



Enquête:

De wendbaarheid van onze Belgische
bedrijven.



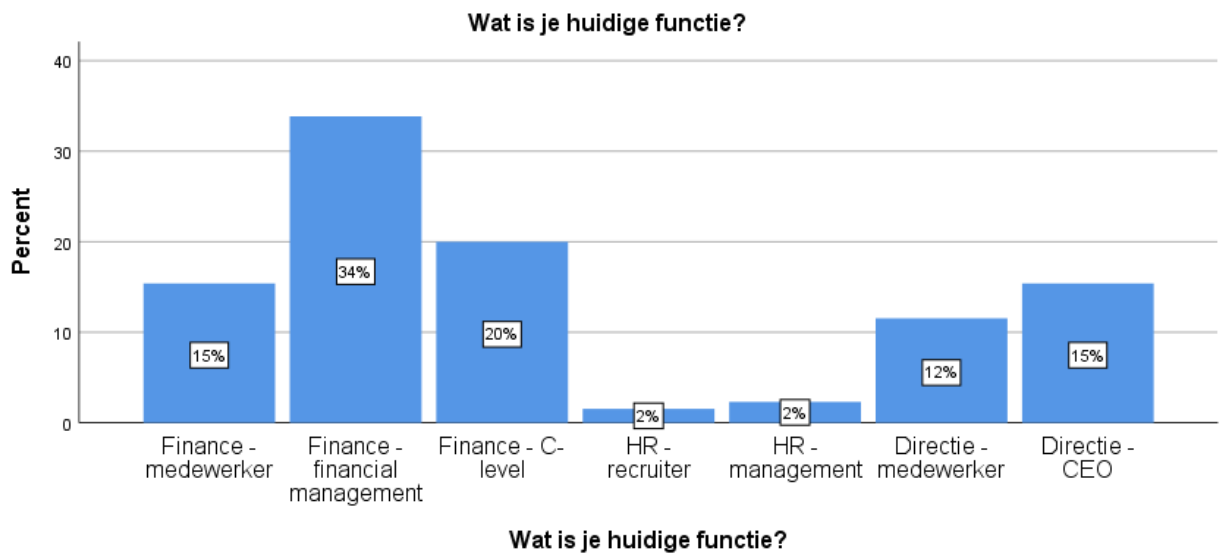
Contents

Vraag 1 - Wat is je huidige functie?.....	4
Vraag 2 – In welke sector bent u werkzaam?.....	5
In welke andere sector?	6
Vraag 3 – Wat is de bedrijfsgrootte van uw onderneming?.....	6
Vraag 4 – Welk percentage thuiswerk is er in jouw organisatie in oktober 2020?.....	8
Vraag 5 – Wat is de impact van de huidige situatie op de mensen in jouw onderneming?	9
Vraag 6 – Wat is de impact van de huidige situatie op jouw onderneming?.....	10
Vraag 7 – Werkt jouw onderneming met teambubbels die elkaar afwisselen?.....	11
Waarom wel?	11
Waarom niet?.....	12
Vraag 8 – Is uw visie op lokaal of internationaal aanwerven veranderd?	13
Waarom wel?	13
Waarom niet?.....	14
Vraag 9 – Wat is de impact op de cijfers?	15
Welke andere?	15
Vraag 10 – Wat is de impact van de huidige situatie op jullie businessmodel?	16
Vraag 11 – Wat is de evolutie van jullie onderneming	20
... Op vlak van nieuwe diensten of producten lanceren?.....	20
... Op vlak van snelheid van ontwikkelen/lanceren?.....	21
...Op vlak van nieuwe afzetmarkten aanboren?	21
... Op vlak van producten of diensten schrappen?	22
Vraag 12 – Welke vernieuwingen zijn er doorgevoerd?.....	23
Vraag 13 – Wordt de digitale kaart nu 100% getrokken op de financiële afdeling?.....	26
Waarom wel?	27
Waarom niet?.....	28
Vraag 14 – Waar staan jullie in het digitaliseren van volgende processen?	29
Vraag 15 – Wat wordt er als basis genomen voor het budget van 2021?.....	30
Anders, namelijk:.....	31
Vraag 16 – Wat is het belangrijkste focuspunt bij de budgetopmaak?.....	32
Eerste belangrijkste punt:	32
Tweede belangrijkste punt:	34
Derde belangrijkste punt:	36

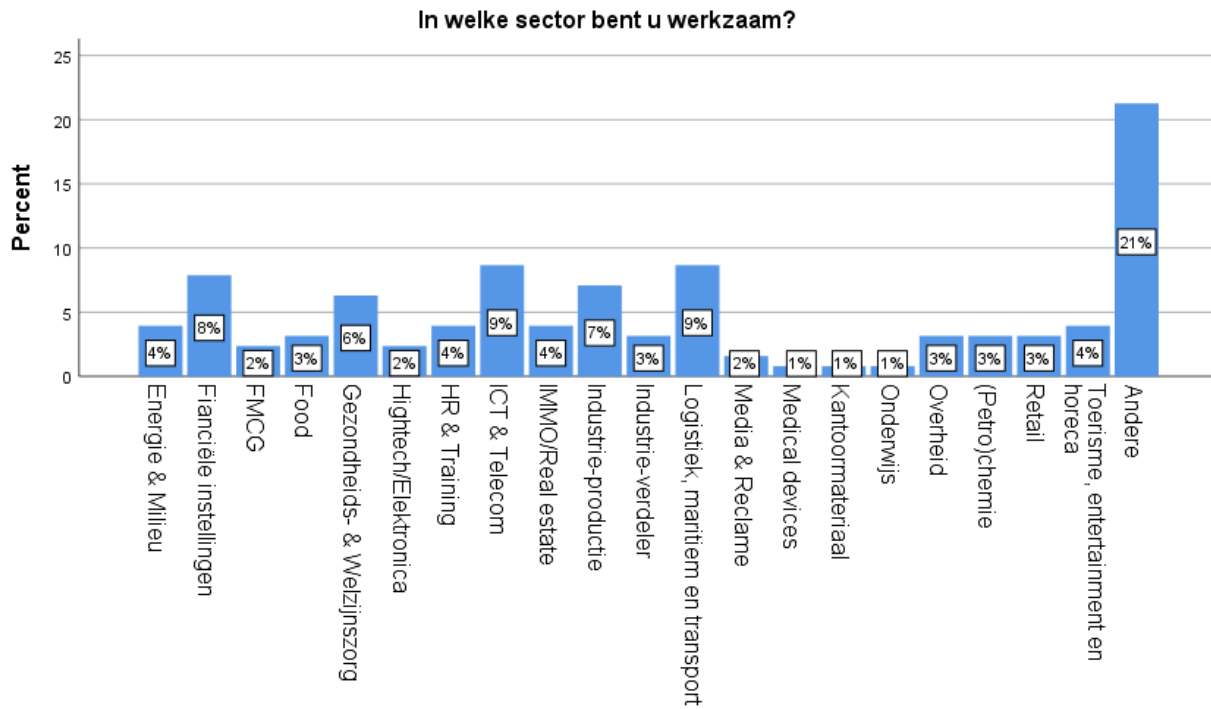


Vraag 17 – Is er sprake van meer micromanagement op FP&A?	38
Vraag 18 – Hoe pak je de financiële planning aan op vlak van kosten?	39
Vraag 19 – Hoe pak je de financiële planning aan op vlak van opbrengsten?	42
Vraag 20 – Zijn jullie op zoek naar het introduceren van dynamische planning?	45
Vraag 21 –	46
Eerste belangrijkste punt:	46
Tweede belangrijkste punt:	48
Derde belangrijkste punt:	50

Vraag 1 - Wat is je huidige functie?



Vraag 2 – In welke sector bent u werkzaam?





In welke andere sector?

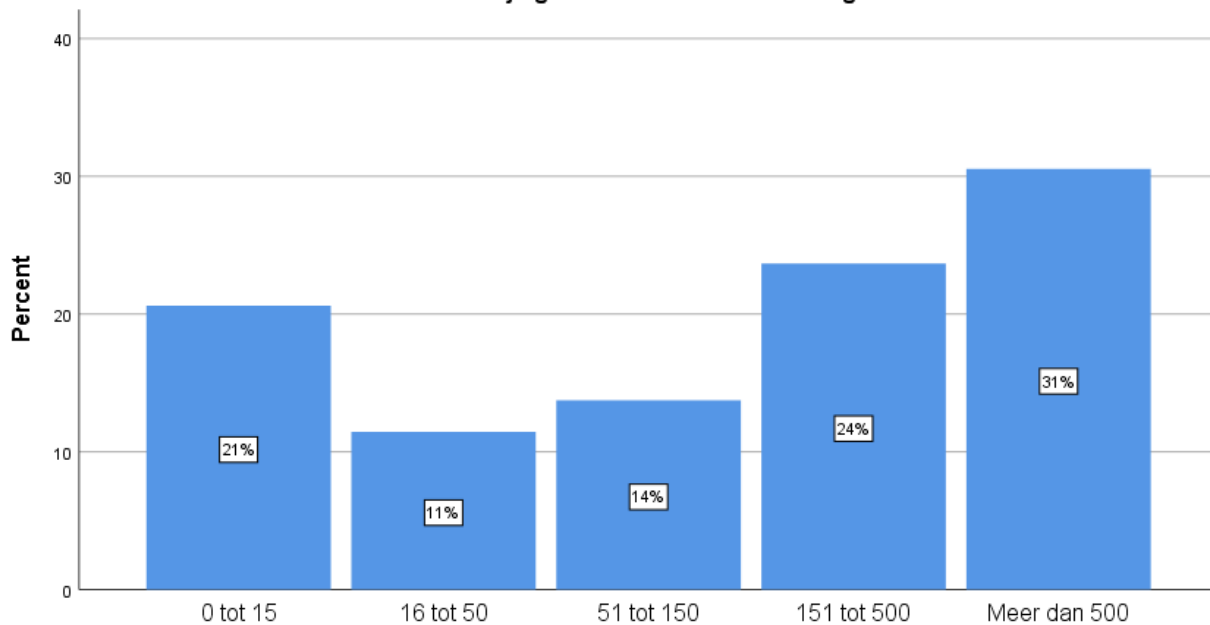
In welke andere sector bent u werkzaam?

Valid	
	Accounting
	Actueel werkloos
	Advisory
	Automated Material Handling
	Automotive
	Bouwsector
	Consultancy
	Consultancy Finance
	Consulting
	Contact center
	Data & Cloud Solutions
	Diamantorganisatie
	Dienstensector
	Engineering
	Inspectie expertise en controle schepen en jachten
	Interim management
	Interim manager finance
	Legal
	Maritieme waterbouw
	Professional services
	Uitzendkantoor
	Verdeler landbouw-, tuinbouw- en industriemachines

Vraag 3 – Wat is de bedrijfsgrootte van uw onderneming?



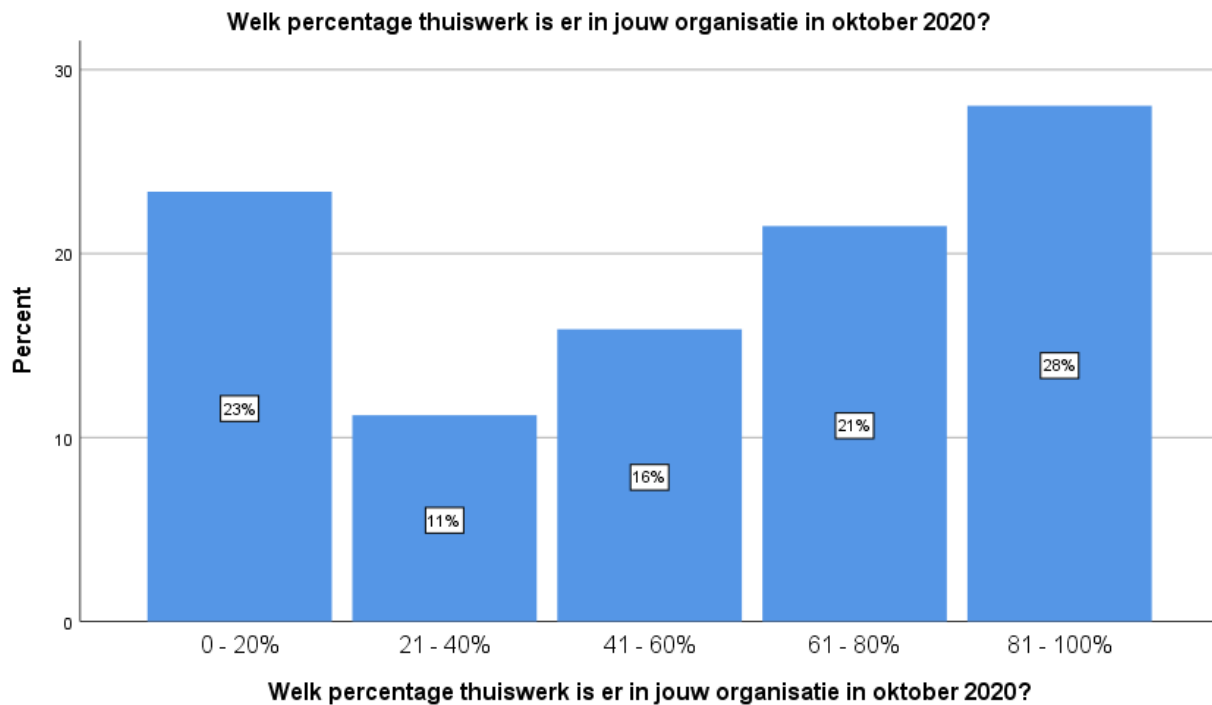
Wat is de bedrijfsgrootte van uw onderneming?



Wat is de bedrijfsgrootte van uw onderneming?

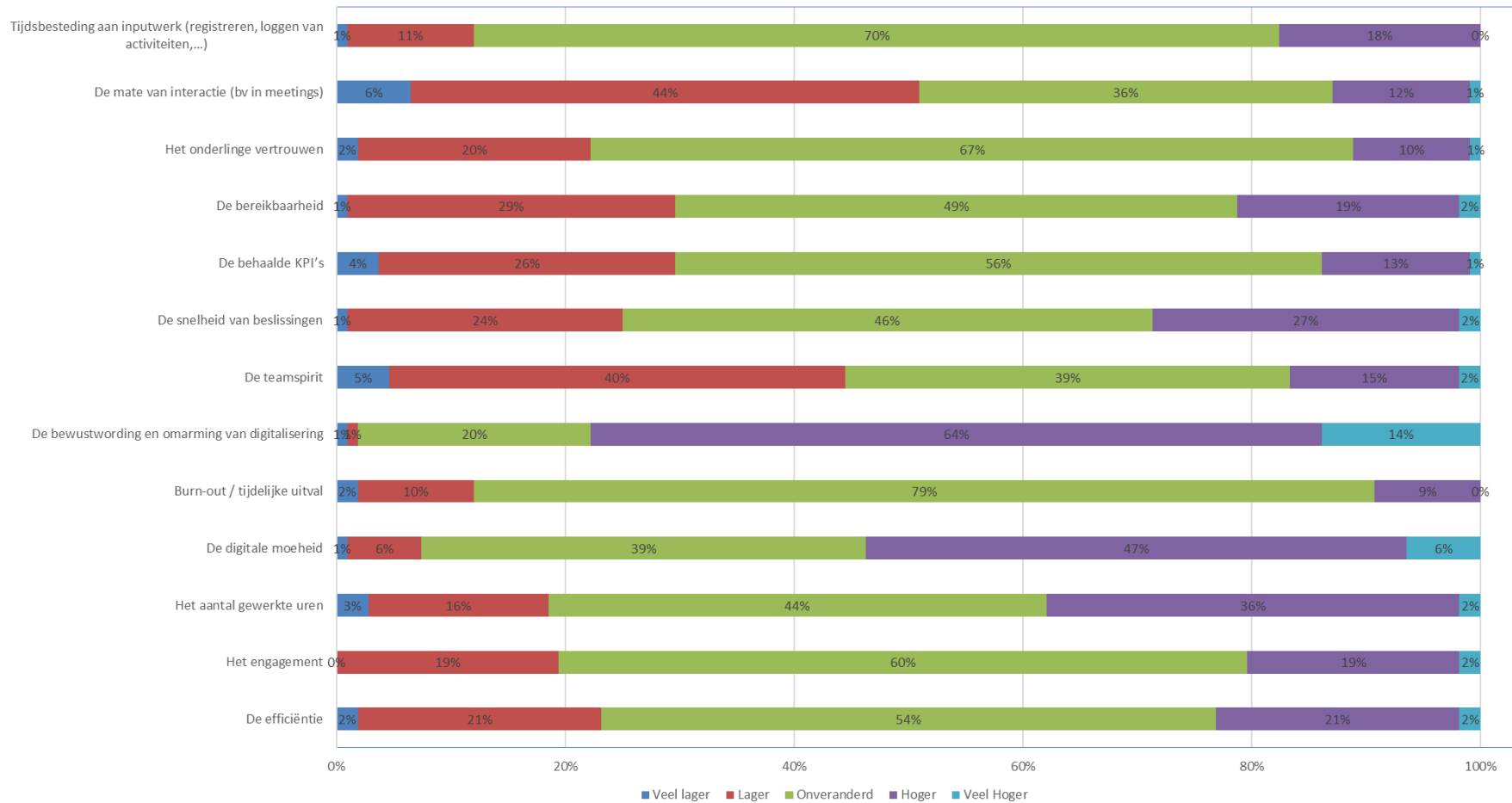


Vraag 4 – Welk percentage thuiswerk is er in jouw organisatie in oktober 2020?



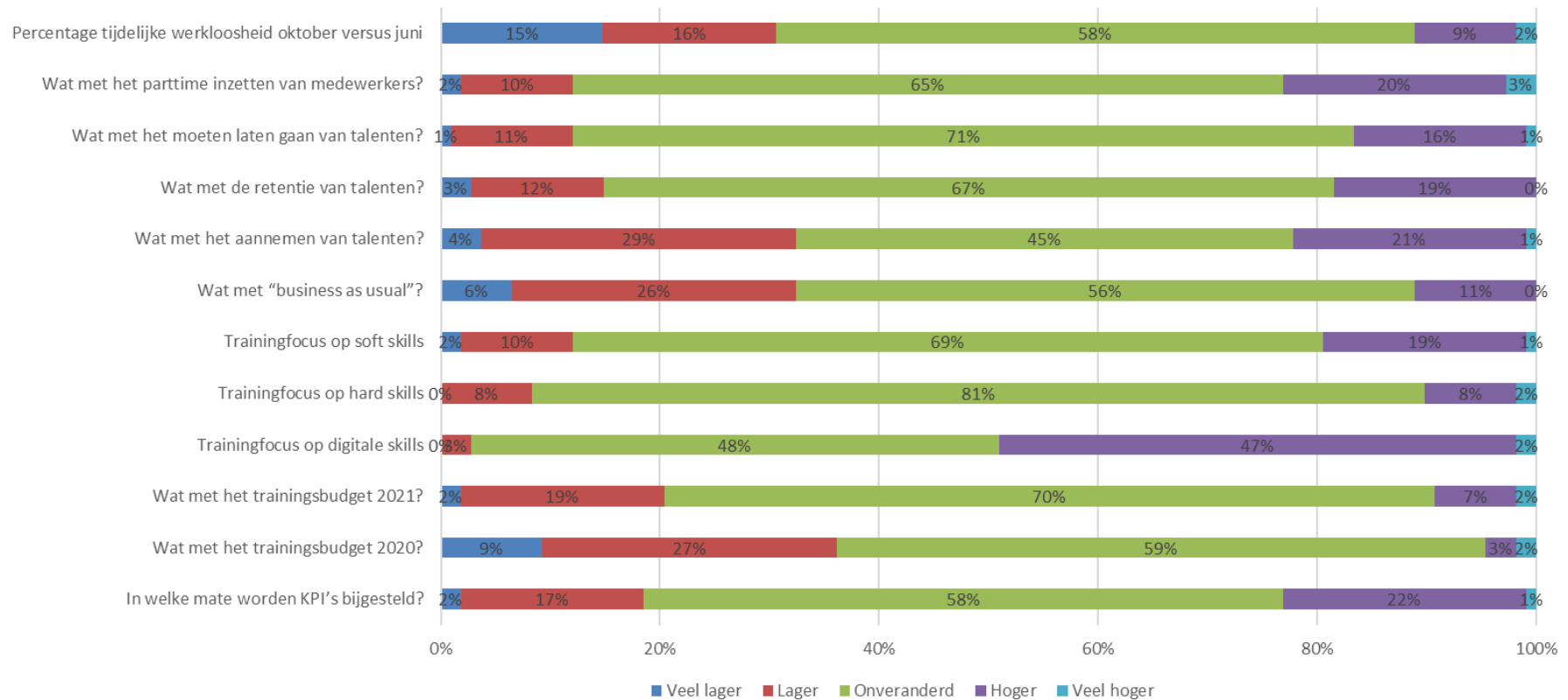
Vraag 5 – Wat is de impact van de huidige situatie op de mensen in jouw onderneming?

Wat is de impact van de huidige situatie op de mensen in jouw onderneming?



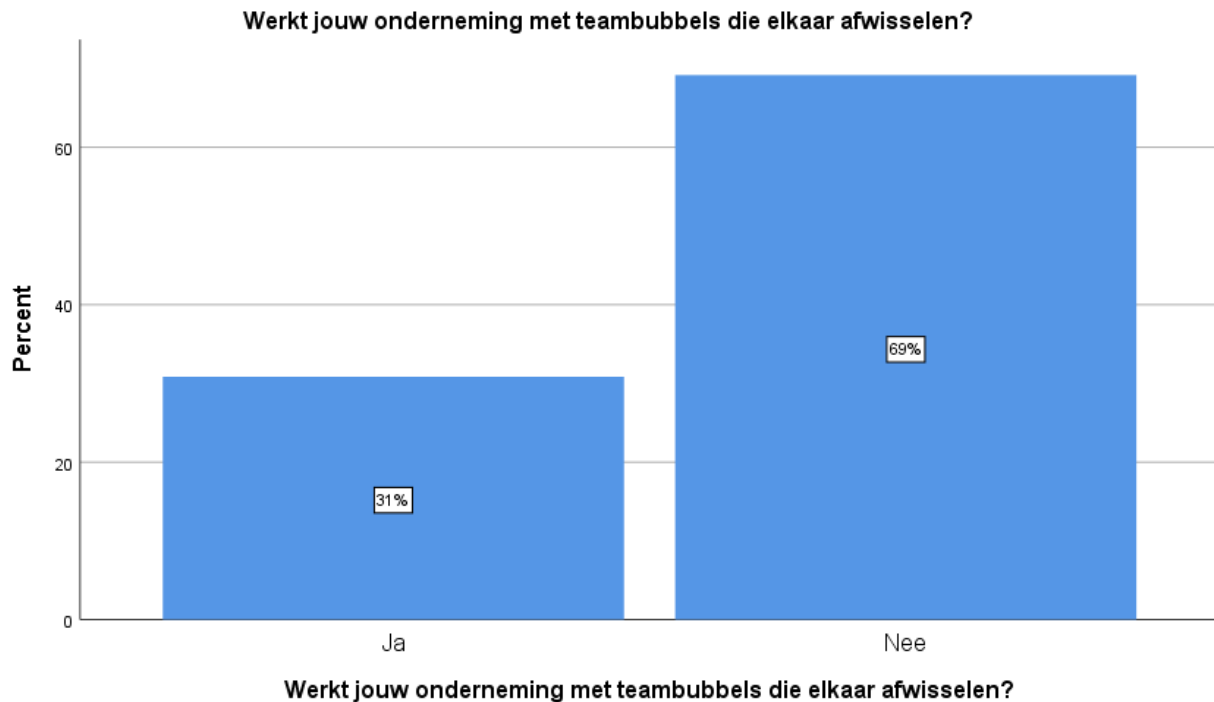
Vraag 6 – Wat is de impact van de huidige situatie op jouw onderneming?

Wat is de impact op de huidige situatie op jouw onderneming?



— = ÷ % + ✖

Vraag 7 – Werkt jouw onderneming met teambubbels die elkaar afwisselen?



Waarom wel?

Waarom werkt jouw onderneming wel met teambubbels

Valid

Als essentiële dienstverlener kunnen we het niet maken om een volledige afdeling te sluiten om welke reden dan ook.

Enkel binnen het logistieke team die picking en verwerking van bestellingen uitvoeren.

Enkel wanneer van toepassing bij de klant.

Het garanderen van fysieke bezetting van de bedrijfsuitvoering is noodzakelijk. Bubbels worden zo afgewisseld voor permanentie.

Indien je op een kantoor aanwezig wil zijn, moet je jouw geregistreerde dagen gebruiken

Toen het nog mocht van de regering: 2 bubbels week om week.

Vetrek al van teambubbels. In België hebben wij heel veel KMO's.

We willen voorkomen dat een dienst volledig uitvalt.



Waarom niet?

Waarom werkt jouw onderneming niet met teambubbels?

Valid

Beperking aantal mensen op kantoor tot 20 personen.

Bijna 100% thuiswerk

Door flexi uren wisselen de teams sowieso

Geen nood aan

Het is ook voor deze tijden minder gebruikelijk

Iedereen kan op een veilige wijze naar het werk komen en op het werk veilig afstandhouden.

Iedereen werkt van thuis uit, als je op kantoor komt is er voldoende ruimte/tools om veilig te werken.

Iedereen werkt van thuis uit.

Kleine teams

Maximaal thuiswerk

Maximale aanwezigheid op de werkplek; maatregelen kunnen gerespecteerd worden

Niet de ideale oplossing.

Niet nodig, veel thuiswerk en goede transparante planning

Praktisch niet haalbaar/zinnig, gezien enkele functies niet remote kunnen werken (permanentie).

Projectgerelateerde werkzaamheden

Retailorganisatie

Slechts drie vaste medewerkers en 250 vierkante meter oppervlakte.

Te klein

Telewerk

Telewerk is de norm, naar kantoor kan alleen voor knelpunctfuncties mits voorafgaandelijk akkoord

Telewerk is verplicht in België.

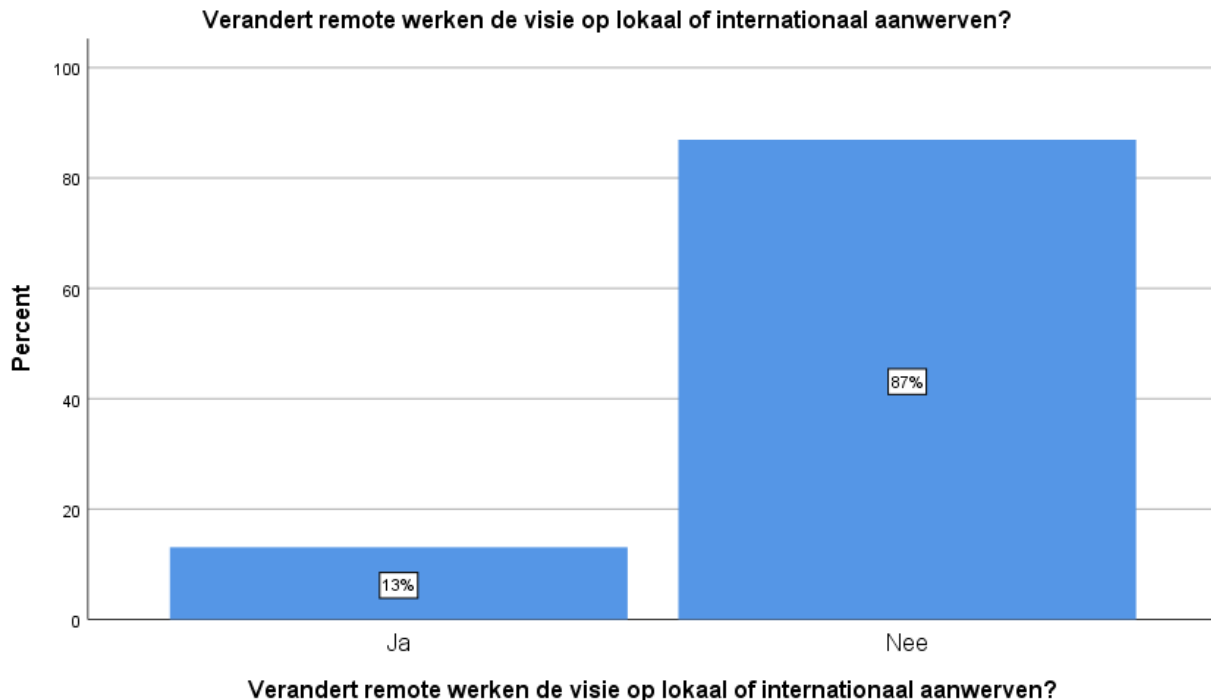
We hanteren een minimumbezetting en kunnen voldoende afstand garanderen.

We werken vrijwel allemaal individueel

Wij beschikken over veel kantoorruimte

Ze werken hoofdzakelijk van thuis uit.

Vraag 8 – Is uw visie op lokaal of internationaal aanwerven veranderd?



Waarom wel?

Waarom is uw visie op lokaal of internationaal aanwerven wel veranderd?

Valid
Aanwervingen vallen of staan met opportuniteiten.
Digitaal werken werkt.
Grenzen vallen weg, maar wel oppassen met fiscaliteit en RSZ
Kwaliteit wordt nog belangrijker
Woon-werkafstand lijkt aan belang te verliezen. Tijdelijk?

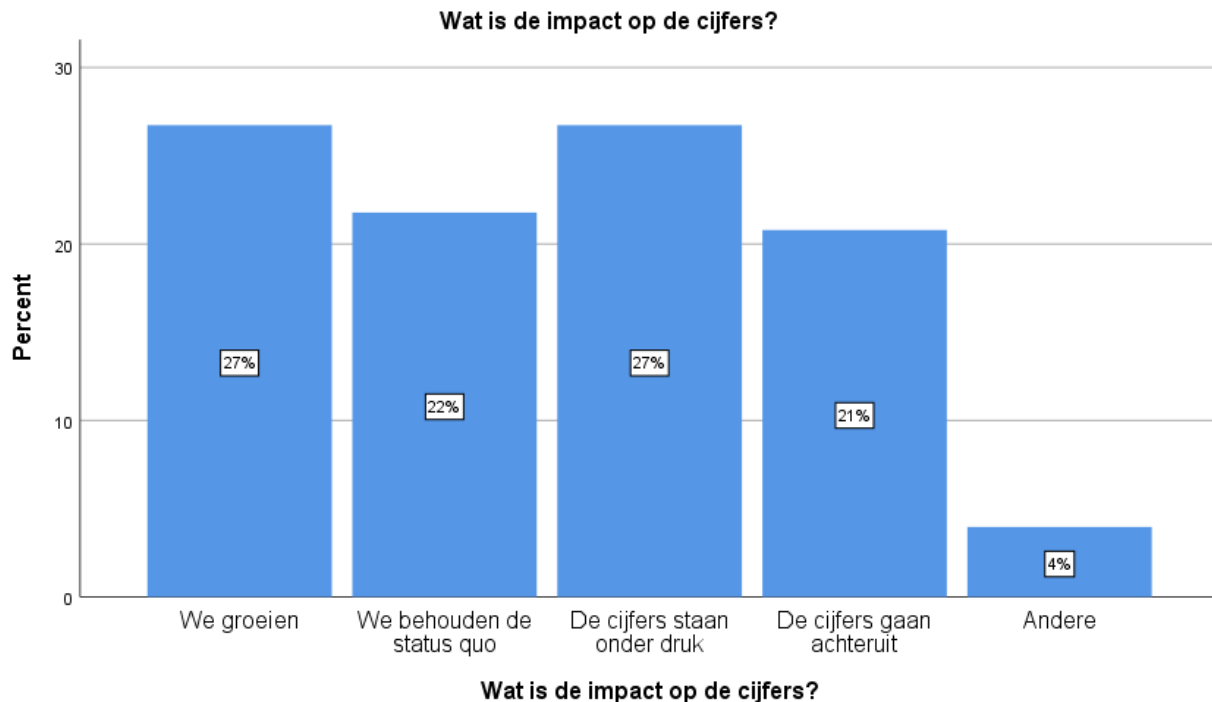


Waarom niet?

Waarom is uw visie op lokaal of internationaal aanwerven niet veranderd?

Valid
Aanwerving gebeurt o.b.v. noden en wijzigingen, remote werken heeft hierop geen impact.
Aanwezigheid op het bedrijf blijft toch af en toe belangrijk.
Al een remote cultuur voor COVID-19
Behoeft aan fysieke aanwezigheid
Enkel lokaal
Er wordt voornamelijk lokaal gezocht
Geen internationaal aanwerven
Geen plannen
Lokale behoefte
Lokale KMO. Lokale aanwervingen, vroeger en nu.
Niet van toepassing.
Ons bedrijf gelooft niet in telewerk als kleine zelfstandige.
Onze groep is zeer nationaal gericht met een strekking over volledig Vlaanderen en Brussel.
Op termijn nog steeds noodzakelijk om soms op kantoor aanwezig te zijn.
Retail heeft steeds personeel nodig in de winkel.
Stond voor remote werken al op de agenda.
Vroeger ook al heel veel remote gewerkt.
Waar men werkt niet niet (altijd) relevant.
We waren al internationaal en dat blijft.
Weinig relevant, sterk Belgisch gericht
Wij werven niet internationaal.
Wij zijn een relatief lokale speler.
Zeer lokaal gebonden werkaanbod.
Zelfde werkzaamheden.

Vraag 9 – Wat is de impact op de cijfers?



Welke andere?

Welke andere impact is er op de cijfers?

Valid
<u>COVID-19 heeft impact gehad op de resultaten van de onderneming maar is niet zichtbaar in de cijfers.</u>
<u>Overheid</u>
<u>We dalen, maar doen het erg goed gezien de markt meer dan het dubbele daalt.</u>
<u>Zeer algemene vraag. Je kunt toevoegen over de value of the staff.</u>



Vraag 10 – Wat is de impact van de huidige situatie op jullie businessmodel?

Wat is de impact van de huidige situatie op jullie businessmodel?

Valid
10-20 % hogere omzet door Track & Trace opdracht.
7% minder groei dan voorzien, maar nog steeds groei.
Afstand met klant/leveranciers wordt groter.
Alternatieve voor fysieke ontmoetingen; digitale coaching en training verliezen de component van het energetische werk.... De non-verbale communicatie. En daar draait het juist om in ons businessmodel. Hoe kan je de doelen koppelen aan het warme/hartelijke van je organisatie, en dat is niet alleen tastbaar of digitaal te beleven.
Bedrijf behoudt conservatieve visie.
Bepaalde business units groeien trager, andere sneller.
Beperkt, vertraging
Beperkt.
Businessmodel blijft gelijk. Concurrenten krijgen het moeilijk, dus opportuniteiten voor ons bedrijf
Cijfers staan onder druk.
Cijfers staan serieus onder druk wegens grotendeels wegvallen van internationale opdrachten.
Confirmatie van de relevantie van ons aanbod (SaaS, cloud, digital).
De klantensegmeenten waartoe we ons richten zijn heel hard getroffen door de crisis.
Digitalisatie
Dramatisch
Drastisch. De luchtvaartsector behoort tot één van de hoogst getroffen sectoren door COVID-19. Dus ook ons businessmodel wordt bijgestuurd (cargo, ...).
Een bepaalde trade is sterk verminderd, maar we verwachten dat deze in de toekomst terug zal oppikken. Dankzij diversificatie worden de slechte resultaten van één trade gemilderd. Dankzij tijdelijk
Enorme druk op bestaande business.
Extra aanwerving wegens meer business
Focus op innovatie / duurzaamheid. Deze tendens was al enkele jaren ingezet, viel wat terug in de periode maart / april, maar is nu terug actueel ondanks potentiële strengere corona maatregelen die de markt kunnen beïnvloeden.
Geen



Geen impact

Geringe vertraging in onze groei

Groei door stijging aantal laptops te verkopen en digitale methode in het onderwijs

Hangt af van de vraag in de komende jaren.

Herschikking dringt zich op. Instroom valt stil.

Het business model blijft ongewijzigd.

Het businessmodel is onveranderd

Het dwingt tot meer constructief werken aan een on-line activiteit, zowel in sales marketing.

Hopelijk gaan heel wat models aangepast worden. Meer nog welke soort van economie.

Lagere groei door lagere funnel en uitstel 'GO' beslissingen

Leerrijk

Meer digitalisering, dit gaat nu nog sneller.

Meer focus op de Belgische vennootschappen. Meer focus op lokale productiviteitsverbeteringen. Groeiambities buitenland verminderd.

Meer focus op online verkoop

Meer inzetten op digitalisering

Minder dure beurzen en events, waardoor een stijgende omzet. Beursdeelnames worden hierdoor in vraag gesteld. Digitale marketing.

Minder opdrachten

Model blijft bestaan, we bouwe verder in anticipatie na COVID-19

Momenteel is de impact nog beperkt.

Momenteel is de impact redelijk laag omwille van de sector waar we inzitten, maar een aantal implementaire projecten worden uitgesteld of er wordt in het budget geknipt.

Natuurlijk staat ons businessmodel onder druk. maar, al voor de uitbraak van corona was de druk van online shoppen aanwezig... alleen is deze nu enorm versnel.

Niet substantieel, meer online.

Niets

Nieuwe klanten werven is moeilijk. Iedereen kijkt de kat uit boom. Bestaande klanten zijn veel kritischer geworden.

Nihil

Nog meer en versneld inzetten op het vermarkten van onze digitale producten.

Nog meer inspelen op de markt, grote mate van onvoorspelbaarheid, factoren nodig om doelen te bepalen zijn onzeker, dus de weg en de doelen zijn dat onvermijdelijk ook.

Omzet -70%

Omzetsdaling in AGF en vlees, dus hogere diversiteit van klantenportefeuille uitzetten.

Omzetsstijging supermarktuitleiding, dus inzetten op retentie en ziekteverzuim.

Onder druk

Ongeacht COVID-19 zouden we sowieso groeien.



Ons product is afhankelijk van promoties, dus zware impact gehad tijdens lockdown. Ook is de toekomst heel onzeker.

Ontwikkelings van webshop en omnichannel.

Onveranderd

Onveranderd (overheidsgestuurd)

Onveranderd.

Onveranderd. De onderneming zit in een zetel.

Onzekerheid doet ondernemers nog meer zoeken naar "kieren van de keizer".

Onzekerheid voor de toekomst.

Quasi geen impact

Quasi nihil, gezien we ons goed hebben kunnen organiseren met telewerken. Life klantencontact in de verkoopcyclus is gedaald, doch deze trend was reeds aanwezig voor Covid.

Seeing is believing en dat is moeilijk remote, dus betekent vertraging in aantrekken nieuwe financiering.

Significante cost saving targets (die al gepland waren voor COVID-19 maar nu nog versterkt worden)

Status quo

Te vroeg om in te schatten.

Toch een rethinking nodig van P&L om sustainability te waarborgen of terugval te mijden in een deel van de business.

Trainingen online, sales online, Veel meer remote werk dan voorheen.

Veel klanten hebben hun samenwerkingsovereenkomst verlengd bij ons gedurende de lockdown.

Verdere ontwikkeling van eshop en klantendienst

Versnelde digitalisering

Versnelling in de digitalisering, en medewerkers staan er voor open om sneller nieuwigheden te gebruiken, ook als deze misschien nog niet helemaal op punt staan.

Versterkt business model, reliability.

Vnl. gericht op de beheersing van de vaste kosten. Gezien onze markt van constructie en IMMO, staat vnl constructie onder druk.

Voorlopig weinig impact, impact wordt verwacht in 2021.

Voornamelijk tijdelijke liquiditeitsspanningen te bridgen.

Vrijwaren cash en dagelijks bewaken van toekomstige cash flow / werkkapitaal. Grote investeringen tijdelijk on hold gezet. Aanwervingen tijdelijk on hold tijdens Q2 en Q3, nu opnieuw sourcen. Klantcontacten bewaard (online) tijdens eerste lockdown, nadien geïntensifieerd. Digitaliseringstraject werd reeds enkele jaren geleden ingezet (AI, RPA, process automation, ...) en versnelde het laatste jaar. Hierop werd geen rem gezet, in tegendeel.



We hebben een jaar geen groei kunnen noteren omdat business development moeilijker is (bijv. geen conferences in levende lijve - zeer belangrijk in biotech/pharma sector).

We zijn een opleidingsinstituut, de inschrijvingen liggen lager dan dezelfde periode vorig jaar, ik denk niet dat we dat nog gaan inhalen.

We zullen ons business model assessen om te bekijken waar we moeten aanpassen. Dit hangt ook in sterke mate af van de houding van onze klanten.

Weinig impact tot nu toe, wij wachten af.

Werking van onze verkoopsteams, waarbij vooral de buitendienst geïmpacteerd worden, moet herbekeken worden.

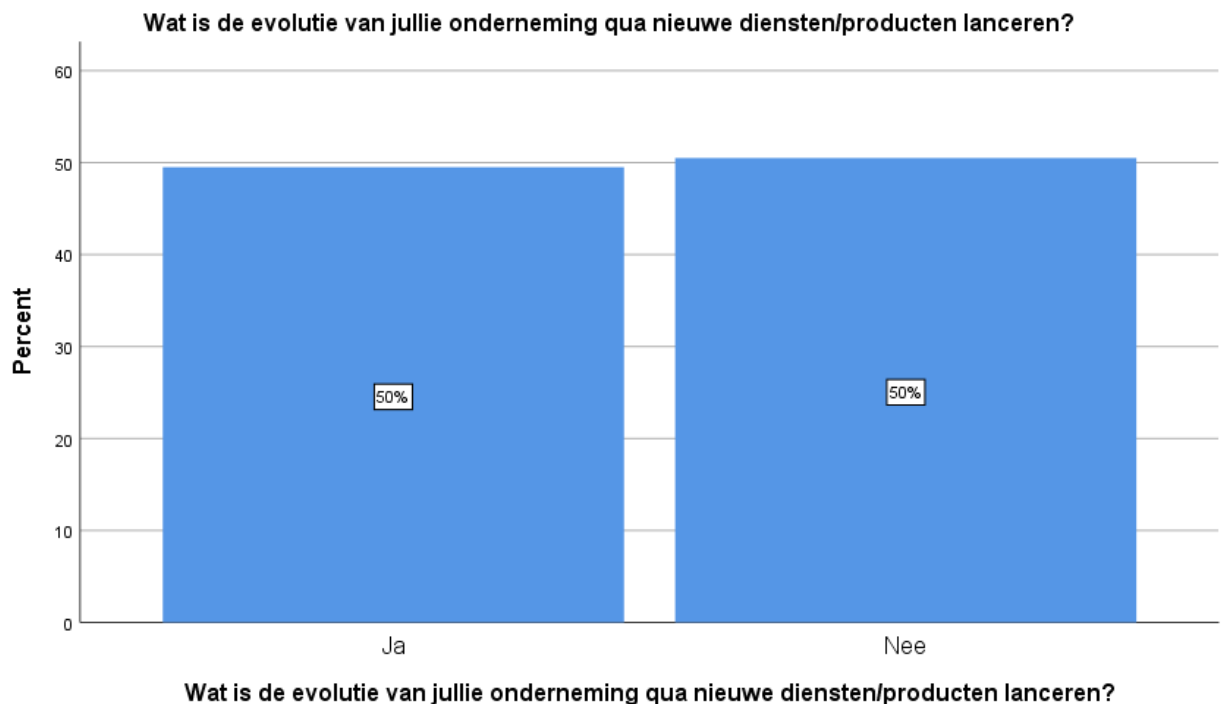
Zeer positief

Zware terugval



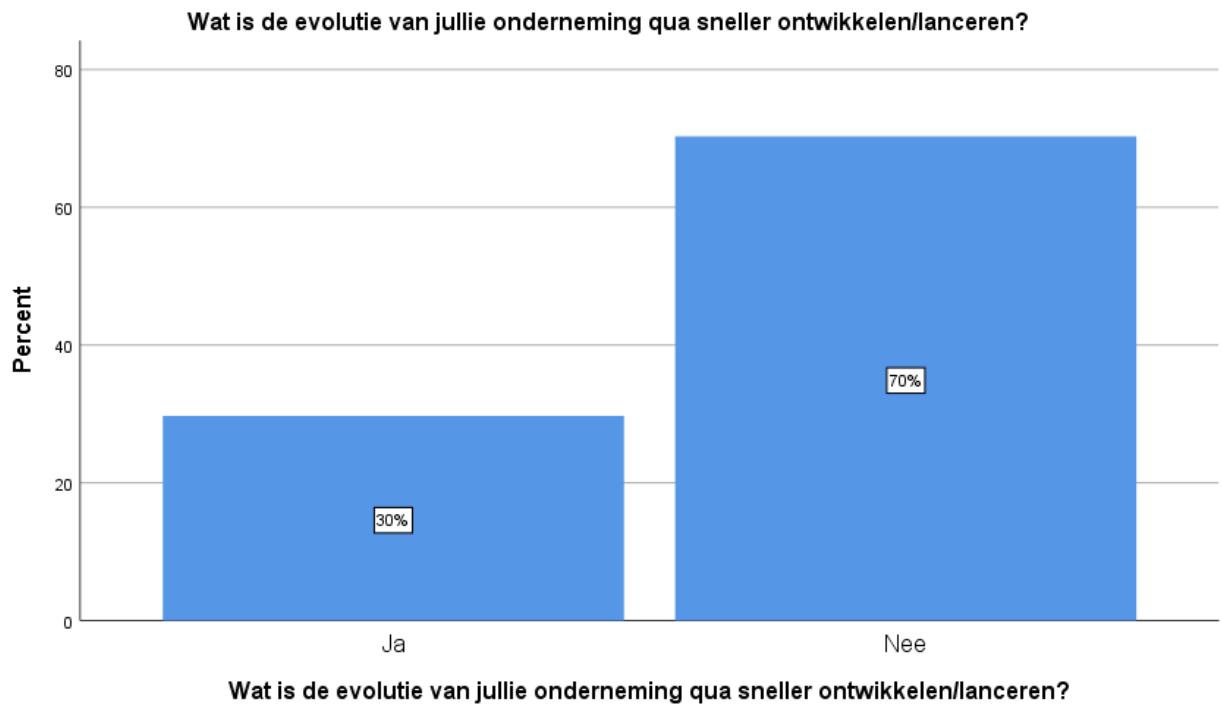
Vraag 11 – Wat is de evolutie van jullie onderneming ...

... Op vlak van nieuwe diensten of producten lanceren?

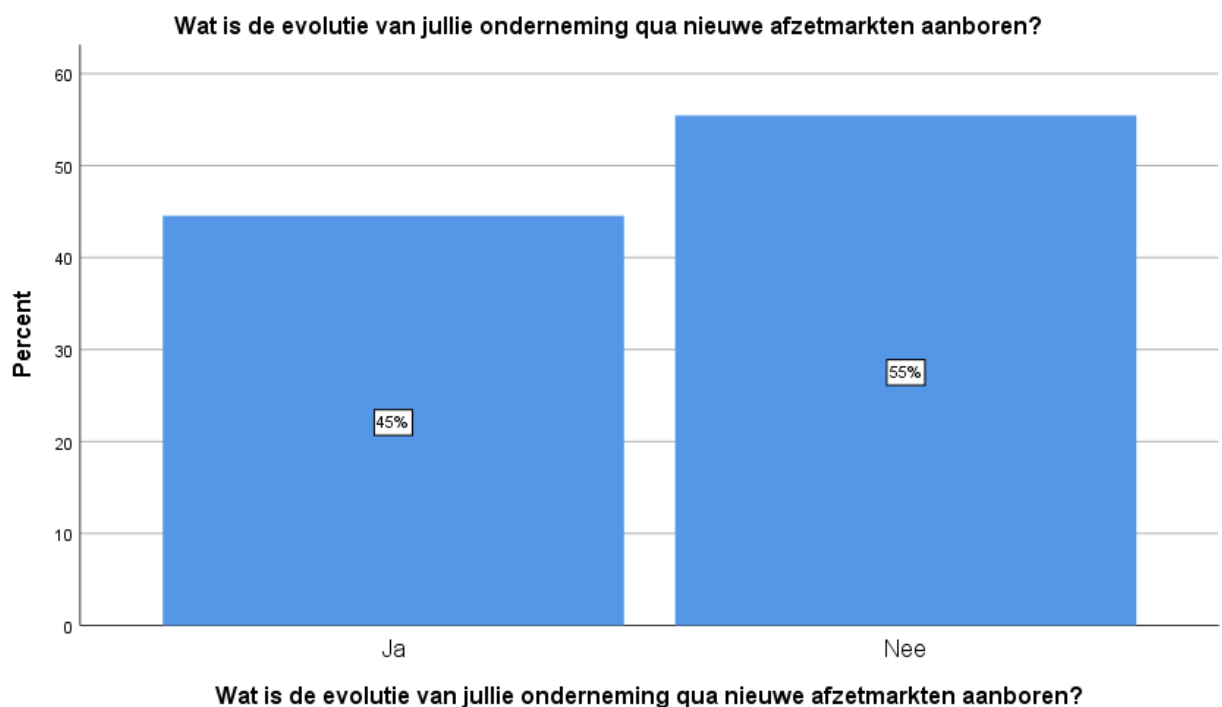




... Op vlak van snelheid van ontwikkelen/lanceren?

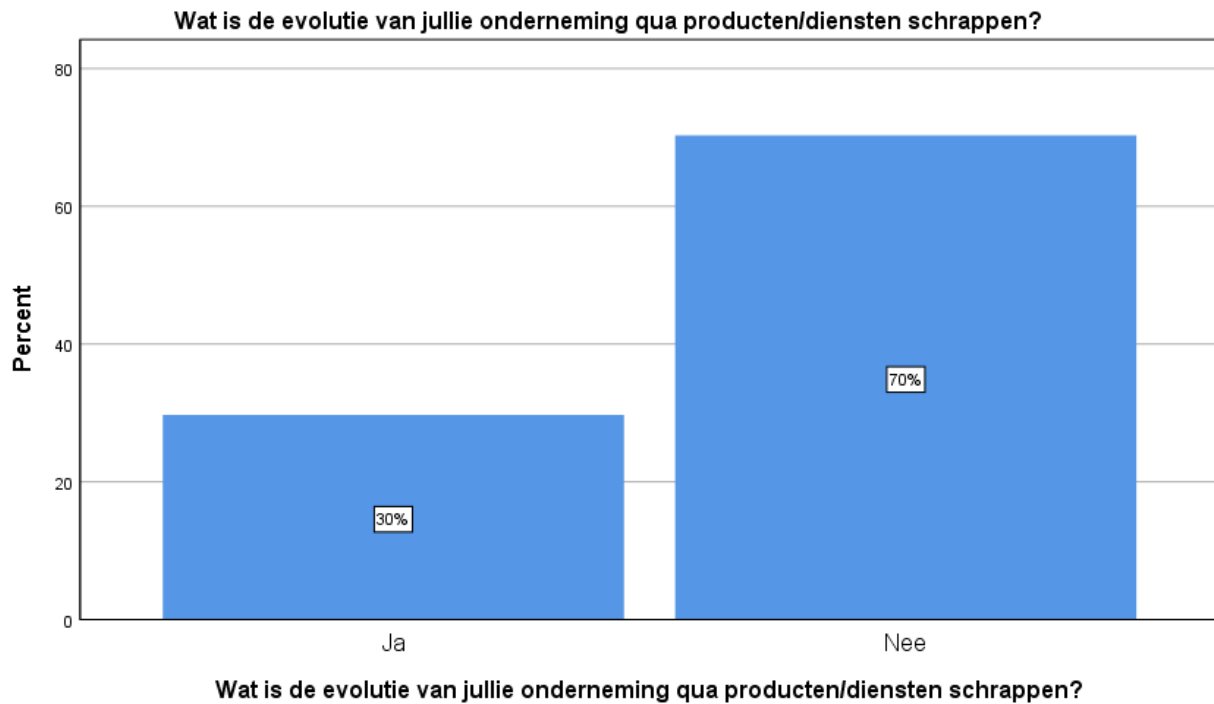


...Op vlak van nieuwe afzetmarkten aanboren?





... Op vlak van producten of diensten schrappen?





Vraag 12 – Welke vernieuwingen zijn er doorgevoerd?

Welke vernieuwingen zijn er doorgevoerd?

Valid	
	Aanvaarding thuiswerk op alle niveau's.
	Afstandswerken is volledig doorgevoerd - grote vrijheid voor medewerkers - actieve prospectie naar nieuwe doelgroepen.
	Andere sectoren om ons evenement medewerkers in te zetten.
	Bedrijf kan mobiel en digitaal werken, alles is geïmplementeerd. Het bedrijf kiest echter om het niet te doen.
	Business Line verder in de markt gezet, die groeit. Remote work. Snellere digitalisering. Communicatie forums opzetten.
	Customer Intimicy verhoogd. Inzetten op specialisatie (aanwerven specialisten, kennisproeven voor interne mensen, overnames, ...). Digitalisering breed in de organisatie. Persoonlijke refocus op LT strategie en basis borgen.
	De mogelijkheid om te telewerken is ingevoerd, ondanks dat al de (digitale) voorwaarden misschien niet vervuld waren, maar door een goede organisatie kon dit worden opgevangen, om niet meer te verdwijnen.
	Digitaal communiceren
	Digitale tools en methodes integreren in onze dienstenaanpak
	Digitalisatie. HR vernieuwd.
	Digitalisering
	Digitalisering (nieuwe website, nieuw ERP)
	Digitalisering van de communicatie. Kritische blik naar alle processen.
	Duurzaamheid in onze producten.
	Een van onze (4) divisies werd in 2020 verkocht (onafhankelijk van COVID-19).
	Een versnelde shift naar homeworking
	Eigen contacttracing app. Remote team healthchecks (engagement op teamlevel).
	Expansie van remote habits naar alle medewerkers. Lancering dedicated product (COVID-template) gratis voor klant.
	Extra focus digitalisering
	Flex werken en home office
	Geen
	Geen grote vernieuwingen
	Geen grote wijzigingen, we deden al zeer veel op afstand.



Geen wezenlijke veranderingen, meer online, meer telefonisch, individueel contact.

Geen.

Het concept thuiswerken is uitgebouwd.

Het nieuwe werken gelanceerd met faciliteiten voor de medewerkers (laptop, onkostenvergoeding, iPhone ...). Alle knowledge trainingen herwerkt naar digitale trainingen via MS Teams. E-learningen gelanceerd betreffende gedrag, competenties en skills.

Homework als standaard - office work aanvragen. Verdere software ontwikkeling en uitbreiding. Data en BI. En veel meer.

HW concept.

Intelligence based organisation

Marketing & Communicatie volop inzetten op digitalisering.

Meer digitaal werken. Periodieke rolling forecasts verhoogd, dagelijkse screening ipv wekelijks/maandelijks. Down sizing volop aan de gang, constante focus op data & cijfers, kortere marktopvolging.

Meer elektronische verwerking van administratie.

Meer focus op digitaal.

Meer focus op het houden van virtuele salesgesprekken en de klant een online verhaal en beleving bieden. Waar we vroeger altijd elke lead eerst een fysiek bezoek brachten, hebben we nu beslist om kleinere klanten online ondersteuning en intekening te bieden.

Meer inhouse developed Power Apps

Meer inzet op afstandwerken, ook voor afdelingen die dit vroeger onmogelijk achtten.

Meer online meetings, digitalisering van flows (documenten), meer communicatie met medewerkers.

Meer virtuele meetings voor cohesie.

Niet veel

Niets dan niet voorzien was

Nieuwe revolutionaire producten.

Nog te bekijken.

Omschakeling naar e-learning snel gemaakt, fulltime digitaal leren ,investeringen hiervoor gedaan.

Online en digitaal werken, zeer veel thuiswerk, online meetings.

Online werken met klanten

Ontwikkeling ERP gestart voor deze periode

Opzet webshop, online afspraken.

Remote work. Versnelde projecten rond efficiëntie en digitalisering.

Start met digitale meetings, thuiswerk.

Sterke inzet op meer efficiëntie in bestaande processen.

Telewerk.

Thuiswerk is structureel aanvaard en ingevoerd. Verbeterde digitalisering.



Thuiswerken en iedereen meer digitaal laten werken

Tijd genomen om 5 jaar strategisch plan grondig te herbekijken. Daaruit is een nieuwe businessmodel voor de komende jaren gekomen.

Tijd vinden (creëren) of nemen. Om niet steeds vlak voor de zon te staan maar afstand te nemen en heel wat zaken regelmatig van een andere insteek bekijken.

Update van ICT materiaal, en software upgrades om thuis werk te ondersteunen.

Veel te weinig. Beperkt extra marketing.

Versnelde digitalisering, webshop ontwikkeling

Vnl een noodgedwongen digitale transitie binnen onze organisatie. Gaande van online meeting naar een volledige paperless office werking mbt documenten/facturen/bestellingen etc

Volledig thuiswerk, meer online meetings

Volledig thuiswerk, meer online meetings.

Volledige herschikking van onze diensten

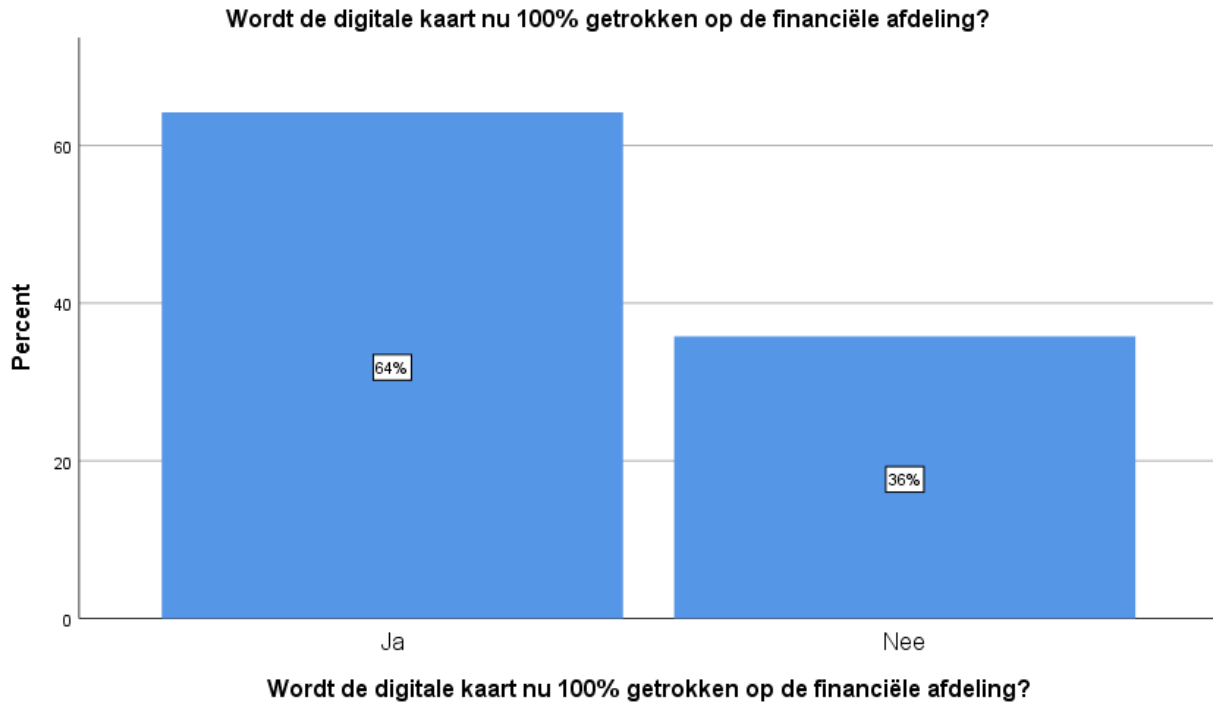
We hebben een aantal procesverbeteringen doorgevoerd en door omstandigheden ook de overgang naar bijna volledig paperless gemaakt.

Wij waren al zeker flexibel en vrij in de manier van werken wat ons wel geholpen heeft in deze tijden. We hadden weinig aanpassingen op moment van lockdown en ook daarna konden we voortblijven doen om de manier waarop we al altijd gewerkt hebben. De sector waar we in werken heeft daar natuurlijk ook veel mee te maken. Remote en online werken zijn key factors binnen onze groep.

Zero based mindset in forecasting en budgeting.



Vraag 13 – Wordt de digitale kaart nu 100% getrokken op de financiële afdeling?



— = ÷ % + ✖

Waarom wel?

Waarom wordt de digitale kaart wel 100% getrokken op de financiële afdeling?

Valid
100% tijdonafhankelijk en plaatsafhankelijk werken
Alle facturatie verloopt digitaal, tenzij in specifieke gevallen.
De behoefte is groot
Er is niemand meer op kantoor om bv. de postbus te lichten.
Geen andere mogelijkheid
Het is mogelijk.
Maar een work in progress
Omwille van samenwerking met SSC
Ook al vorige jaren
Op zich voor de job perfect mogelijk.
Remote werk meot beter ondersteund worden (voor enkele functies niet mogelijk).
Trend was reeds ingezet in het najaar van 2019 en is nog versneld door de huidige COVID-19-situatie.
Uit noodzaak, FP&A wordt belangrijker, sneller beschikken over JUISTE data noodzakelijk.
Was al zo voorheen.
Zoveel mogelijk, nu alles digitaliseren was de afgelopen jaren sowieso een van de prioriteiten.

— = ÷ % + ✖

Waarom niet?

Waarom wordt de digitale kaart niet 100% getrokken op de financiële afdeling?

Valid

Aansturing is nog te veel nodig

Bepaalde delen van workflows nog te analoog

Blijft een mix klassiek en digitaal, % digitaal is wel groter.

De basis is de visie en strategie. Daaruit kun je veel beter aangeven wat wel kan en wat niet.

Er wordt al veel gedigitaliseerd maar we zijn er nog lang niet.

HQ loopt achter op digitalisering.

Issue om momenteel de paperflow te digitaliseren.

Moeilijke overgang gezien de anciënniteit van werknemers

Niet reactief genoeg.

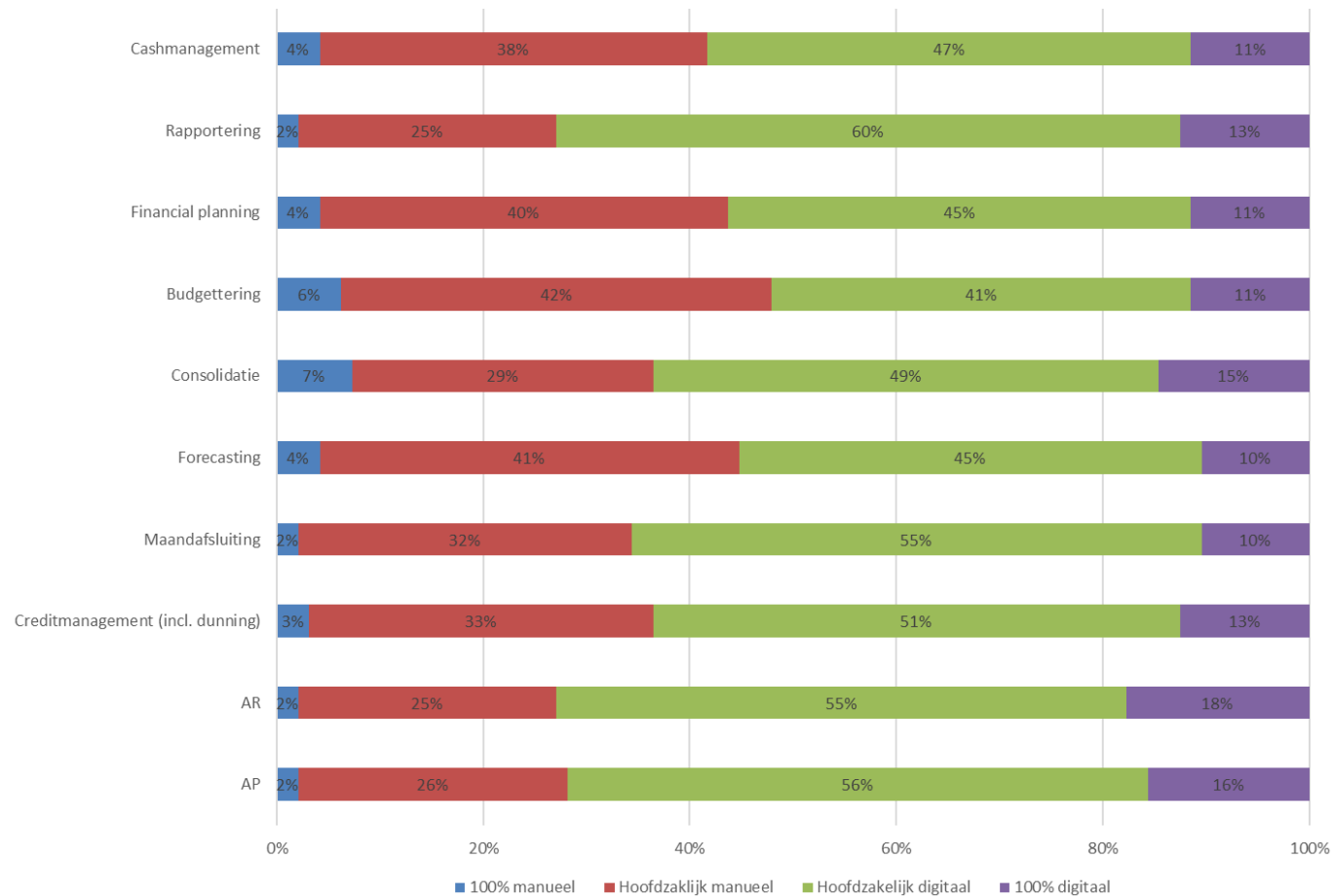
Onmogelijk

Wij kunnen nog verder maar daarvoor zijn ontwikkelingen en investeringen nodig.

Zien er niet de noodzaak van in die nu te versnellen

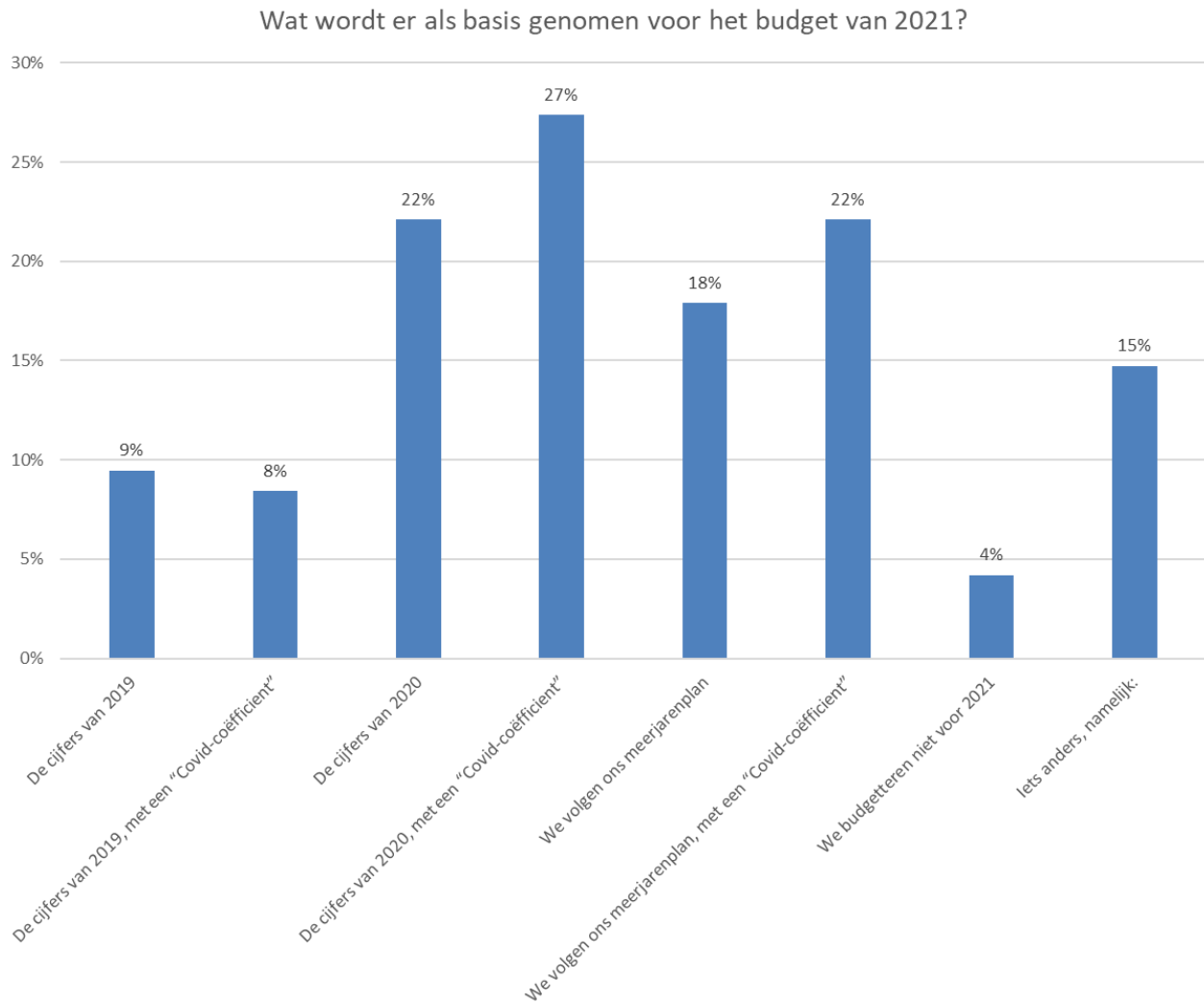
Vraag 14 – Waar staan jullie in het digitaliseren van volgende processen?

Waar staan jullie in het digitaliseren van volgende processen?



— = ÷ % + X

Vraag 15 – Wat wordt er als basis genomen voor het budget van 2021?



Anders, namelijk:



Welke andere methode gebruikt jouw onderneming als basis voor het budget van 2021?

Valid	
	12 months rolling forecast, quarterly runs.
	Als overheidsdienst wordt vertrokken vanuit de bestaande contracten, aangevuld met eventuele nieuwe te verwachten contracten.
	Basis is budget 2020 (zonder COVID-19 impact), met 2019 cijfers als achtergrond
	Budgettering wordt rolling forecasting, véél meer korte termijnvisie.
	Een mix van methodes.
	Er is sinds dit jaar ook een meerjarenplan.
	Gelet op onzekere factoren noemen we dit raming, geen budgettering.
	Mix 2019 en 2020: verwachting en inschatten mindere volumes t.g.v. economische situatie.
	Scenario budgetten
	Wat is een budget? Ik bekijk dit veel meer vanuit een rollforward. De Covid coëfficiënt is niets nieuws. In het verleden werd er zeker op een topniveau verschillende coëfficiënten toegepast.
	Afhankelijk van de sector en/of cultuur binnen een bedrijf.
	We kijken vooruit op basis van de orderportefeuille
	Zero based, met 2020 als referentie



Vraag 16 – Wat is het belangrijkste focuspunt bij de budgetopmaak?

Eerste belangrijkste punt:

Wat is het belangrijkste focuspunt bij de budgetopmaak?

Valid	
	Accuracy
	Als wij toch de naam budget gebruiken. Efficiëntie van opmaak.
	Bottom-up commerciële budgetten
	Cash & Financiëring
	Continuïteit
	Correctheid
	Cost control
	COVID-19
	Customer care
	De allignatie maken met het budget 2020 voor de COVID-19 periode, meer bepaald de relativiteit van toen aanhouden
	Doorlichting vaste kosten en saneren.
	Efficiëntie
	Engagement van owners in behalen van cijfers
	Evolutie marktaandeel product
	Geld
	Groei
	Groeipercentage
	Groei tempo
	Gross income
	Impact COVID-19
	Impact COVID-19 op omzet
	Impact COVID-19 op thuismarkt
	Impact faillissementen en stopzettingen
	Input sales
	Inschatting omzet
	Inschatting van maandelijkse omzet evolutie
	Invoeren nieuw businessmodel.



IT-investeringen

Kosten

Kostenbeheersing

Kostenefficiëntie

Kostenfocus

Loonkost

LT Strategy

Marktevolutie

Marktontwikkelingen

Meer focus op LT-strategie, onderscheidend vermogen en groei.

New markets

Omzet

Omzetevolutie

Pipeline

Reducering vaste kosten

Revenue

Risk & opportunity

S&W

Sales

Sales forecast

Scenario building

Stabilisatie

Uitgaven

Verkoopcijfers

Verkoopsontwikkeling

Vernieuwing van projecten

Voldoende buffer voorzien voor potentiële COVID-19 impact

Volume - margin

Volumegroei

Voorzichtigheid

Voorzichtigheidsprincipe

Tweede belangrijkste punt:

Wat is het tweede belangrijkste focuspunt bij de budgetopmaak?

Valid
Aantal ingeschreven cursisten
Aantrekken nieuwe klanten.
Afzetmarkt vergroten
Blijft de som van de blokken logisch op macro level?
Budgetten vrijmaken voor sales/marketing.
Capex
Cash planning
Cashflow
Cijfers
Compliance
Correcte verhouding unit economics.
Cost
Cost cutting
Cost out targets (Lean)
COVID-19 gerelateerde dienstverlening
Efficiëntiewinsten in productie
Gold
Historische cijfers
Inkomsten
Input productie
Internationaliseren minder snel door COVID-19
Investeringen (CAPEX + Human Capital)
Investeringen niet volledig committen (afhankelijk van de cijfers in de eerste maanden).
Juiste productmix (naar de markt toe).
Klanten en projecten
Kostcontrol
Kostcontrole
Kosten onder controle
Kosten terug naar pre-COVID-19.
Kostenbeheersing
Kostenbesparing
Kostenbudget op hoger niveau
Looninflatie



Marge
Margeverbetering
Marketing
Marketinginvesteringen
Meerjarenplan (voorgesteld aan overheid)
New talents aantrekken
Operations
Opportunities
Overdues managen
People care
Personeel
Productiviteitsverhoging (meer remote, minder reistijd).
Productivity
R&D
Realiseren doelstellingen van het meerjarenplan
Realisme
Realistische inschatting
Rentabiliteit
Snelheid van FP&A modeling
Synergieën en impact onderlinge samenwerking tussen onze Belgische bedrijven.
Transversale Lead & Lagging indicatoren identificeren
Verband variabele kosten
Verhoging productiviteit
Verkoop
Verschillende scenario's
Werkkapitaalbeheersing
Working capital
Ziekte



Derde belangrijkste punt:

Wat is het derde belangrijkste focuspunt bij de budgetopmaak?

Valid	
	Agile
	Ambitie
	Automatisatie
	Blijven werven en inzetten op groei.
	Cash bur & EBITDA ratios
	Cashflow
	Consolidatie
	Contingencyplanning ivm COVID-19
	Control
	Digital
	Digitalisering
	Financiering (balance sheet)
	Financiëringsbehoeften
	Flexibiliteit & elasticiteit van ons human capital
	Focus op cash EBITDA.
	Focus op contributiemarge - inkoop diensten onderaannemers.
	Gecontracteerde omzet en duurtijd
	Gestarte projecten tijdig opleveren (we zijn projectorganisatie)
	Groei aantal personeelsleden.
	Groeiambitie
	Groepskalender
	Growth
	Herstructurering
	HR
	Inflatie
	Innovatie
	Input onderhoud
	Investeren in IT - verdere digitalisatie van processen.
	Investeringen
	Investeringsplanning
	IT-uitgaven
	Klanten
	Kostencontrole



KPI

Markt

Mensen

Nodige capaciteit bijstellen

Omzetgroei

Onvoorspelbaarheid

Opleiding

Opportunities ontwikkeling.

Optimisme

Overhead

Overheads

Personeel

Productiebezetting

Realiseren doelstellingen

Schulden

Speed

Sterke focus op kredietwaardigheid van klanten en prospects

Uitbesteding werken

Vaste kosten

Vaste kosten onder controle houden.

Verhoging yield bestaande magazijnen

Voorzieningen

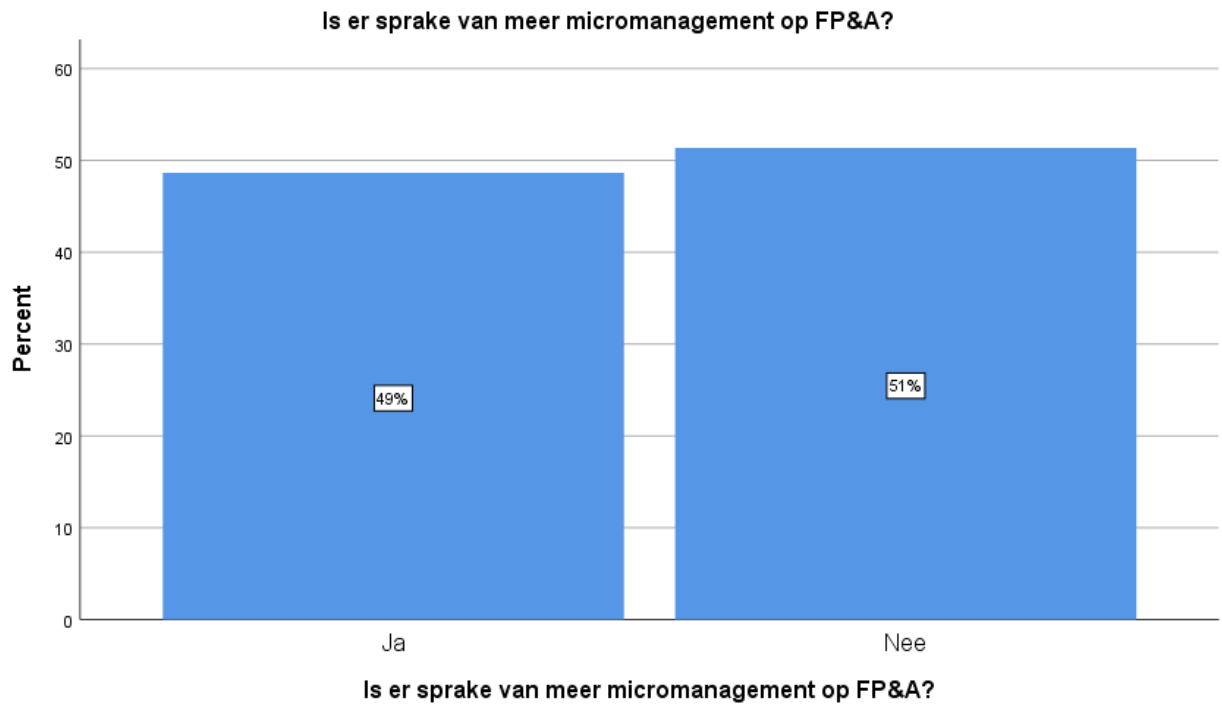
Wendbaarheid van parameters in dynamische omgeving, snel kunnen schakelen

bij externe impact

Werkkapitaal.

— = ÷ % + X

Vraag 17 – Is er sprake van meer micromanagement op FP&A?



— = ÷ % + ✖

Vraag 18 – Hoe pak je de financiële planning aan op vlak van kosten?

Hoe pak je de financiële planning aan op vlak van kosten?

Valid	
	2020 doortrekken, geen kostenbesparing gezien er omzetsijging is
	2020 reference
	Besparen op kantoren
	Besparen waar mogelijk
	Betere screening van alle afdelingsbudgetten, met extra focus op evaluatie personeel (keep only the very best), zonder er met de hakbijl door te gaan.
	Bottom-up met top-down check
	Bottom's up en target setting.
	Budget opvolgen.
	Business as usual
	Conservatief
	Contacten op de vloer zijn belangrijk.
	Cost cutting is het motto
	Cost cutting waar mogelijk
	Costcutting
	Dagelijkse en gestructureerde control
	Driver-based, bottom-up submissie met top-down validatie/challenge.
	Efficiënter
	Elke kost wordt nauwgezet bekeken of deze noodzakelijk is.
	Extrapolatie met wijziging van een aantal specifieke hypothesen gerelateerd aan kostenbesparingen.
	Geen specifieke wijziging ten opzichte van vroeger.
	Goed
	Helemaal altijd efficiënt.
	Kijken naar historische cijfers aangevuld met nieuwe toekomstige info.
	Kosten worden terug gebracht naar niveau 2016 (Corporate target).
	Kosten-efficiëntie is key
	Kostenbeheersing en rekening houden met reisrestricties.
	Kostenbesparing
	Kritische costcutting



Less is more

Leverage hefboom op- of neerwaarts

Maandplanning

Minimalisatie van kosten

Monitoring

Onderscheid tussen directe en indirecte kosten.

Onveranderd

Op basis van business model voor volgende 5 jaar. Rekening houdend met verdere digitalisering en hieruit impact en noodzaak bekijken van onder meer HR, ...

Op basis van geschatte omzet bespreken we de belangrijkste drivers per divisie, na akkoord rekenen wij om naar kostenplaatje. Grens bewaken tussen detail en efficiëntie. LT-project roadmap als key driver voor interne veranderingen/efficiënties.

Op basis van realiteit, niet op basis van 2020 of 2019.

Op basisanalyse voorbije jaren.

Opvolging

Reduceren van vaste kosten en doorgedreven cost en aanpak, hernieuwde focus op cash.

Sterke focus op managen van kosten meerbepaald ict, marketing en staff cost.

Strikter

Striktere toepassing van P2P-procedures. Elke bestelbon wordt tegen het licht gehouden naar noodzaak & prioriteit.

Tijdens 2020 is er gespendeerd ifv de (nieuwe?) realiteit: IT, extra schermen, laptops, headsets etc. Voor 2021 kijken we naar een lean-mean omgeving met toepassing van deze materialen (of er alzo ergens wat kan bespaard worden).

Trial and error. Veel nieuw te implementeren.

Tweewekelijks budget evalueren

Vertrekken van 0, met andere woorden elke kost moet terug verantwoord worden.

Vertrekken vanuit de YTD 2020: schatting 2020 en dan wijzigingen voor 2021 aanbrengen, vooral gefocust op de groei van de organisatie. Geen zero-base.

Vertrekkende van de reeds afgesloten contracten.

Vnl gericht op reductie van onze vaste kosten op gebied van bediendenkosten.

Voor admin kosten overgegaan op zero based budgeting.

Voorgaande jaren als basis, met de nodige aanpassingen.

Voorlopig kunnen we het financieel nog aan, schatting tot half volgend jaar.

Voornamelijk kostengebaseerd. De financiering ervan is verzekerd (in meerjarenplan, besproken met overheid).

We proberen onze kosten zo laag mogelijk te houden.

We stellen vooral bij in variabele kosten (continu afstemmen van nodige variabele resources op de omzet schommelingen).

We volgen de evolutie in de markt en passen aan.



We zijn altijd al zeer kostbewust geweest. We kijken nu beter toe hoe de kosten de omzet volgen, of niet.

Zero based budgeting


Zero based mindset

Zo goed mogelijke inschatting obv laatste data/tendenzen.

Zoals andere jaren

Zoals voordien

Zoals voorheen.



Vraag 19 – Hoe pak je de financiële planning aan op vlak van opbrengsten?

Hoe pak je de financiële planning aan op vlak van opbrengsten?

Valid	
	Afstemmen met sales wat de verwachtingen zijn.
	Basis assumpties voor de groep vertalen naar individuele (sub) klantensegmenten.
	Commercieel plan ernaast leggen voor potentiële discrepanties. Daarna "vlag" planten als directie waarin we geloven. Wordt nu dynamischer en meerdere keren per 2020 erbij genomen om dynamic forecasting mogelijk te maken.
	Beter solvabiliteit controle van klanten en prospecten.
	Bottom-up benadering waarbij we vanuit finance een deel als contingency voorzien.
	Bottom-up door sales teams, met top-down correcties waar nodig.
	Bottom-up met top-down check
	Bottom's up en target setting.
	Budgettering van verkochte volumes.
	Business as usual
	Contacten op de vloer zijn belangrijk.
	Dagelijkse en gestructureerde control
	De commerciële teams maken hun inschatting op klant-, product en serviceniveau, rekening houdend met feedback van klanten.
	De opbrengsten zijn zeer moeilijk vast te leggen dus hier werken we met scenario's.
	Detail planning o.b.v. markt assumpties. Markt assumpties met (beperkte) COVID-19 parameter.
	Diversificatie
	Efficiënter
	Financiering verzekerd ivf meerjarenplan
	Focus op internal sales en controle van de marges. Onderhandelen voor betere aankooprijzen bij leveranciers in geval van projecten.
	Forecasting op basis van pipeline met probabilities.
	Forecasts van klanten extrapoleren, met "COVID coefficient" die klantafhankelijk is
	Geen specifieke wijziging ten opzichte van vroeger.
	Geen wijziging
	Geen wijzigingen op dit vlak voor nu; 2021 wordt allicht moeilijker en zullen er prijsconcessies moeten worden gedaan.
	Goed



Growth

Inkomsten bestaande contracten. Groei nieuwe contracten. Recurring inkomsten.

Kortbij opvolgen

Maandelijkse rapporteringen

Maandplanning

Marktverwachtingen.

Maximalisatie van opbrengsten

Moeilijk in te schatten gezien impact regelgeving COVID-19

Moeilijk.

Monitoren pipeline.

Nieuwe markten, nieuwe producten en betere afspraken/transparantere met de klanten.

Omzetting door COVID-19 op thuismarkt internationaal zwakker

Onderscheid tussen directe en indirecte kosten.

Onveranderd

Op basis van KPI's uit het verleden en tendens van de laatste maanden, rekening houdend met COVID-19 coëfficiënt

Op basis van sales budgetten en business model, nieuwe digitale producten in de markt zetten. Eventueel kijken naar internationalisering.

Optimalisatie

Reduceren van vaste kosten en doorgedreven cost en aanpak, hernieuwde focus op cash.

Scenario building

Stricter

Sustainability van opbrengsten managen.

Technisch gezien ongewijzigd. Inschatting van verkoopcijfers is voorzichtiger.

Trial and error. Veel nieuw te implementeren.

Verkoopscijfers

Vooreerst een zero based plan en daarbovenop alle initiatieven inzake volumes of prijs

Voorzichtig scenario gebaseerd op 2020

Voorzichtig(er). Korte(re) termijnvisie en aanpassingen van de tools om sneller te kunnen reageren op de "constante" wijzigingen.

Waar andere jaren attractieve opbrengsten ingeschat werden, is momenteel vnl de tendens om de bestaande orderportefeuilles (constructie) als leidend te nemen.

We behouden ons streefdoel.

We doen brainstorm rond ideeën om omzet te verhogen.

We proberen andere markten aan te boren.

Wekelijkse commercialisering inplannen

Zelfde wijze als voorheen.

Zero based



Zijn we heel voorzichtig in. Tov de omzet zal ook een hogere provisie van dubieuze vorderingen komen te staan (groothandel). De omzet voor onze supermarkten zal als doelstelling hebben 2020 evenaren (rekening houdend met Corona-pieken en dalen).

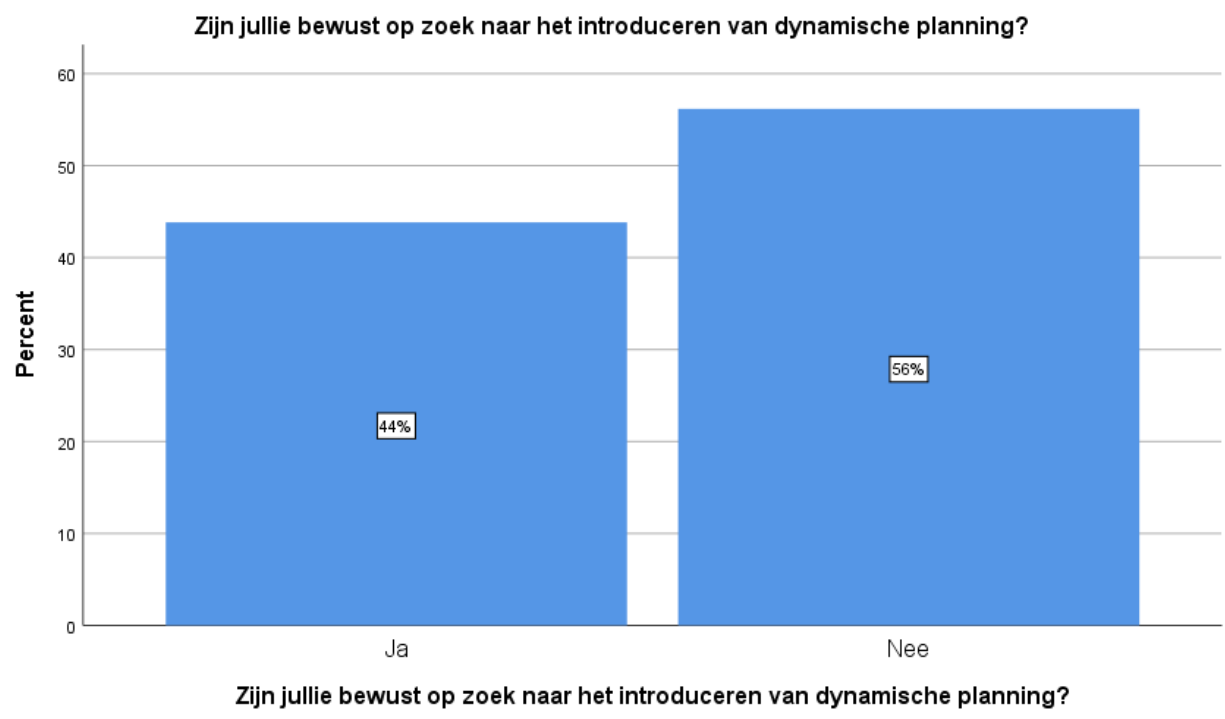
Zo goed mogelijke inschatting obv laatste data/tendenzen.

Zoals voordien

Zoals voorheen, zelfde methodologie.



Vraag 20 – Zijn jullie op zoek naar het introduceren van dynamische planning?



Vraag 21 –

Eerste belangrijkste punt:

Wat is de belangrijkste factor om rekening mee te houden voor de nabije toekomst?

Valid	
	Algemene economische groeirecessie
	Begrotingsproblematiek vanuit overheid (business is zeer voorspelbaar)
	Beslissing overheden
	Betere opvolging solvabiliteit klanten en leveranciers.
	Bij mij nog steeds de set-up parameters van elke software syteem. Niet vergeten dat dit een levende materie is.
	Business excelence
	China
	Consumer behaviour
	COVID-19
	COVID-19 impact
	Credit line availability
	Digitalisering
	Digitalisering van het lesgeven
	Digitalisering van marktplaats - ecosysteem waar onze rol wordt gemarginaliseerd.
	Duurzaamheid op de markt
	Energiemarkt (vraag naar energie + aanbod alternatieve energie)
	Eventuele lockdown.
	Evolutie de concurrentie in productaanbod
	Evolutie van automarkt: elektrificatie, vergroening en fiscaliteit.
	Financiële gezondheid klanten
	Financiëringen
	Flexibiliteit personeel
	Go-to-market & groeistrategie
	Het aantrekken van talentvolle medewerkers.
	Homework blijft standaard - Remote werk wordt standaard
	Impacht lockdown/ COVID-19 maatregelen naar maintenance programma's klanten
	Impact COVID-19
	Impact COVID-19 op economie en vraag naar consulting.



Impact COVID-19 op gezondheid van de bedrijven.

Inkrimpen activiteiten in de havensector.

Investeerders die niet on site kunnen komen.

Klantbezoeken transformeren naar een digitaal verhaal

Kostcontrole

Laatste data/tendenzen

Marktevoluties

Marktverschuivingen

Marktvraag

Moeilijkere bereikbaarheid nieuwe klanten.

Mogelijkheid tot bankfinanciering bij onze klanten

Omzetevolutie - openbare aanbestedingen

Omzetgroei potentieel industriële digitalisering

Omzetverlies

Onvoorspelbaarheid marktsegmenten

Oorlog

Overheidsbeslissingen

Persoonlijke doelstellingen op lange termijn.

Promoties in retail

Referenties

Retentie en aanwerving van sterk team met nieuwe skills, en welzijn.

SAP implementaties

Technologische ontwikkelingen

Tijdig maar vooral beschikken over JUISTE data via de meest moderne digital middelen (binnen budget !!!)

Transformatie binnen finance, need for digital literacy van de CFO en -1s

Uitblijven reizen

Verdere digitalisering.

Verdere lockdown

Verkoop die stilvalt door lockdown







Waarheid

Way of working

Wegvallen internationale projecten hebben grote impact.

Welke stappen zet de concurrentie

Welzijn medewerkers

Tweede belangrijkste punt:

Wat is de tweede belangrijkste factor om rekening mee te houden voor de nabije toekomst?

Valid
Accuracy of data
Andere manier van leadgeneratie
Bad debt issues
Behoud bestaande kredietverzekeringen
Benefits van investeringen die we doen.
Betalingspatroon klanten
Beter bevragen van klanten
Brexit
Cash is king
Centers of excellence
Consolidatie in de markt (overnames)
Consumentenvertrouwen
Continued business customers
Controles
Corruptie
COVID-19
COVID-19-impact op vliegverkeer
De terughoudendheid van het investeringsklimaat mbt constructiewerken
Digitaal platform uitbouwen
Digital tools
Digitalisering
Economische groeivertraging
Employee life cycle, attractief blijven als bedrijf
EU
Faillissementen
Faillissementen gaan toenemen
Fall out employees
Flexibiliseren van de kostenstructuur.
Gezonde financiële staat van klanten in langdurige Covid met risico op contaminatie van de kleinere naar de grotere bedrijven in een aantal sectoren.
Goede afspraken in contracten
Groei werkloze groep



Grondstoffen aanbod en prijs

Grondstoffen die niet meer geleverd kunnen worden.

Grote investeringen on hold (nieuwe plants/ productielijnen)

Input vanuit regelgevende overheden (wij zijn nucleair bedrijf)

Intern verloop

Investeren in digital classrooms

Invloed van COVID-19 op vraag naar nieuwe auto's.

Krapte op de arbeidsmarkt voor bepaalde profielen.

Kredietwaardigheid klanten

Loyaliteit

Minder omzet, vertragen van business development.

Moeilijke fysische contacten klanten/leveranciers

Nieuwe financiële rapporteringen

Nieuwe jobs, nieuwe skills nodig.

Ontwikkeling vaccin

Onzekerheid

Opportunities spotten

Overheidsbestedingen

Overheidsbestel (steun ?) : hoe lang, hoeveel, voor wie, ...

Personeelskosten (zal overheid gelden blijven "storten", in werkloosheidsvergoedingen allerhande)

Prijsdruk op onze generische markten

Prijzen landbouwproducten.

Product R&D

Regionale positionering van talent

Verhoogde vraag naar financiële inzichten en analyses.

Verzuimcijfers in productie

Vinden en retentie van talent.

Vraag in de markt.

Welke regelgeving wijzigt er



Derde belangrijkste punt:

Wat is de derde belangrijkste factor om rekening mee te houden voor de nabije toekomst?

Valid
Administratieve vereenvoudiging (intern)
Bewaking van de fysieke en mentale gezondheid van onze mensen
Brexit
Change environment
COVID-19
Cybersecurity
Digitaliseren moet kunnen volgen
Digitalisering
Digitalisering.
Druk op controle van staffing kosten versus groei.
Energiebeleid
Financiële instellingen dewelke op de rem gaan staan met het financieren van bepaalde vastgoedprojecten
Fiscale wijzigingen
Flexibiliteit
Geweld
Gezondheid
Gezondheid en welzijn van medewerkers en klanten.
Groepsdoelstellingen
Grondstofprijzen
Growth
Haalbare doelen
Hoe behouden we de focus van de medewerkers
Hoe wordt er met "horeca" omgegaan door haar banken, leveranciers, bezoekers - toekomst?
Impact Brexit op GBP
Impact op vlak van HR.
Impact thuiswerk op motivatie
Impact van een eventuele COVID-19 uitbraak
Markt, marktevoluties, klanten solvabiliteit/liquiditeit, consumentengedrag en onzekere tijden
Marktevoluties
Markthersegmentering



Meer digitale marketing

Moeilijkere periode voor start-ups is een opportuniteit voor ons.

Ontwikkeling nieuwe producten.

Ontwikkeling prijzen van de grondstoffen

Onverwacht uitval personeel.

Overheid

Overheidsmaatregelen

Personal contact

Prijsstijging bij de grondstoffen.

Prijzen onder druk

Professionalisering van onze klanten (horeca)

Sales pipeline generatie

Steun overheid

Supply chain continuity

Talenten

Veranderende mindset van de cursist.

Verdere digitalisering nodig

Verkoopcijfers in retail

Vervroegde exit scenario's

Vrijheid

Waar zien we opportuniteiten

War for talent wordt versoepeld - talent is opnieuw makkelijker beschikbaar

Wat met de zwakkere werklozen?

Weerslag van COVID-19 lockdown in 2021.

Wendbaarheid van de organisatie verhogen.

Zoveel key partners bij proces betrekken.