



Best Managed
Companies 2015
Hoe flexibel is uw
business model?



Voorwoord

Het thema van de Best Managed Companies (BMC) dit jaar is flexibiliteit. Door globalisering, snelle technologische ontwikkelingen, kortere economische cycli en een steeds flexibeler wordende maatschappij wordt flexibiliteit voor organisaties steeds belangrijker. Een flexibele organisatie kan zich snel aanpassen aan veranderende marktomstandigheden zonder dat dit gepaard gaat met hoge extra kosten. Dit leidt tot meer efficiency en dus een hogere winst. Om de mate van flexibiliteit van een organisatie te beoordelen heeft ING Economisch Bureau een enquête onder de deelnemende organisaties aan de BMC gehouden.

“We leven in een tijd vol technologische vernieuwing”, verklaart Ton van Abeelen, partner en registeraccountant bij Deloitte Breda en trekker van het BMC-programma, de keuze van het thema voor dit jaar. “Met dit programma willen we bedrijven een spiegel voorhouden. Wat is mijn toegevoegde waarde in 2025? Welke eisen stellen mijn klanten dan? Moet ik mijn diensten verbreden of juist verdiepen? In onze ogen betekent flexibiliteit dus niet alleen dat je een flexibele schil om je bedrijf heen bouwt, maar dat je het ook aandurft om met je bedrijfsfundamenten aan de slag te gaan. Dit jaar hebben we daarom ook punten aan de BMC-deelnemers uitgedeeld voor de mate waarin hun organisatie flexibel opereert en kan meegolven op een veranderende tijd.”

Annemein Kolk, directeur Grootbedrijf en Instellingen bij ING, voegt hier aan toe: “We kijken dus niet alleen naar de financiële resultaten, maar maken een bedrijfsbrede analyse op strategische en financiële inzichten, met daarin de visie op zowel het bedrijf als de sector. We zien dat de meeste BMC-organisaties vooruit kijken en zich er van bewust zijn dat ze als gevolg van technologische ontwikkelingen alert moeten blijven en met de ontwikkelingen moeten mee bewegen. Dit vraagt om een flexibele organisatie.”



Annemein Kolk, ING



Ton van Abeelen, Deloitte

Inhoudsopgave

Heisterkamp Transportation: Niet de goedkoopste, wel de beste	4
Samenvatting	5
Strategie – Van bezit naar gebruik	7
Technologie – Mee doen om niet achterop te raken	8
Cultuur – Kennis en kunde personeel grootste barrière voor verandering	10
Aanbevelingen	12
Bijlage 1: Samenstelling respondenten	13
Bijlage 2: Wat is de BMC enquête?	14

Niet de goedkoopste, wel de beste



Heisterkamp Transportation Solutions is één van de organisaties die zich dit jaar Best Managed Company mag noemen. De activiteiten van de onderneming bestaan onder meer uit de verhuur en lease van vrachtwagens (trekkers en trailers) met

chauffeur en de verkoop en reparatie van gebruikte trucks en trailers. Volgens het juryverslag is het business model van Heisterkamp dermate flexibel dat snel kan worden ingespeeld op veranderende omstandigheden. Directeur-eigenaar Gerben Heisterkamp vertelt wat zijn organisatie allemaal doet op het gebied van flexibiliteit.

Heisterkamp: "Ook wij zijn een aantal jaren geleden getroffen door de economische crisis. We hadden veel stilstand van ons wagenpark, terwijl de vaste kosten wel gewoon doorliepen. We waren daarbij voor een groot deel afhankelijk van de automobiellindustrie, dat eveneens zware klappen kreeg te verduren. Daardoor werden we harder getroffen dan wanneer we de zaken anders hadden aangepakt. Dat was voor ons reden om het business model aan te passen."

Uitbreiding van het dienstenpakket

"Eén van de stappen die we hebben genomen is uitbreiding van het trailerverhuurbedrijf. Daar haalden we ongeveer 10% van de omzet uit, dat is nu verdubbeld naar 20%. We hebben dus eigenlijk niet heel radicaal iets gewijzigd, maar eerder een activiteit waar groei in zat meer aandacht gegeven. Terwijl de transporttak relatief hard werd getroffen konden we dat deels opvangen met meer omzet uit het trailerverhuurbedrijf."

Nieuwe markten betreden

"Een andere stap die we hebben genomen is het acquireren van klanten in andere sectoren dan de automobiellindustrie. Daarvan waren we te afhankelijk, wat ons kwetsbaar maakte. In de crisis hebben we onze verkoopafdeling uitgebreid en zijn we actief geworden in sectoren waarin we verwachten verder te kunnen groeien, zoals bijvoorbeeld de retail en de bulklogistiek."

Tariefdifferentiatie

"Een derde stap is het wijzigen van de tarieven. Voorheen werden we per kilometer betaald. Dat is gunstig als je veel kilometers rijdt, maar zodra je wagenpark stil komt te staan levert dat minder inkomsten op, terwijl de vaste lasten wel gewoon doorlopen. Om de vaste lasten ook in minder goede tijden op te kunnen vangen hebben we de tarieven nu gesplitst in een vaste en een variabele component."

Innovatie en digitalisering op maat

"Naast flexibiliteit is innovatie een belangrijke succesfactor binnen onze organisatie. We hebben een aparte afdeling, bestaande uit circa 20 man, dat zich bezig houdt met innovatie en digitalisering binnen het bedrijf. Zo hebben we op dit moment twee grote automatiseringsprojecten lopen op het gebied van planning, facturatie en nacalculatie. Omdat we een vrij specifiek bedrijf zijn ontwerpen we hiervoor zelf de software en computerprogramma's."

Klant is koning

"Het is overigens niet zo dat we ons business model alleen tijdens de crisis hebben aangepast, eigenlijk zijn we als organisatie continu bezig met het doorvoeren van aanpassingen, vernieuwingen en verbeteringen. Dat zit verweven in de cultuur van Heisterkamp. Bij ons is de klant koning. Nee verkopen kennen wij niet. Aangezien de klantwensen ook veranderen, moet je daarin mee gaan. Dit vraagt om een flexibele organisatie, en daarmee onderscheiden wij ons van de concurrent. Ons uiteindelijke doel is om de beste te zijn. We zijn waarschijnlijk niet de goedkoopste in de markt, maar zeker wel de beste."

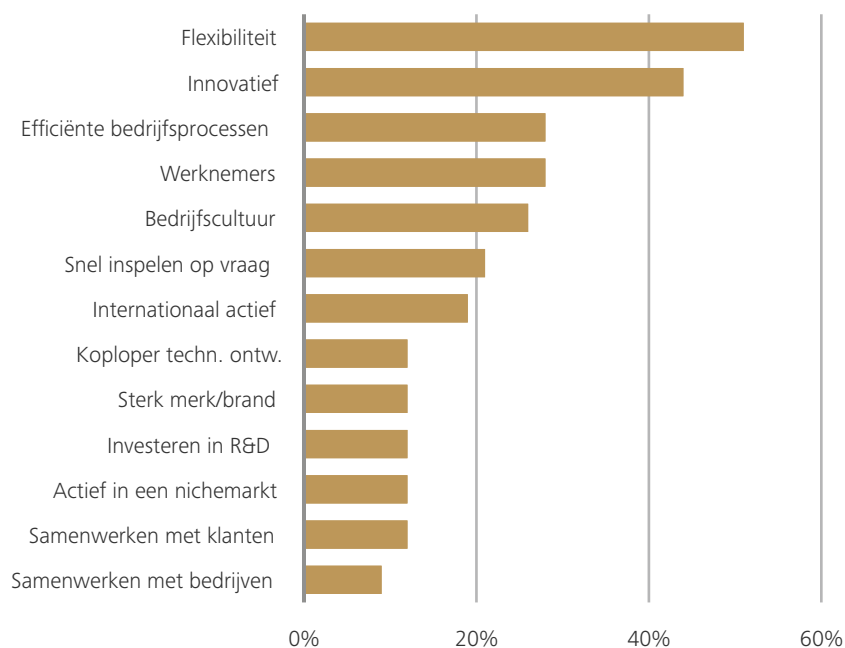
Samenvatting

Strategie, technologie en cultuur zijn bepalend

De mate van flexibiliteit van de deelnemende BMC-organisaties wordt bepaald aan de hand van drie pijlers: strategie, technologie en cultuur. Deze drie pijlers zien we terug in de top vijf van succesfactoren van organisaties. Niet geheel verrassend noemt de helft van de ondervraagde organisaties flexibiliteit - het thema van de BMC dit jaar - als belangrijkste succesfactor binnen de organisatie. De top vijf van succesfactoren bestaat verder uit innovatie (strategie), efficiënte bedrijfsprocessen (technologie), de inzet van werknemers (cultuur) en de bedrijfscultuur. De uitkomsten van de enquête worden per pijler in dit rapport besproken¹.

Figuur 1: Flexibiliteit en innovatie zorgen voor succes

Belangrijkste succesfactoren van organisaties



Bron: ING Economisch Bureau

¹ Van de 140 deelnemende organisaties hebben 45 ondernemingen de enquête ingevuld. Daarmee kan de enquête niet als representatief voor de BMC-populatie worden beschouwd, maar geeft het wel degelijk inzicht in de mate van flexibiliteit van de BMC-deelnemers.

Meerderheid BMC-organisaties staat er goed voor

Op strategisch vlak staan de meeste organisaties er beter dan gemiddeld voor. Twee derde van de BMC-organisaties heeft een heldere toekomstvisie en werkt met een flexibele schil van werknemers. Op het gebied van flexibilisering van de vaste activa kan nog een en ander worden verbeterd. Evenals het feit dat een derde van de organisaties geen duidelijk uitgeschreven plan heeft. Qua technologie staan de meeste organisaties er zeer goed voor. Een meerderheid van de BMC-organisaties kijkt vooruit en is zich er van bewust dat ze mee moeten bewegen met de technologische ontwikkelingen. Het is eveneens positief dat de helft van de organisaties zich zelf beschouwd als koploper op het gebied van technologische ontwikkelingen. Ook op de derde pijler - cultuur - scoren de meeste BMC-organisaties beter dan gemiddeld. Zowel het management als het personeel is betrokken bij veranderprojecten. Een punt van aandacht is het op peil houden van de kennis en kunde van het personeel. Dit om te voorkomen dat een organisatie op termijn een vergrijzend en qua kennis verouderd personeelsbestand heeft.

Figuur 2: Mate van flexibiliteit BMC-organisaties



Strategie – Van bezit naar gebruik

Strategie is de eerste pijler voor de beoordeling van de flexibiliteit van een organisatie. Strategie is belangrijk voor een organisatie. Zonder duidelijke visie is het moeilijk om op nieuwe ontwikkelingen te anticiperen. Daarnaast staat veelal in de strategie beschreven hoe innovatief een organisatie is. En hoe lean & mean een organisatie werkt.

Strategisch plan belangrijk voor toekomstvisie

Twee derde van de ondervraagde organisaties heeft een uitgeschreven strategisch plan voor de komende drie tot vijf jaar. Deze organisaties hebben veelal een duidelijke toekomstvisie. Bij de helft van de organisaties wordt permanent gemonitord welke acties moeten worden genomen om de gestelde doelen te realiseren. Een derde van de organisaties heeft daarentegen geen uitgeschreven strategisch plan. Dit maakt het moeilijk om te bepalen welke richting de organisatie in de toekomst op wil en kan. Het ontbreken van een uitgeschreven strategisch plan leidt bovendien intern tot onduidelijkheid omtrent de te volgen koers. Het is dan ook de vraag in hoeverre deze organisaties zich tijdig op andere producten/diensten kunnen focussen, of hoe snel ze zich aan kunnen passen als bijvoorbeeld een nieuwe concurrent de markt betreedt.

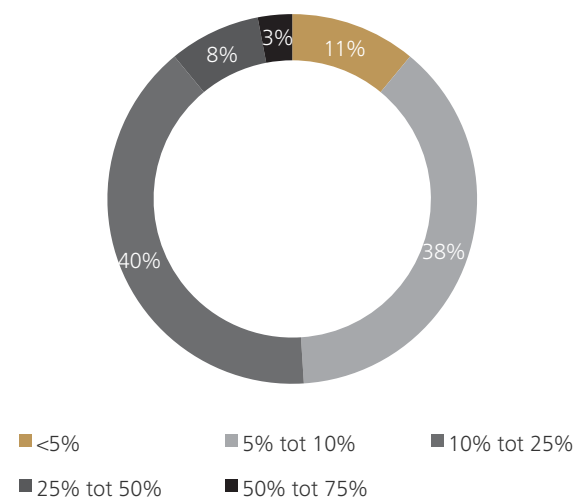
Flexibele schil werknemers belangrijk

Om snel op veranderende marktomstandigheden in te kunnen spelen is het voor een organisatie eveneens belangrijk om zo lean & mean mogelijk te werken. Een ruime meerderheid van de ondervraagde organisaties werkt met een flexibele schil van werknemers. Tijdens de crisis in de afgelopen jaren is gebleken dat bedrijven met een flexibele schil van werknemers zich sneller aan de nieuwe situatie hebben kunnen aanpassen. In de toekomst wordt flexibiliteit nog belangrijker. Zeker met de sneller achter elkaar opvolgende economische cycli, waarbij periodes van groei sneller worden gevolgd door periodes van krimp. De flexibele schil bedraagt bij een meerderheid van de ondervraagde organisaties maximaal 25% van het totaal aantal werknemers.

Overstappen van bezit naar gebruik

Een andere vorm van een lean & mean-strategie is overstappen van bezit naar gebruik. Dus een bedrijfspand huren in plaats van kopen, machines leasen in plaats van zelf aanschaffen, eventueel in samenwerking met andere organisaties. Zodat in tijden dat een organisatie minder capaciteit nodig heeft hier snel op kan worden geanticipeerd. Dit sluit ook aan bij de huidige economische trend van de deeleconomie. Twee derde van de deelnemende BMC-organisaties heeft echter nog altijd 75% tot 100% van de vaste activa in bezit.

Figuur 3: Flexibele schil medewerkers is maximaal 25%
Percentage flexibele medewerkers op het totaal.



Bron: ING Economisch Bureau

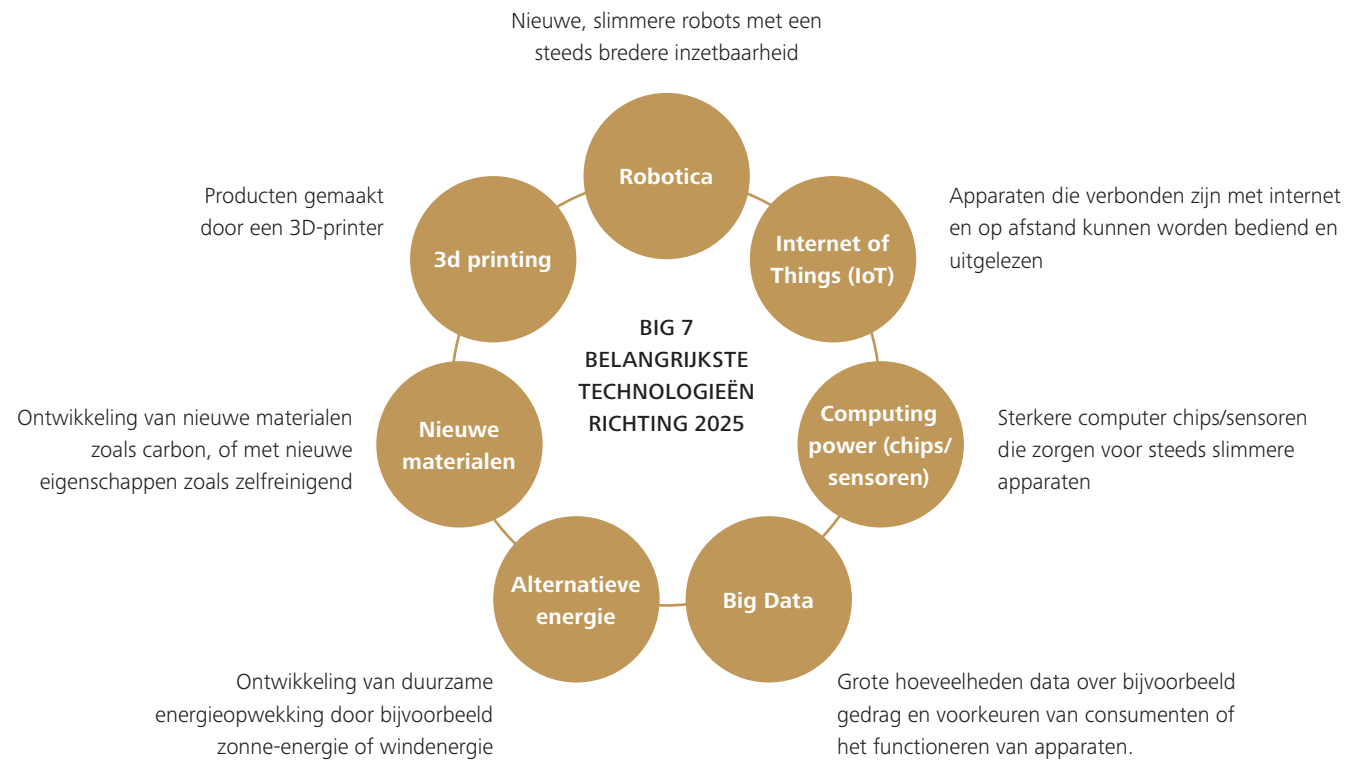
Technologie – Mee doen om niet achterop te raken

De tweede pijler waarop de flexibiliteit van een organisatie wordt beoordeeld is technologie. Door onze open economie krijgen we steeds vaker te maken met 'game changers' die dankzij nieuwe technologieën een hele markt of bedrijfstak open kunnen breken. Voor organisaties is het daarom van belang te weten welke technologieën belangrijk zijn, zowel voor de sector als de organisatie. Bovendien zal iedere organisatie mee moeten doen om niet achterop te raken.

Zeven belangrijke technologieën richting 2025

Op basis van research en gesprekken met ondernemers heeft ING Economisch Bureau eerder dit jaar zeven belangrijke technologieën geïdentificeerd die richting 2025 voor innovatie zorgen en het vermogen hebben de wereld te veranderen¹. Wat voor impact hebben deze technologieën op de sector én de organisatie volgens de BMC-deelnemers?

Figuur 4: Big 7 Belangrijke technologieën richting 2025



¹ Bron: 'Hightech meets business', ING Economisch Bureau (juni 2015).

Bron figuur 4: 'Hightech meets business', ING Economisch Bureau (juni 2015).

Internet of Things heeft grootste impact

Een ruime meerderheid van de respondenten geeft aan dat Computing power en Internet of Things de grootste impact op zowel de sector als de organisatie zelf hebben. Alternatieve energie, 3D-printing en Nieuwe materialen zijn volgens de BMC-organisaties zowel voor de sector als de organisatie minder van belang. De zeven technologieën wegen echter niet voor iedere sector even zwaar. Gemiddeld genomen hebben alle zeven technologieën de grootste impact op de industrie. Daarnaast hebben één of meerdere technologieën een grote impact op de bouw (robotica, nieuwe materialen, 3D-printing), zakelijke dienstverlening en de groothandel (big data en computing power). Voor de overige sectoren varieert de mate van impact per technologie.

Koplopers zijn vaker internationaal actief

Om de technologische ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden is het belangrijk om als organisatie snel op trends in te kunnen spelen of, nog beter, om zelf trendsetter te zijn.

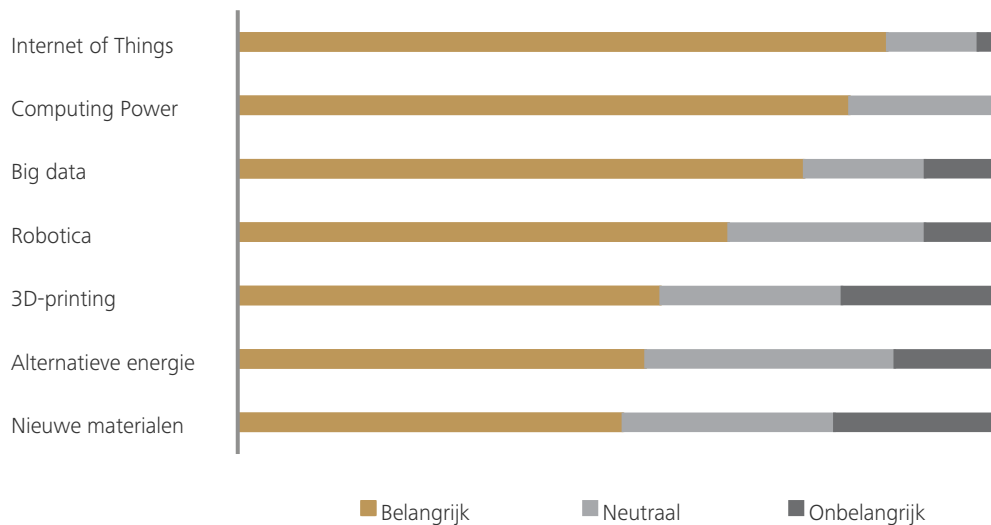
Een kleine meerderheid (53%) van de respondenten geeft aan dat zij hun organisatie als koploper op het gebied van technologische ontwikkelingen beschouwd. De andere helft van de organisaties ziet zichzelf eerder als volger op dit gebied. Als we de profielen van de koplopers en de volgers met elkaar vergelijken blijkt dat de koplopers vaker internationaal actief zijn en gemiddeld genomen kleiner zijn (gemeten naar werknemers) dan de volgers. Daarnaast zijn relatief meer volgers te vinden in traditioneel minder innovatieve sectoren, zoals de transport en groothandel.

Business model aanpassen om relevant te blijven

De meeste BMC-organisaties kijken vooruit en zijn zich er van bewust dat ze als gevolg van technologische ontwikkelingen alert moeten blijven en met de ontwikkelingen moeten mee bewegen. Een ruime meerderheid van de BMC-deelnemers is het dan ook eens met de stelling 'Ik verwacht dat ons business model, als gevolg van snelle technologische ontwikkelingen, de komende vijf jaar moet worden aangepast om relevant te blijven.'

'Als je denkt dat je er bent, ben je er geweest!'

Figuur 5: Impact zeven technologieën op de organisatie



Bron: ING Economisch Bureau

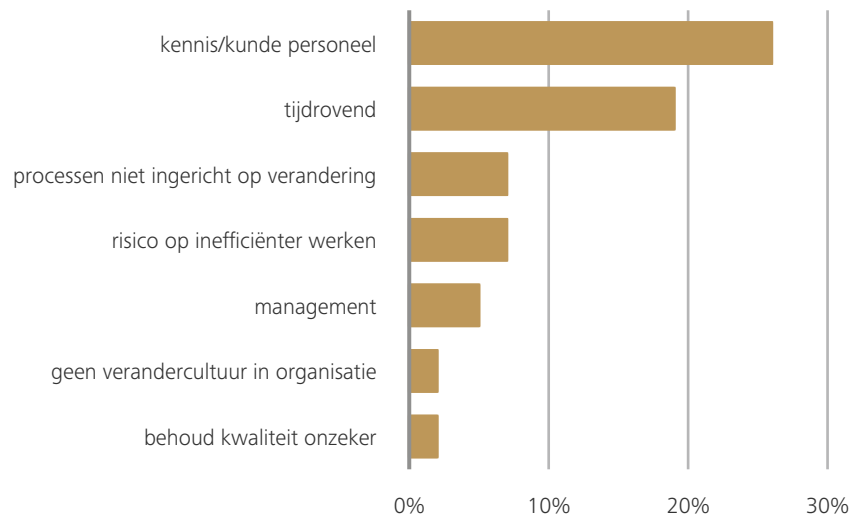
Cultuur – Kennis en kunde personeel grootste barrière voor verandering

De derde pijler betreft de cultuur van een organisatie. De flexibiliteit van een organisatie staat of valt met de mate van de vier B's - betrokkenheid, bereidheid, bekwaamheid en bevoegdheid - binnen de organisatie. Hoe groot is de betrokkenheid van zowel het management als de overige werknemers? Staan alle neuzen dezelfde kant op? In welke mate beschikt het management over de capaciteiten om veranderingen door te voeren?

Toplevel management zeer betrokken

De betrokkenheid van het toplevel management bij verandertrajecten is groter dan de betrokkenheid van de overige medewerkers. Zo blijkt uit het onderzoek. Om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten geven een aantal organisaties aan medewerkers meer te willen betrekken bij veranderingen binnen de organisatie en initiatieven van medewerkers op het gebied van verandering te stimuleren (experimenteren, out of the box denken) en te belonen.

Figuur 6: Personeel en tijd zijn grootste barrières voor verandering



Bron: ING Economisch Bureau

Duidelijke en haalbare doelstellingen formuleren

De betrokkenheid van het toplevel management bij verandertrajecten richt zich met name op het formuleren van duidelijke en haalbare doelstellingen, het instellen van een projectgroep en het op reguliere basis monitoren van het verandertraject. In de praktijk blijkt dat met name het instellen van projectgroepen succesvol kan zijn in een verandertraject binnen organisaties. Dit vergroot de slagvaardigheid.

Meeste barrières op het gebied van cultuur

Een belangrijke factor voor het succesvol implementeren van nieuwe technologieën in de organisatie is de kennis en kunde van het personeel. Dit wordt door een kwart van de ondervraagde organisaties als grootste barrière gezien om veranderingen intern door te voeren. Om de kennis en kunde van het personeel op peil te houden moet de organisatie continu investeren in opleidingen en cursussen om te voorkomen dat de organisatie op termijn met een vergrijzend en qua kennis verouderd personeelsbestand blijft zitten.

“Veranderen gaat vaak gepaard met grote investeringen in mensen en middelen. Hiervoor is kapitaal noodzakelijk, dit is vaak de grootste uitdaging.”

Aanbevelingen

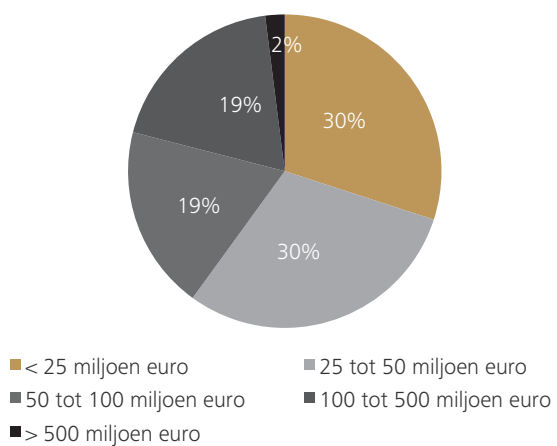
Aanbevelingen om de flexibiliteit binnen uw organisatie te vergroten

- Schakel over van bezit naar gebruik. Maak samen met andere organisaties gebruik van machines, personeel en bedrijfspand (asset-pooling).
- Investeer in de employability en inzetbaarheid van je personeel.
- Zorg voor continue vernieuwing van het personeelsbestand.
- Blijf scherp, voorkom dat je de gevestigde orde wordt.
- Houd ontwikkelingen, zowel in als buiten je markt ('game changers') in de gaten.
- Ga op het gebied van innovatie de samenwerking aan met andere organisaties, zowel binnen je eigen sector maar vooral ook daarbuiten.
- Voorkom dat een grotere flexibiliteit ten koste gaat van de kwaliteit.

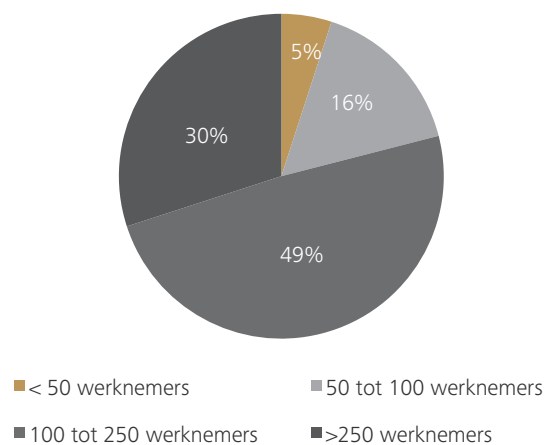
Bijlage 1

Samenstelling respondenten

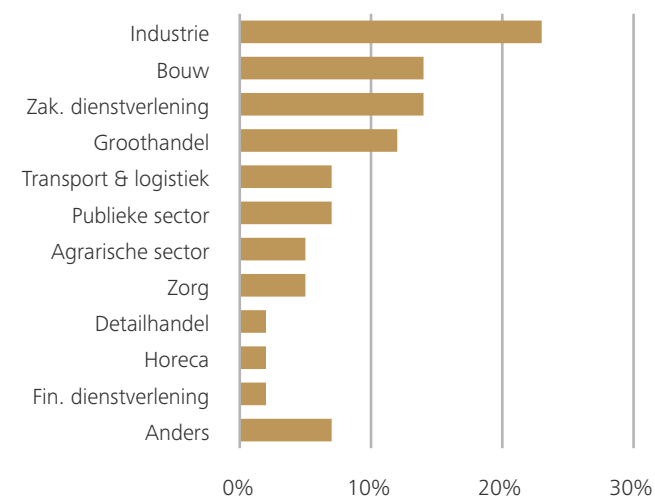
Figuur 7: 60% van de respondenten heeft een omzet tot 50 miljoen euro



Figuur 8: Helft van de respondenten heeft 100 tot 250 werknemers in dienst



Figuur 9: Bijna een kwart van de respondenten is actief in de industrie



Bijlage 2

Wat is de BMC enquête?

Best Managed Companies (BMC) is het programma waarbij Deloitte en ING op zoek gaan naar de best geleide bedrijven binnen het Nederlandse midden- en grootbedrijf. De enquête wordt dit jaar voor het negende achtereenvolgende jaar gehouden. Het centrale thema dit jaar is flexibiliteit.

Deelnamecriteria

- Een omzet van minimaal 15 miljoen euro in 2014.
- Aandeelhoudend management of zelfstandig bevoegd Nederlands management.
- Geen beursnotering.
- Een gezonde financiële positie in de afgelopen drie jaar.

Verantwoording rapport:

Katinka Jongkind
ING Economisch Bureau
06 836 49 876
katinka.jongkind@ing.nl



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax, and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 225,000 professionals are committed to making an impact that matters.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.