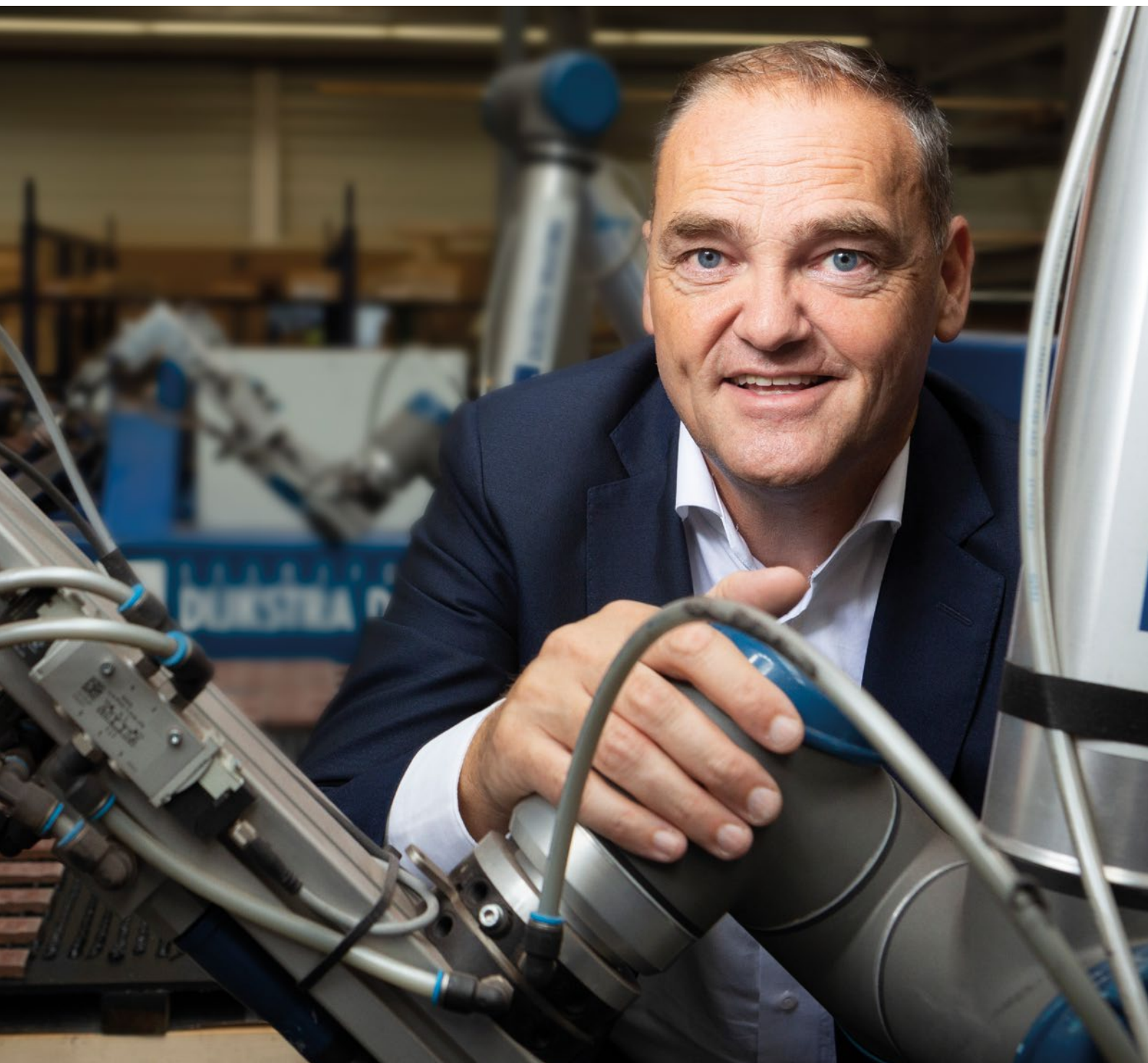




Jaarbericht Staat van het MKB 2018

MKB in tijden van transitie

Beroep op aanpassingsvermogen van ondernemers
en overheid

MKB in tijden van transitie

Beroep op aanpassingsvermogen van ondernemers
en overheid

Inhoud

Woord vooraf	6
In het kort	8
Deel 1	
1. MKB in cijfers	11
Economische groei	12
Werkgelegenheid	13
Productiviteit	15
2. De rol van het mkb in economische dynamiek	19
Veranderende bedrijvenpopulatie	20
Pijlpijn van groei, van zzp tot grootbedrijf	21
Sterk peloton en telkens nieuwe koplopers	22
Belangrijke bijdrage van snelle groeiers	23
3. De noodzaak van verandering	25
Fundamentele veranderingen als noodzaak	26
Transities als katalysator en kans	27
4. Leren van succesvolle bedrijven	29
Kenmerken van succesvolle bedrijven	30
Succesvolle bedrijven: inzichten uit eerder onderzoek	31
Versnelde cyclus van zien en doen	32
5. Nieuwe structuren voor nieuwe groei	35
Ruimte voor ondernemerschap	36
Talenten van mensen benutten: onderwijs en arbeidsmarkt	37
Regels, marktregulering en fiscaliteit	39
Kapitaalmarkten en financiering	40
Publieke (mkb) dienstverlening	41
Deel 2	
6. Interviews	43
"Om te overleven moet je scherp blijven" - 15 verhalen van ondernemers	44
Terugblik op activiteiten van het Comité	79

Woord vooraf

Economisch gezien staan we er goed voor. De Nederlandse economie brak in 2017 op veel punten records, en het mkb heeft daaraan in belangrijke mate bijgedragen met een banengroei van 132.000 in 2017. Er zijn nu meer mensen aan het werk dan ooit. In bijna elke internationale vergelijking hoort ons land bij de wereldtop.

Het positieve beeld biedt geen garanties voor de toekomst; de groei van nu verzekert ons niet van de groei van morgen. Het hoogtepunt van de conjunctuur lijkt inmiddels achter ons te liggen. De groei van de toegevoegde waarde van het mkb daalde doordat de productiviteitsgroei afvlakte.

Deze Staat van het MKB laat zien dat er onder de motorkap van onze economie structurele ontwikkelingen aan de gang zijn die om een groot aanpassingsvermogen vragen. Structurele kansen en belemmeringen vragen om een structurele aanpak, door zowel ondernemers als overheid.

We leven in een tijd van meerdere, ingrijpende transitie, van verduurzaming, digitalisering en internationalisering.

Er is veel potentie in het Nederlandse mkb, maar het is nog onvoldoende gelukt om een breed gedragen productiviteitsgroei te realiseren. De roep om gekwalificeerd personeel neemt hand over hand toe. Inmiddels is voor 25 procent van de bedrijven personeelstekort echt een probleem, dat is meer dan twee keer zoveel in anderhalf jaar tijd. De digitalisering kost naar verwachting 17 procent van de banen maar levert evenveel nieuwe, andersoortige banen op. Dit vraagt om grootschalige en ingrijpende bijscholing en omscholing. Ofwel om een andere inzet van mensen en middelen – reallocatie.

Bij het vorige jaarbericht in 2017 voorzag het Comité voor Ondernemerschap een 'groeiplafond' en gaven we een 'winstwaarschuwing' af. De analyse dit jaar verscherpt die inzichten. Ondernemers moeten aan de slag om de transitie succesvol door te maken, beleidsmakers om dat proces te vergemakkelijken. Mkb'ers zijn bijna unaniem van mening dat de Nederlandse arbeidsmarktregulering verbeterd kan worden. Nederland moet nu werk maken van een nieuwe manier van groeien om de internationale concurrentie aan te blijven kunnen.

Deel I van dit jaarbericht toont “de staat van het mkb” door de ogen van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap. Hoofdstuk 1 bevat de economische cijfers, op basis van data van het CBS en andere bronnen. In hoofdstuk 2 staat de dynamiek daarachter centraal. Hoofdstuk 3 gaat in op – de noodzaak van – verandering. Hoofdstuk 4 bevat recepten voor succesvol ondernemen. In hoofdstuk 5 ligt het accent op de structurele randvoorwaarden voor een goed ondernemersklimaat.

Deel II van dit jaarbericht biedt verhalen van het bedrijfsleven zelf. Aan 15 ondernemers en branche-vertegenwoordigers uit vier sectoren is gevraagd wat zij zien gebeuren in hun bedrijf en omgeving en hoe zij de transities beoordelen en vormgeven in hun praktijk. Dat levert een inspirerende verzameling verhalen op. Zij laten zien hoe zij omgaan met veranderingen.

Harold Goddijn

Voorzitter Nederlands Comité voor Ondernemerschap



In het kort

Meer werkgelegenheid, minder groei

De Nederlandse economie brak in 2017 vele records. Vooral het herstel op de arbeidsmarkt was aanzienlijk. Het mkb speelde daarin een hoofdrol: in de vele kleinere en middelgrote bedrijven in ons land kwamen 132.000 mensen meer aan het werk dan in 2016. Daarmee zorgde het mkb voor ruim 80% van de werkgelegenheidsgroei in het bedrijfsleven.

De werkgelegenheid kan niet oneindig blijven groeien; op enig moment zijn alle snel en direct inzetbare mensen aan het werk. Deze grens is in zicht. Ruim 25% van de bedrijven – meer dan twee keer zoveel als anderhalf jaar geleden – ervaart personeelstekort als een rem op de ontwikkeling. Dat betekent dat economische groei meer en meer zal moeten komen van groei in productiviteit in plaats van werkgelegenheidsgroei.

Vanuit dit perspectief, en vooral met het oog op de toekomst, is het beeld van de groei in 2017 minder rooskleurig. De productiviteitsgroei daalde en daarmee vertraagde de groei. In 2016 bedroeg de groei van de toegevoegde waarde nog 5,6% (11,4 miljard euro), in 2017 was dit 4,6% (9,9 miljard euro). Het "groeiplafond" dat het vorige jaarbericht werd voorzien, diende zich daarmee nadrukkelijker aan.

De kracht van een divers en dynamisch mkb

Achter de jaarcijfers van het mkb gaat een divers en dynamisch beeld schuil. Van 2016 op 2017 had 44% van de mkb bedrijven een omzetsdaling, 29% een kleine omzetstijging en 27% een omzetstijging van meer dan 10%. Binnen die laatste groep waren er 90.000 bedrijven – 10% van het totaal – waar de omzet zelfs meer dan 40% groeide. Naast verschillen in groeiprestaties kende het mkb in 2017 ook nog 82.000 stoppers en 110.000 starters.

De dynamiek die dit brengt is cruciaal voor het groei- en verandervermogen van de economie. Dat wordt duidelijker als we naar de impact op langere termijn kijken. Bijna 1,4 miljoen mensen werkten in 2017 bij bedrijven die in 2010 nog niet bestonden en ca. 40.000 bedrijven groeiden in dezelfde periode zo fors door dat ze in een andere grootteklasse terecht kwamen. Dat betekent in de praktijk dat een substantieel deel van de groot- en middenbedrijven van nu de doorgegroeide kleine(re) bedrijven van enkele jaren terug zijn.

Productiever en innovatiever mkb peloton nodig

Om deze dynamiek op gang te brengen is een krachtig en divers mkb-peloton nodig, dat zich continu ontwikkelt en aanpast aan veranderende omstandigheden. Daarvoor is werken aan productiviteit van belang. Het merendeel van de bedrijven met productiviteitsgroei (67%) realiseert dit zonder dat het aantal banen substantieel toeneemt. Ze organiseren het werk op een slimmere manier en ze investeren in mensen, automatisering en vernieuwing. Zo kunnen ze meer werk leveren met een gelijkblijvende of zelfs kleinere bezetting.

Vanuit het mkb-peloton vormt zich telkens een groep snel groeiende bedrijven. In elke periode tussen 2010 en 2016 was deze groep van ca. 10 tot 15% van de bedrijven goed voor 50% en 75% van alle groei in de toegevoegde waarde. De meest succesvolle snelle groeiers in toegevoegde waarde combineerden groei in werkgelegenheid met groei in productiviteit. Maar die groei komt er natuurlijk niet vanzelf.

Mkb als motor voor verandering

Structurele ontwikkelingen vragen om structurele aanpassingen in ondernemerschap en

ondernemingsklimaat. Het Nederlandse mkb zal werk moeten maken van een nieuwe manier van groeien. In het vorige jaarbericht gaven we een zogenaamde “winstwaarschuwing” voor de groei van het mkb op langere termijn. De boodschap was: het mkb zal productiever moeten worden, anders valt de groei stil en loopt het concurrentievermogen terug. Met het vertragen van de groei in 2017 is de noodzaak hiervan groter geworden. Er is een nog krachtiger mkb-peloton nodig – waarin nóg meer bedrijven werk maken van productiviteitsgroei – en een verbeterde dynamiek die tot snelle groei in staat stelt.

Verhoging van de productiviteit is een cruciale opgave, maar bepaald niet de enige waar onze samenleving voor staat. Het komend decennium moet zich een enorme verduurzamings- en digitaliseringstransitie voltrekken. Zowel de productiviteitsgroei als deze transitie vragen dat mensen en middelen in de economie naar andere plekken bewegen. Dit wordt ook wel ‘herallocatie genoemd’. Het mkb is bij uitstek geschikt om de herallocatie op gang te brengen die zorgt voor de noodzakelijke dynamiek en aanpassing.

In de ogen van het Comité gaat het hier om fundamentele veranderingen voor zowel bedrijfsleven als overheid. De oplossing is niet om door te gaan op hetzelfde pad, maar juist om tot echte vernieuwing te komen. De transitie kunnen hiervoor als katalysator en kans dienen. We mogen ons daarbij niet laten verblinden door de huidige hoogconjunctuur maar zouden vooral aandacht moeten besteden aan de structurele groei op de langere termijn. Belemmeringen die aanpassing in de weg staan zullen weggenomen moeten worden en waar mogelijk kan de overheid helpen het aanpassingsproces te versnellen.

Groeiërs van nu zijn vaak ict-driven en innoveren ook hun werkprocessen

Succesvolle bedrijven bieden inzichten om tot nieuwe groei te komen. Zij laten aan andere bedrijven zien wat er nodig is om sneller tot succes te komen. Succesvolle bedrijven die snel weten te groeien onderscheiden zich in verschillende opzichten.

Ten eerste zijn het forse investeerders, vooral in immateriële activa, bijvoorbeeld in data, software, kennis en ict. Snelgroeiende bedrijven hebben daarnaast relatief veel ict'ers in dienst. Dit wijst op een integrale rol van digitalisering door de hele onderneming: ict is voor succesvolle bedrijven vaak een strategische factor die helpt bedrijfsprestaties naar een hoger niveau te tillen.

Daarnaast onderscheiden snel groeiende bedrijven zich ook door een brede blik op innovatie: ze vernieuwen niet alleen hun kernproduct of dienst, maar ook hun bredere werkprocessen en organisatie. Zo levert innovatie ook maximaal rendement op. De aandacht voor werkprocessen laat zien dat snelgroeiende bedrijven veel belang hechten aan de effectiviteit van sturing, management en de ontwikkeling van mensen binnen de organisatie. Bovenal zijn succesvolle bedrijven erop gericht om scherpe keuzes te maken in waar zij zich wel en niet op richten.

Ondernemingsklimaat gericht op vernieuwing en transitie

Een goed ondernemingsklimaat zorgt dat mensen en middelen sneller op de juiste plek komen en bevordert herallocatie. Dat versterkt de productiviteit en versnelt de transitie naar een duurzame, digitale economie. Als de werkgelegenheid niet verder kan groeien, moet groei uit de mensen zelf gehaald worden. Dat kan door

in hun kennis en vaardigheden te investeren, door hen sneller op de plek te krijgen waar hun talenten optimaal tot hun recht komen en door hun inzet te combineren met nieuwe kennis en technologie in innovatieve, slagkrachtige organisaties.

Onderwijs kan bijdragen aan een ondernemingsklimaat dat hogere productiviteit en snelle economische transitie stimuleert. Investerings- en scholing, ondernemers- en digitale vaardigheden zullen moeten worden geïntensiveerd. Bedrijven dienen ook zelf te investeren in mensen. Rechtstreeks én in nauwe samenwerking met onderwijsinstellingen. Bovendien kunnen we het ons al lang niet meer permitteren om slechts in onze schooltijd te leren. Een 'leven lang leren' moet geen uitzondering, maar regel zijn.

Modernisering arbeidsmarkt noodzakelijk

Arbeidsmarktbeleid moet ertoe leiden dat talenten sneller op de juiste plek terechtkomen. Uit internationale vergelijkingen blijkt dat de Nederlandse arbeidsmarktregulering voor verbetering vatbaar is. Buitenlandse voorbeelden, zoals het Deense flexicurity, kunnen inspiratie bieden om de noodzakelijke vernieuwingen door te voeren. Het fiscale stelsel is belangrijk voor ondernemerschap maar zou nog sterker op groei gericht kunnen worden. Dat kan erin resulteren dat zzp'ers en kleine ondernemingen sneller werk maken van productiviteit en opschaling.

Het Comité blijft daarnaast aandacht vragen voor andere aspecten van de kwaliteit van het ondernemingsklimaat. Zo dient de toegang tot financiering voldoende gewaarborgd te zijn, dient wetgeving toekomstbestendig te zijn en toegesneden op een duurzame en digitale economie, en kan de publieke dienstverlening verder worden gemoderniseerd.

De 'winstwaarschuwing' uit het vorige jaarbericht blijft overeind: we moeten op zoek naar een nieuwe manier van groeien voor het mkb. Dat is alleen maar meer nodig geworden, door maar ook voor digitalisering en verduurzaming. Dit jaarbericht biedt daartoe ook perspectief. Bedrijfsleven en overheid kunnen daaraan beide een belangrijke bijdrage leveren.



MKB in cijfers

In 2017 groeide de economie met 2,9%. Dat is de sterkste groei in tien jaar tijd. Net als in 2016 kreeg deze groei vooral vleugels door de snel aantrekkende werkgelegenheid. Het mkb speelde daarin een hoofdrol. De keerzijde is dat de zoektocht naar personeel alsmaar moeilijker wordt. Doordat de productiviteitsgroei afnam, vertraagde de groei van het mkb voor het eerst sinds 2014. Daarmee lijken we het hoogtepunt van de conjunctuur alweer achter ons te hebben.

De Nederlandse economie brak in 2017 op veel gebieden records. In dit hoofdstuk staan we stil bij de rol die mkb-bedrijven, en groepen daarbinnen, daarbij hebben gespeeld. Dit doen we aan de hand van drie invalshoeken:

- Economische groei
- Werkgelegenheid
- Productiviteit

Economische groei

Het bruto binnenlands product (bbp) meet de som van alle waarde die er in een land wordt geproduceerd. Daarmee is het de belangrijkste maatstaf om de ontwikkeling van een economie te duiden. Het bbp van Nederland nam in 2017 met 2,9% toe, dat is de sterkste groei in meer dan 10 jaar tijd¹.

Binnen de economie – die naast het bedrijfsleven² ook de overheid omvat – levert het bedrijfsleven het grootste aandeel aan de toegevoegde waarde. Het gehele bedrijfsleven produceerde in 2017 circa 15,9 miljard euro meer aan waarde dan het jaar ervoor, ofwel een groei van 4,5%³. Binnen het bedrijfsleven is het mkb belangrijk vanwege de omvang ervan en vanwege het aandeel in de economie. Mkb-bedrijven bedienen duizenden niches en deelmarkten, regionaal en per sector. Het aandeel van het mkb in de groei bedroeg 62%, ofwel 9,9 miljard euro. Daarmee kwam de totale toegevoegde waarde van het mkb in 2017

uit op 227 miljard euro, op een totale omzet van 970 miljard euro.

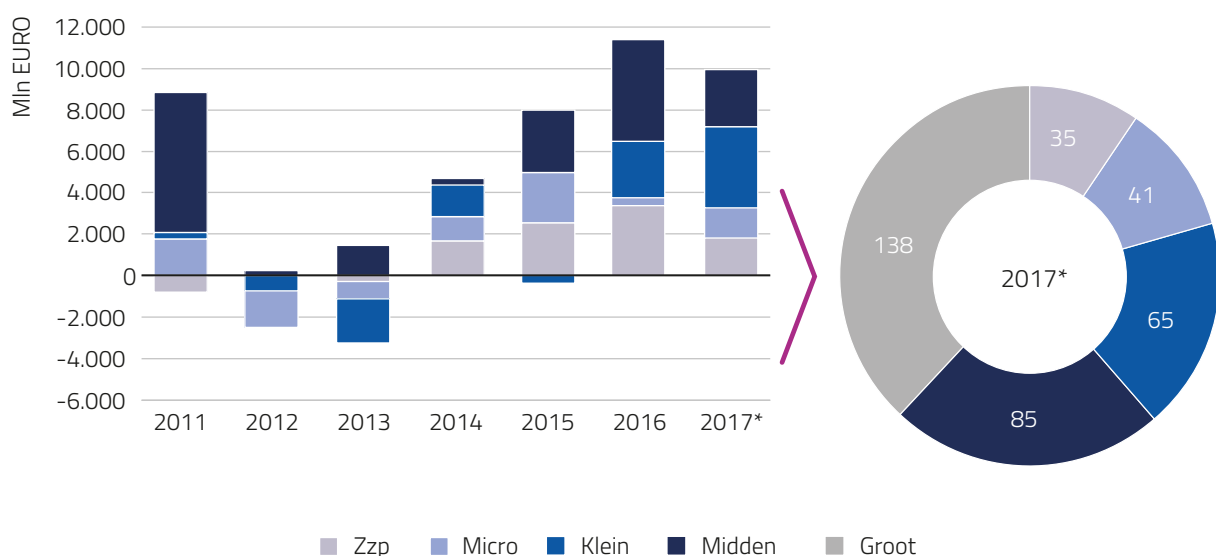
Groei vertraging mkb

Hoewel er nog steeds flinke groei is, laat figuur 1 in 2017 een groeivertraging zien ten opzichte van het jaar ervoor. De totale groei van het mkb lag bijna 1,5 miljard euro lager dan in 2016 en daalde voor het eerst sinds 2014. Bedrijven in het mkb verschillen nog sterk van elkaar in schaalgrootte. Daarom onderscheiden we binnen het mkb verschillende subgroepen: zzp-, micro- (minder dan 10 werknemers), klein- (10-49) en middenbedrijven (50-249). In 2017 bestond het mkb uit 784.635 zzp'ers, 197.640 microbedrijven, 40.600 kleinbedrijven en 8.605 middenbedrijven. Naast het mkb kende de Nederlandse economie in 2017 ook 1.710 grootbedrijven.

Tegenover een groeivertraging in het mkb stond een groeiversnelling in het grootbedrijf. De toegevoegde waarde groeide er met bijna 6 miljard euro. Mkb+bedrijven – bedrijven met tussen de 250 en 499 werkzame personen – hadden een belangrijk aandeel in deze groei. De toename bij deze groep was 2,3 miljard euro. De groep mkb+bedrijven valt statistisch gezien buiten het mkb, maar bevat tegelijkertijd nog altijd veel bedrijven met 'typische' mkb-kenmerken. Er zitten bijvoorbeeld veel familiebedrijven bij.

Figuur 1: Jaar-op-jaar groei toegevoegde waarde in het mkb (x mln.)

Toegevoegde waarde 2017 (x mld.)



*Voorlopig cijfer op basis van extrapolatie

Bron CBS, bewerking Min. EZK

1 CBS 2018 <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/19/de-nederlandse-economie-in-2017>

2 De 'business economy' is een door het Europese statistiekbureau Eurostat vastgestelde definitie van het bedrijfsleven.

3 De 2,9% bbp-groei die CBS beschrijft de volumeontwikkeling van de economie. De groei van de hele economie in werkelijke prijzen bedroeg circa 4%.

Voorbij het bbp: meer dan euro's

Hoewel het bbp de beste manier is die we hebben om de ontwikkeling van de economie te duiden, heeft die ook beperkingen. Niet alles wat van waarde is komt daarin even goed tot uitdrukking. Daarom wordt er wereldwijd veel energie gestoken in alternatieven om de ontwikkeling van de welvaart – en vooral ook het welzijn – beter in kaart te brengen. Die kijken ook naar aspecten als duurzaamheid en zaken die niet direct in euro's zijn uit te drukken. In Nederland is er om die reden sinds dit jaar de monitor 'brede welvaart'.

Ook voor het mkb geldt dat sommige maatschappelijke waardes zich lastig laten meten. Dat geldt in het bijzonder voor de rol van het mkb in het woon- en leefklimaat van een regio. Mkb-bedrijven maken vaak een integraal onderdeel uit van lokale gemeenschappen. Daarnaast is het mkb in veel gevallen synoniem met de vrijheid van het ondernemerschap: de mogelijkheid om zelf kansen na te jagen, jezelf te ontplooien en in eigen inkomen te voorzien.

In het jaarbericht van 2017 stonden we stil bij de vraag hoe de totale economische waarde – zoals gemeten in het bbp – groeit. Die groei is afhankelijk van de ontwikkeling van twee onderliggende factoren: de ontwikkeling van de hoeveelheid werk die wordt verzet en de ontwikkeling van de productiviteit. In de volgende twee paragrafen gaan we op deze twee factoren in om de oorzaak van de groeivertraging beter te kunnen duiden.

Werkgelegenheid

De OECD meldt dat de groei in Nederland in 2017 voor het grootste deel kwam doordat er meer mensen aan de slag gingen (2,2%) en voor het overige deel (1,1%) doordat de productiviteit toenam⁴. De groeivertraging lijkt daarmee op het eerste gezicht niet te wijten aan de ontwikkeling van de werkgelegenheid, maar aan die van de productiviteit.

De groei uit extra werkgelegenheid in 2017 is groot. Een dergelijke groei kwam slechts vijf keer eerder voor sinds de jaren '70. Aan het eind van 2017 waren er in Nederland bijna 200 duizend meer mensen aan het werk dan het jaar ervoor. Het bedrijfsleven was goed voor het grootste deel van de toename. Hier werkten 153 duizend mensen meer dan in 2016.

Binnen het bedrijfsleven speelde het mkb de hoofdrol: het had met 132 duizend meer mensen een aandeel van 86% in de toegenomen werkgelegenheid. Het aantal werkzame personen in het mkb groeide in 2017 door tot 4,38 miljoen. Uitgedrukt in voltijdswerknemers komt dat neer op 3,4 miljoen voltijdsbanen. Het mkb heeft daarmee een hoger

aandeel in de werkgelegenheid dan in de toegevoegde waarde. In 2017 kwam het aandeel van het mkb in de werkgelegenheid uit op 72% ten opzichte van een aandeel in de toegevoegde waarde van 62%.

De groei van de werkgelegenheid in 2017 was daarmee nagenoeg vergelijkbaar als het jaar ervoor. In termen van het aantal werkzame personen was het in 2017 iets lager en gemeten in voltijdsbanen net iets hoger dan in 2016⁵.

Toename werkgelegenheid grootst in middenbedrijf

Kijken we naar de verschillende grootteklassen binnen het mkb, dan kwam de meeste werkgelegenheid er in 2017 bij in het middenbedrijf (+45.000), gevolgd door het kleinbedrijf (+39.000). De toename was het kleinst in het microbedrijf (+13.000.). De werkgelegenheid in de groep zzp-bedrijven groeide ook in 2017. Daar kwamen 35.000 werkzame personen bij, waarmee de werkgelegenheid hier nog altijd relatief sneller groeide dan de werkgelegenheid als geheel.

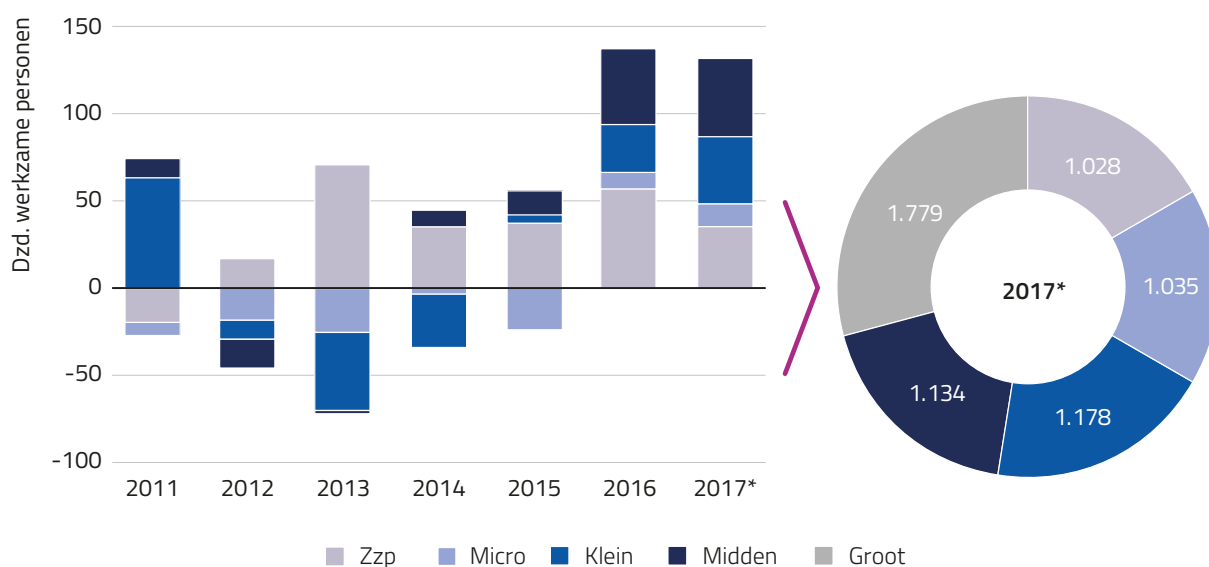
De groei in werkgelegenheid reflecteert ten dele een toename van het aantal bedrijven. In 2017 waren er 28.445 zzp-bedrijven meer dan in het jaar ervoor. Daarnaast waren er 1.005 kleinbedrijven, 240 middenbedrijven en 45 meer grootbedrijven in 2017 dan in 2016. Opvallend in die zin is de ontwikkeling van het aantal microbedrijven. Daar waren er 4.740 minder van in 2017.

⁴ <http://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/oecd-compendium-of-productivity-indicators-22252126.htm>

⁵ Het aantal voltijdsbanen nam in 2016 toe met 103 duizend fte, in 2017 met 108 duizend fte.

Figuur 2: Jaar-op-jaar groei werkgelegenheid in het mkb (x dzd.)

Werkgelegenheid 2017 (x dzd.)



*Voorlopig cijfer op basis van extrapolatie

Bron CBS, bewerking Min. EZK

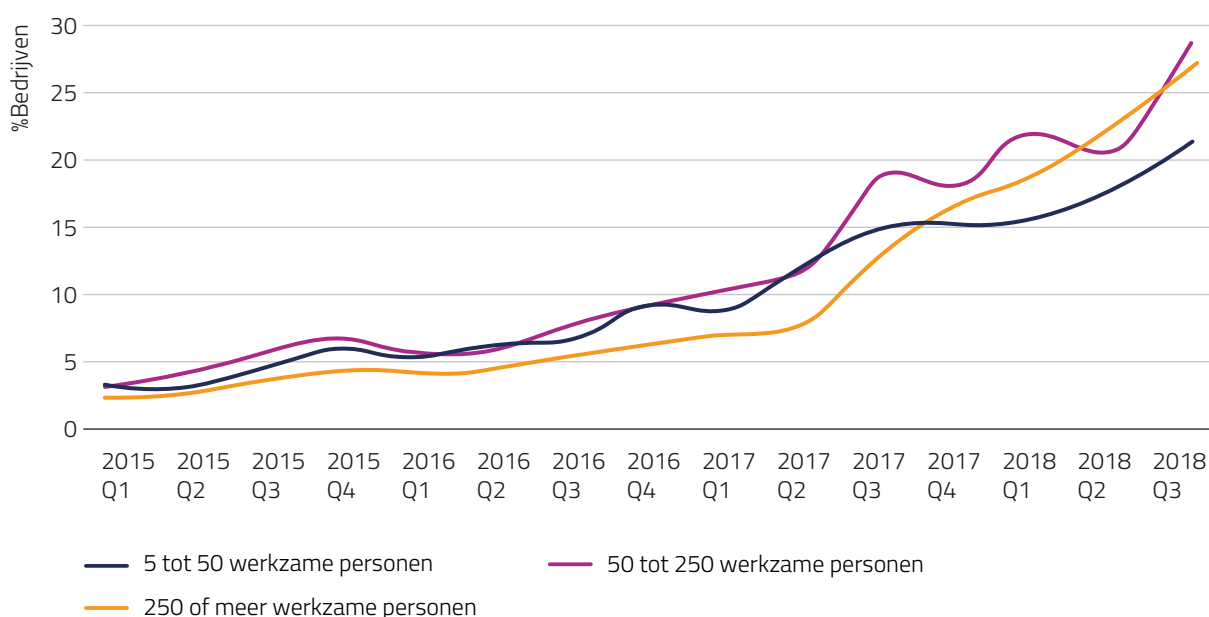
Grens is in zicht

De werkgelegenheid kan niet oneindig groeien; op enig moment zijn alle snel en direct inzetbare mensen aan het werk. Deze grens is in zicht. In het tweede kwartaal van 2018 stond een recordaantal vacatures open. Vacatures die ook steeds moeilijker te vervullen zijn, aldus het onderzoek van het UWV⁶.

In rap tempo geven alsmaar meer bedrijven aan dat tekort aan beschikbaar personeel hen belemmert in hun groei. Ruim 25% van de bedrijven – meer dan twee keer zoveel als anderhalf jaar geleden – ervaart personeelstekort als een rem op de verdere ontwikkeling.

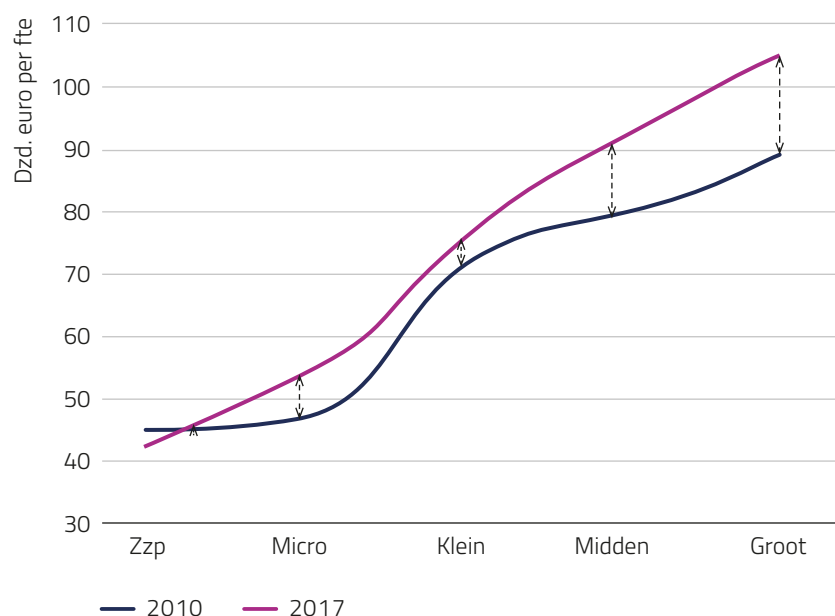
Figuur 3: Percentage bedrijven dat aangeeft belemmering te ervaren in het vinden van personeel

Bron CBS, bewerking Min. EZK



6 UWV 2018, <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-oorzaken-en-gevolgen.pdf>

Figuur 4: Toegevoegde waarde per fte, 2010 en 2017, naar grootteklasse



Wat gebeurde er in de periode van 2016 - 2017?

- Productiviteitsgroei in het mkb nam af van 2,3% in 2016 naar 1,3% in 2017
- Dat kwam vooral door een krimp bij het middenbedrijf
- De productiviteit van de groep zzp steeg, maar is nog altijd minder dan in 2010
- De productiviteit in het grootbedrijf steeg met 2,9% fors

Bron CBS, bewerking Min. EZ

Productiviteit

De oorzaak van de groeivertraging in het mkb was vooral een lagere productiviteitsgroei in 2017 dan in het jaar ervoor. In het Nederlands bedrijfsleven als geheel – dat is dus exclusief de overheid – nam de productiviteit, gemeten als de toegevoegde waarde per fte, toe met 1,7%. Dat is ongeveer eenzelfde groei als in 2016. Splitsen we het cijfer uit naar mkb en grootbedrijf, dan nam de productiviteit in het mkb toe met 1,3% en in het grootbedrijf met 2,9%.

Voor het mkb betekende de groei van 1,3% een daling ten opzichte van 2016. Toen bedroeg de groei van de productiviteit nog 2,3%. De vertraging van de groei van de toegevoegde waarde van 2016 (11,4 miljard euro) op 2017 (9,9 miljard euro) is met name hier dus aan toe te schrijven. Het mkb is vooral gegroeid door meer mensen aan te nemen, maar is er in mindere mate in geslaagd deze mensen ook effectiever in te zetten.

Vooral grootbedrijf kent productiviteitsgroei

Uit het vorige jaarbericht kwam over de periode 2010-2016 het middenbedrijf als koploper naar voren op het gebied van productiviteit, zowel in niveau als in groei. De groep zzp viel op door een negatieve ontwikkeling: daar lag de toegevoegde waarde per fte in 2016 lager dan in 2010. Het microbedrijf deed het in deze periode relatief goed, terwijl de productiviteit van het kleinbedrijf in 2016 bijna gelijk was aan die in 2010.

Van 2016 op 2017 zien we een iets ander beeld. Vooral het kleinbedrijf deed het met een stijging van 3,3% bovengemiddeld goed. De groepen zzp- en microbedrijven presteerden met een groei van rond de 1,5% net iets beter dan gemiddeld. Bij het middenbedrijf daalde in 2017 juist de productiviteit. Deze daling kan te maken hebben met de relatief sterke groei van de werkgelegenheid; het middenbedrijf groeide immers het snelst van alle grootteklassen in personeel. Als het personeel sneller groeit dan de toegevoegde waarde, loopt de productiviteit terug.

De nieuwe cijfers over 2017 veranderen het beeld over de langere termijn nauwelijks. Opvallend is dat ook in 2017 de productiviteit van de groep zzp nog onder het niveau van 2010 lag. De grootste verschuiving in het beeld is dat grote bedrijven gemiddeld genomen een nog sterkere productiviteitsgroei lieten zien dan het mkb.

Grote verschillen tussen bedrijven

Alle cijfers in dit hoofdstuk over de toegevoegde waarde, werkgelegenheid en productiviteit zijn de optelsom van wat individuele bedrijven in de praktijk doen. Die praktijk is divers en complex; er zijn grote verschillen in omvang en ontwikkeling tussen bedrijven onderling en hun prestaties. De getallen voor de groep als geheel – bijvoorbeeld het gehele kleinbedrijf of het gehele mkb – zijn saldo's van allerlei

Uitdagingen van productiviteit meten

Productiviteit is een verhoudingsgetal dat uitdrukt hoeveel 'inputs' er nodig zijn voor een bepaalde 'output'. De productiviteit kan stijgen door efficiënter te werken en processen te optimaliseren (minder inputs per output) of door de waarde van de output te laten toenemen (meer of hogere kwaliteit/waarde).

Er zijn vele manieren om de productiviteit in cijfers te benaderen. De eenvoudigste is om te kijken naar de omzet per persoon of – zoals in dit jaarbericht – de toegevoegde waarde per persoon, zoals die feitelijk gerealiseerd is (in werkelijke prijzen). Een verdere aanscherping kan inhouden dat we daarnaast kijken of er ook echt meer van een bepaald product wordt geproduceerd of dat de kwaliteit is toegenomen. Want een stijging van de economische productiviteit kan ook met prijsontwikkeling te maken hebben.

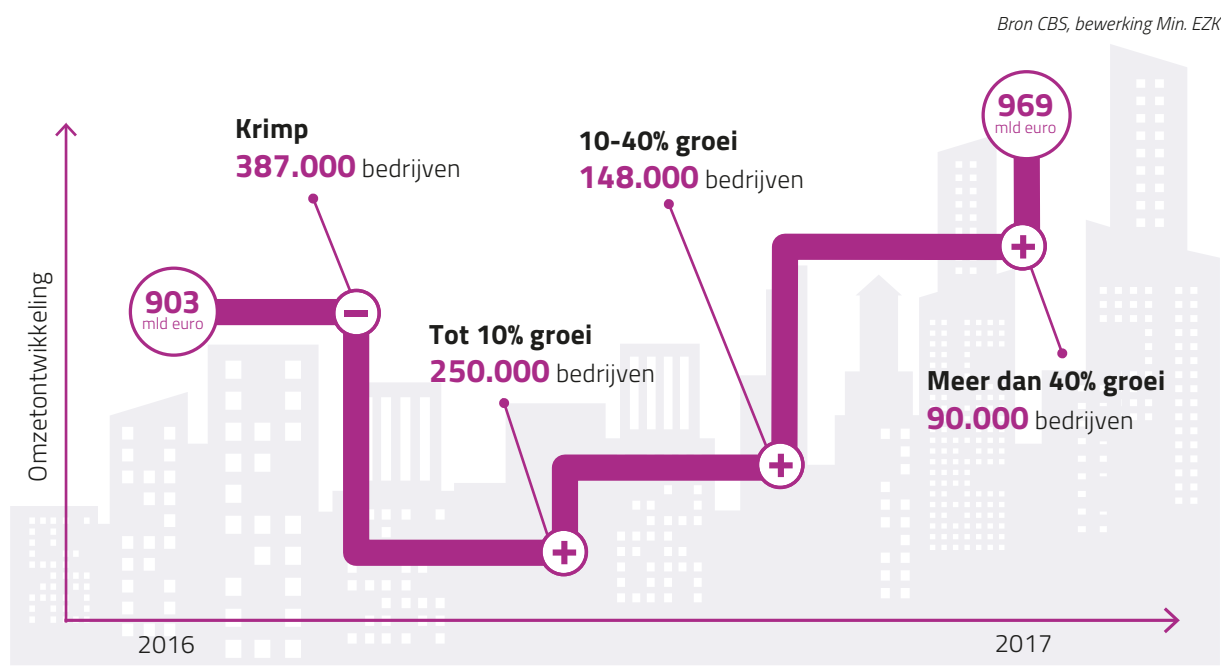
Het vaststellen van hoeveel er daadwerkelijk geproduceerd wordt in volumes en kwaliteit – in het bijzonder in een diensteneconomie, waarin digitalisering en slimme software een steeds belangrijkere rol spelen – stelt onderzoekers bij het goed meten van de productiviteit telkens voor nieuwe uitdagingen.

plussen en minnen. Er zitten min of meer 'gemiddelde' bedrijven in, maar ook vele uitschieters naar boven of naar beneden⁷.

Achter de groei die we aan het eind van een jaar zien gaat daarmee meer schuil dan je op het eerste gezicht ziet. Dat wordt duidelijk als we kijken naar hoe het mkb veranderde tussen 2016 en 2017. In die periode stopten 82 duizend bedrijven en werden er ook 110 duizend nieuwe bedrijven gestart.

Daarmee kende het mkb in 2017 een andere samenstelling van bedrijven dan in 2016. Ook de mate van groei verschilde tussen bedrijven. Ondanks de hoogconjunctuur waren er 387 duizend bedrijven waar de omzet afnam. Daar stonden 488 duizend bedrijven tegenover waar de omzet toenam. Binnen die groep liep de omzetgroei sterk uiteen. Een groep van 90.000 bedrijven – 10% van het totaal – kende een omzetgroei van meer dan 40%.

Figuur 5: Achter de groei van het mkb als totaal gaan grote verschillen schuil



⁷ De dynamiek speelt nog eens in het bijzonder voor de groepen zzp en micro waar het aandeel elk jaar ook nog eens sterk wordt beïnvloed door startende en stoppende bedrijven.

De les daaruit is deze: onze economie groeit via een dynamisch proces. Achter wat er aan het eind van het jaar onder de streep over blijft voor het mkb als totaal gaan 'grote bewegingen' schuil. Een grote diversiteit en verscheidenheid in de populatie van bedrijven is daarin een belangrijk ingrediënt van het groei- en aanpassingsvermogen van de economie. Afhankelijk van hoe omstandigheden zich ontwikkelen – die per

definitie onvoorspelbaar zijn – positioneren sommige bedrijven zich beter voor groei dan anderen. In een continu proces van zoeken en experimenteren, gevolgd door groei, krimp, starten, stoppen of andere veranderingen past de economie zich voortdurend aan. Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op deze dynamiek in het MKB.

Allocatie – zorgen dat mensen en middelen meer waarde toevoegen

Zorgen dat mensen en middelen beter renderen is een kernopgave voor het groeien in productiviteit. Dat kan door in mensen te investeren, hun inzet te combineren met slimme software en apparatuur, en ze te werk te stellen in effectieve, innovatieve organisaties. Maar minstens even lastig is de vraag 'waar zet je ze precies op in?' In de praktijk is dat een voortdurende zoektocht die zowel plaatsvindt binnen bedrijven als – in concurrentie – tussen bedrijven. Economen gebruiken voor dit proces de term allocatie: de toebedeling van mensen en middelen aan activiteiten die het meeste waarde toevoegen.

Bij alle bedrijven vindt, in meer of mindere mate, (her)allocatie plaats. Dat gebeurt door keuzes te maken waar een bedrijf op inzet, en waar niet. Vervolgens vindt allocatie ook plaats door concurrentie in de markt. Bedrijven die concurrerend, onderscheidend, vernieuwend en efficiënt zijn maken meer kans op groei en overleving dan bedrijven waar dat minder het geval is. Daardoor ontstaat een proces van groeien, krimpen, starten en stoppen of andere aanpassingen. Met één en hetzelfde resultaat voor zowel afzonderlijke bedrijven als de economie als geheel: een dynamiek die zorgt voor voortdurende vernieuwing en aanpassing van de economie.



De rol van het mkb in economische dynamiek

De beelden uit het eerste hoofdstuk vormen een foto van het mkb in 2017: hoe was de groei van toegevoegde waarde, werkgelegenheid en productiviteit? Om naar de ontwikkeling te kijken wordt de foto van 2017 vergeleken met die van andere jaren. Daartussen gebeurt er van alles. In dit hoofdstuk kijken naar de het mkb vanuit een dynamisch perspectief. De film in plaats van de foto. Hoe belangrijk is een sterk mkb-peloton voor nieuwe koplopers?

Achter de cijfers in het eerste hoofdstuk gaat een wereld schuil van verschillen en veranderingen in het mkb. De populatie mkb bedrijven verandert voortdurend. In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in aan de hand van de volgende invalshoeken:

- Veranderende bedrijvenpopulatie
- Pijplijn van groei
- Peloton en koplopers
- Bijdrage van snelle groeiers

Veranderende bedrijvenpopulatie

In het vorige hoofdstuk lieten we zien hoe binnen het mkb de groeiprestaties uiteen liepen en dat de populatie veranderde door starters en stoppers. Het effect hiervan wordt pas echt duidelijk over een langere termijn. De bedrijvenpopulatie zag er in 2010 heel anders uit dan die in 2017. Alleen al door het grote aantal bedrijven dat in 2017 niet meer bestond: meer dan 388 duizend mkb- en 400 grootbedrijven die in 2010 nog actief waren, sloten voor het eind van 2017 hun deuren. Soms waren dat bekende bedrijven, waarvan het faillissement de krant haalde. Maar meestal waren het kleinere bedrijven met een vaak lokale klantenkring. Bij al deze bedrijven samen verdwenen in totaal 1,4 miljoen banen.

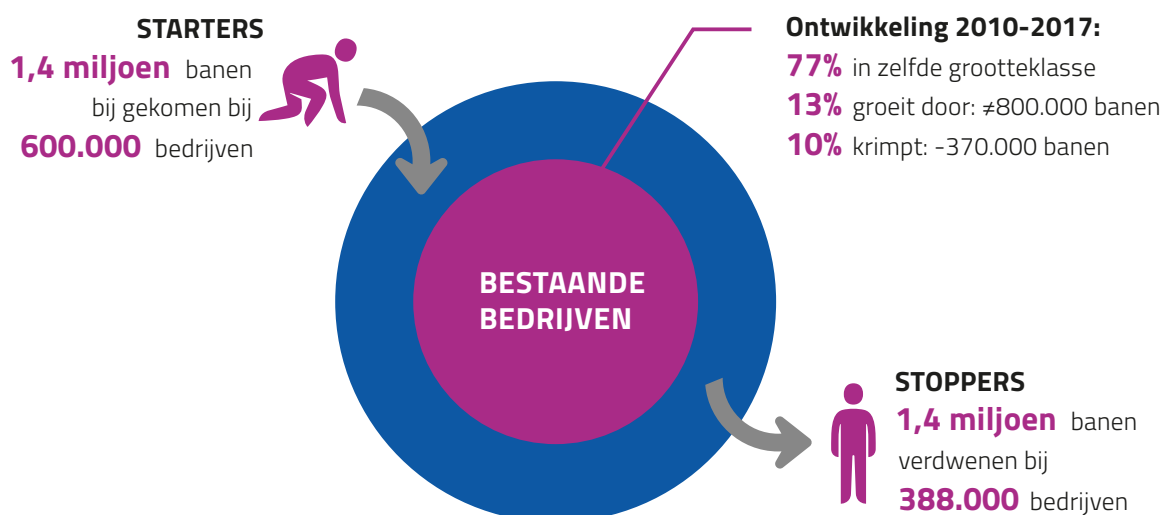
Daartegenover staan de bedrijven die pas na 2010 hun deuren openden. Bij deze groep – meer dan 600 duizend bedrijven – werkten eind 2017 ook 1,4 miljoen⁸ mensen. Sommige van deze nieuwe bedrijven hebben inmiddels ook al relatief veel naamsbekendheid opgebouwd.

Van de bedrijven die de gehele periode 2010-2017 actief waren had 77% in 2017 nog dezelfde grootte als in 2010. Het overige deel groeide door (13%) of kromp (10%) en kwam in een andere grootteklasse terecht⁹. Het relatief hoge percentage stabiele bedrijven komt in belangrijke mate door de groep zzp'ers. Uit eerder onderzoek is bekend dat in de praktijk jaarlijks minder dan 5% doorgroeit tot een bedrijf met personeel. Maar ook veel microbedrijven blijken relatief stabiel over langere periode. Uit het vorige jaarbericht bleek dat tussen 2007 en 2016 ook 58% van de microbedrijven nauwelijks groeit of krimpt¹⁰.

Uit vergelijkend onderzoek valt op dat Europa – en Nederland is daarbinnen geen uitzondering – een minder dynamische economie heeft dan de VS. Dat verschil blijkt door te werken in de vernieuwings- en aanpassingskracht van de economie.

Figuur 6: Veranderingen in het mkb door starten, stoppen, groeien en krimpen, 2010-2017

Bron CBS, bewerking Min. EZK



8 Een ander teken van de grote dynamiek over een langere periode is dat er meer dan 800.000 bedrijven waren die na 2010 zijn opgericht maar alweer voor 2017 waren opgeheven. Vooral veel bedrijven in de handel hebben een relatief kort bestaan. Vier op de tien bedrijven die na 2010 werden opgericht, bestonden voor 2017 niet meer.

9 Hierbij is uitgegaan van de gedetailleerde grootteklasse indeling die het CBS hanteert. Deze verdeelt het bedrijfsleven in 14 klassen.

10 Daar tegenover staat dat deze groepen een grotere dynamiek kennen in termen van opheffingen. De meeste starters en stoppers vinden we in de groep zzp bedrijven gevolgd door de groep microbedrijven.

Vormen van dynamiek

Starten, stoppen, groeien en krimpen: dat zijn basis ingrediënten van de bedrijvendynamiek. Zoomen we daar verder op in, dan zien we meer smaken. Zo heeft Nederland een aantrekkelijk vestigingsklimaat en valt op dat een deel van de starters bestaat uit vestigingen van buitenlandse bedrijven. Sommige stoppers zijn onderdeel van een overname of fusie, die dan weer als 'groei' terugkomt bij een ander bedrijf. In het jaarbericht van 2016 lieten we zien dat dynamiek soms ook ontstaat doordat bedrijven steeds vaker van sector of hoofdactiviteit wisselen.

Er zijn dus allerlei verschillende vormen van dynamiek. En dat is belangrijk voor de economie, maar maakt het soms lastig om een goed statistisch beeld te krijgen. Het is goed om dat voor ogen te houden bij de interpretatie van cijfers. Een mooi voorbeeld is groei en krimp: de praktijk laat zien dat je niet alle groei van bedrijven direct aan hen kunt toeschrijven. Denk aan een zzp'er die groeit in zijn netwerk als hij grotere opdrachten aanneemt, een succesvol horecaconcept dat groeit via een franchiseformule of een maakbedrijf dat voor het vervullen van orders een deel van de groei deelt met zijn toeleveranciers.

En vooral de snelheid waarmee de economie zich aanpast. Daarmee beïnvloedt het ook de productiviteit. In een studie becijferde de Britse denktank Nesta dat een stijging van 5 procentpunt aan 'statische' bedrijvigheid een daling van 1 procent aan productiviteit zou kunnen opleveren¹¹. Een dynamische economie staat in veel gevallen gelijk aan een productieve economie.

Pijplijn van groei, van zzp tot grootbedrijf

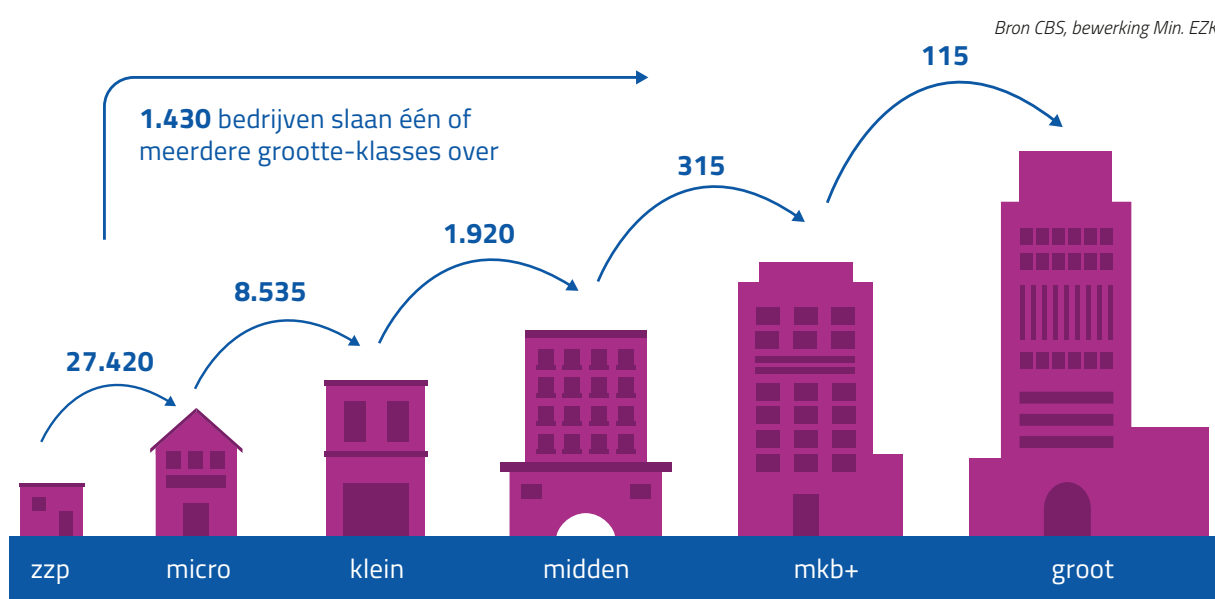
Het aantal bedrijven dat in een bepaalde grootteklasse actief is, verandert door het voortdurend proces van groeien, krimpen, starten en stoppen van jaar op jaar. Daarachter gaat een belangrijke dynamische bijdrage van het mkb schuil. Elke kleinere grootteklasse is

namelijk een belangrijke 'leverancier' van de volgende grootteklasse. Een deel van de zzp'ers gaat in de loop der tijd personeel aannemen en groeit door tot een microbedrijf, een deel van de microbedrijven wordt kleinbedrijf en een deel van de kleinbedrijven weer middenbedrijf. Er zijn daarnaast ook mkb-bedrijven – met name middenbedrijven – die doorgroeien tot de selecte groep van mkb+ en grootbedrijven in Nederland. In totaal lukten het in de periode 2010-2017 bijna 40.000 bedrijven om door te groeien naar een grotere grootteklasse.

Nieuwe midden- en grootbedrijven

Midden- en grootbedrijven zijn goed voor het grootste deel van de toegevoegde waarde en daarmee

Figuur 7: Bedrijven die doorgroeien naar een andere grootteklasse, 2010-2017



11 <https://www.nesta.org.uk/report/firm-growth-dynamics-across-countries-evidence-from-a-new-database>

Impact van dynamiek op mkb-cijfers

In het eerste hoofdstuk zagen we enkele opvallende ontwikkelingen bij de verdeling van de groei naar grootteklassen. Er zijn geen exacte cijfers hoe doorgroeïende – of andersom: krimpende – bedrijven het overall beeld van een grootteklasse beïnvloeden. Duidelijk is wel dat het effect niet onnoemenswaardig is. Grootteklasse verschuivingen tussen 2010 en 2017 zorgden dat een half miljoen banen aan een andere groep werden toegerekend. De ontwikkeling van het aandeel van een grootteklasse in de economie zal daarmee deels te maken hebben met de ontwikkeling van bedrijven die in beide jaren tot dezelfde grootteklasse behoren en deels door de dynamiek van grootteklasse verschuivingen en – met name voor de groep zzp en micro – door het saldo van startende en stoppende bedrijven.

belangrijk voor de Nederlandse economie. Eind 2017 waren er 410 bedrijven die in 2010 nog tot het mkb behoorden, doorgesloopt tot mkb+ of grootbedrijf. Daarmee maakten ze meer dan 20% uit van de mkb+ en grootbedrijven die in 2017 actief waren. De meeste hiervan (375) behoorden in 2010 tot het middenbedrijf, de rest was kleinbedrijf of nog kleiner. Daarnaast kwamen er in 2017 nog eens 260 grootbedrijven bij die in 2010 nog niet actief waren. Dat kunnen snelgroeïende bedrijven zijn die pas na 2010 zijn gestart, maar het is aannemelijker dat dit grotendeels vestigingen zijn van grote(re) buitenlandse bedrijven. De internationale dimensie lijkt tevens een belangrijke rol te spelen in de doorgroei tot mkb+ en grootbedrijf: ruim 70% van de groeiers is internationaal actief.

Ook voor het middenbedrijf in 2017 geldt dat de groep voor een substantieel deel bestaat uit bedrijven die in 2010 nog een kleinbedrijf, microbedrijf of zelfs zzp-bedrijf waren. Meer dan 2.000 bedrijven groeide in de periode 2010–2017 door tot een nieuw middenbedrijf. Dat komt neer op bijna een kwart van alle middenbedrijven in 2017. De meeste doorgroeïende kleinbedrijven bereikten hun nieuwe status als middenbedrijf door autonoom te groeien, bij iets meer dan 30% was de groei voor een deel aan overname(s) toe te schrijven. Net als bij mkb-bedrijven die doorgroeiden tot grootbedrijf, is het merendeel van de nieuwe middenbedrijven internationaal actief. Bij de middenbedrijven is dat aandeel circa 67%.

Sterk peloton en telkens nieuwe koplopers

In het jaarbericht van 2017 zagen we hoe een kleine groep van circa 10% van alle bedrijven in de bedrijvenpopulatie – 20% van de groep waar de

toegevoegde waarde toenam – een zeer grote impact had op de groei van de toegevoegde waarde. In alle grootteklassen van zzp tot middenbedrijf kwam dat neer op circa 70%–75% van het totaal. Als we dit beeld voor meerdere jaren bekijken, valt op dat deze aandelen behoorlijk vergelijkbaar zijn. In alle periodes tussen 2010 en 2016 hebben de sterkste groeiers in toegevoegde waarde een vergelijkbaar aandeel¹². Er ontstaat wel verschil als we op een andere manier kijken naar de sterkste groeiers in een grootteklasse. Namelijk door naar de sterkst groeïende bedrijven in relatieve, in plaats van absolute zin, te kijken. Het aandeel van de 20% sterkste groeiers in relatieve zin is lager maar de bedrijven vertegenwoordigen een nog altijd zeer fors aandeel van circa 50%¹³.

Dat het beeld in navolgende periodes relatief vergelijkbaar is, betekent niet dat het telkens dezelfde groep is die hiervoor op de achtergrond zorgt. Kijken we welk deel van de bedrijven in twee opeenvolgende periodes tot de sterkste groeiers behoort dan blijken dat er verhoudingsgewijs weinig te zijn. Tussen de 5 en 10% van de koplopers in één periode zien we ook terug in een navolgende periode: ongeveer de helft bij de sterkste 20% groeiers en de andere helft bij de groep daarna (20–40%).

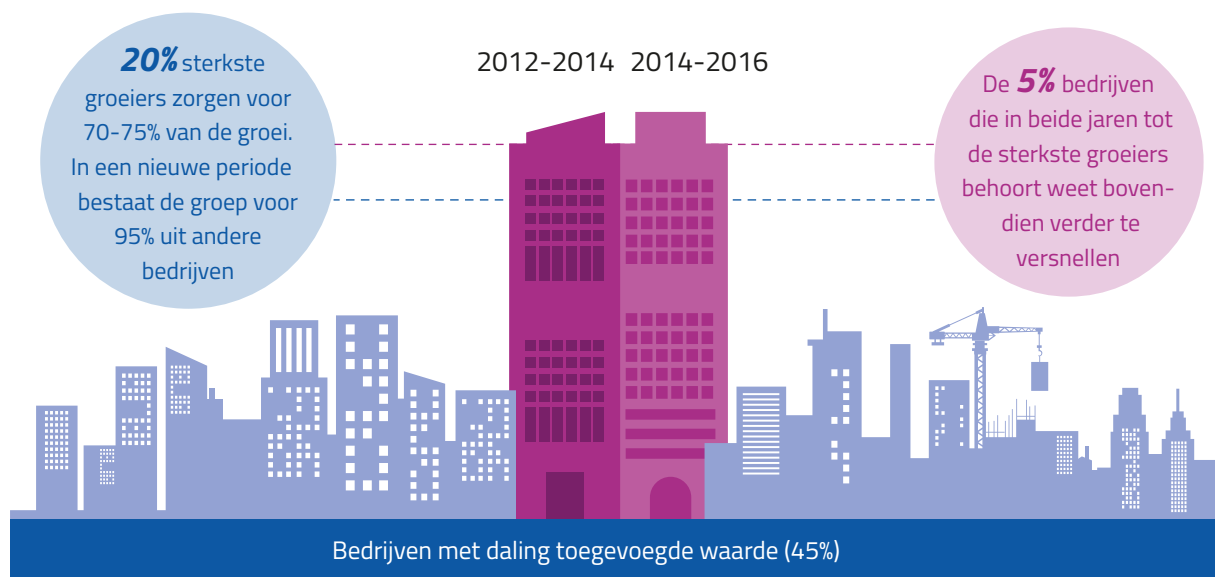
Dit betekent dat groei van de toegevoegde waarde in verschillende periodes door verschillende groepen bedrijven gedragen wordt. Telkens een klein deel van de bedrijven uit het grote peloton slaagt erin tot de kopgroep toe te treden. Het goede nieuws is dat er dus steeds nieuwe kansen voor ondernemerschap ontstaan en dat het bedrijven van alle grootteklassen lukt om een forse groeispurging te maken. Ook onderzoek van het CPB wijst in de richting van een

¹² In de latere periodes (2013–2015; 2014–2016) loopt dat aandeel iets terug naar 65%–70%, vermoedelijk door de verbeterde conjunctuur.

¹³ Aannemelijk is dat absolute groei eerder de grotere bedrijven in een grootteklasse selecteert en relatieve groei de kleinere bedrijven.

Figuur 8: Overlap tussen groep sterkste groeiers in periode 2012-2014 en 2014-2016

Bron CBS, bewerking Min. EZK



'dynamische' kopgroep, vooral bij de kleinere bedrijven¹⁴. Hieruit volgt dat er niet één eeuwige kopgroep is, noch één eeuwig peloton, maar dat ze in een dynamische economie nauw met elkaar te maken hebben. De een heeft de ander nodig en bouwt daarop voort. Een breed, divers en vooral concurrerend peloton brengt een dynamiek op gang die in steeds veranderende omstandigheden een groep bedrijven in staat stelt om forse groei te bereiken.

Belangrijke bijdrage van snelle groeiers

Snelle groeiers hebben een bijzondere rol binnen het mkb. Ze zorgen voor opschudding en dynamiek in de markt; ze spelen vaak succesvol in op kansen die uit veranderende omstandigheden of nieuwe technologie ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van online retailers toen steeds meer mensen online gingen kopen. Zo ontstaat groei door een nieuwe inzet van mensen en middelen (herallocatie).

In dit licht is het goed nieuws dat Nederland eind 2017 een recordaantal snelgroeiende bedrijven telde. De groep nam met 2.730 bedrijven toe tot 21.295. Daarmee behoorde 2,8% van de bedrijven, waarvoor een groeicategorie kan worden bepaald, tot de groep snelle groeiers.

De werkgelegenheid bij de snelgroeiende bedrijven steeg in de periode 2014-2017 met 86% van 318 naar 593 duizend werkzame personen.

Snelle groeiers belangrijk voor groei toegevoegde waarde

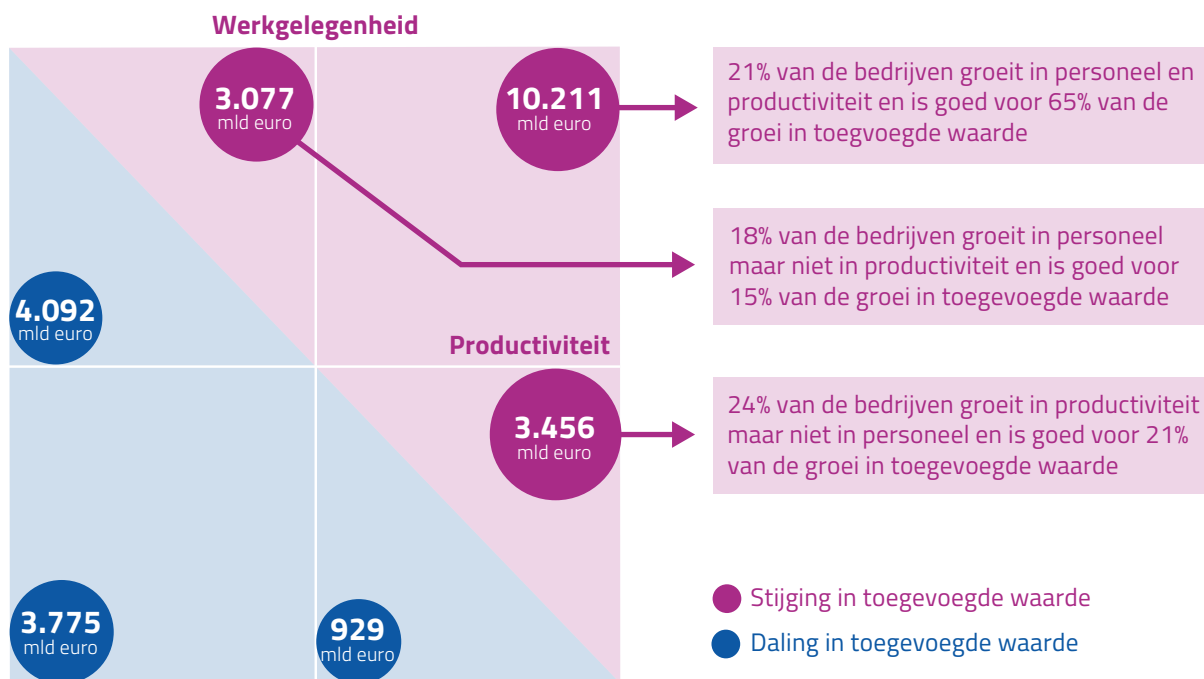
Snelle groei in personeel is een teken van bedrijfs-succes. Een belangrijke aanvullende vraag is of snelle groeiers in werkgelegenheid ook een vooraanstaande rol spelen in de ontwikkeling van de productiviteit en de toegevoegde waarde. Om deze reden is gekeken naar de samenhang van deze drie aspecten: groei in werkgelegenheid, in toegevoegde waarde en in productiviteit.

Van alle bedrijven in het mkb met personeel – dus exclusief de groep zzp – waarvan deze drie aspecten konden worden vastgesteld¹⁵ had circa 55% in 2016 een hogere productiviteit dan in 2014. Bij het overige deel (45%) was de productiviteit gelijk of lager. Binnen de groep met een stijging van de productiviteit bereikte circa 63% van de bedrijven die stijging met gelijkblijvende of dalende werkgelegenheid. Dat resulteerde in een netto werkgelegenheidsverlies. Aan het eind van de periode waren er 71,4 duizend minder personen bij deze bedrijven werkzaam.

¹⁴ <https://www.cpb.nl/publicatie/koplopers-en-volgers-geen-divergentie-nederland>

¹⁵ Het gaat om 124.195 bedrijven. Aanvullend criterium is dat het bedrijf in beide jaren een positieve toegevoegde waarde heeft.

Figuur 9: Bedrijven naar ontwikkeling groei in productiviteit en werkgelegenheid, 2014-2016



Bron CBS, bewerking Min. EZK

Bij de groep waar zowel de werkgelegenheid als de productiviteit toenam, gingen 90,8 duizend meer mensen aan het werk. Deze groep was met een toename van meer dan 10 miljard euro goed voor 65% van de groei in de toegevoegde waarde. Vooral de bijdrage van groeiende kleinbedrijven in deze groep was groot: bijna het dubbele van die van de overige grootteklassen.

Ook het beeld bij de bedrijven waar de productiviteit niet toenam, is niet onverdeeld negatief. De groep omvat ook zo'n 22.000 bedrijven die zowel groeiden in toegevoegde waarde als in personeel. Zij zijn samen goed voor 15% van de toename van de toegevoegde waarde. Doordat de groei in personeel relatief sneller ging, nam echter de productiviteit af. Deze situatie blijkt naar verhouding vaak voor te komen bij kleinere, opschalende bedrijven.



Veranderen als noodzaak en kans

Met het vorige jaarbericht gaf het Comité voor Ondernemerschap een 'winstwaarschuwing' af: bedrijven moeten productiever worden, anders dreigt de groei te stagneren. Groeien door te vernieuwen, door slimmer te organiseren en door volop gebruik te maken van de kansen van nieuwe kennis en technologie. De noodzaak van productiviteitsgroei is groter geworden. Daarbij komen andere opgaven: verduurzaming en digitalisering. Deze opgaven vragen een nieuwe, andere inzet van mensen en middelen. Het mkb is bij uitstek geschikt om de herallocatie op gang te brengen die zorgt voor de noodzakelijke aanpassing van de economie.

De cijfers laten aan duidelijkheid niets te wensen over: 2017 was op hoofdlijnen een uitstekend jaar voor de Nederlandse economie. Het mkb leverde een belangrijke bijdrage, vooral aan de sterke groei van de werkgelegenheid. We zien echter ook een vertraging van de groei. Het hoogtepunt van de conjunctuur lijkt inmiddels achter ons te liggen en het is het mkb nog niet gelukt om naast banenkampioen ook productiviteitskampioen te worden. Dit hoofdstuk gaat in op – de noodzaak van – fundamentele veranderingen, met transities in duurzaamheid en digitalisering als katalysator en kans.

Fundamentele veranderingen als noodzaak

De groeivertraging – volgend op onze winst-waarschuwing van vorig jaar – is een signaal dat we niet achterover mogen leunen. Een recordjaar op het gebied van werkgelegenheidsgroei is niet automatisch ook een topjaar van groei. De groei die we vorig jaar nog uit de stijging van de werkgelegenheid haalden, zullen we in 2018 en verder niet meer zo snel bereiken. De bijdrage van extra werkgelegenheid aan de groei heeft z'n grenzen bijna bereikt.

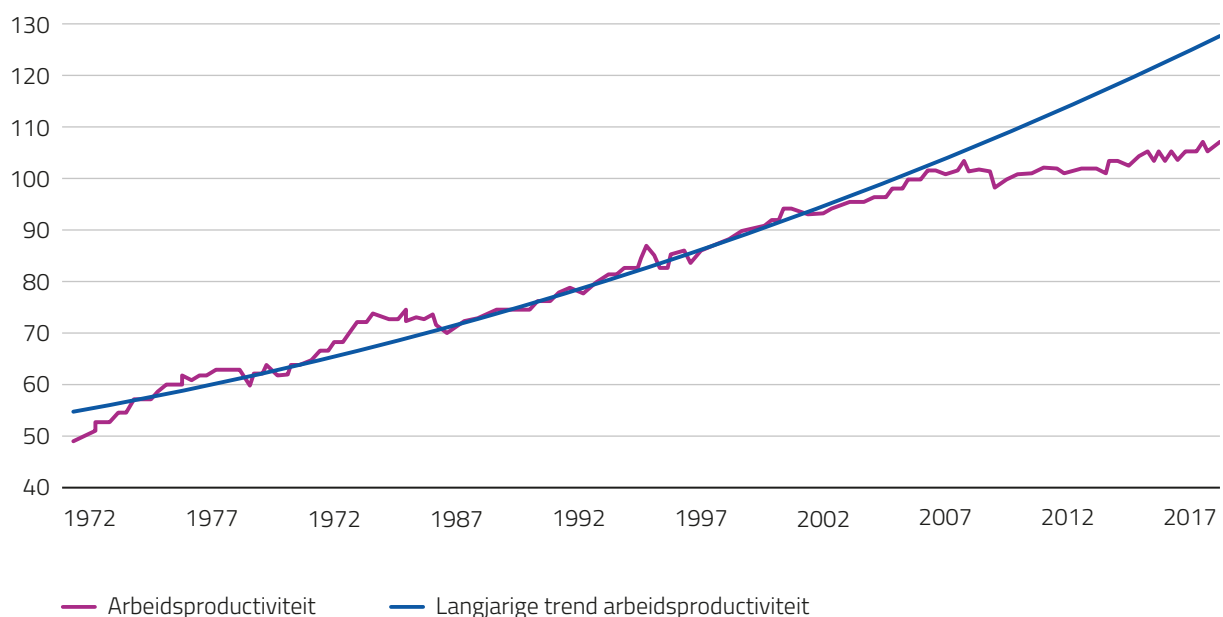
Hoewel de groei mindert zal deze naar verwachting voorlopig nog wel aanhouden. De vraag is alleen hoe groot die zal zijn. Voor meer groei zal er iets moeten veranderen. Het bedrijfsleven – en daarbinnen het mkb – moet op zoek naar nieuwe groei. Die zal moeten komen door meer te groeien in productiviteit.

Sinds kort voor de crisis zit de Nederlandse economie onder de historische trend van de productiviteitsgroei. Dat betekent dat het economisch beeld sindsdien vooral door conjuncturele bewegingen in werkgelegenheid wordt bepaald. Zonder onderliggend structureel het verdienvermogen te veranderen, zoals gereflecteerd in productiviteitsgroei, beweegt de Nederlandse economie vooral mee op de golven van de conjunctuur.

Deze ontwikkeling is zorgelijk om meerdere redenen. De eerste is dat het een historisch gegeven is dat op enig moment de conjunctuur omslaat. Daarmee wordt de 'groei' die we de afgelopen jaren zagen weer tenietgedaan. Dan zijn we, over de langere termijn bekeken, nauwelijks vooruit gekomen.

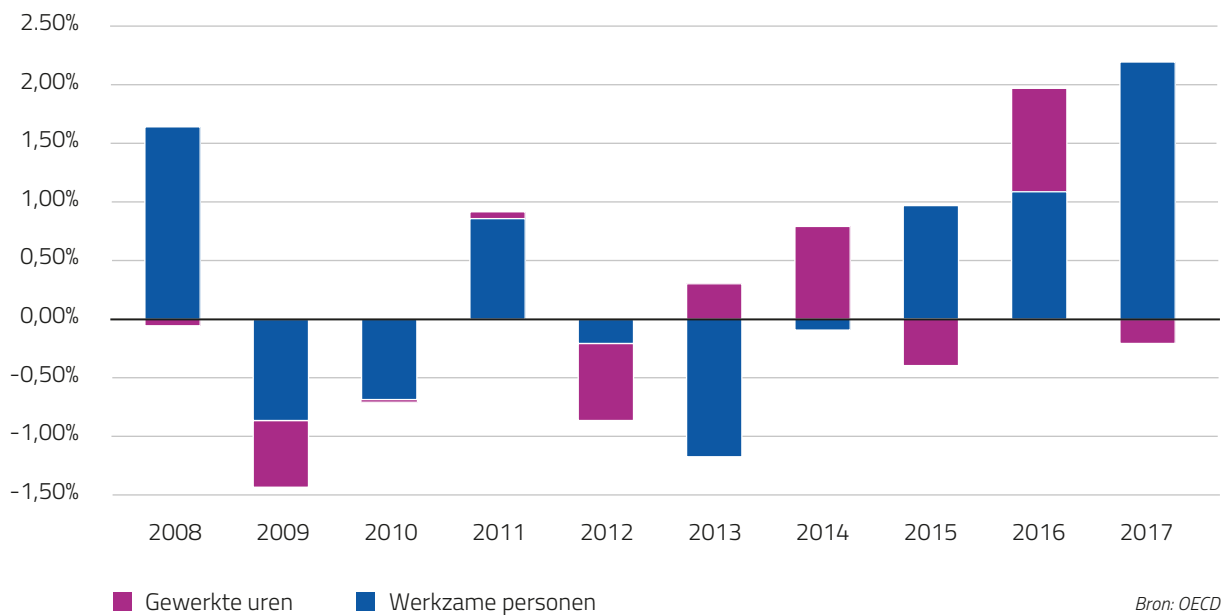
De tweede reden tot zorgen is dat we op deze manier dus niet tot echte, merkbare economische vooruitgang lijken te komen. Het groeimodel van de afgelopen jaren lijkt meer toegespitst te zijn op het omgaan met volatiliteit, ofwel het snel reageren op wisselende omstandigheden in de bedrijfsomgeving, en minder op het doen wat (proactief) nodig is om tot structurele groei te komen, zoals investeren in mensen en vernieuwing. Het is daarom belangrijk dat er meer aandacht komt voor structurele groei. De cijfers zijn nu goed, maar dit jaarbericht laat wederom zien dat groei op de lange termijn niet vanzelfsprekend is.

Figuur 10: Gerealiseerde productiviteitsgroei van Nederland t.o.v. langjarige trend, 1972-2017.



Bron: OECD

Figuur 11: Bijdrage van de werkgelegenheidsontwikkeling aan de economische groei van Nederland, 2008–2017.



Transities als katalysator en kans

Verhoging van de productiviteit is een cruciale maar bepaald niet de enige opgave waar onze samenleving voor staat. Het komende decennium moet zich een enorme verduurzamings- en digitaliseringstransitie voltrekken. Deze veranderingen, die we niet mogen onderschatten, vragen om nieuwe manieren van werken en samenwerken. En om nieuwe verdienmodellen en nieuwe kaders om deze veranderingen te stimuleren en in goede banen te leiden. En dat alles ook nog tegen de achtergrond van grote demografische veranderingen, zoals vergrijzing en veranderende verhoudingen in de wereldeconomie.

Vernieuwing is voor al deze uitdagingen het sleutelwoord. Het is niet verstandig precies hetzelfde te blijven doen en andere uitkomsten te verwachten. Een nieuwe aanpak – mensen en middelen op een andere, nieuwe manier inzetten – is nodig. En dat betekent veranderen: mensen en middelen moeten snel terechtkomen op de meest kansrijke plekken, waar ze maximale waarde toevoegen. Dat vraagt om verandering en herallocatie *binnen* bedrijven en tegelijkertijd een grote dynamiek *tussen* bedrijven. Het mkb in al zijn diversiteit kan hierin een sleutelrol spelen.

Vergrijzing – demografische veranderingen

De Nederlandse bevolking vergrijst en kent een steeds groter aandeel ouderen. In 1978 was een kwart van de mensen 50 jaar of ouder. In 2018 is dat gestegen naar 40%. Het gevolg is dat er in 2050 voor elke twee werkzame personen één 65 plusser zal staan. De vergrijzing zal een steeds grotere druk op de beroepsbevolking zetten. Bovendien is dat het gemiddelde beeld: in sommige sectoren en regio's zal het eerder – en ook meer – gaan knellen.

De vergrijzing speelt bovendien een dubbelrol in het MKB: een grote groep ondernemers zit tegen het pensioen aan. Deze groep worstelt met de overdracht of verkoop van het bedrijf. Veel ondernemers krijgen dit in de huidige omstandigheden moeilijk voor elkaar. Toch geldt ook voor deze bedrijven dat ze de slag zullen moeten maken en hun bedrijf productiever maken.

Groeien in productiviteit, verduurzamen en digitaliseren: het kan tegelijk. Het mkb kan – als motor achter economische dynamiek – een centrale rol spelen in de transitie naar een duurzame, digitale en uiteindelijk ook productievere economie. Het gaat erom dat we op grote schaal mensen en middelen anders moeten inzetten, anders alloceren. Juist ondernemers zetten in allerlei contexten, sectoren en regio's papieren plannen om in praktijkresultaten.

De transitie in duurzaamheid en digitalisering bieden het mkb kansen voor productiviteitsgroei. In het vorige jaarbericht lieten we al een wenkend perspectief zien. Als het lukt om een grote digitaliseringsslag te maken, kan dat de Nederlandse economie jaarlijks 1,8% extra aan groei opleveren.

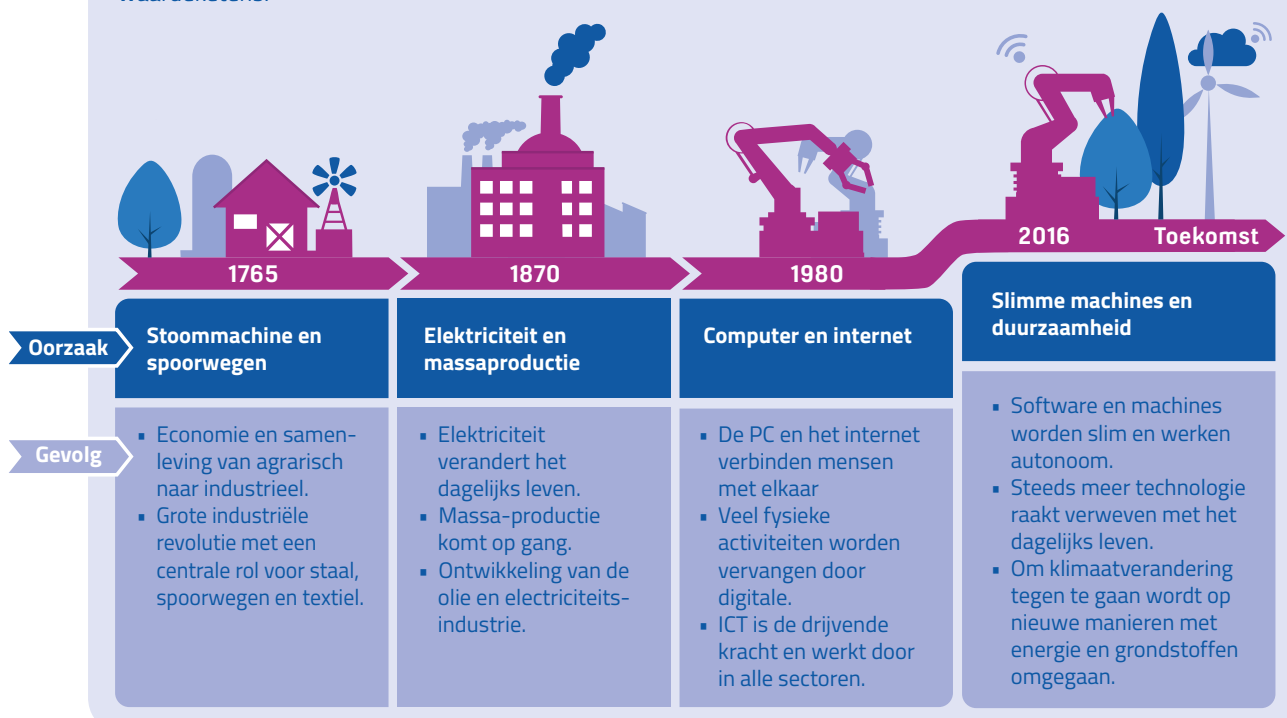
Figuur 12: Huidige economische transitie in historisch perspectief

Nieuwe transitie verandert fundamentele economie opnieuw

Transities veranderen de fundamentele van de economie. De veranderingen beïnvloeden ook elkaar, waardoor een 'schokgolf' door sectoren en bedrijfstakken gaat. Dat biedt grote kansen, maar vraagt ook een scherp oog voor de risico's.

Elke grote transitie is terug te voeren op kernontwikkelingen of -technologieën. Voor het komende decennium is dit een golf van nieuwe technologieën – slimme software, robots en apparatuur – die steeds meer werk doen dat voorheen alleen mensen konden doen. Een deel daarvan zien we nu al, bijvoorbeeld met de komst van zelfrijdende auto's. Maar waarschijnlijk moet het grootste deel zich nog aan ons openbaren.

Naast deze golf van nieuwe digitalisering en automatisering, staat ons land ook voor de grote maatschappelijke opgave om de CO₂-uitstoot in 2030 met meer dan 49% te reduceren. Dat lukt alleen als we een heel nieuw pad kiezen, op basis van andere kerntechnologieën, vernieuwende manieren van werken en geheel nieuwe waardeketens.



Bron: World Economic Forum, bewerking Min EZK



Leren van succesvolle bedrijven

Individueel bedrijfssucces hangt uiteraard samen met hele specifieke factoren. Toch zijn er algemene kenmerken waardoor succesvolle bedrijven zich onderscheiden. Het eerste dat opvalt aan snelgroeiende, succesvolle bedrijven is dat ze een brede focus op vernieuwing hebben en fors in hun toekomst investeren. Daarnaast heeft het management of de ondernemer de kwaliteit om het bedrijf met een sterke focus aan te sturen en de groei in goede banen te leiden. Digitalisering lijkt voor succesvolle bedrijven bovendien steeds vaker van doorslaggevend belang.

De economie is gebaat bij een sterk en divers mkb-peloton waaruit telkens nieuwe groeiers ontstaan. Dat proces is cruciaal voor groei en aanpassing. Toch resulteert het nog niet in de gewenste productiviteitsgroei en is het beeld dat minder bedrijven zich in dit 'spel' mengen dan wenselijk is. Daarmee is de basis voor groei smaller dan deze zou moeten zijn. In dit hoofdstuk gaan we in op wat bekend is over de factoren waarop succesvolle bedrijven zich onderscheiden. Wat zijn de lessen voor bedrijven die aan de slag willen gaan met de kansen van deze tijd?

Kenmerken van succesvolle bedrijven

Er zijn verschillende maatstaven voor succes. Eén van de meest gebruikte is die van groei van de werkgelegenheid. Als bedrijven succesvol zijn, ontstaan er kansen voor groei en wordt er vaak personeel aangenomen. Groei in personeel dekt niet alle soorten succesvolle bedrijven af. Er zijn immers ook bedrijven die succesvol zijn zonder groei en bedrijven die niet per se willen groeien voorbij een bepaalde omvang. Toch zien we in dit jaarbericht opnieuw dat juist de werkgelegenheidsgroeiers vaak ook succesvol zijn in andere opzichten, zoals groei in toegevoegde waarde en in productiviteit. In het vorige jaarbericht lieten we al zien dat schaalvergroting hogere productiviteit mogelijk maakt. Bovendien moet je soms groeien om beter te kunnen innoveren, zo bleek uit gesprekken die het Comité voerde met ondernemers.

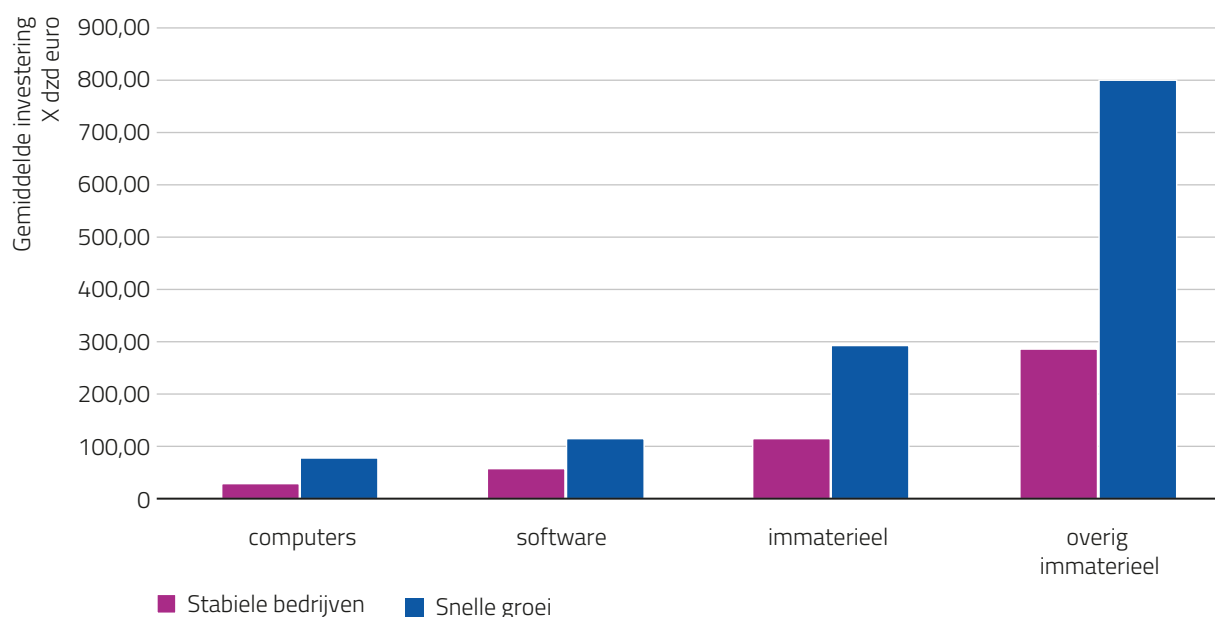
Er bestaat wereldwijd veel onderzoek naar snelgroeende bedrijven: zogenoemde high growth firms (HGF). Toch is er relatief weinig bekend over wat deze bedrijven nu succesvol maakt. Nog minder weten we over kleine doorgroeende bedrijven: de internationale definitie van een HGF geldt voor bedrijven die bij de start van de groeiperiode minimaal 10 werkzame personen hebben. Daarmee valt een interessante groep jonge startups – waar doorgaans minder dan 10 mensen werken – vaak buiten de boot.

Het Erasmus Centre of Entrepreneurship doet al geruime tijd onderzoek naar opschalende bedrijven en is onder meer bekend van het scale-up dashboard. Voor dit jaarbericht hebben zij een verkennend onderzoek uitgevoerd naar kenmerken van snelle groeiers. In deze fase gaat het om beschrijvende statistiek. In een latere fase zal grondiger gekeken worden naar wat de sterkste verklaringen voor groei blijken te zijn.

Hoger niveau van investeringen

Snelgroeende bedrijven blijken – niet geheel onverwacht – een hoog niveau van investeringen te hebben. Toch is het investeringsniveau van snelgroeende bedrijven niet substantieel hoger dan dat van normale, stabiele bedrijven. Dat geldt wel voor snelgroeende kleinere bedrijven, waaronder vaak startups. In verhouding tot bedrijven met vergelijkbare grootte investeren kleine snelle groeiers bijna het drievoudige van wat meer stabiele bedrijven doen.

Figuur 13: Snelle groeiers en stabiele bedrijven vergeleken op investeringen



Bron: EUR/ECE op basis van CBS data, bewerking Min EZK

We kunnen investeringen verder indelen in verschillende categorieën, de ene investering is immers de andere niet. Als we hierop inzoomen, zien we pas echte grote verschillen tussen snelle groeiers en stabiele bedrijven ontstaan. Vooral de investeringen in immateriële activa springen er dan uit. Die zijn bij snelle groeiers fors en flink hoger dan bij stabiele bedrijven. Daarnaast vallen ook de investeringen in software en computers op. Snelgroeiende bedrijven lijken hierin een factor 2 meer te investeren dan stabiele bedrijven.

Innovatie in producten, processen en organisatie

Snelgroeiende bedrijven blijken bovengemiddeld bezig met vernieuwing. Daarbij gaat het om vernieuwing over de hele linie van de organisatie: van product- en procesinnovatie tot organisatorische en marketing-innovatie. Ten opzichte van stabiele bedrijven komt innovatie bij snelle groeiers in alle categorieën tussen de 6 en 11 procentpunt vaker voor.

Snelle groeiers lijken zich het meest van stabiele bedrijven te onderscheiden door meer 'sociale' innovatie, met een focus op organisatie en marketing. Hier is het verschil met stabiele bedrijven respectievelijk 11 en 8,2 procentpunt verschil. Daarna volgen procesinnovaties (7,9 procentpunt) en productinnovaties (5,9 procentpunt). Kleine snelle groeiers lijken gemiddeld genomen vaker gefocust op het innoveren van hun (kern)product; daar komt productinnovatie het meest voor.

ICT-driven

We zagen dat snelle groeiers relatief veel investeren in ict. Die aandacht voor ict vertaalt zich ook breder in de organisatie. In eerste instantie aan de personeelskant: bedrijven die snel groeien hebben verhoudingsgewijs veel ict-personeel in dienst en zijn ook actiever bezig

met de werving hiervan. Het gemiddeld aantal ict'ers is in snelgroeiende bedrijven een factor 2 hoger dan bij stabiele bedrijven. Daarnaast zijn snelle groeiers relatief vaak 'data-driven': ze voeren het meest actief eigen data-analyses (big data) uit en ze gebruiken vaker sociale media om te leren van klanten en hen te betrekken in productontwikkeling.

Succesvolle bedrijven: inzichten uit recent onderzoek

'Harde' factoren die bedrijfssucces beïnvloeden, krijgen van oudsher veel aandacht: van fysieke investeringen tot investeringen in research & development. Over het belang van 'zachtere' factoren is relatief minder bekend. Dat geldt in het bijzonder voor het effect van de kwaliteit van het management op bedrijfsprestaties. Uit recent onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen en RaboResearch blijkt dat nu dat de managementkwaliteit van een bedrijf de productiviteit sterk beïnvloedt. Er zijn 36 landen onderzocht, de Nederlandse managementpraktijk staat daarbij op een zesde plaats¹⁶.

Bij de beoordeling van de kwaliteit van het management is door de onderzoekers naar vier elementen gekeken. Bij één aspect hoort Nederland gemiddeld genomen tot de top: het operationele management. Wij hebben een sterke cultuur van efficiëntie, met werkprocessen gericht op zo min mogelijk verspilling. Op de andere punten is er ruimte voor verbetering: het stellen van en sturen op ambitieuze en toch haalbare (lange termijn) doelen, het systematisch monitoren van de voortgang en het personeelsmanagement.

Het beeld van het onderzoek naar management bevestigt recent empirisch onderzoek van McKinsey naar de best presterende bedrijven ter wereld¹⁷.

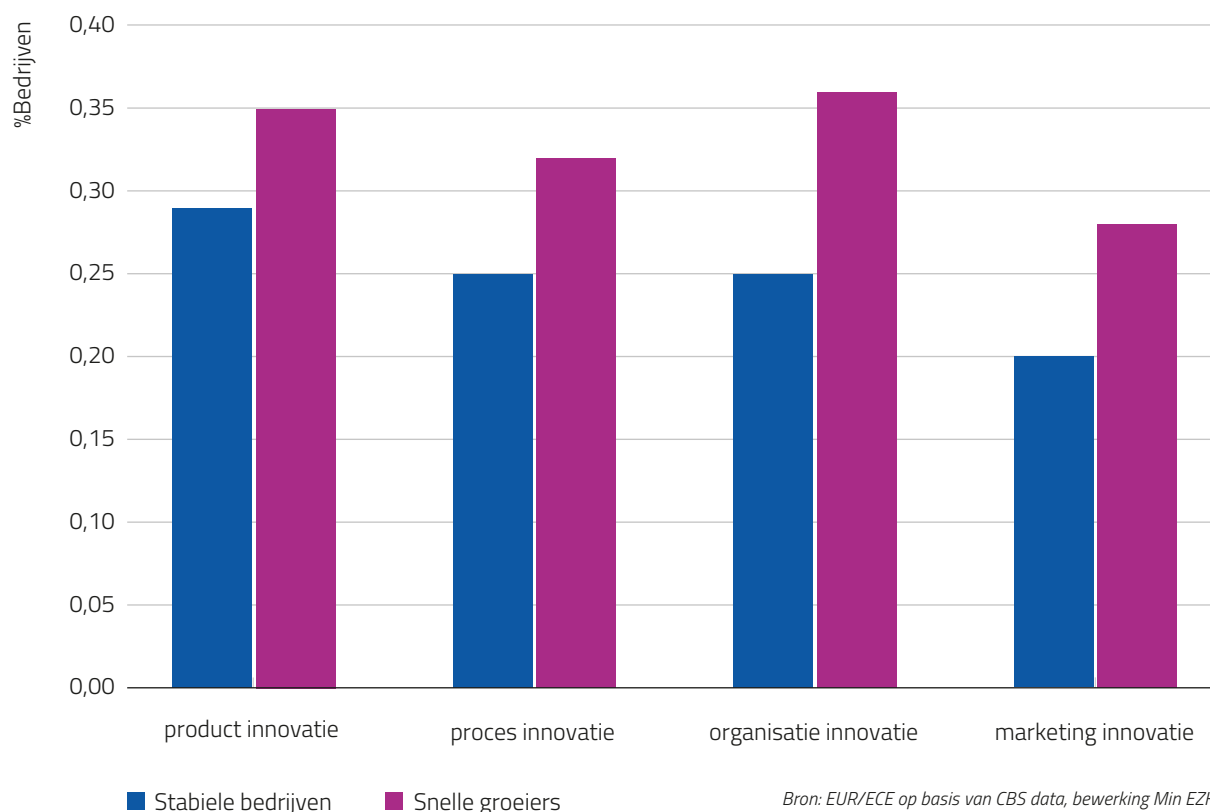
Van opvallendheden naar verklaringen

In het onderzoek naar snelle groeiers is in deze fase alleen gekeken naar 'wat opvalt' aan snelle groeiers ten opzichte van meer stabiele bedrijven. Zoals al aangegeven bij investeringen is het dan niet direct mogelijk om vast te stellen wat nu oorzaak is en wat gevolg. Het is in het geval van investeringen bijvoorbeeld ook denkbaar dat groei meer investeringen mogelijk maakt. Ook is enkel naar indicatoren afzonderlijk gekeken en niet hoe ze in samenhang werken en elkaar beïnvloeden. Het Erasmus Centre of Entrepreneurship zal hier de komende maanden nader onderzoek naar gaan doen.

¹⁶ <https://esb.nu/esb/20043804/managementkwaliteit-in-nederland-gemeten>

¹⁷ <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/how-to-create-a-real-hockey-stick-strategy>

Figuur 14: Snelle groeiers en stabiele bedrijven vergeleken op innovatiegedrag



Ook hier kwamen factoren uit naar voren met een vaker aangetoond verband met bedrijfsprestaties op de lange termijn. Het ging dan bijvoorbeeld om investeringen, R&D, personeel en het sturen op een gezonde operationele marge. Daarnaast liet de studie zien dat de meest succesvolle bedrijven actieve 'reallocators' zijn: ze sturen heel bewust op hun onderliggende activiteiten. Waar het potentieel tegenvalt, schalen ze terug, waar de grootste kansen liggen, schalen ze op.

Combinatie met sociale innovaties

Technologische innovatie is de grote aanjager van vernieuwing. Vernieuwing in materialen, apparaten en software maakt steeds weer dingen mogelijk die we eerder voor onmogelijk hielden. In de praktijk blijkt een nieuwe technologie alléén vaak niet voldoende. Een bekend voorbeeld is dat de uitvinding van elektriciteit pas dertig jaar later zorgde voor brede maatschappelijke impact en productiviteitsstijging. Dat komt omdat het eerst een tijd duurt voordat men

op meer plekken met een bepaalde vernieuwing aan de slag gaat. Bovendien zijn er vaak veel aanvullende investeringen nodig in aanpassing van het hele werkproces, de keten en de scholing van mensen. Daarom verwacht prof. Erik Brynjolfsson (MIT Sloan) dat de huidige stagnatie van de productiviteit een oplosbaar verschijnsel is¹⁸. Als er tenminste voldoende aandacht wordt besteed aan het in de praktijk toepassen van nieuwe technologieën.

Ook uit de jaarlijkse concurrentie- en innovatiemonitor van de Erasmus Universiteit (EUR) blijkt dat een technologie heel veel potentie kan hebben, maar dat zoiets niet betekent dat die ook direct uit de verf komt. Keer op keer blijkt dat innovatoren vooral succesvol zijn, wanneer ze technologische innovatie combineren met bredere veranderingen. Bijvoorbeeld in de manier waarop ze leidinggeven, personeel aansturen of het werk organiseren. De EUR schat dat technologische innovatie slechts 20% van het uiteindelijke succes bepaalt. De overige 80% hangt af van de 'sociale' innovaties die daarvoor ook nodig zijn¹⁹.

¹⁸ Brynjolfsson et al (2017) Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics

¹⁹ <https://erasmuscbi.nl/erasmus-concurrentie-en-innovatie-monitor>

Internationalisering en schaalvergroting

Uit het vorige jaarbericht blijkt ook internationalisering een belangrijk aspect waarop snel groeiende bedrijven zich onderscheiden. Een belangrijke drijfveer voor (blijvende) groei is marktvergroting. Een bedrijf dat steeds nieuwe markten aanboort, kan blijven groeien. Uit het jaarbericht van vorig jaar bleek dat bedrijven die meer dan 20% van hun toegevoegde waarde uit export haalde goed zijn voor een groot deel van de groei. Hoewel deze groep slechts 8% van de bedrijven beslaat, was de groep goed voor 30% van de totale groei in toegevoegde waarde. Ook in dit jaarbericht zien we een sterke relatie tussen internationalisering en groei. Van alle bedrijven met werkgelegenheidsgroei tussen 2010 en 2017 was één op de drie internationaal actief, maar tegelijkertijd goed voor 63% van alle werkgelegenheidsgroei bij groeiers.

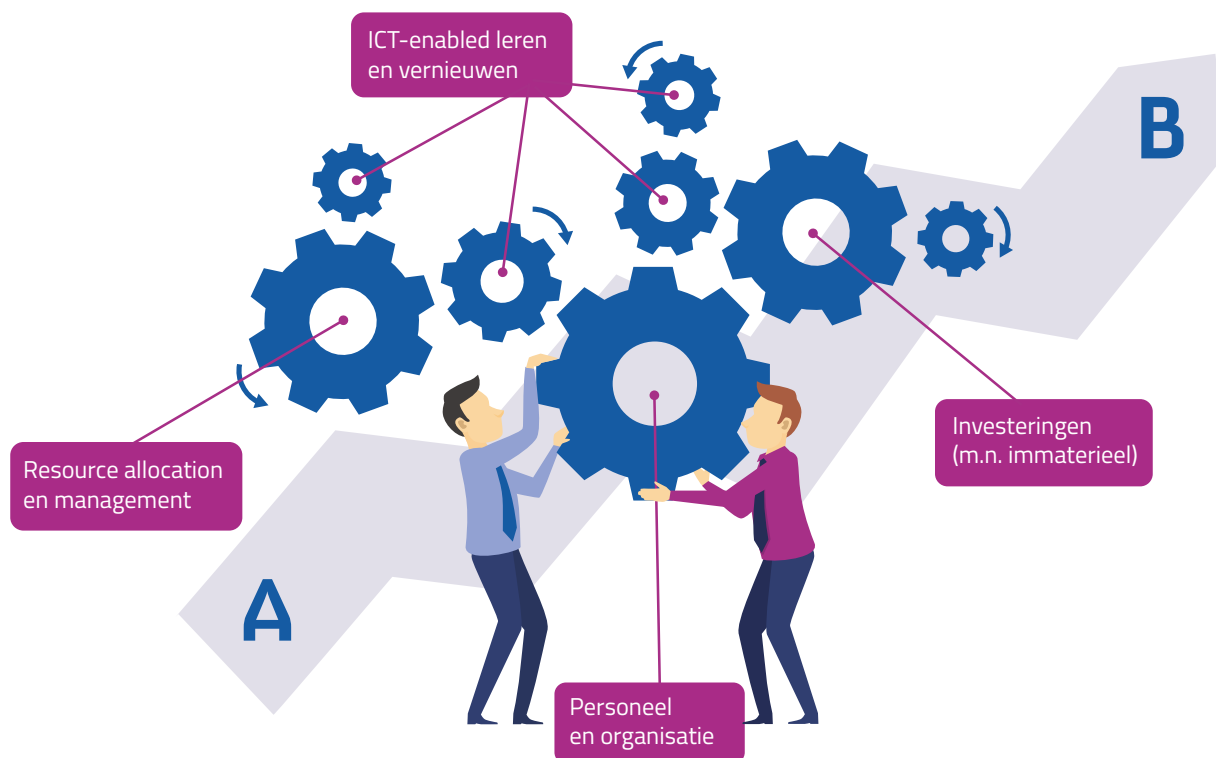
Versnelde cyclus van zien en doen

In het jaarbericht van 2016 lieten we zien hoe bedrijven voortdurend – en steeds vaker – een cyclus van ‘zien’ en ‘doen’ moeten doorlopen. Met het ‘zien’ in het model bedoelen we dat je op de hoogte moet zijn van de ontwikkelingen om je heen, in het bijzonder bij de klant. Daarnaast moet je ook in staat zijn om die kennis te vertalen naar wat dit betekent voor het verdienvermogen van je onderneming en welke aanpassingen daarvoor nodig zijn. Het ‘doen’ gaat vervolgens om het uitvoeren van deze nieuwe visie in de organisatie en om het verdienmodel: je moet de

benodigde investeringen doen en ervoor zorgen dat de kennis en vaardigheden daarvoor in je bedrijf aanwezig zijn of ontwikkeld worden.

De inzichten uit dit hoofdstuk voegen daar een verdieping aan toe. Ze laten zien hoe succesvolle bedrijven bij het doorlopen van bovenstaande cyclus, ict strategisch inzetten en benutten. Ze doen dat om te leren van klanten en data, om processen te optimaliseren en om met nieuwe innovaties en manieren de klant nog beter te bedienen.

Figuur 15: Wat maakt dat snelle groeiers zo succesvol zijn



Bron: Min EZK

Daarnaast laat dit hoofdstuk zien dat technologische innovatie alleen succesvol kan zijn, als die gepaard gaat met bredere vernieuwing en verandering. Het leiderschap (de manager of ondernemer) vervult hierbij een sleutelrol: door heldere doelen te stellen, deze te monitoren en er vervolgens ook scherp op te sturen via resource allocation. En zo een efficiënte en effectieve inzet van mensen en middelen te realiseren.



Nieuwe structuren voor nieuwe groei

Het komende decennium moeten we een nieuwe koers vinden voor de Nederlandse economie, een economie waarin we groeien door slimmer te werken en zo productiever worden. En dat op een manier die tegelijkertijd schoon en duurzaam is. Een hele uitdaging waar we een aantal richtpunten voor hebben, maar geen gedetailleerde routekaart. Duidelijk is wel dat vernieuwing en verandering vragen om nieuwe structuren en randvoorwaarden. Het vraagt bovenal dat we ondernemerschap ruim baan geven, zodat grote groepen mensen aan de slag kunnen en werk maken van een nieuwe economie. Het vergt het op gang brengen van een grote dynamiek om de transitie genoeg impact en vaart te geven.

De voorgaande hoofdstukken laten het belang van diversiteit en dynamiek zien voor het proces van groei en aanpassing. Er is een noodzaak van verandering, waarbij we oog moeten hebben voor de structurele belemmeringen en kansen. In dit laatste hoofdstuk bespreken we vier dimensies van het ondernemingsklimaat waarbij de overheid een belangrijke rol kan spelen om het proces van groei en aanpassing aan te jagen en in goede banen te leiden.

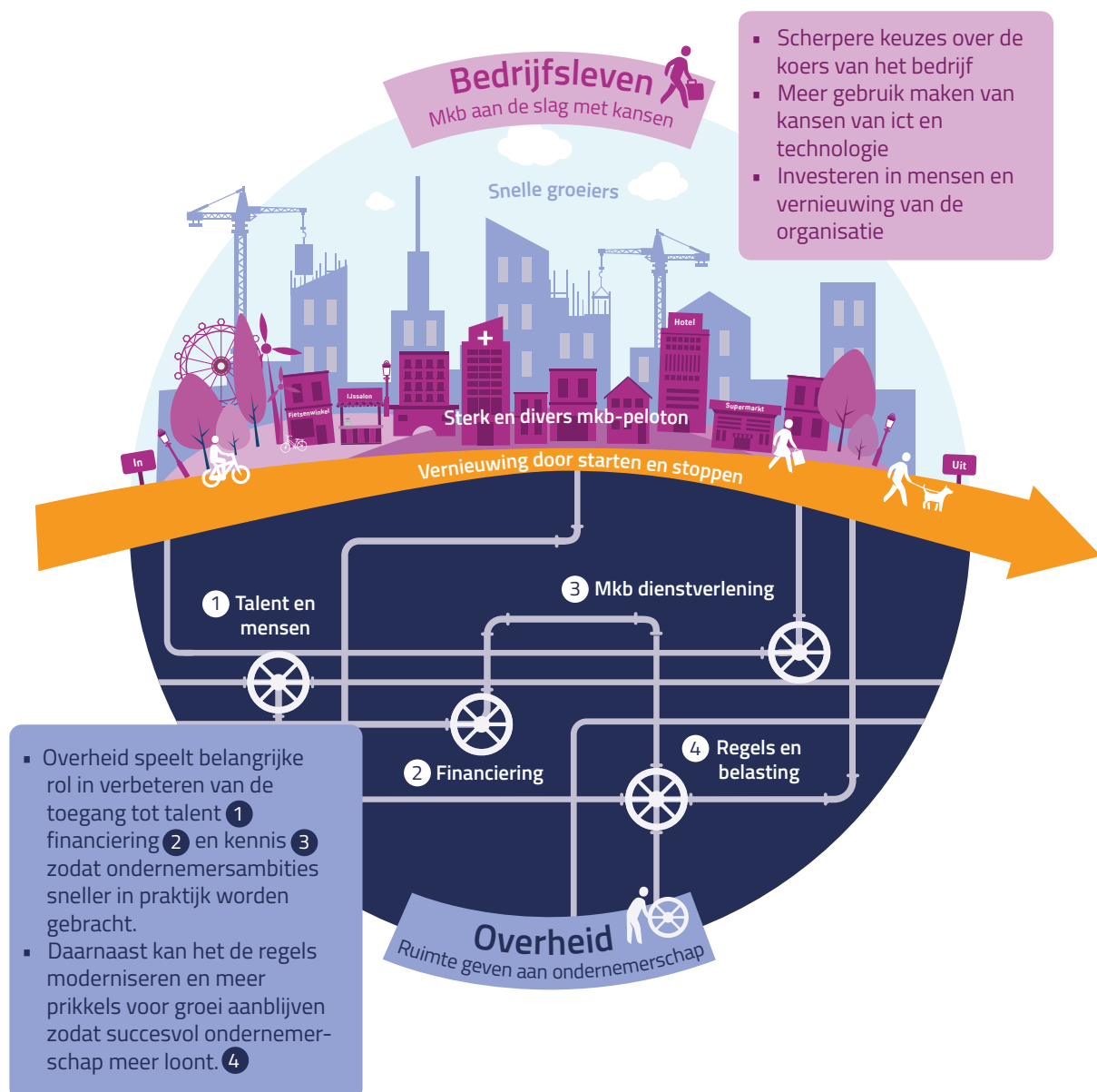
Het gaat om:

- Onderwijs en arbeidsmarkt: toegang tot talent
- Regels, marktregulering en fiscaliteit
- Kapitaalmarkt: toegang tot financiering
- Publieke dienstverlening: toegang tot informatie, kennis en netwerken

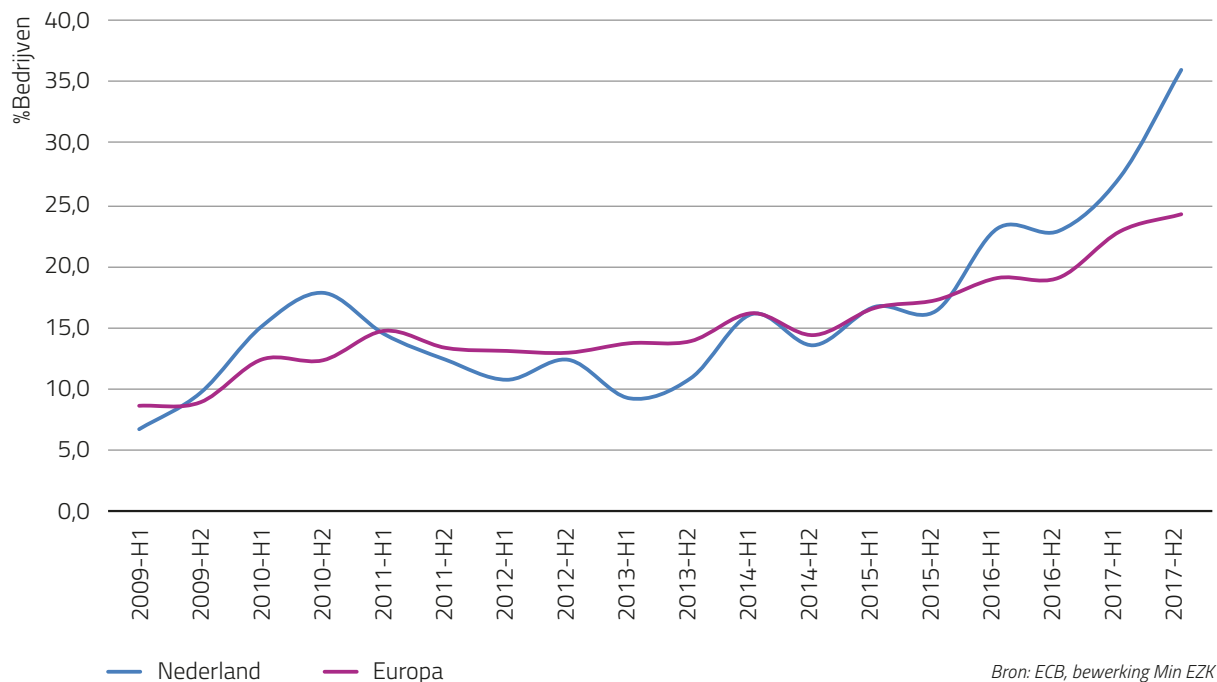
Ruimte voor ondernemerschap

Een nieuwe manier van groeien komt niet vanzelf tot stand. Het vraagt vooral dat er ruim baan wordt gegeven aan het ondernemerschap en de creativiteit van mensen. Ruimte voor ondernemerschap legt de basis voor een divers en veelzijdig mkb dat werk maakt van kansen in uiteenlopende contexten. Het zorgt voor een gezonde dynamiek van starten en stoppen en creëert een klimaat waarin bedrijven snel en succesvol kunnen opschalen. De overheid heeft hierbij een belangrijke regulerende en faciliterende rol. Tegelijkertijd zijn vrijwel altijd ook andere actoren betrokken: van banken tot onderwijsinstellingen, van andere overheden, uitvoeringsorganisaties en brancheverenigingen.

Figuur 16: De invloed van de overheid op de dynamiek in het mkb



Figuur 17: Percentage bedrijven met personele belemmeringen, Nederland en Europa, 2009-2017



Talenten beter benutten: onderwijs en arbeidsmarkt

We kunnen de transitie naar slimmer, productiever, schoner en duurzamer werken alleen maken, als we het beste uit onze mensen weten te halen. We moeten hun talenten en ondernemerschap beter benutten en hier continu in investeren. Uit een reflectiesessie met experts bleek dat vooral actie nodig is in het onderwijs en een modernisering van de manier waarop de Nederlandse arbeidsmarkt wordt gereguleerd.

Bedrijven en overheid: meer in mensen investeren

In het vorige jaarbericht wezen we erop dat in 2030 zo'n 17% van het werk binnen het mkb anders georganiseerd zal zijn, alleen al door de toepassing van technologieën waarmee we nu al bekend zijn. Bepaalde banen verdwijnen, terwijl er andere voor terugkomen. Maar het blijkt nu al lastig om personeel te vinden. Dat geldt in het bijzonder voor techniek en ict gerelateerde beroepen. Ook binnen Europa valt op hoe urgent de situatie in Nederland is als het gaat om het percentage bedrijven dat personeelsbelemmeringen ervaart.

In principe doet het Nederlands onderwijssysteem het in internationaal perspectief goed. In diverse toonaangevende rankings behoort ons land tot de wereldtop. Dat geldt bijvoorbeeld voor de Global Talent Competitiveness Ranking (INSEAD) en de Global Competitiveness Ranking (World Economic Forum). Toch wordt het onderwijssysteem momenteel voor een grote uitdaging gesteld door de snelheid waarmee de economie vraagt om nieuwe soorten kennis en vaardigheden die horen bij een economie gericht op duurzaamheid en digitalisering. Om die snelheid bij te benen zullen alle zeilen bijgezet moeten worden. Bovendien hebben we nog niet voldoende stappen gezet om ook een 'leven lang leren' echt van de grond te krijgen. In een snel veranderende wereld neemt het belang van training, bij- en herscholing alleen maar toe.

De huidige situatie is urgent. Enerzijds is er de realiteit dat de mensen die snel inzetbaar waren inmiddels aan het werk zijn. Anderzijds is er een groter, structureel probleem: in een snel veranderende markt dreigt de mismatch tussen de vraag naar en het aanbod van personeel sneller toe te nemen.

Illustratief hiervoor is het grote tekort aan ict-personeel, terwijl er nog altijd een groep mensen met een ict-opleiding op de bank zit²⁰.

Het bedrijfsleven en de overheid zullen – nog meer – moeten samenwerken om dit probleem in de praktijk op te lossen. Scherpere keuzes vanuit een visie op vaardigheden van de toekomst zijn daarin noodzakelijk. En steeds meer zullen bedrijven ook zelf werk moeten maken van de opleiding van werknemers. Zo kan vanuit beide kanten – overheid en bedrijfsleven – een impuls worden gegeven aan het opleiden en bijscholen van de Nederlandse beroepsbevolking.

Uit gesprekken met ondernemers – en ondersteund door de analyses van het UWV – blijkt er in het bijzonder een grote opgave in de hoek van ict en techniek. Investeren in deze opleidingen vormen de sleutel voor een arbeidsaanbod dat klaar is voor de toekomst, Nederlandse bedrijven laat groeien, en vormgeeft aan de economische transitie.

Leren ondernemen

De grote veranderingen van de komende tijd onderstrepen nog eens het belang van ondernemerschap. We hebben niet alleen behoefte aan mensen die een eigen bedrijf kunnen beginnen en leiden, maar ook aan ondernemende werknemers binnen bedrijven. Het is in dit kader van belang dat mensen in Nederland zodanig opgeleid worden dat iedereen die dat wil zijn of haar ondernemende vaardigheden kan verbeteren. Een ondernemende beroepsbevolking zal een grote 'asset' blijken ten tijde van grote veranderingen: meer mensen zullen werk maken van de kansen die ontstaan en daar ook actiever aan helpen vormgeven.

Daarnaast komen algemene ondernemende vaardigheden omtrent financiering, boekhouden, marketing, ICT en leiding geven niet alleen een ondernemer, maar ook het functioneren als werknemer ten goede. Een beroepsbevolking die deze vaardigheden bezit, zal de productiviteit van Nederland ten goede komen.

Het onderwerp van ondernemerschap en onderwijs staat hoog op de agenda van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap. In samenwerking met

staatssecretaris van EZK wordt gewerkt aan een programma voor ondernemerschapsonderwijs.

Talent sneller op de juiste plek

Uit bijna al het vergelijkend internationaal onderzoek blijkt dat onze huidige arbeidsmarkt aandachtspunten kent. Er wordt in deze onderzoeken gesproken over een zekere 'starheid'. Ook het bedrijfsleven wijst dikwijls op deze starheid als een van de grootste obstakels voor zakendoen in Nederland²¹. Binnen toonaangevende rankings zoals de Global Talent Competitiveness Report (INSEAD) scoort Nederland op dit onderdeel het laagst. Ook volgens de OECD heeft Nederland een relatief strenge arbeidsmarktregulering. En in de Global Entrepreneurship Index wordt dit als grootste bottleneck van het Nederlandse 'entrepreneurial eco-system' aangewezen.

Modernisering arbeidsmarkt

Hoewel de regulering van de Nederlandse arbeidsmarkt historisch gezien logisch en begrijpelijk tot stand is gekomen, kan de vraag gesteld worden of het huidige systeem nog helemaal passend is op de eisen van deze tijd en de transitie die we in de nabije toekomst tegemoet zien. Kapitaal en arbeid komen flexibeler en sneller bij elkaar dan voorheen, maar gaan ook sneller weer uit elkaar. De wereld wordt meer messy en minder voorspelbaar. Deze snelheid en onvoorspelbaarheid vragen om een systeem waar ruimte is voor dynamiek, groei en verandering. Bovendien resulteert het huidige systeem op zijn eigen manier in flexibiliteit: nergens in Europa nam het aantal mensen met een flexibel dienstverband (en zzp'ers) zo toe als in Nederland.

De huidige regulering kan in de hand werken dat bepaalde groepen werknemers minder mobiel zijn en 'vast blijven zitten'. Ook als ze het niet meer naar hun zin hebben en elders beter hun talenten zouden kunnen ontplooien. Uit divers onderzoek²² blijkt dat een strengere arbeidsmarktregulering effect op de productiviteit van een land kan hebben wanneer het de arbeidsmobiliteit beperkt. Enerzijds doordat arbeid zich niet zo gemakkelijk kan verplaatsen wanneer de baankansen elders ontstaan, anderzijds doordat bedrijven strategisch gedrag vertonen en terughoudender worden in hun groeiambities.

20 https://www.uwv.nl/overuwv/Images/ICT_beroepen_factsheet_arbeidsmarkt.pdf

21 Dat geldt bijvoorbeeld in de Executive Opinion Survey van het World Economic Forum waarin dit bovenaan het lijstje met knelpunten staat.

22 Bijvoorbeeld in Millan et al, 2013 <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201216.pdf>

Marktconcentratie en marktmacht

Divers onderzoek wereldwijd wijst op een nieuw soort dynamiek in de huidige digitale en sterk geglobaliseerde economie, waar een relatief kleine groep 'superstar firms' grote invloed en impact op de markt weet te bereiken. Zo laat de OECD zien dat er wereldwijd vooral productiviteitsgroei is bij de best presterende bedrijven, maar dat in de rest van de economie de productiviteitsgroei stagneert. Onderzoek van het IMF²³ kijkt naar hetzelfde verschijnsel, maar dan vanuit het perspectief van de margeontwikkeling. Daar komt een vergelijkbaar beeld uit naar voren: het lukt een (bijzonder) kleine groep top-performers in de wereldeconomie om een steeds groter deel van de marges in de markt naar zich toe te trekken.

Hoewel het CPB constateert dat in elk geval de bevinding van de OECD niet in Nederland lijkt op te gaan, zijn er wel duidelijke signalen dat het principe van open concurrentie in een digitale economie volgens andere beginselen en spelregels verloopt. Daarom moeten we voortdurend opletten of de principes van een level playing field en open en betwistbare markten ook op de digitale markten goed gewaarborgd zijn.

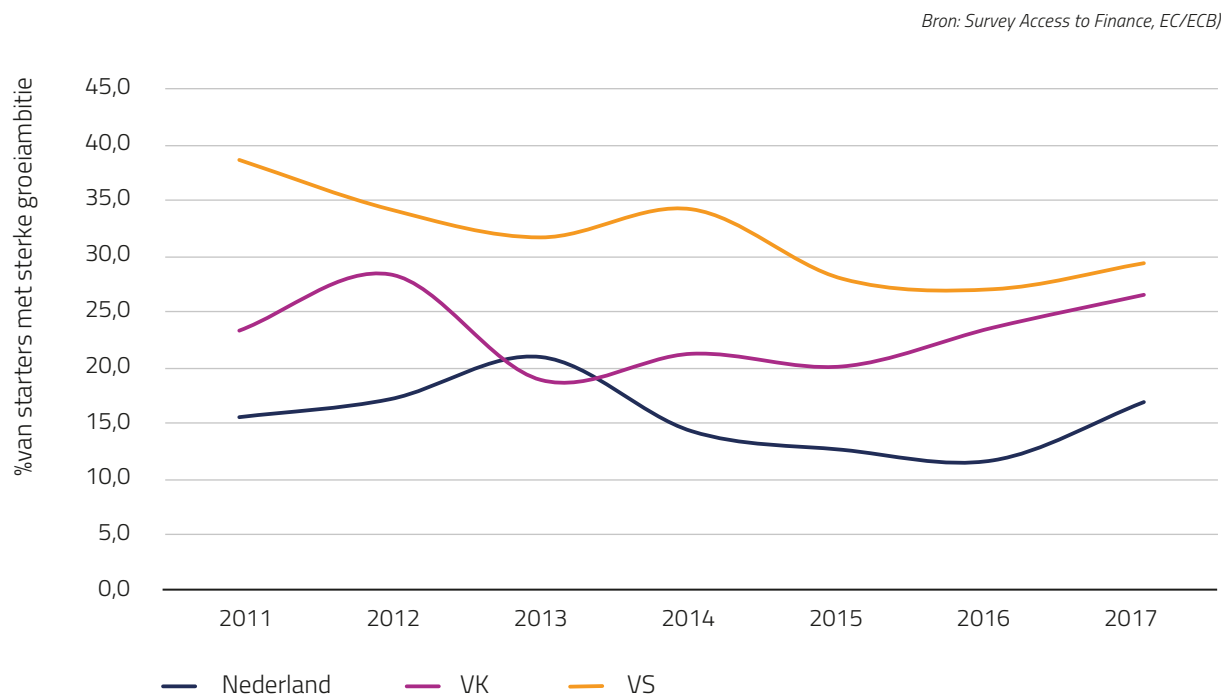
De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zei onlangs in het Financieel Dagblad²⁴ dat we het ons niet langer kunnen permitteren om de veranderingen voor ons uit te schuiven. We moeten zoeken naar oplossingen die binnen onze specifieke culturele en institutionele setting werken. Hoewel dit vraagt om maatwerk, zouden andere landen ons daarbij handvatten kunnen geven.

Bijvoorbeeld, de Global Talent Competitiveness wijst de Deense flexicurity aan als best practice. Ook in het Jaarbericht 2017 is dit systeem toegelicht.

Regels, marktregulering en fiscaliteit

De overheid bepaalt de (wettelijke) spelregels in de markt. Ze stelt de kaders waarbinnen bedrijven zich op markten organiseren, met elkaar concurreren, samenwerken en zich vernieuwen.

Figuur 18: Percentage starters met sterke groeiambitie, Nederland, VK en VS, 2011-2017



23 IMF working paper (2018), Global Market Power and its Macroeconomic Implications

24 <https://fd.nl/opinie/1264451/juiste-voorbereiding-en-toerusting-cruciaal-voor-toekomst-arbeidsmarkt>

Digitalisering heeft nu al een enorme impact op al deze elementen. Die impact wordt de komende jaren alleen maar groter en in een steeds hoger tempo.

De transitie naar een duurzame, digitale economie vraagt om een andere manier van werken door bedrijven en overheid. Voor het bedrijfsleven komt het op de lange termijn neer op meebewegen of de strijd verliezen. De vraag is gerechtvaardigd of de huidige regels nog voldoen voor de langere termijn. De overheid moet scherp in de gaten hebben wanneer regeldruk ondernemers belemmert en wanneer juist nieuwe of andere regels nodig zijn. Het zal een uitdaging worden om deze balans te vinden, maar het ongeadresseerd laten is geen optie. In de 'Doing Business Index' van de Wereldbank wordt gekeken naar de regels die het ondernemerschap beïnvloeden. Nederland behoort hier met een 32e positie tot de internationale middenmoot. Die positie steekt schril af bij de vele andere rankings waar ons land in de meeste gevallen in de top-5 terug te vinden is.

Gezonde verhoudingen in de markt

Uit dit jaarbericht blijkt nog eens het belang van een gezonde economische dynamiek. Deze dynamiek vraagt om open markten en een level playing field. Digitalisering biedt niet alleen aan grote bedrijven, maar juist ook aan bedrijven met kleine schaal ongekende mogelijkheden om succesvol te ondernemen. Tegelijkertijd kunnen nieuwe vraagstukken op het gebied van marktmacht opdoemen. Het algemene (economische) belang kan in het geding komen, wanneer enkele partijen te veel marktmacht verkrijgen en er in de praktijk nauwelijks nog keuzevrijheid of open concurrentie bestaat.

Fiscaal systeem gericht op groei

Een gezonde, krachtige economie weet diversiteit om te zetten in groei en aanpassing. Fiscale prikkels voor ondernemerschap kunnen daarbij helpen. Bijvoorbeeld door de drempel te verlagen om een goed betaalde baan op te zeggen en een droom als ondernemer na te jagen. Door bedrijven voortvarend door de startfase te helpen of door investeringen – die bijdragen aan groei en vernieuwing – te stimuleren en bepaalde financieringsvormen voor deze investeringen aantrekkelijker te maken.

Bijvoorbeeld door de fiscale behandeling van eigen vermogen en vreemd vermogen nog eens onder de

loep te nemen, zodat het aantrekkelijker wordt voor financiers om eigen vermogen ter beschikking te stellen. In de praktijk zien we dat fiscale prikkels Nederland ondernemender hebben gemaakt en de markten diverser. Echter, zelfstandig ondernemerschap wordt in Nederland zodanig gestimuleerd dat de OECD vragen stelt bij de houdbaarheid en efficiëntie van het systeem²⁶. De huidige prikkels werken onvoldoende om succesvolle bedrijven ook op te schalen. Nog altijd groeit de groep zzp-bedrijven in Nederland sneller dan de economie als geheel en het is onwaarschijnlijk dat dit op lange termijn positief uitpakt voor de productiviteit (Jaarbericht 2017). Er wordt in dit kader soms gesproken over de 'Nederlandse Ondernemerschapsparadox'. Nederland wordt wel ondernemender, maar de impact hiervan op vernieuwing, groei en productiviteit blijft achter.

Nadere inzichten lijken cruciaal om te bekijken of deze fiscale stimulansen anders gericht kunnen worden. Bijvoorbeeld om deze te richten op groei, ontwikkeling en investeringen zonder belemmeringen te veroorzaken in de geconstateerde ondernemendheid van Nederland en de diversiteit van markten en producten te verkleinen.

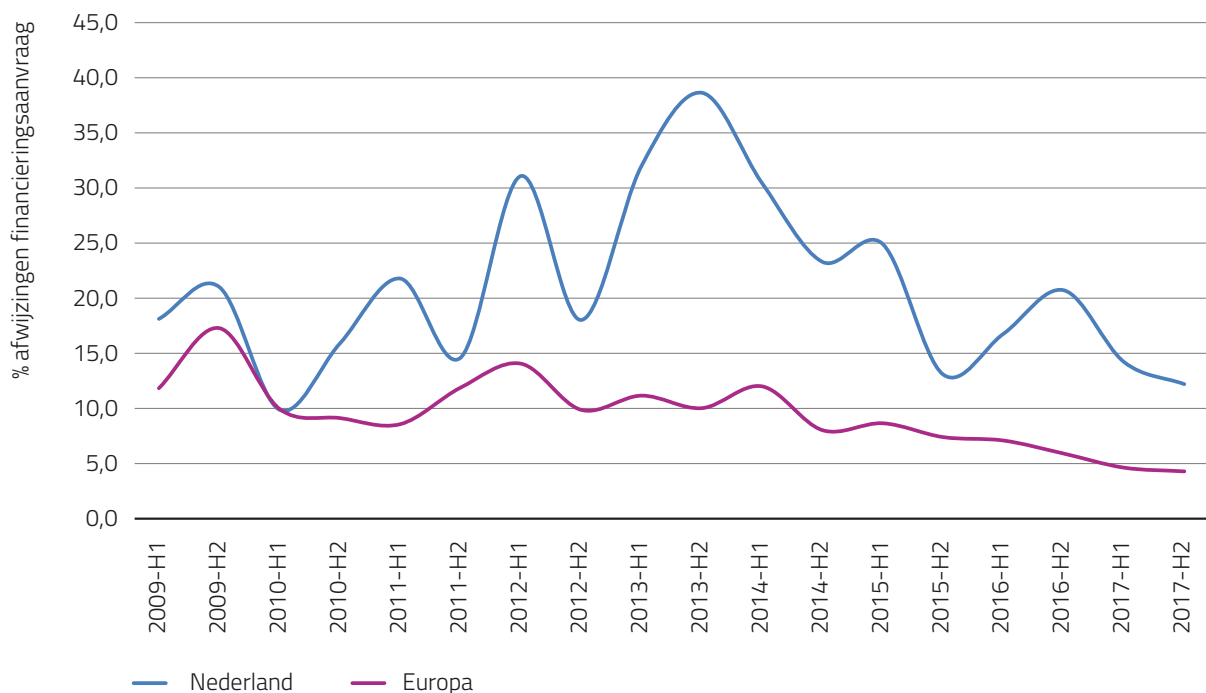
Kapitaalmarkten en financiering

Bedrijven met goede plannen moeten goede financiering kunnen krijgen. Als dat niet lukt, remt dat de groei. We zien hier verschillende knelpunten. Een financier – maar ook de ondernemer zelf – kan soms moeilijk de risico's inschatten, dit kan tot onder-investeringen in innovatieve of schaalbare concepten leiden. Bovendien kent een ondernemer soms niet alle financieringsmogelijkheden en weet hij niet altijd precies welke financieringsvorm passend is. Voor een goede marktdynamiek is het belangrijk dat vraag en aanbod elkaar weten te vinden.

In het vorige jaarbericht stond al dat Nederland in internationale rankings vaak minder goed scoort op het gebied van financiering. Dit betreft met name de toekenning van financieringsaanvragen; zo blijkt uit onderzoek van de ECB. In Nederland wordt namelijk in vergelijking met andere landen een relatief hoog percentage van de financieringsaanvragen afgewezen. Ook in onderzoeken van het World Economic Forum komt financiering in Nederland regelmatig als aandachtspunt naar voren.

26 <https://oecdecoscope.blog/2018/07/02/the-rise-of-self-employment-in-the-netherlands-is-the-polder-model-at-risk/>

Figuur 19: Toegang tot financiering verbeterd, maar nog altijd relatief veel afwijzingen



Bron: ECB, bewerking Min EZK

Uit de nationale Financieringsmonitor (Panteia) blijkt het probleem zich vooral te concentreren bij kleine bedrijven en kleine financieringsaanvragen. Voor banken – die in Nederland in het grootste deel van de financieringsbehoefte voorzien – is dit een lastig segment. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door relatief hoge financieringskosten waar relatief lage opbrengsten tegenover staan. Ook de rol en positie van de bank lijkt structureel te veranderen. Dit vraagt om aanpassingsvermogen. Van bank, ondernemer, maar ook van andere financiers en intermediairs. Daarbij is het van belang dat er voldoende aanbod blijft voor haalbare ondernemersplannen van kleine bedrijven of bedrijven met een kleine financieringsbehoefte. Innovatie en digitalisering hebben al voor veel veranderingen gezorgd en zullen ook in de toekomst een deel van de oplossing zijn. Bijvoorbeeld door het proces van kredietverstrekking te innoveren met nieuwe technologieën, kunnen de kosten omlaag en risico's beter worden ingeschat.

Financiering van immateriële activa (waaronder software) en veranderende verdienmodellen, vormen vaak een uitdaging voor ondernemers. Vooral ten aanzien van onderpand. Dit zijn belangrijke punten omdat we in het vorige hoofdstuk hebben gezien dat juist ondernemingen die in immateriële activa

investeren, succesvoller zijn in termen van groei. Dit is een goed voorbeeld waaruit blijkt dat digitalisering van bedrijven en producten/diensten ook een beroep doet op financiers om financieringsvragen op een andere manier te accommoderen.

Ook een diverser aanbod kan helpen, bijvoorbeeld door het stimuleren van meer 'smart money'. Dat wil zeggen investeringen die gecombineerd worden met een vorm van coaching of begeleiding voor de ondernemer. Zoals eerder al aangestipt zou het bovendien interessant zijn om inzichten te verwerven over een nieuwe benadering van de fiscale behandeling van eigen vermogen en vreemd vermogen. Desondanks zijn de afgelopen jaren veel verschillende vormen van alternatieve financiering en initiatieven van de grond gekomen. Die kunnen versneld worden doorontwikkeld en breder worden toegepast waardoor hun positie in de markt wordt versterkt.

Modernisering publieke dienstverlening mkb

Digitalisering is de sleutel naar een modern bedrijfsleven en zal omarmd moeten worden door een steeds groter deel van het bedrijfsleven om onze economie concurrerend te houden. Veel buitenlandse bedrijven maken de digitaliseringsslag, waardoor ons

mkb niet achter kan blijven als het deze slag niet wil verliezen. Tekenend in dat kader is dat Nederland in Europa koploper is op het gebied van digitale infrastructuur, maar dat het mkb achterloopt ten opzichte van andere landen als het gaat om munt slaan uit internetverkopen²⁷.

De opgave van digitalisering in relatie tot de publieke dienstverlening aan het mkb kent meerdere facetten. In de eerste plaats – zo bleek uit een werksessie met experts – kan de overheid zelf experimenteren met meer ict-enabled dienstverlening. Om voorlichting en advies aan ondernemers verder te moderniseren. Zo zou de overheid bijvoorbeeld beter gebruik maken van data om dienstverlening nog beter op maat te maken. Hier ligt een taak voor uitvoeringsorganisaties van de overheid die met ondernemers te maken hebben zoals de KvK, de RVO, het UWV en voor de branches.

De andere kant is dat mkb dienstverlening een belangrijke rol kan spelen in de snelheid waarmee het mkb stappen zet om te veranderen. Bij veel ondernemers zal de knop om moeten en zullen ze op een andere manier naar hun onderneming moeten leren kijken. Daarvoor lopen vele initiatieven in uiteenlopende regio's en sectoren. De overheid kan een rol spelen door ervoor te zorgen dat deze initiatieven meer impact bereiken, er sneller lessen worden geleerd en deze breder worden gedeeld zodat ze uiteindelijk ten goede komen aan een steeds grotere groep.

Daarnaast blijkt uit dit jaarbericht ook het grote belang van de kwaliteit van het leiderschap en management van mkb-organisaties. Ondersteuning op de gebieden van vaardigheden, zoals bij NLGroei geeft hier een concrete invulling aan.

27 <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-2018-report>



Interviews: verhalen van MKB-ondernemers

De cijfers en letters van dit jaarbericht krijgen een gezicht in vijftien portretten van ondernemers en branche-vertegenwoordigers. Wat zien zij gebeuren in hun bedrijf en branche, en om hen heen? Hoe passen zij zich aan de transitie die gaande is? Vijftien interviews uit de wereld van de bouw en de installatiebranche, de logistiek en de handel, de mobiliteitsbranche en de zakelijke dienstverlening, voorafgegaan door een samenvattend verhaal.

"Om te overleven, moet je scherp blijven"

Ondervraag vijftien mkb'ers over hun praktijk en je krijgt vijftien boeiende verhalen. Over de effecten van digitalisering, verduurzaming en krapte op de arbeidsmarkt. Van Dokkum tot Kerkrade focussen ondernemers op de toekomst, bepalen hun strategie en proberen 'onderweg' verschillende oplossingen uit. Hoe divers die oplossingen ook zijn, de ondertoon is steeds dezelfde: "De wereld verandert snel. Om te overleven moet je scherp blijven".

Wat zijn de uitdagingen waar jij als mkb-ondernemer mee te maken krijgt? Hoe ga je om met tegenslagen? Wat doe je als ontwikkelingen jouw voortbestaan bedreigen? Reageer je proactief of wacht je liever even af? Doe je dat dan alleen, of roep je hulp in (en van wie dan)? Lukt het om boven de operationele waan van de dag uit te stijgen, om met een helikopterview te reflecteren op je bedrijfsvoering? En stel dat je tot de conclusie komt dat het anders moet, aan welke knoppen draai je dan? En hoe weet je dat dit de juiste knoppen zijn?

Diversiteit in oplossingen

Elf ondernemers en vier branchevertegenwoordigers, verdeeld over de sectoren logistiek en handel, bouw en installatie, zakelijke dienstverlening en de mobiliteitsbranche, geven in vijftien interviews een inkijkje in hoe het gesteld is met hun adaptievermogen. Toegespitst op de drie grote thema's van de toekomst: digitalisering, verduurzaming en krapte op de arbeidsmarkt. Immers: dat zijn stuk voor stuk de grote onderwerpen waar al deze ondernemers creatieve antwoorden op zoeken, zo blijkt uit de gesprekken. De mate waarin zij daarin slagen en de uitwerking daarvan in concrete acties is – hoe kan het ook anders – even divers als het mkb zelf.

Digitalisering als kans

Of je nu autohandelaar bent in Geesteren, een bouwonderneming hebt in Dokkum of een installatiebedrijf in Kerkrade: digitalisering is het grote onderwerp dat traditionele markten en bewezen

verdienmodellen ingrijpend verandert. En als ondernemer moet je daar iets mee, of je nu wilt of niet. De ene mkb'er kiest er bewust voor om af te wachten, de ander zoekt onbevreesd de aanval. De middenmoot doet soms het een en soms het ander.

Neem Auto Haarhuis in Geesteren. Dat bedrijf voorziet een verschuiving van showroomverkoop naar online, en investeert daar fors in. Binnen vijf jaar verwacht eigenaar Gerard Haarhuis dat een op de vijf auto's via een paar klikken met de muis van eigenaar verwisselt. De showroom is er dan alleen nog om als klant de bevestiging te krijgen dat de koop een juiste is. Of neem de Friese Bouwgroep Dijkstra Draisma, dat via de inzet van robots, drones en slimme computer-programma's van aannemer transformeert naar een totaalaanbieder van producten en diensten in de bouw; een aanpak die meteen allerlei nieuwe deuren opent. "Zelfs universiteiten willen graag met ons samenwerken".

Op het vinkentouw

Aan de andere kant van het spectrum opereert Installatiebedrijf A. Ploem BV & Zn, uit Kerkrade. Eigenaar Michel Ploum kiest voor de luwte, om digitaal wel mee te gaan waar nodig, maar niet voorop te lopen. "In Limburg landt innovatie altijd later dan in het Westen", zo redeneert hij. En: "Een tweede of derde plaats is ook goed genoeg". Een pragmatische keuze. Daartussenin vinden we mkb'ers die dromen van nieuwe vergezichten dankzij digitalisering. Zij zitten op het vinkentouw. Zoals Hein van den Hout, een zakelijke dienstverlener in de advocatuur. Hij signaleert dat ook zijn beroepspraktijk in rap tempo digitaliseert, maar dat

veel dure softwarepakketten nu nog louter zijn op te brengen door 'de grote jongens'. Maar hulp is onderweg, signaleert hij. Want ze komen er steeds meer, Software as a Service (SaaS)-achtige huurconstructies. En dan is verdere digitalisering van zijn praktijk ineens wel een optie.

Service-economie

Inmiddels zijn er ook ondernemingen die zonder digitalisering niet eens zouden bestaan. Zeg maar de nieuwkomers in het mkb-peloton. Zoals Convius, dat via software, gebaseerd op kunstmatige intelligentie, bedrijven in de vrijetijdsindustrie helpt om hun omzet te verhogen. Of Quicargo, dat een platform ontwikkelde om lege laadruimte bij transportbedrijven te koppelen aan verladers die capaciteit zoeken. Dergelijke bedrijven reageren ogenschijnlijk vanzelf op de kansen en vele mogelijkheden die digitalisering biedt. Veranderen zit tot in de bedrijfsmatige haarvaten, en maakt onderdeel uit van de dagelijkse 'proberen, vallen en opstaan'-mentaliteit. Of zoals Joost Diepenmaat, softwareproducent van boekhoudpakketten het uitdrukt: "We beseffen dat dingen die wij vandaag maken over een paar jaar verouderd zijn of zelfs niet meer bestaan".

"Voortgedreven door de crisis hebben we nieuwe markten aangeboord."

Dergelijke bedrijven zijn de exponenten van de service-economie, waarin eenvoudige handelingen steeds veelvuldiger worden omgezet in digitale oplossingen en diensten. De mkb-ondernemers die wij spraken geloven allemaal dat deze trend zal doorzetten.

De ondernemer beslist

Branche-vertegenwoordigers volgen nauwlettend hoe hun 'achterban' anticipeert op digitalisering van de samenleving. Waar dat kan ondersteunen en faciliteren zij hun leden. Bovag bijvoorbeeld heeft een platform ontwikkeld waarop alle occasions op de markt in kaart zijn gebracht, en denkt na over een dataplatform voor de branche. Ook doet Bovag onderzoek naar hoe de branche in de toekomst data, verkregen door auto's, kunnen vermarkten. Transport en Logistiek Nederland (TLN) ondersteunt bedrijven door relevante

ontwikkelingen op het terrein van digitalisering te vertalen naar de sector. In de hoop dat de ondernemer zichzelf vragen gaat stellen. "Maar", zo voegt Arthur van Dijk (TLN) daar onmiddellijk aan toe: "Wij kunnen en willen niet op de stoel van een ondernemer gaan zitten". Ofwel: de ondernemer beslist.

Verduurzaming als kans

Een ander belangrijk onderwerp voor veel mkb-ondernemers is de verduurzamingsopgave. En ook daarop is de respons heel verschillend. Zo zijn er ondernemers die verduurzaming aangrijpen om idealisme en ondernemerschap te combineren. Zoals Joris Jonker doet, CEO van THE FCTRE, een jong en snelgroeiend bedrijf dat huiseigenaren helpt om hun woning gasloos en zo energiezuinig mogelijk te maken. Of Quicargo, dat minder CO₂-uitstoot belooft als verladers en transporteurs efficiënter omgaan met lege laadruimte. Ook Corrosion uit Moerkapelle ziet in verduurzaming een kans en heeft een milieuvriendelijk systeem ontwikkeld om offshore-windparken onder water te beschermen tegen roestvorming. "Nu komen daar nog tonnen aan metalen aan te pas, die oplossen in zee. Het nieuwe systeem dat we nu ontwikkelen is duurzaam en minstens net zo effectief", aldus directeur Bart Wessels, die met zijn systeem razendsnel furore maakt.

Marktpositie uitbouwen

Anderen gebruiken verduurzaming als vehikel om hun positie op de markt uit te bouwen. Zoals Auto Haarhuis, dat Duitse elektrische auto's importeert voor de verkoop en daar desgewenst meteen de laadpaal, het tankpasje en zelfs zonnepanelen bij levert. "Door op deze manier samen te werken met andere partijen boor ik nieuwe markten aan en haal ik meteen ook al hun kennis in huis", redeneert eigenaar Gerard Haarhuis. Of neem Corrosion, begonnen in een schuurtje achter een boerderij in Moerkapelle, met een techniek om schepen te beschermen tegen roestvorming. Wessels: "Voortgedreven door de crisis hebben we nieuwe markten aangeboord. Inmiddels zijn we op ons terrein internationaal marktleider offshore-windmolenparken op zee." Een ander voorbeeld is Bouwgroep Dijkstra Draisma. Deze specialist in isolatietechnieken investeert steeds meer in het sociale aspect van de energietransitie. "Want voordat je gaat bouwen en plannen, moet je in een wijk vertrouwen winnen". Eerst eens samen koken en met elkaar in ontspannen sfeer

het gesprek aangaan kan dan een prima investering zijn. Een compleet projectteam zorgt voor de praktische uitvoering. De opzichter met de bouwhelm hobbelt daar vervolgens achteraan.

Groene logistiek en Green Deal

Alle geïnterviewde ondernemers en hun branche-vertegenwoordigers verwachten dat de verduurzamingsopgave de komende jaren een groot effect gaat hebben op de bedrijfsvoering van veel ondernemingen. "Hoe ga ik in mijn businessmodellen de transitie vormgeven? Dat wordt de grote uitdaging", voorspelt Bertho Eckhardt van Bovag. Arthur van Dijk (Transport en Logistiek Nederland) kondigt aan dat 'zijn' mobiliteitsbranche sterk gaat inzetten op groene logistiek. En UNETO-VNI (binnenkort TechniekNL) heeft onlangs een 'Green Deal' gesloten met andere partijen in de installatiebranche en de minister van Economische Zaken en Klimaat. Doel: 6.000 nieuwe warmtepompmonteurs opleiden in de komende vijf jaar.

De overheid doet zelf ook een stimulerende duit in het zakje. Bijvoorbeeld door steeds vaker te eisen dat leveranciers een plan moeten hebben op het gebied van duurzaamheid, constateert Kim Schofaerts, voorzitter van MKB Den Haag. "Denk je daar niet over na, dan lig je eruit".

"De overheid doet zelf ook een stimulerende duit in het zakje"

Krapte op de arbeidsmarkt

En dan is er nog een derde hoofdbreken voor veel mkb-ondernemers: de krapte op de arbeidsmarkt. Dat is, klinkt uit verschillende monden, zowel een kwantitatief als een kwalitatief probleem. Zo zoekt de installatiebranche niet alleen heel veel mbo-handjes om de enorme hoeveelheid vacatures te vervullen. Ook zijn in toenemende mate hoger geschoolde werknemers nodig, met een hbo-opleiding. Installateurs die in staat zijn bouwprocessen te orkestreren. "Want de sector ontwikkelt zich van product-gedreven naar concept-gedreven. Met de installateur in een spelbepalende rol", aldus Doekle Terpstra van brancheorganisatie UNETO-VNI. In de

bouwwereld van hetzelfde laken een pak. Personeelstekort kan er zelfs toe leiden dat ondernemers hun groeiambities bijstellen. Zoals het hoofdstedelijke Convius, dat met behulp van een Europese subsidie razendsnel een tweede vestiging kan uitbouwen in Litouwen. "Maar dat doen we dus niet. We groeien liever iets minder snel, maar wel met het juiste team", aldus CEO Camiel Kraan.

Mensen en vaardigheden

De krapte op de arbeidsmarkt leidt tot allerlei creatieve impulsen. Zo is installateur A. Ploum in Limburg druk aan het lobbyen voor een eigen ambachtsschool "met bedrijven in de lead over wat leerlingen moeten weten". En: "met echte docenten voor de klas die nog en plein public voordoen hoe je een stalen pijp moet buigen". Hij verwacht dit najaar te kunnen starten.

Bovag doet iets vergelijkbaars, met de Truck Academy. Doel: leerlingen van negen ROC's warm maken voor de branche door opleidingswerkplaatsen uit te rusten met state-of-the-art oefenmateriaal. Andere mkb-ondernemers worden partner van een vakschool, geven workshops en rondleidingen of proberen medewerkers te verleiden met een goed arbeidsvoorwaardenpakket, een ruimhartig scholingsbeleid en de beste materialen om mee te werken.

En een enkele keer wordt dealen met personele krapte verpakt in iets heel kleins. Zo deinst transporteur Van der Steen er niet voor terug om opdrachtgevers desnoods tot de orde te roepen als ze 'sollen' met zijn chauffeurs. "Want voordat je het weet, ben je ze kwijt". En installateur Ploem verwent zijn medewerkers met een fysiotherapeut. Die komt eens per twee weken op het werk langs om medewerkers te behandelen. "Goed zorgen voor mijn mensen is de beste manier om ze te behouden".

Data-gestuurd anticiperen

Drie grote thema's, met veel verschillende reacties daarop. Maar hoe weet je nu dat je in deze razendsnel veranderende wereld als mkb-ondernemer nog aan de juiste knoppen draait? Hoe kom je tot de juiste keuzes voor je bedrijfsvoering? En op grond van welke beslissingen?

Een aantal van de ondervraagde ondernemers anticipeert vooral data-gestuurd. Zoals Convius, waar de afdeling Data-analyse de belangrijkste afdeling is.

“Onze vuistregel is: als we het niet met data kunnen onderbouwen, dan doen we het niet”, stelt CEO Kamiel Kraan. Ook bedrijven als Moneybird (“Medewerkers kunnen ideeën pitchten, onderbouwd met data”) en Quicargo (“We houden een vinger aan de pols met feedbacktools’ en ‘we doen veel met behulp van A/B testing”) sturen hun onderneming bij via data-analyses.

Gelegenheidscoalities

Andere ondernemers, vaak te vinden in de zakelijke dienstverlening, kiezen juist voor een wendbare en flexibele organisatievorm, om zo snel in te kunnen spelen op veranderingen in het Umfeld. Indien nodig schalen zij op en vormen ze strategische gelegenheidscoalities. Zoals advocaat Hein van den Hout die zich heeft aangesloten bij het Netwerk van Ondernemende Juristen: “Om kennis te delen, en om werk bij collega’s neer te kunnen leggen en er dan toch iets aan te verdienen”.

“Beperkt vooruitkijken maakt dat je altijd kunt bijsturen”

Niet te ver vooruitkijken

In deze tijd waarin verandering de enige constante is, hebben de meeste van de ondervraagde ondernemers inmiddels afscheid genomen van langjarige, dikke businessplannen. Natuurlijk hebben zij ambities en zetten zij hun stippen aan de horizon. Maar de weg ernaartoe ligt open, en de route naar de tussenstops

wordt regelmatig aangepast. Niet te ver vooruitkijken, lijkt de nieuwe sturingsfilosofie. Want voordat je het weet word je door de realiteit achterhaald. Zo gingen de businessmodellen van Convius al na een paar maanden de prullenmand in. “Omdat we vier tot tien keer meer omzet wisten te behalen dan we vooraf hadden bedacht”. Beperkt vooruitkijken maakt dat je altijd kunt bijsturen, mocht dat op grond van nieuwe inzichten (al dan niet uit data verkregen) nodig zijn. Bovendien blijft er dan ook nog wat ruimte over voor intuïtie. Want dat is iets waar de ondervraagde mkb-ondernemers, zelfs in een tijd waarin evidence-based en datagestuurd de norm is, nog altijd flink wat waarde aan toekennen.

Morgen beter dan vandaag

Positieve slotobservatie is dat de ondervraagde ondernemers zonder uitzondering de toekomst zonnig tegemoetzien. Natuurlijk zijn er hobbels te nemen, zijn er zorgen en staat de bedrijfsvoering soms onder druk. Maar de markt is goed, de uitdagingen lijken behapbaar, en de kansen zijn legio. Aan ambities bovendien geen gebrek.

Voor de rest is het vooral een kwestie van wakker blijven. Of zoals Simon Westerweel van Quicargo stelt: “Elke dag denken wij na over de vraag hoe we het morgen beter kunnen doen dan vandaag”. Het is adaptievermogen in optima forma, samengevat in zeventien woorden, voortkomend uit een diepverankerde basisattitude. Misschien is dat laatste wel de allergrootste kracht van mkb’ers.

Transitie installatiebranche hard nodig

"Van product-gedreven gaan we naar concept-gedreven"

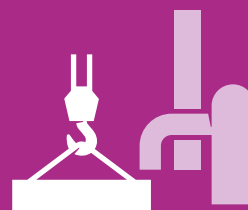
"Techniek is de grote enabler van alle grote maatschappelijke uitdagingen. Zonder dat gaan we het niet redden." Aldus Doekle Terpstra, voorzitter van UNETO-VNI, de ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de technische detailhandel. Dat vereist dat 'zijn' sector een kwantitatieve en kwalitatieve sprong voorwaarts maakt. Met de energietransitie, human capital en digitalisering als belangrijkste aandachtspunten.



Bouw en installatie

Doekle Terpstra

Voorzitter UNETO-VNI (binnenkort TechniekNL)



"Het is nog niet zo heel lang geleden dat techniek een suf imago had. Maar nu zie ik het omgekeerde. De klimaatagenda, de zorg, infrastructuur en mobiliteit: overall is techniek voor nodig. Onze sector is key geworden. We zijn een belangrijke bondgenoot voor het verzilveren van maatschappelijke ambities. Zonder techniek redden we het niet."

"Steeds meer installatiebedrijven pakken een spelbepalende rol in de bouwketen. In plaats van onderaannemers in een uitvoerende rol, ontwikkelen we ons tot spelbepaler. Neem de nieuwe Maastunnel. De hoofdaannemer is een technisch dienstverlener. Je ziet het ook aan de installatiequote, het aandeel technische installaties in de totale bouwsom. Vroeger bestond 25 procent van de gebouwde omgeving uit techniek, nu ligt dat al boven de 50 procent. De sector is een groot wenkend perspectief."

Enorme transitieopgave

"Vanwege die nieuwe rol, is een transitie nodig. We gaan naar een ander tijdperk, waarbij meer integrale advisering wordt gevraagd. Wij moeten ondernemerschap tonen, met proposities komen, nieuwe businessmodellen ontwikkelen. Van product-gedreven gaan we naar concept-gedreven. Met als centrale vraag: hoe kunnen we met techniek de grote maatschappelijke vraagstukken, zoals het terugdringen van de CO₂-uitstoot, aanpakken?"

"Is de sector daar al helemaal klaar voor? Nee.

*"We gaan naar een **ander tijdperk**, waarbij meer **integrale advisering** wordt gevraagd."*

Allereerst hebben we meer technische vakmensen nodig. We hebben een enorme hoeveelheid vacatures. Maar we moeten ons ook kwalitatief ontwikkelen. Het klassieke installatiewerk wordt immers voor een belangrijk deel gedaan door mensen met een vmbo- en mbo-achtergrond. Maar voor die nieuwe, spelbepalende rol hebben we steeds meer professionals nodig met een hbo- en wo-opleiding. En het moet snel, want we staan voor grote uitdagingen. Daarom sluiten we met partijen in de installatie-branche en de minister van Economische Zaken en Klimaat een 'Green Deal'. De komende vijf jaar gaan we samen 6.000 warmtepompinstallateurs opleiden."

Digitaliseren

"Digitalisering is een ander aandachtspunt. We kunnen al veel op dat gebied, maar het is nog te weinig gestroomlijnd. Met een Nationaal Digitaliserings- & Informatiseringprogramma gaan we daar samen met Bouwend Nederland en het ministerie van Binnenlandse Zaken iets aan doen. Digitalisering is onmisbaar voor de energietransitie, maar ook hard nodig voor het realiseren van een productiviteitsstijging in de hele bouwketen. Die kan naar verwachting op korte termijn met tien procent omhoog, dankzij optimale digitale samenwerking in de keten."

Niet iedereen gaat het redden

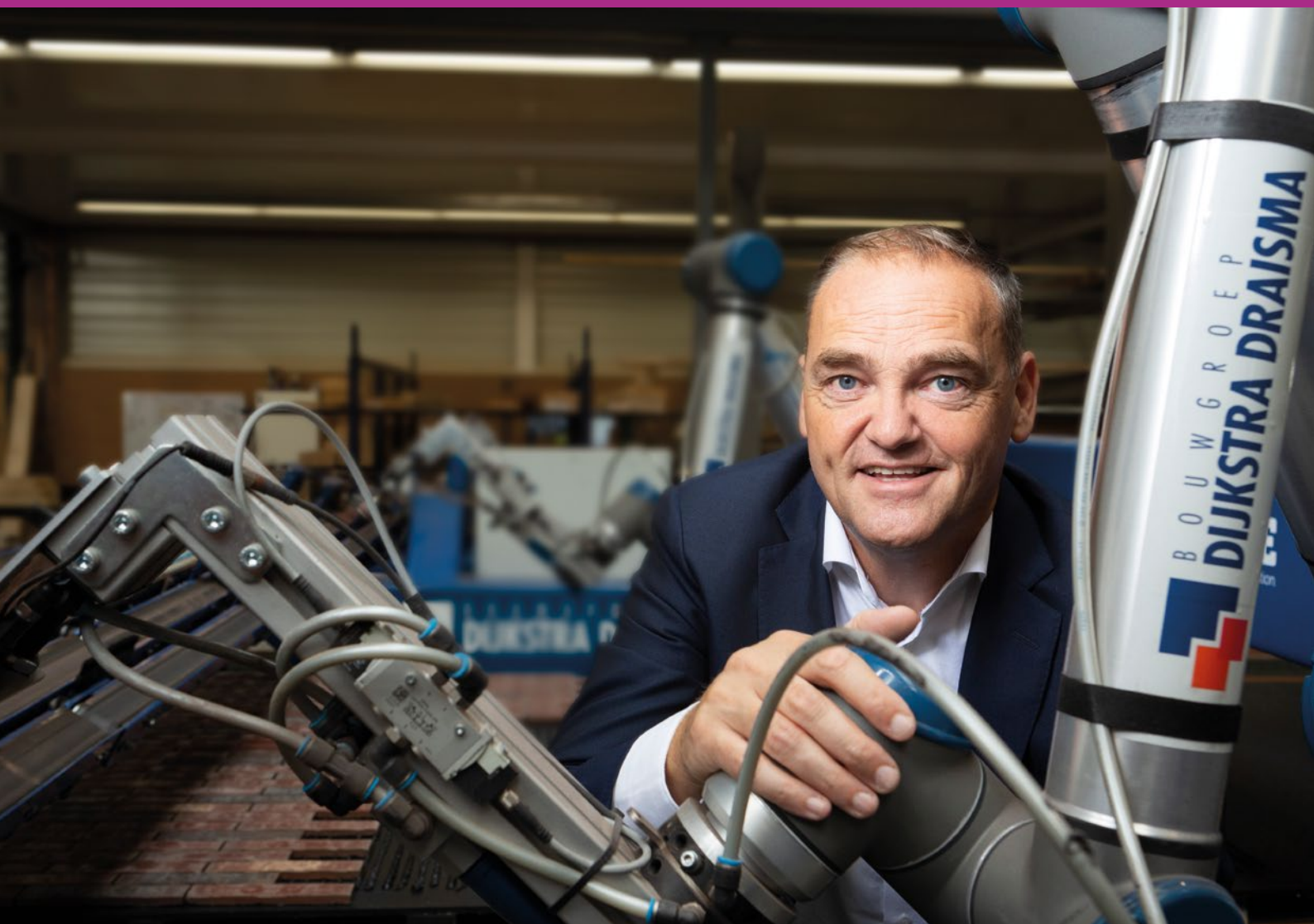
"Hoe massief is de vernieuwende impuls in de sector? Dat zal van cruciaal belang zijn. Bij de grote installatiebedrijven zie ik volop ontwikkeling, net als in het middensegment. Maar ook bij de kleine installatiebedrijven is er veel beweging. Belangrijk is visionair leiderschap. Het aanpassingsvermogen is bepalend. We gaan minder cv-ketels plaatsen en gebruiken veel meer duurzame technieken. Dat vraagt veel van ondernemers én hun medewerkers. De realiteit is dat een groot aantal bedrijven nog behoudend is. Ik ben optimistisch gestemd, maar we moeten ook realistisch zijn. Een aantal bedrijven gaat het niet redden. Dat is inherent aan ondernemerschap."

Verborgen potentieel

"UNETO-VNI ontwikkelt zich van servet naar tafellaken. Van een uitvoerende sector worden we een leidende sector. Dat vraagt van ons dat we aan de juiste bestuurlijke touwtjes gaan trekken. Want het ministerie van Economische Zaken en Klimaat weet ons weliswaar steeds beter te vinden, maar zou nóg veel meer gebruik kunnen maken van onze kennis om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. In de bouwketen lopen we bovendien nog regelmatig vast op hiërarchische structuren. De traditionele relatie van hoofd- en onderaannemer is niet meer van deze tijd. Techniek rendert pas optimaal als installateurs al vanaf de ontwerpfasen zijn betrokken. Dat moeten we nog beter communiceren. We zijn nog iets te bescheiden. Terwijl techniek in alle opzichten het verschil gaat maken."

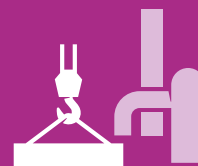
Bouwgroep Dijkstra Draisma zet in op anders (samen)werken

"Getransformeerd van aannemer naar totaalaanbieder"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer:	Biense Dijkstra
Bedrijf:	Bouwgroep Dijkstra Draisma
Waar:	Dokkum/Bolsward
Aantal werknemers:	310
Product of dienst:	Innovatieve woning- en utiliteitsbouw
Jaar oprichting:	2001 in huidige vorm, de afzonderlijke bedrijven Dijkstra en Draisma kennen een geschiedenis van meer dan honderd jaar



De Friese Bouwgroep Dijkstra Draisma maakt furore, met robots die razendsnel steenstrips aanbrengen, droogstapelbouwwoningen en NOM-woningen. Directeur Biense Dijkstra: "Dit succes komt niet uit de lucht vallen. We bereiken dit alleen door een andere manier van samenwerken, andere verdienmodellen en met personeelsbeleid dat mensen in hun kracht zet."

"We zijn getransformeerd van aannemer naar totaalaanbieder van producten en diensten in de bouw. Dat betekent ook dat het personeelsbestand ingrijpend is veranderd. Met meer disciplines, een groeiend percentage dames, meer alfa-mensen en ook hoger opgeleid. We bieden en gebruiken steeds meer hightechwerk. Denk aan robots, drones, slimme computerprogramma's. Zelfs universiteiten willen graag met ons samenwerken. We zeggen tegen onze jongeren: 'Ga elders studeren, maar kom terug naar Dokkum. Hier ligt de uitdaging'."

Kameleon

"Dankzij onze verbrede oriëntatie kunnen we veel meer opdrachten aan. Is de uitdaging te groot? Dan hebben we goede partners in ons netwerk. Wat dat betreft zijn we net een kameleon. We zijn daar waar de markt goed is. Combineer dat met anticyclisch denken en scherp zijn op trends. Wij ontwikkelden al nul-op-de-meter-woningen (NOM) voordat er vraag naar was. We hebben experts aangetrokken en zijn eindeloos gaan testen. De luchtdichtheidseis voor nieuwbouw is nu 0,6 l/m²/s, wij kunnen in bepaalde gevallen al tot 0,15 l/m²/s gaan."

Afscheid van controlecultuur

"De bouwwereld zit nog teveel vast in een controlecultuur, met afknippen op de inkoop en weinig onderling vertrouwen. Het standaardverdienmodel beperkt zich tot meer- en minderwerk en getouwtrek om fouten in het bestek. Ik ga liever voor een 'geen-gezeur-garantie'. Dat betekent betrouwbaar samenwerken, elkaar iets gunnen, snel betalen en problemen samen oplossen. Iedereen maakt fouten, wij ook. Dus pak je verantwoordelijkheid, neem het verlies en ga door. Want het bouwproces is heilig, dat moet altijd doorgang vinden."

Samenwerking

"We hebben de afgelopen jaren traditionele functieomschrijvingen overboord gegooid en zijn gaan kijken naar wat mensen kunnen en willen. Werknemers krijgen veel ruimte en invloed, overleggen zijn kort. We scrummen. Ik kijk ook niet

meer naar diploma's of cv's. Maar waar ben je goed in? Wat is je attitude? Mensen krijgen trainingen over samenwerking; wat doe je zelf en hoe benader je een ander? Die andere aanpak werpt z'n vruchten af. Er zijn minder misverstanden, er is meer synergie en meer plezier. Intern en extern."

Ook een sociale uitdaging

"De energietransitie wordt veel als een louter technisch probleem gezien, terwijl de grootste uitdaging op het sociale vlak ligt. Nog voordat je gaat plannen en bouwen, moet je in een wijk vertrouwen winnen. Wat betekent gasloos wonen? Hoe leef je in een energiezuinige woning? Welke keuzes zijn er? Wij gaan dat aan met een compleet projectteam, de opzichter met bouwhelm komt pas veel later in beeld. We gaan samen koken, laten voorbeeldwoningen zien, gaan in gesprek. Dat kost tijd, maar het is de beste investering."

"Ga elders studeren, maar kom terug naar Dokkum. Hier ligt de uitdaging"

"Verder vind ik het gek dat de overheid twaalf miljard euro steekt in alternatieve energiebronnen, maar slechts een half miljoen in isolatie. Terwijl er zoveel valt te winnen. Met goede maatregelen kunnen we toe met de helft van wat we nu met elkaar gebruiken. Investeer in isolatie, want wat je niet verbruikt, hoeft je ook niet op te wekken."

Gigantische kansen

"De energietransitie is een gigantische uitdaging, de kansen voor onze branche zijn dus ook gigantisch. Als je je kunt waarmaken op het gebied van isolatie en duurzaam en circulair bouwen, zit je de komende jaren gebeiteld. Werk in de keten aan betrouwbare partnerships, laat het traditionele top-down denken en de oude verdienmodellen los. Het kan anders, leuker."

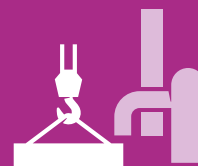
Installatiebedrijf A. Ploem kiest voor continuïteit en 'gepast innoveren'

"Een tweede of derde plaats is ook genoeg"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer:	Michel Ploum
Bedrijf:	A. Ploem & Zn BV
Waar:	Kerkrade
Aantal werknemers:	48
Product of dienst:	Inspecteert, adviseert, onderhoudt en beheert comfortgebonden energietoestellen en installaties voor de particuliere, publieke en zakelijke markt
Jaar oprichting:	1930



Wat doe je als goed opgeleid personeel in jouw branche steeds lastiger te krijgen is? Dan richt je gewoon een eigen regionale ambachtsschool op. Michel Ploum, eigenaar van installatiebedrijf A. Ploem & Zn BV vertrouwt erop dat zijn missie succes heeft. "Op 1 oktober starten we."

"Wij zijn een echt familiebedrijf en kiezen er heel bewust voor om niet voorop te lopen met technologische ontwikkelingen. Allereerst omdat Limburg gemiddeld een half jaar achterloopt op het westen. Innovaties landen hier later. Bovendien is onze ligging aan de grens heel bepalend. Qua cultuur, technieken en qua klanten is dat een harde grens. Wat wij in Nederland doen, kunnen wij niet 1-op-1 transporteren naar onze oosterburen. En dus staat bij ons continuïteit van de bedrijfsvoering voorop. Waar mogelijk gaan wij gepast mee met nieuwe ontwikkelingen."

Eigen ambachtsschool

"We kampen met een fors tekort aan goede vakmensen. Een kwantitatief, maar vooral ook een kwalitatief tekort. Zo zijn de huidige opleidingen in onze optiek te algemeen. Het kennisniveau van de leerlingen is onvoldoende, en dat breekt je op met klanten die steeds beter weten wat ze willen. Met een klein groepje initiatiefnemers hebben we vergaande plannen om een eigen ambachtsschool op te richten, met bedrijven in de lead over wat leerlingen moeten leren. Met bovendien geen digitale maar een echte leraar voor de klas, die nog en plein public laat zien hoe je een buis moet buigen. Plan is om daar 1 oktober mee te starten. De lobby is in volle gang."

Ieder een eigen kraam

"Hoewel wij niet vooroplopen, moeten onze medewerkers wel degelijk meegaan met de tijd. Vroeger was de wereld overzichtelijk. We hadden een marktkraam, een ondernemer, klanten en personeel. Alle spullen lagen in een centraal magazijn. Maar door automatisering is efficiëntere logistieke bevoorrading mogelijk. Elke monteur heeft een eigen bus en moet zijn eigen marktkraam runnen. Met alle uitdagingen die daarbij horen en veel zelfredzaamheid. Aan ons, als management de taak die andere taakopvatting over te brengen."

Regie achter beeldschermen

"Veel ondernemers in onze sector zijn louter bezig met de waan van de dag. Zij hebben geen oog voor de problemen die er op hen afkomen. Dat hoeft ook niet,

zo lijkt het, want er is werk genoeg. Maar dat is kortzichtig. Neem goede leidinggevendenden. Vind ze maar eens. En denk je genoeg na over digitalisering? Dat vraagt om bewuste keuzes."

"Wij hebben ervoor gekozen om ook digitalisering niet leidend te maken. Maar we haken wel aan waar dat nodig is. Ik voorzie dat we in de toekomst naar een regiekamer gaan waar de beste monteurs achter beeldschermen zitten, en live monteurs bijstaan die bij klanten aan het werk zijn. Bijvoorbeeld als er afwijkingen zijn van de standaarden. Daar denken we nu alvast over na."

"Met een klein groepje initiatiefnemers hebben we vergaande plannen om een eigen ambachtsschool op te richten"

Continuïteit

"Natuurlijk horen wij verhalen over veranderingen in onze sector. Over collega's die in de keten vaker de regie nemen, omdat overal steeds meer techniek bij komt kijken. Of wij die rol ook gaan pakken? Dan denk ik maar aan waar wij groot mee zijn geworden: met niet te snel groeien; een tweede of derde plaats is ook genoeg. Maar ook door veel te investeren in ons personeelsbestand, door hen rust en duidelijkheid en vooral continuïteit te bieden."

Communicatie steeds belangrijker

"We groeien als bedrijf met de samenleving mee. Met woningen met daarin steeds meer complexe techniek, bewoond door mensen die veel service eisen. Ook de vergrijzing heeft invloed op de toekomst, met oudere mensen die steeds verder van techniek vervreemden. Zaken die onze monteurs gaan raken. Communicatie met de klant wordt steeds belangrijker."

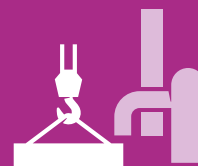
THE FCTR E maakt Europa klaar voor de gasloze toekomst

"Onze installateurs zijn een nieuw soort ict'ers"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Joris Jonker
Bedrijf: THE FCTR E
Waar: Amsterdam
Aantal werknemers: 20 (en 10 vacatures)
Product of dienst: Woningen gasvrij en zo energiezuinig mogelijk maken
Jaar oprichting: 2016



Energietransitie saai en ingewikkeld? Welnee, beweert Joris Jonker van THE FCTR E. Steeds meer huizenbezitters vallen voor zijn innovatieve 'oplossingen' en maken hun woning gasvrij en energiezuinig. Hij moet alle zeilen bijzetten om zijn fors groeiende markt te bedienen. En om daarnaast naar uitdagingen van morgen te kijken. "Anders ga je het niet redden."

"THE FCTR E laat zien dat maximaal wooncomfort moeiteloos kan samengaan met het opwekken van je eigen energie. Gasloos en zo energieneutraal mogelijk. Als members van THE FCTR E hoeven woningbezitters niet zelf te investeren in apparatuur, zoals warmtepompen en zonnepanelen. Van advies en installatie tot onderhoud, THE FCTR E zorgt voor een onafhankelijk, modern energiesysteem en maakt van ieder huis een e-home. En dat tegen maandelijkse abonnementskosten die niet meer bedragen dan de huidige energierekening."

Europese markt

"We hebben onze doelstellingen voor 2018 in juni al gehaald. De klimaatpolitiek en de aardbevingen in Groningen hebben de energietransitie urgentie gegeven. Waar wij eerst woningbezitters moesten overtuigen om te stoppen met gas, is nu onze grootste uitdaging om alle aanvragen snel en goed te verwerken. Eind volgend jaar verwachten we 1.000 orders in portefeuille te hebben, over drie jaar zelfs al 10.000 per jaar. Over vijf jaar willen we de hele Europese markt bedienen."

*"We voorzien dat **blockchain** belangrijk gaat worden voor het **afrekenen van energie** tussen woningen."*

Andere keuzes

"Als je internationale ambities hebt, dan maak je van begin af aan andere keuzes. Wij wisten bij de start dat we de Europese markt en daarbuiten wilden gaan bedienen. Dus zijn we in zee gegaan met een warmtepompenleverancier uit Zweden, die overal in Europa kan leveren. Ook hebben alle mensen van het management internationaal aan de weg getimmerd, ikzelf bij Quby dat in opdracht van ENECO het bekende systeem Toon heeft gelanceerd in Nederland en Europa, en werken we met een IT-systeem dat internationaal kan worden toegepast."

Juiste mensen vinden

"Onze belangrijkste uitdaging is het vinden van de juiste mensen. Aanvankelijk wilden we werken met monteurs die in dienst waren van derden. Toch gaan we dat niet doen. De installatie is immers een belangrijk onderdeel van ons bedrijf, dus de monteur is onze ambassadeur."

Maar de vraag naar deze vakmensen is groot en nu zijn we nog niet zo bekend. Aan ons de taak om werken bij ons aantrekkelijk te maken en professionals te vinden die het uitdagend vinden om met spannende en nieuwe technieken te werken. Eigenlijk zijn ze een nieuw soort ict'ers. Uiteraard volgen we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de voet. En daar reageren we proactief op. Zo zijn we partner van de Vakschool Technische Installatie Amsterdam (VTi). We bieden stages aan, geven workshops, zijn aanwezig op open dagen, verzorgen rondleidingen en delen onze kennis en ervaringen."

Bijsturen

"Hoe doordacht onze plannen en ambities ook zijn, soms komen we onderweg iets tegen en moeten we bijsturen. Zo wilden we ons eerst enkel op bestaande bouw richten, en niet op nieuwbouw. Maar de overheid heeft dit jaar bepaald dat nieuwe huizen niet meer op gas mogen worden aangesloten. Dat zijn er zo'n 70.000 per jaar. Dus richten we ons nu ook op dat segment. Dat betekent dat we nog sneller groeien."

Nadenken over morgen

"Wendbaar zijn en proactief reageren, dat is essentieel. Wij verwachten dat we over vijf jaar ons geld ook met andere, extra diensten verdienen. Wij denken namelijk dat we consumenten een toegevoegde waarde moeten bieden, diensten die aansluiten bij hun wensen en behoeften. Daarbij voorzien we dat blockchain belangrijk gaat worden voor het afrekenen van energie tussen woningen. Ook gaan Artificial Intelligence en Machine Learning kansen bieden om energiestromen in huis nog verder te optimaliseren. Redenen genoeg dus om steeds naar morgen te blijven kijken."

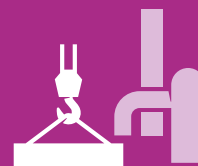
In 25 jaar vanuit een boerenschuur uitgroeien tot wereldspeler

"Steeds nieuwe oplossingen bedenken"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer:	Bart Wessels
Bedrijf:	Corrosion
Waar:	Moerkapelle
Aantal werknemers:	70
Product of dienst:	Leverd (automatische) systemen om schepen en offshore windparken te beschermen tegen galvanische corrosie door zeewater
Jaar oprichting:	1993



Een flinke dosis lef, sensitiviteit voor signalen en op de juiste momenten de juiste investeringen doen. Eigenlijk jezelf voortdurend uitvinden: dat is waar Corrosion uit Moerkapelle groot mee is geworden. Twee momenten in het bijzonder waren doorslaggevend, blikt commercieel directeur Bart Wessels terug op 25 jaar succesvol ondernemen.

"Ooit begonnen in een schuurtje met een draaibank achter een boerderij in Moerkapelle, is Corrosion uitgegroeid tot een wereldspeler, met een omzet van 18 tot 19 miljoen euro per jaar. Groot geworden in kathodische bescherming van staalconstructies onder water, internationaal marktleider met een milieuvriendelijke bescherming van offshore windturbines. Met vestigingen in China, Vietnam, Duitsland en agentschappen in 35 landen, verspreid over de hele wereld. En met een eigen testlaboratorium en een productiehal in Moerkapelle. Over vijf jaar verwacht ik vijftig procent omzetgroei. Met bescherming van offshore windparken en met een nieuw product dat we ontwikkeld hebben voor de bescherming van koelers op schepen tegen aangroei."

Software met licentie

"Die groei van ons bedrijf is niet vanzelf gegaan. We hadden de markt aanvankelijk mee. Maar dat veranderde toen de crisis toesloeg en veel scheepsbouw naar China verkaste. Prijzen kwamen enorm onder druk te staan, en wij moesten iets verzinnen, want die prijzenslag zouden wij niet volhouden. We bedachten dat we onze positie konden versterken als we grip konden houden op onze systemen. Die worden in eerste instantie aan werven verkocht; de eigenaren van de schepen zijn bij ons niet bekend. Terwijl na vijf jaar hoe dan ook onderhoud nodig is aan zo'n schip en wij dan graag reserveonderdelen willen leveren. Dus hebben wij op een dag in onze software een licentie ingebouwd van 30 dagen. Genoeg om ons systeem te testen. Maar daarna moesten eigenaren ons systeem registreren om het te kunnen blijven gebruiken. Elke keer als zo'n registratie plaatsvond, wisten wij dat we vijf jaar daarna onderhoud konden aanbieden en ook precies aan wie. Deze proactieve houding geeft ons een voorsprong. Zodoende kunnen we de concurrentie met de Aziaten nu nog steeds volhouden."

Eigen onderzoeksinstituut

"Doorslaggevend was ook het moment dat wij ons op de offshore windmarkt gingen begeven, in 2008. Wat we voor schepen doen, kunnen we ook voor

windturbines, was onze gedachte. Sterker nog: wij bedachten een milieuvriendelijke variant om galvanische corrosie te bestrijden. Om producent Fluor te overtuigen, dat op dat moment een windpark ontwikkelde voor de Engelse kust, hebben wij toen een onderzoeksinstituut ingeschakeld om de prestaties van hun eigen systeem en dat van ons te vergelijken. Daar kwamen wij als beste uit. Daarmee wisten we Fluor over de streep te trekken. Vervolgens ging het snel. We waren ineens een andere gesprekspartner geworden. Van overal uit de wereld kregen wij vragen. Zoveel, dat wij besloten ons eigen onderzoeksinstituut op te zetten. Een gerenommeerde oud-TNO'er runt het lab. We zijn er nu permanent bezig om onze eigen producten te verbeteren, en om onderzoek te doen als externe partijen daarom vragen."

Kansen pakken

"Ons succes verklaar ik voor een deel uit lef. Lef om het gewoon te gaan doen, ook als we er misschien nog niet volledig klaar voor zijn. Sensitief zijn voor signalen, ook dat is belangrijk. Van collega's, uit de markt, van klanten. En kansen pakken die op je pad komen. Zo hoorde ik via-via dat een klant van ons met Philips bezig was iets nieuws te ontwikkelen. Het fijne wist ik er niet van, en ik had ook geen idee of wij er iets mee konden. Maar ik ben er wel op af gegaan. Met als resultaat dat wij nu samen met Philips een nieuw milieuvriendelijk systeem hebben ontwikkeld om koelers van schepen te beschermen tegen aangroei. De eerste testen zijn goed. Ik verwacht hier komende jaren veel omzetgroei van. Dat is een grote stap vooruit, want de techniek die we nu gebruiken laat metaal oplossen in zeewater."

Moordende concurrentie

"De concurrentiestrijd met Azië is moordend. Winnen doen we helaas niet alleen met kennis. In Azië is de cultuur om op kwaliteit toe te geven, als de prijs maar goed is. Dat prijsaspect gaat ook bij de offshore windparken een steeds grotere rol spelen. Productie moet goedkoper, en we zien nu al prijsdruk ontstaan. Komende jaren zullen wij daar steeds nieuwe oplossingen voor moeten bedenken."

Transport en Logistiek Nederland brengt leden in stelling

"Hopen dat **ondernemers** zichzelf **vragen** gaan stellen"

Maatschappelijke ontwikkelingen vertalen naar leden, zodat zij betere keuzes kunnen maken. Dat is de core business van brancheorganisatie Transport en Logistiek Nederland (TLN). Volgens Arthur van Dijk, voorzitter van TLN is er werk aan de winkel. Zo vragen personeelstekort, digitalisering en de verduurzamingsopgave om creatieve en innovatieve oplossingen.

Logistiek en handel

Arthur van Dijk

Voorzitter Transport en Logistiek Nederland (TLN)



“Zonder transport staat alles stil, is de slogan uit de alom bekende campagne van de transportbranche. Maar laten we de logistiek niet vergeten, want zonder logistiek staat het transport stil. Ik gebruik regelmatig de metafoer van een ijsberg. Het topje is het transport. Al het vervoer over weg, water, rails en door de lucht. Dat zien we allemaal en dat bepaalt grotendeels ons imago. Maar dat topje laat niet het hele plaatje zien. De rest van de enorme berg staat voor de logistiek en die is minstens zo bepalend. De logistiek verdient focus, want daar worden keuzes gemaakt met veel consequenties. Met digitalisering maken we bijvoorbeeld enorme sprongen, worden we steeds efficiënter en duurzamer.”

Green Gateway to Europe

“Nederland profileert zich als Green Gateway to Europe en dan gaat het om groene logistiek: efficiënt, digitaal, duurzaam en smart. We hebben het onder andere over elektrificatie, biobrandstof en natuurlijk slimme logistiek. Neem de hubs waar goederen bijeengebracht worden, zodat er niet vier zware diesels een binnenstad in rijden, maar slechts één elektrische wagen. De duurzaamste kilometer is immers de kilometer die je niet rijdt. Ik durf te stellen dat onze branche een van de meest concrete voorstellen voor het Klimaatakkoord heeft geleverd. Zo’n hoge ambitie vergt veel investeringen, ook van de overheid. Als we die met elkaar niet waarmaken, worden we een tussenstation in plaats van een gateway. Dan geven we ontwikkelkracht uit handen.”

“Met digitalisering worden we steeds efficiënter en duurzamer.”

Slimmer met data

“We investeren nu in machine-to-machine-communication. Met het 5G-netwerk kunnen wagens niet alleen met elkaar maar ook met Smart Cities communiceren. Hiermee optimaliseren we logistieke processen. De maatschappij kan ook gebruikmaken van de enorme hoeveelheid data die door onze wagens wordt verzameld. Een voorbeeld: waarom niet data van de schokbrekers delen met Rijkswaterstaat? Onze software weet namelijk op de centimeter nauwkeurig waar het wegdek gebreken vertoont.”

Digitalisering

“De verregaande digitalisering zorgt ervoor dat het landschap snel verandert. Met name voor kleinere bedrijven is dit lastig bij te benen. Ben je digitaal herkenbaar? En belangrijker: is jouw dienst digitaal inpasbaar in de supply chain? Als brancheorganisatie kunnen en willen we niet op de stoel van een directeur gaan zitten. Wij vertalen ontwikkelingen naar de sector en hopen dat een ondernemer zichzelf vragen gaat stellen. Hoe kan ik mee in deze veranderende wereld? TLN kan dan helpen met de antwoorden.”

Carrièrepaden

“Er is een groot personeelstekort in de transportbranche. Stimulerende regelingen zijn belangrijk. Want startende chauffeurs kunnen niet zomaar 10.000 euro ophoesten voor hun groot rijbewijs en voor opleidingen. Ook voor kleine bedrijven is dat lastig. Wij pleiten voor subsidies en beter uitgestippelde carrièrepaden, zodat personeel geworven en behouden wordt. Bovendien: een baangarantie is een lonkend perspectief. En laten we niet vergeten dat de chauffeur van de toekomst ook gewoon een prachtige baan heeft. Nog steeds zelfstandig en verantwoordelijk. Maar door digitalisering zijn daar veel dimensies aan toegevoegd.”

Transport niet gratis

“Transport is vaak de laatste schakel en niet zelden de schakel waar het meest geknepen wordt. De marges staan onder druk. Consumenten zijn verwend met ‘gratis bezorging’, maar transport is niet gratis. Nooit. Nederland is een topland qua infrastructuur en wij komen tot in de haarvaten van het land en ver daarbuiten. Laten we dit koesteren. En investeren in opleidingen, in digitalisering, in veilige voorzieningen langs de weg en in infrastructuur. Zodat we dat topland blijven.”

Bas van der Steen hangt groeiambities aan de wilgen

"Als we stationair draaien, ben ik dik tevreden"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Bas van der Steen
Bedrijf: Van der Steen Transport
Waar: Schijndel
Aantal werknemers: 4
Product of dienst: Gespecialiseerd in geconditioneerd vervoer en ADR stukgoed
Jaar oprichting: 1995



Als kleine speler in een grote wereld is het soms beter om even af te wachten. Neem de discussie over elektrisch rijden of rijden op gas. Bas van der Steen, eigenaar van Van der Steen Transport weet het antwoord nog niet. "Ik houd de ontwikkelingen wel nauwlettend in de gaten."

"Ik heb veel meegemaakt sinds ik in 1995 startte met mijn bedrijf. Eerst was er geleidelijke groei, met elk jaar een wagen erbij. In 2008 nam ik een heel transportbedrijf van iemand over, met twintig man personeel. Maar daar zaten lijen in de kast. Ik moest al mijn medewerkers ontslaan en bijna ook mijn huis verkopen. Met twee auto's heb ik toen een doorstart gemaakt. Daar is nu een derde voertuig bij gekomen. We rijden voor supermarkten en hebben het heel druk. Mijn groeiambities ben ik voorgoed kwijt. Als we stationair draaien, ben ik dik tevreden."

Geluidsarm voertuig

"Vorig jaar heb ik de ondernemersprijs gewonnen van Transport en Logistiek Nederland (TLN) voor de geluidsarme DAF met oplegger die ik heb aangeschaft. Supermarkten willen namelijk steeds vaker bevoorradiging buiten winkeltijden. Maar woon je in de buurt van zo'n winkel, dan is dat qua geluidsbelasting niet fijn. Ik wist dat DAF een auto had met een knop om het voertuig geluidsarm te maken. Je verliest dan wel vermogen, maar dat is niet erg in het centrum, omdat je daar toch niet hard mag rijden. Langzaam rol je dan naar de plek waar je moet laden en lossen. Ik heb die auto aangeschaft als gebaar naar mijn klanten. Zo van: 'Ik ben misschien klein, maar ik denk wel degelijk met jullie mee'."

"Ik ben misschien klein, maar ik denk wel degelijk met jullie mee"

Zelf reparaties doen

"Door schade en schande wijs geworden heb ik geleerd dat ik moet improviseren. En dat ik soms onorthodoxe stappen moet zetten om verder te komen. Zo ben ik uit kostenoverwegingen begonnen om zelf kleine reparaties te doen aan mijn voertuigen. Als uit een APK een lijst met actiepunten komt, ga ik aan de slag. Daarna ga ik terug naar de garage en vraag of ik het goed heb gedaan. Wat ik niet zelf kan oplossen is voor de garagehouder. Zo weet ik flink op kosten te bezuinigen."

Chauffeurs aan het stuur

"In deze overspannen arbeidsmarkt zijn het de chauffeurs die aan het stuur zitten. Aan mij de taak hen tevreden te houden. Anders gaan ze lopen. Dat doe ik door hen overal bij te betrekken. Bij grote bedrijven zijn ze vaak een nummer. Ik geef hen het gevoel dat we het samen doen. En ik laat opdrachtgevers niet sollen met mijn medewerkers. Afspraken die ik met mijn klanten maak, dienen zij ook na te komen. Zeker als er extra inzet van mijn mensen gevraagd wordt. Ik ben zuinig op ze."

Gas of elektrisch?

"Steden weren dieselauto's steeds meer uit de binnenstad. Daar krijg ik in de toekomst natuurlijk ook mee te maken. Gaan we op gas rijden of elektrisch? Dat is een vraag die mij bezighoudt, maar waar ik nu nog geen antwoord op heb. Als ik in een nieuwe auto investeer wil ik zeker weten dat ik daar over acht jaar ook nog mee de binnensteden in mag. Rijden op gas zou natuurlijk wel kunnen, maar dan moet ik van automerk en van garage wisselen, en dat doe ik liever niet. Ik ben een DAF-man en met mijn garagehouder kan ik lezen en schrijven. Ik wacht het dus maar even af."

Quicargo innoveert transportsector met efficiencytool

"Delen van data maakt realtime anticiperen mogelijk"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer:	Sieuwe Westerweel
Bedrijf:	Quicargo
Waar:	Amsterdam
Aantal werknemers:	16
Product of dienst:	Platform dat lege laadruimte verbindt aan bedrijven die iets willen transporteren
Jaar oprichting:	2016



Hoe maak je de traditioneel ingerichte transportsector warm voor innovatie? Volgens Sieuwe Westerweel, country manager NL bij Quicargo, is dat een kwestie van 'vertrouwen winnen'. En laten zien wat samenwerking, bijvoorbeeld door het delen van data, oplevert. Dat is keihard nodig, vindt hij. "Want er is een wereld te winnen."

"Wat als je via een efficiencytool lege laadruimte in de transportsector koppelt aan bedrijven die iets willen transporteren? Dat scheelt veel fileleed en leidt tot minder CO2-uitstoot. De marges stijgen en de capaciteit van de beschikbare chauffeurs wordt slimmer ingezet. Deze gedachtegang komt van de Israëliër Avishad Trabelsi, oprichter van Quicargo. Hij startte een pilot in zijn land, maar die kwam niet van de grond. Vervolgens koos hij voor Nederland, vanwege de strategische ligging en de relatief kleine afstanden. En hier lukt het wel."

Stap voor stap

"We zijn begonnen met het aanleggen van een vervoerdersbestand om landelijke dekking te kunnen bieden. Vervolgens richtten we ons op het binnenhalen van verladers. Stap voor stap hebben we zo ons volume uitgebreid. Dan weer aan de vervoerderskant, dan weer aan de verladerskant. Wat ons in de kaart speelde is dat we heel veel positieve aandacht kregen via social media. Ook verscheen er een artikel over Quicargo in Financieel Dagblad en konden we ons verhaal vertellen bij RTL Z."

"In de particuliere markt zijn consumenten behoorlijk verwend. Realtime track and trace is niet meer weg te denken."

Ambitieuus

"We zijn ambitieus. Doel is substantieel impact hebben op de CO2-reductie van de transportsector. Dat is hard nodig, want 25 procent van de uitstoot komt van deze sector. In Nederland groeit Quicargo gemiddeld met twintig procent per maand. In het derde kwartaal gaan we ook in België van start en begin 2019 in Duitsland. Met vestigingen in Antwerpen en Duisburg. We zijn nu druk bezig om in die landen vervoerdersnetwerken op te zetten. Over een jaar of vijf hopen we ook actief te zijn in Frankrijk en Engeland."

Vertrouwen winnen

"Als IT-bedrijf zijn we constant bezig met innovatie. Best lastig in een sector die heel traditioneel in elkaar zit en waar het delen van data gevoelig ligt. Aan ons dus de opdracht om vertrouwen te winnen. En dat lukt. We hebben grote partijen aan ons weten te binden en kunnen met veel interessante cases bewijzen dat het platform werkt. Bovendien is de noodzaak breed doorgedrongen dat de sector een innovatieve slag moet maken. Ook dat helpt."

Meer data delen

"In de particuliere markt zijn consumenten behoorlijk verwend. Realtime track and trace is niet meer weg te denken. In B2B gaat het ook die kant op. Want als Bol.com het kan... Tegelijkertijd zien wij dat grote partijen het proces strakker organiseren. Distributiecentra (DC's) bepalen binnen welk tijdslot een vervoerder mag lossen, en dat geeft veel druk. Door data beter te delen kunnen we die transportflow verbeteren, denken wij. Daarover voeren wij gesprekken met bedrijven en de grote DC's. Uiteindelijk kunnen we toegroeien naar een systeem dat realtime reageert op actuele ontwikkelingen. Stel bijvoorbeeld dat je weet welke vrachtwagen waar rijdt, wat zijn capaciteit is en welke route hij rijdt? Dan kunnen we direct anticiperen."

Vinger aan de pols

"Intussen zijn we constant bezig om ons platform te verbeteren. We hebben een klein team, zijn niet bang voor verandering, en zijn constant bezig met de vraag: hoe kunnen we ervoor zorgen dat we dit probleem morgen niet meer hebben? Hoe kunnen we het beter doen dan vandaag? We experimenteren veel met behulp van A/B-testing. Ook houden we de vinger aan de pols met feedbacktools voor vervoerders en verladers. Maar misschien wel het belangrijkste: we praten veel met al deze partijen in het land, van grote tot regionale spelers. Zo houden we het speelveld in de gaten en checken we of we de goede dingen doen."

Bovag ziet mobiliteitsbranche snel veranderen

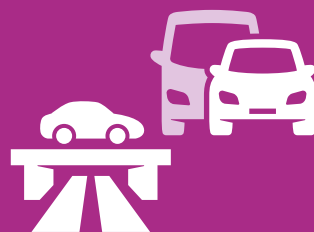
"Aanvullende diensten worden steeds belangrijker"



Lang leve de mobiliteitsmakelaar die slim vervoersoplossingen aan elkaar knoopt. Hem wacht een mooie toekomst, voorspelt Bertho Eckhardt, voorzitter van Bovag. Immers: "De klimaatdoelstellingen en 's lands verduurzamingsopgave roepen om nieuwe oplossingen en dito businessmodellen."

Mobiliteitsbranche

Bertho Eckhardt
Voorzitter Bovag



"De komende jaren staan in het teken van de klimaatdoelstellingen en de verduurzamingsagenda. Van grote tot kleine MKB-bedrijven: we moeten daar iets mee. Hoe ga ik in mijn businessmodellen de transitie vormgeven? Dat wordt de grote uitdaging. Een van de manieren is elektrificatie. Dat gaat, zo voorspellen wij, een enorm effect hebben op de werkgelegenheid in de werkplaatsen. Als je nu gaat werven, weet je bovendien dat een deel van je populatie binnen afzienbare tijd een arbeidstransitie zal ondergaan."

Samenhang aanbrengen

"Een tweede uitdaging voor Bovag is de voortgaande verstedelijking. De urbanisatiegraad gaat omhoog en onze steden slibben dicht. Dus moeten we mobiliteit anders organiseren. Hoe gaan we samenhang aanbrengen? Veel van onze leden zijn nog te veel gericht op het product. Maar ze zullen zich moeten gaan ontwikkelen tot service-providers van mobiliteit, tot makelaars die zaken rondom mobiliteit aan elkaar knopen. Met daarbij relatief nieuwe ontwikkelingen. Zoals deelhuur bijvoorbeeld. Of autobedrijven die fietsarrangementen aanbieden."

Platformeconomie

"We leven in een platformeconomie. De consument wil steeds gemakkelijker toegang tot mobiliteit. Aan mkb-ondernemers de opdracht om met Mobility as a Service-achtige constructies een plek in de mobiliteitsketen te veroveren. Zo zijn wij bijvoorbeeld met de NS in gesprek om te kijken of we met tweewielerbedrijven in Amsterdam een tweede schil kunnen bieden als de OV-fietsen op het station op zijn. Tweewielerbedrijven maken dan een koppeling met een ander mobiliteitsbedrijf. Waarbij aangetekend dat dit eenvoudiger realiseerbaar is voor bedrijven die in een stedelijke omgeving acteren."

Altijd gepersonificeerd

"Als BOVAG brengen wij in kaart wat de ontwikkelingen en trends zijn, we proberen samenwerkingen tot stand te brengen en we laten zien welke businessmodellen daarbij passen. De bedrijven in de sector moeten het vervolgens zelf doen. Belangrijke troef is dat zij de klantcontacten hebben. Dat geeft hen extra kans van slagen."

"We zien bijvoorbeeld nu al bedrijven die experimenteren met private-lease constructies. Niet via anonieme deelautocontracten, maar altijd gepersonificeerd. Het gebeurt nog niet massaal, maar er zit beweging in de sector. Waarbij ook aangetekend dat de vertaalslag naar nieuwe verdienmodellen best lastig is. Zeker omdat ondernemers al zoveel moeten."

Samenwerking

"De top tien van Nederland in de sector kan alles eigenlijk zelf. Wel is er erkenning dat gezien al het digitale geweld samenwerking nodig is. Zo hebben wij als Bovag het platform viaBOVAG.nl ontwikkeld waarop alle occasions van Bovag-leden worden ontsloten, met op termijn nog veel meer producten en diensten. De uiteindelijke transactie, daar blijven wij van weg; die komt tot stand via een 1-op-1-relatie. Maar we kunnen onze leden waar mogelijk wel faciliteren."

*"De **vertaalslag** naar nieuwe verdienmodellen is best lastig, zeker omdat ondernemers al **zoveel** moeten."*

Truck Academy

"Veel van de thema's die wij belangrijk vinden staan ook in het MKB-Actieplan van het ministerie van EZK. Digitalisering, big data, het opleiden van personeel en beter toegang tot kapitaal voor onze leden: stuk voor stuk onderwerpen waar wij gas op geven. Zo ondersteunen wij bijvoorbeeld de start-up Crosssyn, waar onderzoek wordt gedaan naar wat we kunnen met data uit auto's. Ook bekijken we wat onze rol moet zijn om te komen tot een dataplatform voor de branche. Als het gaat om human capital zijn we bezig met de Truck Academy, een initiatief dat ervoor zorgt dat leerlingen van negen ROC's altijd met state-of-the-art kennis en materiaal aan de slag kunnen in opleidingswerkplaatsen."

Eten of gegeten worden

"Wij voorspellen dat er komende vijf jaar een schaalvergroting gaat plaatsvinden. Veel kleine zelfstandige ondernemers in onze sector zullen niet overleefd kunnen blijven. Behalve als zij een nichemarkt bedienen. Acteer je in de mainstream, dan is het op basis van volume 'eten of gegeten worden'. Daarnaast voorspellen wij dat er meer geld verdiend gaat worden met aanvullende diensten. De mobiliteitsmakelaar gaat een opmars maken. En we krijgen ongetwijfeld ook nieuwe spelers die er nu nog niet zijn. Dat vereist dat we klaarwakker blijven."

Harry Roosken denkt niet aan uitbreiden

"Liever een hele winkel dan twee halve"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Harry Roosken
Bedrijf: Fiets-shop Harry Roosken
Waar: Erica, Drenthe
Aantal werknemers: 4
Product of dienst: Fietsenwinkel
Jaar oprichting: 1918



Zijn opa Willem Roosken startte in 1918 een smederij in Erica. Alles op wielen kon op zijn zorg rekenen. Ruim honderd jaar later is Fiets-shop Harry Roosken dé specialist voor het hele scala op twee wielen. Het geheim? "Een mooie winkel, fijn personeel, goede service en je vooral niet druk maken."

"In een straal van tien kilometer hebben we een tiental concurrenten, de online-winkels niet meegeteld. Of ik me daar druk om maak? Welnee. Je moet goede spullen verkopen, service verlenen en kennis in huis hebben. En we hebben het 'geluk' dat het openbaar vervoer hier slecht is, dan springen mensen eerder op de fiets. Natuurlijk baal ik weleens als ik een voormalige klant zie rijden op een fiets met een ander plaatje, maar m'n vader zei altijd: 'Je mist altijd meer dan je verkoopt'. Kortom: er is altijd verloop, maar maak je niet druk. Kijk naar wat je wel verkoopt."

Mondiger klanten

"M'n moeder van ruim tachtig schrikt nog weleens van hoe mondig onze klanten zijn, dat is ze uit haar tijd niet gewend. Ik vind het eigenlijk niet meer dan normaal. Natuurlijk hebben klanten wensen, ze weten wat er te koop is. Aan mij om dat te bieden. Daarbij ga ik altijd het gesprek aan, anders kan ik mezelf niet serieus nemen. Goed luisteren om wensen en behoeften duidelijk te krijgen. Soms adviseer ik dan iets anders, maar uiteindelijk heeft de klant altijd gelijk. De klant is koning, hè!"

"Er worden steeds meer elektrische fietsen verkocht. Concurrenten die dachten dat het hun tijd wel zou duren, zijn onderuit gegaan."

Tweede filiaal

"Ik heb nooit gestreefd naar een tweede filiaal, hoewel de kansen er wel waren. Als mijn naam op de gevel staat, moet ik er ook zijn, vind ik. Klanten komen voor mijn advies en deskundigheid. Als ik twee of meer zaken heb, word ik manager en moet ik mijn aandacht verdelen. Dan sta ik op afstand van wat er in de winkel gaande is, terwijl het contact met klanten mijn lust en mijn lol is. Ik heb dus liever één superwinkel dan twee halve winkels."

Metamorfose van de werkplaats

"Er worden steeds meer elektrische fietsen verkocht. Concurrenten die dachten dat het hun tijd wel zou duren, zijn onderuit gegaan. Het bewijst maar weer dat je mee moet gaan met nieuwe ontwikkelingen. Onze werkplaats heeft een metamorfose ondergaan. Ook al omdat er vroeger meer gerepareerd werd, nu is het een kwestie van snel vervangen. Arbeid is nu eenmaal duurder dan een product. Mijn opa en vader zaten dagelijks tot aan hun ellenbogen in het vet, nu zijn we halve elektromonteurs."

Vrouwelijke touch

"Ria is de smeerolie van ons bedrijf, zij houdt ons in het gareel. Vertegenwoordigers zeggen weleens dat ze kunnen zien als er een vrouw meewerkt in de zaak. Dan is het gezelliger, beter aangekleed en aantrekkelijker voor klanten. Gelukkig heeft Ria dat heel goed in de vingers. Zij is ook tien keer zo goed in de verkoop van de kleding en de accessoires. Ik ben daar te ongeduldig voor, een fietstas is een fietstas. Toch?"

Zichtbaarheid

"In zo'n dorp is het belangrijk dat je ook zichtbaar bent buiten je zaak. Klanten moeten het je gunnen en met plezier in je winkel komen. Ik sponsor de voetbalvereniging en draag bij aan feestelijke activiteiten, als het kan help ik ergens. Het is ook belangrijk dat je het met elkaar in de winkel goed hebt. Ik prijs me gelukkig met Ria en de jongens, de sfeer is goed en de verhoudingen zijn gelijkwaardig. Ik ben de baas en heb het laatste woord. Maar je moet het elke dag wel met elkaar uitdokteren."

Gerard Haarhuis (Auto Haarhuis) voorziet nieuwe verdienmodellen

"Digitale verkoop gaat fors toenemen"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Gerard Haarhuis
Bedrijf: Auto Haarhuis
Waar: Geesteren
Aantal werknemers: 30
Product of dienst: Autoverkoop, leasen, reparatie en onderhoud en schadeherstel
Jaar oprichting: 1960



Elektrificatie en digitalisering gaan de autobranche op z'n kop zetten. Gerard Haarhuis, eigenaar van Auto Haarhuis is er klaar voor. 'Vroeger was autorijden 'een gevoel'. Nu een noodzakelijke behoefte die bevredigd moet worden.'

"Mijn opa is ooit met dit familiebedrijf begonnen. Aanvankelijk met een dorpsgarage. In de loop der jaren kwamen er een showroom, een tankstation en een werkplaats bij. Allemaal op een nieuwe locatie. Naast verkoop en schadeherstel hebben we een bloeiend leasebedrijf en doen we steeds meer via internet. Onze missie: klanten ontzorgen op het gebied van mobiliteit. Zowel zakelijk als privé."

Online kopen

"Ons bedrijf groeit. Dat we zeer actief zijn op internet, is daar debet aan. Klanten kiezen online welke auto ze willen en kunnen daarover chatten en appen met onze medewerkers. Willen ze komen kijken, dan kan dat. Willen ze de koop online afronden, dan faciliteren we dat ook. Daarnaast groeit onze leasetak door. Wij zijn sterk in het van a tot z verzorgen van de mobiliteitsbehoefte van onze cliënten en zijn net even flexibeler dan de grotere partijen."

Elektrificatie van het rijden

"Belangrijke uitdagingen zijn de elektrificatie van het autorijden en de connectiviteit. Het zijn veranderingen waar je niet omheen kunt. Zo zijn wij de beoogde Nederlandse importeur van e.GOlife, een kleine elektrische stadsauto, ontwikkeld door de Duitse professor Gunther Shuh. Dit najaar komen de eerste auto's van de band, en gaan we met de uitrol aan de slag: dealers werven en de website lanceren."

"Op onze site kan de klant straks meteen een laadpaal en laadpas regelen, en zonnepanelen aanschaffen om de benodigde energie op te wekken. Daarbij gaan we deze auto ook aanbieden in de private lease en als deelauto. Met een app waarmee carsharing mogelijk is, of zelfs share with your friends."

"Zo'n 3.000 elektrische auto's per jaar: dat is waar we nu op inzetten. Daarnaast gaan we ook in de verkoop van gebruikte auto's een slag maken naar meer elektrisch. Dus blijven we onze oren en ogen openhouden op wat er in Europa te koop is. Anticiperen op wat de markt vraagt, dat houdt ons bezig."

Regeren is vooruitzien

"Voordat de hybride auto populair werd, hadden wij ze in bestelling. Toen de vraag toenam, konden wij ze

razendsnel leveren. Hetzelfde geldt voor elektrisch rijden. Onze monteurs hebben allemaal gerichte opleidingen gevolgd. We beschikken over de meest geavanceerde apparatuur en gereedschappen. Ook de apparatuur voor kalibratie van rijhulpsystemen, voorbode van het autonome rijden, hebben we in huis. Regeren is vooruitzien. Een kwestie van om je heen kijken. En vertrouwen op je intuïtie."

"Regeren is vooruitzien. Een kwestie van om je heen kijken. En vertrouwen op je intuïtie."

Personeel koesteren

"Goed personeel vinden en houden: dat is een belangrijke opgave. Dat doen wij door onze medewerkers veel ruimte en vrijheid te geven, goed en innovatief gereedschap en door niet te bezuinigen op opleidingen. En uiteraard is een prettige werksfeer essentieel. Goed personeel vinden is een ander ding. We hebben altijd jonge aanwas die we opleiden en uitdagend werk geven. Met uiteraard de propositie dat ze bij ons aan de nieuwste, meest geavanceerde werkplaats aan de mooiste auto's mogen sleutelen."

Van 'gevoel' naar behoefte

"In de toekomst voorzie ik dat de consument niet meer naar de showroom komt, maar alles vanuit huis wil doen. Vroeger appelleerde autorijden aan een 'gevoel'. Nu is het een vervoersbehoefte die vervuld moet worden. Dat betekent dat we digitaal flink moeten blijven investeren. Ik denk dat over vijf jaar twintig procent van de verkochte gebruikte auto's via de digitale winkelwagen verhandeld wordt. Ook zie ik dan overal laadpalen staan, met op allerlei plekken elektrische auto's die je kunt openen met je telefoon. Dan zou het mooi zijn als voor elke euro die de klant daaraan uitgeeft een dubbeltje onze kant op rolt. Om dat straks voor elkaar te krijgen moeten we nu handelen."

Kim Schofaerts pleit voor focus en reflectie

"We moeten superspecialisten worden"



De zakelijke dienstverlening fragmenteert. Dat constateert Kim Schofaerts, zelf ondernemer en voorzitter van MKB Den Haag. Maar zijn al die kleine ondernemers in staat om de hedendaagse bedreigingen het hoofd te bieden? Om alle kansen te pakken? Om te innoveren? Schofaerts: "Zonder reflectie, visie en focus gaat dat niet lukken."

Zakelijke dienstverlening

Kim Schofaerts

Voorzitter MKB Den Haag en eigenaar van Schofaerts.nl



"Met mijn eigen bedrijf Schofaerts.nl help ik organisaties bij het ontwikkelen van de juiste aanbestedingsstrategie. Voor het bedrijfsleven en voor de aanbestedende diensten. Ik heb me bewust als expert in deze markt neergezet: via opleidingen, door veel ervaring op te doen en door regelmatig te bloggen. Daarnaast ben ik voorzitter van MKB Den Haag."

Fragmentatie

"Kijk ik naar mijn stad Den Haag, dan zie ik dat de zakelijke dienstverlening verandert. Steeds meer kenniswerkers hebben tijdens de crisisperiode hun werkgever al dan niet gedwongen verlaten en gaan zelfstandig verder. Er ontstaan nieuwe bedrijven met nieuwe producten en diensten. Er treedt een zekere fragmentering op. Tegelijkertijd zie ik nieuwe netwerken ontstaan, veel meer los-vast. Plukjes die elkaar in gelegenheidscoalities versterken. Waarbij de opgave is: hoe opereer je optimaal als team? En hoe stem je zaken als aansprakelijkheid dan af?"

Digitalisering

"Hoe kunnen we maximaal profiteren van de voortgaande digitalisering? Dat wordt de grote uitdaging voor de zakelijke dienstverlening. Investeren we daar genoeg in? Investeren we ook genoeg in nieuwe producten? Zien we de mogelijkheden? Immers: digitalisering faciliteert zichtbaarheid. Niet alleen in Nederland, maar overal ter wereld. Ook big data zie ik als een enorme kans. Op basis daarvan worden veel nieuwe producten en diensten ontwikkeld. De markt wordt dus groter en groter. Maar daar moet je wel klaar voor zijn. Dat vraagt om investeringen. Daarnaast is goede marketing nodig. Want met techniek alleen ben je er niet."

Adaptatievermogen

"Minstens zo belangrijk is visie. En focus. Weten welke dingen je wel en niet moet doen. Dat vraagt om reflectie. En precies dat is wat vaak ontbreekt. In de waan van de dag gaat veel aandacht naar operationele zaken. Zeker bij het mkb-ondernemers. Zij hebben, zo merken wij in Den Haag, een sterke behoefte aan intervisie, aan elkaar ontmoeten, aan kennis delen. Heb je voldoende financiële buffer, dan kan je ruimte maken voor visie en focus. Heb je geen ruimte voor die helicopterview, dan ga je het heel moeilijk krijgen." "Voor de kleine zakelijke dienstverleners is het essentieel om adaptatievermogen te organiseren. Dat vraagt om een open blik. Veel ondernemers staan weinig open voor dat andere verhaal. Wil je slim ondernemen, dan moet je toegeven wat je niet goed

kunt en daar hulp bij zoeken. Velen zijn gebaat bij de nieuwe netwerken die ontstaan. Voor intervisie, maar ook om zaken te regelen die te veel afleiden van het echte ondernemen, zoals een vangnet bij arbeidsongeschiktheid en voorzieningen voor je pensioen."

"Kijk ik naar mijn stad Den Haag, dan zie ik dat de zakelijke dienstverlening verandert."

Superspecialist

"Specialiseren wordt steeds belangrijker. Niet alles een beetje doen, maar iets heel goed. Je moet als het ware superspecialist worden. En dat consequent uitdragen. Iets wat met behulp van social media makkelijker is dan vroeger. Immers: iedereen kan zich profileren. Maar dat betekent ook dat de concurrentie toeneemt en je dus met iets unieks moet komen om nog op te vallen. Het gaat om de persoon, niet meer om de bedrijfsnaam. Klanten volgen de persoon."

Duurzaamheid

"Ik zie ook dat maatschappelijk ondernemen aan betekenis wint. Steeds meer jonge ondernemers zijn er niet louter op uit om zo veel mogelijk geld te verdienen. Zij willen iets betekenen, iets terugdoen voor de maatschappij. De overheid stimuleert dat. Van leveranciers wordt verwacht dat ze een plan hebben op het gebied van duurzaamheid. En dat zij een bijdrage leveren aan de inclusieve samenleving. Denk je daar niet over na, dan lig je eruit."

Hein van den Hout staat op een tweesprong

"Groeien of klein en flexibel blijven?"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Hein van den Hout
Bedrijf: NimbleMinds (aangesloten bij Netwerk van Ondernemende Juristen)
Waar: Amsterdam e.o.
Aantal werknemers: 2
Product of dienst: Allround legal counsel voor de technische en innovatieve industrie
Jaar oprichting: 2016



"Blijft mijn onderneming klein, wendbaar en flexibel of moet ik er een klassiek bedrijf van maken?" Voor die vraag staat Hein van den Hout, eigenaar van NimbleMinds. Hij heeft nog geen antwoord. "Ik zit volop in de ontdekkingsfase."

"Jarenlang heb ik als arbeidsrechtspecialist gewerkt bij grote advocatenkantoren als Stibbe en Clifford. Daar had ik het naar mijn zin, maar er knaagde ook iets: ik wilde me verbreden. En ik wilde vrijer zijn, een betere work-life balance. Via een tussenstop kwam ik te werken voor mediabedrijf Liberty Global dat haar lokaal georganiseerde businessunits 'technologie' en 'innovatie' wilde samenbrengen binnen een centrale Europese businessunit. In die periode kwam ik ook in contact met kleinere technologiebedrijven. Zo ontdekte ik wat ik leuk vind: technische en innovatieve bedrijven adviseren die in een groeifase zitten. Zij hebben geen juridische afdeling, maar wel structureel ondersteuning nodig. Niet ad hoc, zoals in de advocatuur, niet op de loonlijst, maar via een constructie daartussenin."

Groeien of klein blijven?

"Om mezelf te verbreden heb ik leergangen en cursussen gedaan: fusies en overnames, commercieel contractrecht, privacy. En ik ben erin geslaagd klanten te vinden die aansluiten bij wat ik te bieden heb. Zo werk ik voor SkyNRG, dat sustainable fuel verkoopt aan de luchtvaartindustrie. Ik kijk als allround legal counsel waar ik kan helpen. Indien nodig haal ik er deskundigen bij. En dat gaat goed."

"Ik heb inmiddels iemand in dienst genomen. Grote vraag is hoe ik verder ga. Wil ik er een groter bedrijf van maken? Of kies ik voor een lichte en flexibele opzet en ga ik vooral samenwerken met andere zelfstandigen? Ik weet dat nog niet. Ik zit nog in de ontdekkingsfase. Ik zie om me heen fluide vormen ontstaan, van vakgenoten die op projectbasis samenwerken en elkaar daarna weer loslaten. Niet voor niets heeft NimbleMinds geen vast kantoor. Zo hou ik de overhead licht. En het is leuk om bij de klant te werken."

Samen in een netwerk

"Een tijdje terug kwam ik in contact met het Netwerk van Ondernemende Juristen, met 500 onafhankelijke juridische professionals uit de top van de markt. Doel is kennis delen, maar ook om zakelijke relaties, als je ze zelf niet kunt helpen, makkelijk en vertrouwd in contact te brengen met onafhankelijke vakgenoten."

Zonder de beperkingen en verplichtingen van traditionele organisatieverbanden. En zonder hoge overheadkosten. Ik heb me daar bij aangesloten. Niet eens om er werk uit te halen. Maar omdat het handig kan zijn om werk neer te leggen bij collega's, en er dan toch iets aan te verdienen."

"Ik zie dat technologie een steeds grotere rol gaat spelen. Via digitalisering van regelgeving bijvoorbeeld."

Maatschappelijke meerwaarde

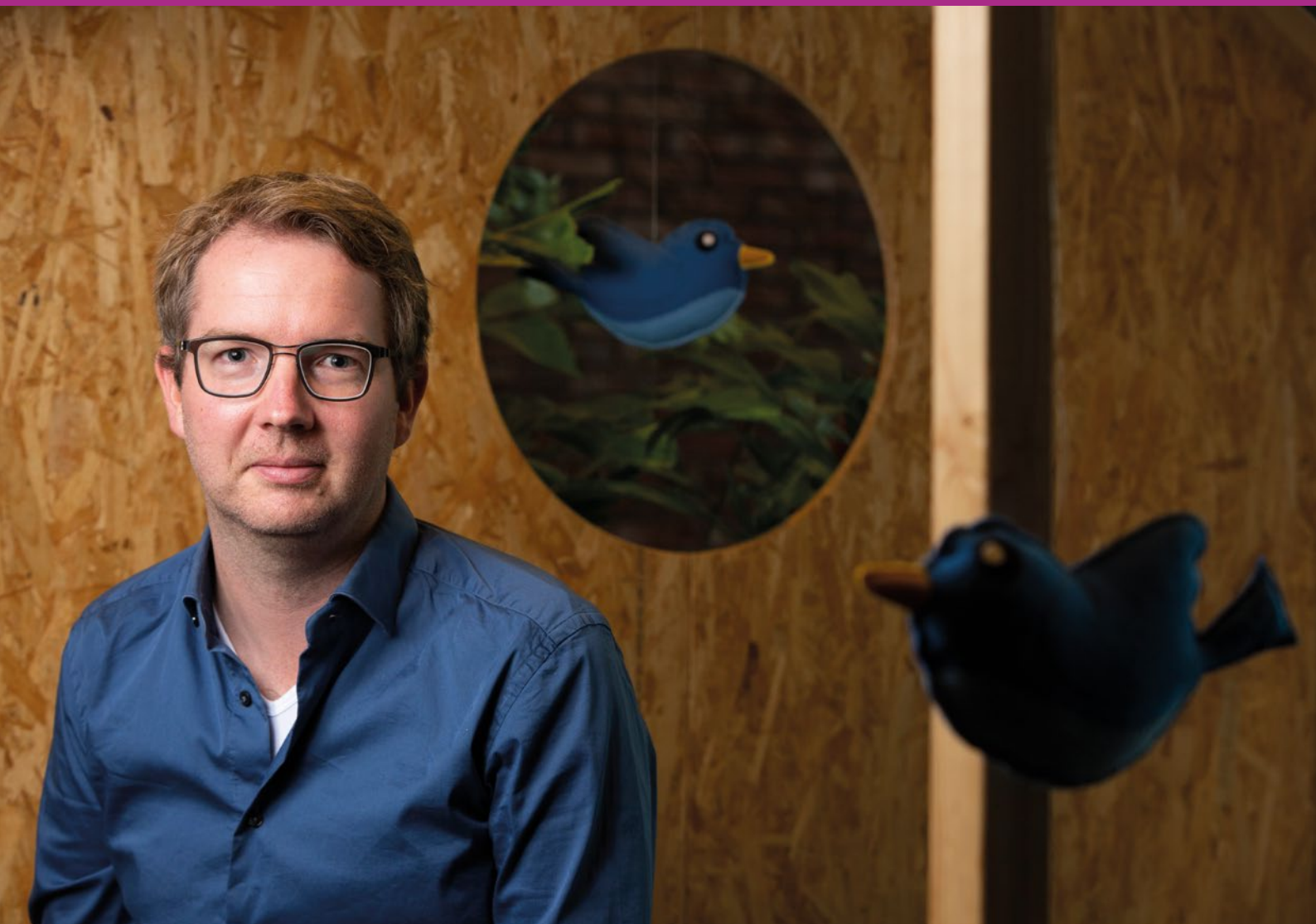
"Ik ben van mening dat bedrijven een bredere rol hebben dan puur winst maken. Ze zullen steeds nadrukkelijker hun maatschappelijk meerwaarde moeten aantonen en antwoord geven op de vraag: wat draag jij bij aan de samenleving? Zo maak ik me zorgen over de planeet, en is mijn bedrijfsslogan: 'More than legal services'. Veel van mijn klanten zijn aanjagers van duurzaamheid. Ook sponsor ik The Ocean Cleanup en Justdiggit, stichtingen die werken aan het opruimen van de planeet."

Meer technologie

"Ik zie dat technologie een steeds grotere rol gaat spelen. Via digitalisering van regelgeving bijvoorbeeld. Ook in de juridische wereld wordt steeds meer geautomatiseerd. Met tools om contracten op te stellen en uit te lezen. Of bijvoorbeeld om een online kantooromgeving te creëren. Ik hou dat bij, en bepaal telkens of ik daar onderdeel van wil zijn. Het aanschaffen van dat soort software is vaak nog alleen weggelegd voor grotere bedrijven, maar er zijn ook goede oplossingen verkrijgbaar via Software as a Service-abonnementen waardoor deze technieken ook toegankelijk worden voor kleinere bedrijven. Er ontstaat zo een industrie ter ondersteuning van flexibele organisatievormen."

Hoe blijf je als marktleider 'in control'?

"Ieder kwartaal maken wij opnieuw keuzes"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Joost Diepenmaat
Bedrijf: Moneybird
Waar: Enschede
Aantal werknemers: 25
Product of dienst: Begrijpelijk boekhoudpakket voor zzp'ers en mkb'ers
Jaar oprichting: 2007



Marktleider worden is een ding. Maar hoe blijf je dat? Joost Diepenmaat van Moneybird gaat uit van eigen kracht en gezond verstand. "We beseffen dat dingen die we maken over een paar jaar verouderd zijn of zelfs niet meer bestaan." Dus komt het aan op permanent innoveren en denken in kansen. En tegelijkertijd: niet te ver vooruit kijken.

"Moneybird is ontstaan uit een frustratie. Als kleine ondernemer word je geacht facturen te maken, je BTW-aangifte te doen en je overige administratie te organiseren. We merkten dat er alleen maar complexe boekhoudpakketten bestonden. Dat moet eenvoudiger en gebruiksvriendelijker, was onze gedachte. Dus hebben we in 2007 een boekhoudpakket ontwikkeld dat boekhouden leuk en begrijpelijk maakt. Dat pakket wordt door tienduizenden kleine ondernemers met veel plezier gebruikt."

In control

"We zijn beetje bij beetje gegroeid. Elke maand kregen we er klanten bij. Van tien naar honderd naar tweeduizend gebruikers en zo verder. Een schuine lijn omhoog. De organisatie groeide geleidelijk mee. We willen graag in control blijven. Dat betekent: geen externe investeerders. Een gezond bedrijf, met een positieve attitude, gericht op het innoveren en verbeteren van ons product; dat is waar we voor staan. En steeds met dat ene doel: boekhouden leuk maken."

Human capital

"In de ICT-wereld is er een grote vraag naar getalenteerde mensen. Dus moeten wij de mensen in ons team succesvol en gelukkig maken. Via persoonlijke begeleiding bijvoorbeeld en intensieve coaching. Maar ook door uitdagend werk te bieden, volop ruimte te geven aan goede ideeën. En uiteraard hoort daar een goed salaris en dito arbeidsvoorwaardenpakket bij. Human capital op orde houden kost veel energie. Maar het is ook leuk om aan te werken."

Proberen, vallen en opstaan

"We zijn marktleider in Nederland en onze ambitie is om dat vast te houden. Dat vereist een permanente bereidheid om nieuwe stappen te zetten, met een team dat voldoende snelheid heeft. Op basis van statistieken en inzichten weten we vaak welke kant het niet op moet. Vervolgens is het een kwestie van proberen, vallen en opstaan. En van niet te ver vooruit plannen, zodat we snel kunnen anticiperen. Ieder kwartaal maken wij opnieuw keuzes: welke dingen gaan we doen? Medewerkers kunnen ideeën pitchen,

onderbouwd met data. De wereld verandert immers snel, en software is heel vluchtig. We beseffen heel goed dat dingen die we vandaag maken over een paar jaar verouderd zijn of zelfs niet meer bestaan."

"Permanente bereidheid om **nieuwe stappen te zetten, met een team dat voldoende snelheid heeft.**"

Markten mengen

"Zoals wel vaker bij techniek, gaan markten zich steeds meer mengen. Banken bewegen onze kant op. Neem de Payment Service Directive 2 (PSD2), een EU-richtlijn voor uniformering van het betalingsverkeer. Banken stellen als gevolg daarvan hun gegevens open. Dat is een innovatie waar wij bovenop zitten. Zonder overigens onze eigen koers te verlaten. Wij zien dergelijke ontwikkelingen niet als een bedreiging, maar als een kans. Gezonde concurrentie, dat moeten we kunnen hebben."

Digitalisering

"Er is nog veel te winnen als gevolg van de digitalisering. Neem een ontwikkeling als Simplerinvoicing. Ondernemers kunnen elkaar facturen sturen zonder handelingen daartussen. Nog efficiënter werken is nodig om de BV Nederland beter te laten draaien. Wij zien dat als kans. In aansluiting daarop gaan wij allerlei andere aangiftes digitaliseren."

Service-economie

"In de toekomst voorzie ik een verdere groei van de service-economie. Met minder consultants en accountmanagers die uitleggen wat de klant moet doen. Simpele dingen omzetten naar online diensten: dat gaat een vlucht nemen. Daarnaast voorzie ik dat ondernemers steeds meer in SaaS-modellen (Software as a Service) diensten gaan afnemen. Zodat zij zonder ingewikkelde contracten en uitleg direct aan de slag kunnen; iets waar wij niet toevallig groot mee zijn geworden."

Datagestuurd naar succesvolle scale-up

"Groeien? Zeker. Maar wel met het juiste team"



Bedrijfsprofiel

Ondernemer: Camiel Kraan
Bedrijf: Convioous
Waar: Amsterdam / Vilnius
Aantal werknemers: 20
Product of dienst: Leveren van een alles-in-één conversieplatform dat opdrachtgevers helpt om (verloren) klanten te winnen met datagestuurde tools
Jaar oprichting: 2016



Hoe bouw je een bedrijf uit dat de wind flink in de zeilen heeft? Terwijl je de aandacht moet verdelen over twee vestigingen, waarvan eentje in Litouwen? En opereert in een sector waar goed personeel schaars is? Camiel Kraan, CEO van Convioos kiest voor een pragmatische aanpak: "Kwaliteit gaat voor snelheid. Dan groeien we maar minder snel."

"Convioos levert software gebaseerd op kunstmatige intelligentie, bedoeld voor de recreatie-industrie. Denk aan dierentuinen, musea en pretparken. Doel is dat zij via onze software meer bezoekers trekken en hun omzet verhogen. Dat doen we door toegangskaartjes te verhandelen via het marktpincipe van vraag en aanbod, iets wat we al kennen bij vliegtickets en hotelovernachtingen. Onze software installeren wij op de websites van onze opdrachtgevers. Vervolgens gaan wij aan de slag. Van tevoren maken we prijsafspraken met onze klanten, zodat we weten tot hoever we mogen zakken en welke biedingen we kunnen accepteren. Doel is zoveel mogelijk tickets verkopen tegen de beste prijs voor beide partijen. Wij vragen daarvoor een fee van een aantal procent per ticket. In ruil voor onze software, analytics, inzichten, en een geïntegreerde chatsupportservice."

Twee vestigingen

"Ons product is gestoeld op kunstmatige intelligentie. Dat betekent dat we veel testen en constant algoritmen ontwikkelen. Toen wij in 2016 met dit idee van start gingen, hebben we een Minimum Viable Product (MVP) laten ontwikkelen in Litouwen. Aansluitend hebben we vanuit Litouwen direct subsidie aangevraagd voor een Research & Development-project. Doel: op basis van anonieme datasets van onze klanten nieuwe modellen ontwikkelen, die we vervolgens teruggeven zodat zij er hun voordeel mee kunnen doen. Die subsidie hebben we gekregen. En dus zijn we nu bezig om in Litouwen een tweede vestiging op te bouwen. Daar ligt het accent meer op ontwikkelen en validatie, in Amsterdam meer op sales."

Businessmodel de prullenmand in

"We groeien flink. De afgelopen twee jaar met een gigantisch aantal procenten. Dat komt omdat we vier tot tien keer meer omzet bij onze klanten behalen dan we vooraf bedacht hadden. Nu we weten wat er mogelijk is hebben we onze groeiprognoses aangepast. Doel is om over een jaar of twee een fikse deuk te slaan in de monopoliepositie van de Booking.com's en Groupon's van deze wereld. Wij zetten

daarvoor sterk in op de relatie met onze klanten. En we geven hen de controle over hun verkoop weer terug."

***"Elke vrijdag is het bij ons 'groeidag'.
Dan kan iedereen pitchen."***

Langzamer opschalen

"Wat de komende tijd veel aandacht vraagt, is de structurering van ons bedrijf. Met twee vestigingen en twee verschillende culturen. Hoe borg je processen als je niet steeds even naar elkaars werkplek kunt lopen? Het is belangrijk om de juiste mensen te vinden. De beste manier is bekend worden. Dat lukt ons redelijk. Het aantal sollicitaties dat wij krijgen groeit behoorlijk. Toch nemen we iets meer tijd voor dat opschalen. Het is verleidelijk om de Europese subsidie meteen uit te geven en met een forse uitbreiding van medewerkers aan de slag te gaan. Maar dat doen we dus niet. Dan groeien we maar iets minder snel, maar wel met het juiste team."

Groeidag

"We houden ontwikkelingen in ons vakgebied goed bij. En als we onderweg dingen tegenkomen, dan dealen we daar zo goed mogelijk mee. Innoveren, testen en adaptievermogen zit in onze haarvaten. Net als experimenteren en testen. Niet voor niets is data-analyse onze belangrijkste afdeling. Onze stelregel is: als data het niet onderbouwt, dan doen we het niet. Daarnaast hebben we elke vrijdag 'groeidag'. Iedereen in het team kan dan ideeën pitchen die voor groei kunnen zorgen van ons platform. Zo blijven we ons ontwikkelen."



Terugblik op activiteiten van het Comité

De leden van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap zetten hun kennis en ervaring in om het groeipotentieel van het midden- en kleinbedrijf te versterken. Een selectie van activiteiten uit 2017 en 2018.



Jaarcongres NLgroeit



In gesprek met ondernemers

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap is ingesteld door de minister van Economische Zaken en Klimaat. Op 1 april 2018 is de aanstellingsperiode verlengd met drie jaar. De naamgeving is veranderd van Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering in Nederlands Comité voor Ondernemerschap. Daarmee is financiering van bedrijven niet verdwenen als aandachtspunt, maar de expliciete focus op dit thema is veranderd. Het Comité richt zich expliciet op meer thema's die ondernemers in Nederland raken.

Het Comité komt een aantal malen per jaar bijeen, onder andere om de jaarlijkse trendanalyse te bespreken en de presentatie ervan voor te bereiden. In het afgelopen jaar stond ook de verschuiving van focus van het Comité op de agenda. Daarnaast ontmoeten de Comité-leden ondernemers in het hele land.

Staat van het MKB

Het Comité heeft op 17 november 2017, op de Dag van de Ondernemer, het Jaarbericht Staat van het MKB 2017 gepresenteerd. Dat gebeurde tijdens een werkbezoek van het Comité aan het Delftse bedrijf Octatube. Het jaarbericht is door het Comité overhandigd aan de staatssecretaris van EZK, Mona Keijzer. Dit jaarbericht is voor haar een van de aanleidingen geweest om in samenspraak met ondernemers, branchevertegenwoordigers en kennisexperts een MKB-Actieplan te maken; dat MKB-Actieplan is in juni 2018 gepresenteerd (zie www.rijksoverheid.nl/mkbactieplan, twitter [#MKBactieplan](https://twitter.com/MKBactieplan)).

Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat verzamelt in samenwerking met het CBS data en indicatoren voor de ontwikkelingen in het mkb. Die worden gepresenteerd en bijgehouden op www.staatvanhetmkb.nl en verwerkt in een analyse



Werkbezoek bij Van der Linde Catering + Evenementen

(zie ook twitter [#StaatMKB2017](#)). Sinds 2016 biedt het Comité het jaarbericht publiekelijk aan de verantwoordelijke bewindspersoon van Economische Zaken en Klimaat aan.

In juni en juli heeft het Comité in twee reflectiesessies met ondernemers, branchevertegenwoordigers en kennisexperts het gesprek gevoerd over het jaarbericht Staat van het MKB 2018 en zijn een aantal bevindingen getoetst aan de praktijk van ondernemers. Een van de reflectiesessies, waar Hare Majesteit de Koningin als lid van het Comité aan deelnam, werd gecombineerd met een kort werkbezoek aan het bedrijf dat als gastheer optrad, Van der Linde Catering + Evenementen in Rodenrijs.

NLgroeit

Een aantal leden van het Comité was op 31 maart 2018 aanwezig op het jaarcongres van NLgroeit in de Suikerfabriek in Halfweg. NLgroeit is een netwerk

van de Kamer van Koophandel, NLevator en NL2015 in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, dat ondernemers die willen groeien en ondernemers die goed zijn in coaching aan elkaar koppelt. Hare Majesteit de Koningin heeft tijdens het jaarcongres een toespraak gehouden (zie www.koninklijkhuis.nl/actueel/toespraken).

Sociale media

Sinds het najaar van 2017 is het Comité voor Ondernemerschap ook te volgen op twitter: via [@ComitévoorO](#). Het Comité volgt een aantal ontwikkelingen in ondernemend Nederland en laat dat ook blijken.

Colofon

Afzender

Nederlands Comité voor Ondernemerschap

Het Comité bestaat uit de leden:

Harold Goddijn, voorzitter

Hare Majesteit Koningin Máxima

Occo Roelofsen

Diederik Laman Trip

Meiny Prins

Secretariaat:

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Bezuidenhoutseweg 73, 2594 AC Den Haag

Tekst

De tekst van de analyse in hoofdstuk 3 is gemaakt in samenwerking met het CBS en met prof. dr. Justin Jansen (Erasmus Universiteit, departement Strategisch management en ondernemerschap).

De portretten met ondernemers en branchevertegenwoordigers zijn gemaakt door WentWerkt, Leiden.

Vormgeving

Optima Forma bv, Leidschendam-Voorburg

Druk

Xerox | OBT, Den Haag

Fotoverantwoording

Henriëtte Guest, Wiebe Kiestra, Daniël Verkijk,
Mediatheek Rijksoverheid, NLgroeit,
Rijksvoorlichtingsdienst

www.staatvanhetmkb.nl

 @ComitevoorO

Den Haag, september 2018

