

Scenarioanalyse voor het bedrijfsleven

Artikel

COVID-19-crisis

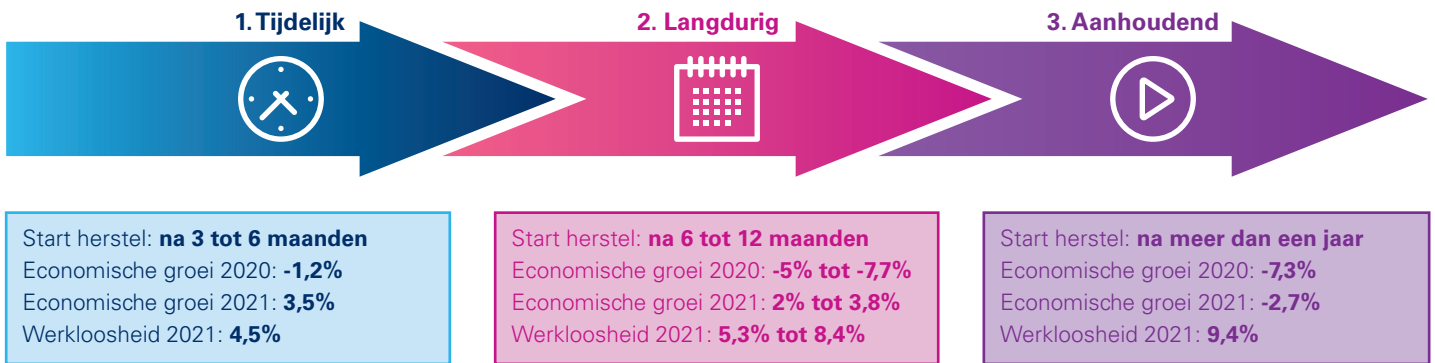
Veel bedrijven hebben momenteel te lijden onder de maatregelen die het kabinet heeft genomen om het coronavirus te bedwingen, andere bedrijven raken juist overbelast. Daarom zijn economische steunmaatregelen getroffen zoals de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) en de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (TOZO). Op die manier kunnen bedrijven bijvoorbeeld hun personeel doorbetalen, zodat banen en inkomens worden beschermd.

Deze onzekere periode vraagt het uiterste van uw organisatie. De eerste prioriteit is uiteraard de gezondheid en veiligheid van uw medewerkers, klanten, leveranciers en andere stakeholders. Daarnaast moet u de organisatie draaiende houden in een situatie die elke dag kan veranderen. Dit vraagt om strakke regie en crisismanagement, zeer frequente beoordeling van de situatie en het nemen van passende maatregelen. En op het moment dat er aan deze crisis een einde komt, moet uw organisatie ook weer sterk staan.

Wat zijn nu de effecten van de crisis op bedrijven, hun financiële positie en medewerkers? Hierna omschrijven we aan de hand van drie scenario's wat u kunt verwachten, afhankelijk van hoe lang herstel van de normale situatie op zich zal laten wachten.

Drie scenario's voor herstel:





Bron: **Scenario's economische gevolgen coronacrisis (2020), Centraal Planbureau**

- De huidige contactbeperkingen houden 3 tot 6 maanden stand.
 - Een heftige toename van het aantal besmette Nederlanders in een kort tijdsbestek. Het virus wordt beheersbaar door de effectiviteit van de contactbeperkingen.
 - Rond het tweede kwartaal na de uitbraak van het coronavirus in Nederland (juli/augustus 2020) is het dagelijks aantal ziekenhuisopnames vanwege het virus structureel gezakt tot slechts enkele patiënten per dag.
- De overheidsmaatregelen worden aangescherpt en houden minimaal een halfjaar stand. Er is sprake van verdere obstructie van het openbare leven om het virus krachtiger tegen te gaan.
 - Het aantal besmettingen in Nederland blijft lange tijd toenemen; het virus wordt uiteindelijk beheersbaar door effectiviteit van de contactbeperkingen.
 - Rond het derde kwartaal na de uitbraak van het coronavirus in Nederland (november/december 2020) is het dagelijks aantal ziekenhuisopnames vanwege het virus structureel gezakt tot slechts enkele patiënten per dag.
- De contactbeperkingen houden zeer lang stand ten gevolge van het aantal besmettingen dat blijft toenemen.
 - Het coronavirus houdt lang aan; het virus wordt uiteindelijk beheersbaar door groepsimmunititeit of een vaccin.
 - Het aantal ziekenhuisopnames vanwege het coronavirus is pas structureel afgenomen na ruim een jaar na de uitbraak van het virus in Nederland (medio 2021).

Sparren met experts?

Hebt u behoefte om de situatie binnen uw bedrijf en mogelijke scenario's te bespreken met een goed ingevoerde adviseur? Neem dan vrijblijvend contact met ons op. Wij staan klaar om u te helpen, zodat u de toekomst met vertrouwen tegemoet kunt zien.



Paul Pietersma
Managing Director
06 - 53 66 36 19
p.pietersma@berenschot.nl



Stephanie Wagenaar
Senior consultant
06 - 23 91 65 88
s.wagenaar@berenschot.nl



Valérie van Hoof
Consultant
06 - 53 74 73 44
v.vanhoof@berenschot.nl



Jules Wibaut
Consultant
06 - 15 38 18 68
j.wibaut@berenschot.nl



Robin Buijs
Junior consultant
r.buijs@berenschot.nl

Scenario 1: Tijdelijk

Start herstel **Na 3 tot 6 maanden**

De maatregelen omtrent de huidige contactbeperkingen die het kabinet heeft opgelegd, blijven drie tot zes maanden van kracht. Er is sprake van een heftige toename van het aantal besmette Nederlanders in een kort tijdsbestek. Na deze piek neemt het aantal besmettingen af; we krijgen het virus onder controle doordat er gericht mensen in quarantaine kunnen worden gesteld. Hiervoor is een grote capaciteit aan makkelijk toepasbare tests nodig. De maatregelen van de overheid kunnen vervolgens geleidelijk teruggedraaid worden. Als de maatregelen worden opgeheven, is er sprake van snel en sterk economisch herstel. De operatie van bedrijven kan weer opgeschaald worden en de productie wordt geleidelijk hervat. Het consumentenvertrouwen herstelt in dit scenario snel.

Gevolgen | **Business**

- Tijdens de crisis neemt het volume waarmee bedrijven hun producten of diensten leveren af, met een sterke, maar tijdelijke omzetzak als gevolg. Met name in de eerste helft van 2020 beleven we een recessie, maar in het najaar zullen de meeste bedrijven weer hun productie kunnen opschalen, waardoor het herstel ingezet kan worden.
- Tijdens de herstelperiode zal het productievolume gestaag toenemen tot het oude niveau. Bepaalde sectoren zullen te maken krijgen met snel toenemende vraag, zoals de medische sector en de foodsector. In de sectoren waar de vraag naar goederen en diensten tijdens de crisis uitgesteld wordt in plaats van afgelast, zal de omzet grotendeels slechts verplaatst worden in de tijd. Bestaande klanten zullen hun vraag weer hervatten en leveranciers zullen het voorraadniveau van bedrijven weer op peil brengen. De meeste klanten en leveranciers zullen niet sluiten, waardoor bestaande relaties intact blijven. Anderzijds hebben internationale bedrijven last van de gekrompen wereldhandel. Waar consumptie aantrekt in Nederland, kunnen de effecten van de coronacrisis voor de internationale industrie nog lang voelbaar blijven, doordat andere landen nog dicht zitten. Over 2020 als geheel daalt in dit scenario het bruto binnenlands product (bbp) met 1,2%. In 2021 zal Nederland zich sterk herstellen van deze crisis met een groei van het bbp.
- De volwassenheid op het gebied van digitalisering is toegenomen en zal zichtbaar blijven in de dienstverlening.

Gevolgen | **Financieel**

- De liquiditeitspositie van bedrijven zal tijdelijk verslechteren. Echter, gezonde bedrijven zullen met behulp van reserves, overheidssteun en afspraken met de bank en fiscus geen solvabiliteitsproblemen ondervinden.
- De betalingsproblemen richting klanten zullen beperkt blijven. Betalingstermijnen zullen waar mogelijk worden verlengd, maar dit zal geen desastreuze gevolgen hebben. Ook dit probleem wordt namelijk opgevangen door reserves, overheidssteun en afspraken met de bank en fiscus. We helpen elkaar gezamenlijk door de crisis heen.
- Vast personeel wordt efficiënt en flexibel ingezet om het verlies in 2020 te beperken.

Gevolgen | **Medewerkers**

- Het Centraal Planbureau (CPB) voorspelt een werkloosheid van 4,5% in 2021 als de contactmaatregelen drie maanden duren. Het relatief lage werkloosheidspercentage is onder andere als volgt te verklaren:
 - Het steunpakket van de rijksoverheid (NOW, TOZO) dat ervoor zorgt dat enkel het aantal gewerkte uren afneemt en het aantal ontslagen beperkt blijft.
 - Contracten van bepaalde duur kunnen niet vroegtijdig worden beëindigd gezien de voorwaarden van de cao.
 - Als de maatregelen omtrent contactbeperkingen worden opgeheven, is er sprake van snel en sterk economisch herstel en een bijbehorende toename in werkgelegenheid.
- Het werkloosheidspercentage neemt echter wel toe ten opzichte van 2019. Dit komt onder andere door:
 - een tijdelijke vacaturestop: er worden tijdelijk geen nieuwe medewerkers aangenomen. Starters, personen die terugkeren na een ziekteperiode en recentelijk ontslagen medewerkers hebben hierdoor moeite met het vinden van een baan
 - het ontslag van flexibele arbeidskrachten, waaronder oproep- en uitzendkrachten
 - het opzeggen van contracten met zzp'ers zodra de opdracht is afgelopen. Een groot aantal zzp'ers doet een beroep op de TOZO.
- Het aantal medewerkers dat per bedrijf besmet raakt met het coronavirus, is beperkt. De uitval van medewerkers en bijbehorend ziekteverzuim is behapbaar voor bedrijven.
- Medewerkers worden mogelijk op alternatieve functies en/of plekken ingezet. Zij moeten zich flexibel inzetten. Hier ontstaat mogelijk onbegrip.
- De diverse talenten van medewerkers worden ingezet om te komen tot creatieve oplossingen voor problemen die de crisis teweegbrengt.

Scenario 2: Langdurig

Start herstel **Na 6 tot 12 maanden**

In dit scenario worden de huidige contactbeperkingen aangescherpt en uitgebreid om de verspreiding van het virus krachtiger tegen te gaan. Er is sprake van een verdere obstructie van het openbare leven. Denk aan het sluiten van winkels en een restrictie op samenscholing van mensen in openbare ruimten. Dit zal leiden tot een langdurige economische crisis. Dit betekent langdurige vraaguitval en beperkingen in de operatie van bedrijven. Daarnaast zal de crisis ook breder zijn; meerdere sectoren zullen worden geraakt. De maatschappij blijft langer op slot. Economisch herstel zal pas na zes tot twaalf maanden plaatsvinden. Het consumentenvertrouwen herstelt matig.

Gevolgen | **Business**

- Naarmate de crisis verder voortduurt, zal de vraag naar goederen en diensten laag blijven, waardoor meerdere bedrijven genoodzaakt zullen zijn om hun productie af te schalen. Ook hier is er sprake van een sterke omzetsdaling. Veel kleine bedrijven zullen hierdoor sluiten en in sommige gevallen zullen herstructureringen in de organisatie plaatsvinden. De recessie zal het hele jaar duren, met als gevolg een daling van het bbp van 5,0% tot 7,7% ten opzichte van 2019.
- Tijdens de herstelperiode zullen bedrijven hun processen laten meegroeien met het stijgende volume, hoewel dit langer zal duren dan bij een tijdelijk scenario. Door de crisis is een aantal klanten en leveranciers failliet gegaan. Er zullen ook nieuwe relaties nodig zijn om zowel het volume als de bedrijfsprocessen weer op het oude niveau te krijgen. In 2021 verwacht het CPB een economische groei van 2,0% tot 3,8% door het herstel na de crisis.
- Er zullen nieuwe samenwerkingsverbanden en (digitale) proposities zijn ontstaan, door de grotere noodzaak krachten te bundelen en inventief te zijn.
- De digitaliseringsgraad zal hoger liggen dan bij het tijdelijke scenario.
- Consumenten zijn meer behoudend in hun uitgaven, waardoor het marktpotentieel lager ligt.

Gevolgen | **Financieel**

- De liquiditeitspositie van bijna alle bedrijven zal onder druk komen te staan. Meerdere bedrijven zullen dusdanig in financiële problemen komen dat faillissementen onafwendbaar zijn.
- Bedrijven die al financiële problemen hadden en organisaties met hoge vaste lasten die niet wendbaar genoeg zijn, zullen het eerst in de problemen komen.
- Het merendeel van de bedrijven zal betalingstermijnen oprekken om extra liquiditeit te genereren. Dit resulteert in een negatief domino-effect.
- Bedrijven met diepe zakken zullen gebruik maken van de crisis door marktaandeel te veroveren of goedkoop bedrijven over te nemen.
- Veel bedrijven zullen door hoge vaste kosten het jaar 2020 met verlies afsluiten, maar in 2021 is er ruimte voor herstel.

Gevolgen | **Medewerkers**

- Het CPB voorspelt een werkloosheid van 5,3% tot 8,4% in 2021 als de contactmaatregelen zes maanden duren. Het exacte percentage is sterk afhankelijk van de duur en de diepte van de recessie. Het werkloosheidspercentage wordt mede veroorzaakt door:
 - bedrijven die niet in staat zijn om al hun medewerkers in dienst te houden. Contracten van bepaalde duur worden niet verlengd
 - een tijdelijke vacaturestop: er worden tijdelijk geen nieuwe medewerkers aangenomen. Starters, personen die terugkeren na een ziekteperiode en recentelijk ontslagen medewerkers hebben hierdoor moeite met het vinden van een baan.
- De loongroei neemt sterk af.
- Het aantal medewerkers dat per bedrijf besmet raakt met het coronavirus, is hoog. De uitval van medewerkers en bijbehorend ziekteverzuim zorgt voor problemen voor bedrijven.
- Meerdere medewerkers krijgen ernstige fysieke gezondheidsklachten; zij bewegen te weinig tijdens de werkdag en hebben geen gezonde thuiswerkplek.
- Medewerkers hebben mogelijk onvoldoende kennis en vaardigheden om processen op een nieuwe manier uit te voeren.

Scenario 3: Aanhoudend

Start herstel **Na meer dan een jaar**

De COVID-19-crisis houdt lang aan en het aantal besmettingen blijft toenemen. Er ontstaat een diepe vertrouwenscrisis.

Tijdens deze crisis worden ook de vitale sectoren, waaronder de gezondheidszorg, politie en defensie, dusdanig geraakt dat de continuïteit van de dienstverlening ernstig onder druk komt te staan en dus ook deels uitvalt. Dit resulteert in grote schade voor zowel de economie als de samenleving. Marktomstandigheden verslechteren en er ontstaat langdurige, grote onzekerheid. We krijgen het virus onder controle door groepsimmunititeit of door ontwikkeling van een vaccin. Een precieze periode is niet aan te geven, maar zeker tijdens het volgende winterseizoen zullen er zeker nog contactbeperkingen zijn.

Gevolgen | **Business**

- Gedurende een langere periode zullen bedrijven een lager volume aan goederen en diensten bieden. De omzetzakking is voor veel bedrijven reden om te sluiten. Het CPB voorziet in dit scenario een daling van het bbp van 7,3%.
- De aanhoudende crisis zorgt voor een verschuiving in bestaande markten. Bedrijven moeten strategische overwegingen maken om hun producten en diensten relevant en winstgevend te houden. Mogelijk komen hier grootschalige herstructureringen in de organisatie uit voort.
- Tijdens de herstelperiode is het evenwicht in markten verschoven en zullen vele klant- en leveranciersrelaties verstoord zijn. Bedrijven moeten vele nieuwe relaties opbouwen en grote investeringen doen om de bedrijfsprocessen opnieuw op te bouwen. Daarbij zullen ze strategische overwegingen moeten maken, gegeven de nieuwe wereld.
- Door de langdurige recessie zal ook in 2021 een lichte daling van het bbp plaatsvinden. Het CPB voorspelt in dit scenario een daling van 2,7%.
- Nieuwe samenwerkingsverbanden en proposities hebben, ten koste van andere (meer conservatieve) proposities, een deel van de markt veroverd.
- De digitalisering in de dienstverlening heeft een grote en blijvende positie verkregen.
- Het consumentengedrag is veranderd naar meer behoudend, de potentiële markt is hierdoor flink afgenomen.

Gevolgen | **Financieel**

- De liquiditeitspositie van veel bedrijven zal zeer sterk onder druk komen te staan.
- De tijdelijke afspraken met banken zullen worden herzien om langetermijnafspraken te maken over de terugbetaling van leningen.
- Door de lengte en diepte van de recessie zal het aantal faillissementen sterk toenemen. Door afhankelijkheden in de keten zullen hele sectoren achter elkaar omvallen. Daardoor worden samenwerkingsverbanden en collectiviteit essentieel.
- Het merendeel van de bedrijven sluit 2020 met verlies af. Pas vanaf medio 2021 start het herstel van bedrijven.

Gevolgen | **Medewerkers**

- Het Centraal Planbureau (CPB) voorspelt een werkloosheid van 9,4% in 2021 als de contactmaatregelen een jaar stand houden. Het hoge werkloosheidspercentage kent verschillende oorzaken:
 - De langdurige en diepe recessie. Na het opheffen van de overheidsmaatregelen is er geen sprake van direct herstel.
 - Een forse toename in het aantal faillissementen. Hierdoor neemt het aantal werklozen sterk toe.
 - Bedrijven kunnen steeds minder medewerkers in dienst houden. Contracten van bepaalde duur worden niet verlengd. Bedrijven zullen ook genoodzaakt zijn een deel van hun vaste contracten te beëindigen op grond van bedrijfseconomische redenen (onder andere collectief ontslag).
 - Een langdurige vacaturestop: bijna een jaar lang worden er geen nieuwe medewerkers aangenomen. Met name starters en flexibele arbeidskrachten hebben moeite met het vinden van een baan.
- Gezien het hoge aantal medewerkers dat per bedrijf besmet raakt met het coronavirus, krijgen bedrijven gedurende een lange periode te maken met uitval van medewerkers en ziekteverzuim. Dit zorgt voor langdurige problemen voor bedrijven, maar creëert ook kansen: bedrijven huren tijdelijk flexibele arbeidskrachten in om de uitval op te vangen.
- Bedrijven hebben onvoldoende ervaring en expertise in huis om de langdurige crisissituatie effectief te doorstaan.