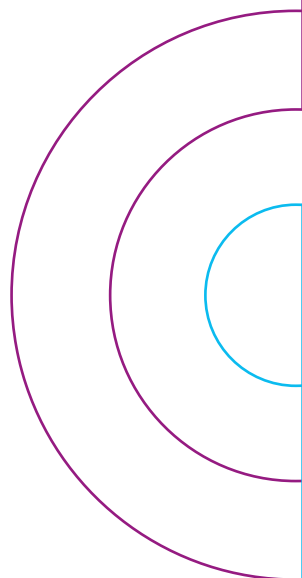




BiZ-visierapport '2020 in Zicht'

De verwachtingen van Nederlandse ondernemingen



Over BiZ

SRA-Branche in Zicht (BiZ) is een platform met actuele data en kennis over 600 branches. Exclusief voor SRA-leden, uniek in Nederland. De cijfers van 260.000 jaarrekeningen worden gebenchmarkt, zodat SRA-kantoren gericht de resultaten van hun mkb-klanten kunnen verbeteren. Twee keer per jaar wordt een rapport met de resultaten voor het Nederlandse mkb gepubliceerd: het visierapport '2020 in Zicht' – dat voor u ligt – en het jaarrapport 'Branches in Zicht', met de harde cijfers over het afgelopen jaar (mei 2020). Het visierapport '2020 in Zicht' is ook gebaseerd op de Mkb-branchescan, een onlinetool die jaarlijks het sentiment van mkb-ondernemers meet.

Copyright

Dit rapport is gepubliceerd op 24 januari 2020. Het auteursrecht voor de inhoud rust geheel bij SRA. Overnemen van de inhoud (of delen daarvan) is uitsluitend toegestaan met schriftelijke toestemming van SRA. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron ('SRA-BiZ') duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

Inhoud

- 03 **Voorwoord**
Drs. Jan Zweekhorst RB:
De verwachtingen van het mkb voor 2020 zijn zeer positief
- 04 **Het mkb in zicht**
Hoogleraar prof. dr. Henk Volberda:
Innoveren om meest concurrerende economie te blijven
Verwachtingen in het mkb
Hoogleraar prof. dr. Lidewey van der Sluis:
Investeren in mensen is een vak
Gezondheid en financiering in het mkb
Pieter Waasdorp:
Het mkb, fundament voor ons groeivermogen
- 16 **De automotive in zicht**
Stilte voor de storm storm, ondanks optimisme
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 22 **De bouw in zicht**
Het milieu is zowel aanjager als remmende factor
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 28 **De detailhandel in zicht**
Platformen zorgen voor een nieuwe strijd
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 34 **De horeca in zicht**
Personeelstekort blijft hoofdpijndossier
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 40 **De industrie in zicht**
Op weg naar maatwerk en verduurzaming
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 46 **De logistiek in zicht**
Meer ruimte voor samenwerking in de keten
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 52 **De medische zorg in zicht**
De druk om te innoveren neemt toe
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 58 **De specialistische zakelijke diensten in zicht**
Er valt meer te halen uit verdiensting
Verwachtingen, gezondheid en investeringen
- 64 **Onderzoeksverantwoording
rapport '2020 in Zicht'**
- 66 **Deelnemende BiZ-kantoren**

De verwachtingen van het mkb voor 2020 zijn zeer positief

Voor u ligt de jubileumeditie van het visierapport '2020 in Zicht', met de nieuwste financiële verwachtingen van het mkb voor het jaar 2020.

De uitkomsten zijn gebaseerd op Branche in Zicht (BiZ) – de benchmark-database van accountantsorganisatie SRA met 260.000 jaarrekeningen – en onze Mkb-branchescan, een online-sentimentanalyse voor ondernemers.



Hieruit blijkt dat de verwachtingen voor 2020 zeer positief zijn: ondernemers zien hun toekomstige omzet- en winstcijfers met veel vertrouwen tegemoet. De financiële basis is solide: de kredietwaardigheid lag op het hoogste niveau in vijf jaar. Achteroverleunen is echter geen optie, want het mkb is gevoelig voor conjunctuurschommelingen. Hoe kunnen ondernemers zich hierop voorbereiden?

Investerings

De verwachting is dat de investeringen met bijna 9% toenemen. Dat is een bemoedigend signaal, echter: de overheid zou wat SRA betreft meer kunnen bijdragen met stimulerende maatregelen. Met een gunstig financieringsklimaat waarbij ook de 'doorgroeiërs' aan bod komen en consistente wet- en regelgeving gericht op groeiend ondernemerschap. In dit rapport komt vooral het belang van innovatie aan bod: hoe kan het mkb ook op de lange termijn goed blijven presteren?

Personeelstekort

Het tekort aan personeel is de grootste bedreiging voor het nieuwe jaar volgens de mkb-ondernemers. Het mkb kampt met knelpunten bij het aantrekken, behouden en opleiden van personeel. De personeelskosten nemen elk jaar verder toe en 2020 zal hierop geen uitzondering zijn. Wat SRA betreft zou een loonsverhoging in de toekomst meer ten goede moeten komen aan de werknemer in plaats van dat deze grotendeels of geheel wordt wegbelast. De WIG – het verschil tussen de loonkosten voor een werkgever en het nettoloon dat de werknemer ontvangt – moet worden verkleind. Het werkt demotiverend als een loonsverhoging nauwelijks iets oplevert in de portemonnee.

Consistent beleid

Ruim 40% van de ondernemers ziet de overheidsmaatregelen als een grote bedreiging voor 2020, een toename van 4 procentpunten ten opzichte van vorig jaar. Wet- en regelgeving verandert in sneltreinvaart, met een grote impact op ondernemers. Namens SRA pleit ik voor een consistentere beleid, ook op het gebied van fiscale maatregelen.

Bent u benieuwd naar de impact van de verwachtingen en de cijfers in uw branche? Dit rapport bevat niet alleen het sentiment en de financiële cijfers van het mkb, maar ook die van acht verschillende branches. Bovendien geven prominente wetenschappers, experts en branchespecialisten hun visie op de kansen en uitdagingen in het nieuwe jaar.

Ik wens u veel leesplezier en een ondernemend 2020!

Drs. Jan Zweekhorst RB
SRA-bestuursvoorzitter





Het mkb in zicht

Het midden- en kleinbedrijf groeit op alle fronten en is de drijvende kracht achter de Nederlandse economie. Voor 2020 zijn mkb-ondernemers financieel gezien opnieuw erg positief gestemd. Toch past hierbij ook enige reserve, omdat het mkb gevoelig blijft voor conjuncturele schommelingen. Als het mkb structureel vooruit wil, zal het juist nu meer moeten investeren in innovaties en transities.



Volgens de jaarlijkse internationale concurrentie-index van het World Economic Forum (WEF) is de Nederlandse economie de meest concurrerende van Europa en de groeicijfers zijn mooi. Het bruto binnenlands product (bbp) is in 2018 voor het vijfde jaar op rij gestegen. Dat het ons in dit opzicht voor de wind gaat, is voor een belangrijk deel te danken aan het mkb. Uit het jaarbericht 'De Staat van het mkb 2019' van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap valt af te lezen dat het mkb goed is voor maar liefst 71% van de werkgelegenheid en 62% van de toegevoegde waarde. Daarbij groeit het mkb

op alle fronten: wat betreft het aantal bedrijven (5,1%), de werkgelegenheid (2,9%), toegevoegde waarde (5,3%) en arbeidsproductiviteit (2,4%).

Volgens het SRA-BiZ-onderzoek zien mkb-ondernemers 2020 eveneens zonnig in. Ze rekenen op een verdere groei van de omzet en winst, in het bijzonder in de specialistische zakelijke dienstverlening, de industrie en de bouw. De medische zorg, de automotive (wat betreft de winstgroeioprognose) en de detailhandel blijven achter bij het mkb-gemiddelde, maar ook hier zijn de verwachtingen positief. Bovendien is de kredietwaardigheid in het mkb verder verbeterd, vooral in de industrie en de bouw. Ondernemers verwachten in 2020 ook meer te gaan investeren, met uitzondering van de industrie.

Er zijn echter factoren die een remmende invloed hebben op het structurele groeivermogen van het mkb. Zo verwachten bedrijven weliswaar meer te gaan investeren, maar dit houdt geen gelijke tred met de bbp-groei. Sterker nog, de investerings-

quote van het mkb (de waarde van de investeringen in vaste activa als percentage van het bbp) daalt met 3% ten opzichte van 2011.

Daarnaast speelt het personeelstekort (veruit de grootste bedreiging voor 2020) bedrijven parten. Tegelijkertijd is arbeid relatief goedkoop doordat de lonen zijn achtergebleven bij de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Daardoor hebben ondernemers minder prikkels om te investeren in arbeidsbesparende technologieën – vaak de motor achter de arbeidsproductiviteitsgroei.

De conclusie: het mkb blijft kwetsbaar voor conjuncturele fluctuaties. Om de concurrentiepositie en de economische groei structureel op peil te houden, zullen bedrijven productiever moeten worden en meer moeten investeren in het eigen vermogen en innovaties (bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie, big data en robotisering). ●●



Bedrijven verwachten weliswaar meer te gaan investeren, maar dit houdt geen gelijke tred met de bbp-groei.



Innoveren om meest concurrerende economie te blijven

Het mkb doet het fantastisch: het sentiment is goed, de financiële positie ook en Nederland heeft de meest concurrerende economie van Europa, met het mkb als groeimotor. “Tegelijkertijd is het niet allemaal ‘halleluja’”, aldus hoogleraar Volberda, bekend van de recente berichtgeving dat Nederland de meest concurrerende economie van Europa heeft (The Global Competiveness Report 2019 van het World Economic Forum). Innovatie is voor het mkb heel belangrijk, vooral voor de lange termijn.



Volberda: "Het mkb moet nieuwe businessmodellen omarmen, met meer focus op langetermijn-product-innovaties en R&D op het gebied van digitalisering en technologie. Internationaal gezien doen we het heel erg goed, maar qua innovatievermogen doen we het minder. We zijn hier gezakt naar een tiende plaats, terwijl juist innovaties van belang zijn voor groei op de lange termijn. Duitsland investeert maar liefst 3,13% van het bbp in R&D en Zweden zelfs 3,31%. Bij ons is dat 2,16%. Fundamentele innovatie betaalt zich pas na 10 jaar uit."

Personeel pijnpunt

“Daar heeft ons mkb dus moeite mee. Nederland heeft zijn sterke concurrentiepositie te danken aan het feit dat we een zeer

dynamische economie hebben met veel start-ups en kleine mkb-bedrijven die in vergelijking met het buitenland minder hiërarchisch georganiseerd zijn en zich goed kunnen aanpassen aan marktontwikkelingen. In principe zouden deze mkb-bedrijven beter in staat moeten zijn om producten en diensten te innoveren dan het grootbedrijf, maar de werkelijkheid is dat het mkb weliswaar wendbaarder is, maar relatief minder resourceful. Vooral op het gebied van personeel. Hét grote pijnpunt is dat twee derde van de bedrijven zegt dat ze moeilijk aan goed personeel komt en dat bestaand personeel niet meer de goede vaardigheden heeft.”

Dat is tevens de belangrijkste conclusie uit de Nederlandse Innovatie Monitor, het jaarlijkse

onderzoek dat onder leiding van Volberda wordt uitgevoerd, en wordt bevestigd in de Global Competiveness Index van het World Economic Forum.

Ondanks dat de investeringen momenteel aantrekken, zet het personeelstekort een rem op de economische groei. Volberda: “Mkb-bedrijven moeten niet alleen aandacht hebben voor de technologie, de harde kant van innovatie, maar ook voor het menselijk kapitaal.”

Nieuwe businessmodellen

Als voorbeeld noemt Volberda de maakindustrie, die componenten levert voor machines. “Dankzij de ingebouwde sensoren worden veel data verzameld maar pas met een ander businessmodel, gericht op predictive main-

tenance, gaan de data waarde opleveren: wanneer gaat het onderdeel stuk? Welke service en dienstverlening kun je op basis daarvan organiseren? Bij dit gewijzigde businessmodel horen andere vaardigheden van mensen; personeel wordt alleen maar belangrijker.”

Samenwerken en middelen delen

In de Innovatie Monitor wordt elk jaar aan managers gevraagd hoe zij een fictief budget zouden investeren. Hieruit blijkt dat 25% naar technologie gaat, direct gevolgd door: vaardigheden en talenten van medewerkers (human capital) en leiderschap, horizontaal organiseren en tot slot samenwerken met andere bedrijven en kennisinstituten. Volberda: “Investerings in technologische innovaties gaan hand in hand met investeringen in de kennis en vaardigheden van medewerkers en met samenwerking in de keten. Het een



“

Investeren in innovatie gaat over technologie, de harde kant, maar daarnaast vooral over menselijk kapitaal: sociale innovatie. Dit gaat om investeren in mensen, vaardigheden en leiderschap.

”

kan niet zonder het ander. Als mkb-bedrijven onvoldoende middelen of mensen in huis hebben, moeten ze kennis en middelen delen met andere organisaties om te kunnen innoveren.”

Duurzaamheid en innovatie

Managers focussen dus op technologische innovatie en personeel. Hoe zit het met duurzaamheid?

Volberda: “Een bedrijf dat duurzaam onderneemt, is niet per definitie winstgeverder, maar een innovatief bedrijf met een visie, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, weet vaak de goede mensen aan te trekken en is per definitie succesvoller. Dit doet denken aan de schijf van vijf van innovatie. Innovatie vereist investeringen in technologie en ICT,

menselijk kapitaal, leiderschap, platte organisatievormen en samenwerking met partners; het een kan niet zonder het ander.”

Potentie

Tot slot: is de innovatieboodschap wel voor alle mkb-bedrijven relevant, denk aan kleine familiebedrijven die al jaren naar tevredenheid op dezelfde manier functioneren? “Juist wel,” aldus Volberda. “Deze bedrijven hebben de meeste potentie, omdat ze flexibel en wendbaar zijn en goed in staat zijn om medewerkers aan zich te binden. Bovendien investeren familiebedrijven automatisch voor de lange termijn: de volgende generatie in plaats van het volgende kwartaal. Dat wil niet zeggen dat kleine bedrijven per definitie de ambitie hebben om te innoveren. Uit ons onderzoek blijkt dat behoudende bedrijven vaak lokaal gericht zijn. Hoe lokaler de oriëntatie, hoe minder innovatief, hoe minder groei.” •●



Verwachtingen in het mkb

Omzetontwikkeling

Ondernemers gaan ervan uit dat de omzet in 2020 met gemiddeld 17% zal toenemen. Daarmee zijn ze opnieuw positiever gestemd dan een jaar geleden (10,6%). De verschillen tussen de branches zijn aanzienlijk. De automotive rekent net als vorig jaar op een bovengemiddelde omzetgroei (bijna 20%) en dit geldt ook voor de specialistische zakelijke dienstverlening (+23%). De medische zorg, vorig jaar nog bovengemiddeld positief, blijft nu achter met een verwachte omzetgroei van 8%.

Ook de horeca (10,5%) en de detailhandel (11,7%) zijn in hun omzetprognose gematigd ten opzichte van de andere branches, maar hier is de verwachte groei wel sterker dan een jaar geleden. Verder valt op dat de kleine bedrijven met maximaal tien medewerkers (18,6%) inzetten op de sterkste omzetstijging.

Winstontwikkeling

Ook de verwachte winstgroei ligt duidelijk hoger dan vorig jaar: 13,1% tegenover 9,3%. Hoewel het mkb optimistischer is dan in de afgelopen jaren, blijft de verwachte winstontwikkeling dus opnieuw achter bij de omzetprognose. Dit is een trend die al een aantal jaren zichtbaar is, maar krapte op de arbeidsmarkt en oplopende personeelskosten spelen hier steeds sterker mee.

Dit zien we vooral terug bij bedrijven met 51 tot 100 werknemers. De personeelskosten nemen hier naar verwachting bovengemiddeld toe en dit is een belangrijke reden waarom de winstverwachting met 3,9% sterk achterblijft bij de voorziene omzetgroei van 11,4%. Bij bedrijven met meer

dan 100 fte's zijn het vooral de hogere verwachte investeringen die de winstprognose (6,5%) drukken ten opzichte van de omzet (+15,7%). Alleen bij bedrijven met 1 tot 10 fte's blijft de winstprognose met +16,1% in het spoor van de verwachte omzetgroei (18,6%).

Op brancheniveau valt op dat ondernemers in de bouw uitgaan van een winstgroei (+18%) die zelfs sterker is dan de omzetontwikkeling (+15,6%). Datzelfde geldt voor de industrie: +17,1% om +16,3%.

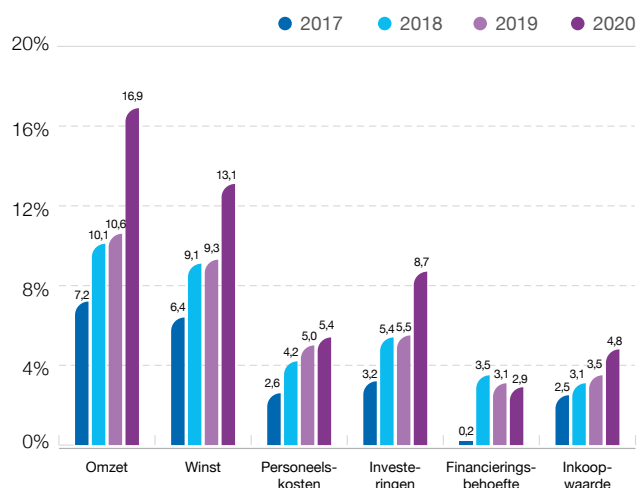
Ook de winstprognose voor specialistische zakelijke dienstverleners (20,4%) ligt ruim boven het mkb-gemiddelde. De belangrijkste achterblijvers zijn de automotive (+5,9%, hogere personeelskosten en meer investeringen) en de medische zorg (5,1%, vooral investeringsgroei).

Personeelskosten

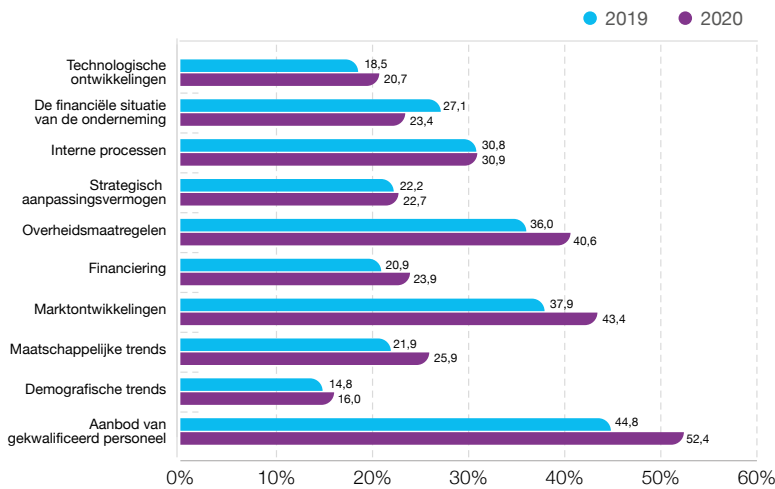
De werkgelegenheid in het mkb is gegroeid en de werkloosheid is laag. Het valt dus niet mee om het juiste talent te vinden. Niet voor niets geeft meer dan de helft van de ondernemers aan dat dit voor 2020 de grootste uitdaging is (zie ook 'Bedreigingen'). Dit zet een rem op de winstgevendheid en de groei van de productiviteit. Uit cijfers van het CBS blijkt dat de productiviteit van het mkb weliswaar groeit, maar de verschillen zijn groot. In het kleinbedrijf is deze in 2018 zelfs met 0,8% gekrompen.

De personeelskosten zullen in 2020 voor het mkb als geheel naar schatting met 5,4% toenemen, ten opzichte van +5% in 2019 en 4,2% in 2018. De kosten stijgen over de hele linie, maar waarschijnlijk vooral voor bedrijven met 51 tot 100 werknemers (13,5%). Grote bedrijven

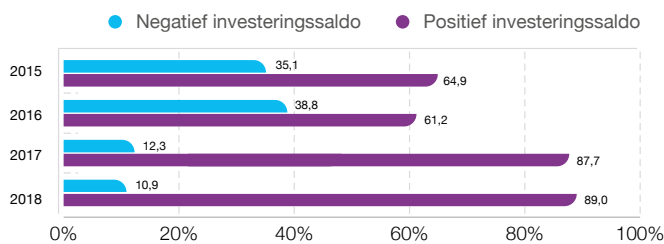
VERWACHTINGEN MKB-ONDERNEMERS VOOR DE
KOMENDE TWAALF MAANDEN (2017-2020)



BELANGRIJKSTE BEDREIGINGEN VOOR 2020



DESINVESTERINGS- EN INVESTERINGSSALDO (2015-2018)



met meer dan 100 fte's gaan uit van een relatief beperkte stijging van 2,1%.

Op brancheniveau gaan ondernemers in de industrie (11,4%), de automotive (8%) en de horeca (8%) uit van de sterkste stijging. De verwachting van de horeca lag een jaar eerder nog ver onder het mkb-gemiddelde. De detailhandel rekent op een zeer bescheiden stijging van de personeelskosten (0,7%), waar voor 2019 nog een daling van 2,4% werd voorspeld.

Inkoopwaarde

De inkoopwaarde zal in de komende twaalf maanden per saldo met naar schatting 4,8% toenemen (ten opzichte van een prognose van +3,5% een jaar eerder). Deze stijging komt voor een groot deel voor rekening van de automotive (10,9%). Ook de horeca

(7,3%) komt ruim boven het gemiddelde uit, waar de industrie (1,7%) en vooral de medische zorg (0,3%) een relatief beperkte toename zien. Als we kijken naar bedrijfsomvang, dan valt op dat de groei van de inkoopwaarde bij bedrijven met 51 tot 100 fte's, met meer dan 100 fte's en bij de kleinste ondernemers beneden-gemiddeld is.

Kansen

Het arbeidsaanbod in Nederland zal naar verwachting niet sterk groeien. Productiviteitsgroei zal dan ook vooral moeten komen uit nieuwe verdienmodellen en andere, efficiëntere manieren om mensen en middelen in te zetten, zoals digitalisering. Logisch dus dat het mkb in 2020 vooral blijft inzetten op efficiënter werken. Bijna de helft van de ondernemers noemt

dit de belangrijkste kans. Afgezien van de medische zorg scoort deze factor hoog in alle speerbranches, maar vooral in de industrie (60%) en de bouw (55%). Cruciaal hierbij is: gaan ondernemers daadwerkelijk investeren in arbeidsbesparende technologieën?

Ondernemers zijn ook positief over marktontwikkelingen en samenwerken en netwerken (genoemd door ruim een op de drie respondenten). In samenwerken en netwerken zien vooral specialistische zakelijke dienstverleners en de medische zorg mogelijkheden (beide 48%). In de detailhandel, waar samenwerking juist kan helpen om de broodnodige technologische kennis in huis te halen, is men beduidend minder enthousiast (26%). Economische ontwikkelingen zijn vooral voor de logistieke branche een sterke kans (52%).

Bedreigingen

Een (dreigend) tekort aan vakkundig personeel blijft met afstand de grootste bedreiging voor 2020. Meer dan de helft van de mkb-ondernemers ziet hierin het grootste obstakel (tegenover bijna 45% een jaar eerder). In de transportsector (76%), de industrie (67%) en de bouw (70%) zijn deze zorgen het grootst. Veel bedrijven in deze branches kunnen niet het personeel vinden dat ze nodig hebben, omdat het aanbod niet optimaal aansluit bij de vraag. Er is dus nog altijd een kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt. Een ander aandachtspunt is dat er volgens het CBS relatief weinig werknemers formele scholing krijgen en bovendien is er sinds 2010 op dat gebied weinig groei.

Opvallend genoeg scoort de medische branche relatief laag op personele ontwikkeling als bedreiging (genoemd door 33% van de respondenten). Hier spelen vooral overheidsmaatregelen een rol (46%). Ook voor de automotive (44%) en de bouw (45%) is het van groot belang welke (bron)maatregelen het kabinet zal nemen. Dit hangt voor een groot deel samen met de stikstofproblematiek en andere klimaatmaatregelen. ●●



Hoogleraar prof. dr. Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit:

Investeren in mensen is een vak

Het mkb groeit op alle fronten, is de drijvende kracht achter de groei van de economie en Nederlandse ondernemers hebben een positieve omzet- en winstverwachting voor het nieuwe jaar. Wat is nodig om de structurele groei en het innovatievermogen van het mkb op de lange termijn te versterken?



Aan het woord is prof. dr. Lidewey van der Sluis, hoogleraar Talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit. “Het innovatievermogen is er al, want dat zit in de mensen. Het is een organisatievraagstuk hoe je dat vermogen er vervolgens uitkrijgt. Investeren in mensen is een vak en vraagt om een transitie in managementdenken en -modellen. Een transitie die direct effect heeft op het rendement van je organisatie.”

Personeel is en blijft de grootste kostenpost van organisaties: gemiddeld besteden mkb-ondernemers 26% van de omzet aan hun personeel. Het tekort zien mkb-ondernemers als grootste bedreiging voor de toekomst, vooral de mismatch tussen vraag en aanbod. Dus hoe zorg je dat je je medewerkers kunt binden en boeien en dat de organisatie optimaal presteert?

Optimaal renderen

Van der Sluis: “Mensen die op de payroll staan, zijn met innovatievermogen geboren. Als werkgever biedt dit een enorme kans om hen bij te laten dragen aan vernieuwing en verandering van

de interne werkprocessen en de externe waardepropositie. Het optimaliseren van werkprocessen doet ertoe, evenals het verbeteren van de employee experience en de drive om het werk met elkaar morgen nog beter te doen dan vandaag. Het is met het oog op investeringen in het innovatievermogen van een organisatie van belang om te weten in welke mensen je als organisatie investeert en hoe je de vermogens van die mensen zo veel mogelijk benut en ontwikkelt. Een bedrijf doet er goed aan om daaromtrent een investeringsagenda op te stellen. In wie gaan we investeren? Welke medewerkers passen bij ons? Een organisatie kan haar geld maar één keer uitgeven.”

Van der Sluis vervolgt: “Om het innovatievermogen om te zetten in energie, menselijke energie in dit geval, waardoor de organisatie ‘aan gaat staan’, is een activerende werkomgeving nodig. Een stimulerende context waar menselijke vermogens en goede bedoelingen wortel schieten. Het gaat daarbij niet zozeer om de kwantitatieve kant van het personeel – zoals het aantal

mensen of uren – maar om de kwalitatieve kant: de cultuur, het gedrag, de menselijke energie. Een managementstructuur volgens de top-downbenadering is daarvoor niet de geschiktste organisatie-inrichting. Eigenlijk is zo’n managementmodel niet meer van deze tijd. Je kunt er wel aan vasthouden, maar op de lange termijn gaat dan het licht uit, eerst figuurlijk bij mensen en daarna letterlijk. In hiërarchische



functiehuizen stroomt er te weinig energie tussen mensen om elkaar elke dag beter te laten functioneren, want de schotten tussen afdelingen en functiegroepen dammen menselijke energie in. Om als organisatie optimaal rendement te genereren op de investering in mensen, moeten die schotten weg, want dan kun je niet alleen kapitaliseren op het menselijke kapitaal op individueel niveau, maar ook op het sociale kapitaal tussen mensen.”

Mensen verbinden

“Om als organisatie een vruchtbare grond te creëren voor het benutten van het aanwezige menselijke potentieel, zijn er ten minste drie belangrijke randvoorwaarden”, aldus Van der Sluis. “Ten eerste moet de energie in een organisatie dezelfde kant op stromen. Als er een gedeeld verlangen, een collectieve ambitie is, dan overstijgt dat individuen en afdelingen en dat doet de organisatie goed. Het organisatiebelang komt dan boven individuele belangen te staan en dat versterkt de onderlinge banden. Om dit te bereiken, is heldere en verbindende communicatie essentieel. Zorg ervoor dat iedere medewerker weet dat hij of zij onderdeel uitmaakt van een geheel en dat dat onderdeel een eigen functie heeft binnen het geheel. Dat zorgt ervoor dat

iedereen vanuit betekenis ‘z’n ding’ doet, omdat het geheel daarom vraagt. Niet in hokken, functies of achter andere schotten, maar in verbinding met elkaar en het collectieve doel. Hiermee maak je iedere medewerker aansprakelijk en aanspreekbaar voor het resultaat en dat geeft een boost richting de bedoeling, de ‘why’, van de organisatie.”

Collectieve ambitie

Ze vervolgt: “Ten tweede moet de gunfactor tussen collega’s aanwezig zijn. Het gaat niet meer zozeer om het zo goed mogelijk vervullen van de eigen functie, maar om het maximaal bijdragen aan de collectieve ambitie van de organisatie. Elkaar helpen om

morgen beter te functioneren en het elkaar gunnen om te shinen, hoort daarbij. Deze positieve en constructieve mindset is van belang. Niet alleen omdat dit bepaalt hoe je naar jezelf kijkt, maar ook hoe je naar anderen, de organisatie en de wereld om je heen kijkt. Als iedere medewerker medeverantwoordelijk is voor het eindresultaat, dan is deze mindset een belangrijke voorwaarde.”

Werkplezier

Van der Sluis eindigt met misschien wel de belangrijkste randvoorwaarde: “Om als mkb optimaal gebruikt te maken van het innovatievermogen van mensen, moeten mensen ‘aan’ staan. Medewerkers, van hoog tot laag en van links tot rechts, moeten vooral lol hebben in wat ze doen. Dat merkt de klant, cliënt of andere externe partij. Het management moet de voorwaarden scheppen om de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers te bevorderen om daarmee de power van mensen eruit te halen. Dat kan door hen op wat voor manier dan ook te inspireren en te motiveren, bij voorkeur met een aansprekend verhaal of vergezicht. Als bestuurders en leidinggevendenden daarmee hun collega’s in het hart weten te raken, plukt de organisatie daar de vruchten van.”

“
Zorg ervoor dat iedere medewerker weet dat hij of zij onderdeel uitmaakt van een geheel en dat dat onderdeel een eigen functie en betekenis heeft binnen het geheel.
”



Prof. dr. Lidewey van der Sluis, hoogleraar
Talentmanagement aan de Nyenrode Business
Universiteit



Gezondheid en financiering in het mkb

Investerings

De investeringen zullen in 2020 naar verwachting verder toenemen (+8,7%, ten opzichte van 5,5% een jaar geleden). Vooral de grote organisaties met meer dan 100 fte's en de bedrijven met 1 tot 10 fte's denken meer te gaan investeren. Op brancheniveau valt de relatief sterke investeringsgroei in de automotive (10,8%), de logistieke branche (11,1%) en de horeca (10,2%, versus een lichte krimp een jaar eerder) op. In de industrie lopen de investeringen naar verwachting juist terug (-2,7%). De branche is daarmee een uitzondering. De invloed van desinvesteringen

op het totale investeringssaldo is in 2018 verder afgenomen. Er is 11% gedesinvesteerd, tegenover 12% in 2017 en 39% in 2016. Dit betekent dat in 2018 11% van het investeringssaldo werd bepaald door de verkoop van bedrijfsonderdelen en/of -belangen voor de financiering van nieuwe investeringen. Het negatieve investeringssaldo was in 2018 het kleinst in de medische zorg (8,4%), de bouw en de industrie (beide 8,6%).

Het investeringssaldo als percentage van de omzet is verbeterd van 3,3% in 2017 naar 3,7% in 2018. Koploper is opnieuw de

horeca, die ruim 7% van de omzet heeft geïnvesteerd. Het cijfer is relatief laag in de automotive (1,4%), de bouw (1,4%) en de detailhandel (1,8%). Dit beeld is gelijk aan dat van een jaar eerder.

Over het geheel genomen lijkt het dus goed te gaan met de investeringen en de verwachtingen zijn positief. Toch past hier een kanttekening. Het is immers de vraag of het voldoende is en of het de juiste investeringen zijn (in innovatie en ICT) om het mkb minder conjunctureel afhankelijk te maken en structureel te laten groeien als groeimotor van de Nederlandse economie.



Financiering

Ondernemers verwachten dat de behoefte aan externe financiering in 2020 per saldo zal toenemen, maar opnieuw iets minder sterk dan een jaar eerder (2,9% versus 3,1%). De financieringsbehoefte neemt het sterkst toe bij organisaties met 1 tot 10 werknemers en bij bedrijven met 26 tot 50

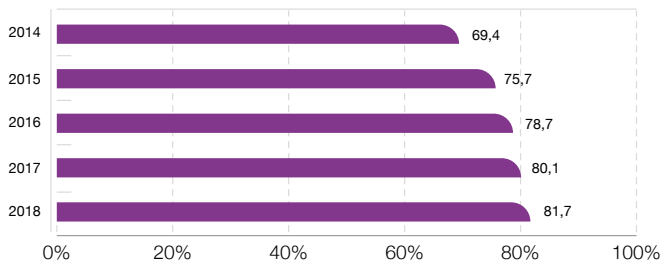
fte's. Bij de grote bedrijven met meer dan 100 werknemers neemt de behoefte aan externe financiering juist met ruim 4% af.

Ook op brancheniveau zijn de verschillen groot. Vooral in de horeca (6%, een jaar eerder nog een forse daling) en de industrie (5,6%) verwachten ondernemers volgend jaar meer externe

financiering nodig te hebben. In de specialistische zakelijke dienstverlening neemt de financieringsbehoefte net als een jaar geleden nauwelijks toe en in de bouw neemt deze waarschijnlijk af.

Uit de Financieringsmonitor 2018 van het CBS komt naar voren dat 84% van alle mkb-financieringsaanvragen succesvol is. De slagingskans neemt toe met de bedrijfsomvang. Van de start-ups doet meer dan de helft geen aanvraag voor financiering vanwege de lage slagingskans. Het achterliggende strategische doel van de financieringsaanvraag is voor 60% van de bedrijven het investeren in vaste activa. In het middenbedrijf is dit zelfs 77%.

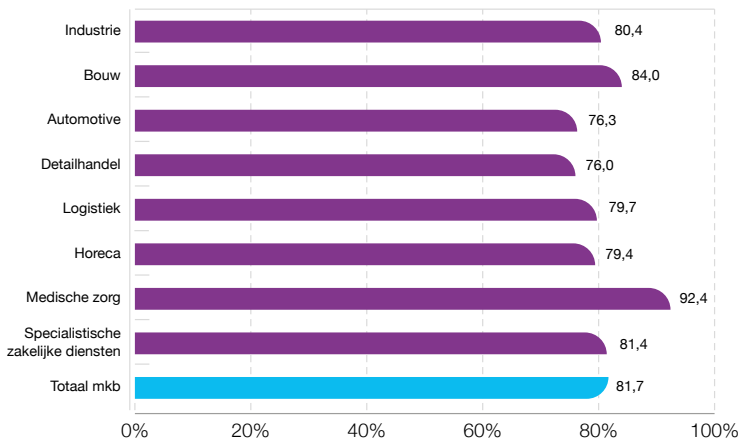
KREDIETWAARDIGHEID MKB (2014-2018)
Percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%)



De industrie en de bouw laten de sterkste verbetering van de PD-rating zien. De medische zorg blijft aan kop.



PERCENTAGE KREDIETWAARDIGE ONDERNEMINGEN
PER BRANCHE IN 2018 (PD-RATING < 1%)



Kredietwaardigheid

Het risico dat een onderneming in het mkb binnen een jaar failliet gaat, berekenen we aan de hand van de PD-rating (Probability of Default). Dit is feitelijk het vermogen tot betaling. Hoe lager de PD-rating, hoe beter de mogelijkheden voor externe financiering. Uit berekeningen van SRA-BiZ komt naar voren dat gemiddeld bijna 82% van het mkb vorig jaar een PD-rating van onder de 1% liet zien; dit is opnieuw een verbetering ten opzichte van het voorgaande jaar (80%).

De industrie en de bouw laten de sterkste verbetering zien, maar de medische zorg blijft aan kop met ruim 92% (was bijna 90%). Zowel de detailhandel als de automotive blijven achter bij het mkb-gemiddelde, maar de kredietwaardigheid is hier wel verbeterd ten opzichte van een jaar eerder. In de logistieke branche is sprake van een lichte daling van de kredietwaardigheid. ●●



Drs. Pieter Waasdorp, directeur Ondernemerschap,
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat:

Het mkb, fundament voor ons groei- vermogen

Als directeur Ondernemerschap is Pieter Waasdorp elke dag bezig met het verbeteren van het ondernemersklimaat voor mkb-ondernemers die hun dromen waar willen maken, of ze nou willen groeien, willen innoveren of juist tevreden zijn met hun huidige positie en deze willen handhaven. “Ik zie met eigen ogen dat het goed gaat: het mkb groeit op alle fronten. Het aantal bedrijven is sinds vorig jaar met 5,1% toegenomen, de toegevoegde waarde met 5,3% en de arbeidsproductiviteit met 2,4%.”



Deze op zichzelf hele mooie cijfers zijn geen reden om achterover te gaan leunen. De eerste tekenen van een dalende conjunctuur dienen zich alweer aan. “Ondernemers staan voor grote uitdagingen: de Brexit eist voorbereiding (mocht u het nog niet gedaan hebben, doe dan de Brexit Impact Scan via www.brexitloket.nl) en we moeten met ons allen aan de slag met verduurzamingsopgaven.”

Het Comité voor Ondernemerschap waarschuwt in het jaarbericht ‘De Staat van het mkb 2019’ terecht voor enkele gevaren

*Drs. Pieter Waasdorp,
directeur Ondernemerschap,
Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat*



die het mkb bedreigen. Zo daalt de investeringsquote van het mkb met 3% ten opzichte van 2011, is slechts 5% van de bedrijven die in 2010 ook al bestonden voor 2019 naar een hogere grootteklasse gegroeid en staat het groeivermogen van het mkb, mede door een tekort aan nieuw talent op de arbeidsmarkt, onder druk.

Mkb-financieringsmarkt

Waasdorp: "Financiering is van vitaal belang voor het mkb, en dat realiseert ons ministerie zich maar al te goed. We zijn dan ook elk jaar zeer geïnteresseerd in de bevindingen uit het Branche in Zicht-rapport: de diepgaande analyses zijn voor ons van grote toegevoegde waarde. Op het gebied van investeringen en financiering blijkt uit de gegevens van SRA dat ondernemers verwachten dat de behoefte aan externe financiering in 2020 per saldo zal toenemen. De financieringsbehoefte neemt vooral toe bij bedrijven met 1 tot 10 werknemers en bij bedrijven met 26 tot 50 werknemers. Onze ervaring is tegelijkertijd dat de meeste pijn om financiering aan te trekken ook juist bij de groep kleine bedrijven zit."

"Op 5 november jl. heeft onze staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat, Mona Keijzer, haar visie op de mkb-financieringsmarkt per brief naar de Tweede Kamer gestuurd. Hierin zet zij uiteen hoe het Ministerie van EZK actie zal ondernemen om deze markt beter te laten functioneren. Ons doel is ervoor te zorgen

dat het gehele mkb optimale toegang tot financiering heeft. EZK ondersteunt de markt met een aantal gerichte financieringsinstrumenten die in de Kamerbrief en onderliggend onderzoek uitgebreid aan de orde komen", aldus Waasdorp.

Samenwerking financieringstafels

Vanuit de Kamerbrief worden nieuwe acties in gang gezet op basis van knelpunten die er nog steeds op de financieringsmarkt zijn. Deze bouwen voort op eerder beleid zoals het MKB-actieplan uit 2018, waarmee reeds een aantal acties is gestart om ondernemers te helpen in hun zoektocht naar financiering. Zo zijn bijvoorbeeld de Financieringstafels geïntroduceerd in veel regio's. "Voor deze tafels werken we nauw samen met SRA. De financieringstafels faciliteren samenwerkingen tussen partijen in de regionale financieringsnetwerken en brengen vraag en aanbod bij elkaar. Onder meer ROM's, accountants, banken en alternatieve financiers buigen zich met ondernemers over

hun financieringsaanvraag, om samen te komen tot een optimale beschikbaarheid van kapitaal en alternatieve financiering. Ik zou ondernemers en accountantskantoren dan ook van harte aan willen raden om de financieringstafels in hun regio's in de gaten te houden en casuïstiek in te brengen."

Intermediair advies

Waasdorp vervolgt: "Verder zal het ministerie, in lijn met de aanbevelingen uit een groot onderzoek naar de stand van zaken van de mkb-financieringsmarkt, bijdragen aan de versteviging van de intermediaire adviesmarkt. Het is belangrijk dat de mkb-accountant kan groeien in diepgang, analyse en advies om ondernemers nóg beter van dienst te kunnen zijn. Het ministerie steunt de Stichting MKB-financiering waar mogelijk (en wenselijk) bij hun initiatief om te komen tot een keurmerk en/of branchevereniging van financieringsadviseurs."

Tot slot geeft hij aan: "Er zijn nog talloze acties en plannen waar we op ons ministerie elke dag aan werken om het mkb te steunen en de ondernemers in staat te stellen om dat te doen waar ze het beste in zijn: ondernemen. We hopen u nog vaak tegen te komen en van u te horen hoe we u kunnen helpen met de uitdagingen waar u voor staat. Ik wens de SRA-leden een heel mooi en ondernemend 2020." ●●

“

Het groeivermogen van het mkb staat, mede door een tekort aan nieuw talent op de arbeidsmarkt, onder druk.

”

“

Diepgaande analyses uit het Branche in Zicht-rapport zijn voor ons van grote toegevoegde waarde.

”





16



De automotive in zicht

Visie op 2020

Automotive

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 274**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **2%**





Stilte voor de storm, ondanks optimisme

De automotive profiteert van de florierende handel in gebruikte personenauto's en er is optimisme, maar dit is slechts 'stilte voor de storm'. Er zijn structurele veranderingen in gang gezet, maar de gevolgen daarvan zijn nog niet tastbaar. Hoe speelt bijvoorbeeld de industrie in op de elektrificatie, hoe reageert de consument en wat doet de overheid? Boven op al deze onzekerheid komen krappe marges en personele uitdagingen. Hoe gaan ondernemers hiermee om? Waar liggen de kansen?

Visie op de automotive

Sommige bedrijven in de automotive zien een perfect storm van veranderingen op zich afkomen. Dit heeft deels te maken met technologische ontwikkelingen, zoals de elektrificatie van de auto en het toenemende gebruik van data in de auto. Wat op termijn de gevolgen zijn, is nog niet tastbaar, vertelt Clem Dickmann, directeur van het onafhankelijke kenniscentrum Aumacon. "Er is nog veel onzeker. Hoe snel speelt de industrie bijvoorbeeld in op de elektrificatie? Hoe gaan overheden ermee om en hoe zal de consument reageren? Het is lastig om daar nu al op voor te sorteren, maar zeker is dat er voor de branche erg veel gaat veranderen. De noodzaak om te reageren, is er echter nog niet volledig. Over het algemeen wachten autobedrijven daarom af, met een focus op de korte termijn."

Naast technologische ontwikkelingen heeft de branche te maken met de veranderende consument. Klanten geven hun oriëntatie- en aankoopproces anders vorm dan

voorheen. Vroeger kwam iemand zeven keer in een showroom kijken voordat hij een nieuwe of gebruikte auto kocht, inmiddels is dat nog maar iets meer dan één keer. Daarbovenop komt er meer druk op de automotive te staan door onder meer regelgeving, verduurzaming en grotere risico's als werkgever. De combinatie van al die veranderingen maakt dat sommige bedrijven het inderdaad even niet meer zo goed weten, beaamt Peter Niesink, directeur van brancheorganisatie BOVAG. "Tegelijkertijd zijn er ondernemers



Clem Dickmann: Zeker is dat er voor de branche erg veel gaat veranderen. De noodzaak om te reageren, is er echter nog niet volledig.

die juist kansen zien en het heel goed doen. Zij zijn bijvoorbeeld heel actief bezig met mobility as a service. De verschillen binnen de branche nemen toe, zowel bij de grote als de kleinere autobedrijven. De echte ondernemers staan op en bedrijven die alleen met de waan van de dag bezig zijn, krijgen het zwaar."

Margedruk en transparantie

De autobranche schaaft fors op; bij de dealers is een sterke clustering zichtbaar. De honderd grootste dealerholdings verkopen ruim driekwart van alle nieuwe auto's en aan deze trend lijkt voorlopig geen einde te komen. De omzet in de automotive groeit mee met de schaalvergroting en duurdere auto's, maar de winst blijft duidelijk achter. Volgens voormalig servicepartner Ronald Diehle komt dit vooral door de eisen van de fabrikant of importeur. "Een dealer heeft een factuurmarge op de verkoop van nieuwe auto's en krijgt daarnaast korting op de inkoop als hij

doelstellingen van de importeur haalt.” Deze doelstellingen waren in het verleden eenvoudig, zoals een bepaald aantal verkochte auto’s. “Nu gebruikt de importeur de kortingsbonussen om de dealer te sturen. Er komen steeds meer specifieke eisen bij en voor de dealer wordt het steeds moeilijker om daaraan te voldoen. Zijn inkoop wordt per saldo dus duurder.”

Daarnaast staan de marges in de werkplaats onder druk, waar ook de elektrificatie in de cijfers begint mee te wegen. Niesink noemt ook transparantie als drukkend effect op de marges. “Mede door grote platforms is de prijsvorming op de

“

Ronald Diehle:
De importeur gebruikt de kortingsbonussen om de dealer te sturen.

”

markt voor tweedehandsauto’s veel transparanter geworden. Het is voor kopers gemakkelijker geworden om op zoek te gaan naar de beste prijs-kwaliteitverhouding. De belangrijkste vraag is dan ook: kunnen ondernemers hierin voldoende onderscheidend vermogen laten zien?”

Volgens Dickmann kan de handel in gebruikte auto’s de sector behoorlijk op zijn kop zetten. Meer en meer dealers en universele bedrijven richten zich op deze tak van sport, waar nog goed verdiend kan worden. “Het is veelzeggend dat de grootste Nederlandse dealergroep, Van Mossel, de komende tijd vooral gaat uitbreiden in occasions. Het succes van de automarkt wordt momenteel vooral bepaald door

de mate van professionaliteit in de occasionmarkt. Ben je in staat om goed in te kopen? Ben je groot genoeg en heb je voldoende contacten? En beschik je aan de andere kant over een adequaat verkoopapparaat?”

Personeelstekort en strategisch beleid

De vraag naar personeel is een afgeleide van de vraag naar auto’s en die verandert stevig. De auto wordt complexer met meer software en computerapparatuur en daarmee verandert het werk in de werkplaats. De automotiviekampt al met een tekort aan voldoende technisch geschoold personeel. Daarnaast zullen auto’s op een andere manier verkocht worden, zegt Dickmann. “De autoverkoper van de toekomst moet zich daarom meer online bekwaamen. Hij moet zich kunnen manifesteren op het internet en de online klantrelatie kunnen dienen. Dat is voor veel verkopers nogal een omslag.” Ook aan de receptie en in het magazijn zal meer commercie moeten worden bedreven. Dit vraagt eveneens om andere competenties. En wat te denken van de communicatieve infrastructuur? “De consument is gewend snel antwoord te krijgen, maar veel autobedrijven zijn na zessen niet meer bereikbaar. Het is nog steeds een ambachtelijk, fysiek proces. Daar zal de branche van af moeten.”

Veel mkb-ondernemers doen marketing en sales er zelf bij, zegt Niesink. “Die ondernemer moet zich blijven verdiepen in hoe de retail verandert, hoe je het online spel speelt, hoe je ervoor zorgt dat je op portalen en sites het beste naar voren komt. We zien dat dit niet altijd lukt. Daar komt bij dat de regelgeving rondom personeel enorm ingewikkeld is geworden. Veel ondernemers zijn niet goed op de hoogte van de procedures bij bijvoorbeeld een ziekmelding of re-integratie.

“

Peter Niesink:
De kredietwaardigheid in de branche is verbeterd, maar banken blijven terughoudend. Dit is voor BOVAG een van de speerpunten voor 2020.

”

Het is voor de kleine ondernemer echt ondoenlijk om alle regels te kennen en daar goed op te acteren. BOVAG vraagt bij de politiek aandacht voor dit probleem, want er is niet goed nagedacht over de regeldruk.”

Financiering en verzekering

De kredietwaardigheid in de branche is verbeterd, maar banken blijven terughoudend. Zorgelijk, vindt Niesink, want er zijn geen goede alternatieven voorhanden. Dit is voor BOVAG een van de speerpunten voor 2020. “We willen met de betrokken ministeries en de banken gaan praten. De automotivie en mobiliteit zijn belangrijk voor de Nederlandse economie. Dus: hoe zorgen we er samen voor dat de faciliteiten als het gaat om financieren en verzekeren aanwezig zijn? Je kunt een bedrijfstak niet zomaar op zichzelf laten terugvallen. Je zult er beleid voor moeten hebben.” •



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

Er is een sterke opschaling gaande in de automotive. Met de bedrijven groeit ook de omzet mee. Dit zien we terug in een bovengemiddelde verwachting voor de omzetgroei in 2020. De winstgroei blijft echter ver achter, in lijn met een fors hogere inkoopwaarde. Die inkoopwaarde hangt samen met de bonussen ('kortingen') die de importeurs geven; die zijn voor de auto-ondernemer steeds moeilijker te behalen (zie ook 'Visie op de automotive'). De personeelskosten zullen naar verwachting relatief sterk toenemen (+8%, net als een jaar eerder). De bereidheid om te investeren, is net als een jaar eerder groot en de financieringsbehoefte relatief klein. Banken zijn huiverig, dus auto-ondernemers denken vooral uit eigen middelen te financieren.

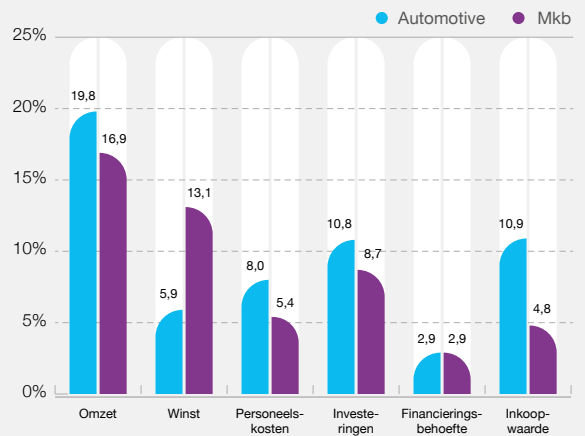
Top 3: kansen in de automotive

Omdat het arbeidsaanbod te beperkt blijft, zal productiviteitsgroei in de automotive vooral moeten komen uit efficiency en andere verdienmodellen. Autobedrijven zelf zien efficiënter werken als een van de belangrijkste kansen voor 2020. Denk aan de optimalisatie van de planning in de werkplaats, maar ook efficiency in de commerciële processen. Voor dit laatste is in de branche nog maar weinig aandacht, dus hier zijn nog slagen te maken. Denk aan de bereikbaarheid na sluitingstijd om vragen van klanten op te pakken.

Top 3: bedreigingen in de automotive

De automotive kampt met een tekort aan technisch geschoold personeel. Auto's worden complexer en

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN

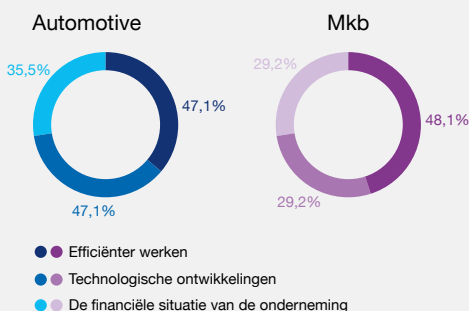


daarmee verandert het werk in de werkplaats. Ook aan de verkoopkant verandert er veel met de online en technologische ontwikkelingen. Er zijn dus andere competenties nodig. De opleidingen zijn er wel, maar er is voornamelijk te weinig animo. Dit hangt samen met de onzekerheden in de branche. Denk hierbij aan de snelheid van de elektrificatie, klimaatmaatregelen en fiscaal beleid.

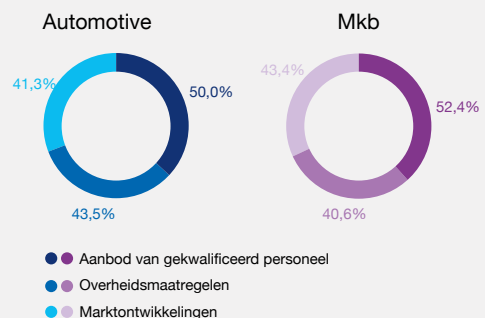
Percentage kredietwaardige ondernemingen in de automotive (2014-2018)

De financiële positie van bedrijven in de automotive is in het afgelopen jaar licht verbeterd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan de financiële verplichtingen kan voldoen, is gestegen van 74,6 in 2017 naar 76,3% in 2018. Hiermee blijft de branche nog wel achter bij het

TOP 3: KANSSEN IN DE AUTOMOTIVE

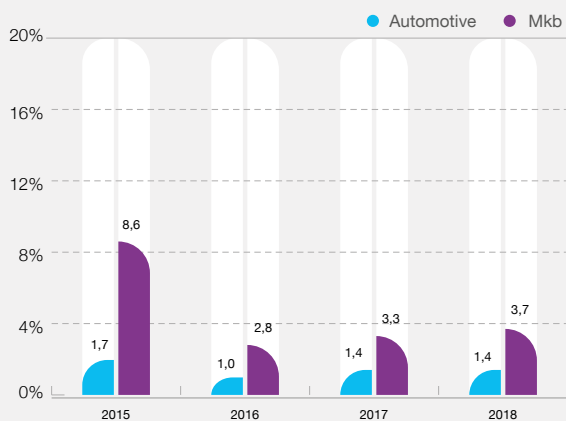


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE AUTOMOTIVE

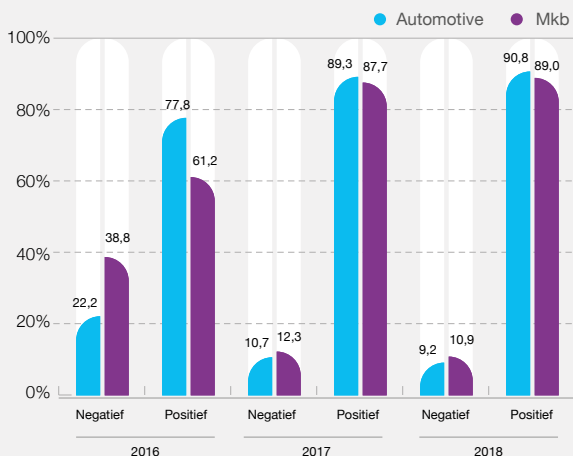




INVESTERINGSSALDO
ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)



DESINVESTERINGS- EN INVESTERINGSSALDO
AUTOMOTIVE (2016-2018)



mkb-gemiddelde, dat verbeterde van 80,1% naar 81,7%.

Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet stabiliseerde het investeringsaldo in de automotive in 2018 op 1,4%. Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen groeien in 2020 naar verwachting relatief hard (10,8% ten opzichte van 8,7% voor het mkb). Het zal echter vooral gaan om investeringen op last van de importeur, bijvoorbeeld in de uitstraling van de showroom, niet om echte innovaties.

Desinvesterings- en investeringsaldo automotive (2016-2018)

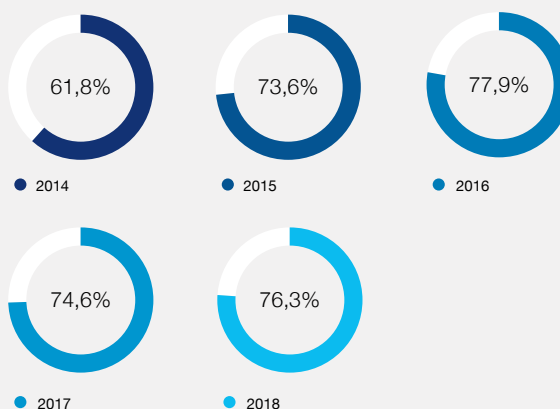
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringsvolume) is in 2018 opnieuw verbeterd. Ruim negen van de tien auto-ondernemers hebben een positief investeringsaldo. Dit is een ontwikkeling die we al een aantal jaar op rij zien.

Kpi's automotive

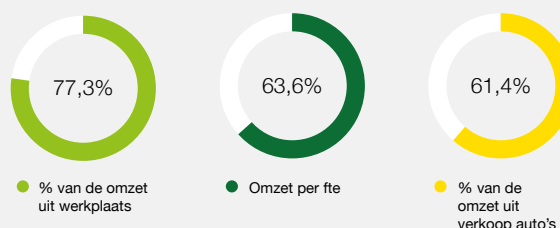
Het percentage van de omzet dat afkomstig is uit de werkplaats is voor autobedrijven als kritische succesfactor nog belangrijker geworden (genoemd door 77%, versus 65% een jaar eerder). Ook de omzet per fte en het percentage van de omzet uit de autoverkoop zijn belangrijke stuurinformatie.

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de automotive (2014-2018)



KPI'S AUTOMOTIVE





22



De bouw in zicht

Visie op 2020

Bouw

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 1.435**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **10%**





Het milieu is zowel aanjager als remmende factor

Bouwondernemers gaan voor het komende jaar uit van verdere omzet- en winstgroei, maar er bestaat nog een groot aantal onzekerheden in de branche. Wat zijn bijvoorbeeld de gevolgen van het nieuwe stikstofbeleid en de PFAS-maatregelen? Daar komt bij dat de transitie naar het aardgasvrije tijdperk maar niet echt op gang wil komen. Als daar vaart in komt, ligt er werk genoeg. Maar hoe lang gaat dat nog duren? En hoe houdt de bouw zich in de tussentijd?

Visie op de bouw

De stikstofcrisis en de PFAS-crisis hebben er bij de bouw stevig ingehakt. Een groot aantal projecten in de utiliteits- en woningbouw is stilgelegd. De PFAS-norm is weliswaar bijgesteld, maar het blijft onduidelijk of dit voldoende zal zijn. “Wat betreft stikstof is het nog maar de vraag of er op korte termijn een werkbare oplossing komt”, stelt Helen Visser, Programmamanager Duurzaamheid van Bouwend Nederland. “Ondertussen staat de liquiditeit van bouwers onder druk. Veel bedrijven hebben nog maar weinig ruimte om te investeren en snijden in het personeelsbestand. Er staan op dit moment maar liefst 32.000 banen op de tocht. Tegelijkertijd heeft de bouw veel extra mankracht nodig als de energietransitie grootschalig op gang komt. Dus het wringt aan alle kanten in de branche en er is veel onzekerheid.”

Erik van Engelen, algemeen directeur van Techniek Nederland, herkent deze problematiek. “Het is van de zotte dat de sector die zorgt voor minder CO₂-uitstoot en zelf nauwelijks verantwoordelijk is

voor uitstoot, mede de dupe lijkt te worden van het stikstofdebat. Wij hebben echter goede hoop dat er een reële oplossing wordt gevonden.” Van Engelen ziet de toekomst voor de installatiebranche dan ook zonnig in. “Het aandeel van technische installaties in de totale bouwsom neemt toe en daarmee schuift de installatiebranche op in de keten. Voorheen kwamen we pas aan bod in de uitvoeringsfase, nu al in de ontwerpfase. Als je wilt verduurzamen, kun je niet om de technische installatiebranche heen. Dit heeft bovendien een aanzuigen-

de werking op vooral jongeren die in de branche willen werken. Per saldo komen we echter nog veel mensen tekort. Dit kan voor vertraging zorgen. We zetten daarom vol in op de instroom van jonge technici en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.”

Verduurzaming als aanjager

De kansen voor de komende jaren liggen volgens Van Engelen vooral besloten in het Klimaatakkoord, waaraan Techniek Nederland een belangrijke bijdrage heeft geleverd. Het doel: de uitstoot van CO₂ moet in 2030 met bijna de helft (49%) zijn gereduceerd. Dit betekent dat de eerste anderhalf miljoen bestaande woningen in 2030 moeten zijn verduurzaamd. In 2050 moeten acht miljoen gebouwen en woningen van het aardgas af. “Dit is een enorme aanjager voor de installatiebranche. Op de kortere termijn speelt daarnaast de Informatieplicht Energiebesparing. Bedrijven moeten energiebesparende maatregelen nemen die ze binnen vijf jaar kunnen terugverdienen. Voorbeelden zijn ledverlichting of energiezuinige verwarming, ventilatie of koeling.

“

Erik van Engelen:
Het aandeel van technische installaties in de totale bouwsom neemt toe en daarmee schuift de installatiebranche op in de keten.

”

Bij circa twee derde van de bedrijfsgebouwen moet dit nog gebeuren. Maar ook de elektrificatie van het personenvervoer levert veel werk op, in de vorm van de infrastructuur van laadpalen.”

“De ambities op het gebied van verduurzaming zijn groot en dat vinden we goed”, reageert Visser. Ze plaatst wel een paar kanttekeningen. Zo zou de overheid als belangrijkste opdrachtgever in de sector zelf het goede voorbeeld moeten geven. “In bijna driekwart van de publieke aanbestedingen speelt duurzaamheid bijvoorbeeld nog geen rol in de gunning. Dat is

“

Erik van Engelen:
In 2050 moeten acht miljoen gebouwen en woningen van het aardgas af. Dit is een enorme aanjager voor de installatiebranche.

schokkend en het stimuleert bedrijven niet om verder te innoveren.” Vanaf 1 juli 2020 gelden daarnaast de eisen voor bijna energieneutrale gebouwen (BENG) voor nieuwbouw. BENG heeft grote gevolgen voor de bedrijfsvoering in de bouw. “Een groot probleem hierbij is dat de overheid de software waarmee bedrijven de modelwoningen kunnen doorrekenen nog niet klaar heeft. De branche moet dus wel al aan de slag om op tijd aan de eisen te kunnen voldoen, maar kan nog niet beschikken over de noodzakelijke uitgeteste software. Dit zorgt opnieuw voor extra druk.”

Klimaatadaptatie

Vanaf 2020 moet klimaatbestendigheid een standaardonderdeel

zijn van elk project in de gebouwde omgeving. Er zijn veel maatregelen mogelijk, zegt Visser, maar die worden nu nog beperkt toegepast. “Opdrachtgevers zijn zich er nog niet voldoende van bewust en dus komt klimaatadaptatie nog maar beperkt terug in bouwopdrachten. Daarnaast kijkt men vaak alleen naar initiële investeringskosten. Je moet soms meer investeren om een pand duurzaam te laten zijn, maar over de hele levensduur gezien ben je dan per saldo goedkoper uit. De bouw biedt hier legio kansen voor. Ik hoop dat deze snel beter worden benut en dat ook opdrachtgevers om de transitie gaan vragen.”

Om verduurzaming echt op gang te trekken en efficiënter en kosteneffectiever te gaan werken, moet je niet straat voor straat of woning voor woning verduurzamen. “Dit moet slimmer”, vervolgt Visser. “In dit kader loopt al een aantal initiatieven, bijvoorbeeld bij corporaties. Zij onderzoeken hoe ze hun vraag kunnen bundelen om grotere aantallen te kunnen aanbesteden, zodat ook de bouw zich hierop kan organiseren. Het is de vraag of dit soort trajecten in 2020 eindelijk echt gaat lopen, want er zijn nog veel hick-ups die uitvoering in de weg staan. Dit zien we helaas ook bij gemeenten. Zij moeten eind 2021 helder hebben wanneer welke wijken van het aardgas afdaan en wat dan de alternatieven zijn, maar veel gemeenten hebben aangegeven dat ze de mensen

“

Helen Visser:
In bijna driekwart van de publieke aanbestedingen speelt duurzaamheid nog geen rol in de gunning. Dat is schokkend.

en middelen niet hebben om dit op tijd op te pakken. Dit zorgt dan weer voor een afwachtende houding bij corporaties en particulieren. Er zijn dus wel volop ideeën en er wordt veelvuldig overlegd, maar concreet gebeurt er nog te weinig.”

Nieuwe verdienmodellen

Van Engelen ziet in de installatiebranche wel al concrete verschuivingen die mogelijkheden bieden. De ontwikkeling van alleen het product, bijvoorbeeld de verwarming, naar het dienstenconcept: de installateur is verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met verwarming binnen een bedrijf of woning, inclusief de energiezuinigheid. “De ontwikkeling naar diensten betekent voor onze branche een omschakeling. Het vergt ook andere competenties. We hebben hierdoor steeds meer behoefte aan medewerkers die verstand hebben van duurzame technieken en aan mensen die meer projectmatig en in multidisciplinaire teams kunnen werken.”

De uitdagende arbeidsmarkt blijft volgens Van Engelen een belangrijk punt voor de toekomst, zowel kwalitatief als kwantitatief. “We hebben veel mensen nodig om al het werk gedaan te krijgen, zeker als de vraag naar verduurzaming echt goed op gang komt. Daarbij is ook de instroom van mensen uit andere branches van belang, net als mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en statushouders. De installatiebranche kan voor tal van maatschappelijke uitdagingen – verduurzaming, het betaalbaar houden van de zorg, de bereikbaarheid van steden – oplossingen bieden. Die kansen liggen er, maar dan hebben we wel iedereen nodig.” • ●

”



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

Ondanks problemen rond de stikstofregeling en de PFAS-wet zien bouwondernemers de toekomst positief in. Voor 2020 verwachten zij een omzetgroei van 15,6%, tegenover 14,8% een jaar geleden. De winstgroei zal waarschijnlijk nog sterker zijn: 18%, versus ruim 7% een jaar eerder. Daarmee ligt de prognose duidelijk boven die voor het mkb als geheel (13,1%). De inkoopwaarde neemt sterker toe dan in 2019: +5,1%, tegenover bijna 2%. De personeelskosten zullen naar verwachting min of meer in lijn met het mkb-gemiddelde toenemen (+5,1%, versus 5,4% voor het mkb). Dat is een minder sterke stijging dan een jaar geleden (7,7%). De bereidheid om te investeren, blijft in de bouw opnieuw enigszins achter bij het mkb-cijfer en we zien ook dat de behoefte aan externe financiering afneemt.

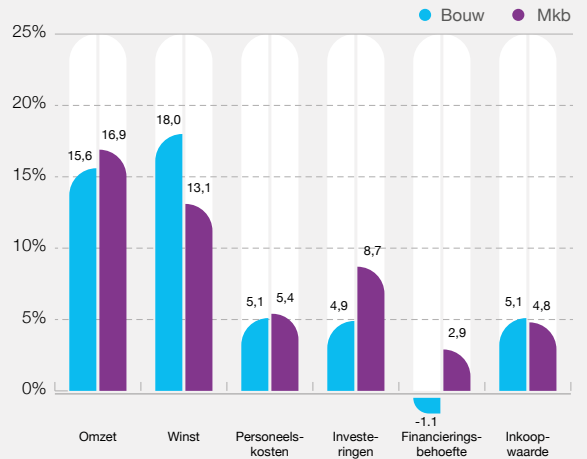
Top 3: kansen in de bouw

Hoewel de vooruitzichten voor de economische groei magerder zijn, brengt de energietransitie voor bepaalde segmenten van de bouwsector (bijvoorbeeld installateurs) heel wat werk met zich mee. De economische ontwikkelingen worden dan ook nog steeds als belangrijke kans voor het komende jaar gezien. Daarbij is een aanzienlijke stijging van de productiviteit nodig en die zal vooral moeten komen uit efficiency. Bouwondernemers noemen efficiënter werken dan ook als grootste kans voor 2020.

Top 3: bedreigingen in de bouw

Net als vorig jaar is het nijpende tekort aan vakmensen met afstand de belangrijkste bedreiging voor de bouw

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN

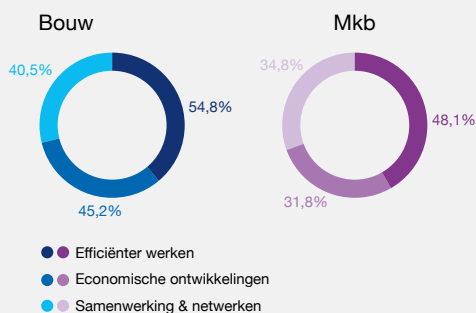


(genoemd door 70% van de ondernemers). Volgens het CBS is de vacaturegraad (het aantal vacatures per duizend banen) in de bouw in vergelijking met andere sectoren nog steeds erg hoog, al is er in het derde kwartaal van 2019 wel een daling in het aantal vacatures ingezet. Een tweede grote bedreiging is de overheid. Er is nog veel onzeker rond de stikstofproblematiek en de effecten daarvan voor vergunningen en lopende bouwprojecten (zie ook 'Visie op de bouw').

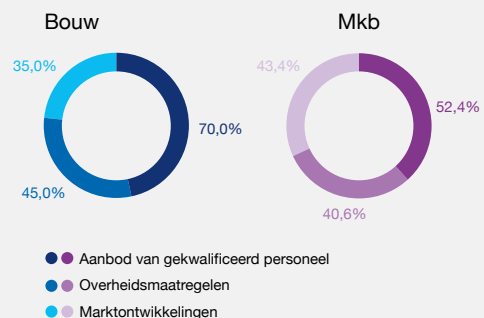
Percentage kredietwaardige ondernemingen in de bouw (2014-2018)

De financiële positie van bouwbedrijven is in het afgelopen jaar duidelijk verbeterd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan de financiële verplichtingen kan voldoen, is gestegen van 80,3 in 2017 naar 84% in 2018.

TOP 3: KANSEN IN DE BOUW

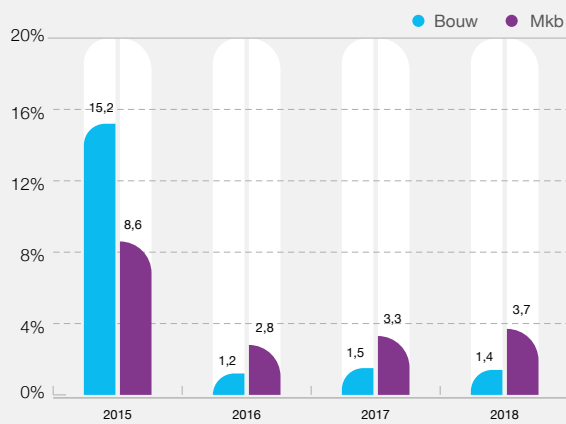


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE BOUW

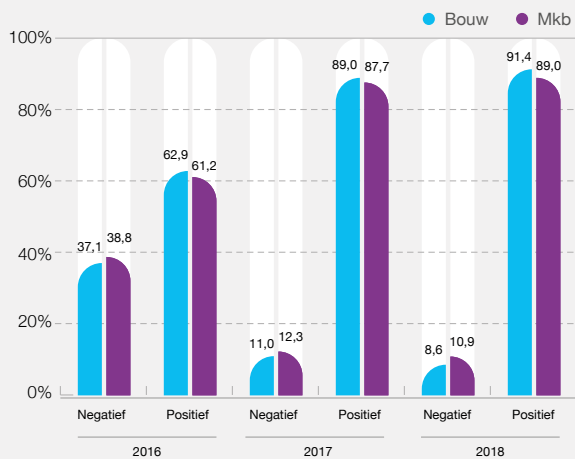




INVESTERINGSSALDO
ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)



DESINVESTERINGS- EN
INVESTERINGSSALDO (2016-2018)



Hiermee doet de branche het beter dan het mkb-gemiddelde, dat verbeterde van 80,1% naar 81,7%.

Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet stabiliseerde het investeringsaldo in de bouw in 2018 op 1,4% (1,5% in 2017). Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen groeien in 2020 naar verwachting met bijna 5%. Dit is een sterkere groei dan in de voorgaande jaren (4,3% in 2019 en 4,7% in 2018). Hiermee blijft de branche wel achter bij het mkb-gemiddelde van 8,7%.

Desinvesterings- en investeringsaldo bouw (2016-2018)

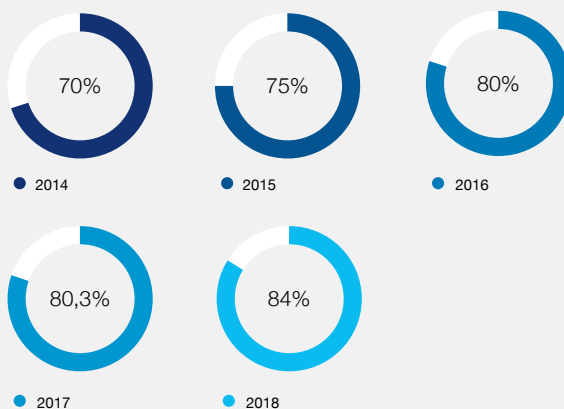
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringsvolume) is in 2018 opnieuw verbeterd. Ruim negen van de tien bouwondernemers hebben een positief investeringsaldo (91,4%) en dat is een hoger percentage dan het mkb-gemiddelde (89%).

Kpi's bouw

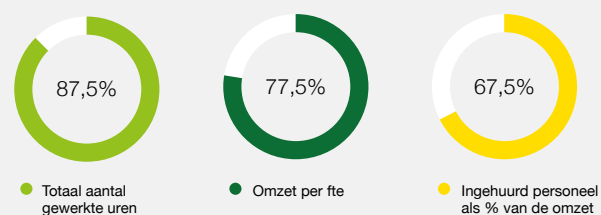
Het aantal gewerkte uren (87,5%) en de omzet per fte (77,5%) zijn voor bouwbedrijven met afstand de belangrijkste kritische succesfactoren. Met 67,5% is ook ingehuurd personeel als percentage van de omzet belangrijke stuurinformatie; de rol hiervan is iets groter dan een jaar geleden.

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de bouw (2014-2018)



KPI'S BOUW





28



De detailhandel in zicht

Visie op 2020

Detailhandel

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 975**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **7%**





Platformen zorgen voor een nieuwe strijd

De detailhandel profiteert van de bestedende consument en is positief gestemd voor 2020, maar de verschillen binnen de branche zijn groot. Als het gaat om groei (vooral online), maar ook wat betreft kennis over technologie en innovatie. Veel retailers worstelen met het onderscheidend vermogen en de digitalisering en platformisering van de branche. Hoe snel en ingrijpend zijn deze ontwikkelingen? Heeft de retailer die niet technologisch gedreven is nog bestaansrecht?

Visie op de detailhandel

De detailhandel ziet innovatie in verschillende vormen in rap tempo op zich afkomen. Technologische ontwikkelingen uiteraard, met daaraan gekoppeld vernieuwing van business- en verdienmodellen (en nieuwe concurrenten) en ook sociale innovatie (bedrijfscultuur, groeimogelijkheden voor personeel). Volgens Wijnand Jongen, directeur van Thuiswinkel.org, is het vertrekpunt bij dit alles veranderd. Het adagium 'de klant is koning' is vervangen door 'een koninkrijk voor een klant'. "Met klant bedoel ik in dit laatste geval klantdata. Niet alleen online, maar ook in de fysieke winkel moet je vastleggen wie je klanten zijn, waar ze in je winkel naar kijken en hoe, wanneer en wat ze uiteindelijk kopen. Dat vraagt om andere skills van je medewerkers. Het is aan de retailer om die benodigde kennis binnen te halen of samen te werken. Dit laatste gebeurt naar mijn mening nog veel te weinig."

Platformeconomie

Samenwerken biedt kansen en is nodig om de concurrentie bij te houden, maar het is in de retail

nog vooral ieder voor zich, vindt ook Ger Boersma, directeur van VertilinQ en medeoprichter van de Future Store Arnhem. "De merken, producenten en de retailers werken slecht samen, daar is nog heel veel winst te behalen. Ze moeten nadenken over het beschikbaar stellen van content, voorraden en productinformatie. Dit betekent dat alle partijen digitaal geschikt moeten zijn om dit van de grond te krijgen en met



Ger Boersma: De merken, producenten en de retailers werken slecht samen, daar is nog heel veel winst te behalen. Ze moeten nadenken over het beschikbaar stellen van content, voorraden en productinformatie.

bepaalde standaarden moeten gaan werken. Retail die niet technologisch gedreven is, heeft dus geen bestaansrecht."

Volgens Boersma zijn digitale samenwerkingsmodellen in de retail nog nauwelijks te vinden. "Zelfs de interne softwaresystemen – als die er al zijn – communiceren niet met elkaar. De verkoop, marketing, inkoop: alle onderdelen werken met hun eigen waarheid, vaak nog in Excel." Daardoor is de kwaliteit van de digitalisering ver ondermaats, vindt hij. "En worden we links en rechts ingehaald, bijvoorbeeld door de snelgroeiende platformen uit China (Alibaba) en de Verenigde Staten (Amazon)."

Platformen hebben de toekomst, beaamt Dirk Mulder, Sector Banker Trade & Retail bij ING. "Nu de internationale platformen onze kant op komen, staan we aan de vooravond van een nieuwe strijd in online retail. Als retailer kun je van deze ontwikkeling profiteren. Het internationale bereik van deze platformen geeft toegang tot grote groepen consumenten. Als de platformisering de komende jaren

zoals verwacht blijft groeien, zullen retailers een groot aandeel van de verkopen via een marketplace laten verlopen. Retailers die zich alleen blijven richten op traditionele kanalen, verliezen mogelijk de aansluiting met een groot deel van hun potentiële klanten.”

Conceptinnovatie

“De fout van de retail is geweest, dat de branche zich na de crisis is gaan richten op het efficiënt maken van de backoffice, maar is vergeten te investeren in de formules en innovatieve concepten”, vervolgt Mulder. “Er zijn partijen

Dirk Mulder: Retailers die zich alleen blijven richten op traditionele kanalen, verliezen mogelijk de aansluiting met een groot deel van hun potentiële klanten.

gekomen met een eigentijds concept dat de consument meer te bieden heeft. Veel retailers reageren nu pas, nu hun rendement onder druk staat en de investeringskracht terugloopt. Probeer dan maar eens een goed concept te bouwen. Ik zie ook goede voorbeelden en interessante nieuwe businessmodellen, waaronder abonnementen. Niet alleen verleng je daarmee de levensduur van je producten, je creëert ook klantentrouw en krijgt data over het gebruik van je klanten. Zo kun je gericht diensten toevoegen en de klantreis verbeteren.”

“Fysieke winkels hebben zeker nog toekomst, maar op specifieke

plekken en als destination centers”, vult Boersma aan. “Er moet iets te doen zijn, je moet er prettig kunnen vertoeven en het personeel moet verstand van zaken hebben. Eigenlijk moet het een versmelting zijn van online en offline, dus een online winkel in een fysieke omgeving.” Boersma noemt het Amerikaanse Bonobos als voorbeeld. Dit onlinekledinghuis heeft ook dertig fysieke winkels – Guideshops – waar je op afspraak de collectie kunt passen, onder het genot van een drankje. Een ervaren ‘Guide’ helpt je en plaatst je order online. Je bestelling krijg je vervolgens thuisgestuurd. Een volstrekt gepersonaliseerde winkelervaring dus, en gemak. “We gaan naar een digitaal distributiemodel waarbij het niet meer uitmaakt waar de klant zijn aankoop doet. Die verstrengeling van kanalen gaat ook de landsgrenzen over. Er is dus zeker nog plaats voor de fysieke winkel, maar in een andere rol.”

Nieuwe realiteit

Jongen ziet de komende tijd een belangrijke rol weggelegd voor virtual en augmented reality. Virtual reality is al groot in de reiswereld, maar zal ook op andere terreinen grote impact hebben, verwacht hij. “Je kunt straks bijvoorbeeld in je eigen huiskamer samen met je vrienden de laatste modeshow van Tommy Hilfiger voorbij zien komen en als je wilt, ook meteen kopen. Dat is toch een heel andere beleving dan in de winkel.

Ger Boersma: Er is zeker plaats voor de fysieke winkel, maar in een andere rol.

“

Wijnand Jongen:

Augmented reality gaat nog een stap verder.

Je kunt aan de hand van een app bijvoorbeeld kijken hoe een bepaalde bank of tafel bij jou thuis staat, in de echte fysieke wereld.

”

Augmented reality gaat nog een stap verder. Je kunt aan de hand van een app bijvoorbeeld kijken hoe een bepaalde bank of tafel bij jou thuis staat, in de echte fysieke wereld. Je zult zien dat consumenten dit soort apps meer en meer gaan omarmen om thuis keuzes te maken. De winkel moet de consument naar zich toetrekken met inspiratie en beleving en hem of haar in staat stellen om dit soort beslissingen thuis te nemen.”

“Dit impliceert dat retailers verder vooruit moeten denken en keuzes moeten maken. Daar valt veel terrein te winnen”, besluit Boersma. “Er zijn nog maar weinig retailers die een duidelijke visie hebben voor de middellange termijn met daarop afgestemd hun businessmodel en digitale structuur. Als organisatie zou je je business- en samenwerkingsmodellen bovenin willen definiëren en daaronder je digitale structuur formeren, niet andersom. De business moet prevaleren en technologie moet ondersteunend zijn. Maar het management, ook bij grote bedrijven, heeft vaak te weinig kennis van ICT en durft daar niets of weinig mee. Dit verarmt de kwalitatieve innovatiesnelheid en juist die is in de detailhandel nodig.” •●



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

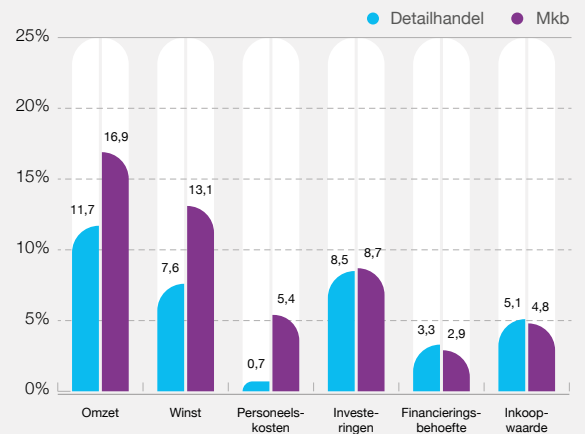
Detaillisten zijn positiever gestemd over de komende twaalf maanden dan een jaar geleden. Voor de omzet gaan zij nu uit van een groei van bijna 12%, tegenover nog geen 2% in 2019. De winst zal naar verwachting met bijna 8% toenemen, versus ruim 2% een jaar geleden. Daarmee blijft de branche in 2020 wel opnieuw achter bij het mkb-gemiddelde en de onderlinge verschillen zijn groot.

De inkoopwaarde stijgt iets sterker dan het mkb-gemiddelde. De personeelskosten zullen relatief beperkt toenemen (0,7%, tegenover een daling van ruim 2% een jaar eerder). De bereidheid om te investeren, neemt naar verwachting verder toe. Ook de behoefte aan externe financiering groeit, maar minder sterk dan een jaar geleden.

Top 3: kansen in de detailhandel

Vernieuwing is hard nodig in de branche. Omdat technologische innovaties vaak prijzig en ingrijpend zijn, zouden (kleinere) detaillisten hierin gezamenlijk kunnen optrekken. Dat gebeurt op dit moment maar weinig (zie ook 'Visie op de detailhandel') en ondernemers zien in samenwerken en netwerken ook voor de komende periode geen grote kans (genoemd door 26% van de respondenten, iets hoger dan een jaar geleden). Detaillisten zetten met efficiënter werken (49%) en de financiële situatie van de onderneming (42%) meer in op de korte dan de langere termijn.

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN



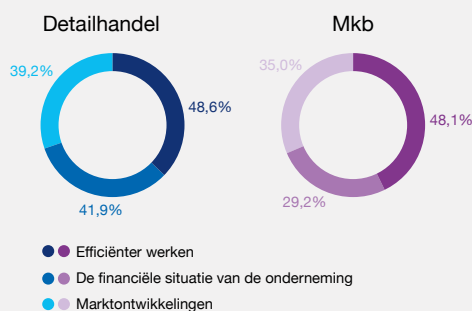
Top 3: bedreigingen in de detailhandel

Het dreigende tekort aan medewerkers zien detaillisten als een nog grotere bedreiging dan een jaar geleden (bijna 41%, tegenover 30% voor 2019). Bouwmarkten merken bijvoorbeeld dat het lastiger wordt om vacatures te vervullen, al kunnen zij voor een deel nog terugvallen op flexibele krachten. Ervaren verkopers zijn echter moeilijk te vinden en/of te behouden, net als technisch geschoolde mensen.

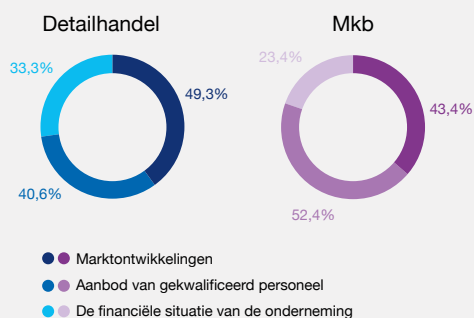
Percentage kredietwaardige ondernemingen in de detailhandel (2014-2018)

De financiële positie van bedrijven in de detailhandel is in het afgelopen jaar licht verbeterd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan de financiële verplichtingen kan

TOP 3: KANSSEN IN DE DETAILHANDEL

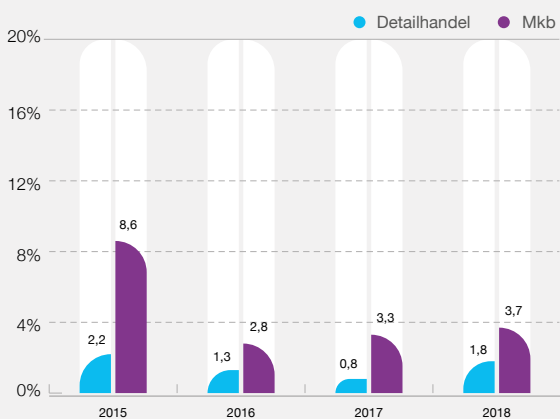


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE DETAILHANDEL

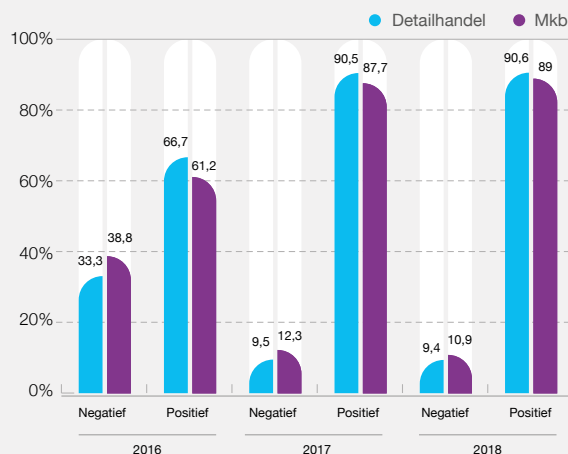




INVESTERINGSSALDO ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)



DESINVESTERINGS- EN INVESTERINGSSALDO (2016-2018)



voldoen, is gestegen van 75,1 in 2017 naar 76% in 2018. Hiermee blijft de branche nog wel achter bij het mkb-gemiddelde, dat verbeterde van 80,1% naar 81,7%.

Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet is het investeringsaldo in de detailhandel in 2018 sterk gestegen, van 0,8% naar 1,8%. Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen groeien in 2020 waarschijnlijk sneller dan een jaar geleden: +8,5% tegenover bijna 7% voor 2019. Dit is ongeveer in lijn met het mkb-cijfer (8,7%).

Desinvesterings- en investeringsaldo detailhandel (2016-2018)

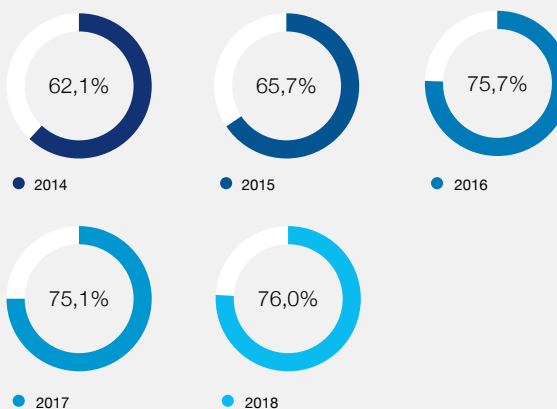
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringsvolume) is in 2018 min of meer gestabiliseerd. Ruim negen van de tien detaillisten hebben een positief investeringsaldo. Dit is een ontwikkeling die we al een aantal jaar op rij zien.

Kpi's detailhandel

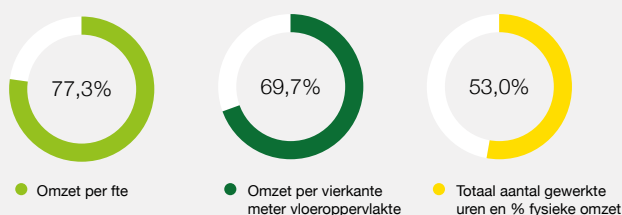
De omzet per fte is voor detaillisten de belangrijkste kritische succesfactor (genoemd door ruim 77% van de respondenten, versus 60% een jaar eerder. Het percentage aan onlineomzet is voor 44% van de ondernemers belangrijke stuurinformatie (tegenover 34% een jaar geleden).

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de detailhandel (2014-2018)



KPI'S DETAILHANDEL





34



De horeca in zicht

Visie op 2020

Horeca

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 469**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **3%**





Personeelstekort blijft hoofdpijndossier

De horeca kijkt met vertrouwen naar 2020. De consumentenbestedingen zullen naar verwachting op peil blijven en buitenlandse toeristen weten ons land nog steeds goed te vinden. Er spelen echter ook problemen die het ondernemen in de branche bemoeilijken. De grootste rem is het personeelstekort, met hogere personeelskosten tot gevolg. Ook de inkoopkosten lopen relatief sterk op. Het is maar de vraag of ondernemers deze kosten voldoende kunnen doorberekenen aan hun gasten. Hoe gaat de horeca hiermee om? En waar liggen de kansen?

Visie op de horeca

Het personeelstekort is nog altijd een hoofdpijndossier in de horeca. In 2020 krijgt de branche wat betreft personeel ook nog eens te maken met twee grote wijzigingen. Ten eerste is op 1 januari een nieuwe cao ingegaan, waarin een loonstijging van 3% is afgesproken. Tegelijkertijd zijn de minimumlonen die voor de horeca gelden, opgeschroefd met ongeveer 1,09% ten opzichte van eind 2019. Daarnaast is de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden. Met



Thijs Geijer: Minder dan een derde van de werknemers in de branche heeft een vast contract voor onbepaalde tijd. De WAB is voor horecaondernemers een zwaarwegende factor.

de WAB veranderen vanaf 2020 de regels rond arbeidscontracten en ontslag, bedoeld om het gat tussen vast en flexibel personeel te verkleinen.

Nieuwe regels, hogere kosten

“De WAB is voor horecaondernemers, die veelal met jong en flexibel personeel werken dat deels ook seizoensgebonden aan de slag is, een zwaarwegende factor”, aldus Thijs Geijer, sectoreconoom Horeca bij ING. “Ondernemers zijn er nadrukkelijk mee bezig, want minder dan een derde van de werknemers in de branche heeft een vast contract voor onbepaalde tijd. De generieke WAB heeft echter vooral betrekking op uitzendkrachten en payrollcontracten, niet specifiek op zzp’ers. Ik kan mij voorstellen dat de zzp’er daarom interessanter wordt als flexkracht voor de horeca.”

Ook andere overheidsmaatregelen werken door in de horeca. In het Nationaal Preventieakkoord zijn bijvoorbeeld al afspraken gemaakt om tot een betere naleving te komen. Volgens Koninklijke Horeca

Nederland (KHN) ligt de naleving in de horeca nu op circa 20%. Het is de bedoeling dat de branche in 2030 op 100% zit. Geijer: “Voor een deel van de horeca kan dat enige druk op de omzet geven. In het recreatiesegment speelt daarnaast de toeristenbelasting een rol. Dit is geen landelijk issue, maar in Amsterdam gaat deze in elk geval omhoog. Rotterdam is er serieus naar aan het kijken en zo zijn er meer gemeenten. Het aantal toeristen stijgt en men zoekt naar inkomsten om de maatschappelijke kosten die daarmee gepaard gaan, bijvoorbeeld voor schoonmaak en de inzet van hulpdiensten, te compenseren. Voor sommige horecaondernemers is er sprake van een stapeling van maatregelen. Hun kosten lopen verder op, boven op de stijgende inkooprijzen. Het is de vraag of zij hun prijzen per saldo voldoende kunnen opschroeven.”

Personeelsproblematiek

“De timing van de nieuwe wetgeving en afspraken op het gebied van personeel zijn voor de horeca op zijn zachtst gezegd ongelukkig. Naar verwachting zouden de

personeelskosten sowieso al oplopen als gevolg van het nijpende personeelstekort in de branche. Het aantal vacatures staat op recordhoogte en in drie jaar tijd is het deel van de horecabedrijven dat het personeelstekort als een belemmering ervaart, meer dan vertienvoudigd, van 3 naar ruim 30%", aldus Jos Klerx, Sectorspecialist Horeca & Recreatie bij de Rabobank. "Horecaondernemers moeten per uur meer betalen en geven bonussen om medewerkers vast te houden. In 2019 zagen we al dat ondernemers investeringen in uitbreidingen, vooral een tweede of derde vestiging, uitstelden vanwege de personeelsproblematiek. Sterker nog, het aantal zelfstandigen in de horeca is in 2019 voor het eerst afgenomen. We zien de ontwikkeling van het aanbod stagneren. De groei die er nog is, komt volledig voor rekening van de ketens. Ik ga ervan uit dat de verschillen in de branche alleen maar groter zullen worden."

Automatisering kan volgens Geijer deels een oplossing voor het personeelsprobleem bieden, maar wel beperkt ten opzichte van

“

Jos Klerx: Het deel van de horecabedrijven dat het personeelstekort als een belemmering ervaart, is meer dan vertienvoudigd.

andere branches. "De horeca is relatief arbeidsintensief. Een biertje tappen, kamers schoonmaken en gasten ontvangen: het zijn arbeidshandelingen die allemaal lastig te automatiseren zijn. Aan de achterkant is wel het nodige te doen", stelt Geijer. "Voorbeelden zijn volledig geautomatiseerde reserverings- en kassasystemen en een gedigitaliseerd bestel-

“

Thijs Geijer: Succesvolle innovaties zijn bijvoorbeeld volledig geautomatiseerde reserveringen en kassasystemen en een gedigitaliseerd bestelproces.

”

proces. Je kunt ook denken aan een digitale menu- of wijnkaart, zodat gasten zelf aan tafel een bestelling kunnen plaatsen en er minder momenten zijn waarop het personeel daadwerkelijk aan tafel hoeft te komen. Als een snelle service binnen je concept past, is dit een goede innovatie. We zien ook nieuwe initiatieven ontstaan om personeel te werven, zoals horecaplatform Temper. Dit gaat om zzp'ers, dus met het oog op de WAB zou dit platform nog verder kunnen groeien. Het is ook al uitgerold naar een aantal andere branches, zoals de detailhandel."

(Sociale) innovatie

Ook Klerx ziet dat het personeelstekort her en der zorgt voor de broodnodige innovatie in de

bestelzuilen. Daardoor besteden consumenten meer en wordt personeel anders of minder ingezet. Dit krijgt navolging in andere segmenten. Denk aan een centrale keuken waarin porties vers eten worden gekookt voor andere vestingen. Uiteraard is dit soort vernieuwingen makkelijker door te voeren voor grotere partijen."

Daarnaast zullen horecaondernemers meer beziggaan met data, verwacht Klerx. "Wellicht kunnen ze op basis van data de piekmomenten beter gaan voorspellen, zodat ze hun mensen efficiënter kunnen inzetten. Minstens zo belangrijk is sociale innovatie. Zeker bij ketens is meer aandacht voor opleiding en scholing van personeel. Ook krijgen medewerkers meer kansen. Sommige formules, zoals Happy Tosti en Brownies & downieS, spelen met hun concept zelfs op deze ontwikkeling in." Bij Happy Tosti werken mensen met een arbeidsbeperking, Brownies & downieS geeft mensen met down aansluiting op de arbeidsmarkt. "Er zijn tal van manieren om op een slimme, innovatieve manier met je mensen om te gaan, zolang je maar klantbeleving weet te creëren." •🌟

“

Jos Klerx: Focus op efficiëntere manieren van werken en nieuwe verdienmodellen.

”



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

Horecaondernemers zijn in hun prognoses voor 2020 wat voorzichtiger dan het mkb als geheel, maar wel veel positiever dan een jaar geleden. De omzetgroei neemt naar verwachting met 10,5% toe, ten opzichte van bijna 5% een jaar geleden. De winstgroei komt uit op 10,6%, versus 4,2% voor 2019. De inkoopwaarde stijgt relatief hard, met ruim 7% (iets minder dan 3% een jaar geleden). De personeelskosten zullen naar verwachting relatief sterk toenemen (+8%, versus 1,2% vorig jaar). Dit is een duidelijke trendbreuk, want sinds 2015 zagen we de prognose voor de personeelskosten elk jaar omlaaggaan. De bereidheid om te investeren is groot, net als de financieringsbehoefte. Een jaar geleden gingen horecaondernemers nog uit van een daling van de investeringen.

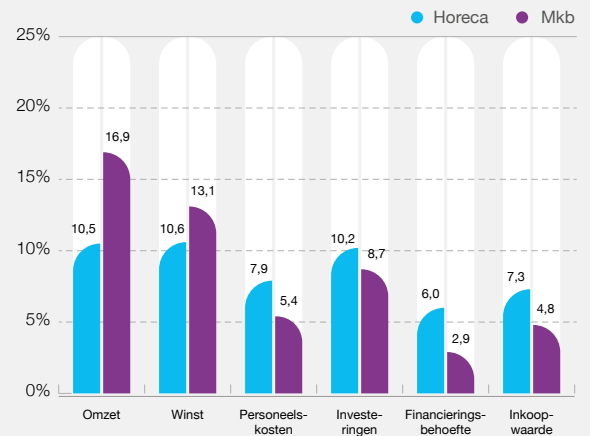
Top 3: kansen in de horeca

Horecaondernemers zien voor de komende twaalf maanden vooral kansen in efficiënter werken (genoemd door bijna de helft van de respondenten). Voorbeelden zijn apps die bestellen, betalen en de communicatie met de keuken verbeteren, slimme kassasystemen, data-analyses die de behoefte aan personeel beter kunnen voorspellen en de inzet beter kunnen afstemmen op piekbelastingen en een efficiënte routing in de keuken (zie ook 'Visie op de horeca').

Top 3: bedreigingen in de horeca

Het aanbod van gekwalificeerd personeel wordt in de horeca als belangrijkste bedreiging voor 2020

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN

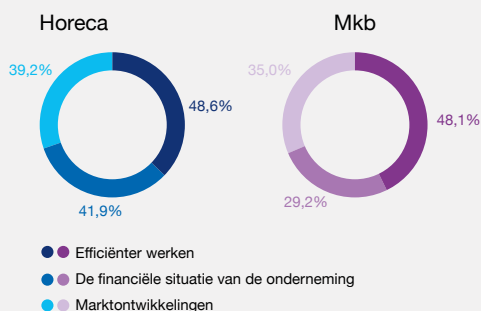


gezien. Het personeelstekort in de branche is volgens Koninklijke Horeca Nederland historisch hoog. Het aantal horecabedrijven is volgens de brancheorganisatie explosief gegroeid en daarmee ook de werkgelegenheid. Er werken ongeveer 350.000 mensen in de branche, terwijl er zo'n 400.000 nodig zijn. En dat aantal zal alleen nog maar toenemen. De druk op de branche is dus groot.

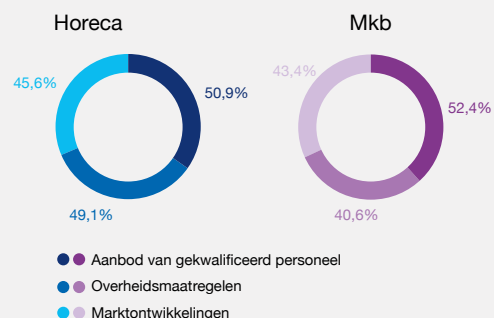
Percentage kredietwaardige ondernemingen in de horeca (2014-2018)

De financiële positie van bedrijven in de horeca is in het afgelopen jaar verbeterd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan de financiële verplichtingen kan voldoen, is gestegen van 76,4 in 2017 naar 79,4% in 2018. Hiermee blijft de branche nog wel achter bij het mkb-gemiddelde, dat verbeterde van 80,1% naar 81,7%.

TOP 3: KANSSEN IN DE HORECA

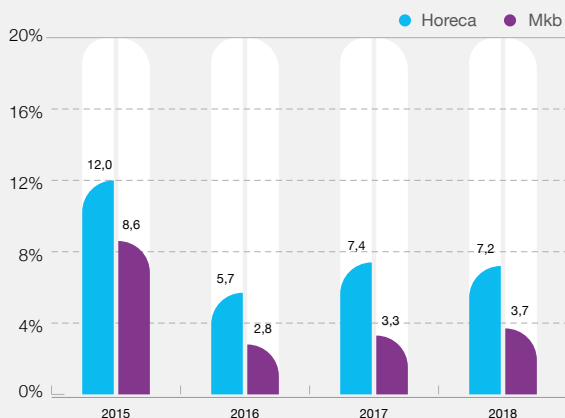


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE HORECA

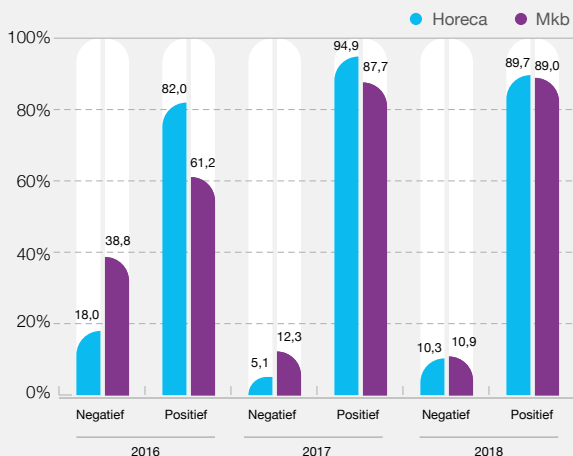




INVESTERINGSSALDO ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)



DESINVESTERINGS- EN INVESTERINGSSALDO (2016-2018)



Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet is het investeringsaldo in de horeca in 2018 licht gedaald: van 7,4% naar 7,2%. Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen groeien in 2020 naar verwachting relatief hard (10,2% ten opzichte van 8,7% voor het mkb). Een jaar geleden was hier nog sprake van een lichte daling.

Desinvesterings- en investeringsaldo horeca (2016-2018)

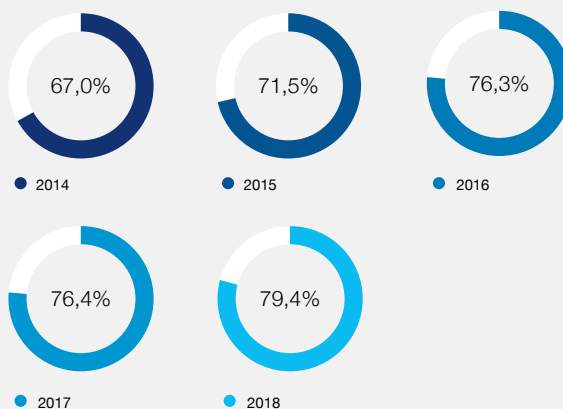
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringenvolume) is in 2018 duidelijk verslechterd. Bijna 90% van de horeca-ondernemers heeft een positief investeringsaldo. Dit was een jaar eerder nog bijna 95%.

Kpi's horeca

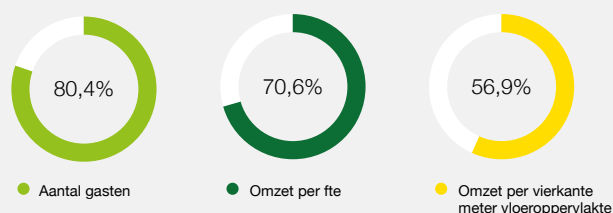
Het aantal gasten is voor ondernemers in de horeca de belangrijkste kritische succesfactor: ruim 80% geeft dit aan als zwaarwegende KPI. Voor bijna 71% is de omzet per fte belangrijke stuurinformatie.

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de horeca (2014-2018)



KPI'S HORECA





40



De industrie in zicht

Visie op 2020

Industrie

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 534**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **4%**



Op weg naar maatwerk en verduurzaming

De industriële productie ligt in 2019 duidelijk lager dan in het voorgaande jaar, maar het vertrouwen van ondernemers ligt nog boven het langjarige gemiddelde. Dat zien we terug in de positieve omzet- en vooral winstverwachtingen voor 2020. Wel komen industriële ondernemers steeds moeilijker aan goed opgeleide werknemers en dat vormt een belemmering voor het structurele groeivermogen. De verduurzaming van de samenleving is een ander belangrijk onderwerp, niet in de laatste plaats in de voedingsmiddelenindustrie. Hoe gaat de branche hiermee om? Wat staat er nog op stapel?

Visie op de industrie

“Het industriële landschap is sterk versnipperd. De onderlinge verschillen zijn enorm en zullen alleen nog maar toenemen”, aldus Kees de Schipper, Sectorspecialist Industrie bij de Rabobank. Maar in de hele branche hebben ondernemers in ieder geval één ding gemeen: ze komen erg moeilijk aan goed geschoold technisch personeel. Bij schaarste zou je verwachten dat de lonen sterk stijgen: dat is niet het geval. Meer loon betalen is niet



Kees de Schipper:
Industriële bedrijven zien robotisering steeds vaker als oplossing voor het personeelstekort, maar manarm produceren vraagt andere competenties.

altijd de oplossing, want de industrie concurreert op een internationaal speelveld. Uit onderzoek van de Rabobank blijkt dat de loonruimte in bepaalde sectoren van de industrie – de groei van de arbeidsproductiviteit minus de groei van de reële loonkosten – een stuk kleiner is als je kijkt naar de ontwikkelingen bij de internationale top in de branche. Een voorbeeld is de machinebouw. “Ondernemers die ook aan andere knoppen draaien om medewerkers aan zich te binden, zoals ontwikkelingsperspectief, een prettige werksfeer en interessante opdrachten, hebben op dit vlak een voorsprong.”

Verschuiving naar maatwerk

“Een van de belangrijke trends voor de komende tijd, deels ingegeven door het gebrek aan personeel, is ‘manarm’ produceren. Hierbij zijn ook het verhogen van de afvlakkende productiviteit en de kwaliteit van het productieproces een belangrijk argument”, vertelt De Schipper. “Belangrijke onderdelen van deze trend zijn robotisering en automatisering. Industriële bedrijven zien robotisering steeds vaker als

oplossing voor het personeelstekort, maar manarm produceren vraagt andere competenties. Er is naast een kwantitatief dus ook een kwalitatief personeelstekort in de branche. Ondernemers moeten daarom ook investeren in om- en bijscholing van bestaande medewerkers.”

Automatisering speelt ook een belangrijke rol bij de verschuiving van massaproductie naar productie op maat. “De klant vraagt om een gepersonaliseerd product. Hoe ga je hier als maakbedrijf mee om? De uitdaging is om maatwerk te leveren voor de prijs van massaproductie, zodat je je marges kunt verbeteren. Dit vergt een goede afstemming tussen ontwikkeling, werkvoorbereiding, productie en verkoop. Je kunt denken aan slimme oplossingen, zoals producten die zijn samengesteld uit efficiënt geproduceerde modules.”

Servitization

Productiviteitsgroei kan ook komen uit vernieuwing van de verdienmodellen. Voor de industrie is in dit kader servitization – het toevoegen van diensten naast of soms ook in

plaats van de traditionele verkoop van producten – een belangrijke ontwikkeling. Een goed voorbeeld is digital twinning: een fysiek systeem wordt gekoppeld aan een digitale versie die een compleet en actueel beeld van het echte systeem geeft. Bedrijven kunnen op deze manier een probleem analyseren zonder dat ze het fysieke systeem hoeven stilleggen en kunnen ook voorspellingen doen. Wat zal er gebeuren in het systeem bij bepaalde ingrepen? Je kunt je klanten op deze manier gedurende de totale levensduur van je product voorzien van heel interessante informatie.

Dienstverlening is aantrekkelijk voor de industrie, omdat het vaak gepaard gaat met hogere marges. “Een ander groot voordeel”, aldus De Schipper, “is dat je dichter op je klant zit. Je weet beter wat er speelt en kunt daar dus sneller op inspelen. Voor veel maakbedrijven is het echter nog lastig om hun diensten daadwerkelijk te kapitaliseren, want hun afnemers zijn niet gewend om hiervoor te betalen. Verdienmodellen van dienstverlening; dat is een vraagstuk waarmee de industrie in de komende periode hard aan de slag zal moeten.”

Circulaire businessmodellen

Het afgelopen jaar is zowel het nut als de noodzaak van duurzaam ondernemen verder doorgedrongen in de boardrooms van de industrie. Michel Schuurman, directeur Economie & Politiek van MVO Nederland: “De noodzaak wordt onder meer aangejaagd door de verwachting dat binnen afzienbare tijd de leveringszekerheid van kritische grondstoffen onder druk komt te staan, wat een boost geeft aan circulaire keteninitiatieven. Ook het groeiende besef dat forse CO₂-reductie de komende jaren noodzakelijk is om de afspraken die gemaakt zijn in het Klimaatakkoord na te komen, leidt tot meer initiatieven om het bedrijf, en vaak ook de sector, te verduurzamen. Vanuit MVO Nederland ondersteu-

nen we deze initiatieven in diverse projecten en coalities. Een van de waardevolle lessen hieruit is dat bedrijven die nu al vrijwillig een (vooralsnog veelal interne) CO₂-prijs hanteren, meer toekomstbestendige besluiten nemen ten aanzien van R&D en asset management.”

Bedrijven in de maakindustrie onderschatten volgens De Schipper hoe snel de markt gaat vragen om meer circulaire producten. “De transitie naar circulaire businessmodellen biedt bedrijven kansen om zich te onderscheiden en hun modellen te verbeteren en het wordt commercieel aantrekkelijk. Zeker als je dit gezamenlijk in de keten oppakt. Denk aan

“

Ceel Elemans: Niets doen is geen optie meer, ook niet als klein bedrijf. Samen kun je een team van deskundigen vormen over de keten heen.

”

energiebesparende maatregelen op een bedrijventerrein. Of aan afspraken met andere bedrijven over de inname van grondstoffen. Of aan hergebruik van water en restwarmte.”

In de voedingsindustrie zijn vooral duurzame verpakkingen een actuele trend. Ceel Elemans, Sector Banker Food & Agri bij ING: “Als we niets doen, komen er tussen nu en 2023 ongeveer vijfhonderd miljoen verpakkingen bij, want de bevolking groeit, er komen meer eenpersoonshuishoudens en de samenleving is geënt op gemak en weinig tijd. Om de plasticproblematiek tegen te gaan, zien we dat bedrijven vooral inzetten op het lichter maken van

de verpakkingen. We zien ook het wegnemen van overbodig plastic. Denk aan een tray blikjes met daaromheen nog een buitenverpakking zonder functie. Ondernemers worden hier kritischer in, ook omdat ze zo kunnen besparen op de kosten.”

Ketendenken

De voedingsindustrie kan de plastic puzzel op verschillende manieren te lijf gaan, van lichtere tot biologisch afbreekbare of herbruikbare verpakkingen. Elke manier is op zichzelf echter niet sterk genoeg om de puzzel op te lossen; we hebben combinaties nodig. Juist dit maakt de oplossing zo complex en ketendenken noodzakelijk, vindt Elemans. Hij gaat daarom uit van meer samenwerking tussen producent, toeleverancier en afnemer. “Niets doen is geen optie meer, ook niet als klein bedrijf. Samen kun je een team van deskundigen vormen over de keten heen.”

Harvest House is volgens Elemans een goed voorbeeld. De coöperatie van telers van tomaten en paprika's heeft geïnvesteerd in kennis over verpakkingen. Dat heeft ertoe geleid dat de telers in de coöperatie zijn overgestapt op PET-schalen van gerecycled materiaal, die op hun beurt ook weer recyclebaar zijn. Ze zetten daarnaast in op reductie van het verpakkingsgewicht en het gebruik van monomaterialen. “Met dit statement drukken ze nu door naar hun afnemers, de detailhandel. Dit soort initiatieven zullen we vaker gaan zien.”

“Ook de overheid en brancheorganisaties dienen hierin een rol te spelen”, aldus Elemans. “Een voorbeeld: bij composteerbedrijven moeten producten volgens de wet na zes weken zijn afgebroken. Maar onderzoek wijst uit dat je voor biologisch afbreekbare flessen minimaal twaalf weken nodig hebt. Nu worden deze producten na zes weken alsnog verbrand. Een gemiste kans. Om echt te innoveren en te verduurzamen, zullen alle partijen in de keten en regelgevende instanties samen moeten optrekken.” •●



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

De industrie lijkt wat meer los te komen van Duitsland en het producentenvertrouwen blijft boven het langjarige gemiddelde bewegen. Dat zien we terug in de prognoses voor 2020: de winstgroei (17%) zal naar verwachting sterker zijn dan de omzetontwikkeling in de branche en ook beduidend beter dan het mkb-gemiddelde (13%).

Tegelijkertijd nemen de personeelskosten naar verwachting relatief sterk toe: ruim 11%, de sterkste stijging van alle speerbranches in het mkb. De loongroei voor vast personeel valt nog wel mee, maar uitzendkrachten, overuren en uitval drijven de kosten in de branche op.

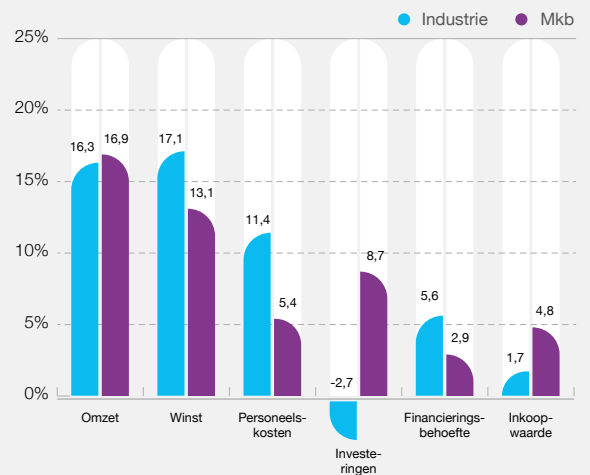
Top 3: kansen in de industrie

Industriële ondernemers zien efficiënter werken en technologische ontwikkelingen als belangrijke kansen voor 2020. Door de toenemende concurrentie en mogelijkheden om prijzen te vergelijken, komen de marges steeds meer onder druk te staan. De productiviteit zal omhoog moeten. Dit kan onder meer door sterker in te zetten op robotisering, kunstmatige intelligentie en een efficiënte communicatie tussen machines. Dit vraagt wel om andere kennis en vaardigheden bij werknemers.

Top 3: bedreigingen in de industrie

Hoewel het aantal banen in de branche groeit, ziet de industrie het tekort aan vakkundig personeel voor 2020 als de grootste belemmering voor de

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN

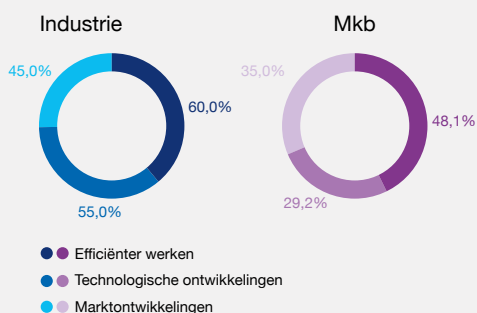


bedrijfsvoering. Het aantrekken van personeel is al langere tijd moeilijk: in het derde kwartaal van 2019 stonden in de industrie ruim 23.000 vacatures open. Automatisering en robotisering kunnen het tekort gedeeltelijk opvangen, maar vooral aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

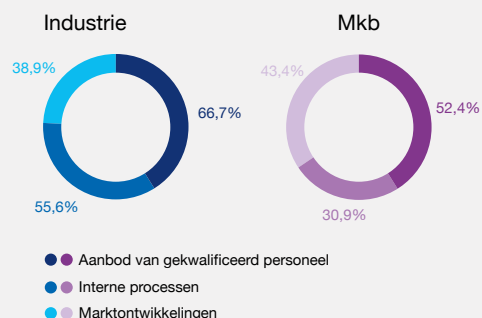
Percentage kredietwaardige ondernemingen in de industrie (2014-2018)

De financiële positie van bedrijven in de industrie is in het afgelopen jaar duidelijk verbeterd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan alle financiële verplichtingen kan voldoen, is gegroeid van 77,6 in 2017 naar 80,4% in 2018. Hiermee blijft de branche nog wel licht achter bij het mkb-gemiddelde, dat verbeterde van 80,1% naar 81,7%.

TOP 3: KANSSEN IN DE INDUSTRIE

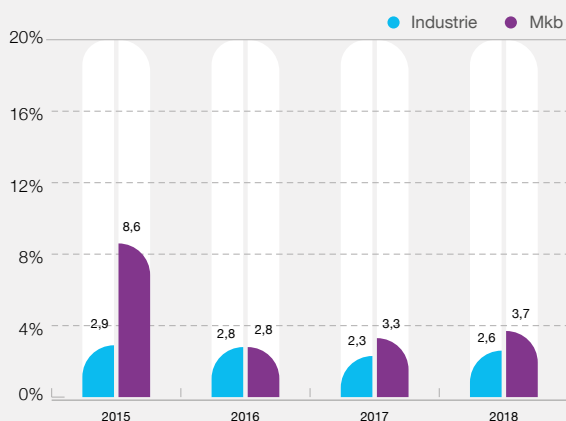


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE INDUSTRIE

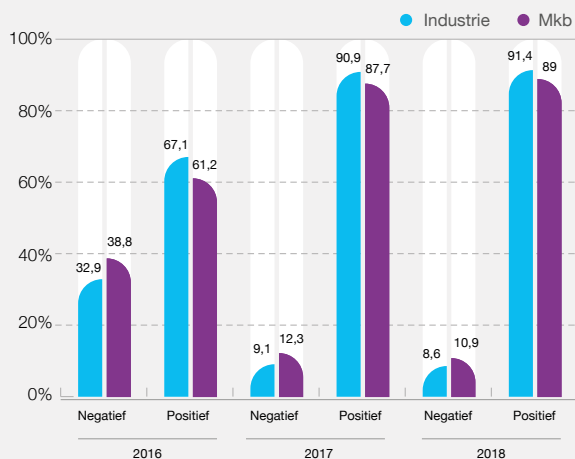




**INVESTERINGSSALDO
ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)**



**DESINVESTERINGS- EN
INVESTERINGSSALDO (2016-2018)**



Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet is het investeringsaldo in de industrie in 2018 gestegen van 2,3% naar 2,6%. Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen zullen in 2020 naar verwachting met bijna 3% afnemen (ten opzichte van een groei van 8,7% voor het mkb). De industrie is de enige branche die een daling voorziet. Dit moeten we wel afzetten tegen de zeer hoge investeringsniveaus van 2017 en vooral 2018.

Desinvesterings- en investeringsaldo industrie (2016-2018)

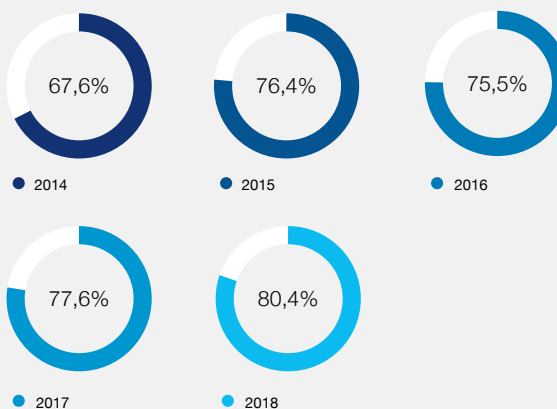
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringsvolume) is in 2018 opnieuw verbeterd. Ruim 91% van de industriële ondernemers heeft een positief investeringsaldo. Dit is een ontwikkeling die we al sinds 2016 zien.

Kpi's industrie

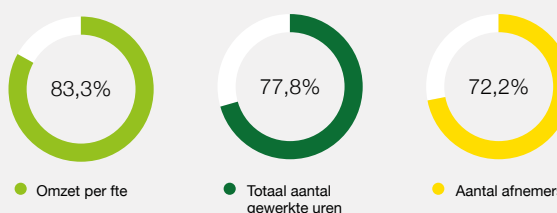
De meeste industriële ondernemers zien de omzet per fte en het aantal afnemers als de belangrijkste stuurinformatie. Ook het aantal gewerkte uren scoort hoog als kritische succesfactor, gevolgd door het aantal afnemers.

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de industrie (2014-2018)



KPI'S INDUSTRIE





46



De logistiek in zicht

Visie op 2020

Logistiek

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 358**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **3%**





Meer ruimte voor samenwerking in de keten

Logistieke ondernemers zijn per saldo redelijk optimistisch over de financiële ontwikkelingen in 2020, al blijven de marges een punt van zorg. Veel aandacht zal uitgaan naar initiatieven in verband met de duurzame transitie en het Klimaatakkoord. Dit soort ontwikkelingen vergt (soms grote) investeringen en een andere manier van denken, maar biedt tegelijkertijd kansen voor nieuwe verdienmodellen en samenwerkingsvormen. Hoe kunnen logistieke ondernemers hierop inspelen?

Visie op de logistiek

“De kosten in de logistiek zullen in het komende jaar naar verwachting per saldo op een hoger niveau komen te liggen. Om te blijven investeren, zouden logistieke ondernemers in deze markt dus in staat moeten zijn om bovenop de hogere kosten een goede prijs te vragen. Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol”, aldus Juliette van Neerijnen, Coördinator Digitale Innovatie bij Transport en Logistiek Nederland (TLN). “Veel logistieke dienstverleners hebben

onvoldoende inzicht in eigen data. Tijdens onderhandelingen zegt een opdrachtgever bijvoorbeeld dat je achttien seconden nodig hebt om een rolcontainer uit een trailer te halen. Voor de eerste twee klopt dat misschien, maar hoe dieper je de trailer in moet, hoe meer tijd dat kost. Dit soort feiten moet je met een op tafel kunnen leggen. Veel partijen moeten simpelweg meer met hun data gaan doen.”

Gezamenlijk belang

“Veel hangt ook af van de manier waarop het logistieke bedrijf uitlegt wat zijn toegevoegde waarde is voor de opdrachtgever”, stelt Bart Banning, Sector Banker Transport & Logistiek bij ABN AMRO. “Laat zien wat je doet om de logistieke operatie van je klant goed af te wikkelen. En, belangrijk: wat je als dienstverlener zou kunnen doen om de logistieke operatie nog efficiënter en wellicht duurzamer te maken. Dit betekent dat je in de onderhandeling een open discussie met elkaar moet voeren. Ook mkb-bedrijven moeten veel meer aandacht aan strategie besteden. Ingaan op de vraag hoe zij vanuit hun kennis de duurzame transitie van de logistiek samen met hun

opdrachtgever kunnen realiseren. Dit zal de klantrelatie intensiveren en de onderhandelingspositie verstevigen.”

Ook Rob Aarse, Beleidsmedewerker Duurzaamheid bij TLN, ziet ruimte voor verbetering in de verticale samenwerking, tussen transporteur en verladers en ontvangers. “Verladers zien niet altijd het belang in van een efficiënter logistiek proces. Zij hebben andere zaken om zich zorgen over te maken, en kunnen elders een groter besparingspotentieel behalen dan op transportkosten. TLN heeft echter goede hoop dat dit de komende jaren gaat veranderen. We praten niet meer zozeer over geld, maar ook over de duurzaamheidsopgave. Als je in logistieke ketens een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaart om de CO₂-uitstoot te reduceren, dan heb je een gezamenlijk belang. We zien met het Klimaatakkoord in het achterhoofd voor de komende jaren de noodzaak ontstaan om met elkaar slimmer te werken.”

Zero emissie en elektrificatie

Naast verticale opschaling spelen er nog twee grote duurzaamheidsontwikkelingen in de branche.

Bart Banning: Mkb-bedrijven moeten meer aandacht besteden aan de vraag hoe zij vanuit hun kennis de duurzame transitie van de logistiek samen met hun opdrachtgever kunnen realiseren.

De eerste is de komst van de zero-emissiezones; die moeten in 2025 in dertig tot veertig gemeenten zijn ingevoerd. “De grootte van deze zones is belangrijk voor de logistiek”, zegt Manfred Kindt, manager bij onderzoeksbureau Panteia. “Dan weten we welke transportondernemers worden geraakt en hoe ze kunnen anticiperen. Dit zou in het eerste kwartaal van 2020 bekend moeten zijn. Het aanbod van elektrische bestelwagens neemt snel toe, dus ligt het elektrificeren van het goederenvervoer van en naar de stad voor de hand. Voor vrachtwagens lijkt de overstap verder

“

Manfred Kindt:
De grootte van zero emissie zones is belangrijk voor de logistiek, dan weten we welke transport-ondernemers worden geraakt en hoe ze kunnen anticiperen.

weg. Ook rijden op waterstof is iets voor de langere termijn.”

Er komen weliswaar meer elektrische modellen op de markt, maar deze zijn vaak erg duur. Toch is de prijs volgens Kindt niet het grootste issue. “Het gaat vooral om de onzekerheid over de levensduur en de betrouwbaarheid van de batterijtechnologie, om de inzetbaarheid van het voertuig. En hoe staat het met de laadstructuur? Zijn er voldoende oplaadpunten en wat vraagt dit nieuwe gebruik van het elektriciteitsnet? Het is zaak dat overheid en netbeheerders goed plannen wat er aan infrastructuur en ruimte nodig is voor deze

“

Rob Aarse: De transitie naar elektrisch stadsvervoer zal naar verwachting vooral met vervangingsinvesteringen worden gedaan.

transitie. Al met al brengt de overgang naar elektrisch stadsvervoer veel uitdagingen, maar ook kansen met zich mee. Het blijkt voor ondernemers het ideale moment om de logistiek anders en slimmer in te richten. Dat is winst.”

Duurzame samenwerking

De transitie naar elektrisch stadsvervoer zal naar verwachting vooral met vervangingsinvesteringen worden gedaan. En transporteurs zullen waarschijnlijk eerst kijken hoe ze zero-emissie zelf kunnen oppakken, denkt Aarse. “Pas als dat niet haalbaar is, komt samenwerking in beeld. Onderdeel van de samenwerking is in dit geval dat je goederen aan de rand van de stad overlaadt en moet overlaten aan een andere partij. Hierin zit een kwetsbaarheid. Blijft je klant tevreden over dat deel van het transport dat je niet meer onder controle hebt?”

Ook Banning is benieuwd in hoeverre er meer samenwerkingsverbanden zullen worden uitgerold. “Er zijn al goede voorbeelden, zoals een samenwerking tussen CB en City Hub voor groen stadstransport. CB verzorgt de logistiek tot aan de stad en vervolgens neemt City Hub het over met eigen elektrische vervoermiddelen. Ik verwacht meer van dit soort ontwikkelingen. Er zal zonder twiifel een groter speelveld ontstaan, omdat start-ups de traditionele logistieke markt opschudden. Logistieke dienstverleners zullen

daar een antwoord op moeten formuleren.”

Bijmenging

Een derde punt uit het Klimaatakkoord heeft te maken met zwaardere vrachtwagens die over een langere afstand rijden. De stand van de techniek is nog niet zo ver dat dit elektrisch kan. Aarse: “De gedachte is: als je de motor niet kunt veranderen, kun je dan wellicht iets anders in de motor stoppen? In het Klimaatakkoord is er omwille van de eenvoud voor gekozen om de bijmenging van duurzamere brandstoffen bij de diesel in de komende jaren geleidelijk te verhogen, want er is nog geen alternatief.” Voorbeelden van dergelijke duurzame brandstoffen zijn HVO, een synthetische diesel die zonder aanpassingen kan worden gebruikt, en biogas.”

Van Neerijnen beaamt: “Het zijn stuk voor stuk interessante transitiepaden, maar het kost allemaal meer geld. Ergens moeten transporteurs compensatie vinden, bijvoorbeeld in de vorm van funding door de overheid. Of logistieke dienstverleners moeten een akkoord kunnen sluiten met klanten en gezamenlijk investeren. We hebben een gedeeld belang, dus iedereen moet verantwoordelijkheid nemen.” ●●

“

Juliette van Neerijnen:
Ergens moeten transporteurs compensatie vinden, bijvoorbeeld in de vorm van funding door de overheid of door een akkoord te sluiten met klanten.

”



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

De logistieke sector gaat voor 2020 uit van een behoorlijke groei van de omzet en winst. De omzet zal naar verwachting met 16% stijgen, tegenover gemiddeld bijna 17% voor het mkb. De winstgroei blijft waarschijnlijk iets achter (+10,2%), versus 13,1% voor het mkb). De inkoopwaarde zal naar schatting ruim 3% hoger komen te liggen.

De personeelskosten gaan naar verwachting sterker omhoog dan in het mkb als geheel: 6,5% versus 5,4%. Verder is de bereidheid om te investeren onder logistieke ondernemers opvallend groot. In lijn daarmee neemt ook de behoefte aan externe financiering toe, maar wel in een lager tempo.

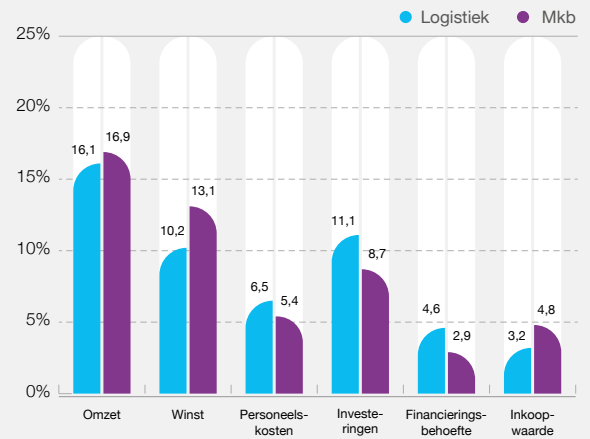
Top 3: kansen in de logistiek

Ondernemers in de logistiek zien voor 2020 vooral kansen in de economische ontwikkelingen en in marktontwikkelingen. Het probleem is echter dat logistieke bedrijven zelfs in een hoogconjunctuur, zoals in de afgelopen jaren, nauwelijks marge overhouden op de volumes die zij vervoeren. De prijs is bij opdrachtgevers in veel gevallen nog een selectiecriteria. Daarom zien transporteurs ook efficiënter werken als een belangrijke kans voor de komende twaalf maanden.

Top 3: bedreigingen in de logistiek

De belangrijkste bedreiging blijft het tekort aan vakkundig personeel. Bijna acht op de tien bedrijven noemen dit als grootste potentiële rem op de bedrijfsactiviteiten. De branche kampt met

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN

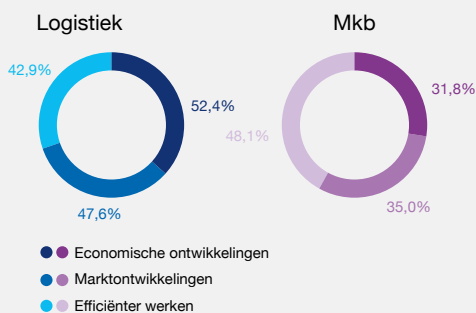


vergrijzing, maar het gaat ook om het in huis halen van andere competenties. Slimme data-analyse kan bijvoorbeeld wat lucht geven als het gaat om de marges, maar daar zijn specialisten voor nodig. Ook overheidsmaatregelen staan te boek als een bedreiging, want deze zorgen voor veel onzekerheid. Denk aan milieuwetgeving die nogal eens wijzigt.

Percentage kredietwaardige ondernemingen in de logistiek (2014-2018)

De financiële positie van bedrijven in de logistiek is in het afgelopen jaar licht verslechterd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan de financiële verplichtingen kan voldoen, is gedaald van 80,2 in 2017 naar 79,7% in 2018. Hiermee blijft de branche achter bij het mkb-gemiddelde, dat verbeterde van 80,1% naar 81,7%.

TOP 3: KANSEN IN DE LOGISTIEK

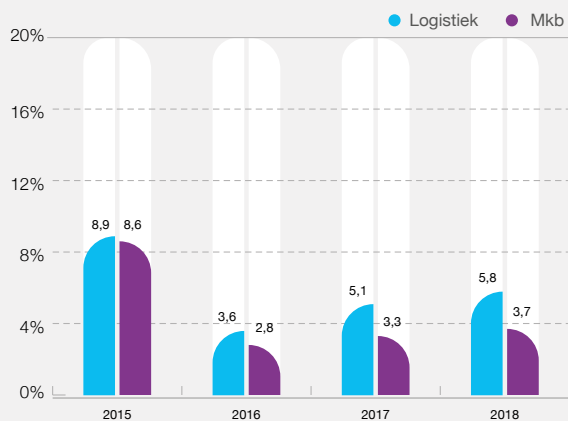


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE LOGISTIEK

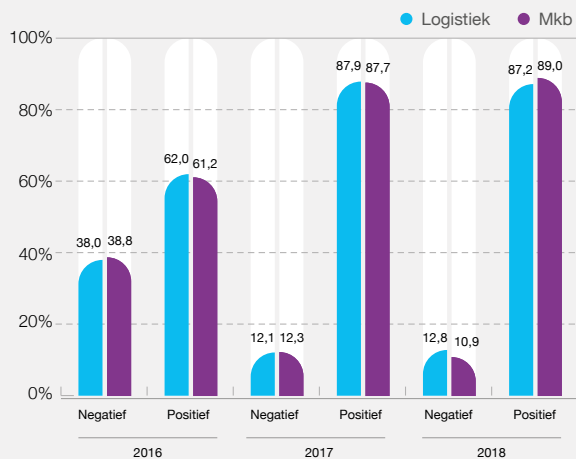




INVESTERINGSSALDO
ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)



DESINVESTERINGS- EN
INVESTERINGSSALDO (2016-2018)



Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet is het investeringsaldo in de logistiek in 2018 gestegen van 5,1% naar 5,8%. Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen groeien in 2020 naar verwachting relatief sterk (ruim 11%, ten opzichte van bijna 9% voor het mkb). Deze flinke toename wordt voor een groot deel verklaard door de stijging van de materieelprijzen van ongeveer 10%.

Desinvesterings- en investeringsaldo logistiek (2016-2018)

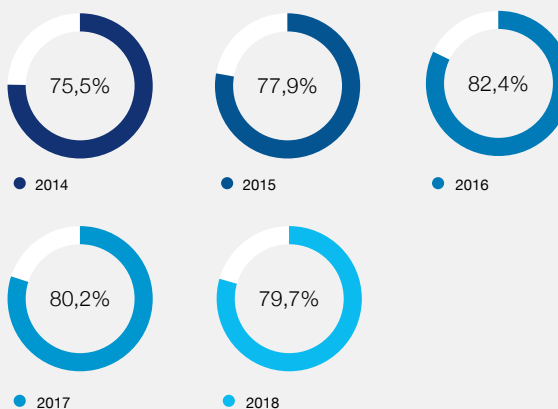
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringsvolume) is in 2018 iets verslechterd. Ruim 87% van de logistieke ondernemers heeft een positief investeringsaldo, ten opzichte van bijna 88% een jaar eerder.

Kpi's logistiek

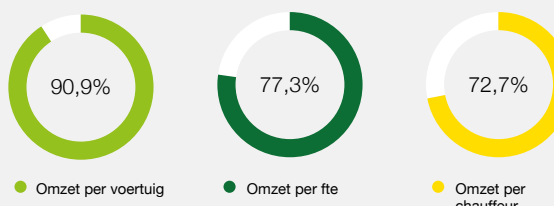
De omzet is voor vervoerders de belangrijkste kritische succesfactor: de meeste ondernemers noemen de omzet per fte en de omzet per voertuig. Voor veel logistieke bedrijven is ook de omzet per chauffeur belangrijke stuurinformatie.

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de logistiek (2014-2018)

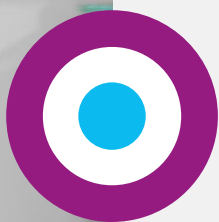


KPI'S LOGISTIEK





52



De medische zorg in zicht

Visie op 2020

Medische zorg

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 1.266**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **2%**





De druk om te innoveren neemt toe

Zorgondernemers zijn redelijk positief over de financiële vooruitzichten voor het komende jaar. De branche staat aan het begin van een behoorlijke transformatie. Naar verwachting zal de overheid de bekostigingsmogelijkheden verruimen, waardoor er meer innovatie en samenwerkingen mogelijk zijn. Er wordt sterk ingezet op digitalisering. De hoge werkdruk, opvolgingsproblemen en branchevreemde concurrentie zorgen echter voor onzekerheid en kunnen een remmende werking hebben.

Visie op de medische zorg

De medische zorg heeft te maken met een patiënt die mondiger is, hogere eisen stelt als het gaat om snelheid en gemak en steeds meer zelf kan regelen. Er komen nieuwe spelers op de markt die daarop inspelen: ze organiseren op een goede, vaak digitale manier, waarbij gemak een groot pluspunt is. De druk op traditionele zorgpartijen om ook te innoveren, neemt daarmee toe en dit zal de digitalisering in de medische



Winston Texel:

De druk op traditionele zorgpartijen om ook te innoveren neemt toe en dit zal de digitalisering in de medische zorg versnellen. Er is een andere mindset nodig.

zorg versnellen. Dat verwacht Winston Texel, Sectorspecialist Medisch en Trendwatcher Zorginnovatie bij ABN AMRO. “Veel organisaties zijn hier echter niet op ingericht en hebben vaak niet de juiste middelen. Zorgondernemers zijn immers lang van zichzelf uitgegaan en moeten steeds meer vanuit de patiënt en de buitenwereld denken. Er is dus een andere mindset nodig. Daar komt bij dat het personeelstekort zorgt voor oplopende kosten en de werkdruk hoog is. Innovaties hebben veel ondernemers daarom voor zich uitgeschoven, maar dat is niet langer houdbaar.”

Slimmer werken

“Innoveren betekent ook op een andere manier werken en nieuwe vormen van samenwerken zoeken”, vult Marleen Jansen, Sectorspecialist Gezondheidszorg & Innovatie bij de Rabobank, aan. “Zo gezien, kan innovatie juist een antwoord zijn op de groeiende zorgvraag, zonder dat je als zorgverlener zelf omvalt door de werkdruk. Ik verwacht vooral een groei in branche-over-

stijgende samenwerking.” Er zijn al goedwerkende voorbeelden, zoals huisartsen die gemeenten uitnodigen voor een WMO-loket (Wet maatschappelijke ondersteuning). Als tijdens een gesprek bij de huisarts bijvoorbeeld blijkt dat iemand slecht slaapt door schulden, dan kun je hem slaappillen voorschrijven. Maar het is beter om hem met de gemeente te laten praten over een oplossing voor de schuldenlast. Volgens Jansen zal dit soort initiatieven steeds vaker worden opgepakt.

Ook Texel ziet slimmer werken en samenwerken, in combinatie met digitalisering, als antwoord op de werkdruk. “De huisarts van de toekomst heeft nog meer patiënten, maar minder personeel. De digitalisering kan immers veel werk overnemen. Patiënten kunnen voor een afspraak bij de huisarts bijvoorbeeld online al veel gegevens zelf invullen of zelf een afspraak maken. Bij de apotheek kun je denken aan een robot die de medicijnen haalt. Hoe meer je innoveert en hoe meer je gebruikmaakt van digitale mogelijkheden,

hoe minder ondersteunende mensen je nodig hebt. Je hebt uiteraard wel behoefte aan ander geschoold personeel, bijvoorbeeld voor de verwerking van data. Dat zou je ook in samenwerkingsverband kunnen regelen. Er ontstaan andere functies, maar als zorgondernemer heb je per saldo uiteindelijk minder personeel nodig bij een veel groter bereik.”

Gegevens delen

De IT-bedrijven hebben de zorgsector allang ontdekt. Nederland telt bijvoorbeeld meer dan 325.000 apps op zorg-

Marleen Jansen:
De zorg zal e-health, zoals thuisarts.nl, moeten omarmen, want samen heb je een ijzersterke propositie.

gebied, van wisselende kwaliteit. In veel gevallen zijn zorgondernemers daar echter niet bij betrokken. Er zijn uitzonderingen, zoals thuisarts.nl van het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG) en de Federatie Medisch Specialisten. In het Verenigd Koninkrijk loopt een proef met Babylon Health, consultants op afstand via tekst en video op een app. Dit bedrijf werkt samen met Samsung en wil ook de stap naar Nederland zetten. Jansen: “De zorg zal e-health, zoals thuisarts.nl, moeten omarmen, want samen heb je een ijzersterke propositie. Andersom kun je initiatieven uit de zorg inzetten in andere takken van sport. Denk aan OZOverbinding, een

“

Winston Texel: Meedenken over hoe je de mensen in je organisatie langer en gezonder aan het werk kunt houden; het is hoog tijd dat de zorg ook dit soort zaken oppakt.

”

initiatief bedoeld om goed te blijven communiceren met kwetsbare ouderen. Dit wordt nu ook gebruikt in de jeugdzorg. Steeds meer initiatieven komen uit de pioniersfase en daar kan 2020 een cruciaal jaar voor worden. Dat moet ook wel als we de zorg en de toegang tot de zorg op peil willen houden.”

“Data delen is ook een manier van samenwerken. Deze ontwikkeling komt eveneens vanuit de patiënt die gemak wil”, vervolgt Texel. Hoewel de zorgbranche dit onderwerp heeft opgepakt, liggen er enkele forse uitdagingen voor de komende jaren. Jansen: “Als je data wilt gebruiken als ondersteuning voor de dienstverlening in de zorg, dan moeten die gegevens op het juiste moment goed beschikbaar zijn. Maar de systemen sluiten vaak nog niet op elkaar aan. Het is bepaald geen uitzondering dat men in één zorggroep vier of vijf verschillende huisartsinformatiesystemen heeft. Ga maar na hoe het beeld er dan uitziet als je ook te maken hebt met ziekenhuizen of partijen uit andere branches. Kortom, als je het hebt over het ontsluiten en verbinden van de digitale gegevens in de zorgketen, dan is er nog een lange weg te gaan.”

Duurzaam werken

Als het gaat om personeel, heeft ook duurzaamheid de aandacht binnen de branche. Er is een einde gekomen aan de uitstroom uit de zorg en dat is een goed signaal. Maar de druk blijft

hoog en nieuwe mensen komen langzaam, dus moet je zuinig zijn op de mensen die je hebt, vindt Texel. “Gelukkige medewerkers zijn vitaler en presteren beter. Uit onderzoek blijkt dat als je investeert in de vitaliteit en gezondheid van je medewerkers, je productiviteit met 5% toeneemt en je ziekteverzuim met ongeveer 15% daalt. Dat soort investeringen loont. Bovendien geldt: happy people, happy clients.”

“Duurzame inzetbaarheid zou onderdeel moeten zijn van een strategisch personeelsbeleid”, reageert Jansen. In de eerste lijn voert de praktijkhouder, de huisarts of de manager doorgaans ook het hr-beleid uit. “Ze houden jaarlijkse beoordelingsgesprekken, maar meer strategische personeelszaken, zoals loopbaan- en ontwikkelingsgesprekken of een leeftijdsbewust beleid, komen ook maar weinig aan de orde. Ook in kleinere organisaties is het echter goed om vaker met medewerkers in gesprek te gaan. Meedenken over hoe je de mensen in je organisatie langer en gezonder aan het werk kunt houden; het is hoog tijd dat de zorg ook dit soort zaken oppakt.” ●



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

De medische zorg is duidelijk terughoudender in haar financiële verwachtingen dan een jaar geleden. De omzet zal naar schatting met 8% toenemen, ten opzichte van 13% in 2019. De winstgroei komt uit op ruim 5%, versus 13,6% vorig jaar.

Volgens het CBS is de instroom van werknemers in de zorg sinds het laatste kwartaal van 2016 groter dan de uitstroom en het aantal werknemers neemt ook steeds sneller toe. Personeelskosten zijn met afstand de grootste kostenpost in de branche. Zorgondernemers gaan ervan uit dat deze kosten in de komende twaalf maanden met 4,5% zullen toenemen. Tot slot is de bereidheid om te investeren, in tegenstelling tot vorig jaar, relatief groot.

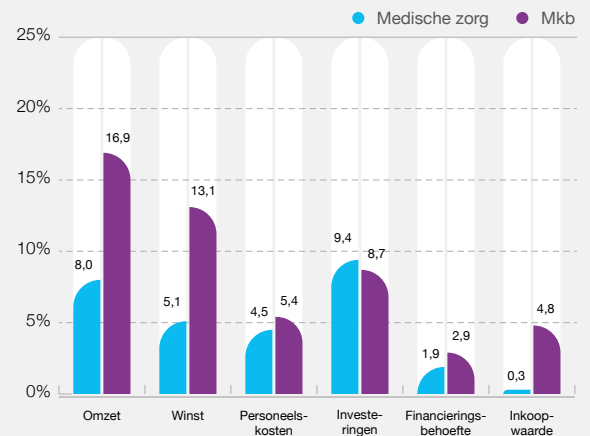
Top 3: kansen in de medische zorg

Zorgondernemers zien voor het komende jaar vooral kansen in de financiële situatie van de eigen onderneming en in samenwerken en netwerken (genoemd door bijna de helft van de respondenten). Technologische ontwikkelingen scoren iets lager (41%). De branche lijkt voldoende vet op de botten te hebben om te investeren in de broodnodige digitalisering (zie ook 'Visie op de medische zorg'), al dan niet in samenwerking met partijen van buiten de branche.

Top 3: bedreigingen in de medische zorg

Er is een einde gekomen aan de uitstroom van personeel uit de zorg. Er komt meer zorgpersoneel bij dan er weggaat. Deze ontwikkeling zien we terug in de belangrijkste bedreigingen: het tekort aan

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN

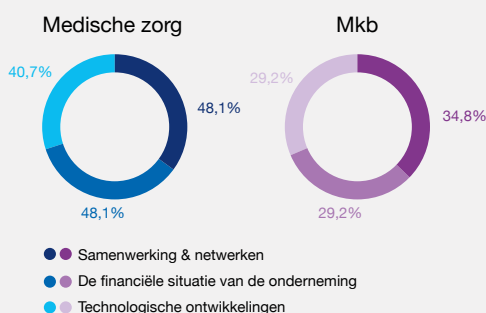


vakkundige medewerkers voert niet langer de lijst aan. Zorgondernemers zien overheidsmaatregelen nu als grootste bedreiging voor de komende twaalf maanden. Denk aan afspraken over bekostiging en het vergoedingensysteem. Daarin is bijvoorbeeld (nog) geen ruimte opgenomen voor innovatie en samenwerking.

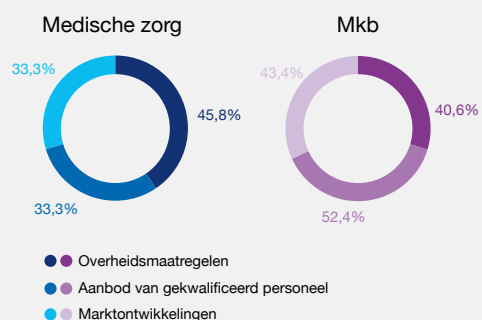
Percentage kredietwaardige ondernemingen in de medische zorg (2014-2018)

De financiële positie van bedrijven in de medische zorg is in het afgelopen jaar verder verbeterd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan de financiële verplichtingen kan voldoen, is gestegen van 89,7 in 2017 naar 92,4% in 2018. Hiermee presteert de branche beter dan het mkb-gemiddelde, dat aantrok van 80,1% naar 81,7%.

TOP 3: KANSSEN IN DE MEDISCHE ZORG

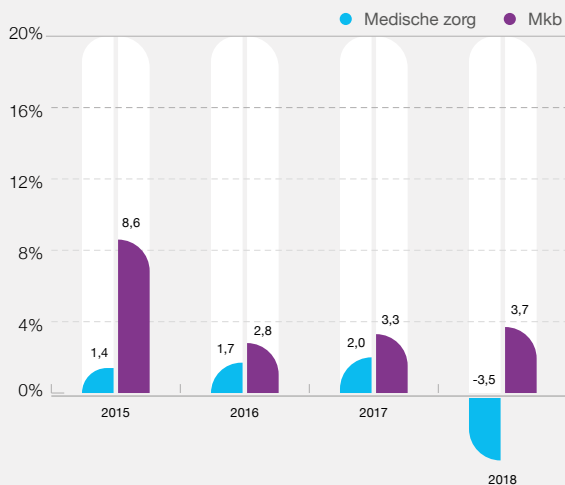


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE MEDISCHE ZORG

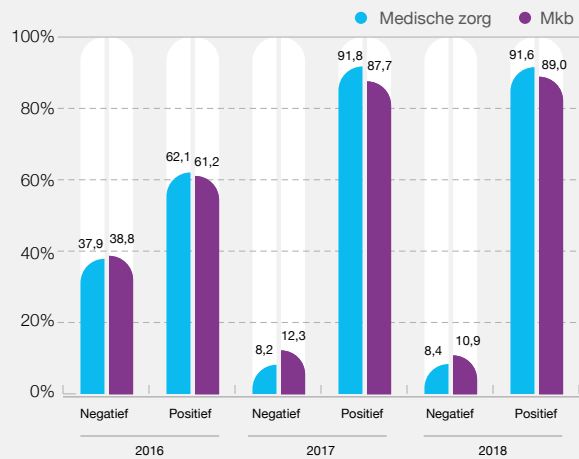




INVESTERINGSSALDO ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)



DESINVESTERINGS- EN INVESTERINGSSALDO (2016-2018)



Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet is het investeringsaldo in de medische zorg in 2018 afgenomen van 2% naar -3,5%. Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen groeien in 2020 naar verwachting relatief hard (9,4% ten opzichte van 8,7% voor het mkb). Veel zorgpartijen willen investeren in het toekomstbestendig maken van hun vastgoed, zowel qua grootte als duurzaamheid.

Desinvesterings- en investeringsaldo medische zorg (2016-2018)

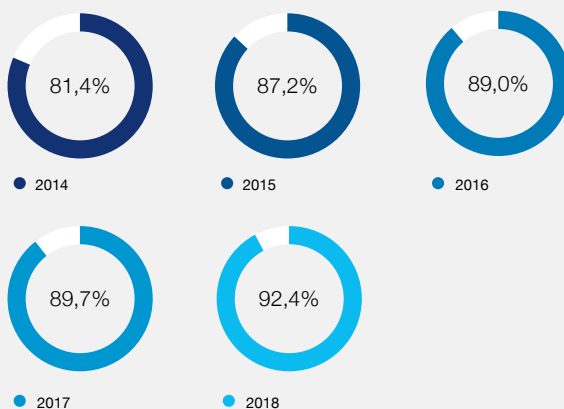
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringssaldo) is in 2018 licht verslechterd. Van de zorgondernemers heeft 91,6% een positief investeringsaldo, tegenover 91,8% een jaar eerder.

Kpi's medische zorg

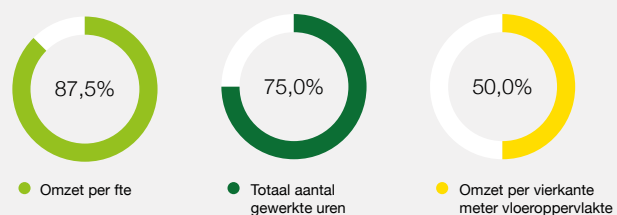
De omzet per fte is in de medische zorg de belangrijkste kritische succesfactor: 87,5% van de zorgondernemers geeft aan dit als zwaarwegende KPI te zien. Voor 75% is het totale aantal gewerkte uren de belangrijkste stuurinformatie.

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de medische zorg (2014-2018)

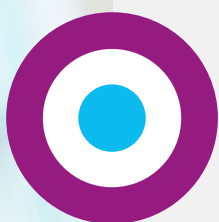


KPI'S MEDISCHE ZORG





58



De specialistische zakelijke diensten in zicht

Visie op 2020

Specialistische zakelijke diensten

Verdeling referentiegroep SRA-BiZ: **n 2.814**

Verdeling volgens Centraal Bureau voor de Statistiek: **20%**





Er valt meer te halen uit verdiensting

In het tijdperk van verdiensting blijft de vraag naar specialistische zakelijke dienstverlening sterk. De financiële vooruitzichten voor het komende jaar zijn dan ook florissant. Toch liggen er voor de branche flinke uitdagingen, zoals digitalisering, het aantrekken en vasthouden van goede medewerkers en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen. Hoe kan de specialistische zakelijke dienstverlening hier het beste op inzetten? Waar liggen de kansen?

Visie op de specialistische zakelijke dienstverlening

Er gebeurt momenteel veel in de specialistische zakelijke dienstverlening. Op de eerste plaats is er een schreeuwend tekort aan mensen. Vooral accountants en advocaten hebben grote moeite om gekwalificeerd personeel te krijgen en te behouden. “De menskant begint door te werken, zelfs zo erg dat sommige opdrachten niet kunnen worden uitgevoerd”, vertelt Han Mesters, Sector Banker Zakelijke Dienstverlening bij ABN AMRO. “Wij vrezen dat er sprake is van een structurele schaarste. Niet alleen kwantitatief, maar ook de mismatch tussen de gevraagde profielen en de competenties begint structurele vormen aan te nemen. Hoe ga je hiermee om? Dat is de kernvraag waarover de branche nu moet nadenken.”

Als we structurele schaarste als uitgangspunt nemen, dan is de vraag: in hoeverre kan technologie – uiteindelijk kunstmatige intelligentie – het tekort opvangen? “Tot nu toe zien we alle technologische mogelijkheden die we hebben niet terug in de ontwikkeling van de productiviteit.

Slimme technologie alleen maakt ons blijkbaar niet productiever. We hebben ook mensen nodig die er meer weten uit te halen. Tegenover banen die verdwijnen – vooral repetitief werk dat je in processen kunt uitdrukken – staan dus nieuwe banen met andere eisen. Voor zakelijke dienstverleners betekent dit dat zij kritisch moeten kijken naar hun cultuur, competenties en verdienmodel.”

Digitalisering blijft achter

Volgens Bas van Bommel, Sectorspecialist Zakelijke Dienstverlening bij de Rabobank, is het in de branche vrij treurig gesteld met de digitalisering. “Het routinematige werk is aan het digitaliseren, maar het gaat langzaam. Nieuwe softwarepakketten pakt men wel op, maar er zijn weinig partijen die vooruitstrevend zijn en de eigen organisatie digitaliseren. Dit kan een probleem zijn, omdat de klanten van zakelijke dienstverleners op dit gebied veel sneller vooruitgaan. Er is in de branche wel aandacht voor standaardisatie, maar de volgende stappen – bijvoorbeeld data-analyse en robotics – worden door de ondernemers nog zelden gezet. Ik verwacht echter dat de

digitalisering onder druk van de klantvraag op korte termijn in een stroomversnelling zal komen.”

Van Bommel heeft onderzoek gedaan naar het percentage van de omzet dat bedrijven reserveren voor digitalisering. Dit blijkt vaak minder dan 5%. “Wil je de volgende slag slaan, reserveer dan minimaal 6-7% van de omzet voor digitalisering of opleiding in digitalisering. Zeker in goede tijden. Het valt me daarnaast op dat de implementatie van digitalisering bij zakelijke dienstverleners vaak fout gaat, omdat enkele superusers het binnen het bedrijf moeten uitdragen. Dit verloopt over heel veel schijven en bij elke volgende stap gaat er kennis



Bas van Bommel:

Ik verwacht dat de digitalisering onder druk van de klantvraag op korte termijn in een stroomversnelling zal komen.

verloren. De organisatie heeft dan weliswaar een prachtig nieuw programma, maar gebruikt er slechts een fractie van. Als je digitaliseert, neem dan dus de hele organisatie mee.”

Sociale innovatie

Ook SRA-bestuurslid Paul Dinkgreve is overtuigd van deze manier van leidinggeven. “Digitalisering biedt een groot aantal mogelijkheden voor nieuw werk. Toch wordt het binnen de branche nog vaak als een bedreiging opgevat. Sterker nog: digitalisering is een van de drie grote angstonderwerpen voor heel

Paul Dinkgreve:
Ik pleit voor een nieuw leiderschap dat de mens centraal stelt. Ondernemers moeten mensen op een positieve manier meenemen in de vernieuwing, uitleggen wat de businessmogelijkheden zijn en voor een goede coaching in de ontwikkeling van hun personeel zorgen.

werkend Nederland, naast klimaat en migratie. Men wordt er onzeker van. Heb ik straks nog wel werk en zo ja, ben ik dan nog in staat om het uit te voeren? Hoe houd ik het vol? Dit geldt niet alleen voor de oudere generatie. Waar digitalisering vroeger een probleem was voor mensen boven de vijftig, gaat dat nu al richting eind dertig, begin veertig. Ik pleit daarom voor een nieuw

“

Han Mesters: Bij alle organisaties is men managementlagen aan het wegsnijden om kosten te besparen. Het is een kwestie van smaak of je dat voorzichtig aan de Agile-kant doet, of dat je doorgaat naar zelfsturing.

”

leiderschap dat de mens centraal stelt. Ondernemers moeten mensen op een positieve manier meenemen in de vernieuwing, uitleggen wat de businessmogelijkheden zijn en voor een goede coaching in de ontwikkeling van hun personeel zorgen.”

“Leiderschap en coaching, onderdeel van sociale innovatie, zijn bepalende factoren”, beaamt Mesters. “Bij innovatie denken men altijd aan digitalisering, de technische kant. Die is ook belangrijk, maar het succes van innovatie ligt vooral besloten in de driehoek structuur, interne cultuur en leiderschap. Je ziet dat jonge mensen vanwege de cultuur weglopen bij specialistische zakelijke dienstverleners. Dit dwingt de bedrijven opnieuw naar hun cultuur te kijken en zich af te vragen: wat voor bedrijf willen wij in de toekomst zijn? Hierin heeft de branche nog een inhaalslag te maken.”

Cultuurverandering

De invoering van nieuwe technologieën moet in de organisatie behapbaar blijven, dus met aandacht voor de menselijke kant, zowel wat betreft personeel als klant. Dit maakt dat steeds meer bedrijven overstappen op agile werken, dus plattere organisatiestructuren. Maar het kan volgens Mesters nog een paar stappen vooruit: “Je kunt denken aan zelfsturende teams waarbij teamleden elkaars salaris vaststellen. De meest geëvolueerde

vorm van agile werken is echter DevOps, ofwel development en operations. DevOps-teams zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van applicaties of systemen en operationele gedeeltes ervan. Omdat de focus op een applicatie een gemeenschappelijk doel geeft, krijgt het team een gevoel van eigenaarschap op het product. Het vereist een enorme volwassenheid van de betrokken medewerkers. Bij alle organisaties is men managementlagen aan het wegsnijden om kosten te besparen. Het is een kwestie van smaak of je dat voorzichtig aan de agile-kant doet of dat je doorgaat naar zelfsturing.”

“De professional maakt al met al steeds meer het verschil, de rol van de manager wordt minder groot en anders”, vervolgt Mesters. “De manager krijgt een meer faciliterende rol en daar hoort een ander profiel bij. Het gelukkig maken van de professional krijgt een groter gewicht. Dit dringt wel langzaam door in de branche, maar vooral bij advocaten en accountants nog te langzaam. De partnerstructuur helpt hier niet bij. Aan de geldelijke kant zou je iets moeten doen, bijvoorbeeld door de partners te belonen op basis van hun bijdrage aan het geheel in plaats van alleen hun eigen P&L-doelen. Dat vraagt om een cultuurverandering in de specialistische zakelijke dienstverlening.” ●



Verwachtingen, gezondheid en investeringen

Financiële verwachtingen komende 12 maanden

De vraag naar specialistische zakelijke diensten blijft sterk en dit zien we terug in de zeer positieve financiële verwachtingen voor 2020. De branche gaat uit van een duidelijk bovengemiddelde groei van de omzet en de winst. De omzet groeit waarschijnlijk met ruim 23%, tegen bijna 12% een jaar geleden. De winstgroei bedraagt naar verwachting ruim 20%, tegen bijna 15% voor 2019. De specialistische zakelijke dienstverlening is een arbeidsintensieve branche waar de kosten voor personeel relatief zwaar wegen in de totale kosten. De personeelskosten zullen naar verwachting met ruim 6% toenemen, ongeveer in lijn met een jaar geleden. De bereidheid om te investeren, is duidelijk groter dan een jaar geleden: +7,7% tegen +4,6%. Dit zal waarschijnlijk vooral uit eigen middelen gebeuren.

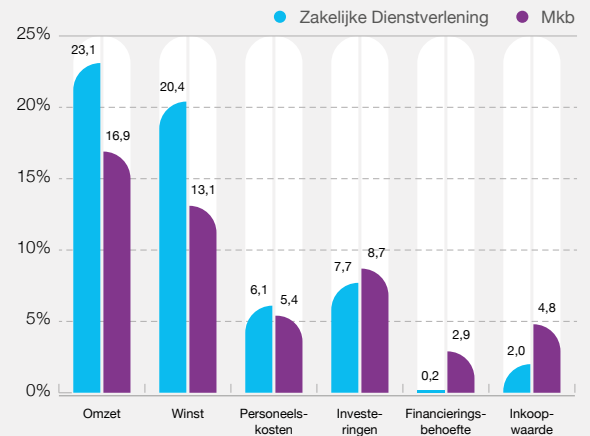
Top 3: kansen in de specialistische zakelijke dienstverlening

Gespecialiseerde zakelijke dienstverleners zien voor de komende maanden vooral mogelijkheden in efficiënter werken. Dit hangt samen met de druk op de marges en het tekort aan personeel (zie ook 'Visie op de specialistische zakelijke dienstverlening'). Net als een jaar geleden denkt bijna de helft van de respondenten dat samenwerken en netwerken de beste kansen oplevert.

Top 3: bedreigingen in de specialistische zakelijke dienstverlening

Als belangrijkste bedreigingen noemen respondenten in het SRA-BiZ-onderzoek het aanbod van

FINANCIËLE VERWACHTINGEN KOMENDE 12 MAANDEN

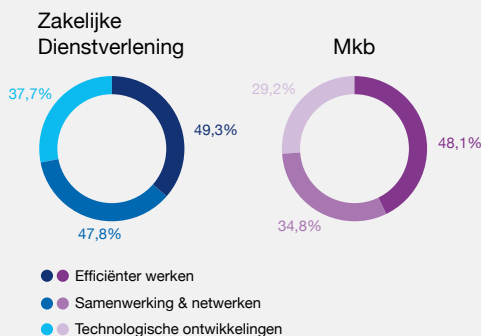


gekwalficeerd personeel (ruim 55%) en marktontwikkelingen (ruim 40%). Volgens cijfers van het CBS was er in het vierde kwartaal van 2019 bij ruim 35% van de zakelijke dienstverleners sprake van een belemmerend tekort aan arbeidskrachten. Dit betekent dat het tekort is toegenomen en van alle branches is het personeelstekort in de zakelijke dienstverlening het grootst.

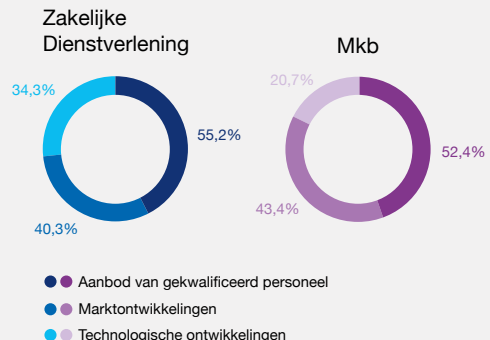
Percentage kredietwaardige ondernemingen in de specialistische zakelijke dienstverlening (2014-2018)

De financiële positie van bedrijven in de specialistische zakelijke dienstverlening is in het afgelopen jaar gestabiliseerd. Uit de analyse van SRA-BiZ blijkt dat het percentage ondernemingen dat aan de financiële verplichtingen kan voldoen, is uitgekomen op 81,4 in 2018 (versus 81,5% in

TOP 3: KANSSEN IN DE SPECIALISTISCHE ZAKELIJKE DIENSTEN

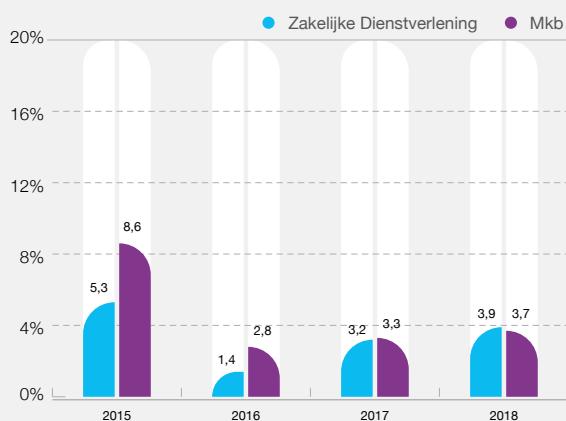


TOP 3: BEDREIGINGEN IN DE SPECIALISTISCHE ZAKELIJKE DIENSTEN

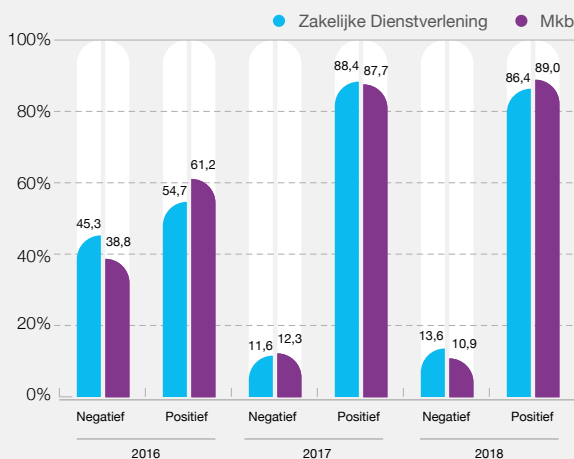




INVESTERINGSSALDO
ALS % VAN DE OMZET (2015-2018)



DESINVESTERINGS- EN
INVESTERINGSSALDO (2016-2018)



2017). De branche ligt daarmee in lijn met het mkb-gemiddelde, dat verbeterde van 80,1% naar 81,7%.

Investeringsaldo als percentage van de omzet (2015-2018)

Ten opzichte van de omzet is het investeringsaldo in de specialistische zakelijke dienstverlening in 2018 gestegen van 3,2% naar 3,9%. Het mkb-cijfer bedroeg 3,7%.

De investeringen groeien in 2020 naar verwachting relatief hard ten opzichte van een jaar geleden (7,7% tegenover 4,6%). Daarmee blijft de branche nog wel achter bij het mkb-cijfer (8,7%).

Desinvesterings- en investeringsaldo specialistische zakelijke dienstverlening (2016-2018)

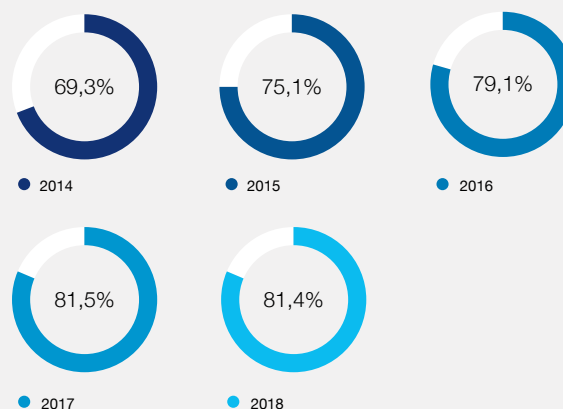
Het investeringsaldo (de investeringen in vaste activa minus het desinvesteringsvolume) is in 2018 licht verslechterd. Ruim 86% van de ondernemers heeft een positief investeringsaldo (versus ruim 88% een jaar eerder).

Kpi's specialistische zakelijke dienstverlening

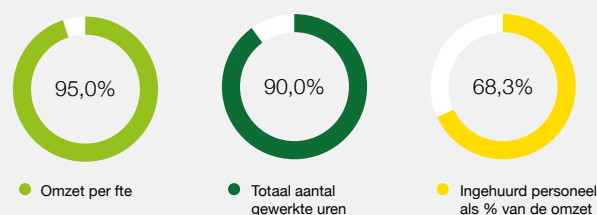
De omzet per fte is in de specialistische zakelijke dienstverlening volgens bijna alle respondenten (95%) in het SRA-BiZ-onderzoek de belangrijkste kritische succesfactor. Voor negen op de tien ondernemers is ook het aantal gewerkte uren belangrijke stuurinformatie.

KREDIETWAARDIGHEID

percentage kredietwaardige ondernemingen (PD-rating < 1%) in de specialistische zakelijke diensten (2014-2018)



KPI'S SPECIALISTISCHE ZAKELIJKE DIENSTEN



Onderzoeksverantwoording rapport '2020 in Zicht'

De data in dit rapport zijn gebaseerd op data die door SRA-BiZ zijn verzameld via de SRA-BiZ-database en de Mkb-branchescan.



Jaarrekeningen in SRA-BiZ-database

Jaarrekeningen zijn afkomstig van SRA-BiZ-kantoren die werken met CaseWare Financials of Unit4 Audition en de hiervoor benodigde koppeling hebben geïnstalleerd. De jaarrekeningen worden hierbij in elektronisch formaat (xbrl of xml) aangeleverd in de SRA-BiZ-database.

Aanlevermoment

Jaarrekeningen worden ruwweg op twee momenten verzameld: zodra deze de status 'Concept t.b.v. klant' of 'Definitief' krijgen. Afhankelijk van het gebruikte rapportagepakket en de versie van het SRA-kantoor gebeurt dit volledig automatisch. Er is dan dus geen menselijke handeling bij betrokken.

Uitsluitingsgronden

Voordat we de jaarrekening verwerken en opslaan in de SRA-BiZ-database, vindt een (automatische) check plaats of de jaarrekening aan een aantal basiscriteria voldoet, bijvoorbeeld of de balans sluit. Voldoet een jaarrekening niet aan een of meerdere van deze criteria, dan wordt deze niet verder verwerkt in de SRA-BiZ-database. Gemiddeld wordt 4,7% van de aangeleverde jaarrekeningen uitgesloten op basis van bovenstaande criteria.

Verrijking met KvK-gegevens

Alle jaarrekeningen die worden verwerkt in de SRA-BiZ-database, verrijken we met een aantal gegevens uit het KvK-register (SBI-code, rechtsvorm, vier cijfers van de postcode, aantal personeelsleden en oprichtingsjaar).

Anonimisatie

Alle informatie op basis waarvan de aangeleverde jaarrekening kan worden herleid naar één specifiek persoon of bedrijf wordt gewist of geconverteerd naar een hashcode.

Opslag volgens uniform rekeningschema

Nadat alle data zijn geanonimiseerd, worden deze opgeslagen volgens een uniform rekeningschema dat SRA beheert. Concreet betekent dit dat informatie uit verschillende rapportagepakketten volgens dezelfde (database)structuur wordt opgeslagen.

Data uit Mkb-branchescan

In 2016 heeft SRA-BiZ de Mkb-branchescan gelanceerd. Dit is een vragenlijst die door ondernemers ingevuld kan worden, waarbij vragen worden gesteld over (verwachte) bedrijfseconomische ontwikkelingen van het betreffende bedrijf en kansen en bedreigingen.

Onderzoekperiode

Alle data van de Mkb-branchescan zijn verzameld vanaf 23 juni 2016 tot 1 oktober 2019, waarbij het laatste jaar (1 december 2018 tot 1 oktober 2019) wordt vergeleken met de voorgaande periode.

Inhoud vragenlijst

De Mkb-branchescan bestaat uit twintig vragen waarbij onderstaande onderwerpen worden behandeld:

- Achtergrondvragen (zoals branche, functie en type bedrijf)
- Bedrijfseconomische resultaten van voorgaande jaar
- Toekomstverwachtingen (bijvoorbeeld over omzet, winstgevendheid en investeringen)
- Belangrijkste kansen en bedreigingen
- Verwachtingen ten aanzien van accountants(kantoren)

De volledige vragenlijst is in te zien via www.sra.nl.

Deelnemende kantoren

De Mkb-branchescan is in totaal door 92 SRA-leden verspreid onder ondernemers. Dit is op verschillende manieren gedaan, zoals via websites en nieuwsbrieven.

Respons/doelgroep

In totaal hebben 2438 respondenten de Mkb-branchescan ingevuld, van wie 630 in de laatste onderzoeksperiode, zie ook de tabel.

Samenstelling referentiegroep SRA-BiZ-database

Verdeling referentiegroep
SRA-BiZ (gewogen naar
CBS-verdeling o.b.v. sector)

Verdeling volgens
Centraal Bureau
voor de Statistiek

Sector (gewogen naar CBS-verdeling)	n	%	%
Industrie	534	4%	4%
Bouw	1.435	10%	10%
Automotive	274	2%	2%
Detailhandel	975	7%	7%
Groothandel	641	5%	5%
Logistiek	358	3%	3%
Horeca	469	3%	3%
Zorg	1.266	9%	9%
Financiële dienstverlening	757	5%	5%
Specialistische zakelijke diensten	2.814	20%	20%
Overige branches	4.657	33%	33%
Totaal	14.180	100%	100%

Samenstelling referentiegroep Mkb-branchescan

Sector	n	%
Automotive	73	11,6%
Bouw	68	10,8%
Detailhandel	102	16,2%
Horeca	75	11,9%
Industrie	25	4,0%
Specialistische zakelijke en juridische dienstverlening	114	18,1%
Medische zorg	44	7,0%
Transport & Logistiek	32	5,1%
Overig	97	15,4%
Totaal	630	100%

Functie	n	%
Eigenaar/DGA	530	84,1%
Management (bijv. leidinggevende)	53	8,4%
Professional	47	7,5%
Totaal	630	100%

FTE	n	%
1 - 10 fte's	392	62,2%
11 -25 fte's	116	18,4%
26 - 50 fte's	57	9,0%
51 - 100 fte's	38	6,0%
Meer dan 100 fte's	27	4,3%
Totaal	630	100%



Deelnemende BiZ-kantoren



A

A & D accountants en belastingadviseurs
Accountants Adviseurs Jongejan B.V.
Accountantskantoor Dijksterhuis en Uil B.V.
Accountantskantoor J.J. Smit
Accountantskantoor Oliemans B.V.
accountenz, breda VOF
AccountXperts B.V.
Afier Accountancy B.V.
Alan Accountants en Adviseurs
Alfa Accountants en Adviseurs
AT&C Accountants en Belastingadviseurs
Audit Service Plus
Avant Accountants

B

Baat accountants & adviseurs
Bentacera
BGH Accountants & Adviseurs
Bilanx Accountantskantoor B.V.
BLM B.V.
Boon Accountants Belastingadviseurs B.V.
Boonzaaijer & Merkus Accountants & Adviseurs
Boschland accountants en adviseurs
BPV accountants en belastingadviseurs
Brouwers Accountants B.V.

C

Confianza Accountants
CONTOUR Accountants
Countus accountants + adviseurs

D

Daamen & Van Sluis Accountants
Belastingadviseurs
DDJ Accountants & Adviseurs
De Jong & Laan accountants belastingadviseurs

De Jong Accountants en Adviseurs B.V.
De Kok accountants en adviseurs
De Meerse Accountants Associatie bv
De Smet Accountants en Adviseurs
De Wert accountants & belastingadviseurs
De ZorgAccountants
DeBOER accountant & belastingadviseurs
Denote B.V.
DOK Accountants en Adviseurs
DRV Accountants & Adviseurs

E

Eshuis Accountants en Belastingadviseurs B.V.
ESJ Accountants & Belastingadviseurs

F

fAB Team Accountants en Bedrijfsadviseurs
Felix Accountants en Belastingadviseurs B.V.
Financial Care Accountants B.V.
FLINK Accountants & Fiscalisten B.V.
Flantua accountants en adviseurs

G

Glissenaar Accountants B.V.

H

Hak + Baak Accountants
Harrier Accountancy - Bedrijfsadvies
Hermans & Partners
Hilgers Accountants
HLB Blömer accountants en adviseurs B.V.
HLB Nannen Accountants & Adviseurs
HLG accountants en adviseurs B.V.
Holl en Gort Accountants en Belastingadviseurs
Houweling Accountants B.V.
Hut Accountants
HZW accountants & belastingadviseurs



J

JAN© Accountants & Belastingadviseurs
Jansen & Buijvoets Accountants en
Bedrijfsadviseurs

K

Kab Accountants & Belastingadviseurs Oost N.V.

L

Lansigt Accountants en Belastingadviseurs
Lekx Kok & Geerlofs Accountants
Lentink De Jonge Accountants &
Belastingadviseurs

M

Maarschalk|Ligthart Accountants &
Belastingadviseurs B.V.
Maatschap BGH Boxmeer - Veghel
Maatschap WEA Deltaland
Maatschap WEA Midden Holland
Maatschap WEA Noord-Holland
Maatschap WEA Roosendaal
Maatschap WEA Zeeland
Maatschap WEA Zuid-West
MB Accountants en Adviseurs
Mulderij & Partners

N

NBC Eelman & Partners Accountants Adviseurs
NBC/ Van Roemburg & Partners
Nieuwint & Van Beek Accountants en Adviseurs

O

Ontdekkraft Accountants & Adviseurs B.V.
Ooms Accountants & Belastingadviseurs
Ouwersloot Kerkhoven adviseurs | accountants

P

PBBZ accountants & adviseurs
Phidra Accountants & Adviseurs
Priore Accountants & belastingadviseurs

Q

Q Accountants en Belastingadviseurs B.V.

R

Remmerswaal Accountants Sint Maartensdijk
Rendus Accountants & Belastingadviseurs
Rijkse accountants & adviseurs
RSW Accountants + Adviseurs

S

SAM Accountants
Schipper Accountants B.V.
SmitsVandenBroek Accountants B.V.
SNP Adviseurs
Spaarne Accountants & Belastingadviseurs B.V.
Steens & Partners Accountants en Adviseurs
Stolwijk Kelderman accountants fiscalisten
SynCount Accountants & Belastingadviseurs B.V.

T

Taxture Audit B.V.
Tijssen cs Accountants & Belastingadviseurs B.V.
Trivent Accountants & Belastingadviseurs
TweeDee accountants & belastingadviseurs

U

UNP accountants adviseurs

V

V.O.F. accountenzplus
Van Asselt Accountants & Belastingadviseurs
Van de Ven Accountants | Adviseurs
Van den Broek Accountants B.V.
Van der Meer Accountants B.V.
Van der Veen & Kromhout
Van Dort & Partners
Van Duyn Van der Geer B.V.
Van Harberden Accountants & Adviseurs
Van Luxemborg en De Kok B.V.
Van Noordenne Accountants
Van Soest & Partners accountants en adviseurs
Van Velzen accountants & adviseurs
VANDERLAANGROEP
VDGC accountants en belastingadviseurs
Verstegen accountants en belastingadviseurs
Vivan accountants - adviseurs
Vorwerk & Co Accountants en
Belastingadviseurs B.V.
VPKL Accountancy B.V.
WVGNijhof Accountants en Belastingadviseurs

W

WEA Accountants & Adviseurs Naaldwijk
WEA Groep
WEA Randstad Accountants en adviseurs B.V.
WEA Rivierenland Accountants & Adviseurs
Wesselman Accountants | Adviseurs

Z

Zirkzee Group
Zwart Mul Groep Accountants en Adviseurs B.V.





Rijnzathe 14
3454 PV Utrecht

T 030 - 656 60 60
E biz@sra.nl
www.sra.nl/biz