



Staat van het MKB: Jaarbericht 2016

Wendbaar en weerbaar in een nieuwe marktdynamiek

Ondernemers en overheid in een hogere versnelling

Voorwoord

De Nederlandse middelgrote en kleine bedrijven vormen samen de banenmotor van ons land. De cijfers spreken voor zich. Er zijn zo'n 3 miljoen voltijdsbanen in het MKB. Daarmee levert het MKB binnen het Nederlands bedrijfsleven ongeveer 70% van de werkgelegenheid en meer dan 60% van de toegevoegde waarde.

Het MKB heeft een aantal moeilijke jaren van krimp achter de rug. Gelukkig klimmen we nu langzaam uit het dal. De gezamenlijke omzet groeide in 2015 met ongeveer 0,3% en het bedrijfsresultaat met ca. 3%. Dat is hoopgevend.

Uit dit Jaarbericht blijkt vooral dat ondernemers en hun teams heel hard werken om zich aan te passen aan de wetten van de 'nieuwe' economie. Technologische veranderingen gaan steeds sneller en de wereld raakt alsmaar meer 'connected'. Dat biedt sommigen grote kansen, maar dwingt anderen om het roer om te gooien of te stoppen. Zo ontstaat een sterke dynamiek van starten en stoppen, groeien en krimpen. Dat hangt nauw samen met een markt, waarin een snellere selectie van ideeën en verdienmodellen plaatsvindt.

In 2014 heeft de minister van Economische Zaken het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering ingesteld. Het comité, dat zich inzet om het groeipotentieel van het MKB in Nederland te versterken, heeft in 2015 besloten om jaarlijks een rapport uit te brengen over het MKB. Met als doel om het begrip over deze belangrijke groep bedrijven te vergroten.

Dat is nodig, omdat steeds duidelijker wordt dat de kwaliteit van het Nederlands ondernemerschap voor een groot deel bepalend is voor onze toekomstige welvaart, ons welzijn en de samenhang in de maatschappij.

Onze uitgangspositie is goed. We ondernemen graag. We exporteren veel en onze instituties werken efficiënt. In internationale ranglijsten voor concurrerende economieën scoren we hoog.

Toch weten we de gunstige omstandigheden nog niet genoeg te vertalen in economisch succes. De groei is te bescheiden; we halen er nog niet uit wat erin zit. Dit jaarbericht geeft aan wat er nodig is om in een hogere versnelling te raken. Kernwoorden daarin zijn: wendbaarheid en weerbaarheid.

'Het is niet de sterkste van de soort die overleeft, noch de meest intelligente. Het is degene die zich het best weet aan te passen aan de veranderingen', zei Darwin in 'the Origin of Species'. Hij doelde daarbij niet op bedrijven of economische sectoren. Toch gaat zijn stelling daar ook op. Wereldwijd veranderen economieën steeds sneller.



‘Nederland’ kan winnen door die dynamiek te erkennen en het bedrijven mogelijk te maken zich sneller aan te passen en de goede mensen te vinden. Daarvoor moeten we de juiste voorwaarden scheppen. De acties zijn niet nieuw, de urgentie er iets mee te doen wel:

- Bevorderen van een arbeidsmarkt die aansluit bij de dynamiek van het nieuwe ondernemen.
- Versteving van het Eigen Vermogen van het MKB en toegang tot grotere diversiteit aan financieringsinstrumenten.
- Verbetering kwaliteit van het ondernemerschap.
- Snellere aanpassing van onderwijsaanbod aan de vraag.
- Stimuleren van netwerken tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers, kennisinstellingen en regelgevers.

We hopen dat die urgentie uit dit jaarbericht helder naar voren komt. Samen moeten we ons sterk maken voor een MKB dat wendbaar en weerbaar kan inspelen op de uitdagingen van een nieuwe marktdynamiek.

Het comité is veel dank verschuldigd aan de makers van het jaarbericht, het ministerie van Economische zaken en het CBS in het bijzonder.

Het Comité voor Ondernemerschap en Financiering,

Harold Goddijn,
voorzitter

Samenvatting

Staat van het MKB: de stille motor van onze economie groeit

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) vormt het fundament onder onze economie. Omdat het uit zoveel verschillende ondernemingen bestaat, is dat misschien niet altijd even zichtbaar. Maar als we van al die midden- en kleinbedrijven één onderneming zouden maken, dan zou die met een omzet van meer dan € 860 miljard in 2015 verreweg het grootste bedrijf van Nederland zijn. Het MKB is vooral belangrijk voor de werkgelegenheid in ons land: het biedt werk aan meer dan vier miljoen mensen. Uit de meest recente cijfers blijkt dat dit belang ook nog toeneemt: het MKB zorgde voor groei van de werkgelegenheid, terwijl die in het grootbedrijf afnam. Na een aantal moeilijke jaren staan steeds meer signalen op groen. Het vertrouwen onder MKB-ondernemers neemt weer toe en het aantal vacatures is vanaf eind 2013 tot in de tweede helft van 2016 alleen maar gegroeid.

MKB-landschap in beeld: één miljoen unieke verhalen

Het MKB bestaat uit talloze bedrijven, die allemaal verschillen naar schaal, organisatie en verdienmodel. Daardoor kan het MKB uiteenlopende klanten en markten bedienen. Het is ook deze verscheidenheid die de basis legt voor de grote bijdrage aan de toegevoegde waarde en werkgelegenheid in Nederland. Binnen de grote variatie aan ondernemingen bestaan vier archetypen: zzp'ers, starters, scale-ups en MKB bedrijven met een gevestigde marktpositie.

Elk archetype heeft een eigen economische functie en kent specifieke kansen en uitdagingen. Daardoor variëren ook de mogelijkheden voor en behoeften aan beleid en ondersteuning. Het economisch en maatschappelijk debat besteedt veel aandacht aan

zzp'ers, starters en scale-ups. Deze groepen zorgen voor dynamiek en flexibiliteit in onze economie. Maar het gevestigd MKB levert de meeste werkgelegenheid en toegevoegde waarde. Deze groep relatief stabiele ondernemingen, vaak familiebedrijven, vormt de ruggengraat van het MKB.

MKB in een nieuwe realiteit: het ondernemingsklimaat wordt dynamischer

Nederland ontwikkelt zich snel tot een op technologie gebaseerde samenleving. Technologie, vooral ICT, verandert en verlegt grenzen. Bedrijven moeten steeds meer over de grenzen van hun branche, hun regio of zelfs ons land heen kijken. Dat brengt een dynamiek op gang die geen enkele sector onberoerd laat. Het biedt ruimte voor nieuwe bedrijven, initiatieven en verdienmodellen. Tegelijkertijd vraagt het van gevestigde MKB bedrijven dat zij zich voortdurend vernieuwen en aanpassen. Het resultaat is een markt die continu in beweging is. Met meer bedrijven die bedrijfsactiviteiten veranderen, een hoog niveau van toe- en uittreding en meer bedrijven die groeien en krimpen.

De impact die dit heeft wordt pas echt duidelijk op het niveau van bedrijfstakken, bijvoorbeeld in de detailhandel. In relatief korte tijd gingen klant en bedrijf online met elkaar zakendoen, verdwenen bekende merken en kwamen er nieuwe succesvolle merken voor terug. Als we inzoomen op de dynamiek tussen succesvolle en minder succesvolle bedrijven, dan worden grote verschuivingen zichtbaar. Bij bedrijven die het moeilijk hadden verdwenen er 45.000 banen; bij nieuwe toetreders en succesvolle bedrijven kwamen er juist 45.000 banen bij. Het laat een dynamiek zien waar bewegingen van werkgelegenheidsgroei en -krimp gelijktijdig plaatsvinden en het gezicht van een sector kunnen veranderen.

Ook de maatschappij zelf verandert. We staan in ons land voor nieuwe uitdagingen op gebieden als klimaat, energie en vergrijzing. Bovendien verandert de manier waarop mensen willen en kunnen bijdragen aan de economie en maatschappij. Een steeds grotere groep zorgt zelfstandig voor zijn eigen inkomen, is ondernemend, en vindt hierin een manier om persoonlijke ambities en waarden na te streven. Zo transformeert Nederland tot een ondernemende economie, die enorme kansen biedt, maar ook nieuwe uitdagingen en vraagstukken meebrengt.

MKB in beweging: wendbaarheid en weerbaarheid zijn sleutel voor succes

In de nieuwe marktdynamiek kunnen factoren en ingrediënten voor succes snel veranderen. Dat vergt veel van de wendbaarheid van ondernemingen. Ze moeten snel kunnen inspelen op al deze veranderingen. Daarnaast doet het een beroep op hun weerbaarheid: het vermogen om standvastig ambities waar te maken, ook als de weg daarnaartoe onvoorspelbaar en grillig is.

Het MKB is het fundament van de economie en de grootste banenmotor van Nederland. Het verbeteren van de wendbaarheid en de weerbaarheid van het MKB verstevigt dit fundament en legt de basis voor meer groei, meer banen en meer welvaart in Nederland. Dat stelt niet alleen andere eisen aan de ondernemer maar ook aan het ondernemingsklimaat, bijvoorbeeld in termen van een passend aanbod van financiering, scholing en vaardigheden.

Een ondernemingsklimaat dat het MKB tot meer wendbaarheid en weerbaarheid in staat stelt is het werk van vele mensen en organisaties: van ondernemers en werknemers, kennis- en financieringsinstellingen tot brancheverenigingen en de overheid. De overheid kan zich binnen het ondernemingsklimaat meerdere rollen aanmeten. In de rol van regelgever is het van belang dat een scherp beeld wordt gevormd hoe regulering niet alleen de weerbaarheid, maar ook aan de wendbaarheid van ondernemingen raakt. Naast haar rol als regelgever speelt de overheid in toenemende mate een rol als regisseur, aanjager en verbinder. Zo kan de overheid het MKB helpen voorop te lopen in nieuwe ontwikkelingen, vernieuwing in de markt voor bedrijfsfinanciering aanjagen, of talent, ideeën en kennis rondom nieuwe kansen in netwerken of hubs bij elkaar brengen.

Succes in een nieuwe marktdynamiek vraagt van iedereen iets. Ondernemers, werknemers en overheid zullen samen aan de slag moeten voor een ondernemingsklimaat dat wendbaarheid en weerbaarheid bevordert. Met elkaar kan gezorgd worden voor een succesvol MKB in een nieuwe marktdynamiek.

Het verbeteren van de
wendbaarheid en de weerbaarheid
van het MKB verstevigt het fundament
en legt de **basis voor meer groei,**
meer banen en meer welvaart in Nederland

Introductie

De Nederlandse economie is veelzijdig en functioneert in de kern goed. Daar wordt iedere dag op veel plaatsen hard aan gewerkt. Om welvarend te blijven, moeten we snappen hoe onze welvaart tot stand komt. Wie draagt daar op welke manier aan bij? Wat gaat er goed en wat kan beter? Als we daar gedetailleerd inzicht in hebben, kunnen we succesvoller inspelen op kansen en ons beter weren tegen bedreigingen.

In 2014 constateerde McKinsey dat we dat inzicht onvoldoende hebben. De grootste motor van onze economie – het MKB – is namelijk niet de meest zichtbare. Die motor bestaat uit een veelheid aan middelgrote en kleinere bedrijven, die ieder voor zich misschien beperkt zichtbaar zijn, maar die samen het fundament vormen van onze economie. Meer zichtbaarheid van deze groep als geheel, en van de bijdrage van groepen daarbinnen, is wenselijk.

De Staat van het MKB volgt op de aanbeveling van McKinsey om een uitgebreide feitenbasis op te bouwen voor deze groep. Die feitenbasis is er voor iedereen en kan worden geraadpleegd via www.staatvanhetmkb.nl. Dit jaarbericht vertelt het verhaal achter de cijfers. Het wil inspiratie bieden aan ondernemers en beleidsmakers. Het verhaal is als volgt opgebouwd:

Figuur 1: Hoofdstukindeling jaarbericht



Totstandkoming jaarbericht

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering heeft, na de lancering van De Staat van het MKB eind 2015, het initiatief voor dit jaarbericht genomen. Uitgangspunt daarbij is dat het maatschappelijk van belang is om de onmisbare bijdrage van MKB-ondernemers aan onze welvaart jaarlijks vast te leggen en zichtbaar te maken. Het CBS en het ministerie van Economische zaken hebben intensief samengewerkt aan de totstandkoming van dit jaarbericht. Om deze verslaglegging mogelijk te maken heeft het CBS nieuwe databronnen en methodes ingezet. Deze zijn geanalyseerd en geïnterpreteerd op het ministerie van Economische Zaken. De nieuwe inzichten die dat heeft opgeleverd vormen de basis van dit jaarbericht. Om ook het

verhaal achter de cijfers te kunnen vertellen, heeft het ministerie van Economische Zaken een uitgebreide gespreksronde georganiseerd met ondernemers in het MKB, branches, banken en kennisinstellingen. Medewerkers van het ministerie hebben met meer dan 50 mensen gesproken over de actuele uitdagingen en de toekomstverwachtingen van het MKB.

Daarnaast is samen met MKB Nederland gezocht naar verhalen en quotes van ondernemers om extra achtergronden te bieden. De cijfers en de verhalen zijn gecombineerd tot dit jaarbericht met ondersteuning van McKinsey & Company. McKinsey heeft belangeloos meegewerkt en hoopt hiermee een bijdrage te leveren aan het stimuleren van ondernemerschap in Nederland.

Dit jaarbericht vertelt
het verhaal **achter de cijfers**
zodat het inspiratie biedt
voor **ondernemers en**
beleidsmakers



1. De stille motor van onze economie groeit

Ondernemers in het midden- en kleinbedrijf kom je overal tegen. In alle uithoeken van het land en met uiteenlopende activiteiten en bedrijfsgroottes. Bij elkaar telde het MKB-bedrijfsleven¹ in 2015 ongeveer 965.000 bedrijven waaronder 715.000 zzp'ers². Van de bedrijven die personeel in dienst hebben waren er iets meer dan 200.000 met maximaal tien mensen in dienst. Van de bedrijven met meer dan tien mensen in dienst behoren er ca. 40.000 tot het kleinbedrijf en ca. 8.000 tot het middenbedrijf.

Al deze bedrijven hebben met elkaar gemeen dat ze afzonderlijk een beperkte schaal hebben en daarmee niet altijd even goed zichtbaar zijn. Toch zijn ze samen, alles bij elkaar opgeteld, cruciaal voor de vitaliteit van onze economie. Het is van groot maatschappelijk belang om dit goed zichtbaar te maken.

Dit hoofdstuk doet dat op de volgende onderdelen:

- Grootste bedrijf van Nederland: omvang MKB en bijdrage aan economie
- Klanten en markten bedienen met uiteenlopende schaalgroottes en organisatiemodellen
- Verbeterd economisch klimaat: stille motor van de economie groeit weer

Grootste bedrijf van Nederland

Voor de meeste mensen zal het niet moeilijk zijn om een idee te hebben van de omvang van een grote multinational. Maar hoe vorm je een beeld van het gezamenlijke belang van bijna één miljoen sterk uiteenlopende bedrijven? Eén manier is om precies datgene te doen wat grote bedrijven ook doen: alle prestaties consolideren tot één jaarrekening van het totale midden- en kleinbedrijf.

De gecombineerde jaarrekening van het MKB laat zien dat bij een omzet van circa 864 miljard euro de winst voor belasting 64 miljard euro bedroeg.³

1. Met de term "MKB-Bedrijfsleven" wordt aangesloten op de internationaal gehanteerde term van de "business economy" en de internationaal meest gehanteerde afbakening van het midden- en kleinbedrijf (MKB). De business economy omvat geen overheidsgerelateerde sectoren als zorg en onderwijs, de agrarische sector en de financiële dienstverlening. Tot het MKB behoort een bedrijf als er minder dan 250 personen werkzaam zijn. Door deze afbakening tellen cijfers niet op tot alle bedrijven in Nederland.

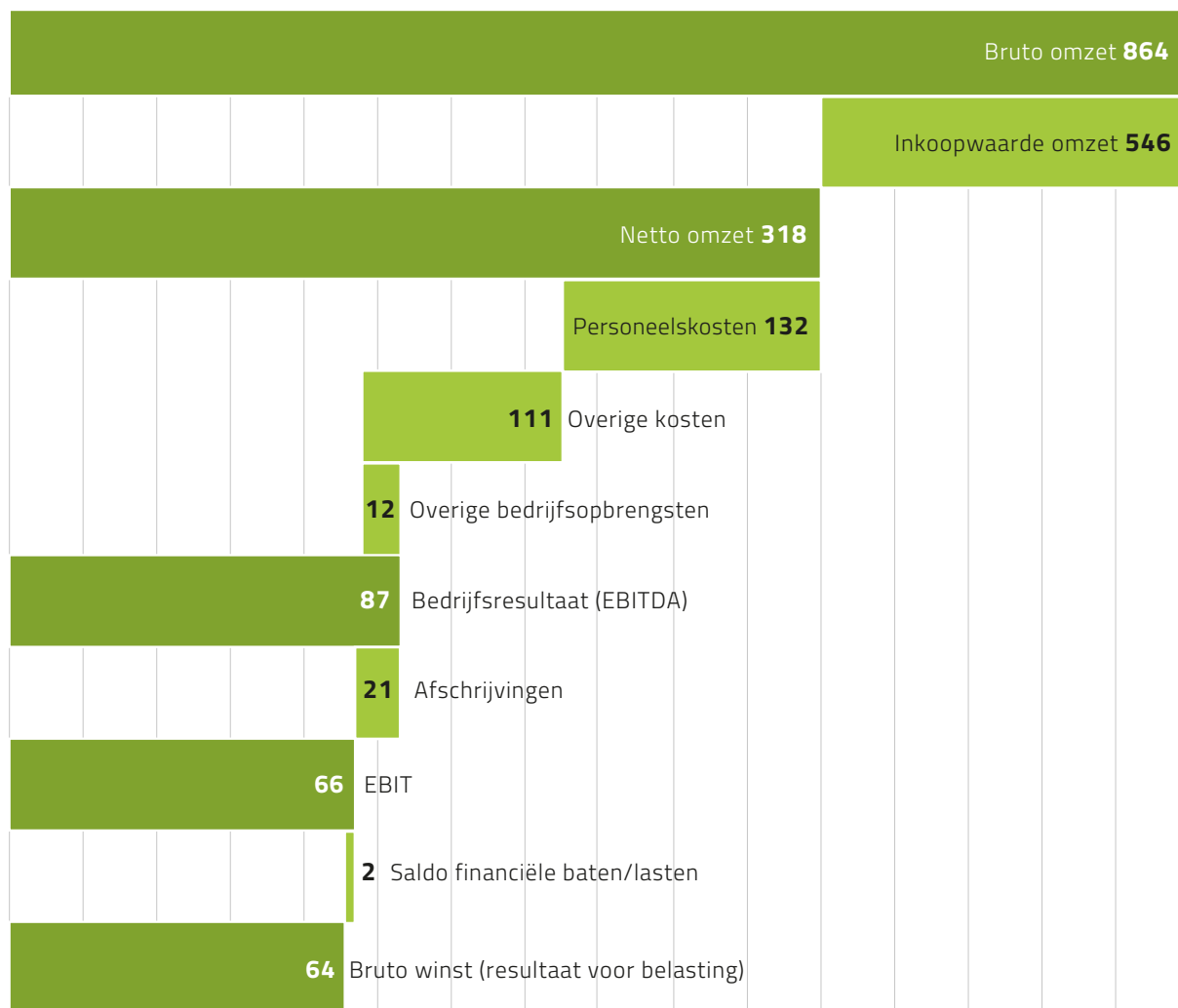
2. CBS cijfers over zzp kennen doorgaans als uitgangspunt de persoon en zijn of haar positie op de arbeidsmarkt. Deze publicatie kijkt naar het bedrijf en het aantal personen dat daar werkzaam is. Er wordt gesproken over 'zzp' als er in een bedrijf niet meer dan 1 persoon werkzaam is. Om statistische redenen kan dit ook afrondingen betreffen, zodat bedrijven ofwel tot de categorie zzp ofwel tot het microbedrijf kunnen worden toebedeeld. Door deze definitie kan er verschil optreden met andere cijfers over zzp.

3. Het consolideren van het MKB tot één bedrijf is gelukt voor ongeveer 96% van het MKB bedrijfsleven (business economy). Hierdoor ontstaat een klein verschil met eerder gerapporteerde cijfers over het MKB op www.staatvanhetmkb.nl en zijn deze cijfers dus niet volledig vergelijkbaar.

[Klik hier voor meer informatie >>>](#)

Figuur 2: Geconsolideerde winst- en verliesrekening van het MKB in 2015, op basis van voorlopige cijfers, in miljard EUR

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.



* Consolidatie van alle bedrijven met minder dan 250 werkzame personen, inclusief ZZP'ers wiens loon als winst weergegeven is

Als dit geconsolideerde bedrijf zou worden toegelaten op de lijst met grootste bedrijven ter wereld, de Fortune 500, zou het niet alleen de eerste positie innemen, maar ook nog eens twee keer zo groot zijn als de nummer twee. Daarmee is het MKB ook groter dan alle grote Nederlandse ondernemingen die de lijst hebben gehaald bij elkaar. Natuurlijk opereert het MKB niet daadwerkelijk als een enkel bedrijf en dient de

winst- en verliesrekening vooral ter inspiratie.

Gegeven de grote verschillen in de productiestructuur van het middenbedrijf, het kleinbedrijf en de bedrijven met minder dan 10 werkzame personen, is er voor elk van deze groepen een aparte winst- en verliesrekening gemaakt. Deze zijn te vinden op www.staatvanhetmkb.nl.

We moeten hierbij wel bedenken dat de economische activiteiten van dit geconsolideerde bedrijf alleen betrekking hebben op het deel dat in Nederland neerslaat. Dat is anders dan de jaarrekeningen van grote multinationals, waarin de activiteiten en productie zich verdelen over de hele wereldbol. Daarom is het interessant om te kijken hoe de bijdrage aan de Nederlandse economie van het grootbedrijf zich verhoudt tot de bijdrage van het MKB. Dan valt op dat het MKB op belangrijke economische indicatoren een substantieel aandeel levert, vooral als het gaat om de werkgelegenheid. Het MKB is echt de banenmotor van Nederland.

Klanten en markten bedienen met uiteenlopende schaalgroottes en organisatie-modellen

Het MKB levert dus een groot aandeel in de prestaties van de Nederlandse economie. Maar hoe komt die bijdrage precies tot stand en welke concrete

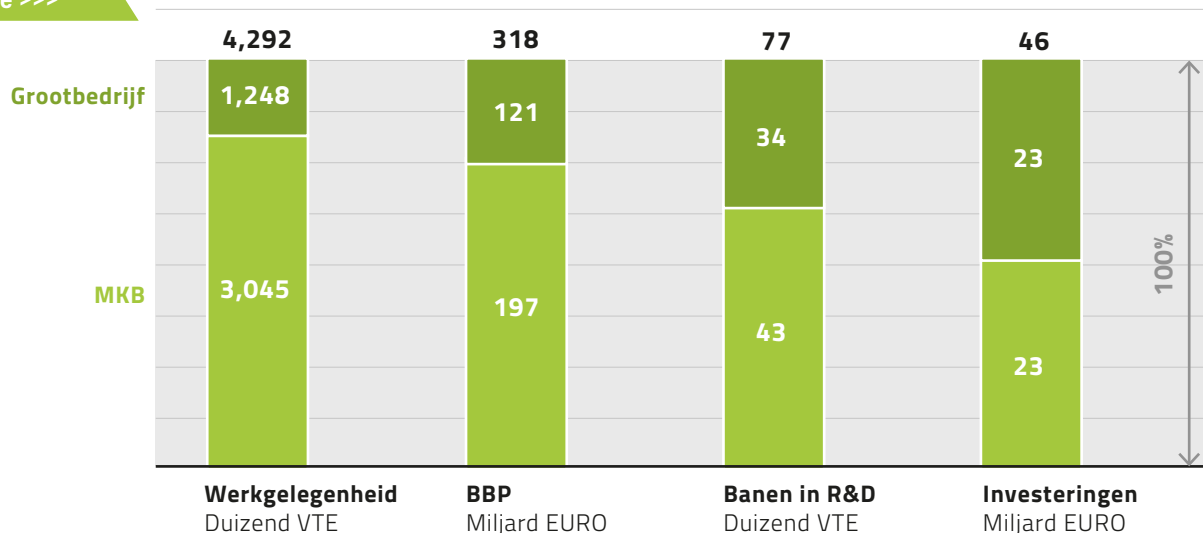
bedrijfsactiviteiten zitten erachter? Is het grootste deel afkomstig uit de detailhandel of de horeca, of misschien juist uit de bouw of de industrie? Het 'geheim' achter de grote bijdrage aan de economie is dat het MKB juist door de diversiteit in schaal-, organisatie-, en verdienmodellen uiteenlopende klanten en markten kan bedienen. Er is dus niet echt sprake van een uitzonderlijke concentratie.

Figuur 4 laat zien dat het MKB in alle sectoren van de economie voor banen zorgt. Bovendien is elke hoofdsector in de figuur nog weer uit te splitsen in subsectoren die soms flink van elkaar verschillen, wat deze observatie verder versterkt. Alleen al binnen de industrie zijn MKB-bedrijven actief in onder andere de voedselverwerking, elektrotechniek, metaalindustrie en op het gebied van bouwmaterialen.

Figuur 3: Bijdrage MKB en grootbedrijf in 2014 aan totaal bedrijfsleven

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.

Klik hier voor meer informatie >>>



- MKB is de banenmotor van de economie met 4 miljoen banen en 3 miljoen VTE.
- MKB realiseert een toegevoegde waarde van 197 miljard euro.
- MKB investeert in de toekomst met 23 miljard euro aan investeringen in materiele activa en 43.000 voltijds R&D arbeidsplaatsen.

Nederlands MKB internationaal vergeleken

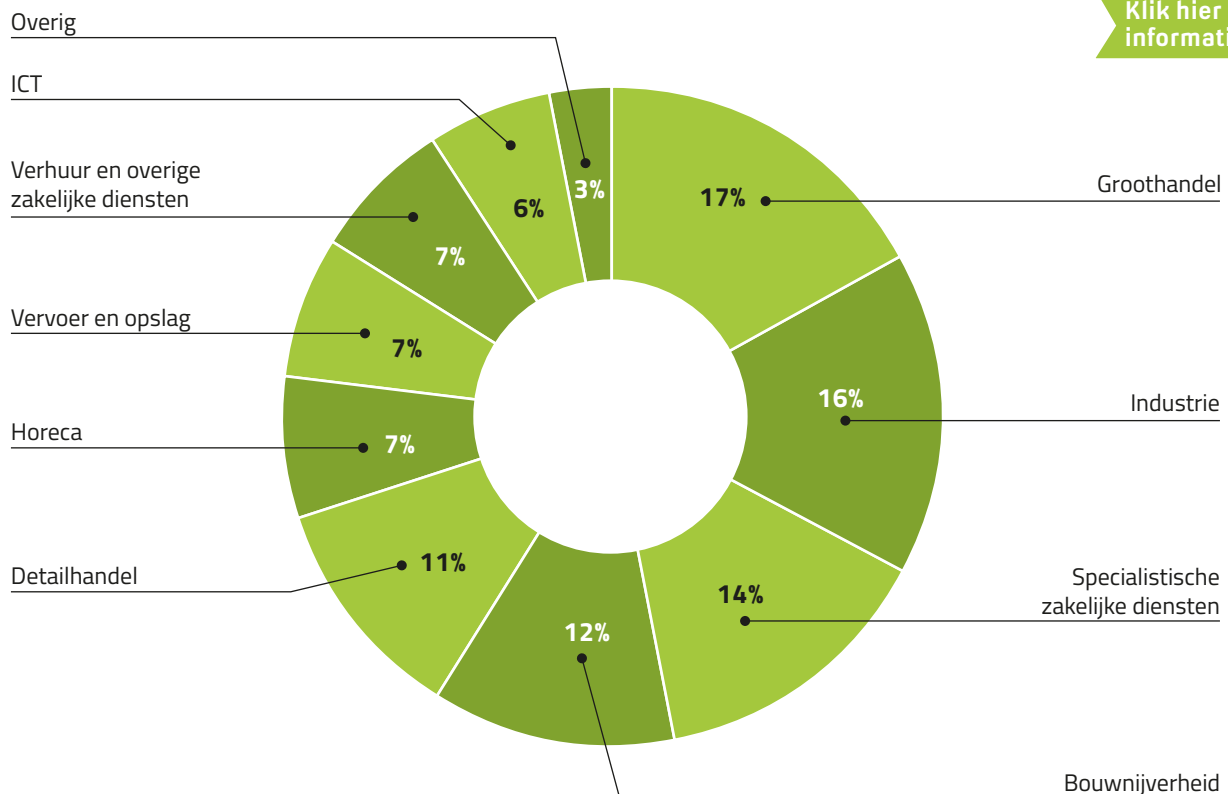
Nederland heeft een op diensten gerichte economie. Dat geldt nog eens in het bijzonder voor het MKB. Waar in Europa gemiddeld 32% van de mensen in het MKB werkt in 'Bouw en Industrie' is dat in Nederland 23%. Het overgrote deel werkt in ons land in diensten en handel. In vergelijking met andere landen is het aantal bedrijven fors toegenomen, vooral doordat veel mensen als zzp'er aan de slag zijn gegaan.
http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_nl

Binnen elke bedrijfstak zien we verschillende schaal-, organisatie- en verdienmodellen. Tegelijkertijd zeggen die gemiddeld genomen wel iets over de specifieke productiestructuur in een bedrijfstak. In het algemeen onderneemt men in de industrie bijvoorbeeld met een andere schaalgrootte dan in de detailhandel of de horeca. Zo scoort de industrie in het totale MKB laag in aantal bedrijven, maar in de groep middenbedrijven is de industrie het grootst. Omgekeerd: in sectoren als detailhandel en zakelijke diensten komen middenbedrijven relatief weinig voor. Daar zie je veel zzp'ers en bedrijven met minder dan 10 personeelsleden.

MKB-bedrijven hebben deels met dezelfde invloeden te maken. Dat geldt bijvoorbeeld voor bedrijfskundige factoren of economische en maatschappelijke ontwikkelingen die samenhangen met een kleinere schaal. Tegelijkertijd zijn er ook zaken, waar alleen een specifieke (soms lokale) markt of bedrijfstak mee te maken krijgt. Bijvoorbeeld een veranderend ondernemingsklimaat door wet- en regelgeving, grillig klantgedrag of de doorwerking van nieuwe sleuteltechnologieën. Bovendien heeft de ene onderneming of bedrijfstak meer met internationale concurrentie te maken dan de andere.

Figuur 4: Door MKB gegenereerde werkgelegenheid naar sectoren

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.



Sommige sectoren, zoals de bouw en de horeca, zijn immers sterk lokaal georiënteerd, terwijl andere, zoals industrie of ICT, meer in internationale waardeketens opereren.

Verbeterd economisch klimaat: stille motor van de economie groeit weer

De Nederlandse economie ging na 2008 door een diepe dubbel-dip recessie. Dat heeft iedereen in ons land geraakt en dus ook het MKB. Gelukkig staat de economie er nu beter voor dan enkele jaren geleden. In 2015 neemt na twee jaar van terugloop de totale omzet in het MKB weer toe. Op basis van een groei van 0,3% zou de omzet naar schatting € 871 miljard bedragen. Opvallend is verder dat sinds 2013 de werkgelegenheid in het MKB weer licht groeit. Dat is niet het geval bij het grootbedrijf: daar daalt de

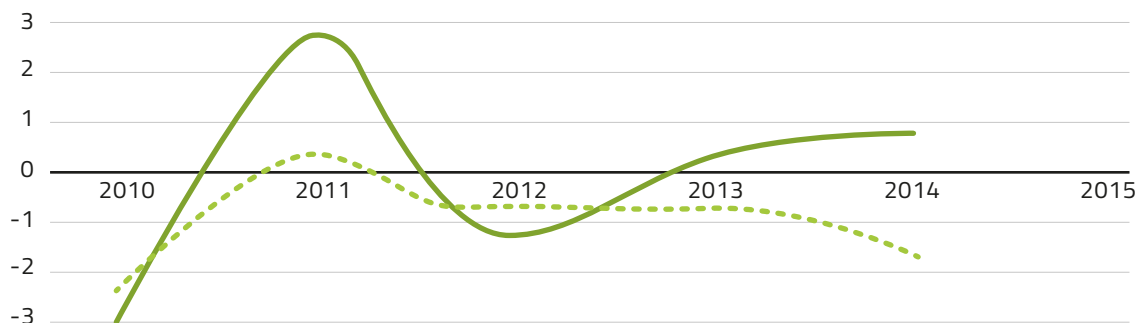
werkgelegenheid sinds 2011. Het MKB is en blijft de banenmotor van de economie. Het herstel van omzet en werkgelegenheid in het MKB lijkt zich door te zetten. Het ondernemersvertrouwen in het MKB groeit sinds het eerste kwartaal van 2015 en is sinds het vierde kwartaal van dat jaar stabiel op een hoog niveau. Gunstig voor het MKB als banen-motor is verder dat ook het aantal ontstane en vervulde vacatures verder blijft stijgen (zie figuur 6).

Een conjunctuur die in het algemeen aantrekt, betekent nog niet automatisch dat het overall goed gaat, juist ook doordat markten soms door uiteenlopende factoren worden beïnvloed. Figuur 7 laat zien dat er vooral in de detailhandel en de bouw nog altijd relatief veel bedrijven met krimpende werkgelegenheid zijn.

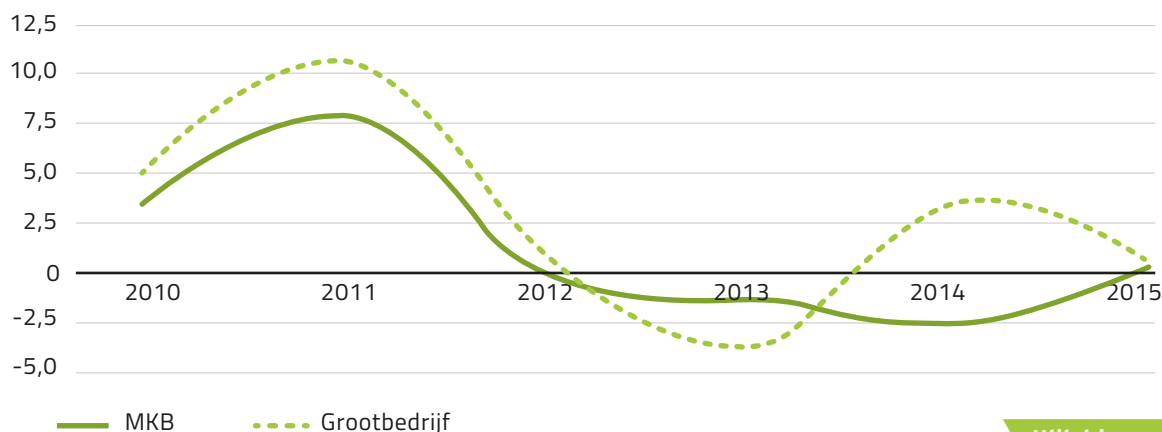
Figuur 5: Groei van het MKB en grootbedrijf, 2010-2014/2015
(2015 op basis van voorlopige cijfers)

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.

% Groei VTE t.o.v. een jaar eerder



% Omzetgroei t.o.v. een jaar eerder



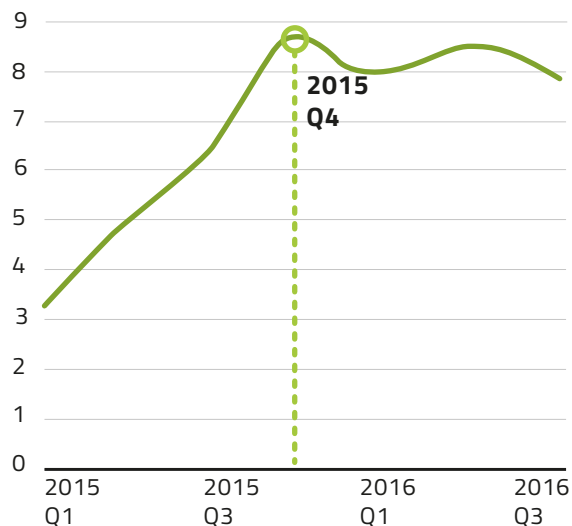
Klik hier voor meer informatie >>>

[Klik hier voor meer informatie >>>](#)
Figuur 6: Conjunctuur MKB op basis van vacatures en ondernemersvertrouwen

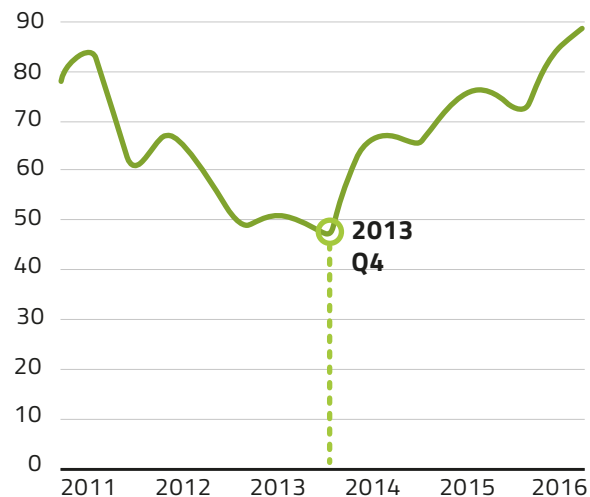
bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.

Ondernemersvertrouwen in het MKB

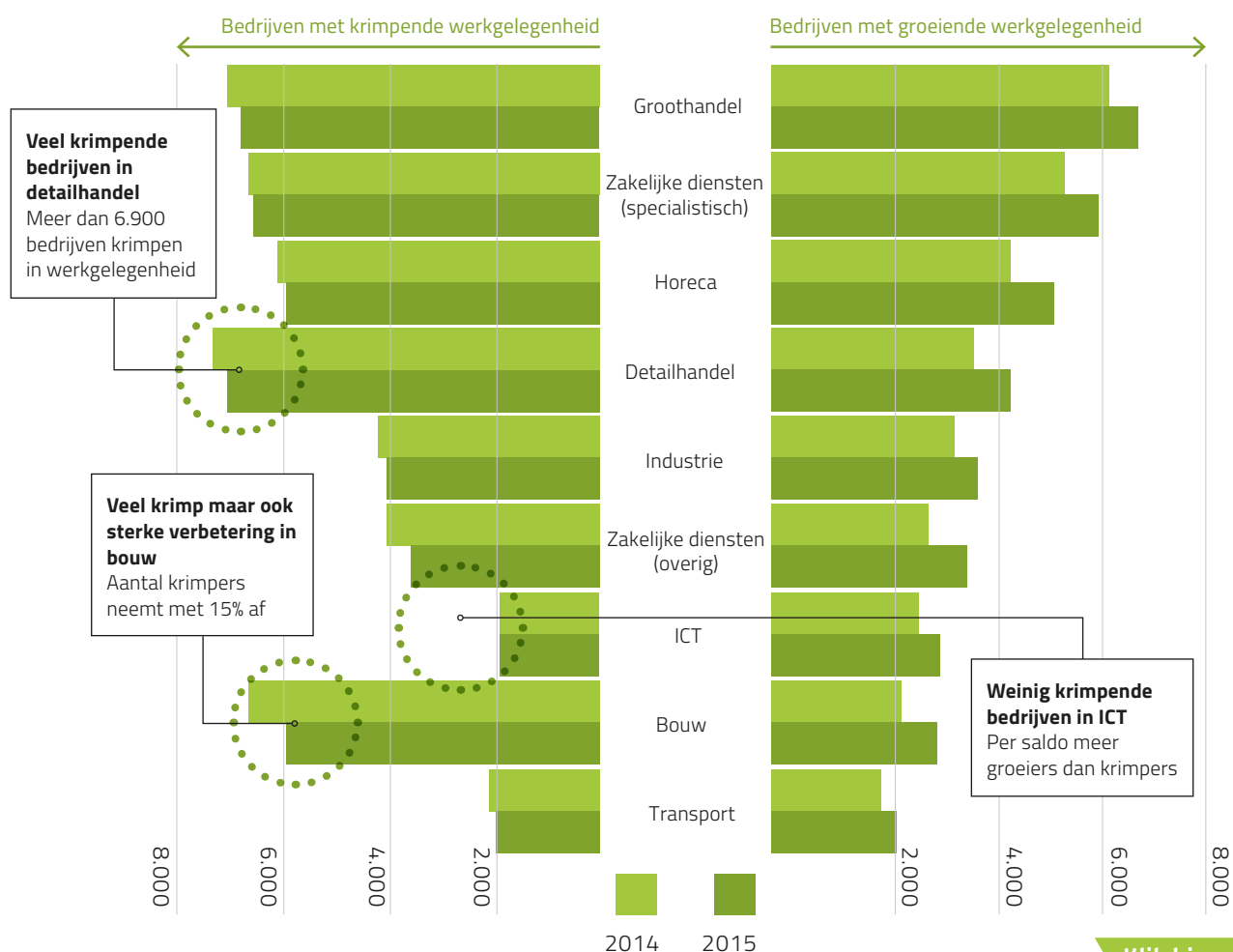
Indicator

**Openstaande vacatures in het MKB**

x 1.000

**Figuur 7:** Aantal bedrijven met groei en krimp in werkgelegenheid, naar sector, 2014/2015

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.


[Klik hier voor meer informatie >>>](#)



2. Eén miljoen unieke verhalen, vier archetypes

De kracht van het MKB is dat het met uiteenlopende schaal-, organisatie- en verdienmodellen heel verschillende klantgroepen en markten kan bedienen. Die diversiteit in klanten en markten is bijna oneindig. Datzelfde geldt in principe ook voor de kenmerken van de organisatie. Achter elke onderneming zit een ondernemer met een eigen verhaal. Dat maakt dat die ene Staat van het MKB eigenlijk een verzameling is van bijna één miljoen unieke verhalen van ondernemers. Elk met een eigen visie op wie de klanten zijn en hoe hij of zij die het best kan bedienen.

Ondanks deze grote diversiteit kunnen we aan de organisatiekant een paar relevante subgroepen onderscheiden. En dat is heel zinvol en nuttig. Onderzoeksbureau Panteia ontwikkelde voor het ministerie van Economische Zaken hiervoor in 2015

een nieuwe typologie. Die is door het ministerie van Economische Zaken verder ontwikkeld tot vier archetypes: zzp'ers, scale-ups, starters en gevestigde MKB-bedrijven⁴. Dit hoofdstuk beschrijft deze archetypes en hun rol binnen het MKB-bedrijfsleven.

Figuur 8: Vier archetypes MKB ondernemingen



* Groei in VTE in 3 jaar tijd, komt overeen met >10% jaar op jaar.

Bedrijven met minder dan 10 personen dienen minimaal 3,3 VTE gegroeid te zijn.

4. Onderzoeksbureau Panteia ontwikkelde in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken in 2015 een nieuwe typologie voor het midden- en kleinbedrijf. Die resulteert in de types: zzp, starter, regulier mkb en op nieuwe waarde gericht mkb. De eerste twee archetypen komen overeen met de typologie van Panteia. De andere twee zijn anders gedefinieerd. Waar Panteia spreekt van 'regulier mkb', spreekt dit rapport over 'gevestigd mkb': bedrijven die langer dan 10 jaar op de markt actief zijn. Waar Panteia spreekt van 'op nieuwe waarde gericht mkb' spreekt dit rapport van scale-ups: bedrijven die substantieel groeien in termen van werkgelegenheid.

Conceptueel model van vier archetypes

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie kwam onderzoeksbureau Panteia tot twee dimensies om verschillende organisatiemodellen binnen het MKB vast te stellen. Deze kijken in de eerste plaats naar de levensfase waarin een onderneming zich bevindt en ten tweede naar de strategie, ambitie en doelstelling van de onderneming. Daarmee zeggen ze iets over het soort organisatie in termen van marktbenadering en de dynamiek waarmee ze te maken hebben.

Op basis van de dimensies onderscheiden we vier verschillende groepen ('archetypes') die elk een eigen rol hebben in de economie en de samenleving. Hun kansen en uitdagingen hangen daarmee samen. De vier archetypes staan in figuur 8 beschreven.

Het archetype **zzp'er** kenmerkt zich vooral door een focus op eigen zelfstandigheid. Het werken met dit specifieke organisatiemodel – zelfstandig en zonder personeel – is niet alleen een middel, maar deels ook een doel op zich. Dit combineert goed met persoonlijke ambities en doelstellingen. Vaak ligt een specifieke, persoonsgebonden kennis of vaardigheid aan de basis van het ondernemerschap van de zzp'er. Werken als zzp'er is laagdrempelig, zowel in termen van toe- als in uittreding. Daardoor omvat het archetype ook een grote groep starters en mensen die in parttime ondernemen.

ZZP > Doen wat ik leuk vind en waar ik goed in ben.

"Drie jaar geleden heb ik mijn bedrijf verkocht en ben ik in m'n eentje opnieuw gestart: als interim-manager voor gemeenten, gespecialiseerd in verandering en versnelling. Ik had een onderzoeksbureau met 25 medewerkers en heb in die tijd alles meegemaakt. Maar ik was gaandeweg meer aan het managen dan zelf aan het ontwikkelen. In mijn eentje kan ik de opdrachten aannemen die ik echt leuk vind en waar ik goed in ben. Ik kan m'n tijd zelf indelen en ben af van de ballast die bij een groter bedrijf hoort. Een verademing!"

Geeske Wildeman



Het archetype **scale-up** wil een meestal ambitieus doel bereiken voor de onderneming. Daarvoor is groei nodig: een scale-up is bezig met het opbouwen, opschalen en vaak actief veranderen van zijn organisatie. Dit uit zich in allerlei activiteiten: van het uitbreiden van de productie of het openen van een nieuwe vestiging tot het opzetten van gespecialiseerde functies die zich bijvoorbeeld bezighouden met innovatie, financiën of marketing. Scale-ups zijn in alle sectoren te vinden, zijn zowel jong als oud, en realiseren hun groei zowel autonoom als door fusies of overnames.

Het archetype **starter** is bezig een positie op de markt te veroveren en, afhankelijk van de sector, kan daar enige tijd overheen gaan. Centraal staat het eigen (nieuwe) idee over hoe het aangeboden product, de dienst of het verdienmodel aansluit bij de wensen van de klant. De uitdaging voor de starter is om van een idee op papier ook een werkend bedrijf te maken en

zal soms gaandeweg de strategie of het verdienmodel moeten aanpassen. Niet elke starter heeft dezelfde ambitie of doelstellingen. Een deel streeft vooral (eigen) zelfstandigheid na; een ander deel komt met innovatieve, radicale concepten en de potentie een markt te veranderen. In dat geval spreken we van startups.

Het archetype **'gevestigd MKB'** is al geruime tijd op de markt actief. Deze bedrijven zitten dus in een andere levensfase. Het feit dat de onderneming al lange tijd actief is, toont aan dat er een gerichte exploitatiestructuur is neergezet die een reële marktkans benut en een bepaalde klantgroep bedient. Daardoor draaien deze bedrijven veel productie. De keerzijde daarbij is dat markten en klanten op den duur veranderen, waardoor het door de tijd heen ook nodig zal zijn om de exploitatiestructuur en het verdienmodel aan te passen om succesvol te blijven.

Scale-up > Van leuk idee naar een internationaal bedrijf: Milestone Cards

Milestone Cards maakt kaarten om bijzondere momenten te markeren. Het bedrijf is vier jaar geleden begonnen, inmiddels FD Gazelle, en officieel een scale-up. "Toen ik moeder werd, bedacht ik dat het leuk zou zijn om de bijzondere momenten in de ontwikkeling van m'n baby op de foto vast te leggen met behulp van geïllustreerde kaarten. Zo startte ik mijn bedrijf Milestone. Het idee sloeg aan, want inmiddels maken we onze producten in 21 talen voor afnemers in meer dan 40 landen. En we groeien en ontwikkelen door, want bijzondere momenten worden nog waardevoller als je ze kunt delen en bewaren."

Gemma Broekhuis



Archetypes in beeld en onderling vergeleken

De verschillende archetypes dragen verschillend bij aan de economie. Figuur 9 laat dit zien. Verreweg de meeste ondernemingen in het MKB-bedrijfsleven behoren tot het type zzp. Dat betekent in elk geval statistisch gezien dat economische indicatoren, uitgedrukt als percentage van het totaal aantal MKB-bedrijven, sterk door dit archetype beïnvloed worden. Het aandeel van de groep zzp binnen het MKB-bedrijfsleven, in termen van werkgelegenheid en BBP, bedraagt respectievelijk 22% en 15%.

Scale-ups vallen op door hun impact. Een kleine groep van 16.000 bedrijven levert een bijna even grote bijdrage aan het BBP en ongeveer de helft van de werkgelegenheid als 716.000 zzp'ers. In termen van aantal bedrijven is de groep starters ook relatief groot. Dat heeft voor een belangrijk deel te maken met de overlap met de groep zzp. Zo'n 300.000 starters betreft zzp'ers, en zo'n 50.000 heeft personeel in

dienst. Doordat die laatste groep een substantiëlere bijdrage levert komt de groep starters, met de helft minder bedrijven dan het archetype zzp, op vergelijkbare aandelen in werkgelegenheid en BBP uit.

Van alle archetypes levert het gevestigd MKB verreweg het grootste aandeel in het totale volume van de werkgelegenheid en de bijdrage die het MKB-bedrijfsleven aan het BBP levert. Dat betekent ook dat wanneer we spreken over het aanzienlijke belang van het MKB voor de economie we het grotendeels over deze groep hebben.

De archetypes sluiten elkaar niet volledig uit. Dat geldt wel voor de zzp'er en de snelle groeier, en voor de starter en het gevestigd MKB. Doordat verreweg het grootste deel van de zzp'ers jonger is dan 10 jaar, zo'n 70%, is er vooral een grote overlap tussen starters en zzp'ers. Daarmee is de overlap met het gevestigd MKB en zzp beperkt.

Figuur 9: Vier archetypes en hun bijdrage aan het MKB bedrijfsleven*

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.

	BEDRIJVEN X 1.000	WERKGELEGENHEID X 1.000 VTE	BBP MILJARD EURO
 ZZP'ers	251 716	2,372 672	168 29
 Scale-ups**	684 16	2,289 330	149 25
 Starters	620 348	2,475 570	164 33
 Gevestigd MKB	614 353	1,134 1,910	66 131

Overig MKB bedrijfsleven

[Klik hier voor meer informatie >>>](#)

* Op www.staatvanhetmkb.nl kan het MKB bedrijfsleven ingedeeld worden naar andere indelingen op bedrijfsgrootte, -leeftijd en -ontwikkeling.

** Bedrijven van wie geen groei bepaald kon worden omdat ze minder dan 3 jaar bestonden, zijn niet opgenomen in deze groep. Daardoor tellen de cijfers voor de groep scale-ups niet op tot dezelfde aantallen als de andere archetypes.

Archetypes en economische functies

De bijdrage die de archetypes leveren aan de economie laat zich niet alleen maar uitdrukken in aandelen in de totale bedrijvigheid, werkgelegenheid en het BBP. De types vervullen ook verschillende functies in de economie. Het zzp-schap zorgt bijvoorbeeld voor flexibiliteit en is een belangrijke manier voor mensen om persoonlijke ambities te realiseren. Starters zorgen voor vernieuwing en de nodige economische dynamiek. Scale-ups zijn belangrijk voor banengroei, investeringen en veranderingen in de markt. Het gevestigd MKB zorgt, naast een groot banenvolume, voor een breed en toegankelijk aanbod van diensten en producten. Daarnaast opereren de archetypes in de praktijk in nauw samenspel met elkaar, ook met het grootbedrijf, daarbij gebruikmakend van elkaars sterktes.

Elk sterkte van de types kent tegelijkertijd ook uitdagingen. Zo moet de **zzp'er** veel zelf regelen en heeft hij of zij geen achtervang. Dat kost soms veel tijd en brengt daarnaast risico's met zich mee bij tegenspoed, ook voor potentiële opdrachtgevers en financiers. Hoewel **starters** relatief veel werkgelegenheid creëren is die niet volledig zeker. Lukt het niet een plek op de markt te veroveren, dan verdwijnt die werkgelegenheid vervolgens weer. Het ontbreken van een trackrecord kan het voor starters lastig maken om de benodigde middelen, zowel financieel als niet-financieel, te organiseren.



Starter > **Beginnen met ondernemen tegen de stroom in: Mansion24**

"Samenwerken is de toekomst. Ik ben 14 maanden geleden, tegen de stroom in, een grote winkel in menswear gestart in Apeldoorn. Onder mijn dak kan de klant ook platen en cd's kopen, iets drinken in ons café waar het naburige tapasrestaurant de hapjes verzorgt en een potje poolen in onze kelder waar we ook vintage meubelen verkopen. Met een aantal ondernemers samen bieden we de klant veel meer dan onze producten bij elkaar opgeteld: beleving."

Robin Batens

Dat geldt in het bijzonder voor startups die innovatieve concepten willen introduceren. Wat geldt voor startups geldt in bredere zin voor scale-ups.

Scale-ups staan voor de uitdaging de benodigde mensen, middelen en kennis te organiseren. Voor een belangrijk deel is innovatie de drijfveer: de relatief kleine groep scale-ups is goed voor 20% van alle investeringen die het MKB-bedrijfsleven doet in R&D. Opschalen vraagt tevens een andere organisatie en

een andere rol van de ondernemer. Ook dit brengt uitdagingen mee. Het **gevestigd MKB** kan onder druk komen te staan wanneer de markt of het gedrag van klanten verandert. Deze bedrijven hebben zich namelijk vaak gespecialiseerd in een bepaalde manier van werken en daar bovendien ook in geïnvesteerd. Bij grote veranderingen (disruptie), bijvoorbeeld vanuit startups of scale-ups, staat het gevestigd MKB voor de uitdaging zich aan te passen.

De **kracht** van het MKB is dat met uiteenlopende schaalgroottes, organisatie- en verdienmodellen uiteenlopende **klantgroepen en markten** worden bediend



Gevestigd MKB > Meer dan 100 jaar mee veranderen: Boska

Het bedrijf Boska stamt uit 1896 toen Willem Bos voor het eerst een kaasboor smeedde voor de kaasmakers in Bodegraven. Het bedrijf is zich sindsdien voortdurend blijven doorontwikkelen. "Het gaat niet alleen meer om het kaasgereedschap voor de professional of om de kaasschaaf. Boska gaat mee met de trend dat consumenten bewuster met voedsel omgaan; daar komt ook het sociale aspect bij. Met elkaar proeven en praten over voedsel. Kaas is daarvoor een top product en daar leveren wij dan weer de tools voor. Naast 10 jaar garantie en een mooi ontwerp, is ons doel met meer lifestyle producten vrienden met elkaar te verbinden door ze een leuke kaasavond te geven!"



3. Het MKB in een nieuwe realiteit - nieuwe marktdynamiek

In een relatief korte periode is de manier waarop mensen met elkaar en hun omgeving interacteren radicaal veranderd. Nederland is in rap tempo een op technologie gebaseerde samenleving geworden. Bedrijven, markten en klanten vinden elkaar op nieuwe manieren en raken anders verweven. Technologie, en dan vooral ICT, verandert en verlegt grenzen. Bedrijven moeten steeds meer over de grenzen van hun branche, hun regio of zelfs ons land heen kijken.

Informatie- en communicatie technologie (ICT) is een technologie met belangrijke organisatorische en sociale gevolgen. Er ontstaan immers mogelijkheden om eindeloos nieuwe verbindingen te leggen. ICT verbindt niet alleen mensen anders met elkaar, maar ook met een onuitputtelijke stroom van kennis en data. Bovendien gaat dat allemaal sneller en tegen een fractie van de kosten die dat vroeger met zich mee zou hebben gebracht. Niet vreemd dus dat het allerlei nieuwe vormen van ondernemerschap op gang brengt. Het maakt dat we ons meer en meer bewegen in de richting van een 'ondernemende economie'.

In de ondernemende economie vindt een steeds grotere groep mensen in het ondernemerschap een manier om persoonlijke ambities en waarden na te streven.

Deze veranderde realiteit brengt een nieuwe marktdynamiek met zich mee. Met als kenmerken: meer beweging, snelheid en verandering. In dit hoofdstuk beschrijven we die nieuwe marktdynamiek aan de hand van de volgende onderdelen:

- Open markten: meer toe- en uittredingsdynamiek
- Nieuwe concurrentie en kansen voor snelle groeiers
- Grillige, moeilijk planbare ontwikkelpaden

Nederland is in rap tempo
een op **technologie gebaseerde
samenleving** geworden. Bedrijven, markten
en klanten vinden elkaar **op nieuwe manieren**
en raken anders verweven

Open markten: meer toe- en uittredings-dynamiek

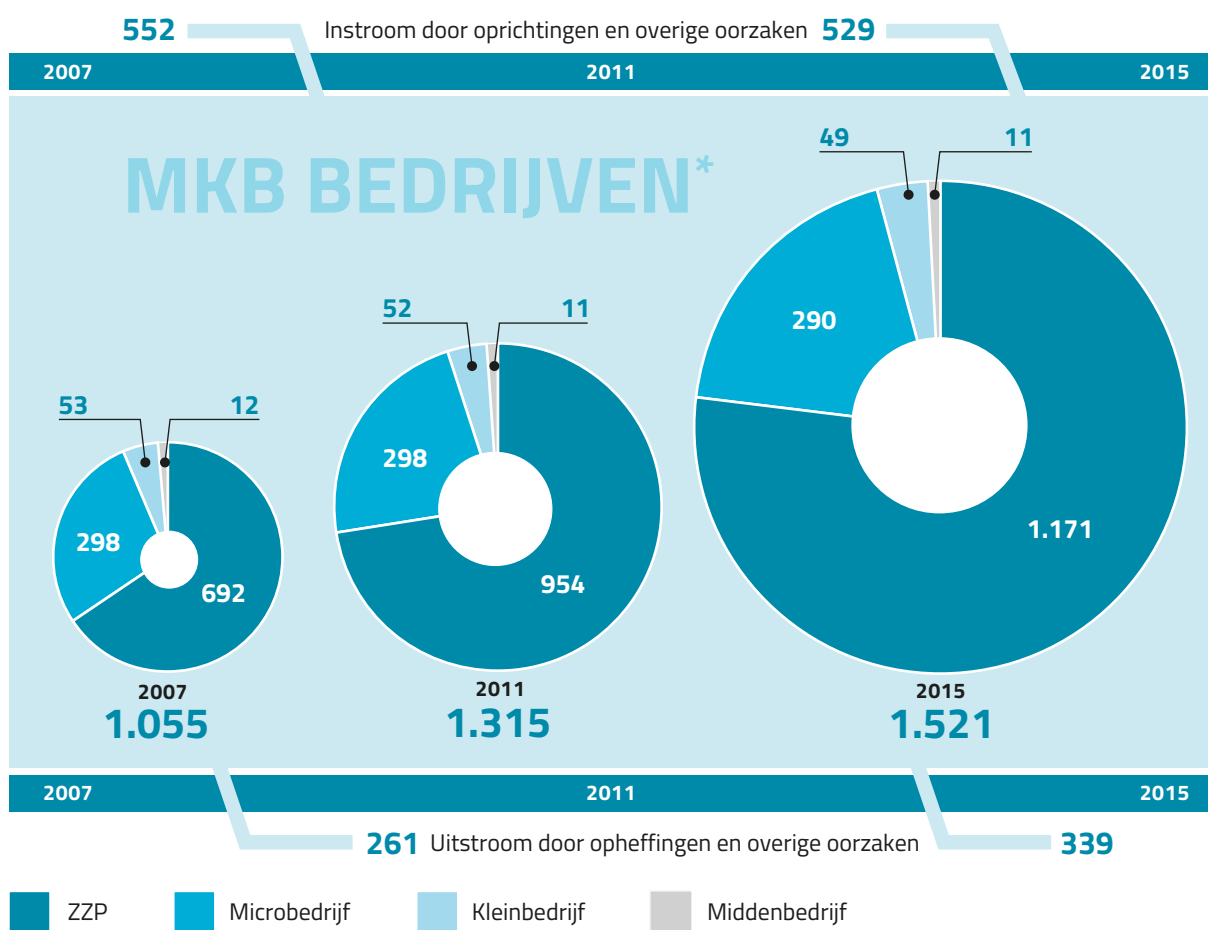
Een kernpunt van de nieuwe marktdynamiek is meer ondernemerschap, dat vervolgens ook meer 'bewegingen' in de bedrijvenpopulatie teweeg brengt. Figuur 10 laat dit zien: door een blijvend hoog niveau van bedrijfsoprichtingen groeide het aantal bedrijven in minder dan 10 jaar tijd met bijna 500 duizend. De afgelopen jaren bleef het aantal opgerichte eenmanszaken enigszins stabiel, maar nam de hoeveelheid opgerichte BV's toe met meer dan 20%. Het effect van starters op de economie is kort in het vorige hoofdstuk beschreven: meer dan 570.000 banen zijn te vinden bij bedrijven die 5 jaar geleden

nog niet bestonden. Samen zijn deze bedrijven goed voor meer dan 15% van de waarde die het MKB bedrijfsleven bijdraagt aan het BBP. De groeiende toestroom tot de markt heeft er anderzijds ook toe geleid dat meer bedrijven de markt verlieten door opheffing, overname, fusie of andere oorzaken. Dit aandeel nam in dezelfde periode toe met 30% (figuur 9). De toename van het aantal MKB-bedrijven is vooral toe te schrijven aan zzp'ers.

Zoals gezegd is één verklaring voor de toename van het aantal bedrijven dat de op ICT gebaseerde, genetwerkte samenleving meer mogelijkheden biedt om zelfstandig (zonder personeel) aan de slag te gaan.

Figuur 10: Aantal bedrijven per grootteklasse x1.000, toe- en uittreding, 2007-2015

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.



* Deze cijfers beschrijven het totaal aantal MKB bedrijven in de Nederlandse economie en zijn gebaseerd op een andere definitie dan het MKB bedrijfsleven.

[Klik hier voor meer informatie >>>](#)

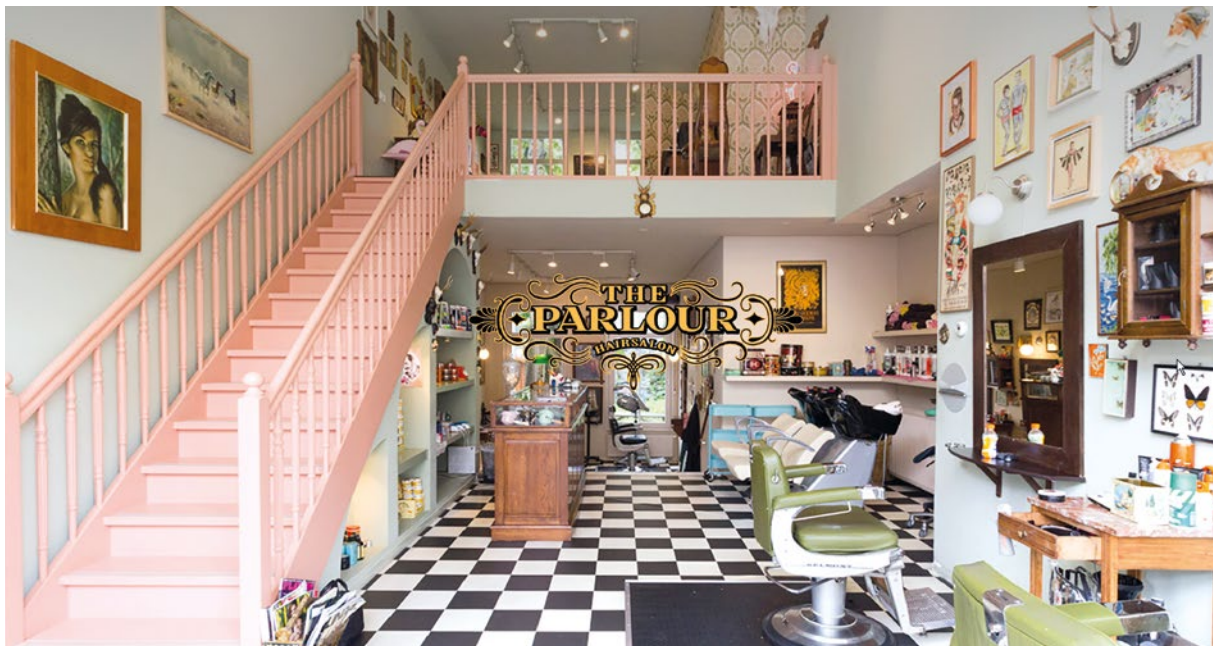
Diezelfde ontwikkelingen maken bovendien ook andere organisatievormen mogelijk, waarbij zaken vaker binnen een netwerk, in plaats van in een enkele organisatie worden gecoördineerd. Dat maakt dat er ook toenemende vraag is naar de werkzaamheden van zelfstandigen. Meer dynamiek dwingt om kritischer na te denken over wat een bedrijf in de kern van de organisatie doet en wat het op andere manieren organiseert.

Nieuwe concurrentie en kansen voor scale-ups en groei

Technologie verandert en verlegt grenzen. Ondernemers moeten daardoor steeds meer over de grenzen van hun branche, regio of zelfs ons land heen kijken. Meer dan 80.000 bedrijven wisselden tussen 2011 en 2015 van bedrijfsactiviteit. Dat is 24% meer

dan in de periode ervoor. Het feit dat zoveel en bovendien steeds meer bedrijven van branche wisselen, wijst erop dat de grenzen van de branche waarin men actief is, steeds verder aan het vervagen zijn. Dat geldt nog eens in het bijzonder in een digitale wereld waarin men op nieuwe en andere manieren met elkaar concurreert.

Branchewisselingen en -veranderingen illustreren de kracht van ondernemerschap. Ondernemers denken niet in termen van branches, maar in kansen, klanten en verdienmodellen. Een minder duidelijk onderscheid in bedrijfsactiviteiten biedt meer en andere manieren om klanten te bedienen en daarmee ook kansen voor groei en ambitie. Tegelijkertijd betekent dit ook dat veel ondernemers nu niet meer precies weten waar hun concurrenten zitten. Die kunnen steeds vaker



Nieuwe organisatie en verdienmodellen: The Parlour Hairsalon

Carmen van der Woude-Jansen heeft in 2012 haar eigen kapperszaak The Parlour Hairsalon geopend in Amsterdam. Ze verhuurt in haar vintage ingerichte salon stoelen aan zzp-ers die hun eigen specifieke expertise en klantenkring hebben. Als eigenaresse waakt Carmen daarbij over het concept. Belangrijk uitgangspunten zijn persoonlijk aandacht voor de klanten, gezelligheid en de kwaliteit van knippen. Door geen personeel in te huren maar stoelen te verhuren, is ze flexibeler, loopt ze minder risico en kan ze zich volledig op haar vak richten.

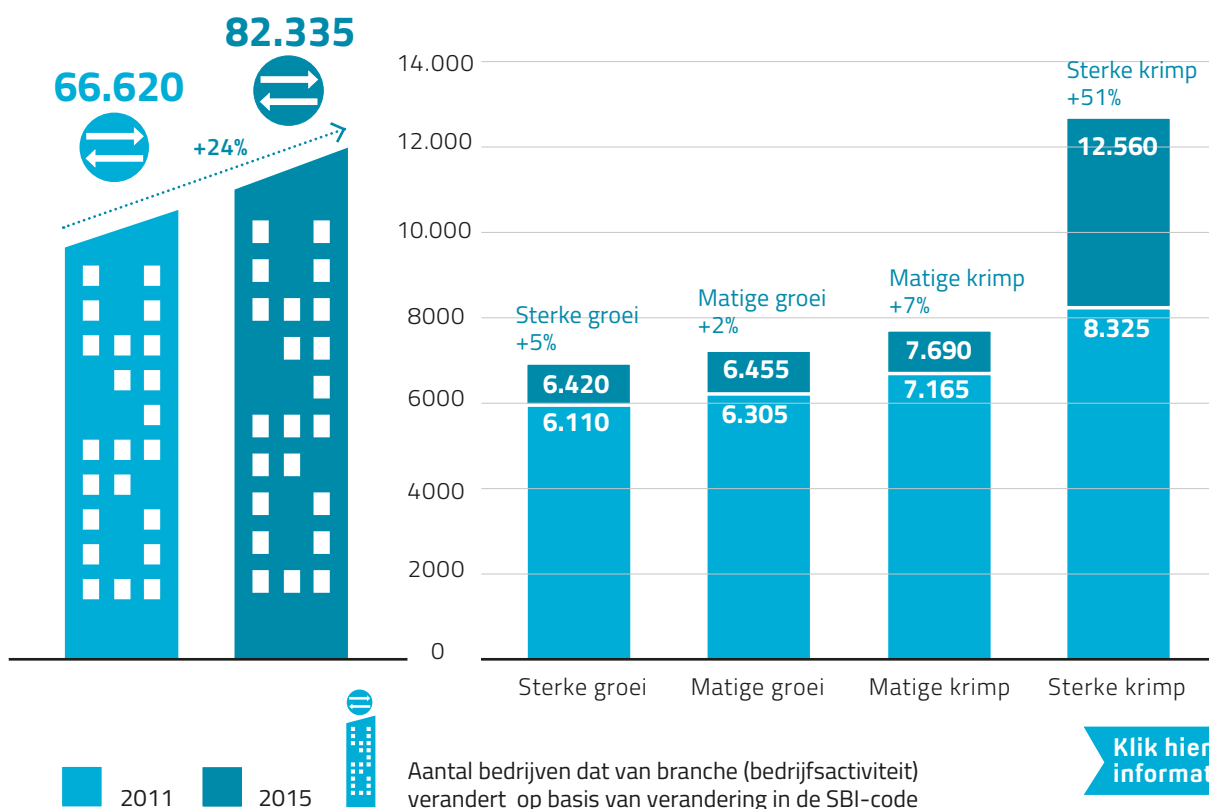
overall vandaan komen: van binnen of buiten de branche, vanuit de regio of uit het buitenland. Deze nieuwe marktdynamiek biedt de ene ondernemer kansen op groei, maar stelt de andere juist voor meer uitdagingen. Dat zien we terug in figuur 11. Over een langere periode bekeken, tussen 2008 en 2015, stijgt binnen dezelfde groep bedrijven

zowel het aantal groeiers als het aantal bedrijven dat juist krimpt in werkgelegenheid. We zien daarmee tegelijkertijd twee tegengestelde bewegingen. Dit beeld van zowel meer groeiende als meer krimpende bedrijven past bij markten waarin een snellere selectie van ideeën en van verdienmodellen plaatsvindt.

Een dergelijk beeld van zowel meer groeiende als meer krimpende bedrijven past bij markten waarin een snellere selectie van ideeën en van verdienmodellen plaatsvindt

Figuur 11: Aantal bedrijven die wisselen van branche (links) en bedrijven met groei of krimp werkgelegenheid (rechts)

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.



Grillige, moeilijk voorspelbare ontwikkelpaden

In een dynamische omgeving verlopen de ontwikkelpaden van bedrijven vaak een stuk minder voorspelbaar. Succes uit het verleden is geen garantie op succes in de toekomst en de 'road to succes' kan grillig verlopen. Dat zien we terug als we kijken hoe het de groep snelle groeiers uit 2011 een periode later verging. Bijna 30% weet in de periode tot 2015 opnieuw door te groeien, 40% blijft relatief stabiel en de overige 30% krimpt, waarbij het merendeel snelle

krimp doormaakt. In een markt waar kansen snel ontstaan, kunnen ze ook snel voorbij zijn. Dit betekent voor ambitieuze, snel groeiende bedrijven dat niet altijd alleen bijgeschakeld, maar soms ook teruggeschakeld moet worden.

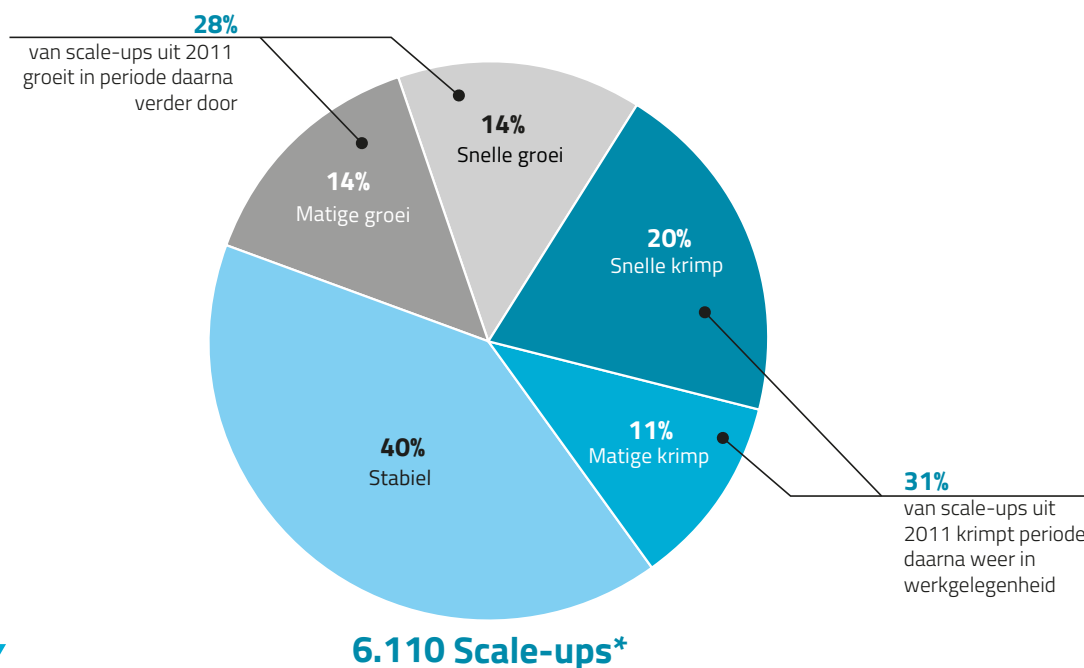
Impact nieuwe marktdynamiek op sectoren

Aan de nieuwe marktdynamiek zitten dus verschillende kanten. Hoe die dynamiek uitwerkt, zal per branche of markt verschillen. Eerder in dit jaarbericht hebben we al aangegeven dat elke branche

Deze **veranderde realiteit** brengt een
nieuwe marktdynamiek met zich mee.
Met als kenmerken: **meer beweging, snelheid
en verandering.**

Figuur 12: Waar stonden de 6.110 scale-ups uit 2011 in 2015?

bron: CBS, bewerkt door Min. v. E.Z.



Klik hier voor meer informatie >>>

* betreft het aantal scale-ups in een panel van bedrijven tussen 2008 en 2015

of markt, naast algemene maatschappelijke en economische ontwikkelingen, ook vaak te maken krijgt met specifieke factoren en trends. De impact van de nieuwe marktdynamiek wordt pas echt duidelijk als we er enkele sectoren uitlichten. Dat doen we op de

volgende twee pagina's met de detailhandel en de ICT-sector. De archetypes scale-ups, starters en het gevestigd MKB zijn daarin goed te identificeren en laten hun rol in de nieuwe marktdynamiek zien.



Wereld veranderen met technologie: Ultimaker

In 2011 begonnen Erik de Bruijn, Siert Wijnia en Martijn Elserman Ultimaker BV, een bedrijf dat 3D-printers ontwikkeld en technologie omarmt als core business. "We zijn actief in het produceren van 3D printers en de afgelopen jaren fors gegroeid. Inmiddels hebben we meer dan 200 werknemers en leveren we printers over de hele wereld. Onlangs hebben we de Ultimaker 3 geïntroduceerd, gericht op de professionele markt."

"We zijn meer dan alleen een fabrikant van 3D printers, wij zijn de spil in een wereldwijde community rondom het 3D printen. De online community telt meer dan 23.000 leden en wordt op globaal en lokaal niveau ondersteund door ons forum en sales partners. Ons doel is om 3D printen toegankelijk te maken voor iedereen. We zien binnen onze gebruikersgroepen dat de thema's uiteenlopen van kunst tot medische toepassingen".

"Dit is een belangrijk maatschappelijke aspect aan onze onderneming. In feite geven we mensen de middelen en de (sociale) infrastructuur om zelf te innoveren: "user innovation". Dit resulteert in fantastische projecten en initiatieven zoals het printen van protheses, het printen van voorwerpen voor blinden en slechtzienden en het op locatie 3D printen van drones die achtergebleven landmijnen kunnen opsporen en onschadelijk maken".

Case: de detailhandel naar nieuwe verdienmodellen

De detailhandel kent een turbulente tijd. In een relatief kort tijdsbestek veranderde de manier waarop klant en bedrijf met elkaar zakendoen (offline naar online), gingen bekende merken verloren en kwamen er nieuwe succesvolle merken voor terug.

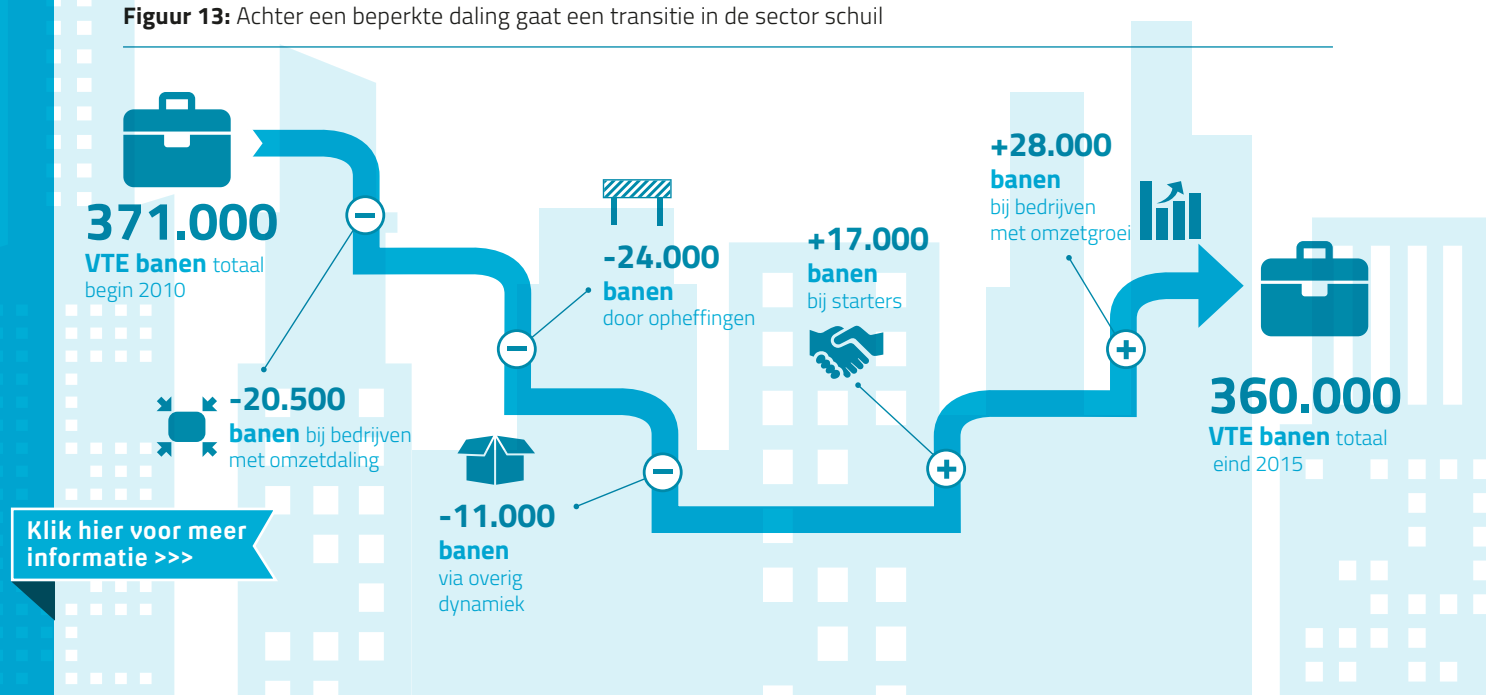
De berichtgeving over faillissementen van bedrijven als V&D, Mexx, Schoenenreus en Free Record Shop bevestigen dit beeld. In dat licht valt het nog relatief mee dat tussen 2010 en 2015 'slechts' 3% van de banen verloren ging. Beschikken we enkel over de eindtotalen in die jaren (uiterst links en rechts in figuur 13), dan missen we eigenlijk het hele beeld van hoe de sector van gezicht veranderde. Juist de dynamiek vertelt het verhaal.

Die dynamiek is ook het verhaal van de archetypes. Figuur 13 laat zien hoe, ondanks een 'overall' daling van de werkgelegenheid in de sector, de groep

groeierende bedrijven, waaronder scale-ups, zorgde voor 28.000 banen. Starters, inclusief zzp'ers, voegden daar nog eens 17.000 banen aan toe. Aan de krimpende kant vinden we voor een deel het gevestigd MKB terug: bedrijven die al langer in de markt actief waren en die moeite hadden het verdienmodel aan te passen, maar ook starters die het niet lukte om een plek op de markt te veroveren.

In een verdiepende panelstudie is ook de omzetontwikkeling jaar op jaar gevolgd. De uitkomsten bevestigen het beeld van grilligheid. Het lukt letterlijk maar een handvol bedrijven om qua omzetontwikkeling jaar op jaar tot de beste 10% in de branche te behoren. Verder blijkt dat kleine bedrijven die achterop raken door substantieel omzetverlies, een relatief grote kans hadden na 3 jaar niet meer te bestaan. Dat ging op voor ca. 20-25%. Tegelijkertijd wist een groot deel het tij nog te keren en kon weer opklimmen naar meer omzetontwikkeling.

Figuur 13: Achter een beperkte daling gaat een transitie in de sector schuil



Case: kansen voor starters en groeiers in de ICT

In de periode 2010-2015 digitaliseerde Nederland in hoog tempo door. Vooral door de ontwikkeling van (mobiel) internet raakten we steeds meer 'verbonden'. Zo ontstonden ook veel kansen voor ondernemerschap. Denk alleen al aan bedrijven die apps gingen ontwikkelen.

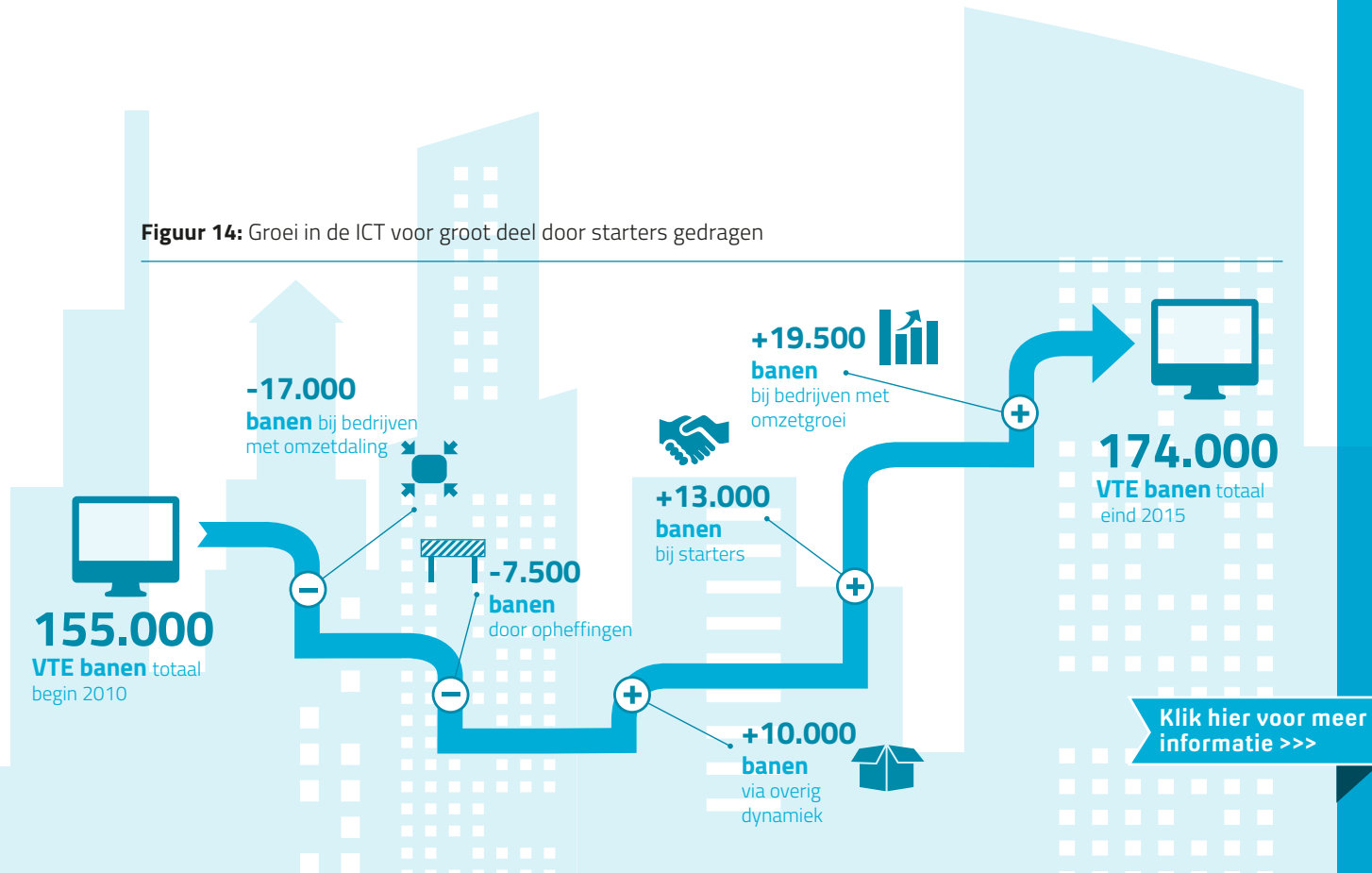
Wat dat betreft is de ICT, anders dan de detailhandel, een duidelijke groeimarkt. Tussen 2010 en 2015 nam de omzet toe met 18% en de werkgelegenheid met 12%. Maar ook hier geldt dat deze 'overall' groei van de sector niet het hele verhaal vertelt.

Ook een groeimarkt als de ICT kent winnaars en verliezers. Bij bedrijven waar de omzet terugliep verdwenen tussen 2010 en 2015 ongeveer 17.000 banen. Bij bedrijven die werden opgeheven nog eens

7.500. Daar tegenover stond een grote impact van starters, waaronder zowel zzp'ers als startups. Er kwamen tussen 2010 en 2015 veel nieuwe bedrijven op de markt, met nieuwe diensten, producten en verdienmodellen. Samen maakten zij het baanverlies in de sector al bijna goed. Heel veel bedrijven die ook al in 2010 actief waren, wisten bovendien fors in omzet te groeien. Deze groeiende bedrijven, waaronder scale-ups, namen daarvoor veel mensen aan en schiepen nog eens 19.500 banen.

Nader bekeken valt verder op dat vooral het kleinbedrijf voor dynamiek zorgt in deze sector. In de detailhandel spelen schaalvoordelen een grotere rol: daar kwam de dynamiek voor het grootste deel bij het midden- en grootbedrijf vandaan.

Figuur 14: Groei in de ICT voor groot deel door starters gedragen





4. Wendbaarheid en weerbaarheid – het MKB in beweging

Dit jaarbericht constateert dat het MKB er, na een aantal moeilijke jaren, weer beter voor staat. Dat is zonder meer positief. Tegelijkertijd is het herstel, nationaal en wereldwijd, nog enigszins bescheiden en is er meer nodig om definitief te breken met de crisis. Dat is ook de boodschap van internationale organisaties als het IMF en de OESO. Het MKB kan hieraan, als fundament van de economie en grootste banenmotor van ons land, een belangrijke bijdrage leveren. De in dit jaarbericht beschreven nieuwe marktdynamiek bemoeilijkt dat. Die stelt andere eisen om succesvol te zijn. Niet alleen aan de ondernemer zelf, maar ook aan het personeel, aan andere betrokken organisaties en aan de overheid.

De kern van de uitdaging zit in de trends die in het vorige hoofdstuk staan beschreven. Die trends leiden tot een economie die opener en meer 'verweven' is. Er is meer en andere concurrentie. Bovendien is de snelheid waarin dit soort veranderingen zich voltrekken, ook nieuw.

Daardoor komt er veel meer op de ondernemer af. Dat zal in de toekomst alleen nog maar toenemen. Nieuwe technologieën zullen de komende jaren hun verdere doorbraak kennen en we staan als maatschappij voor enkele grote transitie's op het gebied van energie, klimaat en vergrijzing.

Daarom heeft het MKB meer weerbaarheid en meer wendbaarheid nodig. Wendbaarheid betekent dat je als ondernemer of als bedrijf voortdurend alert bent, dat je je actief opstelt in je omgeving en snel en flexibel inspeelt op wat je daar ziet. Weerbaarheid wil zeggen dat je tegen een stootje kunt, dat je vasthoudt aan je ambities, ook als de weg ernaartoe misschien onvoorspelbaar en grillig is. In dit hoofdstuk beschrijven we deze uitdaging aan de hand van het model van een versnelde vernieuwingscyclus.

Die nieuwe **marktdynamiek** stelt andere eisen om succesvol te zijn. Niet alleen aan de **ondernemer** zelf, maar ook aan zijn **personeel**, aan andere betrokken organisaties en aan de **overheid**

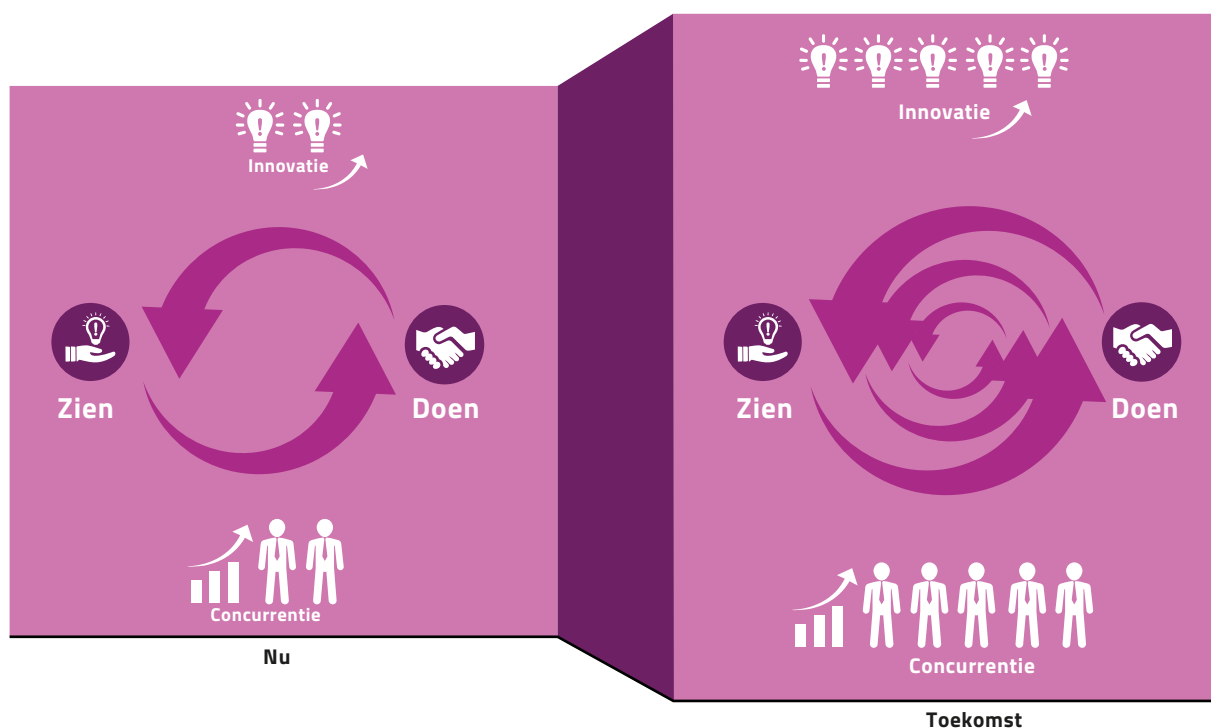
Een versnelde cyclus van zien en doen

Hoewel er veel veranderd is, zijn de karakteristieken van goed ondernemerschap nog altijd hetzelfde. Goed ondernemerschap komt neer op zien, en vooral op doen. Met 'zien' bedoelen we dat je scherp en alert let op kansen of dat je die door innovatie zelf schept. 'Doen' betekent dat je een organisatie neerzet van mensen en middelen om die kansen te verzilveren. Nieuw is dat deze cyclus van zien en doen vaker en sneller doorlopen zal moeten worden (zie figuur 15).

De kern van de vernieuwingscyclus is het volgen van ontwikkelingen in de markt en bij de klant. Hier is veel veranderd. Bedrijven en klanten treffen elkaar niet

meer alleen in een fysieke, maar ook steeds vaker in een digitale omgeving. Daardoor zijn de behoeften van de klant, en de eisen die hij of zij stelt, ook veranderd. Steeds meer ondernemingen zijn bovendien verbonden geraakt met internationale waardeketens. Op deze internationale markten staan ze bloot aan nieuwe invloeden. Hoe kun je in zo'n veranderende omgeving de klanten en hun steeds sneller wisselende wensen beter bedienen? Daarvoor moet je als ondernemer ook kennis en expertise verzamelen over bijvoorbeeld technologieën of verdienmodellen die daarbij behulpzaam kunnen zijn. Het betekent dat je continu met ontwikkelingen in de omgeving bezig moet zijn.

Figuur 15: Een snellere vernieuwingscyclus



- **Zien** > Begrijpen van de trends, dynamiek en ontwikkelingen in de markt (en bij klanten) en actief op zoek gaan naar kansen en risico's.



- **Doen** > Acteren op kansen en bedreigingen door het organisatie- en verdienmodel aan te passen.



- Regelmatiger deze cyclus van zien en doen doorlopen. Alleen en/of samen met partijen uit het relevante netwerk.



'Meeveranderende ambachten'

Carla van Eijk (33) nam vijf jaar geleden de slagerij van haar vader over en bouwde samen met haar broers Walter en Ronald de winkel verder uit. Ze koos hierbij voor een nieuwe koers.

"De slagersbranche is de afgelopen jaren erg veranderd. Vroeger was het alleen vlees, tegenwoordig moet je de klant meer bieden en zijn we aan meer regels gebonden. We verkopen nu naast het 'gewone' vlees, vleeswaren, borrelhapjes en complete maaltijden. "Onze Indische kokkin maakt onder meer Babi Panggang, Smoor en rijstafels met verschillende sauzen, en ik zorg voor stampotten en gerechten als Kipkerrie met rijst. Onze maaltijden bevatten verse en gezonde producten. Dat weten onze klanten inmiddels en de gerechten lopen erg goed."

Klant kijkt mee

"Ons ambacht laten we graag aan de klant zien." Die kijkt mee hoe ze het vlees uitbenen en achter glas, maar wel zichtbaar voor de klant, hangt een ribbenkast van een koe en een flinke beenham. "Mensen willen graag weten waar het vlees vandaan komt en hoe het wordt bereid. We geven daarom workshops, bijvoorbeeld hoe je worsten maakt. Rond de feestdagen hebben we een workshop speciaal over 'wild'."

De zaken gaan goed, ook met de andere winkeliers in de straat, bijna allemaal kleine ambachtelijke ondernemers. En dat terwijl de gemeente enkele jaren geleden weinig vertrouwen meer had in de winkelstraat in Voorschoten; er was veel leegstand. "Samen met een aantal ondernemers hebben we onze schouders eronder gezet. We kregen de mogelijkheid onze panden te kopen en dat gaf ons energie er een fris en gezellig winkelgebied van te maken. Wij grepen deze kans aan om uit te breiden."

'Blurring'

Door die extra vierkante meters heeft de slagerij een grotere vitrinekast, een maaltijdentoonbank en een bar kunnen maken, waar klanten op een kruk kunnen zitten met een kop koffie en een broodje. Dat 'blurring' (combinatie van retail met horeca) bieden we ook aan om ons als bedrijf te profileren door meerdere bedrijfsactiviteiten uit te voeren en te groeien."

Carla heeft niet alleen een goed gevoel voor wat klanten willen, maar is bovenal enthousiast. "We mogen trots zijn op ons ambacht en onze producten. Ik vind het belangrijk om dat enthousiasme te behouden en uit te dragen. Daarom leiden we ook mensen op in onze slagerij. Dat maakt het voor jezelf leuker, je geeft de jongere generatie iets mee en de klant merkt dat je met zorg en passie je vak uitoefent. Die komen daar graag voor terug."

Na het zien volgt het doen. De ondernemer moet actief aan de slag met die ontwikkelingen en bepalen hoe hij zijn verdienmodel aanpast. Aanpassen en veranderen vraagt in de eerste plaats visie en leiderschap, waarbij het van belang is om alle relevante stakeholders mee te nemen: van werknemers tot leveranciers en klanten. Het vraagt vervolgens ook om praktische kennis over de precieze uitvoering van wat je wilt veranderen: de vertaalslag in nieuwe bedrijfsprocessen en een nieuw verdienmodel. Dat brengt vaak investeringen met zich mee die ook gefinancierd moeten worden. De ondernemer moet dit allemaal kunnen organiseren en het moet vaak nog snel ook. Een enorme uitdaging.

Weerbaarheid in een dynamische omgeving

Ook het regelmatig doorlopen van de vernieuwingscyclus kan in zo'n dynamische omgeving niet voorkomen dat een onderneming met onvoorziene tegenslag te maken krijgt. De dynamiek geldt namelijk voor iedereen en kan ook klanten of leveranciers raken. In een sterk verbonden wereld kun je niet altijd helemaal overzien waar risico's vandaan komen. Daarom is het van belang hier voldoende op berekend te zijn, er niet door te worden overvallen, en dus tegen een stootje te kunnen.

Aanpassen en veranderen vraagt in de eerste plaats **visie en leiderschap**, waarbij het van belang is om **alle relevante stakeholders** mee te nemen: **van werknemers tot leveranciers en klanten**

Figuur 16: Aan de slag voor een wendbaarder en weerbaarder MKB

		  		
		Wendbaar worden, actief en tijdig kansen zien en benutten		Weerbaar worden voor een toename in risico en onzekerheid
		Zien	Doen	Anticiperen
Ondernemingen (Midden- en KleinBedrijf)	Ondernemers	Begrijpen wensen van de klant, trends, nieuwe kennis en technologie, en deze vertalen in concrete kansen en bedreigingen voor de onderneming	▪ Uitwerken en uitvoeren van visie op organisatie en omgeving. ▪ Organiseren kapitaal, kennis, expertise en toegang tot markten en netwerken	▪ Schaalgrootte en slagkracht organiseren; doelgericht investeren in vaardigheden en netwerken ▪ Financiën en eigen vermogen op orde
	Werknemers	Signaleren veranderingen in vraag naar benodigde vakkennis, competenties en vaardigheden	▪ Mee-ondernemen binnen bedrijf ▪ Werken aan brede inzetbaarheid en actief mee veranderen	▪ Bewust bezig met lange termijn mobiliteit en inzetbaarheid ▪ Blijvend bouwen aan netwerk en ontwikkelen van vaardigheden
Ondernemers-klimaat (overheid, onderwijs en anderen)		Weten wat speelt bij ondernemers, markt en samenleving, en daarbij het veld informeren, ondersteunen en verbinden	▪ Wegnemen barrières in regels en zelf sneller en flexibeler handelen ▪ Mee-veranderen aanbod (o.a. in financiering, kennis, vaardigheden) op veranderende vraag; dit actief aanjagen en regisseren	▪ Lange termijn visies ontwikkelen in publiek-private samenwerking en hierop sturen ▪ Met oog voor wendbaarheid de regulering voor maatschappelijke stabiliteit waarborgen

De basis van weerbaarheid is: een langetermijnvisie ontwikkelen, het doorzettingsvermogen hebben om daaraan vast te houden en er de nodige investeringen voor te blijven doen. Maar in een dynamische omgeving verloopt de weg naar het bereiken van die visie nooit helemaal in een rechte lijn. Daarom is het belangrijk om ook onvoorziene tegenslag in te calculeren. In de praktijk betekent dit het aanhouden van voldoende buffers of reserves (eigen vermogen) en tegelijkertijd blijven investeren in de vaardigheden en netwerken die nodig zijn om de ondernemersvisie uit te voeren. Een belangrijke manier voor bedrijven om weerbaarheid te versterken kan bijvoorbeeld het toewerken zijn naar meer schaalgrootte van de organisatie. Meer weerbaarheid biedt niet alleen rust en vertrouwen in de eigen organisatie, maar ook bij samenwerkingspartners en klanten.

Ondernemingsklimaat: voorwaarden voor een wendbaar en weerbaar MKB

Wendbaarheid en weerbaarheid kunnen niet zonder elkaar: beide zijn nodig om succesvol te zijn in een dynamische omgeving. Zoals gezegd stelt deze nieuwe marktdynamiek niet alleen andere eisen aan de ondernemer, maar ook aan werknemers en het bredere ondernemingsklimaat. Ten aanzien van het

ondernemingsklimaat is het belangrijk dat de randvoorwaarden op orde zijn en dat ondernemers er op kunnen rekenen dat er een passend en toegankelijk aanbod is van financiering, scholing en vaardigheden. Want stel dat een ondernemer graag wil veranderen en vernieuwen, maar dat de bestaande omgeving dat belemmert, dan kan de onderneming in de praktijk toch niet wendbaar genoeg worden. De nieuwe marktdynamiek doet dus ook een beroep op de wendbaarheid van andere organisaties, inclusief de overheid, om flexibeler, sneller en daadkrachtiger te handelen wanneer dat nodig is. Dat vraagt soms om een ander perspectief op de rolinvulling.

Een groot aantal mensen en organisaties staat aan de basis van een ondernemingsklimaat dat het MKB in staat moet stellen om wendbaarder en weerbaarder te zijn. Van ondernemers en hun werknemers tot organisaties in hun omgeving: kennis- en financieringsinstellingen, brancheverenigingen en de overheid. De overheid kan daar vanuit verschillende rollen aan bijdragen. In haar klassieke rol, als wet- en regelgever, kan de overheid helpen de weerbaarheid van mensen en organisaties te waarborgen. Daarmee draagt de overheid bij aan maatschappelijke stabiliteit.

De basis van **weerbaarheid** is:
een langetermijnvisie ontwikkelen, het
doorzettingsvermogen hebben om
daaraan vast te houden en er de nodige
investeringen voor te
blijven doen

Tegelijkertijd wordt het steeds belangrijker dat de overheid niet alleen de weerbaarheid, maar ook de wendbaarheid van ondernemingen scherp in de gaten houdt. Wet- en regelgeving kan de wendbaarheid van ondernemingen onbedoeld inperken en belemmeren om zich snel aan te passen of van kansen te kunnen profiteren. De snelheid waarmee de samenleving verandert dwingt daarbovenop ook de overheid zelf tot flexibeler, sneller en krachtadiger handelen.

Mede daardoor speelt de overheid, zoals figuur 16 laat zien, een steeds actievere rol als regisseur, aanjager en verbinder. In die rol is de overheid een betrokken partij in het netwerk, helpt het kansen en bedreigingen te signaleren, en samen met het veld de verandering te realiseren. Een punt waar dit in toenemende mate van belang is, is op het gebied van vaardigheden. Het is van groot belang om mensen zelf, werknemer en ondernemers, wendbaar en weerbaar te maken. De vaardigheden die je nodig hebt om als ondernemer en werknemer succesvol te zijn veranderen voortdurend en ondernemers en werknemers zullen daar in eerste instantie zelf scherp op moeten zijn. In een snel veranderende omgeving is sneller en vaker een 'skills-update' nodig. De overheid kan in haar rol als regisseur en aanjager hier een cruciale rol spelen, onder andere door ervoor te zorgen dat het aanbod op de scholings- en trainingsmarkt goed aansluit op de veranderende vraag en dat deze ook voldoende toegankelijk is. Aandacht voor ondernemende vaardigheden, mentoring en coaching, en een inzet op life-long-learning zijn daarbij van groot belang.

Een ander voorbeeld van hoe de overheid in de rol als regisseur, aanjager en verbinder kan bijdragen aan een wendbaarder en weerbaarder MKB is door bedrijven in het MKB te helpen (internationaal) voorop te lopen in nieuwe marktkansen. Dat gebeurt bijvoorbeeld door talent, ideeën en kennis, vanuit zowel kennisinstellingen als bedrijfsleven, gericht bij elkaar te brengen rondom nieuwe uitdagingen, technologieën of kansen, of door zelf op te treden als innovatief opdrachtgever.

Belangrijk is tot slot dat ondernemers die kunnen en willen meebewegen hiertoe ook de mogelijkheden hebben. Toegang tot financiering is daarbij van bijzonder groot belang. De nieuwe marktdynamiek stelt andere eisen aan de financieringsmarkt. Er is behoefte aan meer diversiteit in het aanbod, in het bijzonder om het eigen vermogen aan te sterken, en aan verbeterde financieringsmogelijkheden van met name het kleine MKB. De overheid speelt een belangrijke rol op dit onderdeel van het ondernemingsklimaat, met name als het gaat om nieuwe initiatieven in de markt aan te jagen, de marktwerking waar mogelijk te verbeteren en, waar er onvoldoende (snel) aanbod tot stand komt, in te springen om het risico op onderfinanciering te voorkomen.

Verschillende uitdagingen per archetype

De nieuwe marktdynamiek stelt ook de verschillende archetypes voor verschillende uitdagingen. Zo zal de behoefte aan flexibiliteit zorgen voor vraag naar de specifieke vaardigheden of specialistische kennis van de zzp'er en de verdere doorwerking van (nieuwe) technologieën dit ook meer mogelijk maken. De uitdaging zit vooral in de weerbaarheid. **Zzp'ers** zullen zich er bewust van moeten zijn dat het soms kan tegenzitten. Zij zullen ook het langetermijnperspectief in de gaten moeten houden. Wat zijn bijvoorbeeld de gevolgen als je te weinig investeert in je eigen ontwikkeling? Dat betekent dat ook de zzp'er goed de trends en bedreigingen moet 'zien' en in de gaten houden.

Voor de **starter** zit de grootste uitdaging in het 'doen'. De starter heeft immers al een relatief actueel beeld van de marktkansen en is vooral bezig hierbij een passende, succesvolle organisatievorm op te zetten. Cruciale factoren daarbij zijn het binden van klanten, het vinden van de juiste mensen en het verkrijgen van financiering. Het bouwen aan een succesvolle organisatie zal regelmatig hand in hand moeten gaan met het tussentijds aanpassen van de strategie ('zien').

Ook voor **scale-ups** zit de grootste uitdaging in het 'doen': namelijk bij het neerzetten, uitbouwen of aanpassen van de organisatie. Ook zij moeten voor groei op zoek naar kapitaal en de juiste mensen.

Bij **gevestigde MKB-bedrijven** begint de uitdaging bij het snel genoeg zien van ontwikkelingen die verandering noodzakelijk maken. Door ontwikkelingen bij klanten en in de bredere markt en omgeving te volgen kunnen bedrijven sneller handelen. Vervolgens staat het gevestigd MKB voor de opgave om de aanpassing ook door te voeren.

Kansen van de ondernemende economie

De uitgangspositie van Nederland om te profiteren van de kansen die een internationaal verweven, op technologie gebaseerde economie biedt is uitstekend. Het jaarbericht laat zien dat we in Nederland ondernemender worden en beschikken over een krachtig en gevarieerd MKB. De uitdaging waar we voor staan is het MKB, als fundament van de economie en als banenmotor, wendbaarder en weerbaarder te maken. Hoe wendbaarder en weerbaarder het MKB, hoe meer perspectief op meer groei en welvaart in Nederland. Met dat als perspectief is het van belang hier voortvarend mee aan de slag te gaan.

De nieuwe **marktdynamiek** doet
ook een beroep op de **wendbaarheid** van
andere organisaties, inclusief de overheid,
om **flexibeler**, sneller en
daadkrachtiger te handelen

Begrippen

Bbp

Het bruto binnenlands product (bbp) geldt als de belangrijkste graadmeter voor de economische ontwikkeling in ons land. De economische groei wordt namelijk afgemeten aan de volumeontwikkeling van het bbp. Dit is de som van de in het binnenland gevormde toegevoegde waarde.

Gevestigd MKB

Bedrijven die langer dan 10 jaar op de markt actief zijn.

Grootbedrijf

Bedrijven met 250 of meer werkzame personen.

Kleinbedrijf

Bedrijven met 10 tot 50 werkzame personen.

Microbedrijf

Bedrijven met minder dan 10 werkzame personen.

Middenbedrijf

Bedrijven met 50 tot 250 werkzame personen.

Mkb

Midden- en kleinbedrijf, bedrijven met minder dan 250 werkzame personen.

MKB-bedrijfsleven

Nederlandse vertaling van het internationaal gehanteerde begrip 'business economy'.

Omzet

Opbrengst (excl. btw) uit verkoop van goederen en levering van diensten aan derden, conform definitie Eurostat.

Ondernemersvertrouwen

Stemmingsindicator voor het bedrijfsleven, die de richting aangeeft waarin het bbp zich naar verwachting zal ontwikkelen.

Oprichting

Het ontstaan van een nieuw bedrijf. Dit betekent dat voldaan moet zijn aan economische criteria voor een bedrijf. Dit betekent dat informatie beschikbaar is over werkgelegenheid of omzet van het bedrijf. Verder is het van belang dat het bedrijf nieuw is. De voortzetting van één of meer bestaande bedrijven is geen oprichting.

Opheffing

De beëindiging van een bedrijf zonder dat daarbij sprake is van een voortzetting van een belangrijk deel van de activiteiten door een ander bedrijf. Niet als opheffing worden beschouwd: beëindiging als gevolg van fusie, overname of opsplitsing; naamswijziging; rechtsvormwijziging; eigenaarwisseling; geleidelijke activiteitenwijziging; reactivering.

R&D

Research en development. R&D omvat creatief werk dat op systematische basis verricht wordt ter vergroting van de hoeveelheid kennis, met inbegrip van de kennis van de mens, de cultuur en de samenleving, alsmede het gebruik van deze hoeveelheid kennis voor het ontwerpen van nieuwe toepassingen.

Scale-up

Bedrijven die substantieel groeien in termen van werkgelegenheid. Conform de eurostat definitie voor snelle groeiers in termen van werkgelegenheid voor bedrijven vanaf 10 werkzame personen. Bedrijven met minder dan 10 personen dienen minimaal 3,3 VTE gergoeid te zijn.

Starter

Bedrijven die korter dan 5 jaar op de markt actief zijn.

Toegevoegde waarde

Het bruto-inkomen uit bedrijfsactiviteiten na correctie voor exploitatiesubsidies en indirecte belastingen.

Werkzame personen

Alle in het bedrijf werkzame personen (werknemers en de ondernemer zelf bijvoorbeeld).

Zzp

Bedrijven waar niet meer dan één persoon werkzaam is.

Slotwoord

De titel van het jaarbericht, 'Wendbaar en weerbaar in een nieuwe marktdynamiek', vat de centrale boodschap samen en schetst de uitdaging waar Nederland voor staat. We leven in een maatschappij die steeds meer op technologie gebaseerd is, waarin alsmaar meer verwevenheid ontstaat, en waar grenzen aan het vervagen zijn.

Met de titel laten we de uitdaging zien, maar we beseffen dat we daarmee tegelijkertijd vragen oproepen. We beginnen de nieuwe marktdynamiek en de doorwerking ervan nog maar net te begrijpen. En er zal nog veel werk verzet moeten worden voor we een klimaat hebben bereikt waarin wendbaarheid en weerbaarheid op een hoger niveau en in een nieuwe balans zijn.

Eén ding is in elk geval duidelijk: samenwerking is de sleutel. Zowel voor het beter begrijpen en in beeld brengen van de nieuwe marktdynamiek, als voor het verbeteren van de wendbaarheid en weerbaarheid op alle terreinen die van belang zijn voor een excellent ondernemingsklimaat. Daarom zullen we ook in 2017 en de jaren daarna binnen de Staat van het MKB blijven werken aan nieuwe en verbeterde inzichten in het Nederlands midden- en kleinbedrijf, in nauwe samenwerking met publieke en private partijen die daaraan kunnen en willen bijdragen.

Colofon

Staat van het MKB: Jaarbericht 2016

Wendbaar en weerbaar in een nieuwe marktdynamiek

Ondernemers en overheid in een hogere versnelling

Afzender

Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering

De heer H.C.A. Goddijn (voorzitter)

Hare Majesteit Koningin Máxima

Jonkheer D. Laman Trip

De heer O.C. Roelofsen

Mevrouw M.M.C. Prins

Redactie en uitgever

Ministerie van Economische Zaken

Bezuidenhoutseweg 73, 2594 AC Den Haag

www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken

Print

Xerox | OBT, Den Haag

Ontwerp

Optima Forma bv, Voorburg

Deze uitgave is ook beschikbaar in digitale vorm via:

www.staatvanhetmkb.nl

