de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) stapsgewijs verplicht om te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. Van de organisaties die moeten voldoen aan deze aankomende wetgeving, blijkt een ruime meerderheid nog niet volledig voorbereid te zijn. Met name organisaties met een jaarlijkse omzet tot €500 miljoen zijn óf nog onbekend met de CSRD-wetgeving óf pas in de beginfase van de uitwerking hiervan.

De CSRD staat centraal in de Green Deal van de Europese Unie en moet zorgen voor meer kwaliteit en transparantie van duurzaamheidsrapportages.

De CSRD is van toepassing op bedrijven met tenminste twee van de drie volgende kenmerken:

- Meer dan 250 fte.
- Meer dan €40 miljoen omzet.
- Meer dan € 20 miljoen op de balans.





## Wieke Ambrosius

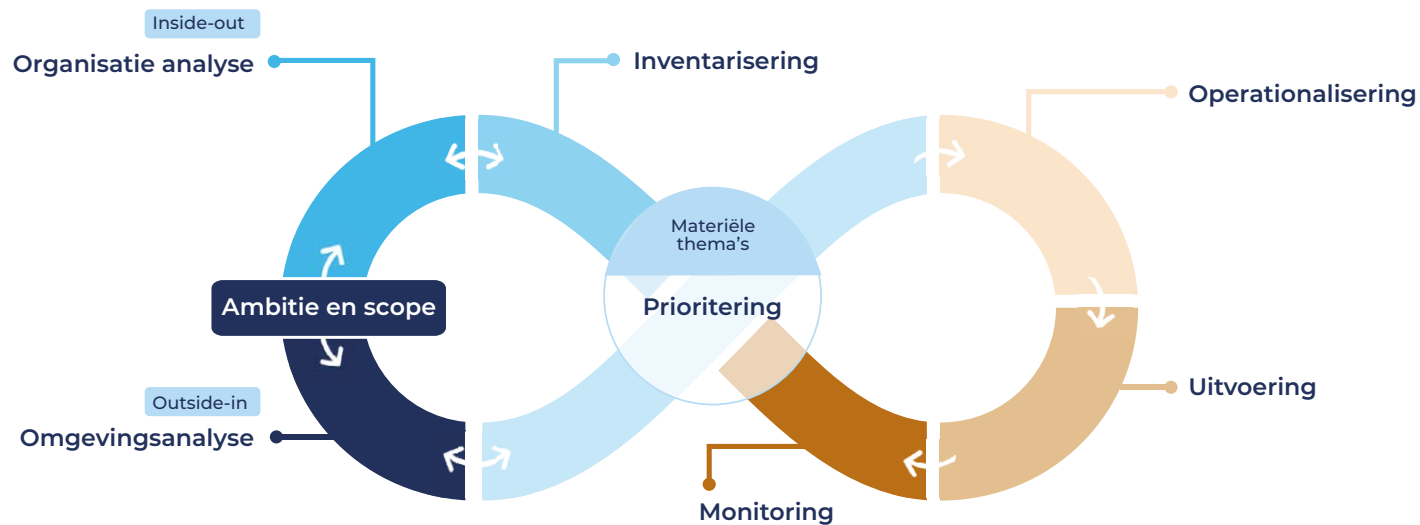
Senior consultant

### Duurzaamheidsstrategie: voorsorteren op wettelijke verplichtingen

Klanten, medewerkers, investeerders, politiek en maatschappij vragen om meer transparantie op het gebied van duurzaamheid. Deze vraag naar meer inzicht in de impact van uw organisatie op het gebied van duurzaamheid wordt nu ook vastgelegd in nieuwe wetgevingen, waaronder de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) van de Europese Commissie. Deze richtlijn verplicht een grote groep bedrijven te gaan rapporteren over hun duurzaamheidsbeleid en -prestaties.

De nieuwe richtlijn brengt veel werk met zich mee. Niet alleen het bepalen van de duurzaamheidsstrategie van het bedrijf, maar ook het uitwerken van plannen en het monitoren van de voortgang op gestelde doelen. Dit vraagt veel tijd en energie, maar biedt ook kansen. Door duurzaamheid te integreren in de kern van de organisatie wordt het concurrentievermogen versterkt en draagt het bij aan het aantrekken en behouden van medewerkers.

Elke organisatie is anders, met eigen ambities en mogelijkheden. Wat zijn relevante duurzaamheidsthema's voor de organisatie, waarmee wordt de meeste impact gemaakt en welke doelen moeten behaald worden? Een heldere en onderbouwde duurzaamheidsstrategie geeft richting aan het duurzaamheidsbeleid.





# Profiel deelnemers





## Onderzoeksverantwoording

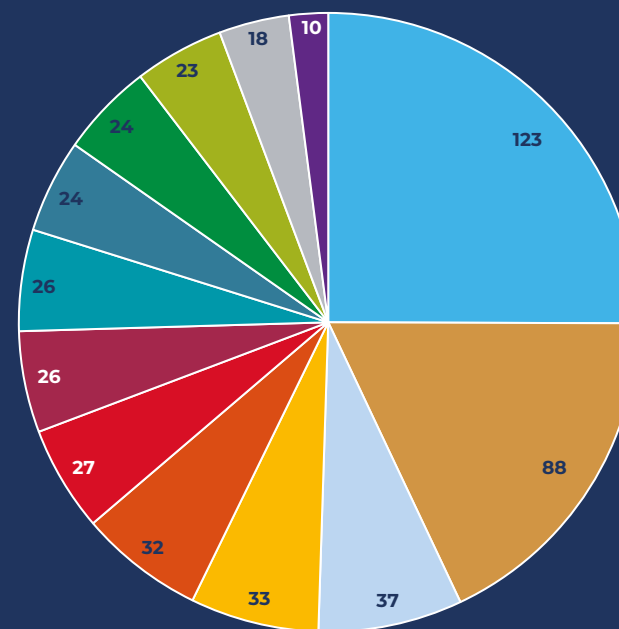
Jaarlijks geeft Berenschot met het Strategie Trendsonderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. De focus van het onderzoek ligt op de agenda van de CEO.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête die online beschikbaar was en ingevuld kon worden in de periode december 2022 tot februari 2023.

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 absolute anonimiteit gegarandeerd ten aanzien van de analyse en de publicatie van resultaten. De respons is steeds in zijn geheel geanalyseerd en uitkomsten kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.

Aantal deelnemers per sector



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

### Deelnemers

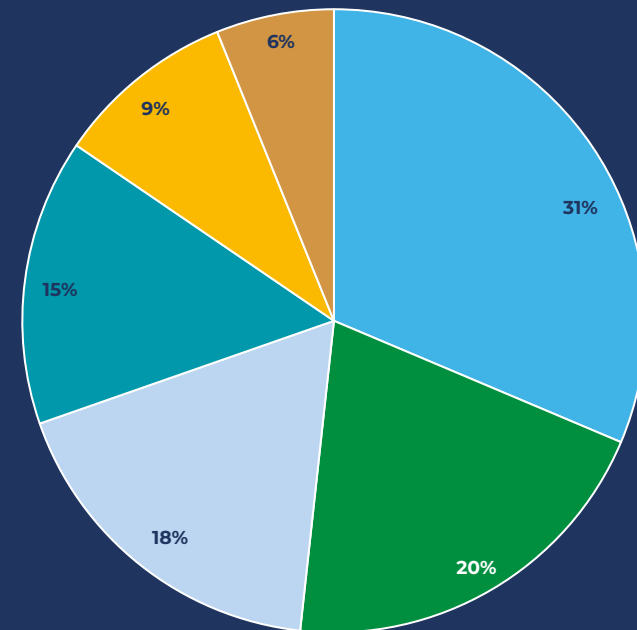
In totaal hebben dit jaar 491 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, onderwijs en zorg. Circa 67% van de deelnemers heeft in eerdere jaren meegedaan aan het onderzoek.

De steekproef bestaat hoofdzakelijk uit professionals in general-management-posities: van dga's (10%), bestuurders (46%) en toezichthouders (1%) tot (top)managers (26%) en hun adviseurs (11%) 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 naar omzetgrootte



- € 0 tot € 5 miljoen
- € 5 tot € 10 miljoen
- € 10 tot € 50 miljoen
- € 50 tot € 100 miljoen
- € 100 tot € 500 miljoen
- Meer dan € 500 miljoen

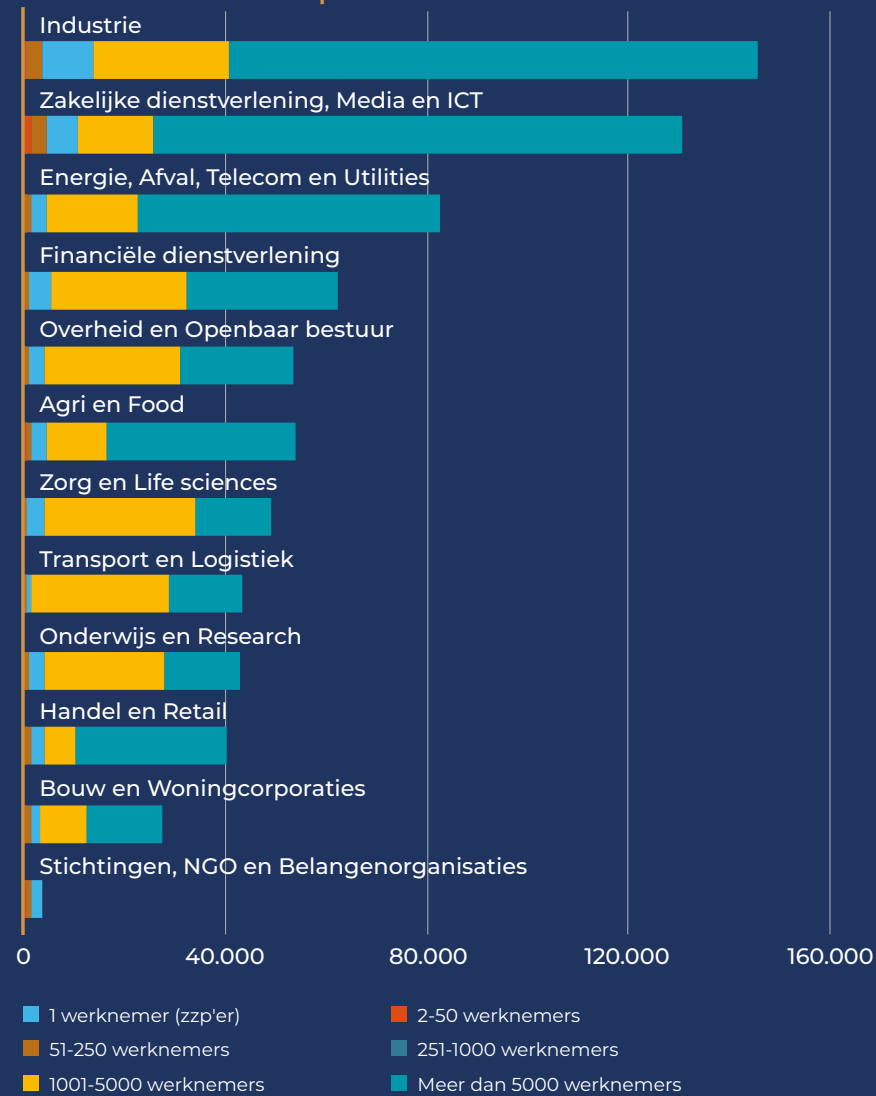
### Werknemers per sector

De deelnemers aan het onderzoek vertegenwoordigen circa 734.000 werknemers. Dat is ongeveer 11% van het totaal aantal banen in Nederland in de betreffende sectoren.

### Representatieve steekproef

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

### Aantal werknemers per sector



B

# Bijlage

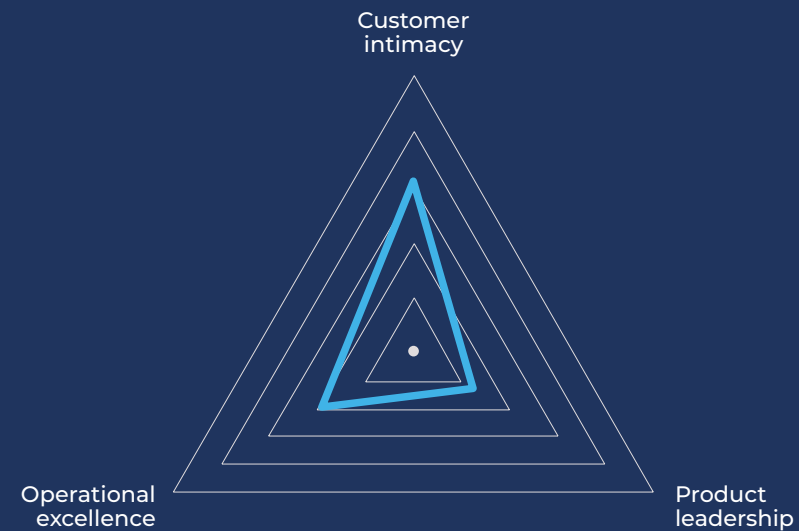


## Sector: Zakelijke dienstverlening

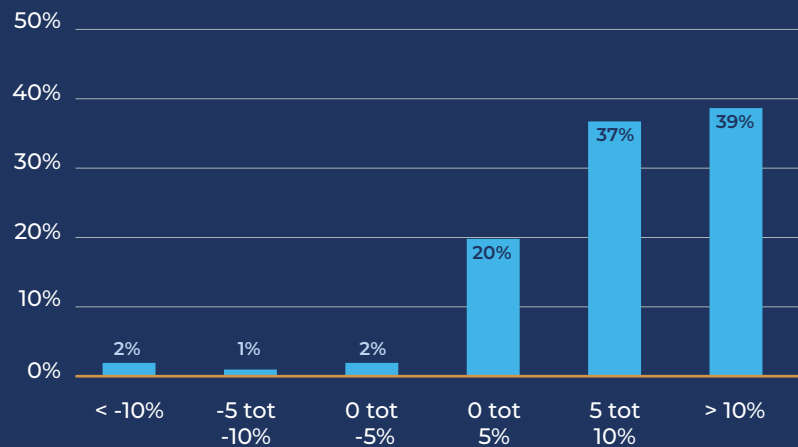
### Strategische onderwerpen in de boardroom



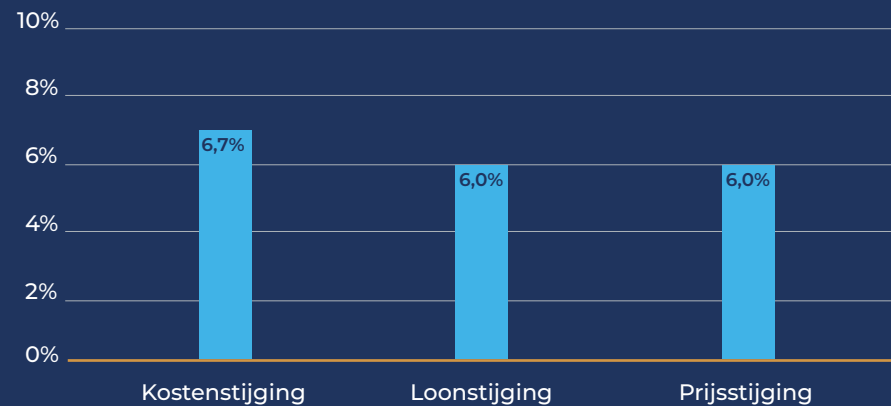
### Keuze voor waardestrategie



### Verwachte omzetgroei in 2023



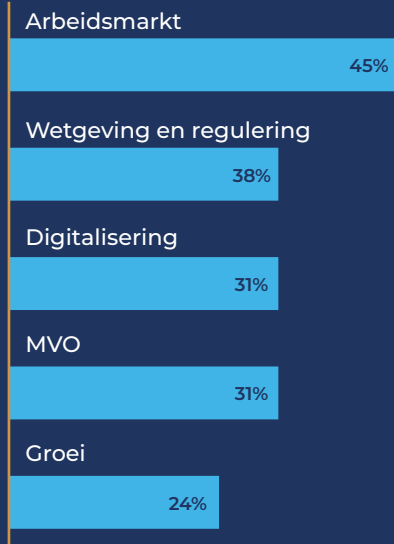
### Impact van inflatie en maatregelen



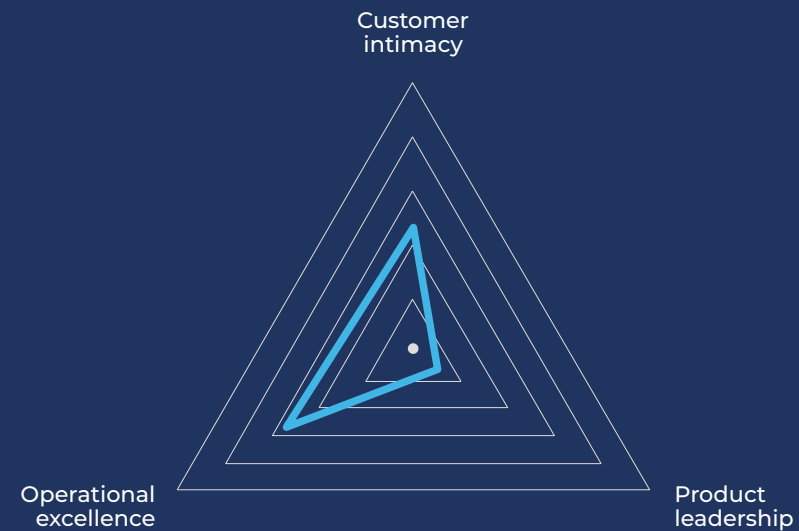


## Sector: Financiële dienstverlening

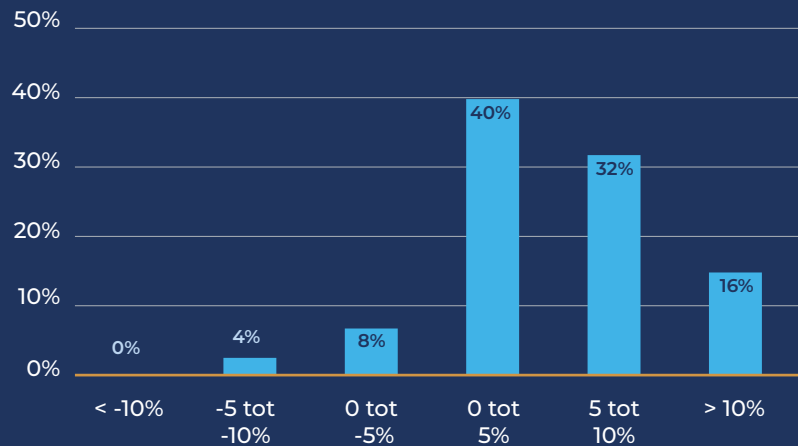
### Strategische onderwerpen in de boardroom



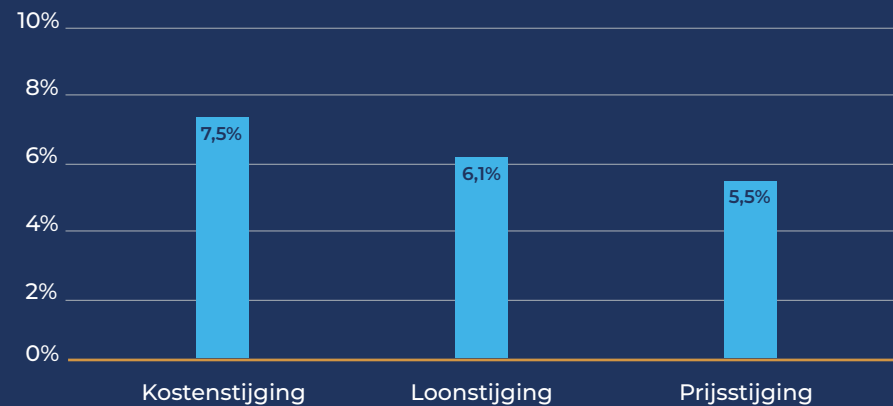
### Keuze voor waardestrategie



### Verwachte omzetgroei in 2023

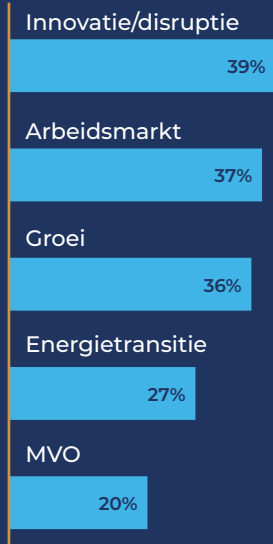


### Impact van inflatie en maatregelen

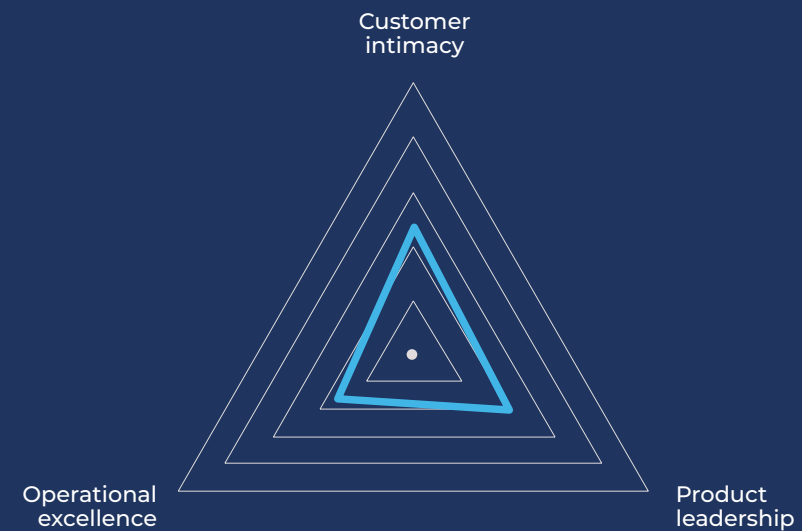


## Sector: Industrie

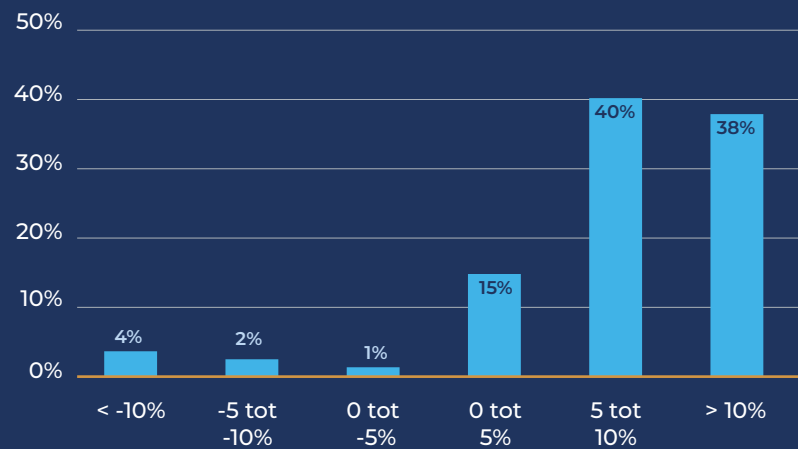
### Strategische onderwerpen in de boardroom



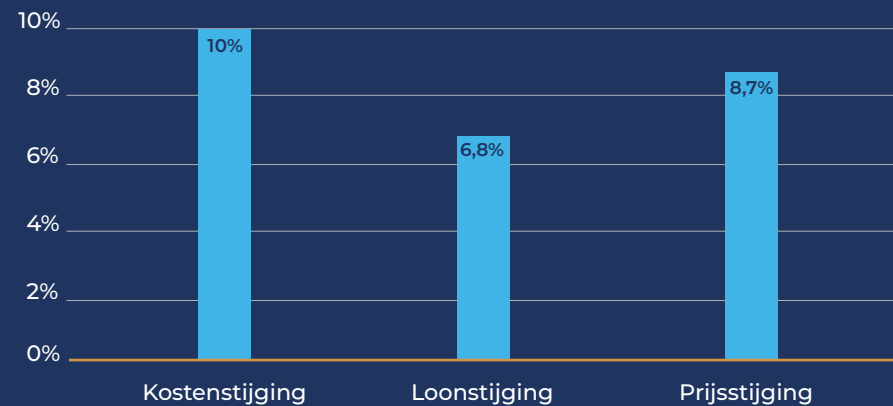
### Keuze voor waardestrategie



### Verwachte omzetgroei in 2023

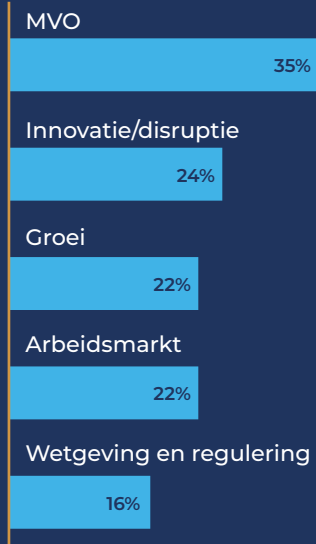


### Impact van inflatie en maatregelen

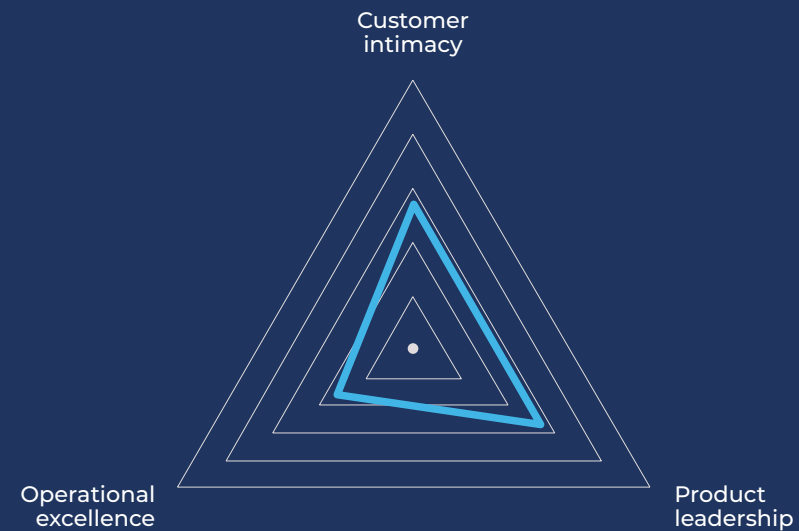


## Sector: Agri en food

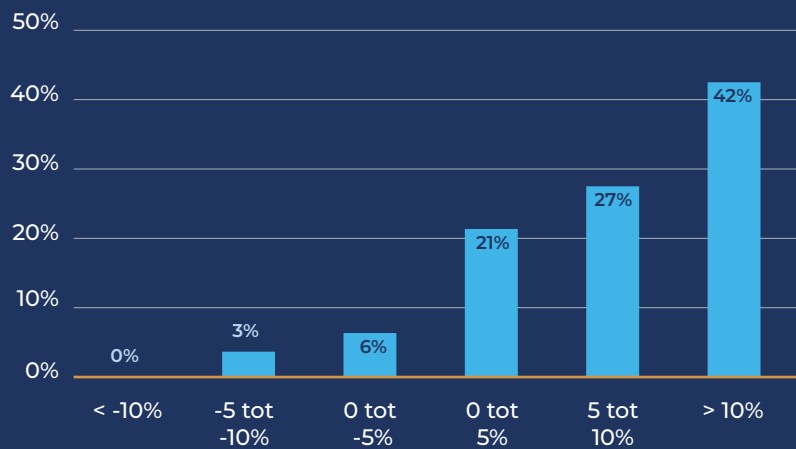
### Strategische onderwerpen in de boardroom



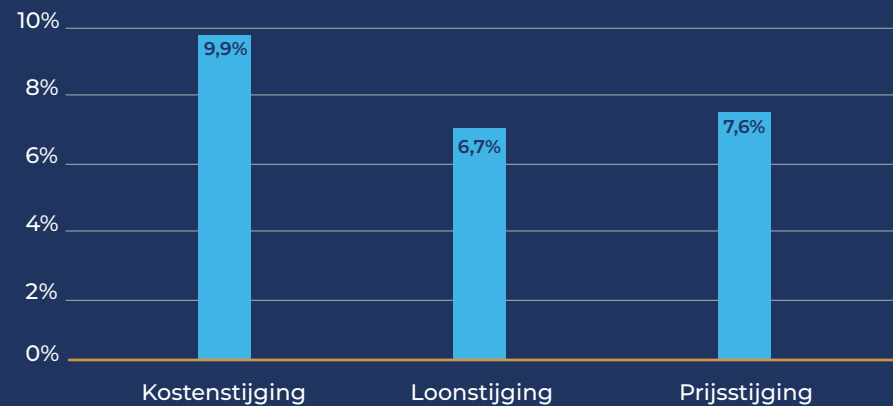
### Keuze voor waardestrategie



### Verwachte omzetgroei in 2023



### Impact van inflatie en maatregelen

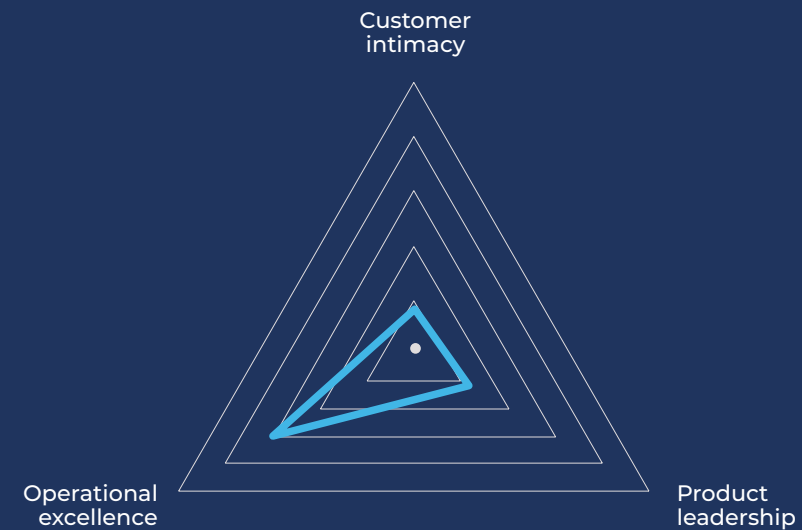


## Sector: Energie, afval en telecom

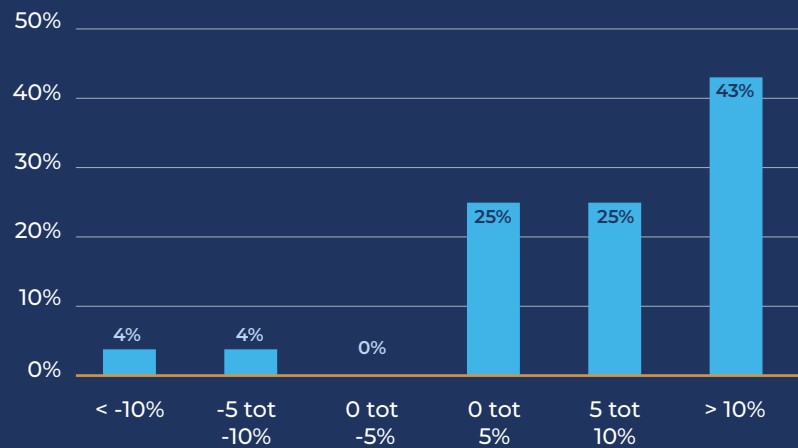
### Strategische onderwerpen in de boardroom



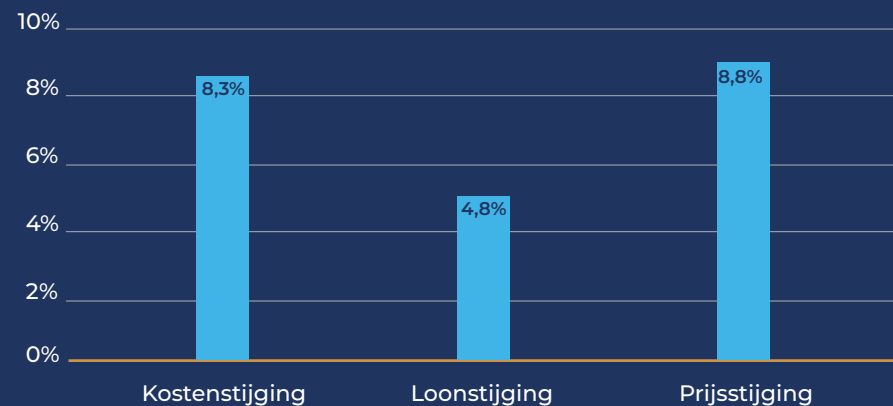
### Keuze voor waardestrategie



### Verwachte omzetgroei in 2023



### Impact van inflatie en maatregelen



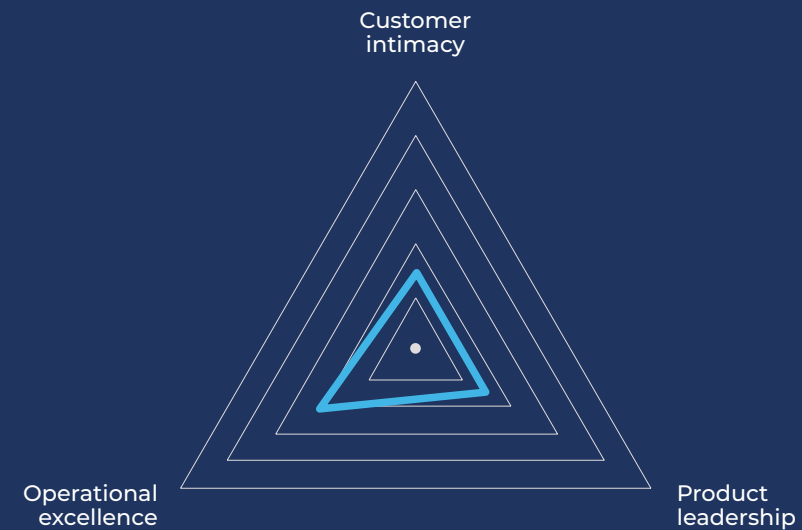


## Sector: Transport en logistiek

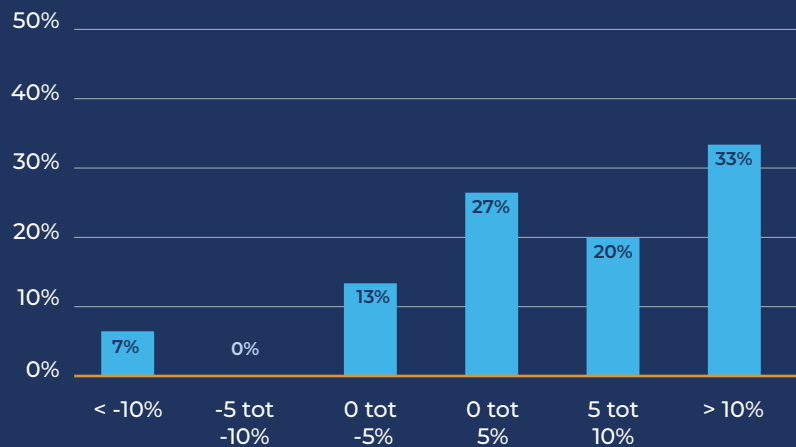
### Strategische onderwerpen in de boardroom



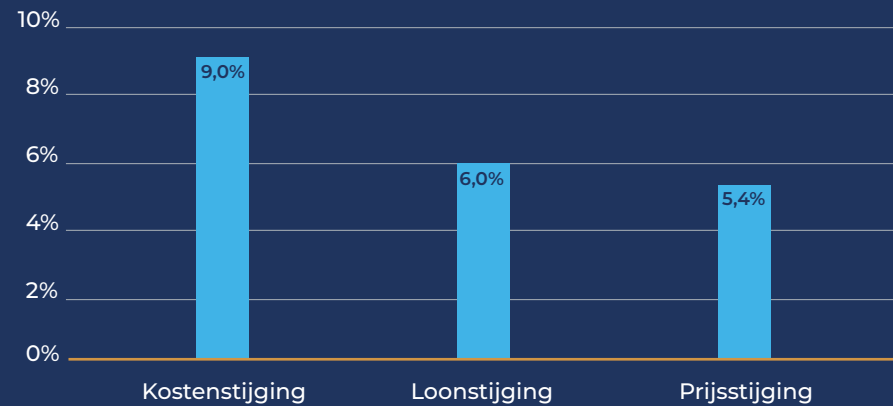
### Keuze voor waardestrategie



### Verwachte omzetgroei in 2023



### Impact van inflatie en maatregelen



Neem contact met ons op voor vragen over het onderzoek, sectorspecifieke uitkomsten of advies bij het voorbereiden en opvolgen van strategische keuzes



**Luddo Oh**

[loh@berenschot.nl](mailto:loh@berenschot.nl)

06 50 254 251



**Meindert Flikkema**

[m.flikkema@berenschot.nl](mailto:m.flikkema@berenschot.nl)

06 26 540 736



## ‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig 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](http://www.berenschot.nl)