



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

Een onderzoek naar de uitdagingen
van topmanagers

MetrixLab

p101238 | December 2022

Inhoudsopgave

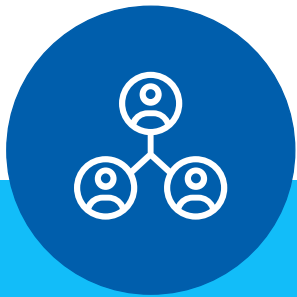
1. Achtergrond
2. Verwachtingen en zorgen voor 2023
3. Strategische / financiële prioriteiten
4. Deep dive prioriteiten
 - 4.1 Recessie, financiële uitdagingen en Inflatie
 - 4.2 Energielasten
 - 4.3 Talent behouden
 - 4.4 Innovatie
 - 4.5 Duurzaamheid
 - 4.6 ESG-regelgeving
 - 4.7 Geopolitiek

1. Achtergrond



- Nu de inflatie toeneemt en politieke ontwikkelingen de energieprijzen beïnvloeden, wil ING begrijpen wat het effect is op business beslissingen in grote organisaties.
- De belangrijkste focus van het onderzoek is het identificeren van de strategische prioriteiten aangevuld met een deep dive op huidige relevante onderwerpen die spelen in het dagelijkse bestuur van topmanagers. Uiteraard wordt er een vergelijking gemaakt met de vooruitzichten en verwachtingen van vorig jaar.
- De bevroegde topmanagers bestaan uit C-level managers (CEO, COO, CFO, CTO etc.) die ten minste mede zeggenschap hebben over de strategische planning. Hun bedrijf heeft een minimale jaaromzet van 250 miljoen.

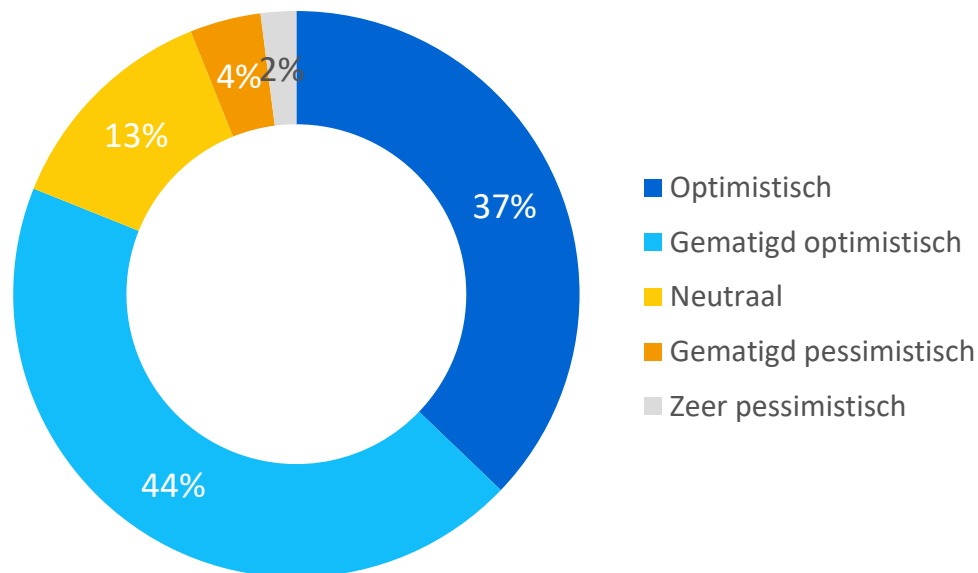
2. Verwachtingen en zorgen voor 2023



- De belangrijkste zorgen onder topmanagers liggen op het omgaan met de impact van de hoge inflatie en energieprijzen, en de ontwikkeling op financiële markten. Ook maken bedrijven zich zorgen over het behalen van de klimaatdoelstellingen en de veranderde regulering. Ondanks deze zorgen, kijken topmanagers optimistisch naar het aankomend jaar.

Topmanagers zijn vooralsnog optimistisch over het aankomende jaar. Desalniettemin zijn er zorgen op meerdere vlakken zoals de stijgende inflatie, beperkte middelen om te innoveren en de stijgende energieprijzen.

Verwachtingen 2023



Actuele zorgen



‘Hogere prijzen en kosten leiden tot druk’

‘Technologische innovatie is uiterst moeilijk en onze industrie stagneert. Het is moeilijk te ontwikkelen’

‘Het bedrijf moet zijn productie aanpassen vanwege stijgende energiekosten’

‘Bedrijven hebben moeite zich aan te passen aan de snellere veranderingen in de vraag op de markt’



Q: Wat zijn voor uw bedrijf over het algemeen uw verwachtingen voor 2023? | Q: Kunt u toelichten welke actuele zorgen er spelen binnen uw sector en wat u verwacht dat daar de impact van zal zijn? (Open antwoord)

De belangrijkste zorgen onder topmanagers zijn met name gerelateerd aan de impact van de hoge inflatie en energieprijzen, ontwikkelingen op financiële markten en de klimaatdoelstellingen.

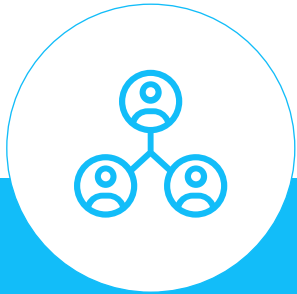
Belangrijkste zorgen



- Belangrijke problemen waarmee **financiële systemen worden geconfronteerd** zijn onder meer de **inflatie op het hoogste niveau** in tientallen jaren en de aanhoudende verslechtering van de economische vooruitzichten.
- Ontwikkeling van financiële markten en groei
- **Inflatie op de markt**, wat leidt tot hogere operationele kosten
- Omdat de **toeleveringsketen wordt beïnvloed**, is het moeilijk om te garanderen dat er voldoende grondstoffen beschikbaar zijn om het bedrijf te ondersteunen.
- Door de **impact van inflatie** en het nieuwe coronavirus is de **interne economie van ondernemingen achteruitgegaan** en is de **liquiditeit van fondsen verslechterd**.

Q: Wat zijn daarbij uw belangrijkste zorgen? [meerdere antwoorden mogelijk] | Q: Kunt u toelichten welke actuele zorgen er spelen binnen uw sector en wat verwacht u dat de impact daarvan zal zijn?

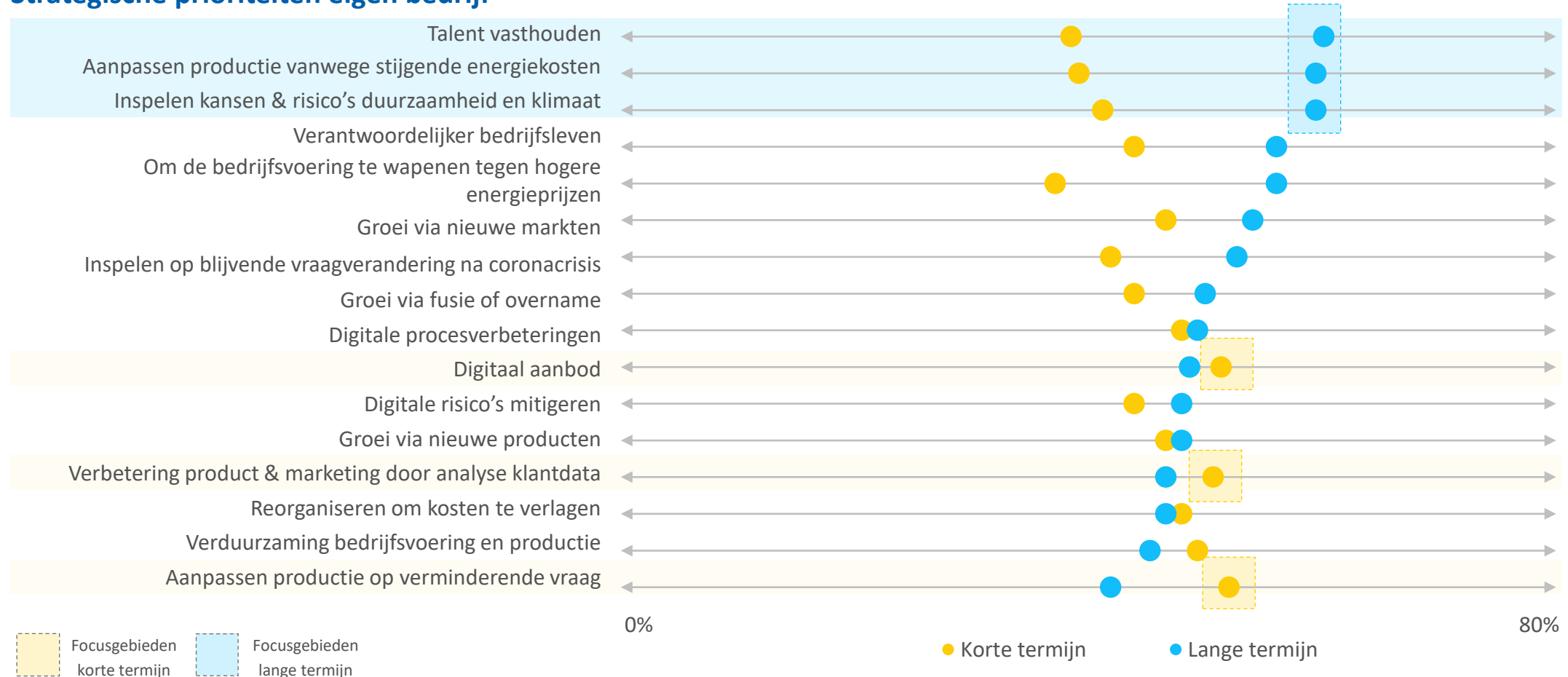
3. Strategische prioriteiten



- Door de vele ontwikkelingen in de wereld hebben topmanagers **meer strategische prioriteiten** dan vorig jaar. Hierbij ligt op korte termijn de focus op **digitalisering, product & marketing en het aanpassen van de productie** vanwege de verminderde vraag. Op lange termijn ligt de prioriteit op het **behoud van talent** en in het **inspelen op kansen/risico's gerelateerd aan duurzaamheid, klimaat en stijgende energiekosten**.
- Over het algemeen is het voor topmanagers op korte termijn van belang om goed om te gaan met financiële zaken (inflatie, energieprijzen). Gekeken naar problemen zoals klimaatdoelstellingen en geopolitieke verhoudingen wat de komende jaren intensief de aandacht zal vragen, worden deze veelal gezien als prioriteiten die een lange termijn aanpak vergen.

Op korte termijn liggen de prioriteiten voor topmanagers op het gebied digitalisering, product & marketing en omgaan met de verminderde vraag. Daarnaast wordt het behoud van talent en het inspelen op kansen/risico's gerelateerd aan duurzaamheid, klimaat en de stijgende energiekosten gezien als prioriteiten die langere termijn aandacht vereisen.

Strategische prioriteiten eigen bedrijf



Q: Welke van deze beschouwt u als de belangrijkste prioriteiten voor uw bedrijf op de kortere termijn (in 2023) en op de langere termijn (na 2023)? | Note: Hoewel de voorgelegde lijst van prioriteiten anders is dan vorig jaar, valt op dat topmanagers dit jaar meer strategische prioriteiten hebben, zowel op korte als lange termijn.

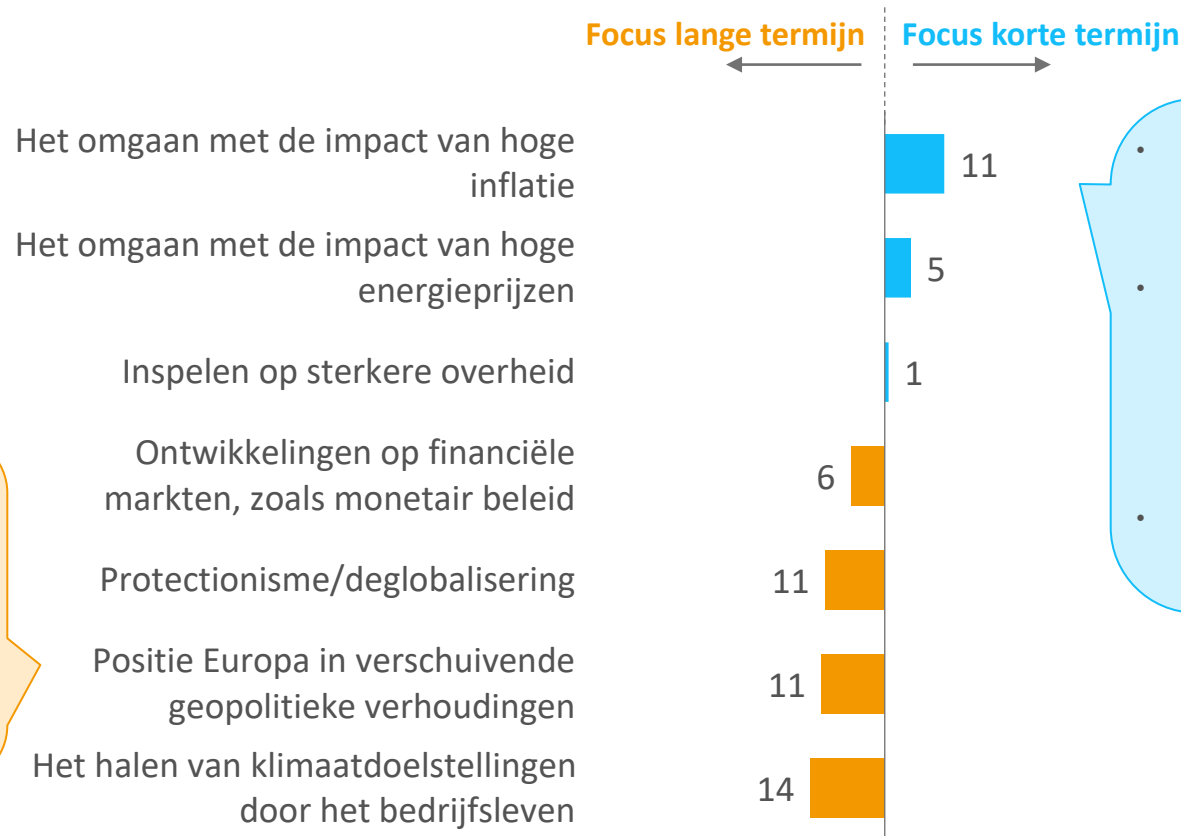
De focus van topmanagers ligt op korte termijn vaker op financiële onderwerpen (inflatie, energieprijzen). Gekeken naar de langetermijn focus, liggen de prioriteiten veelal op klimaatdoelstellingen en geopolitieke verhoudingen - kwesties die veelal meer tijd kosten om aan te pakken.

Prioriteiten op korte termijn en lange termijn

• Veel **buitenlandse handel getroffen** door de epidemie

• Ik maak me grote zorgen over de **enorme stijging van de grondstofprijzen** die van invloed zijn op onze productie en inkoop

• De huidige **mondiale situatie, oorlog, economie** is moeilijk



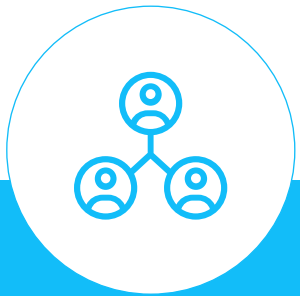
• **Inflatie, de oorlog, energieprijzen** maken het allemaal zeker **onzeker**. Het is dus afwachten wat er gaat gebeuren.

• Het **beheersen van de impact van de hoge energieprijzen** is iets waar we mee te maken hebben en het heeft een zeer **negatieve invloed** op ons in termen van het genereren van inkomsten.

• Inflatie op de markt, wat leidt tot **hogere operationele kosten**

Q: Naast de strategische prioriteiten die u al eerder noemde, welke van onderstaande prioriteiten beschouwt u als relevant voor uw bedrijf op kortere termijn (in 2023) en op de langere termijn (na 2023)?.

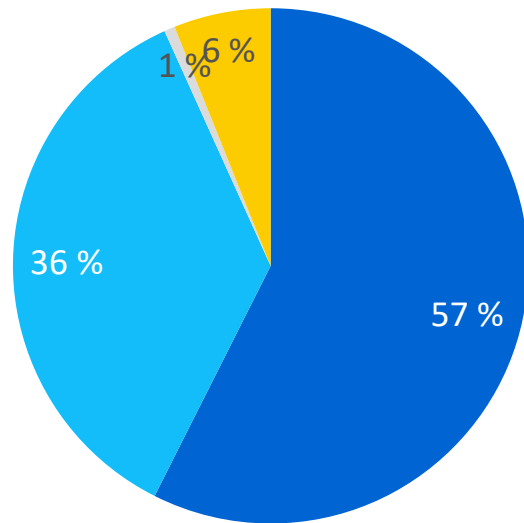
4.1. Recessie, financiële uitdagingen en inflatie



- Op financieel gebied ligt de (verwachte) recessie duidelijk in het vizier. 94% van de topmanagers verwacht een recessie.
- Een andere zorg is de inflatie. Een groot deel van de topmanagers geeft aan dat de stijgende inflatie een zorg is en ze verwachten dat deze zal blijven stijgen na 2022. De meerderheid verwacht de prijsstijgingen gedeeltelijk of geheel te kunnen doorberekenen.

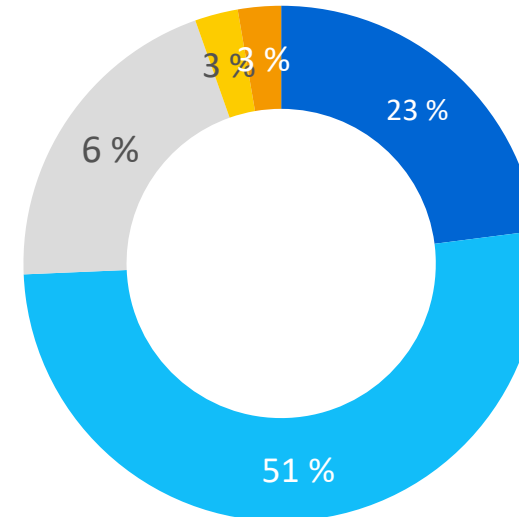
93% van de topmanagers verwacht een recessie die maximaal twee tot drie kwartalen zal aanhouden. Eveneens, is dit een aanleiding voor managers om hun investeringen hooguit met een jaar uit te stellen.

Verwachting recessieduur



- Twee kwartalen economische krimp
- Drie kwartalen economische krimp
- Meer dan drie kwartalen economische krimp, namelijk
- Ik voorzie geen recessie

Impact recessie op investeringen



- Een of twee kwartalen
- Een half jaar
- Een jaar
- Meer dan een jaar
- Ik ben niet van plan mijn investeringen uit te stellen

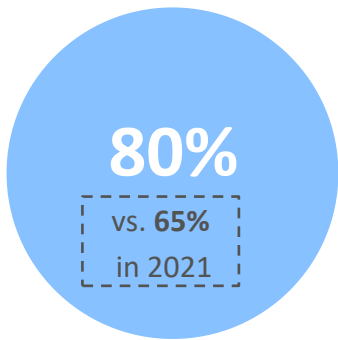


20% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*

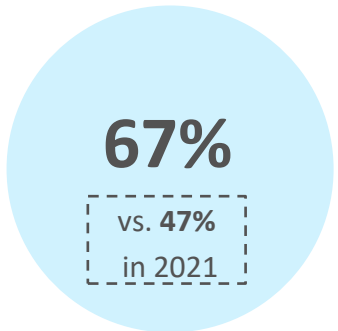
Q: Hoe lang verwacht u dat deze recessie minstens gaat duren? | Q: Hoe lang verwacht u uw investeringen naar aanleiding van de hoge energieprijzen, inflatie en de mogelijkheid van een recessie uit te stellen? |* zie ook slide 6

Topmanagers maken zich significant meer zorgen over de inflatie vergeleken met vorig jaar, zowel op korte als lange termijn. Wellicht omdat de energiecrisis, veroorzaakt door de oorlog, nog geen rol speelde. Bijna alle topmanagers verwachten minimaal een gedeelte van de stijgende kosten door inflatie door te berekenen.

Verwachting inflatie

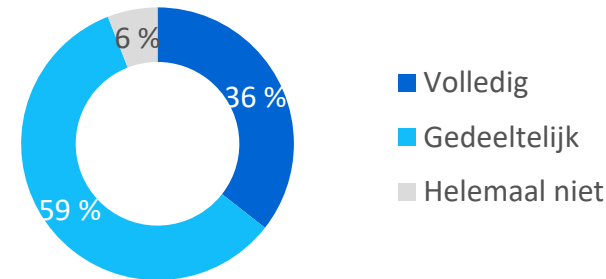


van de topmanagers maakt zich zorgen over de stijgende inflatie **in de komende 12 maanden**



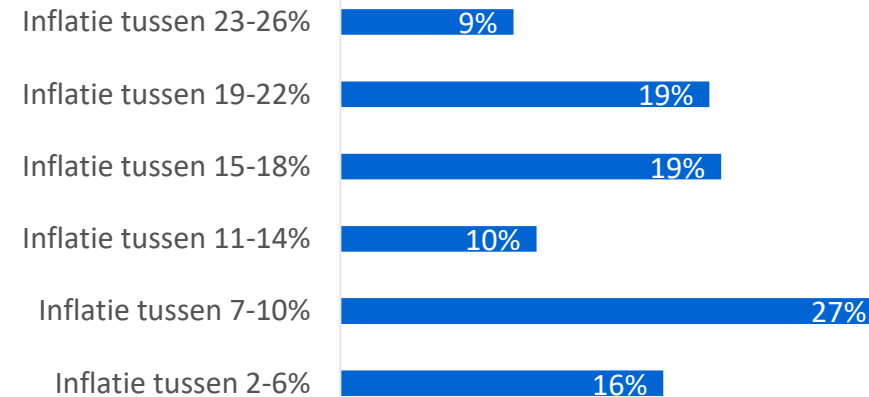
van de topmanagers verwacht dat de inflatie over een **langere termijn** (ook na 2023) zal stijgen

Doorberekenen kosten door inflatie



45% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*

Inflatie verwachtingen eind 2022

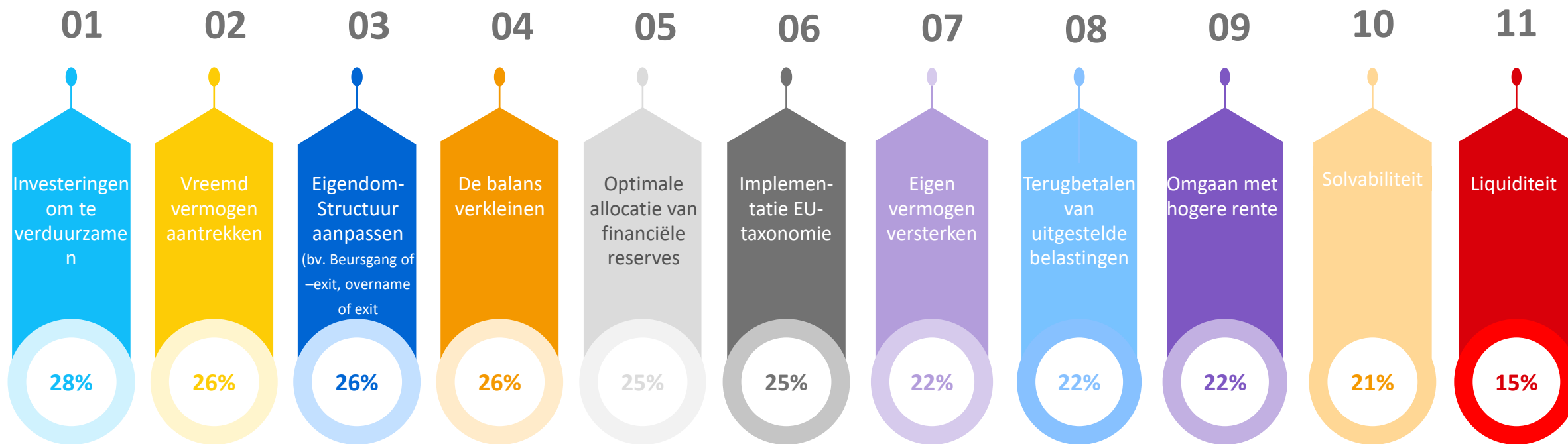


Q: Geef voor elk van de volgende stellingen aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. | Q: Als u denkt aan de impact van een stijgende inflatie op uw bedrijf, verwacht u de oplopende kosten van deze hogere inflatie te kunnen doorberekenen? | Q: Wat zijn uw verwachtingen voor de inflatie voor einde jaar 2022?

* zie ook slide 6

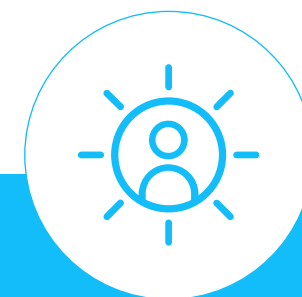
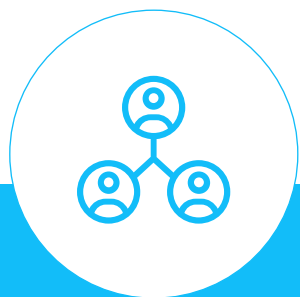
Over het algemeen zijn er geen specifieke financiële uitdagingen die er echt uitspringen voor topmanagers. Investerings voor verduurzaming worden wel door de meeste topmanagers benoemd als de grootste uitdaging voor 2023.

Financiële uitdagingen



Q: Welke van deze zijn voor uw bedrijf de grootste uitdagingen voor 2023?

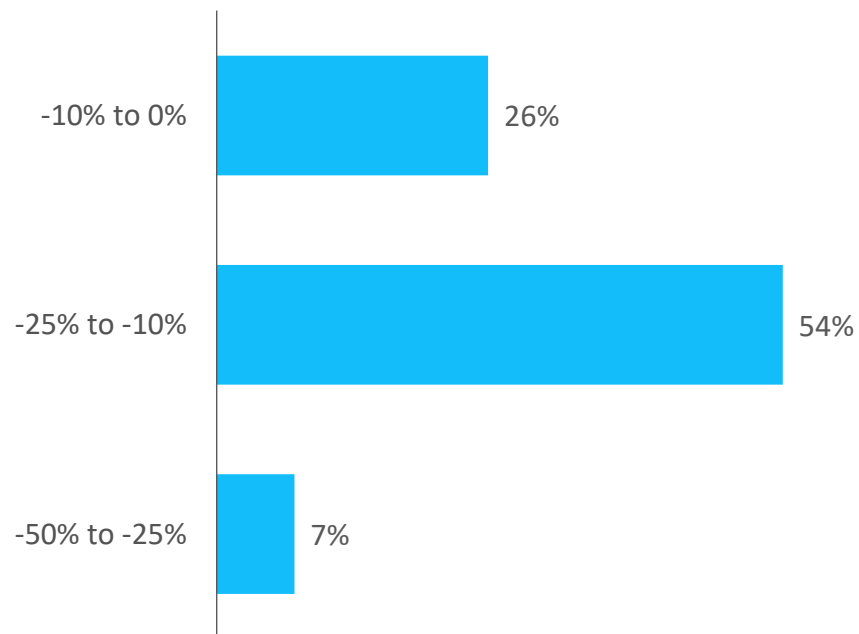
4.2 Energielasten



- Topmanagers verwachten als gevolg van de stijgende energieprijzen dat de winstmarges onder druk zullen staan. Meer dan de helft verwacht een impact op de winstmarges met meer dan 10%.

87% van de topmanagers verwacht in bepaalde mate dat de winstmarges negatief beïnvloed zullen worden door de stijgende energieprijzen.

Impact winstmarge door hoge energieprijzen



- Het bedrijf moet zijn **productie aanpassen** vanwege stijgende energiekosten
- Het **beheersen van de impact van de hoge energieprijzen** is iets waar we mee te maken hebben en het heeft een zeer **negatieve invloed** op ons in termen van het **genereren van inkomsten**.

Aanpassen productie vanwege energiekosten

18% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*



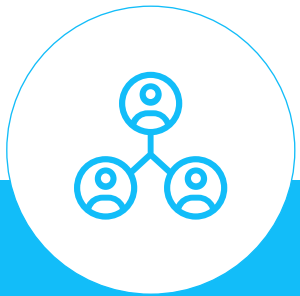
Bedrijfsvoering bewapenen tegen stijgende energieprijzen

35% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*

Q: Als u denkt aan de hogere energieprijzen, in hoeverre verwacht u dat dit impact gaat hebben op de winstmarges binnen uw bedrijf?

* zie ook slide 6

4.3 Talent behouden



- Gekeken naar het talentmanagement binnen bedrijven is dit voor het overgrote deel van de topmanagers nog geen actuele zorg. Desalniettemin spelen topmanagers in op het behouden van talent binnen het bedrijf door o.a. opleidingsmogelijkheden aan te bieden en het diversiteitsbeleid te versterken.

De voornaamste ontwikkelingen die bedrijven ondernemen om hun talent te behouden is het bieden van meer opleidingsmogelijkheden en het versterken van het diversiteitsbeleid.

Talent behouden



Actuele zorgen onder topmanagers

- Werkmethode en gebrek aan flexibiliteit in het gebruik van uitzendkrachten
- Het verbeteren van de individuele competenties van de medewerkers
- Het versterken van de ontwikkeling van talent zal leiden tot een aanzienlijke verbetering van het leiderschap in de industrie en het gerealiseerd van de vooruitgang

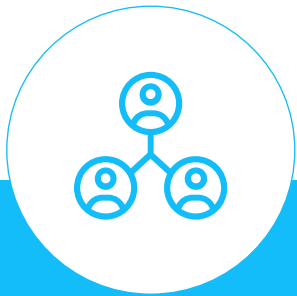
7% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*



Q: Wat doet u om talent voor uw bedrijf te behouden?

* zie ook slide 6

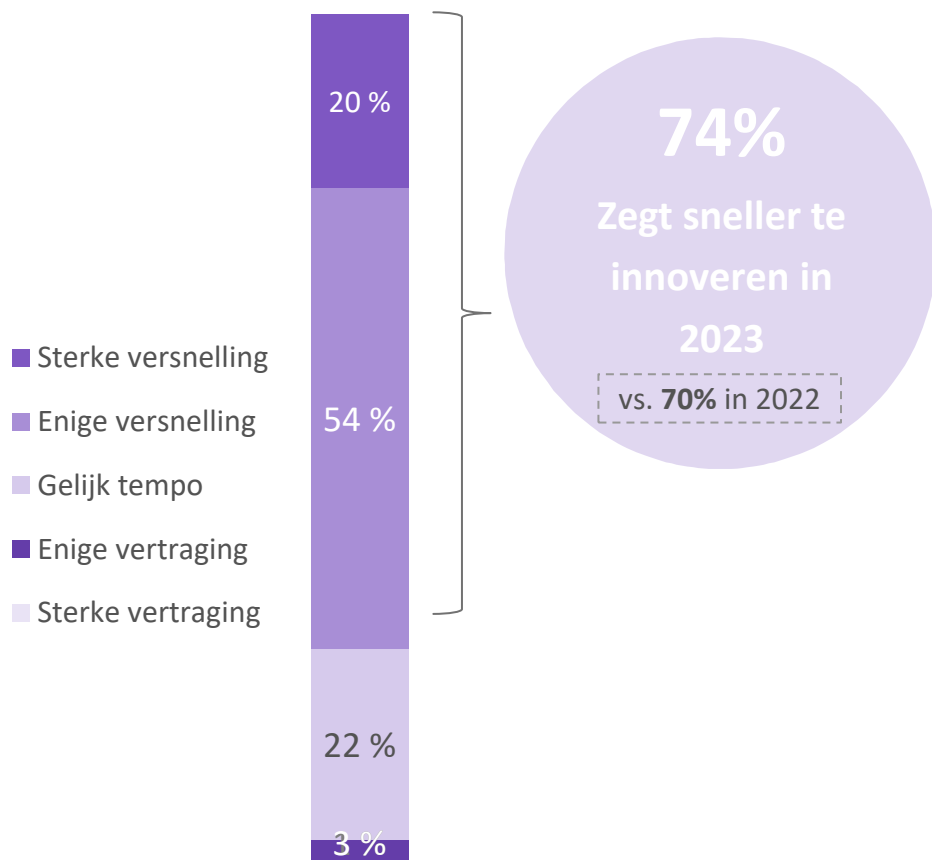
4.4 Innovatie



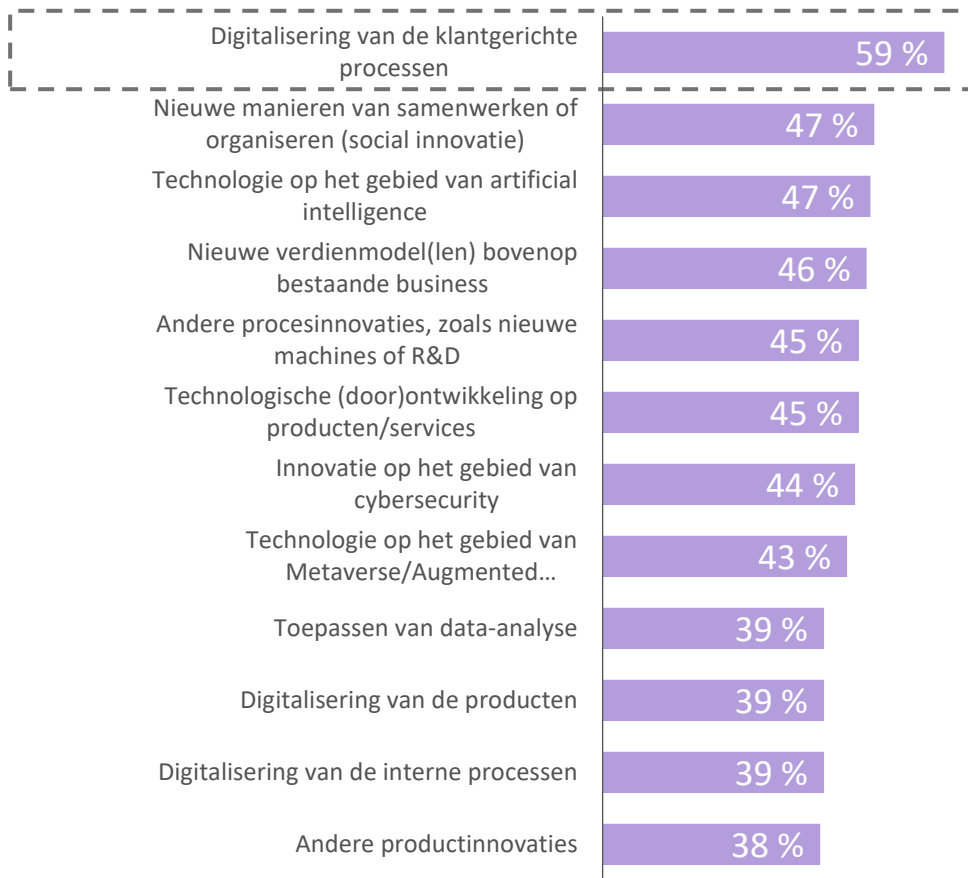
- Naast duurzaamheid vindt er ook een versnelling van innovatie plaats. In lijn met strategische prioriteiten zijn de gebieden van versnelling duidelijk gericht op digitalisering van klantgerichte processen.
- Digitalisering op het gebied van producten en interne processen worden over het algemeen minder belangrijk gevonden op het moment.

In lijn met vorig jaar zegt het merendeel van de topmanagers sneller te gaan innoveren. De ontwikkelingen met betrekking tot groeikansen via nieuwe markten/producten, zet men aan tot innovatie en vernieuwing. Met name op het gebied van digitalisering.

Mate van versnelling innovatie



Gebieden van versnelling innovatie



20% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*



Groei via nieuwe markten/producten

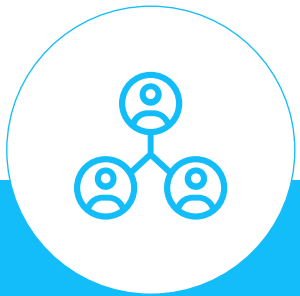
16% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*

Q: Wat verwacht u in uw bedrijf te zien gebeuren in 2023 als het gaat om innovatie, in vergelijking met de jaren daarvoor?

Q: Op welke van de volgende gebieden ziet u een versnelling of vertraging van innovatie binnen uw bedrijf, in vergelijking met de jaren daarvoor?

* zie ook slide 6

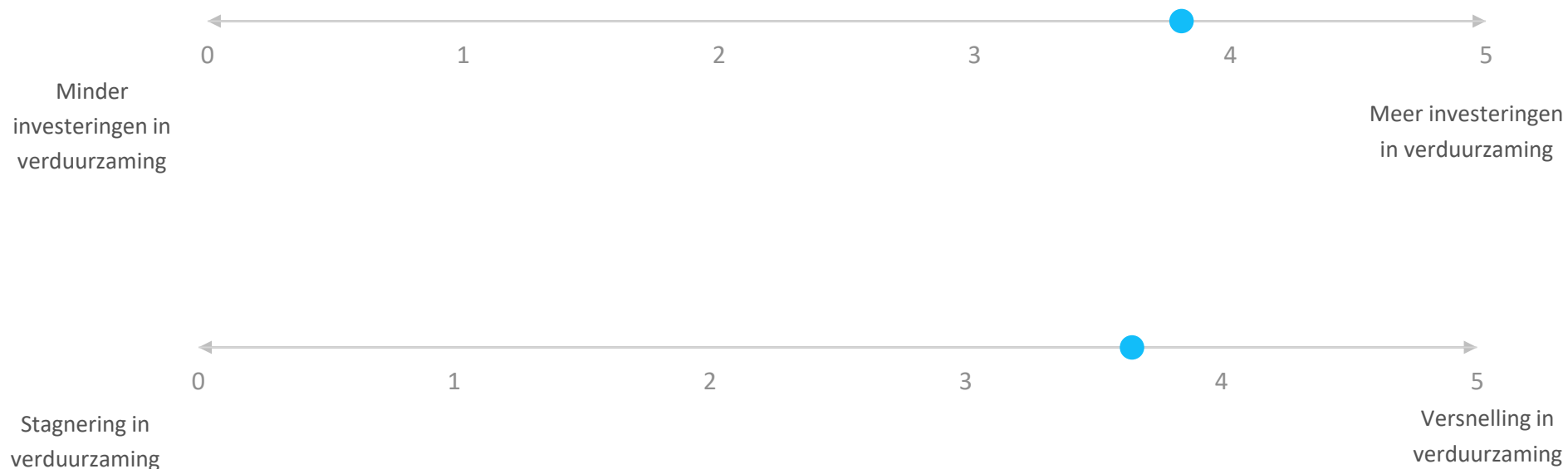
4.5 Duurzaamheid



- Op het gebied van duurzaamheid geven de meesten topmanagers aan sneller te willen innoveren en meer te willen investeren in verduurzaming ondanks een mogelijke aanstaande recessie. De top 3 prioriteiten liggen, evenals 2021, op het promoten van een gezonde levensstijl, vergroenen van energieverbruik en maatschappelijke betrokkenheid.
- Ook wordt er actie ondernomen om energie-efficiënter te worden. Topmanagers zijn met name van plan om te investeren in verduurzaming. De ruime meerderheid van topmanagers is van plan deze investeringen door te berekenen aan klanten.

De noodzaak van meer investeringen op het gebied van verduurzaming wordt erkend. De meesten topmanagers verwachten zowel meer als snellere investeringen in verduurzaming.

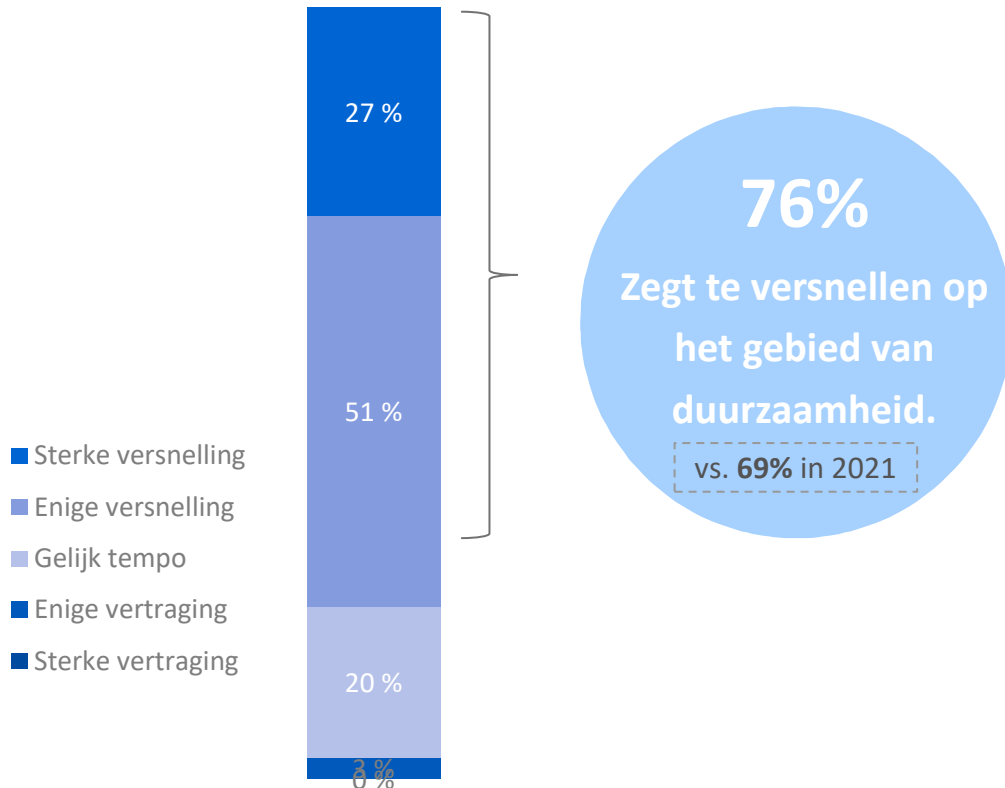
Verwachting impact recessie op verduurzaming



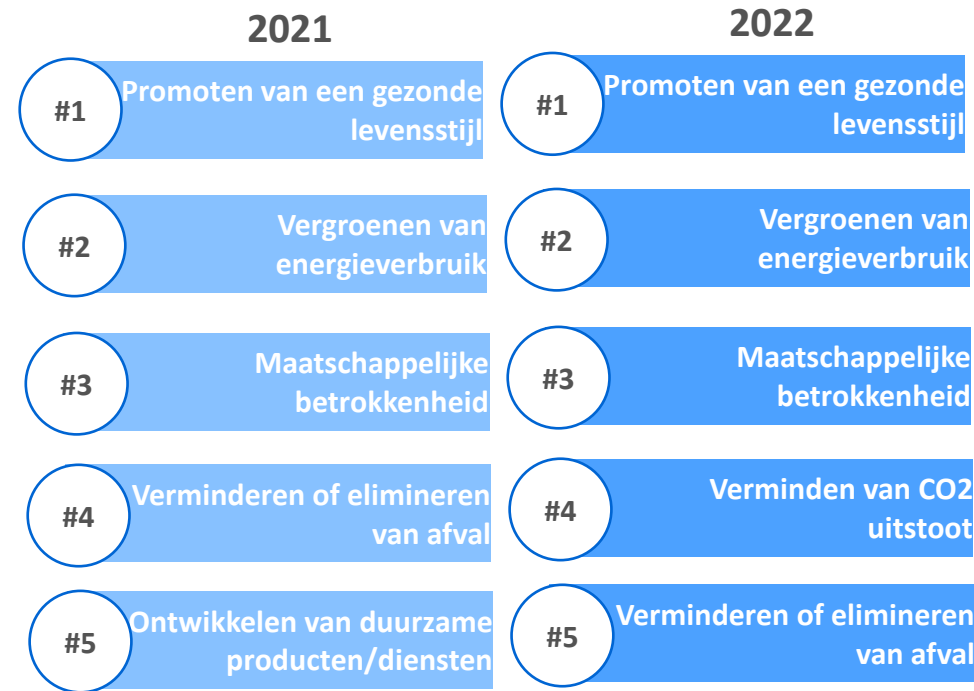
Q: Hoe verwacht u dat de hoge energieprijzen, inflatie en de mogelijkheid van een recessie impact gaan hebben op uw investeringen in verduurzaming?

Meer dan driekwart van de topmanagers geeft aan in 2023 te gaan versnellen op het gebied van duurzaamheid. Net als vorig jaar ligt de belangrijkste focus op het promoten van een gezonde levensstijl, gevolgd door vergroenen van energieverbruik en maatschappelijke betrokkenheid.

Mate van versnelling - duurzaamheid



Gebieden van versnelling door duurzaamheid

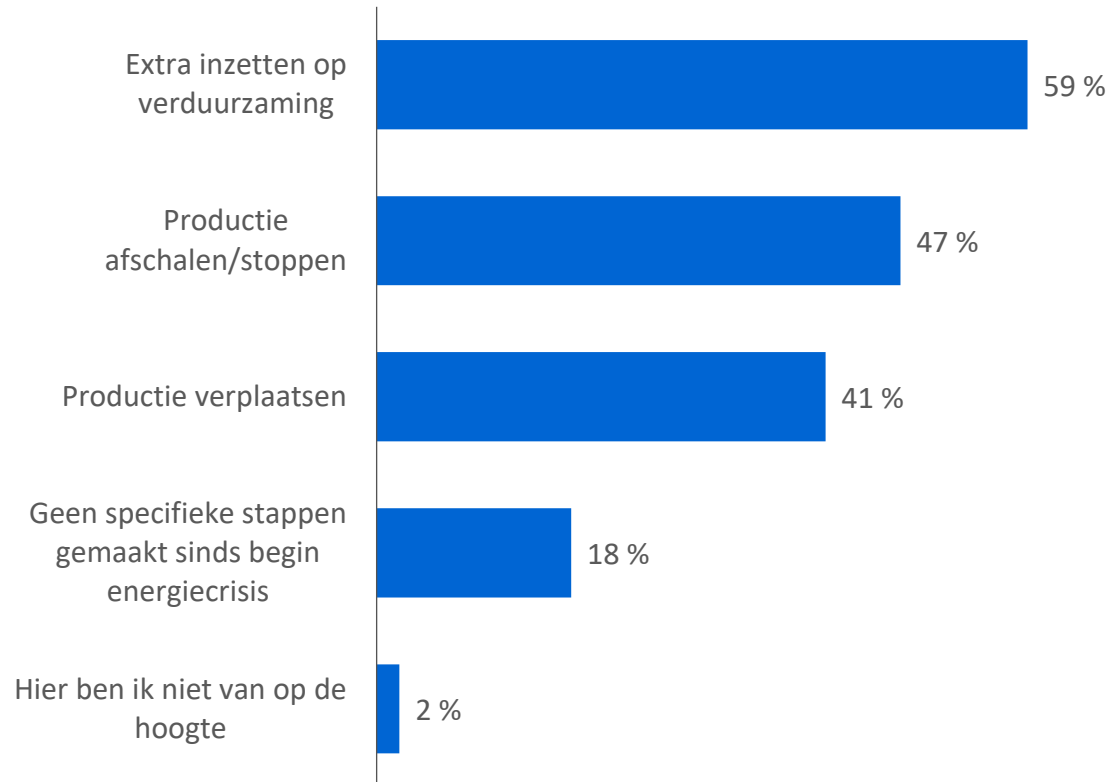


Q: Wat ziet u in uw bedrijf gebeuren in 2023 als het gaat om verduurzaming, in vergelijking met de jaren daarvoor?

Q: Kunt u aangeven op welke gebieden dit jaar vooral een versterkte focus ligt wat betreft verduurzaming binnen uw bedrijf, in vergelijking met de jaren ervoor?

Bedrijven zullen voornamelijk extra inzetten op verduurzaming om energie-efficiënter te worden. Bijna de helft van de managers wil de productie afschalen/stoppen of verplaatsen. De kosten van de verduurzamingsinvesteringen zullen door de meeste bedrijven worden doorberekend aan klanten.

Energie-efficiënter worden



Verwachting doorberekenen verduurzamingsinvesteringen

76% Verwacht **wel** door te berekenen aan klanten

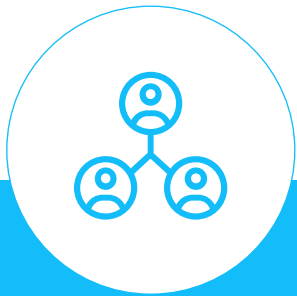
17% Verwacht **niet** door te berekenen aan klanten

7% Weet het nog niet

Q: Wat doet uw bedrijf om energie-efficiënter te worden?

Q: Verwacht u de verduurzamingsinvesteringen door te kunnen berekenen aan uw klanten (bijv. door hogere prijzen te vragen)?

4.6 ESG-regelgeving



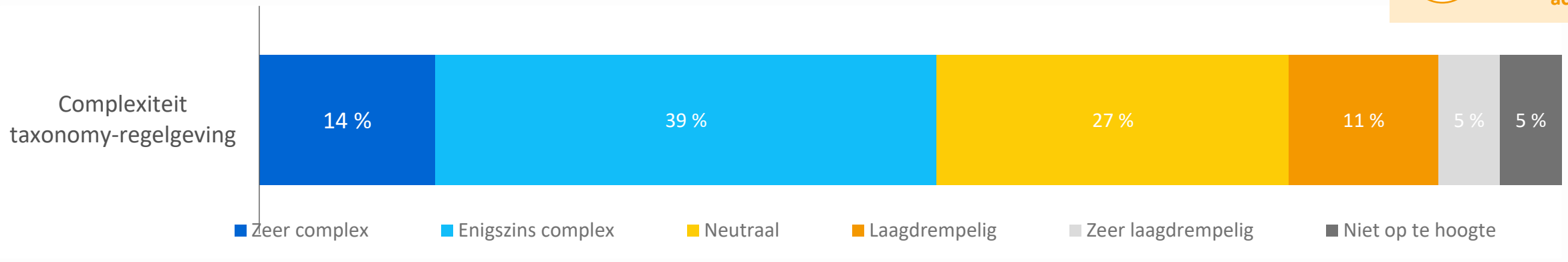
- De nieuwe taxonomie regelgeving wordt over het algemeen als complex ervaren. Vooral topmanagers in de detailhandel en industrie hebben moeite met de complexiteit.
- Desalniettemin geeft de meerderheid van topmanagers aan klaar/vergevorderd te zijn met de implementatie.

Bijna alle topmanagers zijn op de hoogte van de taxonomie-regelgeving. Iets meer dan de helft vindt de regelgeving complex.

Complexiteit taxonomie-regelgeving

Regulering

32% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*

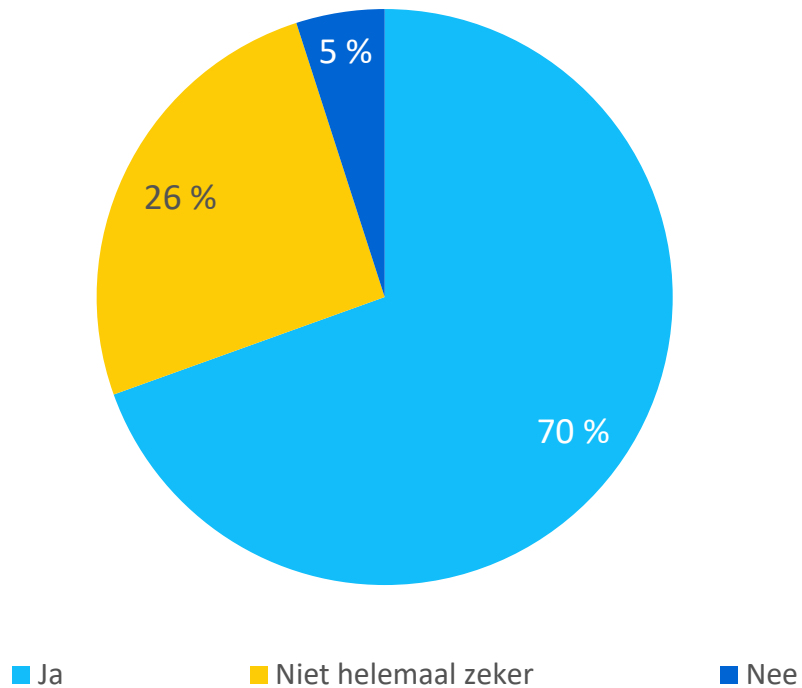


Q: Ervaart u de nieuwe taxonomie-regelgeving als complex?

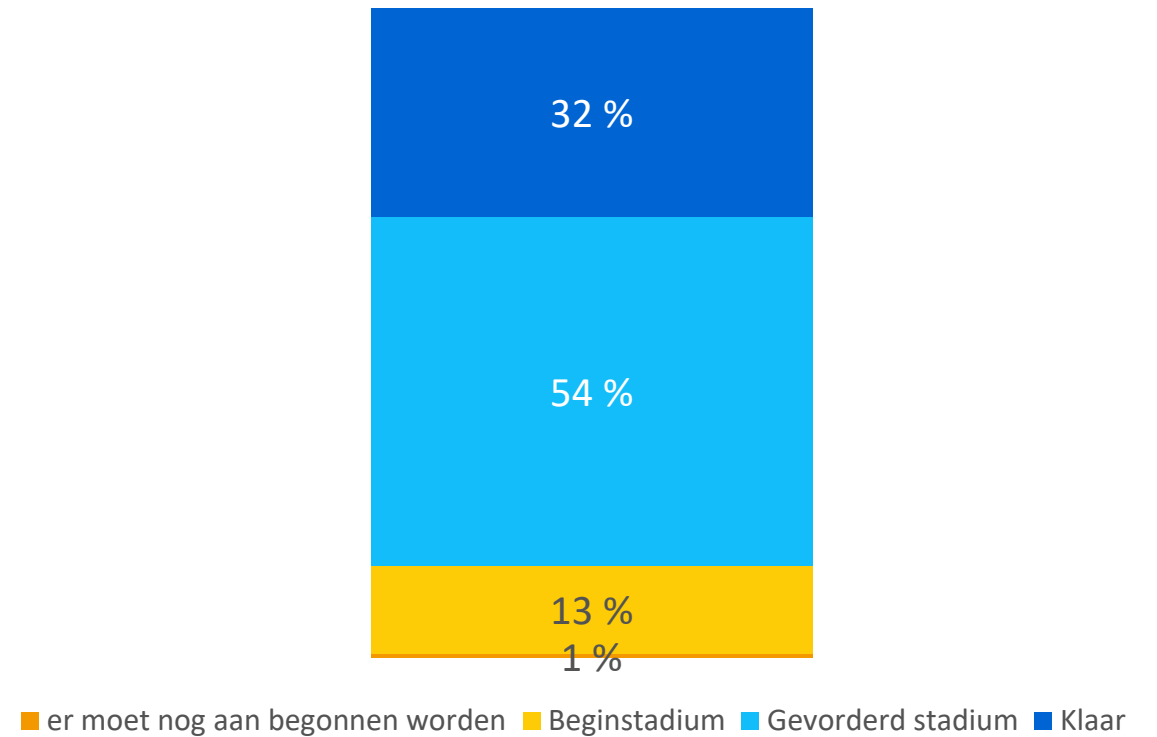
* zie ook slide 6

Ondanks de complexiteit geeft het merendeel van de topmanagers aan dat hun bedrijf klaar is om de taxonomieregels vanaf 2023 toe te kunnen passen. Zo zijn de meeste bedrijven al klaar of in een gevorderd stadium met hun transitieplan.

Toepasbaarheid taxonomieregels voor 2023



Hoever gewerkt aan transitieplan

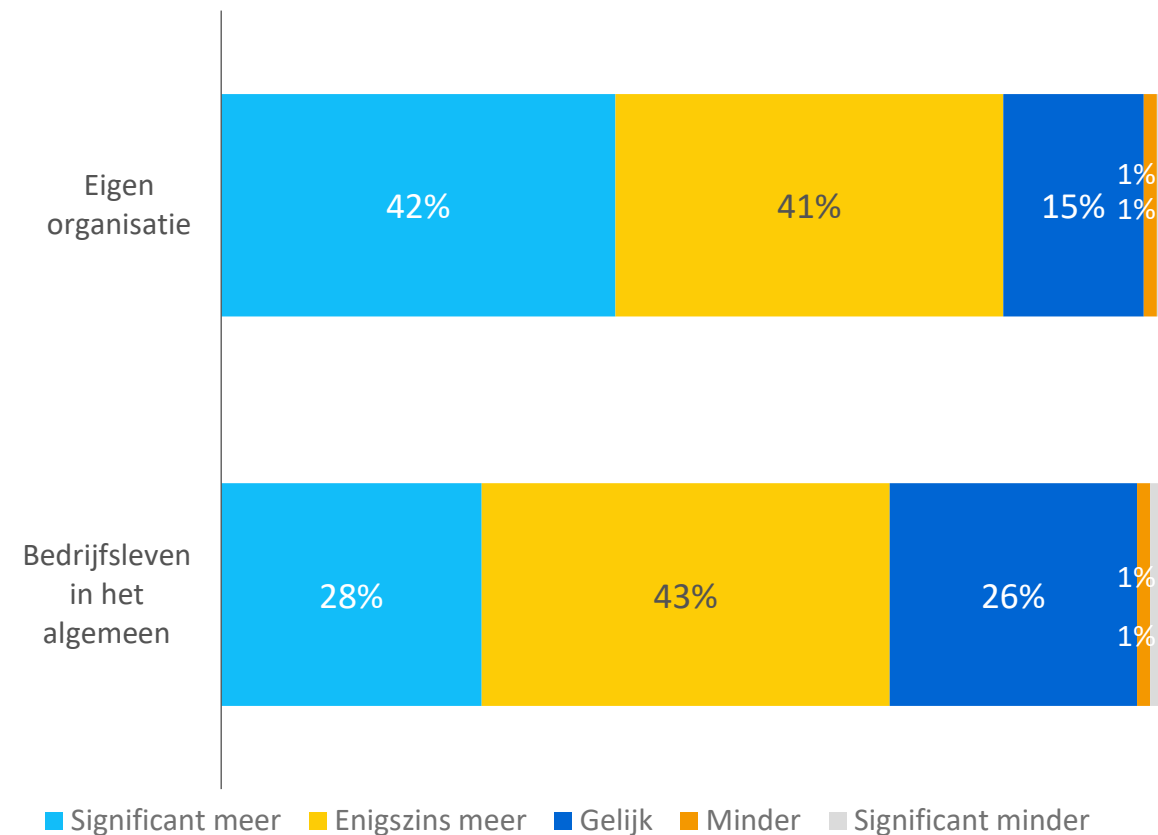


Q: Is uw bedrijf klaar om de taxonomieregels vanaf 2023 toe te passen?

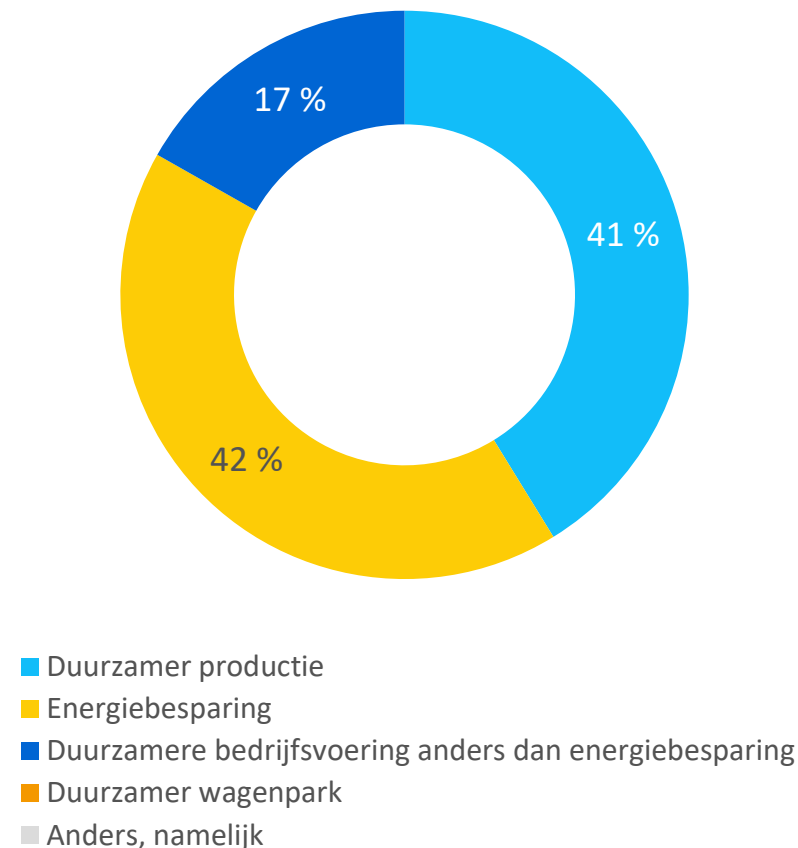
Q: Hoe ver bent u met een transitieplan voor u bedrijf, gerelateerd aan de nieuwe taxonomieregels?

Bijna de helft van de topmanagers geeft aan dat de nieuwe taxonomie-regelgeving hen stimuleert om (significant) meer te investeren in het verduurzamen van het eigen bedrijf. De verwachting hiervoor ligt lager voor het bedrijfsleven in het algemeen. De verduurzaming zal voornamelijk gebeuren door duurzamere productie en energiebesparing.

Inzet duurzame investeringsbeslissingen



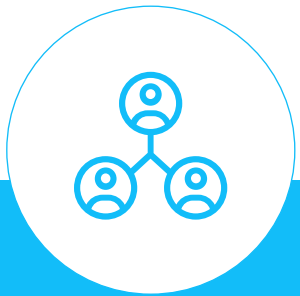
Investerings voor bedrijf



Q: Gekeken naar de taxonomie-regelgeving, in hoeverre zet deze u aan om nieuwe duurzame investeringsbeslissingen te nemen? En hoe verwacht u dat bedrijven in brede zin aangezet worden om nieuwe duurzame investeringsbeslissingen te nemen?

Q: Om wat voor investeringen gaat het dan met name voor uw bedrijf?

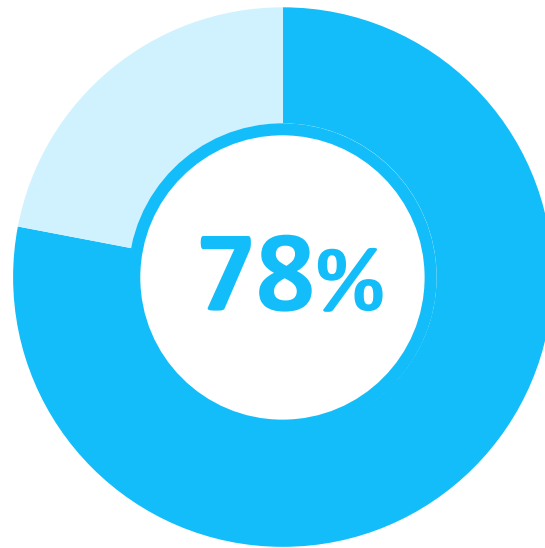
4.7 Geopolitiek



- De ontwikkelingen op geopolitieke gebied maakt het internationale vestigingsbeleid van bedrijven nog belangrijker. Topmanagers maken zich zorgen over de negatieve impact die de ontwikkelingen kunnen hebben op de inkomsten of processen.
- Ook ziet een deel van de topmanagers een kans om in te spelen op de geopolitieke ontwikkelingen in China. 50% wil graag activiteiten binnen de Chinese markt uitbreiden.

Bijna 80% van de topmanagers geeft aan dat de huidige geopolitieke ontwikkelingen belangrijker zijn geworden voor hun internationale vestigingsbeleid.

Geopolitieke ontwikkelingen



Waarom belangrijk?

- ”
- Geopolitieke ontwikkelingen zijn belangrijk voor het internationaal vestigingsbeleid omdat ze van **invloed kunnen zijn op het vermogen van een bedrijf om zaken te doen in een bepaald land of een bepaalde regio**
 - Dit zal de **normale gang van zaken beïnvloeden**
 - **Gemakkelijk vervoer van goederen kan leiden tot betere import- en exportactiviteiten**

Geopolitiek

14% van de topmanagers beschouwt dit als actuele zorg*

Vindt de geopolitieke ontwikkelingen belangrijker geworden voor het internationale vestigingsbeleid

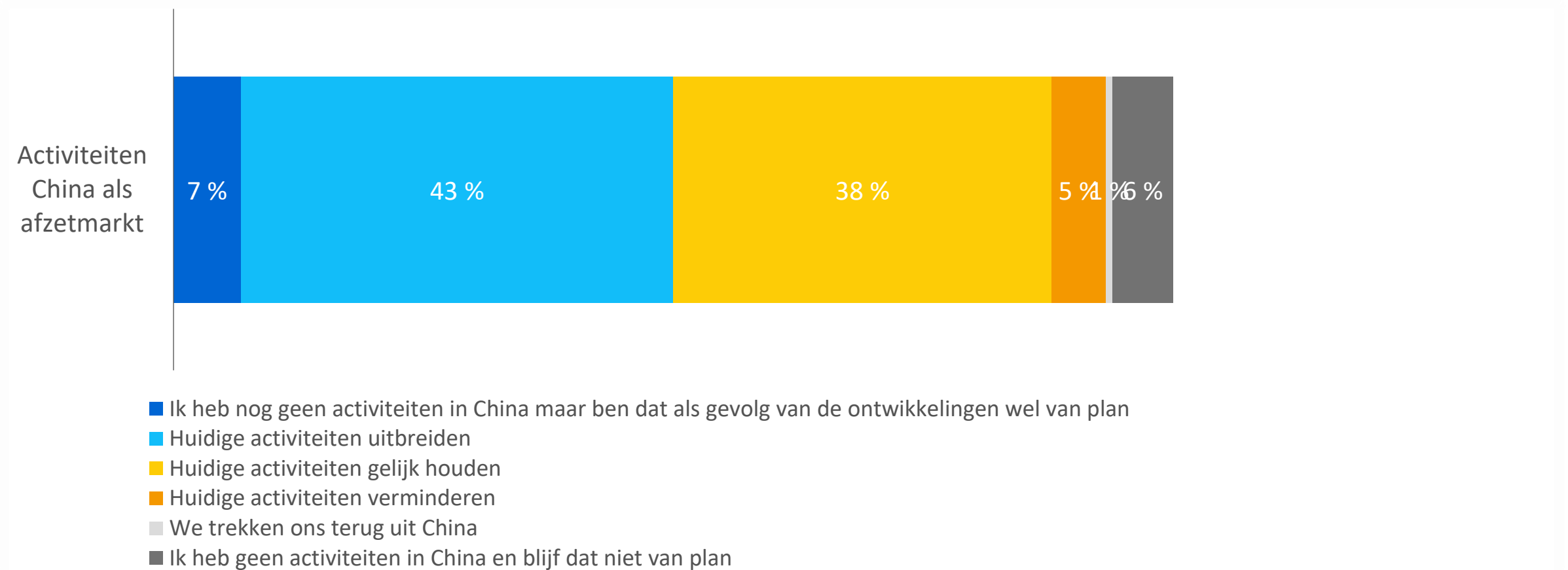
Q: Zijn voor uw internationale vestigingsbeleid geopolitieke ontwikkelingen belangrijker geworden?

Q: U heeft aangegeven dat geopolitieke ontwikkelingen belangrijk zijn voor uw internationale vestigingsbeleid, wat is hier de aanleiding van?

* zie ook slide 6

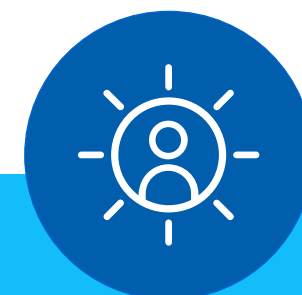
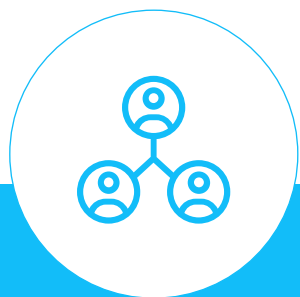
De helft van de topmanagers zien door de huidige economische en politieke ontwikkelingen binnen China juist kansen om activiteiten op te gaan starten of deze verder uit te breiden. Slechts een zeer klein deel wil haar activiteiten in China verminderen of zich volledig terug trekken.

China als afzetmarkt



Q: Als u denkt aan de economische en politieke ontwikkelingen binnen China en de gunstige/ongunstige toekomstmogelijkheden, ziet u een reden om uw activiteiten gerelateerd aan China als afzetmarkt anders te ondernemen?

5. Bijlage



1. Opzet studie
2. Demografie topmanagers
3. Sector verdeling



Veldwerk

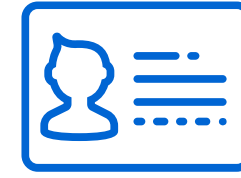
Veldwerk: November 2022

N=148



Steekproef

- C-Level functie (CEO, COO, CFO etc.)
- Ten minste mede zeggenschap over de strategische planning
- >250 mln. jaaromzet
- Beursgenoteerd: ja (96) nee (39)



Demografie

Geslacht:

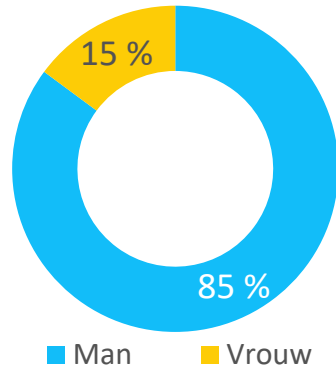
Mannen (126) / Vrouwen (22)

Leeftijd:

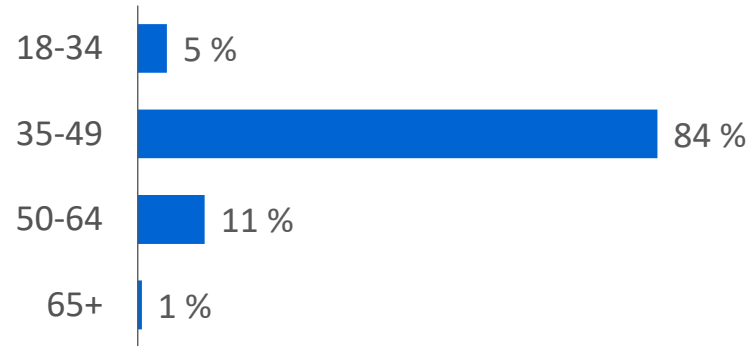
18-34 (7), 35-49 (124), 50-64 (16), 65+ (1)

Demografie topmanagers

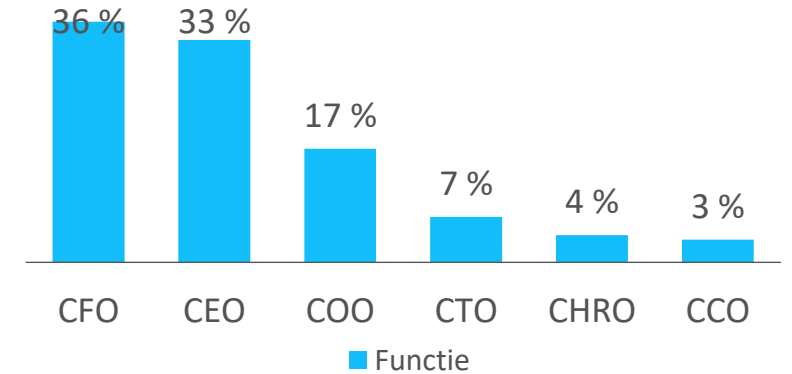
Geslacht



Leeftijd



Functie

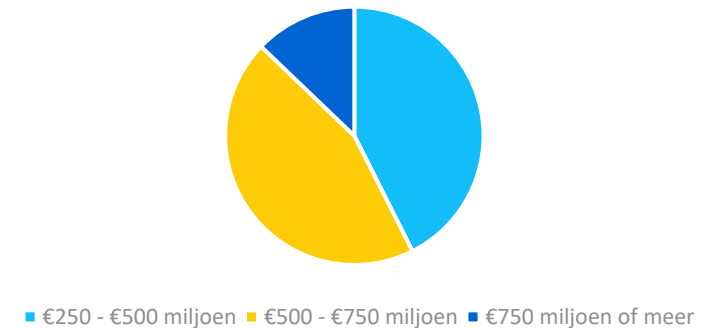


Sector



74%
beursgenoteerd

Jaarlijkse omzet



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

Sector verdeling

Sector	% (n=148)
Detailhandel (E-commerce)	21 %
Detailhandel (food & agri)	18 %
Financiële instellingen	9 %
IT/Tech en Communicatie	9 %
Groothandel	8 %
Advisering, Onderzoek en	8 %
Industrie	5 %
Detailhandel (non-food)	5 %
Bouwnijverheid	5 %
Transport en Logistiek	3 %

Sector	% (n=148)
Vastgoed	3 %
Water- en afvalverwerking	1 %
Openbaar bestuur en Overheid	1 %
Onderwijs	1 %
Landbouw, Bosbouw en Visserij	1 %
Overige dienstverlening	0 %
Nutsbedrijven	0 %
Horeca	0 %
Gezondheids- en Welzijnszorg	0 %
Cultuur, Sport en Recreatie	0 %

Q: Binnen welke sector valt uw bedrijf?