



tm

Trendmeter Special:
Trends in het middenbedrijf



trendmeter van het middenbedrijf
Juni 2004

Woord vooraf

trendmeter special

tm

Dit jaar bestaat de Stichting TrendMeter tien jaar. De Stichting TrendMeter doet elk half jaar onderzoek naar de ontwikkelingen in het middenbedrijf. Dat betekent dat er inmiddels twintig TrendMeter-onderzoeken zijn uitgevoerd onder directeuren van het middenbedrijf, die steeds hun economische verwachtingen geven voor de komende 12 maanden. TrendMeter laat daarmee zien hoe de ondernemers de werkelijkheid ervaren.

Een tienjarig bestaan vraagt om een bijzondere viering. Daarom treft u in deze speciale uitgave gevarieerde artikelen aan in verschillende stijlen maar met één rode draad: TRENDS.

Naast een samenvatting van het meest

recente TrendMeter-onderzoek heeft Motivaction de resultaten van het thema-onderzoek 'Ondernemers en het huidige economische klimaat' in beeld gebracht. Ook de voorspellende waarde van de TrendMeter-onderzoeken komt aan bod. ELAN deed vier interviews bij zakelijke kopstukken en vroeg hen naar trends in hun vakgebied. Dit resulteert in pittige uitspraken over voeding, mode, luchtvaart en bedrijfscultuur. Ten slotte geven ook KPMG, F. van Lanschot Bankiers en Motivaction hun visie op trends in hun vakgebied.

Kortom: deze special biedt u veel 'trendy' leesmateriaal waarmee u wellicht zelf uw voordeel kunt doen in uw eigen vak.

Namens Stichting TrendMeter:

KPMG

F. van Lanschot Bankiers

Motivaction

ELAN

O.a. in dit nummer

4 — Meer winst met minder personeel

TrendMeter-voorspellingen al jaren betrouwbaar — 8

De MKB'er: Gedreven en standvastig — 7

In de mode loopt alles nu door elkaar — 14

De luchtvaartsector is de afgelopen vijf jaar onherkenbaar veranderd.

Budgetmaatschappijen hebben met hun no nonsensbenadering van het luchtverkeer voor een enorme toename van het aantal reizigers gezorgd. Met hun stuntprijzen legden ze de gevestigde orde het vuur na aan de schenen.

Einde van de bodemprijzen?

Volgens Will van den Hoogen, algemeen directeur van 's lands grootste reisorganisatie D-reizen, heeft de steeds fellere concurrentiestrijd geleid tot veel nauwere samenwerking tussen luchtvaartmaatschappijen. "In de afgelopen vijf jaar is de luchtvaartbranche zich gaan realiseren dat samenwerking in welke vorm dan ook noodzakelijk is. Zo zijn er afspraken gemaakt over het overnemen van elkaars passagiers, zodat je bijvoorbeeld met KLM naar Manilla vliegt en vanaf daar naar Sydney reist met Malaysian Airlines. Daarmee vereenvoudig je de zaak voor beide kanten, verlaag je de kosten en verbeter je de marge. Tegelijkertijd kun je de service bieden die de klant verwacht. Elke maatschappij heeft tijdens de afgelopen jaren dergelijke samenwerkingsverbanden tot stand gebracht en soms zijn daaruit ook fusies voortgekomen. Ik verwacht een voortzetting van deze ontwikkeling in de komende vijf jaar. Kort geleden is Virgin

overgenomen door de Belgische luchtvaartmaatschappij SN Brussels Airlines. Daar zie je full-service al samen gaan met low cost. Het is een eerste beeld van de toekomst. Door de recente ontwikkelingen zouden de bodemprijzen waarmee budgetmaatschappijen op dit moment de markt bestoken, over enkele jaren wel eens tot het verleden kunnen behoren. De oprichter van budgetmaatschappij Ryanair voorspelde enige tijd geleden al het einde van de goedkope vluchten, nadat de subsidie die zijn maatschappij ontving van de gemeente Charleroi door de Europese rechters was afgehamerd. Eén dag nadat hij dat had gezegd, kwam hij overigens met nóg lagere tarieven. Toch zit er een kern van waarheid in zijn verhaal. Het gevecht om de marktpositie vergt enorme concurrentie. Dat gaat gepaard met meer leegstand in de vliegtuigen die zich vertaalt naar een hoger prijsniveau. Het zal niet gaan om extreme verhogingen,



maar ik verwacht dat de enorme prijsenslag die nu aan de gang is eindigt. Daar hebben die maatschappijen ook behoefte aan, want die overleven niet met tickets van 9 euro. Het vliegtuig is nog beter bereikbaar geworden. Daardoor krijgt de reisagent een nieuwe rol: hij moet het enorme aanbod van vliegreizen overzichtelijk maken. Overigens hoop ik wel dat de prijzen in de toekomst transparanter zullen worden, want de klant zit niet te wachten op kale bodemprijzen waar vervolgens 24 toeslagen bovenop komen. Daar moeten we als reisbranche een oplossing voor vinden, want niemand durft de eerste stap te zetten uit angst dat hij zichzelf uit de markt prijst."

Directeuren van het Nederlandse middenbedrijf blijven positief over de Nederlandse economie. Dit blijkt uit het TrendMeter-onderzoek dat in maart 2004 is uitgevoerd onder 400 directeuren van middelgrote bedrijven (20-500 werknemers). Zowel over de ontwikkeling van de orderportefeuille als over de winstgevendheid is men jarenlang niet meer zo positief geweest. Ook de investeringen blijven volgens de ondernemers stijgen, zij het iets minder dan in september 2003. De verwachting over de groei van de werkgelegenheid heeft echter een absoluut dieptepunt bereikt. Voor het eerst zijn meer ondernemers negatief dan positief over de werkgelegenheidsontwikkeling.

Meer winst met minder personeel

Het vertrouwen in de algemene economische situatie van Nederland dat in september 2003 begon aan te trekken, zet door. Maar liefst 54% van de directeuren in het middenbedrijf verwacht de komende twaalf maanden een verbetering. Slechts 19% verwacht een verslechtering, terwijl dat in september 2003 nog respectievelijk 40% en 31% was.

TrendMeter Index stijgt verder

De TrendMeter index (uitleg zie kader) is gestegen van 14 in september 2003 naar 17,5 nu. Hiermee is het niveau van september 2002 weer bereikt. Het lijkt er steeds meer op dat het dieptepunt voorbij is.

Zeer positief over orderpositie

De ontwikkelingen in de orderportefeuilles zien er goed uit volgens de ondernemers, nog beter zelfs dan de toch al positieve verwachtingen van september 2003. Slechts 10% van de ondervraagden verwacht voor de komende twaalf maanden een verslechtering van de orderpositie, terwijl maar liefst 51% een verbetering verwacht. Dit brengt de subindex voor de orderpositie van 27 naar 41. Zowel over de binnenlandse als buitenlandse orders hebben de directeuren positieve verwachtingen. Dit geldt ook voor de bouwnijverheid, terwijl deze branche in september 2003 nog overheersend

De TrendMeter Index



De TrendMeter Index is een cijfermatige weergave van het ondernemersklimaat in het Nederlandse middenbedrijf. De TrendMeter Index wordt als volgt berekend: het aantal ondernemers dat gunstige en zeer gunstige

verwachtingen heeft over een termijn van twaalf maanden, wordt verminderd met het aantal ondernemers dat ongunstige en zeer ongunstige verwachtingen heeft voor dezelfde termijn. Daarbij worden vier factoren in aanmerking genomen: werkgelegenheid, orderpositie, investeringen en winstgevendheid.

Een voorbeeld: op de vraag 'kunt u aangeven wat u verwacht van de ontwikkeling van uw orderportefeuille in de komende twaalf maanden' is als volgt geantwoord:

Zal...	
sterk afnemen	0%
afnemen	10%
gelijk blijven	34%
toenemen	47%
sterk toenemen	4%

Hieruit wordt de TrendMeter Subindex voor de 'orderpositie' berekend $(47 + 4) - (10 + 0) = 41$. Deze score betekent dat er per 100 ondernemers 41 meer positief dan negatief zijn.

Voor elk van de vier genoemde factoren wordt volgens deze methode een subindex berekend. Het ongewogen gemiddelde van deze index resulteert in de TrendMeter Index.

negatief was. De positieve verwachting over de orderpositie in september is terug te zien in de huidige situatie. Slechts 8% zegt nu dat deze ongunstig is, terwijl 49% aangeeft dat deze gunstig tot zeer gunstig is. In september waren de verwachtingen nog respectievelijk 16% en 44%.

Werkgelegenheid weer slechter

De subindex voor de werkgelegenheid is voor het eerst sinds het tienjarig bestaan van de Trend-Meter beneden het nulpunt gedaald. Dit betekent dat meer directeuren van het middenbedrijf de werkgelegenheid de komende 12 maanden zien dalen dan stijgen. Een kwart van de directeuren verwacht een toename, terwijl 28% een afname verwacht; dit resulteert in een subindex van -3. Vooral in de bouwnijverheid en de handel verwacht men dat het aantal personeelsleden eerder zal afnemen dan toenemen. In de sectoren horeca en de dienstverlening en bij de internationaal opererende bedrijven overheerst de verwachting van toename van werkgelegenheid. In 2003 is het aantal vaste medewerkers met 1,9% afgenomen. De ondervraagden denken dat de afname voortzet met 0,9%. Dit is ongeveer gelijk aan de afname die men een half jaar geleden verwachtte (1%). Bij de tijdelijke krachten is het beeld nog sterker: daarvan waren er in 2003 11% minder. Voor het komende jaar verwacht men dat er evenveel oproepkrachten bijkomen als er weggaan.

Omzet in de lift

Inmiddels verwacht meer dan de helft van de directeuren (56%) dat de omzet zal stijgen de komende 12 maanden. Dat is fors meer dan de 46% die daar in september 2003 positief over was. Nog maar 12% verwacht een daling terwijl dit een half jaar geleden nog 16% was. Nog steeds zijn ondernemers in de sector bouwnijverheid negatiever dan in de overige sectoren. Echter nu verwachten meer ondernemers in deze sector eerder dat de omzet zal toenemen dan afnemen (respectievelijk 35% en 24%). Een half jaar geleden was dit nog andersom (respectievelijk 14% en 39%). De afgelopen 12 maanden is het iets beter gegaan met de omzetontwikkeling ten opzichte van september 2003. Evenals in september heeft 31% van de ondernemers de omzet zien dalen, daarentegen heeft 46% deze zien toenemen (ten opzichte van 42% in september).

Winstgevendheid verbetert sterk

De ondervraagde ondernemers hebben vrij positieve verwachtingen over de winstgevendheid voor de komende 12 maanden. Evenals in september 2003 verwacht 22% een afname, terwijl nu 45% een toename verwacht (tegenover 36% in september 2003). De subindex is dus gestegen van 14 naar 23. Alleen de sector bouwnijverheid heeft overwegend negatieve verwachtingen over de winstge-

vendheid: 22% verwacht een toename en 32% een afname. Directeuren uit deze sector zijn hiermee wel minder negatief dan een half jaar geleden. Bedrijven die zowel nationaal als internationaal operen zijn iets optimistischer dan de andere. Dit was in maart en september 2003 ook het geval.

In de afgelopen 12 maanden was bij 44% van de ondernemers de winstgevendheid krap, 23% gaf aan een ruime winst te hebben geboekt. Deze cijfers zijn iets positiever dan die van maart 2003, toen ze respectievelijk 42% en 17% waren.

Investeringen groeien minder

Over de ontwikkeling in investeringen zijn nog steeds méér ondernemers uit het middenbedrijf positief dan negatief: 29% verwacht een toename en 20% een afname hiervan in de komende 12 maanden. De subindex voor investeringen komt hiermee op 9. Dit is iets minder positief dan in september 2003, toen 34% een toename verwachtte en 22% een afname (subindex 12). Wederom is het beeld van de sector bouwnijverheid pessimistischer: 17% verwacht een toename en 26% een afname. Toch is ook dit weer minder negatief dan in september 2003. De afgelopen 12 maanden heeft 32% van de ondernemingen de investeringen zien teruglopen; 28% zag deze stijgen.

Presentatie wordt belangrijker



Katja Gruijters (33) werkte bij Hak en Honig als fooddesigner en ontwikkelde onder meer de World Wide Wrap. Zij geeft les aan de Hogere Agrarische School in Den Bosch in het nieuwe vak food-design. Met Mariëlle van der Krol heeft zij het bedrijf Foodoo opgezet. Welke trends ziet Katja Gruijters in de voedingswereld?

geworden door de vogelgriep, de varkenspest en de gekke koeienziekte. Zij kijken veel meer dan vroeger achter op de pakjes wat er precies in zit. Burgers eisen meer transparantie, zowel van de politiek als van het voedsel. De overheid reageert halfslachtig op de gezondheidstrend. Ze erkent dat overgewicht een probleem is, maar om de snoep- en snackindustrie te sparen wordt voorgesteld om reclame voor zoetwaren 'iets minder aantrekkelijk' te maken!

Veel mensen hebben zich een nomadisch eetgedrag eigen gemaakt. Ze eten de hele dag door kleine hapjes, thuis, op het werk, in de auto en in hun tweede huis. Daardoor vervaagt het verschil tussen een snack en een echte maaltijd. Dat komt ook doordat de scheiding tussen werk en privé steeds dunner wordt. De voedingsindustrie speelt hierop in met producten die passen bij bepaalde 'eetmomenten'. Dus komt er een broodje dat je in de auto kunt eten zonder dat je onder de kruimels raakt. Of een brood voor thuis dat je zelf naar smaak kunt bereiden met noten of specerijen.

De vormgeving en de presentatie van voedingsmiddelen worden steeds belangrijker. Snoep en pasta zijn ideale producten om te vervormen en te kleuren, dat gebeurt al. Maar groente-, fruit- en visproducten komen ook aan de beurt. Waarom zie je vis in de supermarkt altijd in zo'n onsmakelijk blauw plastic bakje?"

"Nog niet lang geleden was Nederland een natie van aardappelen/groente/vlees. Macaroni en nasi vonden we al spannend. In de afgelopen vijftien jaar is dat heel snel veranderd. Door buitenlandse vakanties en door immigratie maakten we kennis met exotische producten, zoals avocado's, cous-cous en citroengras. De huidige Nederlandse eetcultuur zit vol paradoxen en dubbelheden. We dwepen met exotische gerechten, maar het moet wel makkelijk te eten zijn dus niet te scherp. We keuren de bio-industrie af, maar blijven toch de goedkoopste batterijkip kopen. Ook in de bereiding van ons voedsel zijn we dubbel. Dankzij technische ontwikkelingen hoeven mensen steeds minder tijd in de keuken door te brengen. We hebben vers voedsel in een pak dat alleen nog even in de magnetron hoeft. Maar we willen graag doen alsof we het zelf klaarmaakt hebben, dus komt de industrie met pakjes waar je zelf nog een uitje bij moet fruiten. Gezondheid is de laatste jaren een issue geworden en de aandacht daarvoor zal de komende jaren verder toenemen. Probleem is dat gemaksvoeding niet altijd gezond is; er zit soms veel zout, vet, suiker en smaakversterker in. De komende jaren komt de voedingsindustrie met producten die goed smaken zonder ongezonde toevoegingen. De consumenten zijn ongerust

De MKB'er: Gedreven en standvastig



Het sociaal milieu van de MKB'er

Motivaction onderscheidt acht sociale ofwel Mentality-milieus: groepen mensen met een zelfde levensinstelling en een specifiek waardepatroon dat de basis vormt voor gedrag en voorkeuren. MKB'ers behoren vaak tot de milieus 'opwaarts mobielen' en 'nieuwe conservatieven'. Opwaarts mobielen zijn gedreven mensen die er sterk op gericht zijn een succes te maken van hun werk en hun zaak. Zij zijn bereid hier veel energie en moeite in te steken. Nieuwe conservatieven vormen de liberale bovenlaag van onze maatschappij. Ook voor hen zijn succes in het werk en de eigen zaak belangrijke drijfveren. Velen van hen zijn al maatschappelijk geslaagd en zij zijn er daarom meer op gericht om wat zij zelf hebben opgebouwd te behouden. Een ander belangrijk kenmerk van de nieuwe conservatieven is dat zij erg veel belang hechten aan het instandhouden en naleven van normen en waarden.¹

De 'typische' MKB'er

Motivaction signaleert een aantal trends in Nederland. Eén daarvan is dat mensen zich

MKB'ers zijn mensen die boven alles een succes willen maken van hun bedrijf en hun leven in eigen hand willen houden. Het instandhouden van (traditionele) normen en waarden is daarbij voor hen een belangrijke drijfveer, zo blijkt uit het 'Kijk-op-het-dagelijks-leven' onderzoek dat marktonderzoeksbureau Motivaction jaarlijks onder 2.000 Nederlanders houdt. Het is een onderzoek naar de leefstijlen en waarden van Nederlanders en de veranderende patronen hierin. De categorie eigenaren van bedrijven en winkels (MKB'ers) is geen specifiek homogene groep, maar toch hebben MKB'ers enkele gemeenschappelijke eigenschappen. Op basis hiervan kunnen we een profiel van dé MKB'er schetsen.

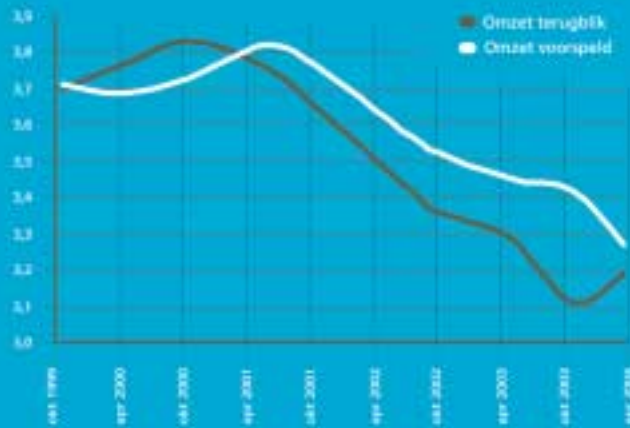
steeds minder laten leiden door hun carrière. Het blijkt dat MKB'ers meedoen aan deze trend, maar duidelijk minder dan andere Nederlanders. Terwijl de meeste mensen vrije tijd belangrijker vinden dan werk, blijven MKB'ers gedreven en ambitieus: bij hen gaat de eigen zaak nog altijd voor vrije tijd. Een andere prominente mentaliteitstrend is de bezorgdheid over de teloorgang van normen en waarden in onze maatschappij. Deze trend leeft buitengewoon sterk onder de MKB'ers: nog meer dan de meeste Nederlanders vinden zij het belangrijk dat traditionele normen en waarden - zoals het hebben van respect voor elkaar - worden nageleefd. Dit verklaart voor

een groot deel ook de politieke voorkeur van MKB'ers, die vooral stemmen op rechtse politieke partijen. Verder hechten MKB'ers sterk aan hun onafhankelijkheid. Een laatste onderscheidend kenmerk van de 'typische' MKB'er is de voorkeur voor ambachtelijke en op authentieke manier gemaakte producten. Het bestaande imago van de MKB'er - hardwerkend, gedreven en enigszins conservatief - is dus niet ver bezijden de waarheid.

¹ Voor een beschrijving van de overige sociale milieus, zie www.motivaction.nl. Via deze site is ook het eigen Mentality-milieu vast te stellen.



Figuur 1: werkgelegenheid



Figuur 2: omzetontwikkelingen



Figuur 3: brutowinstmarge



Figuur 4: investeringen

TrendMeter voorspellingen al jaren betrouwbaar



Het woord trends heeft betrekking op de toekomst. In de TrendMeter wordt dan ook gevraagd naar de verwachtingen voor de komende 12 maanden. Het tienjarig bestaan leek ons een mooi moment om eens niet vooruit te blikken, maar terug te kijken op de voorspellingen van de ondernemers. Achteraf kunnen we immers bepalen of hun verwachtingen ook zijn uitgekomen. Met in het achterhoofd de vraag: heeft de TrendMeter een voorspellende waarde?

Verwachtingen vergeleken met realiteit

Tijdens elk onderzoek komen niet alleen de verwachtingen voor de komende 12 maanden aan bod, maar ook de realiteit van de afgelopen 12 maanden. Om na te gaan of de TrendMeter een voorspellende waarde heeft, is per aspect de verwachting voor de komende 12 maanden afgezet tegen de terugblik over dezelfde 12 maanden ¹.

Hiervoor is een gemiddelde berekend ² voor de verschillende aspecten. De vier aspecten waarvoor deze vergelijking is uitgevoerd zijn:

- werkgelegenheidsontwikkeling
- omzetontwikkeling
- bruto winstmarge
- investeringen

Werkgelegenheid

In de grafiek over de werkgelegenheid (figuur 1) valt op dat de voorspellingen en de werkelijkheid bijzonder dicht bij elkaar liggen. Over het algemeen wordt de voorspelde werkgelegenheid wel iets positiever gezien dan de terugblik op de werkgelegenheid van de afgelopen 12 maanden. Men schat hoopvol in, maar de werkelijkheid blijkt iets minder mooi. De enige uitzondering is oktober 1998 (in dit lijndiagram geplaatst bij okt-99). Alleen in oktober 1998 is de voorspelling minder positief dan de terugblik in oktober 1999. Ook wordt de negatieve trend in werkgelegenheidsontwikkeling zichtbaar in de terugblik van de ondervraagde directeuren, die deze trend goed voorspeld hadden.

Omzetontwikkeling, brutowinstmarge en investeringen.

In figuur 2 en 3, de grafieken met de omzetontwikkeling en brutowinstmarge, is hetzelfde te zien: ook hier liggen de waarden dicht bij elkaar. Wel is het verloop iets grilliger en is de werkelijkheid in oktober 2000 een stuk minder positief dan in oktober 1999 was voorspeld. Bij de grafiek over de investeringen (figuur 4) valt op

dat de voorspelling over het algemeen nauwelijks positiever is dan uiteindelijk bij de terugblik blijkt. De trend in afname van de investeringen wordt dan wel weer goed voorspeld.

Conclusie

Uit voorgaande kan worden geconcludeerd dat de directeuren die meedoen aan de onderzoeken vrij goed zijn in het voorspellen van de mate waarin de werkgelegenheid, de omzet, de bruto winstmarge en de investeringen toe- of afnemen. Er is wel een kleine correctie nodig voor het optimisme van de ondernemers; zij zijn geneigd de (nabije) toekomst positiever in te zien dan die in werkelijkheid is. Dit is goed te verklaren: voor een ondernemer is een positieve instelling een voorwaarde om te overleven. Toch worden stijgingen en vooral dalingen in het algemeen goed voorspeld.

¹Bij de analyse is 1998 als beginpunt genomen.

²Voor het berekenen van de gemiddelden is een waarde gegeven aan de verschillende antwoordcategorieën. Bijvoorbeeld sterk afnemen = 1, afnemen = 2, gelijk blijven = 3, toenemen = 4, sterk toenemen = 5.

Technologie van de toekomst

Ontwikkelingen in het overwegend traditionele bankbedrijf worden niet gekenmerkt door grote schokken en revolutionaire gebeurtenissen.

Trends zijn in de veranderingen wel te onderscheiden. De meest opvallende is de concentratietrend.

Waren er in de jaren 50 van de vorige eeuw nog meer dan 250 zelfstandige banken in Nederland, tegenwoordig bestaat het arsenaal uit een stuk of vijf bancaire conglomeraten en enkele kleinere banken, zoals Van Lanschot en de Friesland Bank.

Internationalisatie is een tweede trend. Als een eigentijdse VOC ontdekt de gemiddelde Nederlandse bankinstelling de emerging market in China en de hypotheekmarkt in Amerika. De samenwerking tussen financiële instellingen houdt niet op bij de landsgrens en in het buitenland lonken nieuwe afzetgebieden.

Revolutie in distributie

Ontwikkelingen in de technologie en distributie hebben ook een aantal trends teweeggebracht. In deze tijd zijn banken volledig afhankelijk van technologie. Een computerstoring betekent het niet kunnen uitvoeren van betalingen of effectenorders. Technologie is soms zelfs leidend in de marketingstrategie van financiële instellingen. De discountbroker en Internet Sparen zijn hier mooie voorbeelden van. De meest revolutionaire tendens in de bankwereld is de distributie. Niet heel lang geleden waren er twee manieren om een

product aan de man te brengen: rechtstreekse verkoop aan de consument en via eigen kantoren en/of intermediairs. Technologie heeft het mogelijk gemaakt om de rentabiliteit per klant nauwkeurig te berekenen en rendabele klantengroepen te segmenteren. Omdat er aan elke klant geld verdiend moet worden, is het zaak de kosten (medewerkers en gebouwen) op de klantengroepen af te stemmen. Gevolg is dat de gemiddelde/doorsnee klant de bank niet meer in mag en door call center en voice respons wordt afgehandeld. De vermogende klant daarentegen heeft nog een accountmanager die gebeld kan worden en weet waar het over gaat. Multichannel distributie heet dat officieel en als het verschillende financiële merken betreft is het ook nog 'Multilabel'.

Bancaire toekomst

De komende jaren zal technologie zonder meer dominant blijven. Alleen zal men technologische oplossingen zoeken om tegemoet te komen aan de behoeften van de klant in plaats van toepassingen te zoeken bij technologische mogelijkheden. Transparantie is een andere toekomstige trend. De klant neemt niet langer genoegen met ondoorzichtige processen. Als je nu al kunt zien waar je pakje zich bevindt als je het naar Amerika verstuurt, waarom dan weken wachten bij de aanvraag van een pensioenverzekering? De roep om transparantie geldt ook voor de prijs. Prijstransparantie bevordert de concurrentie, verlaagt de prijs, stimuleert de verkoop en het einde van het liedje is dat iedereen er beter van wordt. En onderschat het belang van de mens niet in de financiële dienstverlening. Als een product voor de klant belangrijk is, zoals bedrijfsopvolging of een hypotheek, dan is de persoonlijke adviseur nog altijd het onderscheidende element. En wat de toekomst ons ook brengen zal: voor een slagvaardige, persoonlijke en onderscheidende bank die de trends voor weet te blijven, zal altijd plaats blijven!

Onverdraagzame spagaat

Ida Sabelis is als organisatieantropoloog werkzaam bij de vakgroep Cultuur, Organisatie en Management aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

“Mijn vader zou zeggen: “Moeten we dáár de oorlog mee winnen?” Ik sprak de afgelopen jaren een aantal topmannen voor mijn onderzoek. Dat we onze ziel en zaligheid aan ze toevertrouwen, dacht ik soms. Precies tussen BSE en varkenspest in sprak ik met de topman van een grote vleesverwerker. “Ben je niet bang voor de ontwikkelingen?”, vroeg ik. “Nee hoor”, antwoordde hij, “Wij hebben geen koeien, alleen varkens.”

“Het niet willen nadenken over de context waarin jouw onderneming staat is een blinde vlek die minder zal worden”, voorspelt Ida Sabelis. “Natuurlijk zal maatschappelijke betrokkenheid eerst een kwestie van woorden zijn. Een Jacques Troch van Grolsch die na de vuurwerkcramp roept dat zijn fabriek in de wijk zal blijven, maar hem toch naar Boekelo verplaatst. Voor de naijlende meerderheid voorspel ik voorlopig eerst een verdere *Verelendung*. Meer ondernemingen, meer mensen die meer frauderen omdat ze niet anders kunnen. Omdat de druk van financiers en concurrentie groot blijft, en omdat de gelegenheid er altijd is. Er is nog niet genoeg geleerd van de laatste recessie, van de schandalen, van Tabaksblat. ‘Na onze zondvloed’ lijkt de heersende gedachte; de topman kijkt niet verder dan twee jaar. Econoom Arjo Klamer hoorde ik laatst consta-



teren dat die topman een zeer beperkte opvatting van economie heeft. Alleen voor groei en winst loopt hij echt warm - duurzaamheid is iets dat hem van zijn opdracht afleidt. Je zult voorlopig dan ook geen toekomstvisie van hem horen. De organisatie wordt daar alleen maar onzekerder van. Efficiëncyslagen worden afgewisseld met cultuuromslagen - maar de medewerkers raken alleen maar minder betrokken. In loondienst worden ze eigen ondernemer, stellen hun eigen korte termijnnormen.

De korte termijn heerst. In alles, behalve in één zaak: productontwikkeling. Want aan toekomst doen managers niet. Die bepalen ze alleen maar. Zo zet een grote Nederlandse elektronicafabrikant volledig in op patenten. Dáár is geld aan te verdienen, niet aan concrete producten. Managers die ik sprak, geven toe niet bezig te zijn met goed werkende consumentenelektronica waar nu behoefte aan is. Delen van de Senseo en de Beertender liggen al decennia op de tekentafel.

Maar bréngen ze eindelijk iets naar de markt, dan willen ze er paradoxaal genoeg wel onmiddellijk mee scoren. De managers van Albert Heijn overschatten onlangs de biologische markt

- de groene omslag onder consumenten laat nog even op zich wachten. Daar hebben ze geen geduld voor; ze besloten de investeringen meteen terug te schroeven.

Dat ongeduld, die behoefte het overzichtelijk en efficiënt en rationeel te willen houden, om zo de dingen te beheersen en terug te brengen naar standaarden en rekenmodellen - dat zijn macho-eisen die managers aan elkaar zullen blijven stellen, maar waar ze nooit volledig aan kunnen voldoen. Want de organisatie en de maatschappij vragen van hen dat ze behalve koud, ook warm zijn. Dat ze een harde saneerder zijn, maar ook een coach. Die spagaat wordt nu langzamerhand onverdraagzaam. Want hoe nog enige cohesie in je bedrijf te bereiken als je heel modern de nadruk legt op zelfsturing, *empowerment*? En wat als blijkt dat uit nog verdere flexibilisering, uit nog meer uitzendkrachten en interim-managers geen extra kostenbesparing meer valt te halen?

Maar je witte, mannelijke medebestuurders verlangen het van je: ga door met de ratrace, doe mee met onze statussymbolen, of je ligt eruit. Ik voorspel alleen: de twintigers en de dertigers van nu zullen dit niet meer zo willen.”

Vernieuwen en zelf maatregelen nemen

Meer dan de helft van de directeuren van het Nederlandse middenbedrijf heeft vertrouwen in de Nederlandse economie voor de komende 12 maanden. Hun oordeel over de ontwikkeling van het economische klimaat in de afgelopen maanden is minder positief. 47% van de ondervraagde ondernemers vindt dat het economische klimaat zich voor hun bedrijf niet in positieve zin heeft ontwikkeld. Een kwart van de directeuren vindt de ontwikkelingen wel positief en 28% zegt dat er weinig is veranderd.

(Inter)nationale economie grootste 'schuldige'

Om een globale indruk te krijgen van de redenen die de ondernemers zien voor een positieve dan wel negatieve ontwikkeling zijn hen drie mogelijke redenen voorgelegd:

- de nationale of internationale economie;
- (het uitblijven van) maatregelen door de overheid;
- (het uitblijven van) maatregelen door de onderneming zelf.

Een grote meerderheid (71%) noemt het uitblijven van positieve ontwikkelingen in de (inter)nationale economie als belangrijkste reden voor een slechter economisch klimaat. Bijna een derde (30%) van deze ondernemers vindt dat de economische malaise nog niet voorbij is, 19% geeft aan dat de consument nog niet genoeg uitgeeft en 17% wijdt het aan geringe investeringen. Maar ook het uitblijven van stimulerende maatregelen van de overheid is een populair argument dat door 42% van de ondernemers wordt genoemd. Daarentegen vindt een aanzienlijk deel van de ondernemers dat de overheid helemaal geen invloed heeft (31%). Daarnaast worden regelgeving (25%), afname van subsidies (13%) en bezuinigingen (12%) genoemd. Er zijn nauwelijks ondernemers die de hand in eigen boezem steken en zeggen dat het uitblijven van eigen maatregelen de (gedeeltelijke) oorzaak van de negatieve ontwikkeling is. Slechts 14% zegt zelf minder maatregelen te hebben genomen dan wellicht

nodig was, vooral vanwege kostenbesparingen en reorganisaties.

Zelf maatregelen nemen loont

Als het gaat om redenen waarom het economische klimaat zich juist wel in positieve zin ontwikkelt, kijken ondernemers wel graag naar hun eigen inspanningen. Voor 79% van de ondernemers zijn de eigen maatregelen de belangrijkste oorzaak. Het gaat dan vooral om het actiever zijn op de markt (25%), kostenbesparingen (21%), het aanboren van nieuwe markten (14%) en het zich onderscheiden van concurrenten (13%). Positieve ontwikkelingen voor het eigen bedrijf komen voor een groot deel ook door de nationale of internationale economische situatie (68%). Volgens 23% is het dieptepunt voorbij, 17% vindt dat het economisch klimaat verbetert en 20% ziet het consumentenvertrouwen toenemen. Ruim een vijfde van de ondervraagden vindt dat maatregelen van de overheid hebben bijgedragen aan de positieve ontwikkeling van het economische klimaat. De overheid heeft dit met name gedaan door bepaalde regelgeving.

Innovatie van groot belang

Stilstand is achteruitgang, ook voor directeuren in het middenbedrijf. Eventuele winst gaat in veel gevallen naar innovatie. Het gaat dan met name om innovatie van de huidige bedrijfsactiviteiten en/of productieprocessen (35%).

Figuur 1: Overzicht stellingen



Andere zaken waar men eventuele winsten in zou steken zijn onder meer het investeren in nieuwe bedrijfsactiviteiten (27%), het opbouwen van reserves als buffer voor de toekomst (27%) en het uitbetalen aan aandeelhouders (18%). Dat innovatie van belang is, blijkt ook uit het feit dat 80% van de ondervraagde ondernemers er de afgelopen jaren in heeft geïnvesteerd en 69% van plan is dat het lopende kalenderjaar nog te doen. Hoe groter het bedrijf (qua personeelsomvang en qua omzet), des te meer men wil investeren in vernieuwing. Het gaat dan niet alleen om de bedrijfsactiviteiten en/of productieprocessen maar ook om de producten zelf. Volgens de ondervraagde directeuren kan innovatie de marktpositie verbeteren, de winstgevendheid verhogen en mogelijkheden scheppen voor groei van het bedrijf. De directeuren van het middenbedrijf zien het stimuleren van innovatie niet als primaire taak van de overheid. Juist het betrokken bedrijf zelf moet daar de belangrijkste rol in spelen (85%). Dat neemt niet weg dat volgens 13% van de ondernemers de overheid wel actief een rol moet spelen in innovatie. De overheid is verantwoordelijk voor wet- en regelgeving en kan stimulansen creëren met bijvoorbeeld subsidies.

Nieuwe lidstaten kans of bedreiging?

In het huidige ondernemersklimaat speelt mogelijk ook het toetreden van nieuwe lidstaten tot de EU een rol. Het blijkt dat het groot-

ste deel van de directeuren van het middenbedrijf geen kansen of bedreigingen hierin ziet (54%). Ongeveer een kwart (24%) ziet kansen in de toetreding van nieuwe lidstaten tot de EU: de afzetmarkt wordt groter, er zullen goedkopere arbeidskrachten beschikbaar zijn en er kunnen zusterondernemingen of vestigingen in deze landen gevestigd worden. Slechts 11% van de directeuren ziet bedreigingen en 9% ziet zowel kansen als bedreigingen. Als men bedreigingen ziet, wordt vooral gedacht aan goedkopere arbeidskrachten die andere (Nederlandse) arbeidskrachten verdringen.

Visie van de ondervraagde directeuren

Tot slot is een aantal stellingen voorgelegd die met het bovenstaande samenhangen (zie ook figuur 1). Uit de gegeven antwoorden blijkt nogmaals dat de directeuren van het middenbedrijf geen rol voor de overheid zien in het stimuleren van investeringen in innovaties. Overheidssubsidies spelen ook geen rol bij een beslissing om wel of niet te innoveren, maar innovatie is wel erg belangrijk om te overleven. Een kleine minderheid beaamt daarnaast dat verbetering van marketing en logistiek meer rendement kunnen opleveren dan productinnovatie. De ondernemers zien het eigen bedrijf nauwelijks profiteren van goedkope arbeidskrachten als gevolg van de uitbreiding van de EU. Ze verwachten ook niet dat hun concurrentiepositie in gevaar zal komen door goedkoop aanbod uit de nieuwe lidstaten.



In de mode loopt alles nu door elkaar

Oscar Raaijmakers en Suleyman Demir zijn de oprichters van het modelabel Oscar Suleyman. Oscar Suleyman showt en verkoopt twee keer per jaar tijdens de Fashionweek in Parijs en de collecties worden verkocht in Parijs, Londen, Milaan, Rome, Berlijn, Tokio en Hong Kong. Daarnaast ontwerpt Oscar Suleyman in opdracht voor bedrijven, dans en opera.

“Mode bestaat bij gratie van actie en reactie op de maatschappij en op ontwikkelingen in de mode zelf. Dertig jaar terug was de mode nog een dictaat. De ontwerpers in Parijs ontwierpen kleding voor een vastomlijnd vrouwbeeld, een muze. Zij schreven voor wat de rok lengte was en het gros van de mensen ging daar vervolgens in mee. Dat is tegenwoordig heel anders. De maatschappij is gevarieerder, er bestaan ontzettend veel groepen naast elkaar. Dat betekent ook dat er verschillende soorten ontwerpers zijn die ontwerpen voor de groep waartoe zij zich aangetrokken voelen. Een hiervan is de *hiphopszene*. Was die eerst het domein van een kleine groep jongeren, de afgelopen vijf jaar zijn de outfits op grote schaal overgenomen: je ziet overal broeken met extreem lage kruizen en een bewust nonchalante manier van kleding dragen. Die nonchalance is typerend voor de jongerencultuur, het is een attitude die je in je hele voorkomen uitdraagt: een soort coolheid. Die trend kan weer invloed hebben op ontwerpers.



Als het slecht gaat in de wereld zie je dat terug in de mode. Die straalt dan een positieve sfeer uit met veel kleur en licht. Blijkbaar hebben we op zo'n moment behoefte aan ontsnapping uit de werkelijkheid. Dat was ook het geval na elf september 2001. Er verscheen opeens heel vriendelijke, aardige, haast onschuldige mode. Je zag veel wit en romantiek. Niet alleen de invloed van maatschappij op de mode is groot. Andersom is de invloed van mode op onze visuele cultuur groter dan wij ons realiseren. Je wordt elke dag overspoeld met advertenties in tijdschriften, de abri's hangen vol met modeposters en het werk van modeontwerpers en fotografen vind je tegenwoordig in musea. De laatste jaren citeren ontwerpers veel uit het verleden. Dat is op zich niet nieuw, maar het gebeurt wel op een heel andere manier dan tien jaar geleden. Toen citeerde men uit één periode tegelijk, nu wordt alles tegelijk gebruikt: fifties, sixties en eighties, alles door elkaar. Waar dat vandaan komt? De toekomst ligt open. Misschien hebben we behoefte aan een veilig gevoel, een gevoel dat het vroeger beter was, en grijpen we daarom terug naar het verleden. Het is duidelijk dat er de komende jaren een conclusie moet komen tussen het blijven citeren uit het verleden en een daadwerkelijk nieuwe visie op de toekomst. Ik weet niet welke kant het zal opgaan.”



Middenbedrijf: Innovatie in de praktijk

Op borrels en congressen is regelmatig te horen dat Nederland - en dan vooral het middenbedrijf - achterblijft op innovatiegebied. Het is verleidelijk om meewarig te kijken en instemmend te knikken. Maar hoe ziet de werkelijkheid eruit? Wat zijn de feiten uit bijvoorbeeld de laatste vijf jaar bij enkele cliënten van een doorsnee accountantspraktijk?

- Een museum heeft geen fotocollectie en tentoonstellingen meer, maar ontsluit digitale archieven en verzorgt multimediprojecten.
- Een ingenieursbureau stapt af van de teken tafels en plotterprinters en vraagt detailontwerpen digitaal op bij de samenwerkingspartner in Tsjechië. De ontwerpen gaan via de elektronische snelweg naar opdrachtgever en bouwplaats.
- Een internationale vleeshandelaar vestigt op strategische plaatsen deelnemingen en ontwikkelt een (elektronisch ondersteund) netwerk van kennis en informatie: "Ik werk aan een deal, maar als ik ga slapen gaat mijn collega in de USA ermee verder".
- Een leverancier van betaalautomaten innoveerde met GSM-betalautomaten, zodat betaaltransacties ook op terrassen, in auto's, bussen en op stranden uitgevoerd kunnen worden.

Naast deze voorbeelden zijn e-mail en elektronisch bankieren gemeengoed geworden; de fax en diskettes zijn al bijna museumstukken.

Trends in het middenbedrijf

Ondanks de grote verschillen tussen bedrijfstakken is in het middenbedrijf een aantal trends zichtbaar. De innovaties betreffen vooral de toepassing van nieuwe technologie op bestaande activiteiten en processen. Zo wordt het invoeren van gegevens geautomatiseerd door koppelingen of verlegd naar de klant (elektronisch bankieren, online tickets bestellen, etc.). Daarbij verschuift de norm voor het uitwisselen van informatie van papieren naar digitale documenten. Tevens zijn tussenschakels in de bedrijfskolom aan het verdwijnen, tenzij ze toegevoegde waarde bieden. Een andere trend is dat outsourcing een reële optie is geworden, vooral door de verbeterde mogelijkheden van online communicatie en toezicht.

Vooruitzichten voor de toekomst

De echte ICT hype is voorbij, maar dat wil zeker niet zeggen dat er niet meer wordt geïnnoveerd. Integendeel zelfs: de 'oude' economie is volop bezig om elementen uit de nieuwe economie toe te passen en de mogelijkheden daarvoor zijn nog lang niet uitgeput. Er is ruimte te over voor slimme, flexibele geïntegreerde systemen en voor

digitale marktplaatsen. Door snelle internetverbindingen, toegenomen vertrouwen in leveranciers en onvoldoende applicatiekennis en systeembeheer-capaciteit zullen bedrijven meer gebruik maken van Applicatie Service Providers.

Genoeg kansen

Het is niet zo slecht gesteld met innovatie in het middenbedrijf als je soms zou vermoeden. De veranderingen op zich zijn niet zo wereldschokkend, maar samen vormen ze toch een forse voorwaartse beweging. Dat neemt niet weg dat er nog kansen genoeg zijn. En bij elke innovatie blijf je denken: "Deze innovatie ligt zo voor de hand, waarom heb ik daar niet eerder aan gedacht?"

Guus de Wit is Partner Middenmarkt KPMG Rotterdam. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

tm

De TrendMeter van het Middenbedrijf is een initiatief van de Stichting TrendMeter, een samenwerkingsverband tussen F. van Landschot Bankiers, KPMG, Motivaction en ELAN. De doelstelling van de Stichting TrendMeter is het signaleren en analyseren van (economische) ontwikkelingen die van belang zijn voor het Nederlandse middenbedrijf (20 - 500 werkzame personen). De basis van de TrendMeter wordt gevormd door een panel van ruim 400 algemeen directeuren, dat tweemaal per jaar deelneemt aan een telefonische enquête uitgevoerd door Motivaction.

trendmeter van het middenbedrijf

logo

logo

logo

logo