

Ondernemen in 2021

Krimp, herstel of groei?

TEKST LINDA GROOTHUIJSE FOTOGRAFIE PETER VAN VUGT



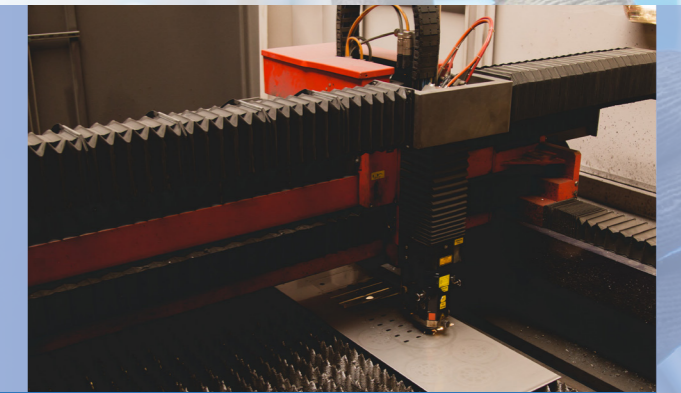
Na een veelbewogen jaar is 2021 eindelijk daar; nog nooit werd er zo reikhalzend naar een nieuw jaar uitgekeken. Dankzij het vaccinatieprogramma dat van start is gegaan om het coronavirus een halt toe te roepen, komt er licht aan het einde van de tunnel. Wat zijn de verwachtingen voor 2021? Gaan er nog veel klappen vallen of ontstaan er juist nieuwe kansen? We vragen het aan diverse ondernemers uit de maakindustrie en de logistiekbranche.

Marcel Verbeek van Pekago Covering Technology noemt 2020 op veel fronten een bijzonder jaar. 'Niemand zag corona en vooral de impact ervan aankomen. 2019 hadden we afgesloten als ons beste jaar ooit. Ook 2020 had een vliegende start, dat bleek echter van korte duur. Al in maart ging een grote klant uit Milaan in een lockdown en meldde de eerste medewerker dat zij tijdens carnaval in contact was geweest met een coronapatiënt. Een wake-upcall.' Pekago kreeg te maken met de eerste omzetterugval. Kort daarop volgde een sterk dalende vraag uit de vliegtuigindustrie, die normaliter goed is voor 10 procent van de omzet. 'Dit resulteerde in een volledige productie-stop voor twee grote klanten. Hierdoor hebben we vorig jaar een omzetterugval van bijna 1 miljoen euro gehad', zegt Marcel.

Niet wachten maar schakelen

Tandenknarsend

De ondernemer las tandenknarsend de berichten over grootverdieners als Airbnb en Booking.com, die flinke bedragen met de NOW-regeling opstreken. 'Ik zag in mijn omgeving dat veel verschillende mkb-ondernemers het erg zwaar hadden, terwijl ze niet voor deze regeling in aanmerking kwamen.' Ondanks het verlies van omzet wist Pekago een positief resultaat te boeken. 'We waren voorbereid op omzetterugval, omdat we naast een begroting ook een contingency plan maken. Hierover is vooraf goed nagedacht en dat heeft geholpen om snel maatregelen te nemen.' Ook dankzij



de enorme inzet van alle medewerkers bleef het bedrijf koers houden. 'Ze waren buitengewoon flexibel; een lakspecialist ging zonder morren assembleren. Iedereen was van de noodzaak doordrongen om er met z'n allen de schouders eronder te zetten.'

Enorme drive

Bij Van Geel Heftruckservice kwam de crisis ook als een donderslag bij heldere hemel. Etiënne Luijten vertelt: 'We hadden net extra salesmensen aangenomen om verder te groeien. Ineens kwamen er vier krachten thuis te zitten; daar heb ik wel even van wakker gelegen. Van bouwen aan ons bedrijf gingen we over naar overleven.' Tijdens de financiële crisis van 2009 had Etienne al geleerd om proactief te handelen. 'Door een crisis word je enorm wakker geschud. Ik voelde hierdoor juist een enorme drive, motivatie en creativiteit.' Zo bekeek Van Geel Heftruckservice per klant waar in deze bijzondere tijd de specifieke behoefte lag. Hierdoor werden er veel nieuwe flexibele oplossingen bedacht. Er werden bijvoorbeeld veel trucks verkocht op huurbasis waarbij de klant wel al direct kon beschikken over een nieuwe of jong gebruikte machine zonder te investeren. 'We zijn actief binnen een traditionele markt, waarin normaal gesproken met standaard lease, huur- of koopcontracten gewerkt wordt. Maar in deze economische onzekere periode merken we dat klanten het lastig vinden om investeringsbeslissingen te nemen. Ze kunnen nu bijvoorbeeld eerst een half jaar of een jaar huren en vervolgens besluiten tot aanschaf.' Dat levert het bedrijf een betere of-fertescore op: zo'n 80 procent gemiddeld. 'Door nog klantgerichter te werken worden er meer offertes ondertekend. Dat geeft

onze salesafdeling juist in deze tijd, waar 'business as usual' niet mogelijk is, een enorme boost.'

Crisisbestendig

Ook voor Ben van Heemst van D&F Techniek was het afgelopen jaar spannend. 'Gaan we onze omzet wel halen, hoe verloopt de B2B markt? Gelukkig hebben we de omzet van 2019 kunnen evenaren; de industrie liep door en projecten werden afgemaakt. Wat we wel hebben gemerkt is dat aanvragen voor nieuwe projecten achterblijven bij voorgaande jaren. Projecten zullen dit jaar hierdoor pas later op gang komen.' De coronacrisis bevestigde voor Ben dat zijn bedrijf behoorlijk crisisbestendig is gebleken. 'In de afgelopen 27 jaar hebben we vijf afdelingen opgezet, waardoor als het bij de ene afdeling minder gaat, de andere afdeling het een en ander opvangt. Ik denk dat dat ook een van de redenen is dat we goed blijven draaien: een tafel heeft om echt stabiel te zijn ook minimaal vier poten nodig.'

Bewuste keuze

GVT Group of Logistics was eveneens flexibel genoeg om de onverwachte coronaklap het hoofd te bieden. Wil Versteijnen licht toe: 'We konden omschakelen en meebui- gen. Als bedrijf prijzen we ons gelukkig dat we van geen enkele overheidsregeling gebruik hoefden te maken om financieel te overleven. Gezien alle beperkingen die er waren, zijn we er grotendeels toch in geslaagd om vorig jaar onze doelstellingen te behalen.' 2020 was volgens Wil ook een jaar waarin de logistieke sector van vitaal belang bleek te zijn om de economie draaiende te houden. Ook het wegvallen van

Hans van den Bersselaar
(Bersselaar Constructie)
Branche: Metaal
Aantal medewerkers: 100

'Door de coronacrisis ervaar je dat het niet alleen gaat om de centen, maar dat het vooral ook om veiligheid en gezondheid draait.'



Ben van Heemst
(D&F Techniek)
Branche: Droog- en filtertechnieken
Aantal medewerkers: 16

'Voor ons bedrijf zijn de kansen in de markt legio; voor ons is het nu nodig om te schakelen naar het proactief benaderen van verschillende markten.'



Etiënne Luijten
(Van Geel Heftruckservice)
Branche: Transport en logistiek
Aantal medewerkers: 35

'In deze bijzondere, onzekere en spannende periode komt je ondernemersgeest bovendrijven. Je wordt creatief uitgedaagd en je moet er volle bak tegenaan.'





Marcel Verbeek
(Pekago Covering Technology)
Branche: Kunststof/Spuitgieten
Aantal medewerkers: 55

'Voor je strategievorming is een contingency plan onmisbaar. Dit helpt om snel maatregelen te nemen als de omzet onverwacht sterk daalt.'

files wordt als positief ervaren. 'Er is maar weer eens bewezen dat congestie onder 'normale' omstandigheden een flinke kostenpost is. Hopelijk vervallen we niet terug in ons oude gedrag, als alles straks weer 'normaal' is. Want je moet jezelf afvragen: is het daadwerkelijk nodig om voor ieder overleg in de auto te springen? Of kun je het ook afhandelen met een digitaal overleg? Maak daar een bewuste keuze in.'

Horrorfilm

Hans van den Bersselaar van Bersselaar Constructie omschrijft de coronacrisis als een slechte horrorfilm, waar iedereen plotseling in is beland. 'Maar het is wel een film die z'n einde nadert; ik voorzie een 'happy end'. Dankzij de vaccins ontstaat er hoop en perspectief.' Zijn onderneming komt tot nu toe redelijk door de crisis heen. 'Zo'n 20 procent van de bedrijven heeft voordeel ondervonden, terwijl circa 20 procent van de ondernemingen hard is getroffen. Wij behoren tot de overige 60 procent. Dat gaf een dubbel gevoel. Het was zeker geen makkelijk jaar, maar reden tot klagen hebben we niet.' Om beter in te spelen op alle ontwikkelingen ging de interne organisatie op de schop. 'In ons 60-jarig bestaan hebben we nooit een afdeling Verkoop gehad; dat hadden we simpelweg niet nodig. Nu hebben we wel een verkoopteam, dat ook andere markten benadert om het risico beter te spreiden.'

onzekerheden waren, besloten we direct om in de kosten te snijden. Met Elias Metaal zijn we verhuisd naar Elias Products. Met het schrappen van twee huurunits een flinke besparing.' Een beslissing die het bedrijf eigenlijk eerder had moeten nemen, stelt Esther achteraf. 'We kunnen het prima af met drie units en het werkt efficiënter. Een crisis dwingt je om extra kritisch naar de kosten te kijken. Ook neem je een dergelijke beslissing veel sneller; je moet niet afwachten maar schakelen.' Uiteindelijk viel de terugval in omzet ontzettend mee. 'We leveren aan zeer uiteenlopende branches. Alleen de productie voor automotive viel plotseling volledig stil. Hierdoor kregen we weer tijd om achterstanden weg te werken.' Daarnaast werd geïnvesteerd in het nóg allrounder maken van de medewerkers. 'We zijn met een klein team; dat maakt je in deze tijd wat kwetsbaarder. Wat als iemand klachten heeft of vanwege corona uitvalt? Zelf heb ik een cursus programmeren afgerond, zo kan ik onze programmeur vervangen, mocht dat nodig zijn. En daarnaast vind ik het ook erg leuk om te doen.'

Make or buy

De focus bij Pekago blijft in 2021 op 'make or buy' liggen: wat doe je zelf en wat besteed je uit? 'Door de snelle groei hebben we de afgelopen jaren veel werk, en met name in de regio, uitbesteed. Toen de omzet vorig jaar afnam, hebben we dit terug kunnen halen. Dit in combinatie met een flexibele schil aan medewerkers zorgt ervoor dat een reorganisatie bij vaste krachten niet nodig is geweest.' Voor Marcel ligt de uitdaging het komende jaar in het managen van de beoogde snelle groei. 'We hebben bij de groei extra vakmensen nodig zoals machinestellers, lakkers en teamleiders in

de spuitgieterij en die zijn niet makkelijk te vinden. Verder zal de organisatie continu blijven veranderen en dat vraagt veel van onze medewerkers.' Ook kijkt de ondernemer uit naar nieuwe innovaties. 'Op termijn gaat het 3D-printen industrieel concurrerend worden met spuitgieten en dat wordt het moment dat we hierin gaan investeren. Ook innovaties in de vorm van verbeteringen van bestaande werkwijzen, zoals met value stream mapping de processen opnieuw tegen het licht houden, zal verder worden uitgerold.'

Sneeuwbaaleffect

Voor Hans blijft het de uitdaging om zijn bedrijf gezond door een magere tijd heen te loodsen. 'Er is ons alles aangelegen om onze 100 goede medewerkers, die veelal lastig te krijgen zijn, te behouden.' Want naast de coronacrisis speelt ook de stikstofproblematiek een rol. 'In Nederland kwamen vorig jaar zo'n 15.000 bouwprojecten stil te liggen door stikstofbeperkingen. Dat heeft ook voor ons gevolgen. Want waar de woning- en utiliteitsbouw veelal hebben kunnen doordraaien, is infra deels stil komen te liggen.' Hans vermoedt dat infra wel weer aantrekt. 'Er zullen meer uitgestelde vergunningen worden verstrekt. Bijvoorbeeld doordat er meer wordt gehandeld in stikstofrechten of een toename van het aantal boerderijen dat de overheid opkoopt.' Hij verwacht dat als het consumentenvertrouwen toeneemt, er een sneeuwbaaleffect ontstaat. 'Want geld is niet zozeer het probleem, dat is er meer dan genoeg. Het draait vooral om het vertrouwen om dit ook uit te geven.'

Nieuwe investeringen

De plannen voor 2021 vinden bij het be-

drijf van Wil doorgang als gepland. Hij licht toe: 'We hebben ervoor gekozen om van GVT Transport & Logistics en BTT Multimodal Container Solutions twee zelfstandig opererende, organisaties te maken. Beide hebben een uitgebreid klantportfolio en een forse groei in het verschiet. Ondanks de vele gelijkenissen tussen de twee organisaties zijn de logistieke disciplines erg verschillend. Om sterk te blijven staan in het veranderende logistieke speelveld, waar consolidatie en schaalgrootte nu echt een vlucht nemen, willen we beide bedrijfstakken met volle focus kunnen aansturen.' Ook worden de nodige investeringen gedaan. 'In Tilburg wordt volop gebouwd aan een nieuw logistiek centrum en aan een nieuw hoofdkantoor voor BTT Multimodal Container Solutions. In Berkel en Rodenrijs voegen we dit jaar een nieuwe hub toe aan ons distributienetwerk. En ook in Alkmaar liggen de tekeningen klaar om het warehouse daar met 6.000 m² uit te breiden.'

Verwachtingen

Naast uitdagingen ziet Marcel volop kansen. 'Ik verwacht meer omzet ontstaan vanuit de vliegtuigindustrie, alleen zal het echte herstel voor deze branche pas in 2022 inzetten. Daarnaast zal de medische industrie, onze grootste markt, ook weer meer gaan investeren als bij ziekenhuizen corona niet meer alle aandacht opeist. Daar bovenop komen nieuwe projecten die we afgelopen jaar gescoord hebben en in dit jaar de ramp-up hebben. We hebben dan ook een heel mooi resultaat begroot voor 2021.' Ben vindt het nog moeilijk om verwachtingen voor dit jaar aan te geven. 'Mijn vermoeden is dat er qua projecten een langzame start is in het eerste kwartaal. Daarna kan het wel weer snel gaan. Vooral in de voe-

dingsmiddelenindustrie liggen kansen voor ons. Hier zijn we ons dan ook volop aan het voorbereiden en de eerste contacten aan het leggen.' Esther ziet het ook rooskleurig in: 'De automotive is aan het aantrekken. Er komen weer mondjesmaat bestellingen binnen en ik verwacht dat dit alleen nog maar verder toeneemt. Daarnaast merken we dat de crisis de creativiteit van ondernemers aanboort, waardoor nieuwe producten worden ontwikkeld. En daar kunnen we ze met onze technische kennis en expertise bij helpen.'

Volle schepen

Wil is eveneens optimistisch gestemd. 'De schepen uit China hebben de afgelopen maanden nog nooit zo vol gezeten; daar wordt volop productie gedraaid. Ook de vraag naar goederenvervoer per trein neemt toe; korte levertijden worden steeds belangrijker. We zien binnen de internationale ketens de volumestromen toenemen en een gigantische schaalvergroting plaatsvinden. Dat biedt ons vele kansen.' Hans is ook goedgeluimd: 'Laten we hopen dat het consumentenvertrouwen behouden blijft en de vaccins corona snel een halt toe roepen. Zodat we dit jaar definitief een streep zetten onder alle beperkende maatregelen.' Etienne voorspelt dat de markt zich rond april of mei normaliseert. 'De grote schrik is eraf. Mensen durven weer te gaan investeren, waardoor er een toenemende vraag naar producten ontstaat.' Maar de ondernemer adviseert om vooral niet achterover te leunen. 'Deze crisis bewijst eens te meer dat je altijd voorbereid moet zijn op mindere tijden; ook als het goed gaat met je bedrijf. Blijf dus alert!' ■



Wil Versteijnen
(GVT Transport & Logistics)
Branche: Transport & logistiek
Aantal medewerkers: 978

'De echte economische schade wordt pas de tweede helft van dit jaar zichtbaar als de overheidssteun verder afneemt.'



Esther Elias
(Elias Staal en Elias Products)
Branche: Metaal
Aantal medewerkers: 5

'Blijf niet vastgeroest zitten. Durf snel te schakelen en beslissingen te nemen; dit kan je ook veel positiefs opleveren.'

Verhuizing

Ook bij Elias Metaal en Elias Products zorgde de coronacrisis voor interne ingrepen. Esther Elias licht toe: 'We zijn gevestigd in een bedrijvenverzamelgebouw en huurden voorheen met onze twee bedrijven vijf units. Toen aan het begin van de crisis er grote