

Succesvol ondernemen in turbulente tijden

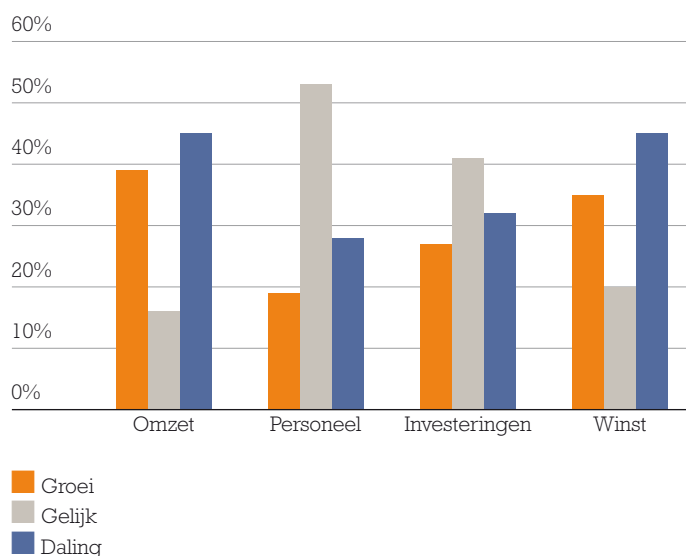
Ondanks de recessie blijft een groot deel van vooral de kleinschalige ondernemers optimistisch. Ook voor na de recessie zien zij nog volop kansen. De optimistische ondernemers nemen op dit moment vooral een offensieve houding aan. Dit betekent dat zij focussen op een toename van de marketing-inspanningen, investeren in innovatie en R&D en zich richten op nieuwe producten en distributiekkanalen.

Vier van de tien ondernemers verwacht omzetgroei in 2009, maar optimisme daalt snel

Het optimisme van de ondernemers over de omzet- en winstontwikkeling in 2009 loopt snel terug¹. Verwachtte begin februari nog ruim de helft van de ondernemers meer omzet en winst in 2009, ruim anderhalve maand later is dat gedaald tot 40% (zie figuur 1).

Omzet- en winstdalingen hebben ook duidelijk invloed op de investeringsbereidheid van ondernemers. In anderhalve maand tijd verdubbelde het aantal ondernemers dat de investeringen zegt terug te schroeven. Dit is enerzijds het gevolg van neerwaartse druk op de bezettingsgraad. Anderzijds zorgt de winstverlaging ervoor dat er ook minder middelen beschikbaar zijn om investeringen te financieren. Daarbij komt dat het pessimisme rond de toekomstige economische groei meer onzekerheid brengt. Ook dat drukt de investeringsbereidheid. Hier staat overigens tegenover dat de investeringen in menselijk kapitaal naar verwachting redelijk op peil blijven. Driekwart van de ondernemers verwacht een gelijkblijvend of groeiend personeelsbestand in 2009.

Figuur 1. Verwachtingen 2009



Optimistische versus minder optimistische ondernemers

Ondanks toenemend pessimisme is er nog steeds een grote groep ondernemers die de nabije toekomst met vertrouwen tegemoet ziet. Wie zijn die optimistische en minder optimistische ondernemers, in welke opzichten verschillen ze en hoe gaan ze om met de huidige turbulente tijden? Om op deze vragen een antwoord te geven zijn de 1000 meest optimistische ondernemers tegenover de 1000 minst optimistische ondernemers gezet. Beide profielen zijn weergegeven in tabel 1.

Optimistische ondernemers komen het vaakst voor in de zakelijke dienstverlening en de ICT-sector. Dit stemt in grote lijnen overeen met de groeiverwachtingen per sector van ING Economisch Bureau. Opvallend is de positie van de detailhandel in het rijtje van pessimisten. Hierbij gaat het niet om supermarkten, die over 2009 wel positief oordelen,

¹ In totaal hebben 3293 respondenten de in de laatste week van januari en in de maand februari gehouden internetenquête "Hoe onderneemt u in turbulente tijden?" ingevuld. De verdeling van de ondervraagde bedrijven naar sector en grootteklasse (aantal werkzame personen) stemt niet in zijn geheel overeen met die van de totale Nederlandse bedrijvenpopulatie. Om deze verschillen zo min mogelijk te laten doorwerken in de analyses is gewerkt met wegingsfactoren die afhankelijk zijn gemaakt van zowel de sector als de grootte van het bedrijf. In de tweede helft van maart is een kort vervolgonderzoek gehouden onder alle respondenten van de eerste enquête. De respons was met 33% zeer hoog.

Tabel 1. Profiel van de meest optimistische en de minst optimistische ondernemers*

	Meest optimistisch	Minst optimistisch
Sectoren	Zakelijke dienstverlening Informatie en communicatie	Horeca Detailhandel Bouw
Omzetklasse	Tot 1 miljoen euro	5 tot 10 miljoen euro 20 tot 50 miljoen euro
Aantal werkzame personen	0 tot 9	10 tot 99 meer dan 250
Regio's	Noord-Overijssel Flevoland Den Haag	Zeeland Veluwe Twente

* Profiel aan de hand van die sectoren, grootteklassen en regio's waarin de optimisten respectievelijk de pessimisten zijn oververtegenwoordigd.

maar over bijvoorbeeld schoenenwinkels, de detailhandel in consumentenelektronica en de autohandel. Kleinere bedrijven zijn veel optimistischer dan grote bedrijven over de omzetonwikkeling. Hun positivisme komt voort uit het vermogen zich sneller aan te passen aan veranderende omstandigheden. Ook de arbeidsmarktverwachtingen van kleine bedrijven zijn beter. Dit laatste is overigens ook het gevolg van het feit dat kleinere bedrijven het vaak moeilijker vinden om hun - vaak zorgvuldig geselecteerde - werknemers te ontslaan. Het is voor kleine bedrijven immers relatief lastig en kostbaar om later weer aan goed nieuw personeel te komen.

Economisch klimaat richting onvoldoende

Met 5,8 geven ondernemers de Nederlandse economie in 2009 nog net een voldoende. Optimisten geven een 6,3 en pessimisten een 5,6. In de loop van januari en februari werden de gegeven rapportcijfers gemiddeld steeds wat lager. Medio maart is aan de respondenten van de eerste enquête opnieuw gevraagd een rapportcijfer te geven. Het gemiddelde rapportcijfer bedroeg toen 5,6.

Als naar de verschillende branches gekeken wordt, dan blijkt dat ondernemers uit de uitgebreide en gevarieerde sector zakelijke dienstverlening en de detailhandel food nog het meest positief zijn over het verwachte economische klimaat in 2009. Ondernemers in de industrie en bouwgerelateerde branches zijn het minst positief (tabel 2). Dat laat zich ook gemakkelijk verklaren door de zeer sterke teruggang in afzet in beide sectoren. Met name voor de bouw wordt verwacht dat dit pessimisme ook nog in 2010 aanhoudt. ING Economisch Bureau verwacht daarentegen volgend jaar al wel een lichte opleving van de industriële productie.

De meest optimistische ondernemers zijn vaker van mening dat het dieptepunt van de recessie al achter de rug is, terwijl de minst optimistische ondernemers juist vaker denken dat het dieptepunt nog moet komen. Ondernemers in de bouw verwachten het vaakst dat het dieptepunt nog voor hen ligt (zie figuur 2). De verklaring hiervoor is dat in 2009 bouwbedrijven nog voldoende onderhanden werk hebben vanwege eerder afgesloten en langlopende contracten. Transport- en horecaondernemers zijn er het meest van overtuigd dat voor hun sector het dieptepunt in het eerste halfjaar van 2009 ligt.

Kanttekeningen MKB Nederland over optimisme ondernemers

Volgens Joep Rats van MKB Nederland is het optimisme van ondernemers over omzet-, winst- en investeringsontwikkeling en de omvang van het personeelsbestand te verklaren uit de hen kenmerkende positieve grondhouding. "Ondernemers zijn positieve mensen. Het moet echter nog blijken of dat stand houdt." Wat betreft ontslagen vindt Rats "dat de ondernemers op zich wel een realistische visie hebben omdat bij het MKB over het algemeen niet zo snel mensen ontslagen worden". Maar volgens Rats worden vertrekkende mensen niet vervangen en dat totaal is wel heel groot en dus een sluipmoordenaar voor de werkgelegenheid in het MKB." Voor de lange termijn heeft Rats toch wel zijn zorgen over de gevolgen van de financiële crisis. "De kredietcrisis heeft in eerste instantie vooral een negatief effect gehad op de internationale handel en vervolgens op business to business. Bij het MKB zal het iets later aankomen."

Tabel 2. Top 15 meest optimistische en minst optimistische branches

De 15 meest optimistische branches *	De 15 minst optimistische branches **
Webhosting, dataverwerking e.d.	Bouwmaterialenindustrie
Groothandel in agrarische producten	Rubber- en kunststofindustrie
Detailhandel bouwmaterialen	Metaalindustrie
Kinderopvang	Hotellerie
Supermarkten	Sierteelt
Kappers en schoonheidsverzorging	Auto- en transportmiddelenindustrie
Telecommunicatie	Catering
Levensmiddelenpeciaalzaken	Hypotheekbemiddeling
Reclamebureaus en marktonderzoek	Verhuur en handel in onroerend goed
Architecten en ingenieursbureaus	Projectontwikkeling
Verhuur van machines e.d.	Goederenwegtransport
IT-dienstverlening	Pensioenadvies
Fitnesscentra, sauna's, wellness e.d.	Chemie en farmacie
Evenementenbureaus	Schoenenwinkels
Fabricage computers, elektronische app.	Afwerken van gebouwen

* Branches met hoogste gemiddelde rapportcijfers (opsomming van hoog naar laag),

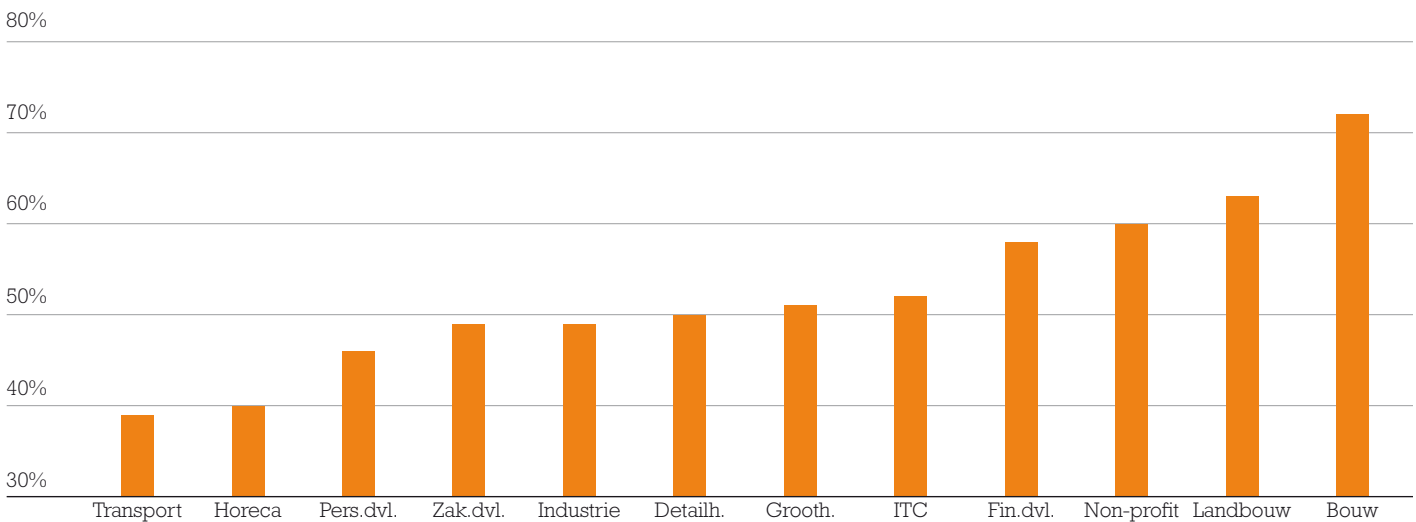
** Branches met laagste gemiddelde rapportcijfers (opsomming van laag naar hoog).

Ondanks het verminderde economische klimaat is ongeveer de helft van de ondernemers goed te spreken over de ontwikkeling van de concurrentiepositie en van het aantal klanten (tabel 3). Dit verklaart het redelijk gunstige oordeel over de omzetontwikkeling in 2009. Optimistische bedrijven oordelen hierover uiteraard aanmerkelijk gunstiger dan somber gestemde bedrijven. In mindere mate geldt dit ook voor de ontwikkeling van verkoopprijzen en de liquiditeitspositie.

Zowel de meest als de minst optimistische respondenten geven het vaakst het oordeel ongunstig wat betreft externe financieringsmogelijkheden. Het betalingsgedrag van afnemers² wordt ook relatief vaak als negatief beoordeeld.

² Zie ook de brochure van ING Economisch Bureau uit maart 2009 over Credit management (in de reeks Trends in werkkapitaal).

Figuur 2. Verwachtingen per sector dat dieptepunt voor hun bedrijf nog moet komen *



* Verwachting dat dieptepunt in tweede helft 2009 of in 2010 zal liggen.

Tabel 3. Gunstige beoordeling van aantal ontwikkelingen in 2009

Concurrentiepositie	50%
Aantal klanten	47%
Inkooprijzen	43%
Liquiditeitspositie	34%
Voorraadpositie	34%
Verkooprijzen	30%
Betalingsgedrag van afnemers	23%
Kredietverlening door leveranciers	16%
Externe financieringsmogelijkheden	14%

Optimistische ondernemers zijn offensief ingesteld

Waar focussen ondernemers nu op in hun bedrijfsvoering? Hoe treden ze deze turbulente tijden tegemoet? De ondernemer is gevraagd wat de focus is op het gebied van marketing en sales, personeelsbeleid, inkoop en voorraden, organisatie en management en investeringen. In enkele boxen staan voor deze aandachtsgebieden enkele suggesties genoemd van ondernemers zelf.

Het verhogen van het serviceniveau is het meest genoemde focuspunt (tabel 4). Opvallend is dat ruim een kwart van de respondenten zegt meer gebruik te maken van flexwerkers

Suggesties van ondernemers op het gebied van marketing en sales

- 1) Geef juist nu gas door bijvoorbeeld te investeren in extra verkopers, daar waar je concurrenten op de rem staan. Tegen de stroom inzwemmen heeft ons bedrijf nog nooit windeieren gelegd.
- 2) Ga nauwe relaties aan en onderhoud ze: co-creatie is het toverwoord
- 3) Wees als ondernemer anders dan anderen, zorg dat je voordurend in beweging bent, innoveer, maak gericht reclame en wees altijd doelgericht, zodat uiteindelijk de klant het jou gunt.

Suggesties van ondernemers op het gebied van personeelsbeleid

- 1) Haal nu vast goede mensen binnen, om straks voorbereid te zijn op een nieuwe periode van groei.
- 2) Zet het personeel op scherp, laat ze meer meedenken, creatiever worden en bevorder een flexibele instelling.
- 3) Geef je personeel meer verantwoordelijkheid voor hun eigen baan en bedrijf, bijvoorbeeld door ze aandelen in het bedrijf te geven.

Tabel 4. Belangrijkste focuspunten in 2009 van ondernemers

Verhogen van het serviceniveau	64%
Lagere inkoopkosten	49%
Aanbrengen organisatorische verbeteringen	42%
Intensiveren bestaande samenwerkingsverbanden	40%
Verhogen van de marketinginspanningen	39%
Uitbreiden van het productassortiment	39%
Meer investeren in ICT en automatisering	35%
Meer gebruik maken van flexwerkers en zzp-ers	28%
Lagere voorraadkosten	25%
Uitbreiden van aantal distributiekkanalen	21%
Vergroting personeelsbestand	20%

en zzp-ers. Omdat algemeen bekend is dat vooral veel uitzendkrachten momenteel hun tijdelijke baan verliezen, lijkt dit vooral goed nieuws voor zzp-ers.

Verschillen tussen optimisten en pessimisten doen zich vooral voor in de vergroting van het personeelsbestand. Hieruit blijkt ook het offensieve karakter van de optimist. Deze gaat veel vaker op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Bij de meeste focuspunten op het gebied van marketing en sales, zoals verhoging van het reclamebudget en andere marketinginspanningen en uitbreiding van het productassortiment en het aantal distributiekkanalen, scoren optimistische bedrijven hoger. Dit blijkt ook uit de verschillen in investeringsbereidheid op gebied van ICT. Optimisten zien – mede door bijvoorbeeld gedaalde prijzen – kansen om hun bedrijf te verbeteren en klaar te maken voor de periode na de recessie, onder meer door investeringen in CRM-systemen, websites, webwinkels en digitale archivering. Somber gestemde ondernemers blijven vaker steken in defensief gedrag en concentreren zich bijvoorbeeld meer op het verlagen van de kosten. De minst optimistische bedrijven scoren daarom hoger op sanering van het personeelsbestand, lagere inkoop- en voorraadkosten of minder vaak genoemde aspecten als verlaging van de externe advieskosten en prijsverlagingen.

Suggesties van ondernemers op het gebied van inkoop en voorraden

- 1) Waarborg de kwaliteit en continuïteit van je leveranciers.
- 2) Ga op zoek naar leveranciers die jouw voorraad willen aanhouden.
- 3) Zorg enerzijds voor een nog betere timing van de inkoop in relatie tot de betaaltermijn en anderzijds voor een nog betere afstemming van het moment van leveren en het moment van verkoopkansen.

Tabel 5. Kansen na de recessie *

Bestaande markten uitbreiden	62%
Ontwikkelen van nieuwe producten	32%
Inventariseren mogelijke samenwerkingspartners	26%
Nieuwe buitenlandse markten betreden	16%
Investeren in kwalitatief beter personeel	15%
Andere bedrijfshuisvesting	13%
Ontwikkelen van nieuwe bedrijfsprocessen	13%
Investeren in duurzaamheid / MVO	11%
Bedrijfsoverdracht of voorbereiding daarvan	10%
Optimaliseren van de verhouding vast / flexibel personeel	9%

* Op basis van maximaal drie door de ondernemers gegeven antwoorden.

Kansen voor ondernemers in 2010 en daarna vooral in marktuuitbreiding en productinnovatie

In een tijd van economische teruggang hebben veel ondernemers voornamelijk oog voor kortetermijnontwikkelingen. Toch is het ook nu belangrijk om de langetermijnstrategie voor ogen te houden.

Daarom is aan de ondernemers ook gevraagd welke kansen ze zien na de recessie en hoe ze hierop inspelen (zie tabel 5). Tweederde van de ondernemers ziet het meeste heil in het uitbreiden van bestaande markten. Eén derde van de ondernemers richt zich op het ontwikkelen van nieuwe producten. Vooral op dit laatste punt focussen optimistische ondernemers sterker dan minder optimistische bedrijven. Ook binnen- en buitenlandse marktuuitbreiding wordt door de optimisten vaker genoemd.

Focus op een beperkter aantal markten of bedrijfsoverdracht of de voorbereiding daarvan worden door een gering aantal ondernemers als kans gezien. Wel wordt deze kans door somber gestemde bedrijven iets vaker genoemd dan door optimistische bedrijven.

Over het algemeen zijn de verschillen tussen optimisten en pessimisten wat betreft de kansen die ze zien relatief klein. Een duidelijke scheiding tussen offensief en defensief gedrag toont zich dus in sterkere mate in de aanpak van de crisis op dit moment. Wanneer verder vooruit gekeken wordt, blijken ondernemers hoe dan ook veel meer een offensief beleid te voeren.

Suggesties van ondernemers op het gebied van organisatie en management

- 1) Blijf de uitgestippelde lijn volgen ondanks de vele invloeden van buitenaf en wees overtuigd van "je eigen gelijk".
- 2) Streef naar multifunctionaliteit van je medewerkers.
- 3) Versterk de organisatie met zzp-ers.

Facilitering van de ondernemer bij het realiseren van de strategische doelen

Ondernemers willen over het algemeen zo vrij mogelijk hun gang gaan. Toch zijn er vele instanties die juist op strategisch gebied allerlei ondersteuning bieden. In een drietal boxen staan suggesties aan overheden, brancheorganisaties en banken, zoals die door de ondernemers in de enquête zijn geuit.

Drie van de tien ondernemers noemt eenduidigheid en continuïteit in het beleid en versoepeling van het ontslagrecht als belangrijkste punten, waarmee de overheid hen kan helpen. Een soepeler ontslag wordt evenals aanpassing van de pensioengerechtigde leeftijd relatief vaker genoemd door de minst optimistische ondernemers. Optimistische ondernemers verwachten van de overheid relatief vaker dan pessimistische meer profijt van stimulering van innovaties en R&D en van subsidies voor scholing.

"Door juist in deze turbulente tijden te investeren in nieuwe markten en diensten zullen de kansen zich op termijn vanzelf openbaren. Juist nu is het zaak om je kop boven het maaiveld uit te steken."

Ondernemersorganisaties kunnen het beste ondersteunen met op maat verstrekking van branche-informatie. Op de tweede plaats volgt het organiseren van netwerkbijeenkomsten over strategisch beleid. Aldus kunnen ondernemers gebruik maken van elkaars ervaringen en bijvoorbeeld onderzoeken op welke terreinen samenwerking mogelijk is.

Optimistische ondernemers zien het nut van netwerkbijeenkomsten iets meer dan pessimistische bedrijven. Somber gestemde bedrijven hebben relatief iets vaker behoefte aan juridische bijstand bij organisatorische veranderingen. Voorbeelden zijn de regeling voor werktijdverkorting en de deeltijd WW. Het betreft veelal ingewikkelde afspraken, waarover een specialist van de brancheorganisatie kan adviseren en helpen bij de aanvraag.

Suggesties van ondernemers aan de overheid

- 1) Overspoel MKB-ers niet met regels, vertrouw ze.
- 2) Sla een positieve toon aan richting consument, kweek niet nog meer angst voor de toekomst.
- 3) Versoepel het aanbestedingsbeleid voor kleine ondernemers.
- 4) Werk zzp-ers op fiscaal gebied minder tegen en erken hun belangrijke rol in de economie.
- 5) Kenmerk de winst van eenmanszaken alleen als de inkomsten privé worden opgenomen. Hun doorgroei wordt belemmerd omdat aldus moeilijker uit eigen middelen kan worden geïnvesteerd.

Banken kunnen de ondernemers vooral helpen door een vast aanspreekpunt aan te bieden, maatwerk in dienstverlening en producten te leveren en door te fungeren als strategisch sparringpartner. Optimistische bedrijven vinden het relatief vaker belangrijk dat de bank met hen spart, maar ook dat ze een toegankelijk (internationaal) netwerk aanbieden.

Suggesties van ondernemers aan de brancheorganisaties

- 1) Houd de lobby dicht bij de eigen leden. Globalisering als thema is o.k., maar het gaat vooral om de ondernemers zelf.
- 2) Kijk tijdens de kredietcrisis niet alleen naar de korte termijn. De lange termijn is net zo belangrijk.
- 3) Richt je niet langer vooral op lobbyactiviteiten, maar durf als brancheorganisatie ook te zeggen "nu is het genoeg".
- 4) Behartig ook de belangen van zzp-ers.
- 5) Zorg voor een goede benchmark.

Suggesties van ondernemers aan banken

- 1) Bied kleine ondernemers meer kansen: ze zijn flexibeler en innovatiever.
- 2) Stop het onderscheid tussen zakelijke en particuliere klanten. Ga voor het "totaal-bankieren".
- 3) Stel je meer op als medeondernemer in plaats van als boekhouder.
- 4) Wees dynamischer en onderzoek beter de mogelijkheden alvorens advies op te dringen.
- 5) Heb meer vertrouwen in de ondernemer persoonlijk dan in een rapport met goede cijfers.

Resumé

Hoewel de vooruitzichten voor 2009 van ondernemers in rap tempo teruglopen, is het perspectief nog altijd positief. Vier van de tien ondernemers gaat uit van omzetgroei en een derde van winstgroei. Hoe kleiner het bedrijf is, hoe groter het optimisme en hoe geringer de kans op ontslag voor het personeel. Van alle ondernemers verwacht zelfs driekwart voor dit jaar een gelijkblijvend of groeiend aantal werknemers. Weinig bedrijven verwachten dat hun concurrentiepositie wordt aangetast of dat het aantal klanten zal afnemen. Financiering en betalingsgedrag van afnemers baren meer zorgen. De focus in het eigen beleid ligt voor 2009 vooral op het verbeteren van het serviceniveau.

Al met al loopt het optimisme over het economisch klimaat voor dit jaar wel terug. Begin februari gaven ondernemers het economisch klimaat nog een 5,8. Een maand later was dit al teruggelopen naar 5,6. Optimistische ondernemers zijn vaker van mening dat het dieptepunt van de recessie al achter de rug is, terwijl de pessimisten juist vaker denken dat het dieptepunt nog moet komen.

Het woord crisis betekent vanouds (onder)scheiden, beslissen en richten en heeft dus geen puur negatieve lading. Het jaar 2009 lijkt dus het moment voor een ondernemer om zich te onderscheiden, in het bijzonder door zich te richten op de toekomst. Goede ondernemers hebben hun beslissingen al lang genomen en verliezen hun langetermijndoelstellingen niet uit het oog. De kansen na de crisis liggen voornamelijk op het uitbreiden van bestaande markten en verbeteren van producten. Hierin bestaan overigens wel duidelijke verschillen tussen optimistische en minder optimistische ondernemers. De eerste groep kiest voor een offensieve aanpak van de crisis door kansen te zien en ze te benutten. De somber gestemde ondernemer gaat veel meer uit van zijn eigen bedrijf en is sneller geneigd om defensief op te treden door bijvoorbeeld flink te snijden in de kosten.



Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 2 april 2009.

Meer weten?
Kijk op [ING.nl](https://www.ing.nl)
Of bel met

Henk van den Brink,
economisch onderzoeker
020 563 95 06