

# Zo komt uw bedrijf door de crisis en zo is het klaar voor het herstel

*Strategie-checklist door Rene Verbrugge*

**De grote lijn :** U moet een bij uw mogelijkheden passende afweging maken tussen het reageren op de crisis (door doelmatigheidsverhoging, uitstel van uitgaven, effectiviteitsverhoging, activiteiten bijstellen) en het voorbereiden op economisch herstel (door investeren, innoveren en nieuwe activiteiten). Houd bij het reageren op de crisis een positieve agenda.

**De crisis :** De economische neergang is forser dan gedacht, want bedrijven en particulieren zijn aan het bezuinigen geslagen. Hoewel het tempo van de krimp lager wordt, is er nog geen reden voor economische groei. Het herstel komt ongetwijfeld, maar voorlopig niet.

Bepaal uw strategie met de antwoorden op deze vijf vragen :

1. Wat zijn de drijvende krachten achter de financiële en de economische crisis en de gevolgen ervan?
2. Wat is de financiële situatie van mijn bedrijf ?
3. Wat verandert de crisis voor mijn klanten ?
4. Wat zijn mogelijkheden om mijn marketing en mijn kosten bij te stellen en welke kies ik ?
5. Hoe ziet mijn markt er uit na de crisis en hoe bereid ik mijn bedrijf hierop voor?

## 1. De financiële en de economische crisis

### Drijvende krachten ;

Sommige bedrijfstakken hadden voor de crisis al een negatieve trend : nieuwbouw kantoren (veel leegstand), reclame-inkomsten gedrukte media (vanwege groei Internet)  
Inzakkende huizenmarkten in VS, maar ook in GB en Spanje  
Handel in derivaten gebaseerd op hypotheek, lang onbekend welke banken risico liepen  
Inzakkende vraag in veel landen naar vooral dure producten, zoals huizen, auto's en elektronica

Gevolg :

Katalysator voor 1e schok : **ondergang van 5 grote Amerikaanse zakenbanken in september 2008**  
Grote verliezen bij banken, dus aandelenkoersen van vooral banken en verzekeraars dalen  
Omdat ze veel in elkaar beleggen versterken de waardedalingen elkaar.  
Banken lenen elkaar nauwelijks nog geld

Door malaise in delen bedrijfsleven dalen ook hun aandelenkoersen en ontstaan kredietverliezen voor banken.

Ook veel landen in problemen door inzakkende economie: Hongarije, Spanje, VS, GB, IJsland.  
Gevolg ; meer kredietverliezen banken

Internationale handel vermindert door inzakkende vraag > Gevolgen voor Rotterdam, Schiphol en transporteurs

Inzakkende vraag naar grondstoffen > exportlanden in problemen

Economie is kringloop, dus domino-effect ; de kostenbesparing van een bedrijf is omzetverlies voor diens leveranciers

Katalysator voor 2e schok : **CPB verlaagt in januari 2009 groeiprognoze voor 2009 naar – 3,5 %**

Nauwelijks getroffen lijken particuliere consumptie (zelfs koopkrachtstijging) en overheid

3e katalysator ; **Bedrijven en particulieren slaan aan het bezuinigen, zodat de crisis zichzelf in stand houdt.**

## 2. De financiële situatie van mijn bedrijf

### Financiële analyse van :

- a. Verhouding tussen vreemd vermogen en balanstotaal (vanwege rentekosten en herfinancierings-risico)
- b. Omvang van werkkapitaal (en daarbinnen van de liquiditeit) (om slechte omzet tijd te kunnen opvangen)
- c. Samenstelling van de exploitatiekosten (de kostensoorten en de verdeling tussen overhead- en omzetgerelateerde kosten) Waar zit besparingspotentieel ? Wat is het aandeel van vaste kosten ?

- d. Wat kosten de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten (kosten met Activity Based Costing toerekenen)
- e. Wat is het besparingspotentieel in de kosten en wat zijn alternatieve, doelmatigere businessmodellen ?
- f. Is er laaghangend besparings-fruit ? (activa of medewerkers met lage bezettingsgraag, slechtlopende producten, evidente mislukkingen)

Kernvraag <conclusie> : Zijn eigen vermogen en werkkapitaal groot genoeg om de vaste kosten en de omzetzijding vanwege de crisis te dragen ? Hoeveel werkkapitaal is er nog om investeringen te betalen?

### 3. Wat verandert er voor mijn klanten ?

- a. In welke bedrijfstak(ken) zitten mijn klanten (recessie-bestendige ? / extra zwaar getroffen ?)
- b. Is mijn produkt / dienst een luxe uitgave, een noodzakelijke uitgave of investering voor de toekomst ?
- c. Wat zijn de kansen vanwege de crisis (bijv. meer reparatie, tweede hands, goedkope substituten, vrijetijdsbesteding)
- d. Wat is de voorraad-positie van mijn klanten? Is verdere voorraad-afbouw of inhaal-vraag te verwachten?

Kernvraag <prognose> : Wat doet mijn omzet ?

### 4. Mijn marketing en mijn kosten

- a. Omzetprognose en gevolgen voor winst
- b. Bijstellen marketing plan
  - nieuwe produkten en diensten (reparatie, goedkopere substituten)
  - nieuwe – recessiebestendige – klanten
  - schrappen produkten en diensten, verminderen service
  - prijzen bijstellen
  - marketingactiviteiten bijstellen (wat werkt ? wat werkt niet ?)
  - nieuwe distributiekanaalen en nieuwe reclame-media
- c. Vaststellen omvang bezuinigingsnoodzaak
- e. Strategische keuzes herzien ;  
Is er nog genoeg geld en winstverwachting voor innovatie en nieuwe investeringen ?  
(produktontwikkeling, markten, produkten, nieuwe lokatie, productiefaciliteit, IT)
- f. Methoden kostenbeheersing kiezen ;
  - Kaasschaafmethode (prijsonderhandeling, andere leverancier, down trading, minder verbruiken)
  - Bedrijfsactiviteiten herschikken : welke schrappen, uitbesteden, inkrimpen ?
  - Ander bedrijfsmodel (Winkel versus Webshop / traditioneel adverteren versus Internet-adverteren / Full service versus Basis-dienst)
- g. Actieplan kostenvermindering opstellen
- h. Prive-uitgaven / winst-uitkeringen verminderen
  - grote uitgaven uitstellen / afstellen
  - op lopende uitgaven bezuinigen

## **BEDRIJFSECONOMISCH EN FINANCIËEL ADVIES**

*Meer inzicht voor betere beslissingen*

**Dr. Rene Verbrugge**

**Weerterschans 3**

**3432 CG Nieuwegein**

**KvK 30237761**

**030 - 6031679**

**[r.w.verbrugge@wanadoo.nl](mailto:r.w.verbrugge@wanadoo.nl)**

**[www.reneverbrugge.nl](http://www.reneverbrugge.nl)**

## 5. Mijn markt na de crisis en de voorbereiding hierop

- a. **Te verwachten veranderingen in de economie** zijn o.a.:
- Lagere solvabiliteit bedrijven (vanwege geleden verliezen),
  - Minder concurrenten in zwaar getroffen bedrijfstakken (maar activa en geschoold personeel zijn nog beschikbaar),
  - Hogere solvabiliteitseisen door banken,
  - Veel gedrukte media verdwijnen (vanwege lage reclame-inkomsten),
  - Groei e-commerce ten koste van winkels,
  - Overname-golf in bedrijfsleven (inhaalslag),
  - Investeringsgolf (in activa, in nieuwe producten, maar ook in werving en selectie),
  - Inhaalslag uitgestelde consumptie (opgepot geld voor auto, huizen, interieur),
  - Hoge energieprijzen en grondstofprijzen,
  - Gedaalde huizenprijzen,
  - Hoog begrotingstekort overheid.
- b. **Hoe ziet mijn markt er na het herstel uit?**
- omvang
  - aantal concurrenten
  - aantal klanten, etc.
- c. **Nu voorbereiden, investeren en verbeteren om klaar te zijn voor de groei van straks.**  
Investerings- en verbeteringsplanning van het werkkapitaal a.g.v. investering, vervangingsinvesteringen en verbeteringen in de bedrijfsvoering.  
Sommige investeringen (bijv. personeelkantine of vervangingsinvestering) veroorzaken geen omzetverhoging of kostenverlaging > geen prioriteit.
- d. Mogelijke investeringen en verbeteringen (ook de reeds lopende) op een rijtje zetten :
- inschatten welke opbrengsten deze – rekening houdend met de effecten van de crisis - kunnen genereren.
  - de nog te maken investeringskosten schatten
  - is er genoeg werkkapitaal en/of leencapaciteit om de investeringen te financieren?
- e. Investerings- en verbeteringsplanning selecteren en ontwikkelplan maken

### **BEDRIJFSECONOMISCH EN FINANCIËEL ADVIES**

*Meer inzicht voor betere beslissingen*

**Drs Rene Verbrugge**  
**Weerterschans 3**  
**3432 CG Nieuwegein**

**KvK 30237761**

**030 - 6031679**

**[r.w.verbrugge@wanadoo.nl](mailto:r.w.verbrugge@wanadoo.nl)**

**[www.reneverbrugge.nl](http://www.reneverbrugge.nl)**

