

# Het Business Agility Rapport

IN SPELEN OP DISRUPTIE | 3<sup>E</sup> EDITIE, 2020



VERTAALD DOOR | PIM HOFMEESTER

# MOGELIJK GEMAAKT DOOR



**BUSINESS AGILITY**  
INSTITUTE

## METINGSPARTNER



## ONDERZOEKSPARTNER



## ONDERZOEKSPARTNER



# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>4</b>
<b>BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN</b> .....	<b>5</b>
<b>VOORSPELLENDE KERNFACTOREN</b> .....	<b>6</b>
<b>BUSINESS AGILITY BEGRIJPEN</b> .....	<b>7</b>
<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>8</b>
<b>ONDERZOEK DEMOGRAFIE</b> .....	<b>10</b>
<b>MATE VAN VOLGROEIING BUSINESS AGILITY</b> .....	<b>12</b>
<b>BUSINESS AGILITY METINGEN</b> .....	<b>13</b>
<b>COVID-19</b> .....	<b>14</b>
<b>BEDRIJFSOMVANG</b> .....	<b>15</b>
<b>TOP 3 BRANCHES</b> .....	<b>16</b>
<b>BUSINESS AGILITY REIS</b> .....	<b>17</b>
<b>WIE LEIDT DE TRANSFORMATIE</b> .....	<b>18</b>
<b>BUSINESS AGILITY WERELDWIJD</b> .....	<b>19</b>
<b>BETROKKEN BEDRIJFSONDERDELEN</b> .....	<b>20</b>
<b>PERCEPTIE VAN BUSINESS AGILITY</b> .....	<b>21</b>
<b>UITDAGINGEN TIJDENS DE REIS</b> .....	<b>22</b>
<b>BUSINESS AGILITY SUCCESSEN</b> .....	<b>26</b>
<b>BIJZONDERE DANK AAN</b> .....	<b>30</b>

# VOORWOORD DOOR STEVE DENNING

In een jaar van schokkende verandering, zijn de effecten van de wereldwijde pandemie overal zichtbaar. Terwijl sommige ondernemingen, zoals vliegtuigmaatschappijen, hotels en restaurants zijn weggevaagd, ongeacht hoe ze werden geleid, bevonden andere sectoren, met name degene die digitale diensten leveren zoals Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft, Netflix en Salesforce, zich in een perfect positie om te profiteren van de situatie en bereikten zo ongeëvenaarde beurswaarden.

De laatstgenoemde organisaties profiteerden ook van het feit dat zij voor het grootste gedeelte de business agility principes toepassen – een obsessie voor het leveren van waarde aan klanten, het gebruikmaken van de talenten van hun werknemers en het werken in competentienetwerken, zelfs als zij gebruikmaakten van zelfbedachte benamingen voor hun managementmethoden, zoals 'Project Aristotelis' bij Google en 'Twee Pizzateam' bij Amazon. In een wereld waar versnelde disruptie en abrupte verandering aan de orde van de dag zijn, is het financiële succes van deze ondernemingen rond de voordelen van business agility, een flinke les voor deze wereld geweest.

Terwijl de pandemie vele organisaties dwingt om virtueel werken te omarmen, in plaats van op kantoor, zijn de voordelen van business agility tevens opvallend. Ondernemingen die al met zelforganiserende teams werken, beleefden deze transitie als niet bijzonder spannend en waren zelfs positief. Daarentegen vonden organisaties die nog steeds opgesloten zitten in een traag bewegende, top-down, bureaucratische werkwijze met processen uit de twintigste eeuw, deze verandering problematisch, zowel op het gebied van persoonlijke stress als zakelijke effectiviteit. Ondanks dat veel van de voorgenoemde bedrijven hebben aangegeven dat zij, tot op zijn minst in 2021, door willen gaan met virtueel werken, is het duidelijk dat de pandemie een grote aandrijver is geweest voor reeds ingezette veranderingen.

Toch blijft een verschuiving van management naar grotere wendbaarheid op bedrijfsniveau een grote uitdaging voor leiderschap. Diepgewortelde bedrijfsprocessen, methoden, waarden en gedrag laten zich niet makkelijk of snel aanpassen. Bedrijven komen erachter dat de reis van Agile transformeren eerder jaren duurt, in plaats van weken of maanden en dat deze gepaard gaat met zowel vele terugslagen als stappen voorwaarts.

Het "Business Agility Rapport 2020" levert een bijdrage aan het beter begrijpen van organisatorische transformatie, met name hoe dit eruit ziet en beleefd wordt door diegenen die zich identificeren met het business agility label. De gerapporteerde bevindingen van 433 respondenten uit 359 organisaties wereldwijd, geven een beeld van zowel de mogelijkheden als uitdagingen.

Het rapport laat zien dat de respondenten een sterk geloof hebben dat business agility leidt tot een verbeterde klant- en medewerker tevredenheid, marktintroductietijd, markt succes, samenwerking en communicatie, verantwoording en verbeterde manieren van werken. En zelfs buiten dit rapport om, implementeren vele andere bedrijven de principes, processen en methodieken van business agility zonder direct deze taal te gebruiken.

Vergis je niet, de business agility revolutie is goed onderweg en dit rapport biedt waardevolle informatie voor diegene die al aan de reis deelnemen.

Steve Denning, Auteur van *The Age of Agile*

# BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN

Vorig jaar begonnen we met de woorden “**de wereld verandert sneller dan ooit tevoren**”. Deze woorden bleken in 2020 niet voldoende. De wereld is onherkenbaar verandert; op diepgaande en subtiele wijzen, zowel positief als negatief. En toch, het is nog steeds dezelfde wereld. Verwachtingen van de klant blijven zich ontwikkelen; zij zoeken nieuwe producten, diensten, belevingen en verwachten gelijktijd een grotere sociale verantwoordelijkheid van bedrijven. En ondanks een recordaantal werklozen, blijven medewerkers vragen om duidelijkheid, purpose en zingeving in hun werk.

Recentelijk namen 433 respondenten uit 359 organisaties van over de hele wereld, deel aan het 2020 Business Agility Rapport. Respondenten beoordeelden hun progressie en volgroeiing, terwijl zij gelijktijd ook inzichten deelden over hun uitdagingen en successen gedurende hun reis.

Vergeleken met vorig jaar hebben we hebben we **meer organisaties zien starten** met hun reis naar business agility en degene die al op reis zijn, **rapporteerden meer progressie**. Jaar-op-jaar is de **algehele volgroeiing met 8% gestegen**.

COVID-19 heeft een aanjagende werking gehad voor organisaties over de hele wereld die, met uitzondering van Noord-Amerika (gemiddelde volgroeiing daalde met 10%), een **gemiddelde stijging van 15% volgroeiing na COVID-19** laten zien. Factoren als de transformatie van Human Resources, een focus op klantgerichtheid en de tijd die gespendeerd is aan hun business agility reis, spelen hierin een significante rol. Hoewel meer data nodig is, geeft een eerste indicatie van respondenten aan dat het verbeteren van business agility binnen de gehele organisatie, een belangrijke rol heeft gespeeld bij het effectief inspelen op COVID-19.

Respondenten blijven aangeven dat aanvullende focus nodig is rond **leiderschapsvisie, sponsoring** en bij bredere, **structurele problemen** als organisatorische silo's, afstemming en financiering. Het is geen verrassing dat COVID-19 ook als een uitdaging wordt gezien door sommige respondenten.

Analyse van de antwoorden gaven vervolgens enkele **belangrijke voordelen** aan. Bijzonder daarbij is dat in de laatste twee maanden van het verzamelen van data, veel respondenten aangaven dat hun organisaties, dankzij het invoeren van business agility, beter in staat waren om zich aan te **passen aan COVID-19**.



## Organisatorische Voordelen

(Samenwerken & communicatie en beter manieren van werken)



## Zakelijke Voordelen

(marktintroductietijd en klanttevredenheid)



## Voordelen Werknemers

(Motivatie en werknemer tevredenheid)



## Snellere aanpassing aan COVID-19

# VOORSPELLENDE KERNFACTOREN

Gebaseerd op data van verschillende jaren, ontdekten we in het Business Agility Rapport van 2019, drie significante voorspellende factoren van business agility. Organisaties die hoger scoren op deze drie criteria in termen van volgroeiing, rapporteren ook een algeheel hogere score rond business agility en bijbehorende voordelen.

Belangrijk is dat uit analyse van het Business Agility Rapport 2020 het beeld wordt bevestigd dat continue verbetering, financieringsmodellen en waardestromen, de top-3 belangrijkste voorspellende factoren van business agility blijven.



## CONTINUE VERBETERING

Door het stimuleren van een cultuur van leren en experimenteren om te kunnen bloeien, verbeteren organisaties continue zowel wat zij doen en nog belangrijker, hoe zij dit doen; kosten reduceren, efficiëntie verbeteren en meer waarde aan klanten leveren.



## FINANCIERINGS- MODELLEN

Door zakelijke resultaten te financieren, in tegenstelling tot het volume van specifiek geleverd werk of aantal projecten, kunnen organisaties sneller en makkelijker investeren in nieuwe producten of diensten, op het moment dat marktkansen zich voordoen en dit, met de juiste sturing, net zo snel weer stoppen of aanpassen als dit niet de gewenste zakelijke resultaten oplevert.



## WAARDESTROMEN

Door flexibele werkprocessen te ontwerpen die zowel efficiënt als klantgericht zijn, kunnen organisaties op elk niveau teams bouwen die de waardecreatie voor klanten maximaliseren.

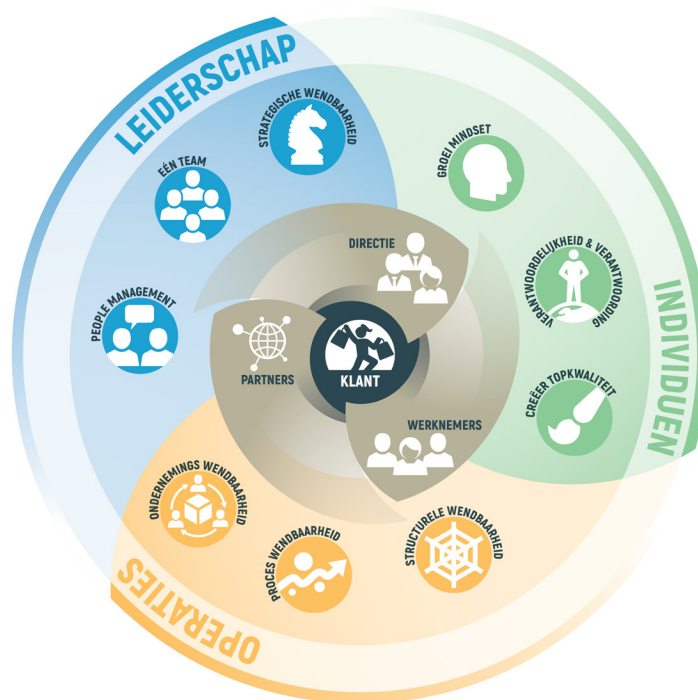
# BUSINESS AGILITY BEGRIJPEN

Business agility is een complex en veelzijdig concept dat alle aspecten en interacties van een organisatiesysteem omspannt. Met de enige intentie om een organisatie te creëren, die het beste in staat is haar purpose te bereiken (het dienen van klanten), **ongeacht wat de toekomst brengt**. Business agility is een continuüm waar de vraag niet is of je het hebt, maar meer hoeveel je er van hebt en of dat genoeg is.

Het bereiken van business agility is niet makkelijk. Er is geen wondermiddel of één enkel kader, methode of systeem dat business agility kan implementeren – en per definitie, omdat een organisatie een complex adaptief systeem is, kan er nooit één enkele zijn. Ondanks dat geen enkele organisatie dezelfde reis volgt, zijn er wel gemeenschappelijke patronen zichtbaar.

Daarom begon het Business Agility Instituut in 2017 met het verklaren van wat het betekent om een wendbare organisatie te zijn, ongeacht branche, omvang of context. Uit dit onderzoek kwamen de **Business Agility Domeinen**, een model bestaande uit 13 domeinen, gegroepeerd in 4 kerngebieden: Relaties (het plaatsen van de Klant in het hart van het model), Leiderschap, Operaties en Individuen. Elk domein is een fundamentele karakteristiek van een wendbare organisatie en is even belangrijk, noodzakelijk en onderling vervlochten. Buiten dit model om, gaat het om hoe deze karakteristieken worden uitgedragen; gezien dit uniek is voor elke organisatie en steunt op ontelbare kaders, werkwijzen, gedragingen en systemen.

Om de vooruitgang van elke respondent voor het Business Agility Rapport beter te analyseren, werden er twee criteria per domein gedefinieerd (26 in totaal).





Om meer te weten te komen over de Business Agility Domeinen, bezoek: <https://businessagility.institute/learn/domains-of-business-agility>

# METHODOLOGIE

Deze studie zette de volgroeing van organisatorische wendbaarheid af tegen de Business Agility Domeinen en onderzocht tevens de algehele voordelen en uitdagingen. De studie werd uitgevoerd middels een vrijwillige en geanonimiseerde online vragenlijst, waarbij respondenten werden gevraagd een aantal demografische vragen over hun organisatie te beantwoorden en te delen welke top uitdagingen en voordelen zij tot heden hadden ervaren. Respondenten zetten zelf hun business agility volgroeingsniveau af tegen 26 criteria, verdeelt over vier kerngebieden: Relaties, Leiderschap, Operaties en Individuen.

Respondenten werden gevraagd een cijfers van 1-10 te geven voor elk criteria; waarbij **1-6 als laag-gemiddelde volgroeing** en **7-10 als hoge volgroeing** werd geclassificeerd. In de context van elk criterium werden de cijfers als volgt geclassificeerd:

-  **Pre-kruipen (1-2)** - de organisatie volgt voornamelijk traditionele processen.
-  **Kruipen (3-4)** - de organisatie is net gestart met wendbaar worden.
-  **Lopen (5-6)** - de basis voor business agility basis is gelegd en meer geavanceerde methodes worden onderzocht.
-  **Rennen (7-8)** - de organisatie heeft significante stappen gezet richting business agility.
-  **Vliegen (9-10)** - de organisatie is een wereldwijde leider in business agility.

Het percentage voor Rennen en Vliegen (7+) kan worden beschouwd als een gunstige score voor elk criterium. Er werden bij elke reeks specifieke voorbeelden gegeven om respondenten te helpen een consistente beoordeling te selecteren.

De belangrijkste hypothesen die in dit rapport zijn beschreven, werden geverifieerd door de data en trends van 2020 op statistische wijze te vergelijken, met de bevindingen van voorgaande jaren (2018-2019).

Om meer te weten te komen over de statistische methodologie als onderbouwing van de resultaten, ga naar TeamForm: <https://teamform.co/research/>

Om de vragen in te zien of om de enquête zelf in te vullen, ga naar: <https://agilityhealthradar.com/business-agility-survey/>

## COVID-19 LOCKDOWN DATUM

De impact die COVID-19 had op organisaties over de gehele wereld is onmiskenbaar. Omdat we in staat zijn onderzoeksresultaten te vergelijken van voor en na het begin van COVID-19, geeft het Business Agility Rapport ons een unieke inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve invloed van een wereldwijde disruptie, terwijl deze gaande is.

COVID-19 lockdown data werden per regio geanalyseerd, waarbij de meeste regio's acht dagen na elkaar in lockdown gingen. Vanwege deze krappe groepering is de modus



datum van 23 maart aangehouden om de gemiddelde lockdown datum in te schatten, waarbij resultaten die voor deze datum zijn verkregen, zijn gedefinieerd als Pre-COVID-19 (192 reacties) en degene die na deze datum zijn verkregen als Post-COVID-19 (241 reacties).

# ONDERZOEK DEMOGRAFIE

Business agility blijft een wereldwijde trend. We onderzochten een breed scala van 359 organisaties variërend van 4-400.000 werknemers, verdeelt over 28 branches en 53 landen van Afghanistan tot Zimbabwe. Zij streven allemaal na om hun wendbaarheid te verbeteren.

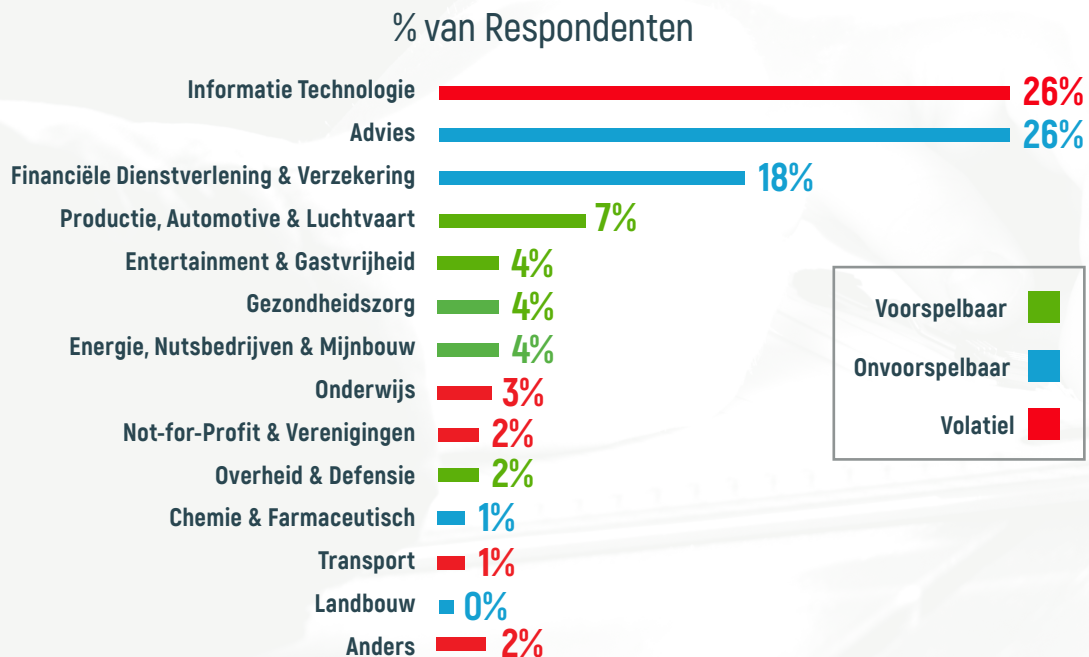
## BEDRIJFSOMVANG

Respondenten vertegenwoordigen organisaties van elke omvang:



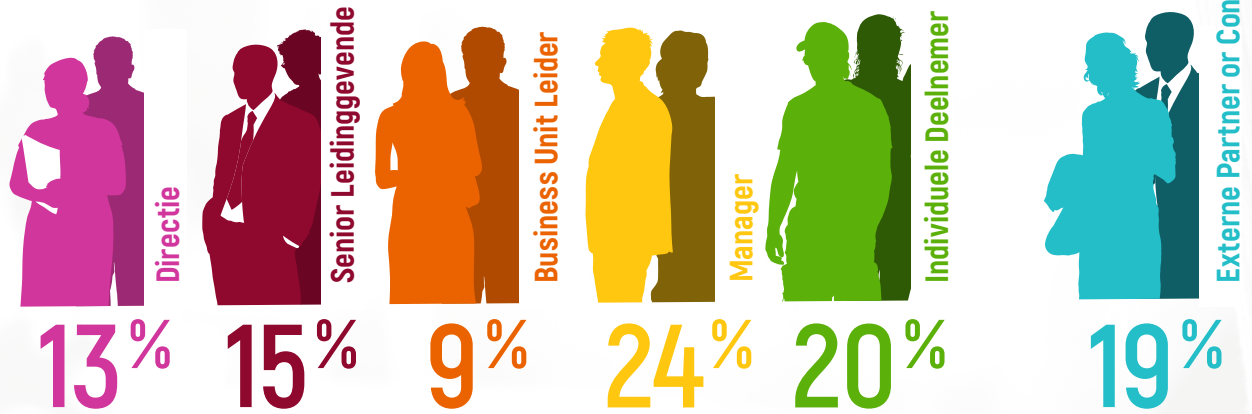
## VERTEGENWOORDIGDE BRANCHES EN VERANDERENDE MARKTOMSTANDIGHEDEN

Het vertrouwen in het vermogen van een organisatie om in te spelen op veranderende marktomstandigheden blijft relatief laag. 34% van de respondenten geeft aan dat hun branche volatiel is, met nog eens 45% die aangeven dat er sprake is van onvoorspelbare marktomstandigheden. Slechts 21% geeft relatieve stabiele bedrijfsomstandigheden aan.



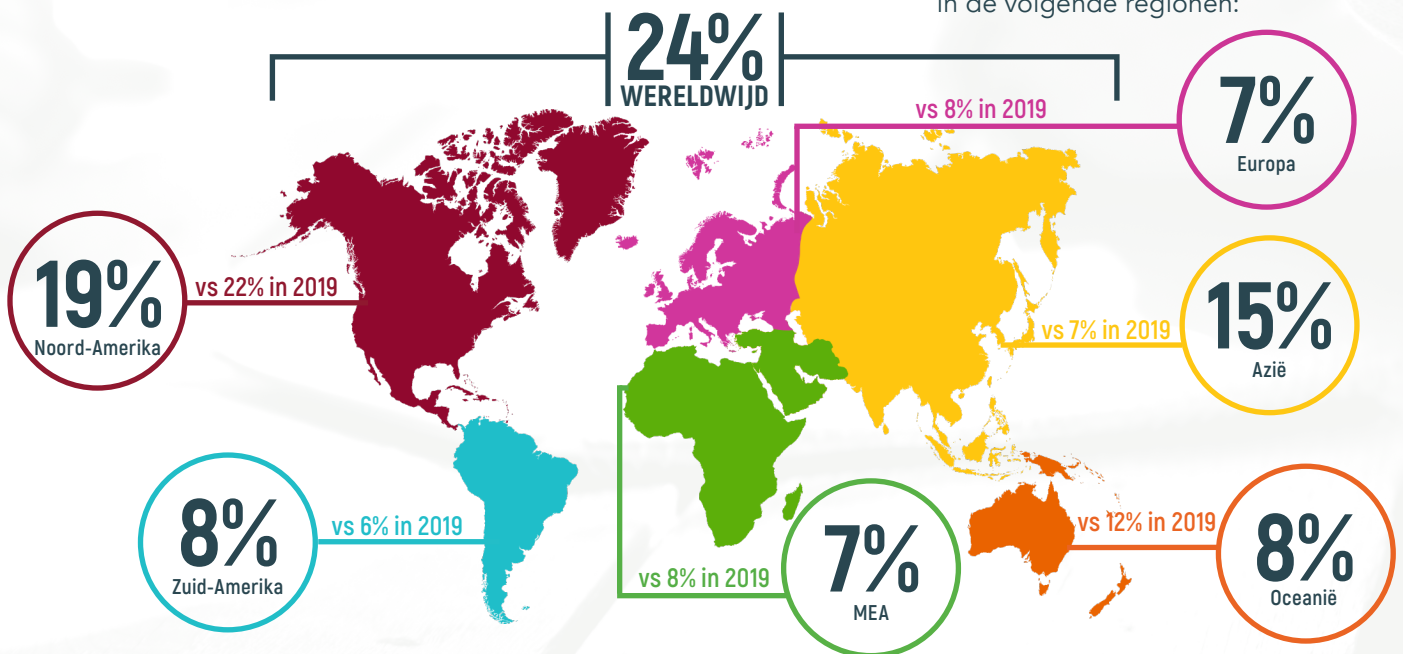
## WIE DEDEN ER MEE?

Respondenten leverden een representatieve kijk op alle beslissingsbevoegde niveaus binnen de organisatie. Externe Partners waren hierop de uitzondering, gezien zij namens de onderzochte organisatie beantwoordden en daar niet direct in dienst in waren (bijvoorbeeld toeleveranciers, partners en consultants).



## WERKGEBIED

Business agility blijft een wereldwijde trend, met deelnemende organisaties die werken in de volgende regionen:



## 2020 VS. 2019

Ondanks dat het onderzoek uit 2020 meer respondenten had dan voorgaande jaren, waren hun demografische gegevens vergelijkbaar met de rapporten van 2019 en 2018. De uitsplitsing naar bedrijfsomvang, vertegenwoordigde branches en rollen van respondenten waren erg vergelijkbaar (binnen een paar procent). De meest significante verschuiving was, net als vorig jaar, een verhoging van het aantal respondenten van buiten Noord-Amerika – voornamelijk Afrika, Azië en Zuid-Amerika. Dit toont aan dat business agility een wereldwijde trend blijft.

# MATE VAN BUSINESS AGILITY VOLGROEIING

We hebben de onderzoeksvragen zo opgesteld dat we de mate van business agility volgroeiing bij de organisaties van respondenten kunnen inschatten. Het doel is om meer inzicht te krijgen in wat organisaties doen, hoe zij presteren en algemene wereldwijde trends. In 2020 zagen we met een stijging van 9% de gemiddelde volgroeiing van business agility oplopen naar 4.8 ten opzichte van 4.4 in 2019, waarbij 25% van de organisaties een beoordeling van 7 of meer gaf, wederom een stijging ten opzichte van de 21% van vorige jaar.

Opmerkelijk is dat er in de 2018, 2019 en 2020 onderzoeken, drie belangrijke voorspellers van business agility naar voren komen bij organisaties die Rennen of Vliegen (7+). Deze organisaties geven regelmatig hoge beoordelingen aan Continue Verbetering, Financieringsmodellen en Waardestromen.

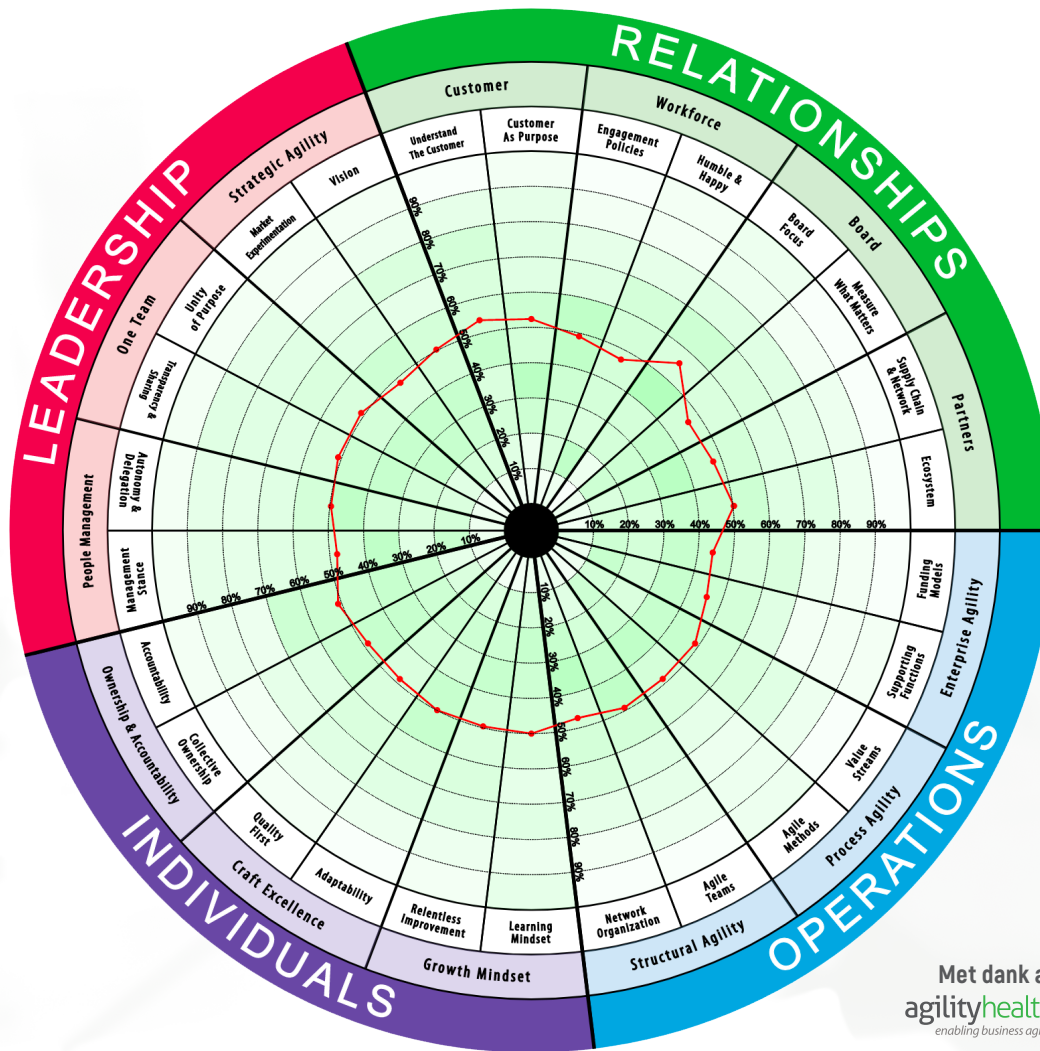


**Van organisaties met een hoge mate van business agility volgroeiing (7 of hoger)**

De meeste criteria van business agility zagen een stijging van volgroeiing, met verscheidene criteria (Werknemersbetrokkenheid, Directie, Partner Ecosysteem, Management Houding, Eenheid in Purpose en Verantwoording) die met meer dan 10% stegen. De data liet voor vier criteria ook een kleine daling zien; gezien deze binnen de foutmarge liggen, worden deze veranderingen als neutraal beschouwd.

Met betrekking tot de Domeinen van Business Agility zijn de top drie domeinen in termen van volwassenheid Klant (sinds 2019 op #1), Strategische Agility (vanaf #4) en Directie (vanaf #5) met respectievelijk 5.1, 4.9 en 4.8 punten. De domeinen met de grootste relatieve beweging, in vergelijking tot het rapport van 2019, zijn Process Agility dat 8 plaatsen daalt, Partners dat 7 plaatsen stijgt en Growth Mindset dat 5 plaatsen daalt.

Ongeacht hoe we de data ook opdelen – per regio, branche, bedrijfsomvang of respondent – de gemiddelde volgroeiing van business agility is ruim onder de ‘gewenste’ Renen of Vliegen beoordelingen van 7 of hoger. Over alle criteria genomen, valt het gemiddelde volgroeiingscijfer tussen 4.4 (Financieringsmodel) en 5.4 (Bescheiden & Blij) – allen binnen de classificatie Lopen.



Met dank aan  
**agilityhealth**  
 enabling business agility

## BUSINESS AGILITY METINGEN



### Top 5 Competenties

Directie Focus	56%
Begrijp De Klant	54%
Klant Als Purpose	53%
Verantwoordelijkheid	51%
Transparantie & Delen	51%



### Laagste 5 Competenties

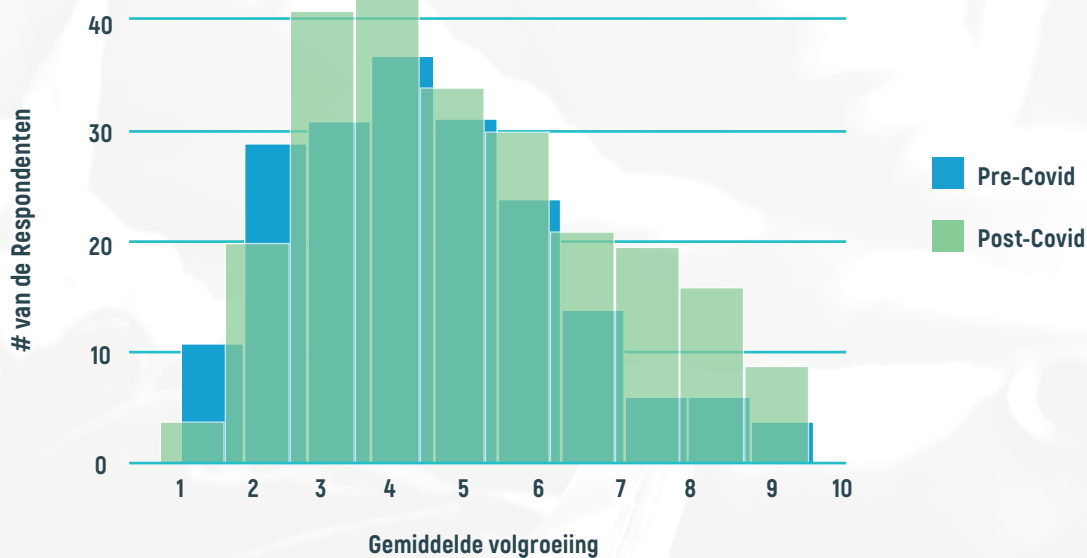
Financieringsmodellen	44%
Ondersteunende Taken	45%
Netwerkorganisatie	46%
Bescheiden & Blij	46%
Agile Methoden	47%

## COVID-19

De wereldwijde impact van COVID-19 op organisaties is onmiskenbaar. Om unieke inzichten te verkrijgen rond de veroorzaakte disrupties en toegepaste aanpassingen hebben we onderzoeksdata van voor- en gedurende de aanvang van de COVID-19 lockdown vergeleken.

De belangrijkste conclusie is een significante stijging van het gemiddelde volgroeingsniveau Post-COVID-19. Stijgingen zijn thematisch geconcentreerd, zowel in de gebieden van klantfocus als die van organisatie ondersteunende taken, zoals Human Resources en Financiën.

### Gemiddelde Volgroeing Pre/Post COVID-19



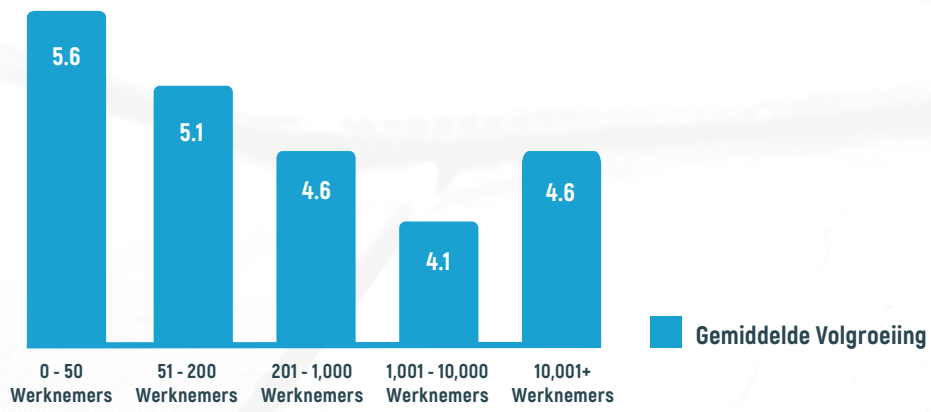
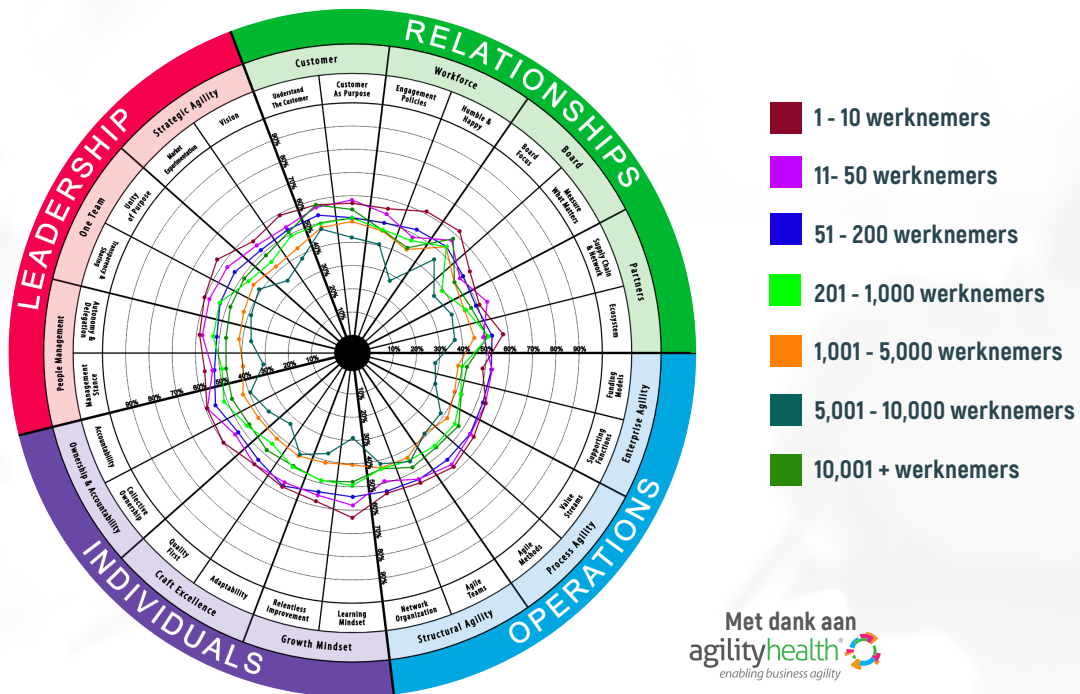
Stijgingen in de gemiddelde volgroeing werden post-COVID-19 gevonden in 9 van de 26 volgroeingscriteria, op volgorde van belangrijkheid:

- Ondersteunende Taken
- Begrijp de Klant
- Betrokkenheid Beleid
- Collectieve Verantwoordelijkheid
- Financieringsmodellen
- Toeleveringsketen & Netwerk
- Kwaliteit Vooropstellen
- Aanpassingsvermogen
- Waardestromen

## BEDRIJFSOMVANG HANGT SAMEN MET BUSINESS AGILITY

Het zou geen verrassing mogen zijn dat kleine organisaties wendbaarder zijn dan grote. Dit effect vlt af rond 200 werknemers, tot daar ligt de volgroeiing van grotere organisaties tussen de 11% en 19% lager. Kleinere organisaties presteren significant beter dan grotere organisaties in zowel Groei Mindset als People Management (een gemiddelde van 20% verbetering). Omgekeerd is er minder dan 4% variatie (statistisch insignificant) tussen grote en kleine organisaties voor de wendbaarheid van Werknemers en Directie.

Opmerkelijk is dat dit het eerste jaar is waarbij respondenten van grote organisaties (10.000 of meer werknemers) hun volgroeiing beoordeelden met een 7 of hoger.



Met dank aan  
**agilityhealth**  
*enabling business agility*

### 2020 VS. 2019

Organisaties met meer dan 10.000 werknemers rapporteerde dit jaar een verbetering van 9% in gemiddelde business agility, een positieve trend in wat historisch gezien het minst wendbare segment qua grootte is. Alhoewel COVID-19 hier een factor in speelt, is mede gezien grote organisaties al voor COVID-19 een stijging in business agility rapporteerden, het daar niet enkel aan toe te schrijven.

## TOP 3 BRANCHES NAAR GEMIDDELDE VOLGROEIING



Adviesbureaus



Informatie Technologie



Productie, Automotive & Luchtvaart

Na bestudering van een reeks aan antwoorden, blijken Adviesbureaus de hoogste gemiddelde scores te halen, gevolgd door Informatie Technologie en Productie, Automotive & Luchtvaart.\*

- \* We hebben branches met minder dan 10 reacties uitgesloten, zoals landbouw (7,0)
- \* Er is geen zinvolle variatie wanneer organisaties (<50 werknemers) worden uitgesloten van de analyse

## 2020 VS. 2019

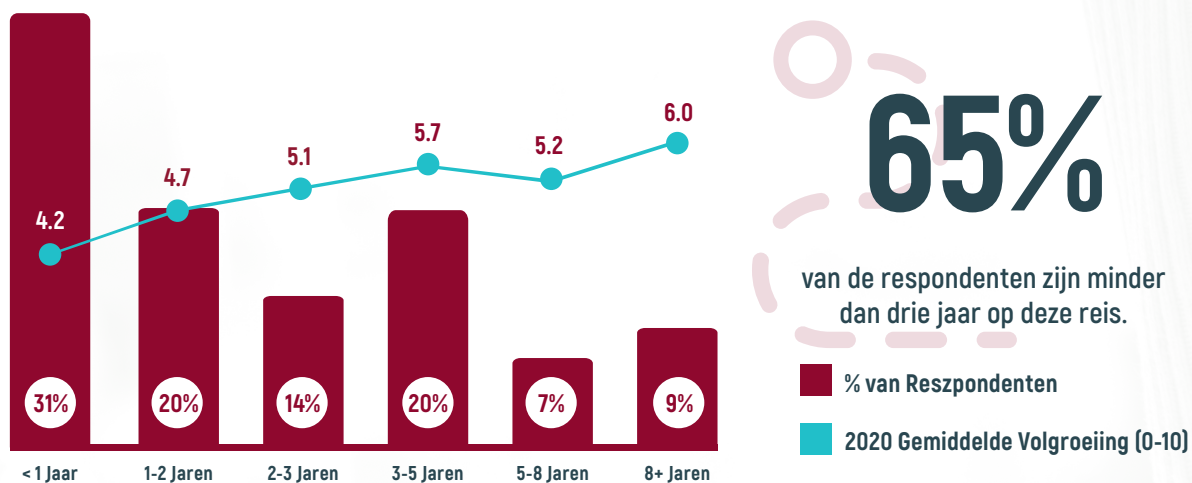
Adviesbureaus en Informatie Technologie blijven sinds 2018 en 2019 in de top 3. Daarentegen is "Retail, Entertainment & Gastvrijheid" naar de 4e plaats gezakt (ondanks een stijging van 4.6 naar 4.8) en vervangen door Productie, Automotive & Luchtvaart (met 4.9 gestegen vanaf plaats 5). Met uitzondering van "Overheid & Defensie" en "Energie, Nutsbedrijven en Mijnbouw", is er in elke branche op zijn minst één hoog scorende organisatie in de Rennen en Vliegen classificatie (7+).

## COVID-19

Over het algemeen was er een stijging in volgroeiing, maar was er geen sprake van een significante impact per branche, uitgezonderd een nominaal waargenomen impact bij Informatie Technologie. Hierbij moet worden aangetekend dat we minder dan 5 unieke respondenten hadden in de branches Luchtvaart en Gastvrijheid, die mogelijk een significante verbinding hadden kunnen laten zien.



## BUSINESS AGILITY REIS



Na correctie van andere variabelen, scoorden organisaties die 8+ jaar in hun reis naar wendbaarheid zaten gemiddeld 43% hoger dan diegene die in hun eerste jaar zitten. Bovendien scoorden organisaties die 3-5 jaar in hun reis zaten, 34% hoger dan diegene die in hun eerste jaar zitten.

Sommige domeinen hebben een grotere impact op business agility dan anderen. Terwijl sommige domeinen een impact hebben bij het begin van de reis, bouwt de impact van anderen gaande de reis zich op. People Management en Werknemers hebben bijvoorbeeld een kleine variatie in volgroeïng van business agility, ongeacht hoe lang de organisatie met de reis bezig is. Terwijl anderen, zoals Partners, Creëer Topkwaliteit en Groei Mindset drastisch verbeteren (meer dan 20%).

### COVID-19

Als we pre- en post COVID-19 respondenten met elkaar vergelijken, is er voor beiden een significante stijging in gemiddelde volgroeïng zichtbaar, dus voor zowel diegene die net beginnen (<1 jaar op de reis) als bij diegene die al lange tijd met de reis bezig zijn (8+ jaren).

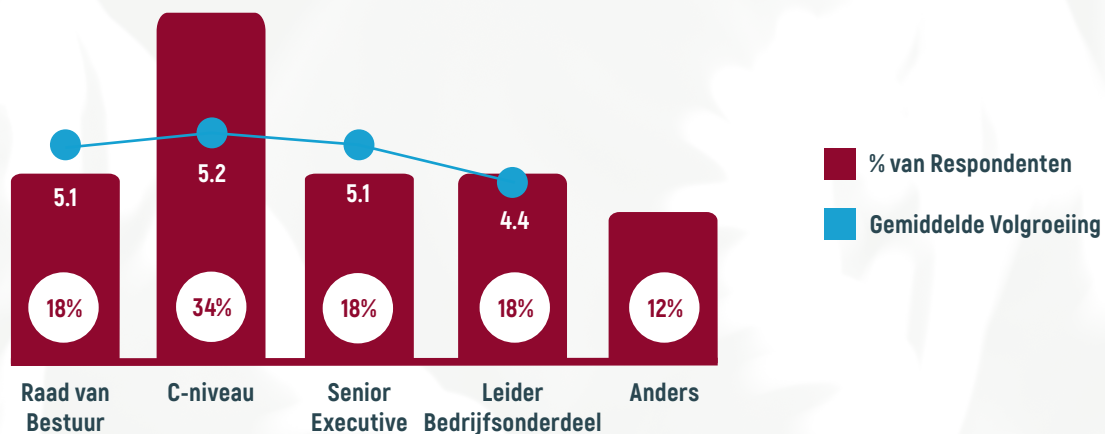
### 2020 VS. 2019

De algemene trend is statistisch gezien gelijk aan die van 2018 en 2019. De daling in volgroeïng rond 5-8 jaren komt meer naar voren in 2020 dan in 2019, maar volgt hetzelfde patroon. Verder onderzoek is nodig om te begrijpen waar deze daling door wordt veroorzaakt.

Het Klant domein blijft zowel bij organisaties die net beginnen (<1 jaar op de reis) als bij diegene die al lange tijd met de reis bezig zijn (8+ jaren), de grootste impact op business agility hebben.

## WIE LEIDT DE TRANSFORMATIE?

Respondenten geven een significant hoger cijfer aan de volgroeiing van business agility als deze aangestuurd wordt door de Raad van Bestuur of C-niveau, in vergelijking tot wanneer deze geleid wordt door een Leider van een Bedrijfsonderdeel (11% hoger).



## 2020 VS. 2019

Dit volgt haast een identieke trend als in 2019:

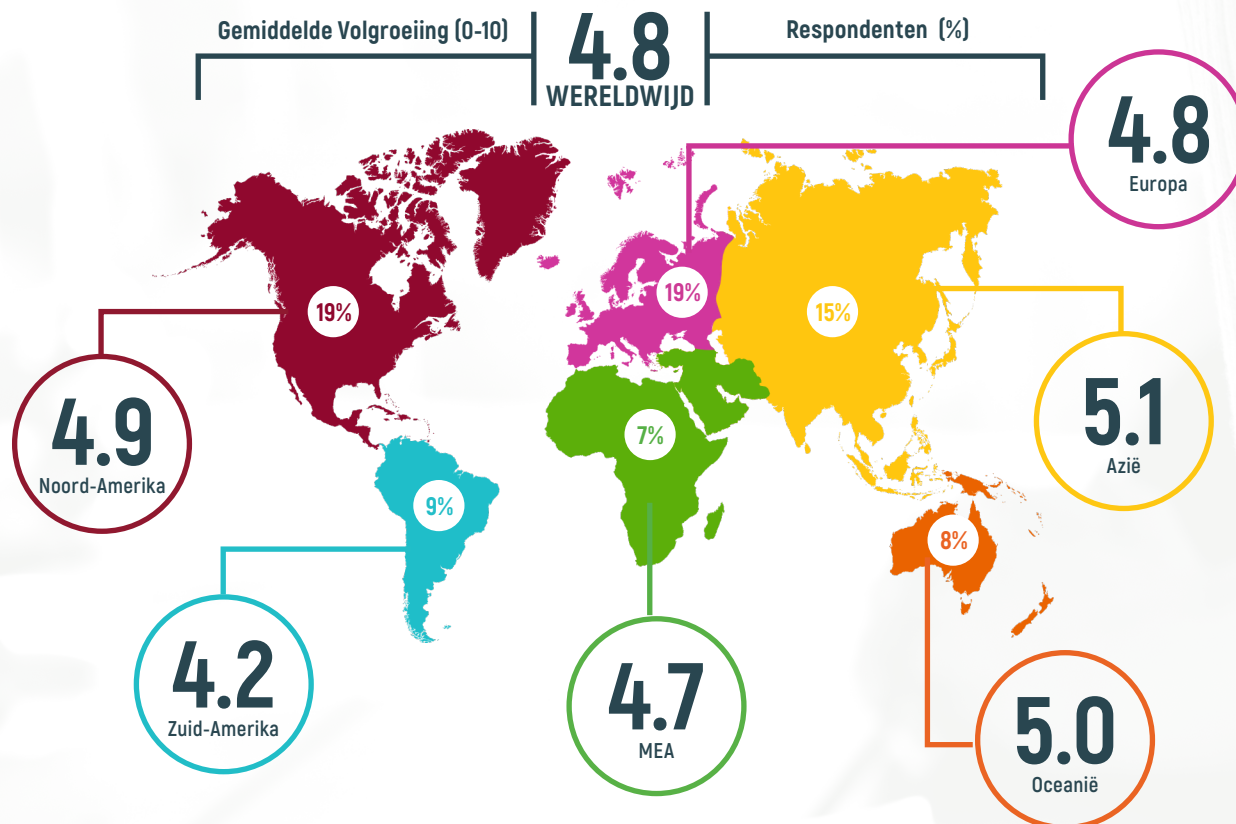
- Door C-niveau aangestuurde transformaties blijven het meeste voorkomen (34% in 2020 vs 36% in 2019).
- Zowel C-niveau als Raad van Bestuur aangestuurde transformaties blijven het meest succesvol (5.2 / 5.1 punten in 2020 vs 4.9 / 4.8 punten in 2019).

## COVID-19

De volgroeiing van door Raad van Bestuur, C-level of Senior Executives aangestuurde transformaties zijn Post-COVID-19 met 17-19% gestegen.

## BUSINESS AGILITY WERELDWIJD

Na correctie van bedrijfsomvang, rapportagelijnen en duur van de reis naar business agility, heeft alleen Zuid-Amerika (inclusief Centraal-Amerika en het Caribisch gebied) een statistisch significant lagere volgroeiing gerapporteerd.



### 2020 VS. 2019

Zowel Noord-Amerika als Wereldwijd zijn vergeleken tot 2019 vrij stabiel gebleven, terwijl Azië en Oceanië stegen met respectievelijk 13% en 25%. In het rapport van dit jaar is Europa afgescheiden van Midden-Oosten & Afrika (MEA) en laat vergeleken tot 2019 een stijging van 27% zien. Zuid-Amerika is de enige regio die een daling (9%) in volgroeiing laat zien, wat deels kan worden toegewezen aan een stijging van respondenten uit de regio.

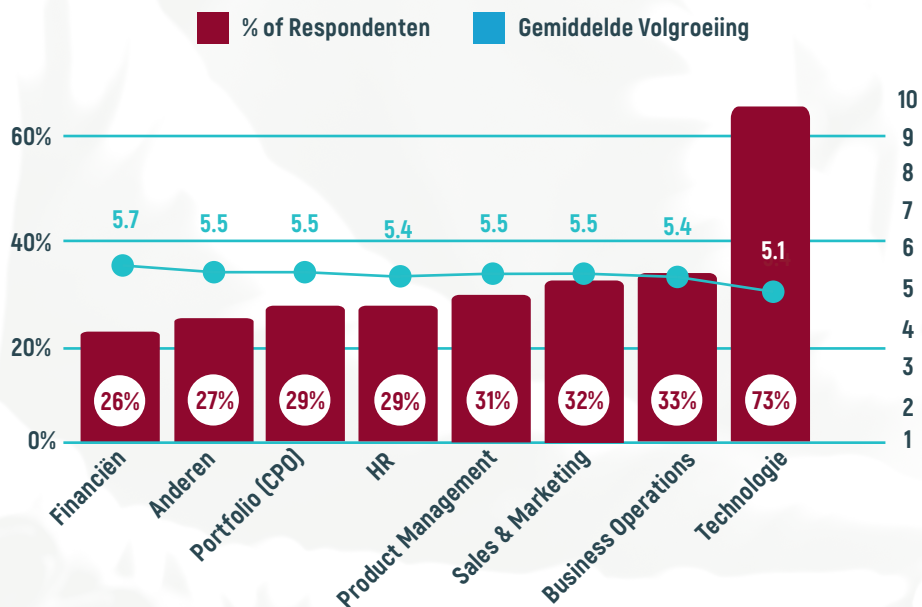
### COVID-19

Als we de impact van COVID-19 en de geografische regio's nader bekijken, zien we dat, terwijl de wereld een algemene stijging in volgroeiing ziet, de opvallendste observaties de stijging van 25% in gemiddelde volgroeiing in Azië en tegelijkertijd de 10% daling in Noord-Amerika zijn.

Verder onderzoek is nodig om te begrijpen waarom COVID-19 zorgde voor een daling van business agility volgroeiing in Noord-Amerika, terwijl deze bij de rest van de wereld steeg.

## BETROKKEN BEDRIJFSONDERDELEN

Bij het bestuderen van specifieke onderdelen blijkt dat degene die zich beperken tot het transformeren van Technologie een significant lagere volgroeiing hebben, dan diegene die meerdere bedrijfsonderdelen transformeren. Van belang hierbij is dat 22% van alle respondenten aangeven dat zij de gehele organisatie transformeren.



Belangrijke kanttekening: Deze percentages tellen op naar meer dan 100% gezien respondenten meerdere opties konden aangeven.

### COVID-19

Met de algemeen waargenomen stijging van de gemiddelde volgroeiing Post-COVID-19, zagen organisaties die Human Resources in hun transformatiereis hadden inbegrepen, een verdere stijging van hun volgroeiing met 12%. Er is geen andere zinvolle post-COVID-19 volgroeiing variatie die toegewezen kan worden aan andere afdelingen of bedrijfsonderdelen.

### 2020 VS. 2019

Die organisaties die Financiën in hun reis naar business agility hebben inbegrepen, blijven een licht hogere, algehele volgroeiing aangeven. Dit is in lijn met de eerdere bevinding dat Financieringsmodellen een van de meest voorspellende indicatoren voor business agility zijn.

## PERCEPTIE VAN BUSINESS AGILITY

Afhankelijk van hun positie, geven respondenten binnen dezelfde organisatie een breed bereik aan cijfers; gemiddeld binnen 1.3 punten, met de grootste variatie tussen Individuele Deelnemers en C-niveau respondenten. Externe partijen (Toeleveranciers, Partners, Externe Coaches, etc.) gaven gemiddeld minder extreme cijfers (zowel hoog als laag) dan medewerkers.



## 2020 VS. 2019

Dit volgt eenzelfde trend als de 2019 data. C-niveau respondenten blijven hun business agility volgroeiing hoger beoordelen dan de rest van de organisatie en Individuele Deelnemers beoordelen deze als laagste.

## COVID-19

Post-COVID-19 veranderde de perceptie van business agility bij C-niveau respondenten die een gemiddelde stijging van 6% van hun business agility volgroeiing rapporteerden, terwijl managers een gemiddelde daling van 9% rapporteerden. Antwoorden van Individuele Deelnemers veranderde aan de andere kant nauwelijks.

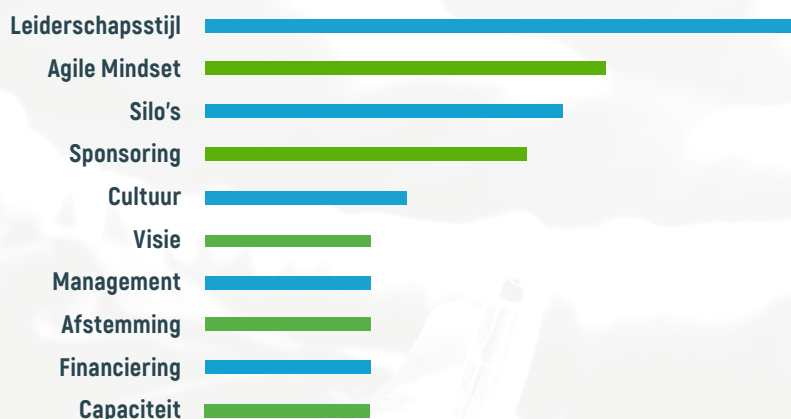
# UITDAGINGEN TIJDENS DE REIS

We vroegen respondenten de belangrijkste uitdagingen te beschrijven die zij tegenkomen, tijdens hun reis naar business agility en hoe zij deze aanpakken.

Enkele gemeenschappelijke thema's kwamen in alle organisaties naar voren; degene die het meest voorkomen tonen een grote overeenkomst met de belangrijkste uitdagingen genoemd in het Business Agility Rapport van vorig jaar. De overeenkomsten in deze meerjarige uitdagingen accentueren zowel mogelijk systematische tekortkomingen, als mogelijkheden tot gedeeld leren tijdens de transitie naar business agility.

Door analyse van de verklaringen van respondenten, waren dit jaar de thema's leiderschap, mindset en silo's het belangrijkste.

## Top 10 Thema's van Uitdagingen Tijdens de Reis



## LEIDERSCHAPSTIJL

Net als vorig jaar, laat de data zien dat leiderschapsstijl onveranderd de grootste uitdaging blijft voor de invoering van business agility in de meeste organisaties. Gerelateerd aan leiderschapsstijl, laat de analyse ook uitdagingen rond een gebrek aan visie zien, alsmede het onvoldoende sponsoren van business agility vanuit het management.

Ervaring maar ook eerdere onderzoeken, suggereren dat met de juiste mindset en gekoppelde organisatorische ondersteuning, een leider de toon zet voor de gehele organisatie. In de organisatie van sommige respondenten blijven leiders, leiderschapsstijlen en gedragingen vertonen die consistent zijn met de voormalige cultuur en niet passen in de nieuwe cultuur die de organisatie probeert te implementeren. Dit zorgt voor een gemengde boodschap richting de rest van de organisatie.

Leiders zouden bedachtzaam moeten zijn over hun leiderschapsstijl, om zo te verzekeren dat deze consistent is met de doelen die de reis naar business agility probeert te bereiken. Het omgekeerde is ook waar: in afwezigheid van een motiverende leider zal de organisatie stagneren.



### Aanbeveling

Leiders die zich richten op het aanwenden van het individu, schieten vaak tekort in het bouwen van relaties en visie richting toegewijde werknemers. Activeer en ondersteun je teams om er zeker van te zijn, dat zij in staat zijn hun doelen te halen, maar vertrouw ook op hun uitvoering.

*"Onze transformatie wordt van onderaf aangestuurd. Hoewel ons leiderschap de voordelen van wendbaarheid wil behalen, hebben zij nog niet de benodigde leiderschaps-aanpassingen gemaakt."*

*"Managers zijn egoïstisch en gebruiken processen en bureaucratie om controle te blijven uitoefenen, door zich politiek tussen Business Stakeholders en Technologie te bewegen."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT



### Aanbeveling

Wees je bewust van je leiderschapsstijl. Streef ernaar om vanaf de eerste dag van jouw reis naar business agility, de nieuwe leiderschapsstijl en gedragingen te modelleren naar de transformatiedoelen van jouw organisatie. Hoe jij zichtbaar bent als leider, zal opgemerkt en vaak geïmiteerd worden door jouw werknemers.

*"Directeuren van het bedrijf geloven in verouderde mentaliteiten en leiden met een archaische mindset."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT



### Aanbeveling

Bedenk en communiceer wat business agility betekent voor jouw organisatie. Sta toe dat deze definitie jaar op jaar evolueert, mede gezien de organisatie leert tijdens haar reis.

## MINDSET

Mindset steeg van de 6e plaats in 2018 naar de 4e plaats in 2019 en is nu de één na hoogste top-of-mind uitdaging voor business agility.

Respondenten rapporteren dat vele traditionele businessmodellen, die ontworpen zijn rond controle, voorspelbaarheid, personeel gebaseerd op vaardigheid en geformaliseerde activiteiten, nog steeds bepalend zijn in hun organisaties. Daarbij vormen deze werkmethoden uit het industriële tijdperk de basis van hun werk cultuur. Terwijl voor organisaties met een hoge mate van business agility volgroeiing, een wendbare mindset de basis is van hun cultuur. Een wendbare mindset wordt doorgaans geassocieerd met een groei-mindset, marktverkenning, psychologische veiligheid en het continu leveren van waarde.

Ervaring suggereert dat organisatieculturen over een lange periode ontstaan. Als de organisatie niet voortdurende en bewuste stappen neemt om een cultuurverandering door te voeren, dan zal de organisatieverandering niet bekliven. Het resultaat is dat in de meeste gevallen de organisatie snel terugvalt naar hun oude gewoontes, omdat er niet genoeg gedaan is om de belangrijkste overtuigingen te veranderen, die samen de huidige cultuur opmaakten. Wanneer dit gebeurt, zullen zakelijke uitkomsten waarschijnlijk niet anders zijn dan daarvoor.

*“De mindset is het moeilijkste van allemaal, omdat het een lange periode en veel inspanning vraagt om iemands mentaliteit te veranderen.”*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT



### Aanbeveling

Zorg voor begeleiding en mentoren op alle niveaus in de organisatie, inclusief leiders, werknemers en alle rollen die ertussen liggen. Omdat het om een verandering in mindset gaat en niet over hoe we een eenvoudig proces of hulpmiddel moeten leren te gebruiken, hebben jouw mensen meer nodig dan alleen een training in een klaslokaal. Investeer in professionele coaches, die streven naar vakmanschap in business agility en het bouwen van interne competenties zodat jij doorlopend coaching kan aanbieden als onderdeel van jouw organisaties streven naar voortdurende verbetering.

## SILO'S

Organisatorische silo's zijn momenteel de twee na hoogste top-of-mind belemmering voor business agility, gestegen van plek acht in 2019.

Respondenten geven aan dat hun organisatorische structuur en systemen een belemmering zijn voor business agility. Dit geldt met name als deze is georganiseerd rond vaardigheden en functionele silo's, in plaats van end-to-end resultaatgerichte groepen zoals product-, dienst-, bedrijfsresultaten of klantbeleving. Functionele silo's versterken organisatorische barrières en gaat ten koste van de collectieve verantwoording voor bedrijfsresultaten.

Conway's wet zegt dat "Organisaties die systemen ontwerpen... zijn beperkt tot het produceren van ontwerpen welke kopieën zijn van de communicatiestructuren van deze organisaties."

Traditionele managementlagen onderhouden en beschermen functionele silo's gezien dit per definitie hun taak is. Dit wordt door respondenten vaak genoemd als een systeem uitdaging.

*“Financiering is gebaseerd op projecten en is geïsoleerd... Alle Scrum Masters concurreren met Project Managers, met als resultaat dat er vele conflicten ontstaan. We hebben geen echt Product Verantwoordelijkheid; alles is aangestuurd door leidinggevende mandaten en escalaties.”*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT





## Aanbeveling

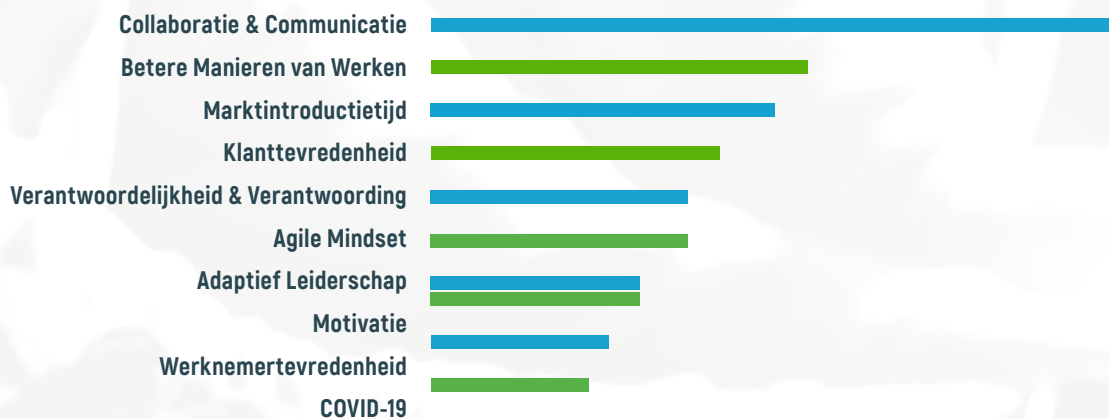
Stem de organisaties structuur af in de richting van bedrijfsresultaten; klantervaring en -reizen; of platformen, producten en diensten, om zo te helpen met het reduceren van interne overdrachten en het verhogen van verantwoordelijkheid voor bedrijfsresultaten. Dit zal tevens helpen met het creëren van een betere klantervaring.

# BUSINESS AGILITY SUCCESSEN

Respondenten werden gevraagd om het grootste voordeel te beschrijven, dat business agility voor hun organisatie heeft gebracht. Net als vorig jaar is er een top-10 van thema's uit de analyse gekomen.

Bijzonder is dat veel respondenten de mogelijkheid om in te spelen op COVID-19 als een belangrijk voordeel aanmerkten. Dit komt overeen met de kwantitatieve bevindingen die we eerder in dit rapport zagen.

## Meest Significante Voordelen van Business Agility



## COLLABORATIE & COMMUNICATIE

Respondenten identificeerden in 2020 collaboratie & communicatie als het grootste voordeel dat voortkomt uit hun reis naar business agility en is gestegen van de 4e plaats in 2019. Zij identificeerden significante verbeteringen op het gebied van oplevering en kosten door verbeterde samenwerking, communicatie en transparantie.

Ervaring en voorgaande onderzoeken gaven al eerder aan dat organisatorische complexiteit een belangrijke belemmering is voor de invoering van business agility. Elk extern team binnen de klantwaarde stroom zorgt voor exponentiele verhoging van tijd en kosten om waarde te creëren.

Afstemming, multidisciplinaire collaboratie en interpersoonlijke communicatie worden gezien als de drie gebieden met de meest significante impact op bedrijfsresultaten. Organisaties rapporteren ook dat verschillende onderdelen van de organisatie – zoals business, informatietechnologie, operatie en zelfs externe partners – nu gealigneerd zijn rond een gedeelde purpose en als partners samenwerken bij het algehele gedeelde succes.

*"Significante verhoging van het strategisch begrip en vermogen over alle teams [met een overeenkomstige] significante stijging van het vermogen en snelheid tot besluitvorming. Significante daling van knelpunten en barrières om dingen voor elkaar te krijgen en het omzetten van ideeën in waarde voor onze klanten."*

– BAI ONDERZOEKSRESPONDENT

*"Significante verhoging van het strategisch begrip en vermogen over alle teams [met een overeenkomstige] significante stijging van het vermogen en snelheid tot besluitvorming. Significante daling van knelpunten en barrières om dingen voor elkaar te krijgen en het omzetten van ideeën in waarde voor onze klanten."*

*"Enorme verbetering in het weghalen van een silo mentaliteit, communicatie en samenwerking tussen verschillende functies. Mensen vinden dat de transparantie is verbeterd en dat dit hen actief helpt."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENTEN

## BETERE MANIEREN VAN WERKEN

Respondenten identificeerden in 2020 betere manieren van werken als het op één na grootste voordeel dat voorkomt uit de reis naar business agility en is gestegen vanaf de 7e plaats in 2019.

Organisaties met betere manieren van werken noteerden meer focus op teams en waarde stromen, een daling in overdrachten en een exponentiele daling in levertijd en kosten. Deze handelwijze resulteert samen met een verbeterde betrokkenheid, transparantie en samenwerking, in betere producten. Hoewel sommige respondenten zich blijven richten op hun succes met wendbare manieren van werken in traditionele technologie teams, zien we dit jaar een groeiend aantal gerapporteerde successen met wendbare manieren van werken over verschillende business teams. Hoewel dit nog steeds een positieve uitkomst is, benadrukt het de doorgaande trend van het samenvoegen van business agility met agile buiten IT.

Binnen de gerapporteerde betere manieren van werken, vallen het belang van strategische werkwijzen zoals portfolio planning, adaptieve financieringsmodellen, OKRs en tergekoppeling van klanten verder op.

*"Naast IT hebben andere organisatie afdelingen de nieuwe manier van werken omarmd."*

*"Onderkennen dat business- & strategiedoelen niet behaald kunnen worden als we doorgaan met onze geïsoleerde manieren van werken."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENTEN

## MARKTINTRODUCTIETIJD

In 2020 is marktintroductietijd door respondenten genoemd als het op twee na grootste voordeel van hun reis naar business agility.

Gerelateerd aan marktintroductietijd komen uit de analyse verbeteringen naar voren op het gebied van productontwikkeling en levering, snellere doorlooptijden, betere kwaliteit van het aanbod en de mogelijkheid om beter passende oplossingen te produceren.

Eerdere onderzoeken lieten een versnelling in de marktintroductietijd zien als één van de ingrijpendste manieren voor organisaties om een concurrentievoordeel te creëren en zichzelf van hun concurrenten te onderscheiden. Door nadruk te leggen op relevante parameters, zoals levertijd, kunnen organisaties efficiencylagen maken in de klantwaarde stroom om zodoende het ontwerpen en leveren van nieuwe producten te versnellen. Gedeelde voorbeelden van respondenten omvatten digitalisering, vermindering van het aantal overdrachten, team verantwoordelijkheid en gedecentraliseerd beslissingsbevoegdheid.

*"Wendbare teams hebben sneller en meer klantgerichte producten geleverd. De samenwerking en verantwoording van teams is verbeterd. Hun successen moedigden andere teams binnen de organisatie aan om ze snel te volgen."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT

*"De mogelijkheid om met weinig verspilling, meerdere keren binnen een kwartaal, bij te draaien als reactie op de COVID-19 crisis."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT

## KLANTTEVREDENHEID

In 2020 gaven respondenten klanttevredenheid aan, als het op drie na grootste voordeel dat voorkomt uit de reis naar business agility en is gedaald van de 1e plaats in 2019.

Gezien de klant in het midden van de Domeinen van Business Agility staat, blijft het bemoedigend dat respondenten blijven rapporteren, dat organisaties die hogere niveaus van business agility volgroeiing behalen, ook corresponderende en meetbare successen rapporteren op het gebied van klanttevredenheid.

Verder gerelateerde en gerapporteerde voordelen, omvatten verbeterde relaties met klanten, grotere merkbekendheid en uitstekende klant testimonials.

Het meest tastbare is dat organisaties rapporteren dat business agility hen heeft geholpen met het **verbeteren van marktprestaties**, dan wel door aanwas van nieuwe- of terugkerende klanten gedurende turbulente afzetmarkten. Dit ondersteund eerdere onderzoeken die laten zien dat onderaan de streep, klanttevredenheid als een toonaangevende indicator van verbeteringen kan worden beschouwd. Voor vele organisaties is het veranderen van de perceptie van hun klanten, het primaire doel van hun transformatie naar business agility.

*"[Wij hebben] klantengroei en retentie gedurende een periode van extreem turbulente afzetmarkten [en zijn] in staat om ons productaanbod te laten groeien terwijl onze organisatie van dezelfde omvang is gebleven. EBITDA verbeterd met een grotere marge dan omzet."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT

*"We hebben absoluut verheugde klanten gezien... Onze teams begrijpen echt de uitdagingen waar zij voor staan - zo kunnen we slimme beslissingen voor gehele productlijnen nemen, die de ervaring van alle klanten verbeterd."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT

*"[Wij hebben] werknemer- en klanttevredenheid [en] marktprestatie verbeterd... De organisatie heeft enthousiasme en hoop richting de toekomst."*

- BAI ONDERZOEKSRESPONDENT

# BIJZONDERE DANK AAN

**Medewerkers en analisten:** Micah Cearns [data science], Phil Dempster [analyse], Martin Foster [analyse], Hugh Gockowiak [data science], Evan Leybourn [analyse], Christoph J. Stettina [analyse], James Taylor [analyse]



AgilityHealth heeft het meetplatform geleverd dat gebruikt is voor het verzamelen van data dat gebruikt is in het rapport, alsmede het finale ontwerp van het rapport.

Business Agility is de mogelijkheid om in te spelen op verandering, te leren en bij te draaien, te leveren op snelheid en bloeien in een competitieve markt. De reis naar Business Agility begint met het meten waar je vandaag staat en continue verbeteren. AgilityHealth is 's werelds toonaangevende meet- en groeiplatform, ontworpen om de reis naar business agility voor ondernemingen te versnellen, door op elk niveau te meten wat ertoe doet.

Voor meer, ga naar: <https://agilityhealthradar.com/>



Accenture | SolutionsIQ heeft bijgedragen aan de thematische analyse van de data uit het rapport en de geassocieerde aanbevelingen.

Accenture | SolutionsIQ is het toonaangevende transformatie adviesbureau rond business agility. Wij ondersteunen klanten om flexibele, snel-lerende ondernemingen te worden – die capabel zijn om snel klantwaarde en innovatie te leveren en zo een competitief voordeel te behalen.

<http://solutionsiq.com/>



TeamForm, samen met The Neurotech Institute, heeft de statistische analyses voor dit rapport uitgevoerd.

TeamForm creëert omstandigheden zodat teams hun beste werk kunnen leveren, door gemeenschappelijke uitdagingen op te lossen, die voortkomen bij het opschalen naar wendbaarheid. Het stemt werk ('vraag') af met mensen ('aanbod') middels een interne marktplaats van capaciteiten. Organisaties profiteren van een real-time multidimensionale visualisatie van hun voltallig personeel, multidisciplinaire teams en organisatiestructuur, weergegeven naar bedrijfsresultaten en kosten.

TeamForm - <https://teamform.co/>

The Neurotech Institute - <https://www.theneurotechinstitute.com/>

# EXTRA DANK AAN ONZE LEDEN



# NOTITIES





