



Rabobank



## Rabobank Cijfers & Trends

### Ondernemersupdate: Metaalindustrie

## Klant- en conjunctuurafhankelijkheid in het MKB-Metaal

De meeste bedrijven in de metaalsector hebben één klant die als belangrijkste afnemer kan worden beschouwd. Het is dan nuttig om veel informatie over die klant te hebben, want bij het wegvallen van de belangrijkste klant kan het voortbestaan van het bedrijf in gevaar komen. Maar hoe goed kennen bedrijven in de metaalsector hun belangrijkste afnemers en hoe groot is de afhankelijkheid daarvan? Interessante vragen, zeker in deze tijd. De wereldwijde financiële en economische crisis, die zich de afgelopen 1,5 jaar in alle facetten toonde, trof nagenoeg alle sectoren van de economie. De industrie, en dan vooral ook de metaalsector kreeg harde klappen.

Om antwoord te krijgen op bovengenoemde vragen heeft het EIM, in opdracht van de Koninklijke Metaalunie en de Rabobank, onderzoek gedaan naar de reactie van metaalbedrijven op de crisis en de mate van afhankelijkheid van hun klanten. Aan het onderzoek hebben alleen bedrijven uit het MKB (tot 100 werkzame personen) meegedaan. Deze ondernemersupdate is een korte samenvatting van het onderzoek.

### Reactie op de crisis

#### Meer concurrentie op prijs, minder op levertijd

Toen in het vierde kwartaal van 2008 duidelijk werd dat we ons in een economische crisis begaven die langere tijd zou aanhouden, zagen de meeste bedrijven zich genoodzaakt te wapenen tegen de impact van de crisis. Het EIM heeft onderzocht op welke gebieden bedrijven in 2009 vooral concurreerden en op welke gebieden dit vooral in 2008 werd gedaan. Het blijkt dat:

- Alle bedrijven zowel in 2008 als in 2009 vooral op kwaliteit concurreerden.
- Het minst werd geconcentreerd op levertijd, hoewel de bedrijven met 10 tot 19 werkzame personen hier wel relatief vaak op concurreerden.
- Er door de grote(re) bedrijven vooral meer op prijs werd geconcentreerd.
- Op de onderdelen kwaliteit en betrouwbaarheid niet of nauwelijks verschuivingen zijn te zien.
- De kleinste bedrijven (2 tot 4 werkzame personen) hun concurrentiestrategie nagenoeg niet hebben aangepast. Dit in tegenstelling tot de bedrijven met meer dan 20 werkzame personen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Het blijkt overigens niet zo te zijn dat bedrijven die hun concurrentiestrategie hebben aangepast, gemiddeld minder omzetverlies hebben geleden dan de bedrijven die dit niet hebben gedaan.

Tabel 1: Reactie op economische omstandigheden, naar bedrijfsgrootte\*

Reactie	Bedrijfsgrootte				Totaal
	2-4 wp	5-9 wp	10-19 wp	20-99 wp	
Extra verkoopinspanningen	15%	22%	12%	34%	21%
Prijzen naar beneden bijstellen	9%	11%	5%	29%	13%
Nieuwe markten betreden	17%	19%	10%	16%	16%
Nieuwe producten of diensten ontwikkelen	11%	16%	7%	11%	12%
Bestaande klanten (nog) beter bedienen	15%	19%	26%	29%	22%
Kosten besparen	30%	36%	45%	47%	39%
Anders, te weten...	4%	15%	17%	3%	11%
Niets, wij doen niet anders dan normaal	38%	19%	24%	8%	23%

\* meerdere antwoorden mogelijk, percentages tellen derhalve niet op tot 100%  
vet gedrukt blauw: twee meest genoemde antwoorden binnen een bepaalde bedrijfsgrootte  
vet gedrukt oranje: twee minst genoemde antwoorden binnen een bepaalde bedrijfsgrootte

Bron: EIM, 2009

### Kosten besparen populaire maatregel

Aan de ondernemers is ook gevraagd hoe zij reageren op de economische omstandigheden (zie tabel 1). Kosten besparen blijkt de populairste maatregel onder alle bedrijven te zijn. Veel grote bedrijven hebben hun prijzen naar beneden bijgesteld, in tegenstelling tot kleine(re) bedrijven. Sterker nog; relatief veel kleine(re) bedrijven gaven aan niets anders dan anders te doen, terwijl grote bedrijven bijna altijd iets aanpassen. Verder is gebleken dat bedrijven gericht op service- en onderhoud en bedrijven die zich concentreren op het vervaardigen van onderdelen en half-fabricaten slechts zelden nieuwe markten betreden als reactie op de crisis. Bij bedrijven die bepaalde bewerkingen uitvoeren is dit juist een relatief populaire maatregel.

## Afhankelijkheid van afnemers

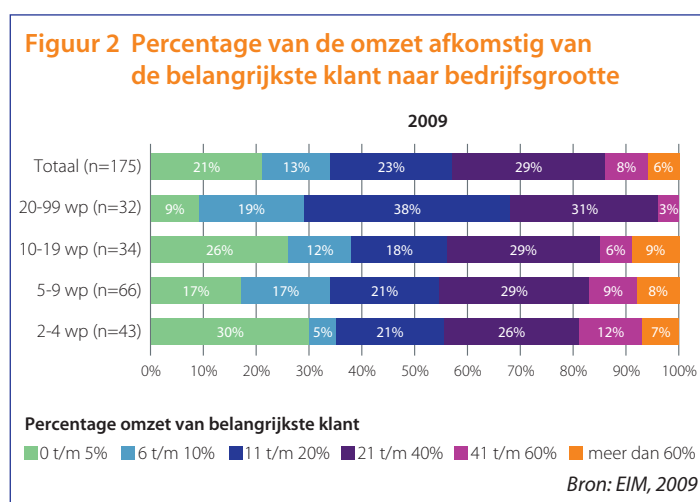
### Kleine(re) bedrijven afhankelijker van belangrijkste klant dan grote(re) bedrijven

Uit figuur 2 blijkt dat bedrijven tot 20 werkzame personen, vaker voor een groot deel afhankelijk zijn van hun belangrijkste klant dan de bedrijven met meer dan 20 werkzame personen. Voor meer dan 15% van hen geldt dat meer dan 40% van de omzet afkomstig is van hun belangrijkste afnemer. Bij de bedrijven met meer dan 20 werkzame personen is dit slechts 3%.

Overigens is er ook bij de bedrijven met meer dan 20 personen in dienst sprake van een behoorlijk afhankelijkheid van de belangrijkste klant. 34% van de bedrijven is namelijk voor meer dan 20% van de omzet afhankelijk van de belangrijkste afnemer.

Uit de enquête blijkt verder dat metaalbedrijven die zich concentreren op het verrichten van bepaalde bewerkingen of het vervaardigen van onderdelen en/of halffabricaten afhankelijker zijn van hun belangrijkste klant dan de bedrijven die eindproducten vervaardigen of service en onderhoud verrichten.

Aan bedrijven is ook gevraagd of ze in de problemen komen indien de belangrijkste afnemer wegblijft. Van de bedrijven die meer dan 40% van hun omzet bij de belangrijkste klant behalen zegt ruim 80% in de problemen te komen indien deze klant wegblijft.



### Omvang van de belangrijkste klant

Het blijkt dat de belangrijkste afnemer van kleine(re) bedrijven gemiddeld minder werknemers heeft dan de belangrijkste klant van de grote(re) bedrijven. Over het algemeen zijn deze klanten groter dan de bedrijven zelf. De bedrijven met 2 tot 4 werkzame personen kennen als belangrijkste afnemer vooral bedrijven met minder dan 50 werkzame personen en particulieren/consumenten. Voor bedrijven met 5 tot 19 werkzame personen geldt min of meer hetzelfde, zij het dat hun belangrijkste klant veel minder vaak bestaat uit particulieren/consumenten en juist wat vaker uit bedrijven met meer dan 100 werkzame personen.

De belangrijkste afnemers van bedrijven met meer dan 20 werkzame personen, zijn veelal bedrijven die groter zijn dan zichzelf. Particulieren/consumenten komen hier niet in voor. Bijna 40% van de afnemers zijn bedrijven met meer dan 250 werkzame personen.

### Kennis van de klant

Een relevante vraag is hoe goed bedrijven in de metaalsector hun belangrijkste afnemer kennen. En dan blijkt dat van de bedrijven wiens omzet voor meer dan 20% afkomstig is van hun belangrijkste klant het overgrote deel (55-69%) niet weet hoeveel afnemers hun belangrijkste klant heeft. Ook weet circa 35% niet hoe de omzet van de belangrijkste klant zich dit jaar heeft ontwikkeld ten opzichte van het voorgaande jaar. Wel weet men over het algemeen aan te geven in welke afzetmarkt de belangrijkste afnemer actief is.

## Tot besluit

De kredietcrisis heeft in 2009 het MKB-Metaal hard geraakt. Veel bedrijven hebben zowel naar de markt als in hun interne bedrijfsvoering maatregelen genomen om de impact van deze crisis te 'beteugelen'. Vraag is welke lering we kunnen trekken uit 2009. Allereerst moeten we stellen dat de situatie uitzonderlijk was en dat niemand de crisis én haar impact had kunnen voorzien. Toch zijn er een paar opmerkingen te maken. We weten allemaal dat de metaalsector cyclisch is. En dat er na een periode van hoogconjunctuur altijd weer een periode van laagconjunctuur komt. Het zou dan ook vanzelfsprekend moeten zijn dat elk metaalbedrijf een 'agenda' heeft voor deze perioden van laagconjunctuur. Ten tweede is het goed te investeren in meer kennis over de klanten (en in bredere zin: markt of markten). Dit levert u ongetwijfeld nog meer commercie op, maar verhoogt ook uw reactiesnelheid bij 'omslagen' in de markt of 'events' bij uw afnemers.

### Interesse in het volledige onderzoek?

Download deze via: [www.rabobank.nl](http://www.rabobank.nl), onderdeel Bedrijven, MKB/Cijfers & Trends, Ondernemersupdate.

### Rabobank Cijfers & Trends

Al meer dan dertig jaar biedt de Rabobank met Cijfers & Trends betrouwbare branche-informatie. Via [www.rabobank.nl/cijfersentrends](http://www.rabobank.nl/cijfersentrends) is deze informatie gratis te raadplegen. Speciaal voor u als ondernemer is er de online benchmarktool Kijk & Vergelijk. Daarmee kunt u de prestaties van uw bedrijf vergelijken met die van andere bedrijven in uw branche.