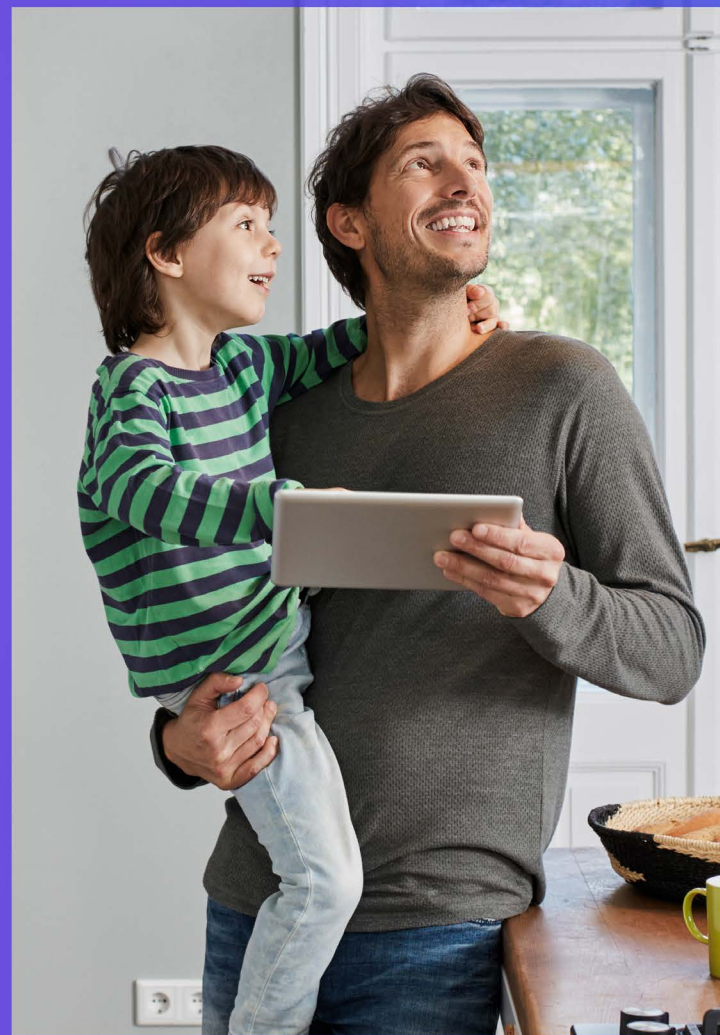




Digitale strategie topprioriteit voor middelgrote bedrijven

Onderzoek digitalisering bij middelgrote bedrijven



Digitale strategie topprioriteit voor middelgrote bedrijven

Middelgrote bedrijven zijn ervan doordrongen dat digitalisering grotendeels hun toekomst zal bepalen. Tegelijkertijd ervaren zij dat het niet eenvoudig is mensen, middelen en organisatie zo in te zetten dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die er technologisch zijn. Uit dit onderzoek van KPMG blijkt dat vooral familiebedrijven obstakels tegenkomen bij het implementeren van een effectieve en efficiënte digitale strategie.

Doelstelling van het onderzoek was het in kaart brengen van de status van de digitale strategie bij middelgrote, niet-beursgenoteerde bedrijven. Met het oog daarop werden interviews gehouden met managers en bestuurders van 32 ondernemingen:

- 19 familiebedrijven;
- 9 in eigendom van private equity;
- en 4 'emerging giants' – snelgroeiende bedrijven.

De vragen hadden betrekking op het ervaren belang van digitalisering, op de digitale ambities van de onderneming en op de manier waarop de organisatie die ambities wil verwezenlijken.

De conclusies



1. Digitalisering is urgenter dan ooit

Van de onderzochte middelgrote ondernemingen zegt 84 procent dat hoge tot zeer hoge risico's dreigen als hun digitale capaciteit niet up to date kan worden gehouden. De afgelopen jaren was vaak sprake van een afwachtende houding, maar nu wordt de urgentie van digitalisering breed onderschreven als middel om omzet te verhogen en/of effectiever te kunnen werken.



2. Digitaal bewustzijn is vaak nog beperkt

Een derde van de ondernemingen geeft expliciet aan dat een beperkt digitaal bewustzijn en een beperkte acceptatie van digitalisering onder medewerkers de digitale ontwikkeling hindert. Ruim driekwart van deze ondernemingen betreft familiebedrijven, wat een significant groter aandeel is dan hun aandeel in het totaal aantal onderzochte bedrijven.



3. Integrale digitale strategie versnelt innovatie, vaak gedreven door Agile werken

De bedrijven die hun digitale strategie volledig hebben geïntegreerd in de bedrijfsstrategie (22 procent van de deelnemende ondernemingen) laten zien dat het belang hiervan vanaf de top van de organisatie is onderkend en geconcretiseerd. Deze bedrijven hebben ook Agile werken volledig omarmd. Tevens zijn deze bedrijven in 85 procent van de gevallen vernieuwende organisaties en early adopters van nieuwe technologie.



4. Digitale strategie leidt tot versnelling

Ruim driekwart van de middelgrote bedrijven in dit onderzoek stelt dat de lead-time van hun digitale projecten te lang is en moet verbeteren. Van de kleine groep bedrijven die wel tevreden zijn over hun lead-time, beschikt 29 procent over een volwassen 'Agile way of working'.



5. Bedrijven hebben te weinig oog voor het vormen van partnerships

Bedrijven ervaren meerdere obstakels bij het implementeren van een digitale strategie. Het vormen van partnerships en het participeren in ecosystemen zijn erkende oplossingen hiervoor, zeker voor een obstakel als het ervaren tekort aan kennis en gespecialiseerde medewerkers. Het vormen van strategische partnerships voor digitalisatie-uitdagingen wordt nog maar beperkt toegepast. Veel bedrijven proberen de oplossing binnen hun eigen organisatie te trekken.

Uit dit onderzoek kan worden afgeleid dat middelgrote bedrijven er inmiddels van doordrongen zijn dat digitale technologie een factor is die voor iedere onderneming strategische gevolgen heeft. Voor elke onderneming is daarom de vraag relevant in welke mate de digitale strategie moet worden geïntegreerd in de bedrijfsstrategie, of dat de digitale strategie zelfs richting geeft aan de bedrijfsstrategie. Overigens is het hoogste volwassenheidsniveau van digitalisering niet per definitie voor elke onderneming het streven. Zo kan als digitale strategie bijvoorbeeld worden opgenomen dat digitalisering alleen wordt ingezet om kosten te besparen of werk eenvoudiger te maken. Maar zodra digitale middelen de potentie hebben nieuwe producten te ontwikkelen en daarmee nieuwe markten te betreden, is het zaak de digitale strategie volledig te integreren in de totale strategie.

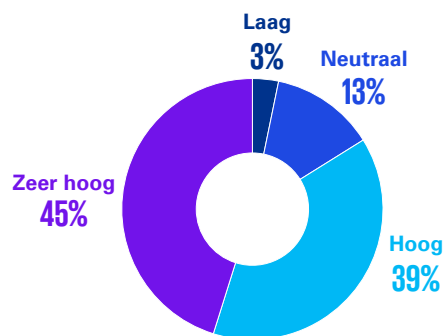
In het navolgende lichten we, in vijf korte hoofdstukken, de vijf conclusies uit dit onderzoek toe. Deze monden uit in een drietal aanbevelingen. Gegevens over de opzet van het onderzoek kunt u vinden in de bijlage.



1. Digitalisering is urgenter dan ooit

Digitalisering is bij middelgrote bedrijven topprioriteit geworden. Van de onderzochte ondernemingen zegt 84 procent dat hoge tot zeer hoge risico's dreigen als hun digitale capaciteit niet up to date kan worden gehouden. De afgelopen jaren was vaak sprake van een afwachtende houding, maar nu wordt de urgentie van digitalisering breed onderschreven.

Van alle aan het onderzoek deelnemende ondernemingen zegt 94 procent digitalisering hoog op de agenda te hebben staan. Onvoldoende digitaliseren houdt volgens 84 procent een hoog (39 procent) of zelfs een zeer hoog (45 procent) risico in.



Zo'n hoge risico-inschatting leidt er vaker toe dat de digitale strategie geïntegreerd is of wordt in de algemene bedrijfsstrategie. Dat is het geval bij 75 procent van de bedrijven met een zeer hoge risicoperceptie.

Digitalisering wordt door deze bedrijven beschouwd als een nieuwe strategische factor die (grote) invloed kan hebben op de algemene strategie, grote veranderingen teweeg kan brengen in de bedrijfsvoering of kan leiden tot een of meer nieuwe businessmodellen. Veelal is dan ook ongeveer de helft van het IT-budget innovatiegedreven. Een ander kenmerk van deze bedrijven is dat ze hun digitaliseringsprojecten laten uitvoeren door

“ Veiligheid is het grootste risico. We hebben al bij concurrenten gezien dat ze slachtoffer werden van ransomware. Uitval, verstoring, margeverlies – en misschien erger – dreigt dan. Dit aspect van digitalisering staat daarom bovenaan de agenda.”



gefocusste teams. Een groot deel (77 procent) van de bedrijven die digitalisatie zeer belangrijk vinden, laat hun projecten dan ook door gefocusste teams uitvoeren. Van de organisaties met een lagere perceptie van het risico digitaal niet up to date te zijn, heeft maar 25 procent een geïntegreerde digitale strategie. Voor de overige 75 procent van deze groep volstaat een digitale strategie die de algemene strategie volgt. Digitalisering wordt dan veelal ingezet om de bestaande doelen sneller, beter of tegen minder kosten te realiseren. Bij deze bedrijven ontstaan er in het digitale domein geen nieuwe, strategische doelstellingen, maar wordt alleen voor de middelen gezorgd om bestaande doelstellingen te realiseren.

Dat beperkte strategische belang van digitalisering is ook terug te zien in het gegeven dat bij deze organisaties gemiddeld maar 17 procent van het IT-budget innovatiegedreven is. Ook worden de digitale projecten meestal uitgevoerd door teams die hun aandacht over meerdere projecten verdelen. Slechts 33 procent van deze groep bedrijven werkt met gefocusste teams.

“ Een dag niet geïnnoveerd is een dag achteruitgang. Als we geen tempo maken, worden we minder relevant, trekken we minder klanten en worden zo ook minder aantrekkelijk voor het innovatieve type medewerker dat we zoeken. Dat zou een gevaarlijke vicieuze cirkel zijn.”



2. Digitaal bewustzijn is vaak nog beperkt

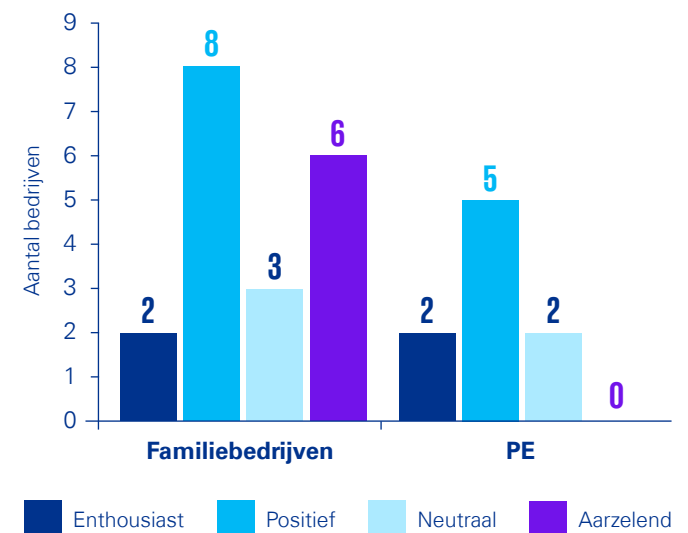
Een derde van de ondernemingen geeft expliciet aan dat een beperkt digitaal bewustzijn en een beperkte acceptatie van digitalisering onder medewerkers de digitale ontwikkeling hindert. Ruim driekwart van deze ondernemingen betreft familiebedrijven.

Prioriteit geven aan digitalisering is één ding, maar een succesvolle implementatie van een digitale strategie vereist ook dat die prioritering door de hele organisatie wordt gedragen. Bij een derde van de ondernemingen is dat (nog) niet vanzelfsprekend: het digitale bewustzijn van medewerkers blijft daar achter bij de verwachtingen en men staat niet te juichen bij veranderingen die het gevolg zijn van digitalisering.

Het gaat hier met name om familiebedrijven. Aarzelende of afwijzende reacties van medewerkers op ‘digitale veranderingen’ komen bij de andere twee categorieën niet voor, maar van de familiebedrijven heeft 31 procent daar wel mee te kampen.

“De veranderingsbereidheid kan bij familiebedrijven problematisch zijn”, aldus een respondent. “Mensen reageren enthousiast op nieuwe plannen voor de toekomst, maar ze deinzen terug op het moment dat ze merken dat zij dan ook hun manier van werken moeten aanpassen.”

Bij ondernemingen in eigendom van private equity is dat beeld volkomen anders; 22 procent typeert de houding van medewerkers als neutraal, maar bij de overige 78 procent wordt ronduit positief en enthousiast gereageerd op de veranderingen die digitalisering met zich meebrengt.



Ook op een aantal andere kenmerken zijn er verschillen tussen deze twee categorieën organisaties. Familiebedrijven besteden gemiddeld een kleiner deel van hun IT-budget aan innovatie en ze werken gemiddeld minder vaak Agile – zie daarvoor de volgende conclusie. Het resultaat is dat de implementatie van digitale strategie bij familiebedrijven gemiddeld op een wat lager volwassenheidsniveau ligt dan bij andere typen ondernemingen. Waarover later meer.

“ De eigenaar en directeur is wel betrokken, maar mist kennis en denkt nog erg traditioneel. Terwijl een aantal zaken fundamenteel anders moet, zoals het invoeren van masterdata-management. Maar zolang alles via hem moet lopen, komt er geen vaart in.”





3. Integrale digitale strategie versnelt innovatie vaak gedreven door Agile werken

De bedrijven die hun digitale strategie volledig hebben geïntegreerd in de bedrijfsstrategie (22 procent van de deelnemende ondernemingen) hebben ook Agile werken volledig omarmd. Het gaat in 85 procent van de gevallen om vernieuwende organisaties of early adopters van nieuwe technologie.

Een volwassen digitale strategie gaat gepaard met volledig Agile werken. En als een digitale strategie ontbreekt, is van Agile werken helemaal geen sprake. In dit onderzoek is dit tweezijdige verband duidelijk te herkennen. De 32 bedrijven uit dit onderzoek verschillen sterk qua Agile volwassenheid, parallel aan de wijze waarop ze sterk verschillen wat betreft de integratie van hun digitale strategie.

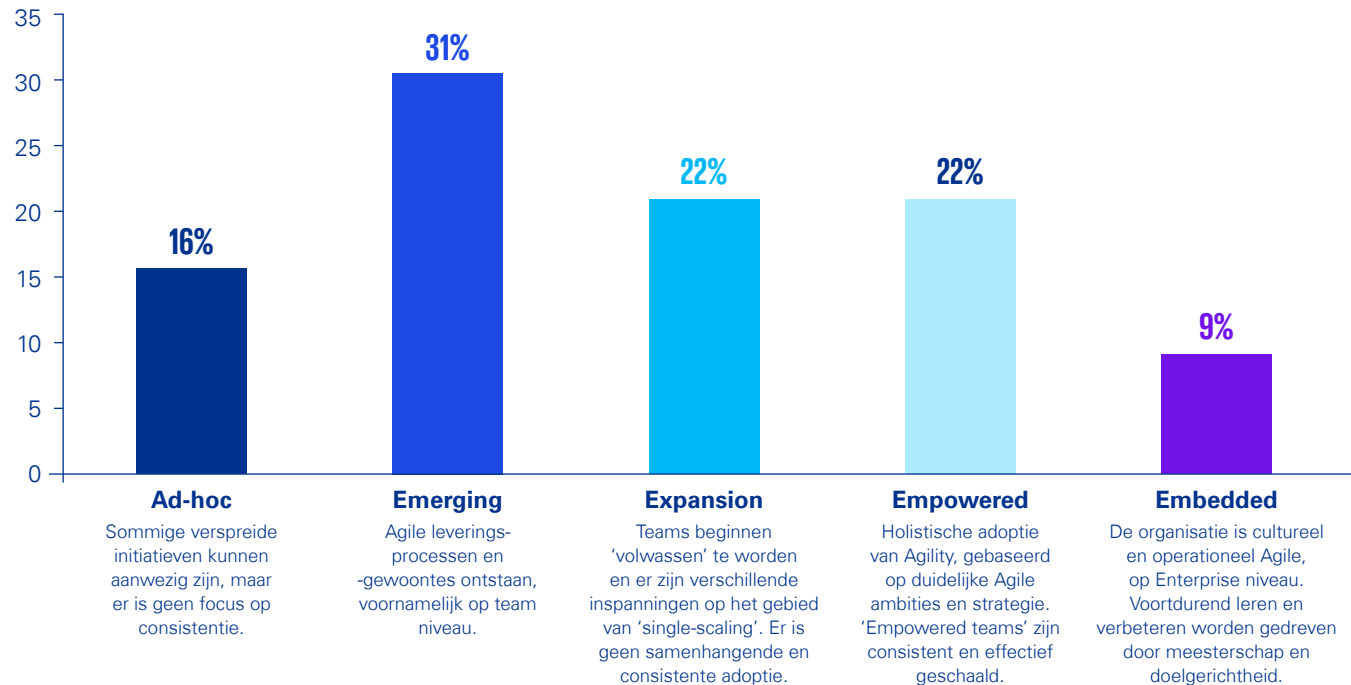
Telkens blijkt dat de twee kenmerken elkaar versterken: alle bedrijven met een hoog Agile-niveau (embedded of empowered) hebben hun digitale strategie volledig geïntegreerd in hun algemene strategie. Ook werken deze bedrijven vaker met op digitalisering gefocuste productteams, zoals ook de bedrijven doen met een hoge risicoperceptie (zie de beschrijvingen bij conclusie I). Van de 22 procent 'empowered' ondernemingen behoort 85 procent tot de groep innovators of early adopters van nieuwe technologie.

80 procent van de bedrijven met een laag Agile-niveau ('ad hoc') geven daarnaast aan dat zij niet helemaal tevreden zijn met het niveau van het digitale bewustzijn. Ook daar is dus een verband te zien. Deze ondernemingen maken ook vaker (ook in 80 procent van de gevallen) gebruik van teams die hun aandacht over meerdere domeinen moeten verdelen.

“ Wij willen digitalisering versnellen door ons te focussen op de waarde van de producten en diensten voor de eindgebruiker, niet op de vraag welke technologieën we daarvoor inzetten. Die focus op de toegevoegde waarde is het grote voordeel van Agile werken.”



Mate van Agile volwassenheid

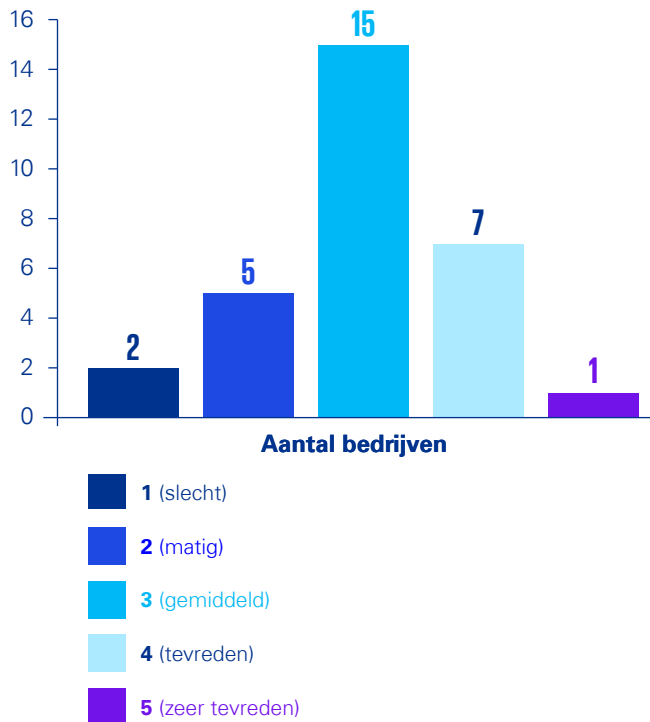




4. Digitale strategie leidt tot versnelling

Ruim driekwart van de middelgrote bedrijven in dit onderzoek stelt dat de lead-time van hun digitale projecten te lang is en moet verbeteren. Van de kleine groep bedrijven die tevreden zijn over hun lead-time, beschikt 29 procent over een volwassen 'agile way of working'.

De lead-time is de periode die verloopt tussen de formulering van een duidelijk digitaliseringsidee en de volledige implementatie van dat idee in de onderneming. De schattingen die de deelnemende bedrijven gaven van hun lead-time volgen min of meer een normaalverdeling.



Van de 30 bedrijven die op dit kenmerk een score gaven, vinden 23 dat ze hun lead-time moeten verkorten.

Van de 8 bedrijven die al een korte lead-time hebben (categorie 4 of 5) beschikken er 7 over een volledig geïntegreerde digitale strategie (87 procent). Ook zijn de medewerkers van deze ondernemingen gemiddeld enthousiaster over digitale veranderingen dan de medewerkers van bedrijven met een langere lead-time.

Daarnaast valt op dat van de kleine groep bedrijven die tevreden zijn over hun lead-time, 29 procent aangeven dat zij beschikken over een volwassen 'agile way of working'. Agile is daarmee steeds vaker een belangrijk middel om leadtime van digitale projecten te verkorten. Twee kenmerken van 'agile', namelijk gefocuste teams en werken in iteraties (sprints) worden vooral genoemd waarmee leadtime wordt verkort.

Op zichzelf is dit geen vernieuwende bevinding, maar het toont wel aan dat de 'agile way of working' niet alleen bruikbaar is in grote corporate omgevingen met veel ontwikkelteams maar juist ook voor familiebedrijven en private equity-bedrijven.

Tot slot is ook hier een onderscheid te zien tussen familiebedrijven en private equity-bedrijven. Familiebedrijven maken 59 procent uit van de onderzoekspopulatie, maar maken slechts 38 procent uit (3 van de 8) van categorie 4 en 5. Zij beschikken dus gemiddeld minder vaak over een korte lead-time.



“Onze lead-time moet korter worden, maar dat gaat niet vanzelf. Ik denk dat we het bewuster moeten doen, meer mensen daarvoor moeten vrijmaken. Zoals het nu gaat, wordt het geloof en vertrouwen in digitale projecten ondergraven.”



5. Partnerships onderbelicht als oplossing

Een tekort aan gespecialiseerde medewerkers en een tekort aan kennis zijn de voornaamste obstakels voor het succesvol implementeren van een digitale strategie. Echter, slechts 22 procent van de middelgrote bedrijven uit dit onderzoek gaat partnerships en allianties aan met andere partijen om dat gebrek aan resources aan te pakken.

Van de bedrijven die zeer hoge risico's zien als ze digitaal niet up to date blijven, zegt 71 procent dat een gebrek aan kennis en mensen de belangrijkste oorzaak is van de problemen die ze ervaren bij hun digitaliseringsprojecten.

Ook onder de overige ondernemingen is dit de meest genoemde uitdaging. Daarnaast wordt aangegeven dat soms de betrokkenheid en de veranderingsgezindheid bij zowel medewerkers als klanten te wensen overlaat. Ten derde wijzen deelnemers aan dit onderzoek erop dat de complexiteit van digitalisering – toch nog – een hindernis kan zijn, ook al is er intussen sprake van 'democratisering' van de technologie [Voetnoot: Democratisering van technologie betekent dat mensen gemakkelijk toegang krijgen tot technische IT-kennis en -vaardigheden zonder uitgebreide opleiding en/of intensieve trainingen.]. Maar zowel technisch als organisatorisch kan de implementatie van digitale strategieën nog behoorlijk ingewikkeld zijn.

De organisatorische complexiteit raakt ook weer het issue van de resources. Zoals een van de deelnemers aan het onderzoek zegt: "De technologie ontwikkelt zich zo snel, daar is de organisatie niet op ingesteld. We hebben mensen nodig die met die snelheid kunnen omgaan en in staat zijn de organisatie zo in te richten dat die snelheid geen probleem meer is."

Het gebrek aan mensen betreft dan ook niet zozeer de technologische specialisten, maar meer de specialisten die een brug weten te slaan tussen business en IT. Het gaat met name om mensen die begrijpen hoe business en IT elkaar sterker kunnen maken en die kennis inzetten in digitaliseringsprojecten. Deze mensen – veelal uit de business – hebben een visie op verbeterinitiatieven en weten hoe ze technologie daarvoor kunnen inzetten.

Partnerships en allianties aangaan met andere partijen is een valide oplossing voor dit gebrek aan resources. Kennis en mensen kunnen zo immers gedeeld worden. Uit dit onderzoek blijkt echter dat middelgrote bedrijven als het gaat om digitalisering niet veel gebruikmaken van deze mogelijkheid: slechts 22 procent zegt dat wel te doen. Het gaat dan bovendien vaak om klant- of leveranciersrelaties. Kruisbestuiving zoeken bij collega's of concurrenten is uitzonderlijk.

“

We hebben de mensen niet met de benodigde kennis en ook daardoor ontbreekt het aan betrokkenheid bij digitalisering. Het is lastig de familiecultuur te bewaren – met de gewoonte om lang te blijven zitten op één plek – en tegelijkertijd deze veranderingen te realiseren.”



Aanbevelingen

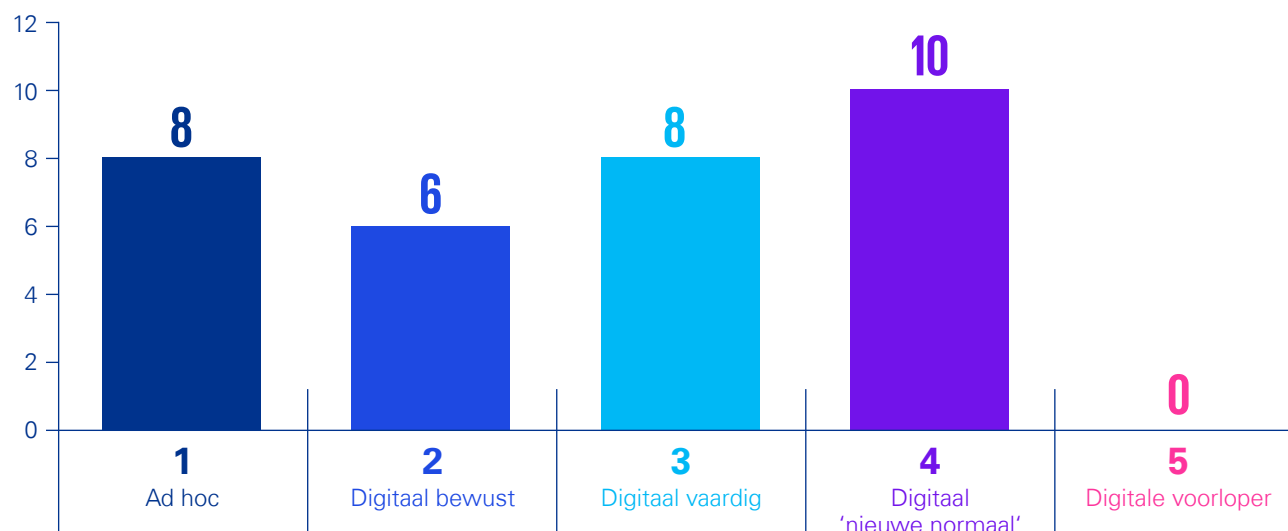
Samen op weg naar digitale volwassenheid

De inzet van digitale technologieën gaat voor veel middelgrote ondernemingen het verschil maken tussen slagen en falen. Dat kán op de korte termijn gebeuren, maar zal zeker op de middellange termijn gebeuren. Dat wil echter niet zeggen dat elk van die ondernemingen er even goed in slaagt om een effectieve en efficiënte digitale strategie te implementeren.

Deze grafiek geeft een indruk van het volwassenheidsniveau qua digitale strategierealisatie van de bedrijven die meededen aan dit onderzoek. Op een schaal van 0 tot 100 procent scoren zij gemiddeld 71 procent. Ondernemingen in de categorie familiebedrijven komen lager uit, met gemiddeld 69 procent. In de 'laagste categorie' (tot en met 60 procent) zijn 6 van de 8 ondernemingen een familiebedrijf, wat een significant groter aandeel is dan hun aandeel in het totaal aantal onderzochte bedrijven.

Bij dit model moet worden opgemerkt dat het hoogste volwassenheidsniveau qua digitalisering niet altijd nodig is en soms zelfs niet wenselijk. Zeker niet als daar ook Agile werken onder verstaan wordt. Ondernemingen met een nadrukkelijk 'analoge' kernactiviteit, bijvoorbeeld in de bouw of in de catering, kunnen namelijk onmogelijk

Volwassenheidsniveau digitale strategie



consistent Agile werken en moeten daar dus ook niet naar streven.

Dat gezegd hebbende: de digitale volwassenheid van middelgrote bedrijven blijft op basis van dit onderzoek achter bij wat nodig is, ook volgens hun eigen opvattingen. De gevoelde urgentie is namelijk zeer hoog, maar te vaak nog blijkt men niet in staat die urgentie in daden om te zetten. Dat is vooral voor de categorie familiebedrijven het geval.

Hoe komt dat? De respondenten in dit onderzoek geven aan dat de wat meer traditionele cultuur en leiderschapsstijl bij familiebedrijven een verklaring kan zijn. Digitaliseren is om te beginnen ook professionaliseren: zo vragen thema's als security, privacy en databeheer een strak kader waaraan iedereen

zich moet houden. Dat kan botsen met de cultuur van ondernemerschap binnen familiebedrijven: een cultuur waarin het mogelijk is en zelfs wenselijk dat kleine teams of individuele medewerkers min of meer op eigen houtje aan de slag gaan met innovaties. Digitalisering laat dat niet toe; op de cruciale thema's moet zelfs sprake zijn van een strakke sturing.

Een tweede verklaring voor de 'digitale aarzeling' bij familiebedrijven kan de risicohouding zijn. Deze categorie bedrijven staat bekend om haar solide financiering: de solvabiliteit is gemiddeld hoger dan die van andere typen, omdat een groter deel van de winst als eigen vermogen wordt aangehouden. Familiebedrijven vinden het – overigens ook door hun schaal – moeilijker om (fors) te investeren in innovatie dan bijvoorbeeld door private equity gefinancierde ondernemingen.

Drie concrete aanbevelingen

Wat kunnen bedrijven doen om digitalisering te versnellen? Op grond van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen te doen.



Verantwoordelijkheid

Digitalisering is een strategisch thema dat thuishoort op C-level. In alle gevallen, ook als de kernactiviteiten voornamelijk 'analoog' zijn, moet er op het hoogste niveau van de organisatie aandacht zijn voor de mogelijke strategische kansen en uitdagingen die digitale technologie in zich bergt. **Het C-level moet in dit opzicht zijn verantwoordelijkheid nemen en het aspect digitalisering als integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie opnemen.**



Extra sturing

Een geïntegreerde digitale strategie gaat meestal gepaard met volwassenheid wat betreft Agile werken. Maar Agile werken moet geen doel op zich worden. Organisaties waarvan alleen sommige onderdelen Agile werken, kunnen uitstekend functioneren. **De risicobeheersing vraagt dan wel om extra sturing, om inzicht te houden in de gang van zaken bij de verschillende onderdelen.**

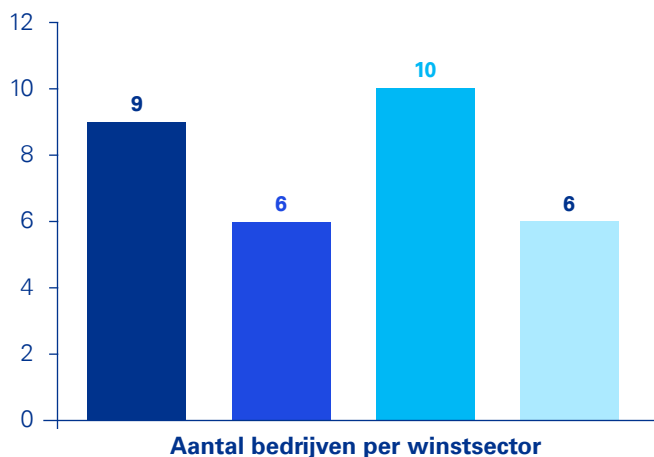


Samenwerking

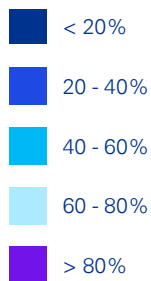
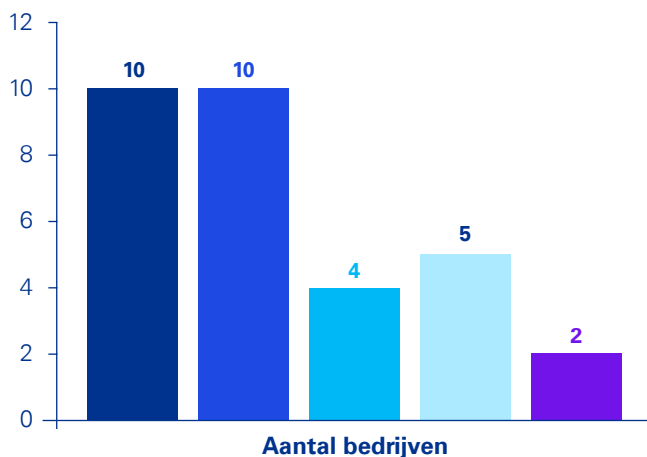
Middelgrote bedrijven moeten vaker en meer de samenwerking zoeken om digitalisering te versnellen. Een ecosysteem bouwen, partnerships vormen, allianties aangaan: door op allerlei manieren samen te werken, kunnen de grootste obstakels voor digitalisering uit de weg worden geruimd, met name het door velen ervaren gebrek aan kennis en digitaal geschoolde medewerkers.

Methode & Onderzoekspopulatie

Het onderzoek *Digitalisering bij middelgrote organisaties* bestond uit interviews met voor digitalisering verantwoordelijke managers en bestuurders van 32 ondernemingen: 19 familiebedrijven, 9 in eigendom van private equity en 4 'emerging giants' – snelgroeiende bedrijven. De gemiddelde omzet van deze ondernemingen bedraagt 644 miljoen euro.



Het IT-budget van de deelnemende ondernemingen is meestal voor niet meer dan 40 procent innovatiegedreven, wat wil zeggen dat meer dan de helft besteed wordt aan 'business as usual'. Slechts enkele bedrijven scoren hoger qua innovatie:

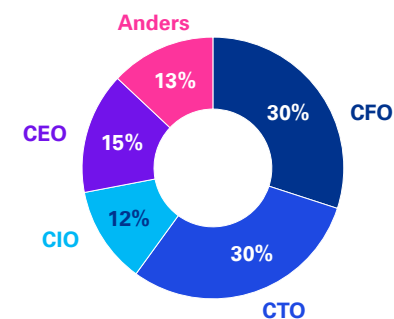


Qua stadium van adoptie van technologie typeren de ondernemingen zichzelf als volgt:

Innovator: 5
 Early adopter: 8
 Early majority: 9
 Late majority: 6
 Laggard: 3

Eén onderneming kon geen typering geven.

De interviews zijn afgenomen met de voor IT en digitalisering verantwoordelijke functionarissen. Het betrof de volgende rollen:



De gesprekken zijn online gevoerd, aan de hand van een gestructureerde vragenlijst aangevuld met enkele open vragen.

(meer informatie over de methode van onderzoek)

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.

Jordi Wardenburg

Partner Familiebedrijven

T +31 6 50 74 87 67
wardenburg.jordi@kpmg.nl

Alex Brouwer

Partner Digital Advisory

T +31 6 10 98 43 09
brouwer.alex@kpmg.nl

Johan Albada

Senior Manager Digital Advisory

T +31 6 51 18 68 26
albada.johan@kpmg.nl

Guido Soonius

Senior Manager Digital Advisory

T +31 6 21 39 30 58
soonius.guido@kpmg.nl



www.kpmg.nl

