

Marktstrategie en innovatie in tijden van Corona

Auteur: Lex van Teeffelen

ONL heeft in samenwerking met het Nederlands Platform Lectors Ondernemerschap (NLPO) op 1 mei 2020 een korte enquête uitgezet onder ondernemers. Er zijn negen vragen uitgezet, die in 2 minuten mobiel te beantwoorden waren.

Zeven weken na de lock down geven wij een snapshot van de kansen die ondernemers zien. De beschrijvende resultaten zijn afkomstig van 230 mkb-ondernemers. De diepere analyses van 154 mkb-ondernemers.

Belangrijkste uitkomsten

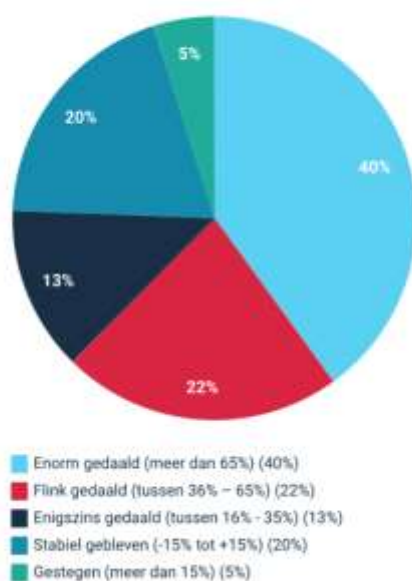
- Bedrijven worden in omzet hard geraakt, toch wordt er een digitale inhaalslag gemaakt.
- Vooral bedrijven die diversificeren – nieuwe diensten op nieuwe markten - verzilveren nu de kansen in de Nederlandse markt.
- Bedrijven met financiële reserves kiezen voor de minder innovatieve marktstrategieën: marktpenetratie en marktontwikkeling.
- Bedrijven die kiezen voor product/dienstontwikkeling, richten zich vooral op de regionale markten en kiezen voor samenwerking met andere ondernemers.
- De (sterke) mate van omzetsdaling hangt niet samen met de gekozen marktstrategie.
- De uitkomsten kunnen veranderen naarmate de crisis langer aanhoudt.

Financieel hard geraakt

Het is meer dan duidelijk dat ondernemers hard geraakt worden door de Coronacrisis. Bij 40% daalt de omzet met meer dan tweederde. Nog eens 22% procent heeft een omzetzaling tussen de eenderde en tweederde van hun normale omzet. Bij slechts 5% stijgt de omzet.

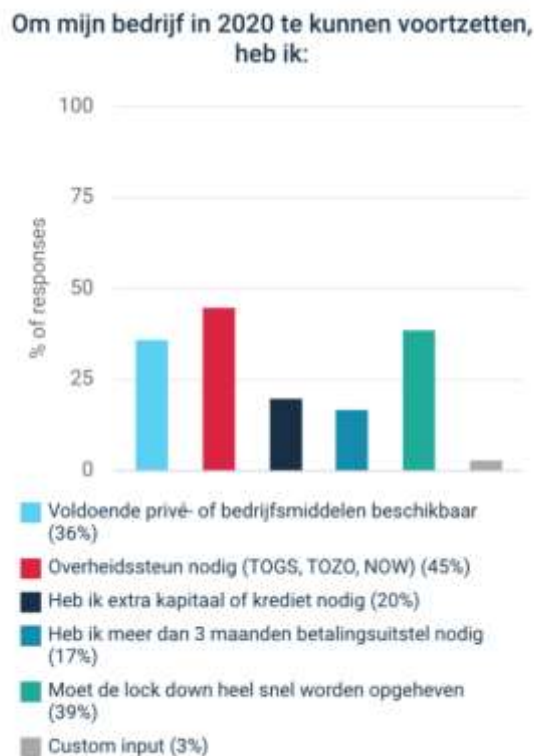
Figuur 1: Omzetzaling door Corona

Mijn omzet is in maart/april in vergelijking tot dezelfde periode in 2019



Dat de Corona-crisis een aanslag is op de levensvatbaarheid van veel bedrijven blijkt ook uit figuur 2. 45% van de bedrijven heeft overheidssteun nodig (NOW, TOZO, TOGS). Voor 39% kan de lock-down niet snel genoeg worden opgeheven. 36% van de bedrijven geeft aan over voldoende financiële middelen te beschikken.

Figuur 2: Wat is nodig om 2020 het bedrijf voor te zetten?

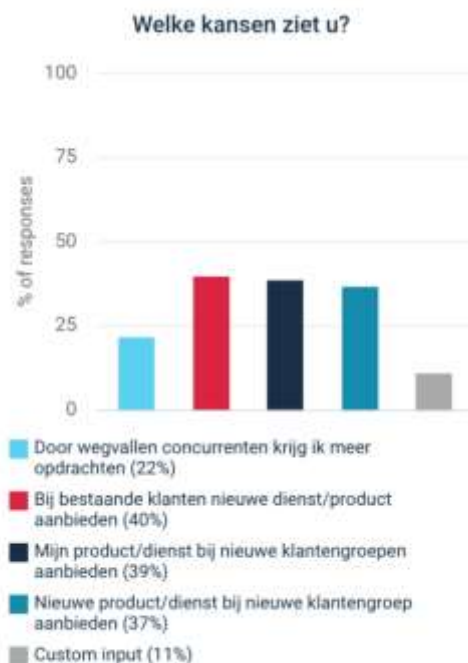


Breed scala aan innovaties

Desondanks ziet 86% van de ondernemers nieuwe kansen, waarvan de helft die kansen al heeft verzilverd. Dat is fors hoger dan in normale tijden (CBS, 2019)¹. Dan schommelt dit percentage tussen de 22% en 29%. Ondernemers zetten in zowel in op marktpenetratie (22%), marktontwikkeling (39%) - het benaderen van nieuwe klanten met bestaande producten/diensten - als op productontwikkeling (37%), het aanbieden van nieuwe diensten/producten aan bestaande klanten. Het meest risicovol is kiezen diversificatie. Hiervoor kiest 36% en worden tegelijkertijd nieuwe diensten/producten in nieuwe markten gezet.

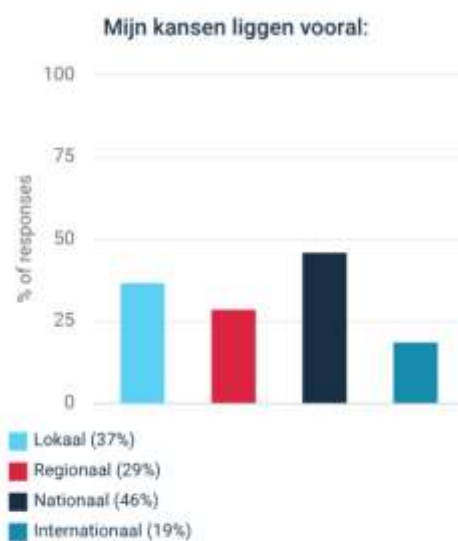
¹ CBS (2019), Staat van het MKB, jaarpublikatie 2019

Figuur 3: Markt- en productvernieuwingen



Ondernemers richten zij qua markt vooral op de lokale (37%) en nationale markt (47%). Dat doen zij met name door de inzet digitale verkoopkanalen (44%) en de samenwerking met andere ondernemers (29%). Ook dat is fors meer dan in de afgelopen jaren (CBS, 2019), waarbij internetbestellingen bij maar 28% van het kleinbedrijf mogelijk is.

Figuur 4: Markt waar ondernemers zich op richten



Welke bedrijven pakken nu de kansen?

Welke marktstrategie gebruiken ondernemers die nu hun kansen al verzilveren? Zij kiezen vooral voor de gehele Nederlandse markt als afzetgebied en voor diversificatie als marktstrategie. Dus niet lokaal of regionaal hun activiteiten vergroten, maar het aanbieden van nieuwe diensten/producten bij nieuwe nationale klantengroepen. Denk aan bedrijven die hun bedrijfsprocessen omgooien om mondkapjes te maken voor totaal nieuwe klanten. Het zijn voorlopers bij innovatie. En het zijn vaker BV's dan natuurlijke personen (eenmanszaken, VOF's) en vaker familiebedrijven. Zij hebben minder last van de lock down. Opvallend genoeg blijkt de mate van omzetsdaling geen enkele rol te spelen. Ook niet toen wij verder gingen kijken naar de relatie tussen kenmerken van bedrijven en de gekozen marktstrategie.

Bedrijfskenmerken en gekozen marktstrategie

Tabel 1 geeft aan hoe kenmerken van ondernemingen samenhangen met de gekozen marktstrategie. Daarvoor zijn binominale regressievergelijkingen gebruikt. De hashtags geven aan dat er geen verschillen zijn gevonden.

Tabel 1: Kenmerken per marktstrategie

| | Marktpenetratie | Marktontwikkeling | Productontwikkeling | Diversificatie |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| Persoonkenmerken | | | | |
| Sexe | # | # | # | # |
| Leeftijd | # | # | # | lets ouder (3 jaar) |
| Bedrijfskenmerken | | | | |
| BV of eenmanszaak/VOF | # | # | veel vaker BV's | # |
| Aantal medewerkers | # | # | vaker meer mdw | # |
| Familiebedrijf | # | # | # | # |
| Branche | veel vaker handel/industrie | # | # | veel vaker dienstverlening |
| Internationaal actief | veel vaker | # | # | # |
| Voorloper/achterblijver innovatie | veel vaker achterblijver | # | # | # |
| Financiële situatie | | | | |
| Mate van omzetsdaling | # | # | # | # |
| Voldoende financiële middelen | veel vaker | vaker | # | # |
| Behoeft langere overheidssteun | # | # | # | veel vaker |
| Behoeft extra kapitaal | # | # | veel minder | # |
| Snelle opheffing lock down | # | # | # | # |
| Gekozen markt | | | | |
| Lokaal | # | # | # | # |
| Regionaal | # | # | veel vaker | # |
| Nationaal | # | # | # | # |
| Internationaal | # | # | # | # |
| Zet in op | | | | |
| Samenwerking andere ondernemers | # | # | veel vaker | # |
| Meer digitale (verkoop)kanalen | # | # | # | vaker |
| Pakt nieuwe kansen in de markt | # | # | # | veel vaker |

Bedrijven die kiezen voor lagere risico strategieën marktpenetratie en marktontwikkeling - waarbij geprobeerd wordt meer marktaandeel te veroveren of bestaande producten aan te bieden aan nieuwe klanten - blijken vaker zonder extra financiële hulp de coronacrisis tot 2021 te kunnen doorstaan. Bedrijven die kiezen voor marktpenetratie zijn vooral actief in de handel of industrie, doen al internationaal zaken, maar zijn relatieve achterblijvers in innovatie.

Bedrijven die voor de meer risicovolle productontwikkeling of diversificatie kiezen, hebben een andere make-up. Bij productontwikkeling zijn het bedrijven met meer medewerkers, die vaker kiezen voor een regionale markt. Zij werken veel vaker samen met andere ondernemers. Zij hebben ook een aanmerkelijk lagere aanvullende financieringsbehoefte dan bedrijven die niet voor deze marktstrategie kiezen.

Tot slot blijken bedrijven die voor diversificatie kiezen vaker dienstverlenende bedrijven. De ondernemer is iets ouder. Zij werken meer aan het opschalen van hun digitale (verkoop)kanalen. Het zijn vooral deze ondernemingen die nu hun kansen verzilveren. Wel geven zij aan langer overheidssteun nodig te hebben, dan de drie maanden nu. Dat terwijl het aantal medewerkers geen invloed heeft bij de keuze voor diversificatie. Dat is opvallend. Immers bedrijven die kiezen voor de andere drie marktstrategieën (marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling) lijken financieel beter op eigen benen te kunnen staan.

Conclusies en beperkingen

Vooralsnog laten de analyses zien dat de marktstrategie in de coronacrisis samenhangt met de branche, ervaring met innovatie, de rechtsvorm, de financiële situatie van een bedrijf en keuzes omtrent samenwerking en digitalisering. Het is opvallend dat bedrijven die over voldoende kapitaal beschikken voor de meest behoudende marktstrategieën vasthouden. Bedrijven die meer afhankelijk zijn van overheidssteun, kiezen voor de meest risicovolle marktstrategie diversificatie. Dat zij meer gebruik maken van digitalisering duidt op een inhaalslag. Vooralsnog heeft de mate van omzetsderving geen directe samenhang met de gekozen marktstrategie.

Het is van belang te melden dat de keuzes van ondernemers gedurende deze coronacrisis hiermee niet vaststaan. De uitkomsten zijn een snapshot. Mocht de crisis langer duren, dan is het goed mogelijk dat ondernemers andere keuzes zullen maken. Verder hadden wij slechts toegang tot een relatief kleine groep ondernemers. Een gering deel van de ondernemers (10%) is actief in sectoren die zijn geraakt door gedwongen sluiting van hun bedrijf.

Casestudies

Tot de zomervakantie 2020 zal ONL met ondersteuning van het NLPO aansprekende cases presenteren, waarin ondernemers laten zien hoe zij hun bedrijf vernieuwen. Daaruit zal de dynamiek meer tot zijn recht komen. Een ongekend hoog aantal ondernemers (41%) gaf aan hun voorbeelden met ONL te willen delen!

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met:

Dr. Lex van Teeffelen, lector Financieel Economische Innovatie, lex.vanteeffelen@hu.nl

Jan van 't Veer, persvoorlichter ONL, j.vantveer@onl.nl, 06 – 51 05 34 55