



# Investeren in groeivermogen

Jaarbericht Staat van het mkb 2019



# Investeren in groeivermogen

Jaarbericht Staat van het mkb 2019

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>6</b>
<b>In het kort</b>	<b>8</b>
<b>Deel 1. Investeren in groeivermogen</b>	
<b>1. Mkb drijvende kracht achter groei van de Nederlandse economie</b>	<b>11</b>
Het mkb is het fundament van de economie	12
Toegevoegde waarde, omzet en winst: mkb-ondernemingen verdienen ook in 2018 meer	14
De werkgelegenheid groeit, maar ondernemers kampen met krapte op de arbeidsmarkt	15
Investerings van het mkb nemen niet toe	19
De belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk:	19
<b>2. Structurele groei van het mkb wordt geremd</b>	<b>21</b>
Ontwikkelingen in de arbeidsproductiviteit van het mkb	22
Groei in toegevoegde waarde: werkgelegenheid en productiviteit	25
Kansen voor verhoging productiviteit van het mkb	25
Tussen sectoren bestaan grote verschillen in productiviteit	26
Verschillen tussen koplopers en peloton	27
Dynamiek: hapert de doorgroei van het mkb?	29
TechLeap.NL: startups en scale-ups	30
Het mkb blijft kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen	32
De belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk:	34
<b>3. Duurzame groei van het mkb stimuleren</b>	<b>35</b>
Snelle groeiers & groei-vaardigheden	36
Groeivaardigheden	37
Wat kunnen we leren van de meest productieve bedrijven?	39
Duurzame productiviteitsgroei bewerkstelligen	40
Driver Ondernemerschap	41
Driver Human Capital	44
Driver Procesoptimalisatie en Digitalisering	48
Driver Productinnovatie	52
Driver Internationalisering	56
Driver Management-praktijken	60
<b>4. Geef ruimte aan ondernemers</b>	<b>67</b>
Stimuleer doorgroei en vergemakkelijk opnieuw beginnen	68
Richt beleid op het ontwikkelen van vaardigheden en leren in mkb	68
<b>Noten</b>	<b>70</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>72</b>
Bijlage A. Resultaten verdiepend productiviteitsonderzoek	72
Bijlage B. Verklarende woordenlijst	73

## Deel 2. Feiten en cijfers over het mkb | Achtergrondstudie van het CBS

<b>1. De meest recente ontwikkelingen in het mkb</b>	<b>77</b>
Toegevoegde waarde business economy groeit in 2018 harder dan in 2017	78
Groeiversnelling toegevoegde waarde middenbedrijf vooral toe te schrijven aan sterke verbetering arbeidsproductiviteit	80
Spanning tussen vraag om personeel en beschikbare mensen loopt op	82
Weinig beweging in volgen van opleidingen door personeel	86
Investerings mkb in vaste activa naar hoogste niveau sinds start meting	88
Solvabiliteit mkb is toegenomen	88
<b>2. Dynamiek in het mkb</b>	<b>89</b>
Mkb divers en dynamisch	91
Nieuwe mkb-bedrijven belangrijk voor banencreatie	91
Doorgroei mkb beperkt	92
Aantal snelgroeiende bedrijven neemt verder toe	94
Productiviteitsgroei leidt bij helft bedrijven tot werkgelegenheidsverlies	94
Internationaal ondernemen aanjager banengroei	96
Handel en dienstverlening springplank voor werkgeverschap	96
Hoogste vernieuwingsgraad in energievoorziening en verhuur en overige zakelijke diensten	96
Toename vestigingen in bijna alle COROP-gebieden	96

# Woord vooraf

Voor u ligt het vijfde Jaarbericht over de Staat van het mkb, een rapportage met data, duiding en aanbevelingen voor daden. Het Jaarbericht is een uitgave van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap, in nauwe samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), wetenschappers en andere experts.

Onze analyse leidt tot de oproep aan ondernemers en overheid om werk te maken van investeren: investeren in bedrijven én investeren in mensen. Deze oproep is nu actueler dan ooit. De Troonrede van 2019 bevat een 'winstwaarschuwing', die dwingt tot nadenken over de vraag hoe Nederland in de toekomst zijn geld verdient en een land met goede voorzieningen kan blijven. In dit perspectief is ook dit Jaarbericht te lezen.

## Opzet

Het eerste hoofdstuk van dit Jaarbericht beschrijft de staat van de Nederlandse economie en van het mkb in het bijzonder.

In hoofdstuk 2 staat de (arbeids)productiviteit in het mkb centraal. Welke dynamiek zien we? En welke verschillen zijn te onderscheiden binnen de brede groep bedrijven?

Het derde hoofdstuk behandelt de mogelijkheden om de groei van de productiviteit te versterken. Het Comité gebruikt daarvoor een analysemodel voor duurzame productiviteitsgroei. Dit model laat zien hoe ondernemers hun groeivermogen kunnen verbeteren.

Hoofdstuk 4 biedt een aantal overwegingen en aanbevelingen voor overheden. Wat kunnen zij doen om ondernemingen in staat te stellen om meer dan nu te investeren in de groei van de arbeidsproductiviteit en daarmee bij te dragen aan het structurele groeivermogen van de Nederlandse economie?

## Dank

Wij spreken graag onze dank uit aan allen die aan dit Jaarbericht hebben meegewerkt.

Deze editie van het Jaarbericht is wederom voor een belangrijk deel gebaseerd op data van het Centraal Bureau voor de Statistiek en op inzichten uit andere studies. Het CBS heeft de bevindingen gebundeld in de achtergrondstudie *Feiten en cijfers over het mkb*, die bij dit Jaarbericht is gevoegd (en op de vernieuwde website [www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl)).

Het Comité heeft de analyse getoetst in gesprekken met wetenschappers en andere experts. In dit Jaarbericht vindt u ook interviews met ondernemers, hun uitgebreide verhaal is te vinden op [www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl).



In dit Jaarbericht zijn ook bijdragen van partners opgenomen. Professor Justin Jansen en professor Tom Mom van de Erasmus Universiteit gaan in op de cruciale waarde van ondernemerschap voor succesvolle bedrijven. TechLeap.NL geeft een beeld van de betekenis van startups en scale-ups voor de economische dynamiek. En Jesse Groenewegen (Rabobank en Universiteit Utrecht) zet inzichten over de vernieuwing van managementpraktijken op een rij.

Tenslotte bedanken wij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en McKinsey voor hun inspanningen.

**Harold Goddijn**, voorzitter

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap bestaat verder uit de leden:

Hare Majesteit Koningin Máxima

Occo Roelofsen

Diederik Laman Trip

Meiny Prins

Barbara Baarsma



# In het kort

## Mkb is drijvende kracht achter groei Nederlandse economie

### Het gaat goed met de Nederlandse economie en het mkb is het fundament

Het bruto binnenlands product (bbp) is in 2018 voor het vijfde jaar op rij gegroeid en het midden- en kleinbedrijf (ondernemingen tot 250 werknemers) is goed voor maar liefst 71% van de werkgelegenheid en 62% van de toegevoegde waarde. Bovendien groeit het mkb op alle fronten: wat betreft het aantal bedrijven (5,1%), werkgelegenheid (2,9%), toegevoegde waarde (5,3%) en arbeidsproductiviteit (2,4%).

### Structurele groei van mkb wordt geremd

Er zijn ook een aantal factoren te benoemen die een remmende invloed hebben op het structurele groei-vermogen van mkb bedrijven. We zien:

#### Lage investeringen

Ondanks de economische groei nemen de bedrijfsinvesteringen niet toe. Sterker nog, de investeringsquote van het mkb **daalt** met 3% ten opzichte van 2011.

#### Krappe arbeidsmarkt

Een kwart van de ondernemers wordt belemmerd door een tekort aan personeel. Tegelijkertijd is arbeid relatief goedkoop doordat de lonen in veel sectoren zijn achtergebleven bij arbeidsproductiviteitsontwikkelingen. Daardoor hebben ondernemers minder prikkels om te investeren in arbeidsbesparende technologieën, terwijl die vaak de motor achter arbeidsproductiviteitsstijging zijn. Nadere analyse van cijfers leidt tot de volgende observaties:

- **De productiviteit van het mkb neemt toe, maar er zijn grote verschillen**

De arbeidsproductiviteit en de groei lopen per bedrijf en bedrijfstak sterk uiteen. Kleinere bedrijven zijn gemiddeld een stuk minder productief dan de grotere.

- **Slechts een klein deel van de bedrijven groeit door naar een hogere grootteklasse**

Voortdurend starten bedrijven en groeien bedrijven door, net zoals er bedrijven zijn die krimpen en stoppen.

Deze dynamiek zorgt voor vernieuwing in de economie: bedrijven met nieuwe verdienmodellen treden toe tot de markt en dagen bestaande bedrijven uit om productiever te worden. Slechts 5% van de mkb-bedrijven die bestonden in 2010 is in 2018 naar een hogere grootteklasse gegroeid. Per saldo groeien weinig bedrijven door. Hierdoor is het moeilijk om de productiviteit van het mkb als geheel te laten groeien; immers, schaal is een belangrijke factor.

- **Een groot deel van het mkb is kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen**

De investeringsquote van het mkb is al jaren laag en is, ondanks de hoogconjunctuur, niet gegroeid maar gedaald. In vergelijking met buitenlandse bedrijven financiert het Nederlandse mkb veel investeringen uit intern vermogen, en blijven mogelijkheden voor externe financiering onbenut. Tegelijkertijd lopen de solvabiliteits- en rentabiliteitsratio's van het mkb gemiddeld gezien op. Dit wijst erop dat ondernemers nu weinig investeren in de groei van hun bedrijf; het aantal financieringsaanvragen is in Nederland ook relatief laag ten opzichte van het buitenland.

- **Er wordt weinig geïnvesteerd in de grote transities**

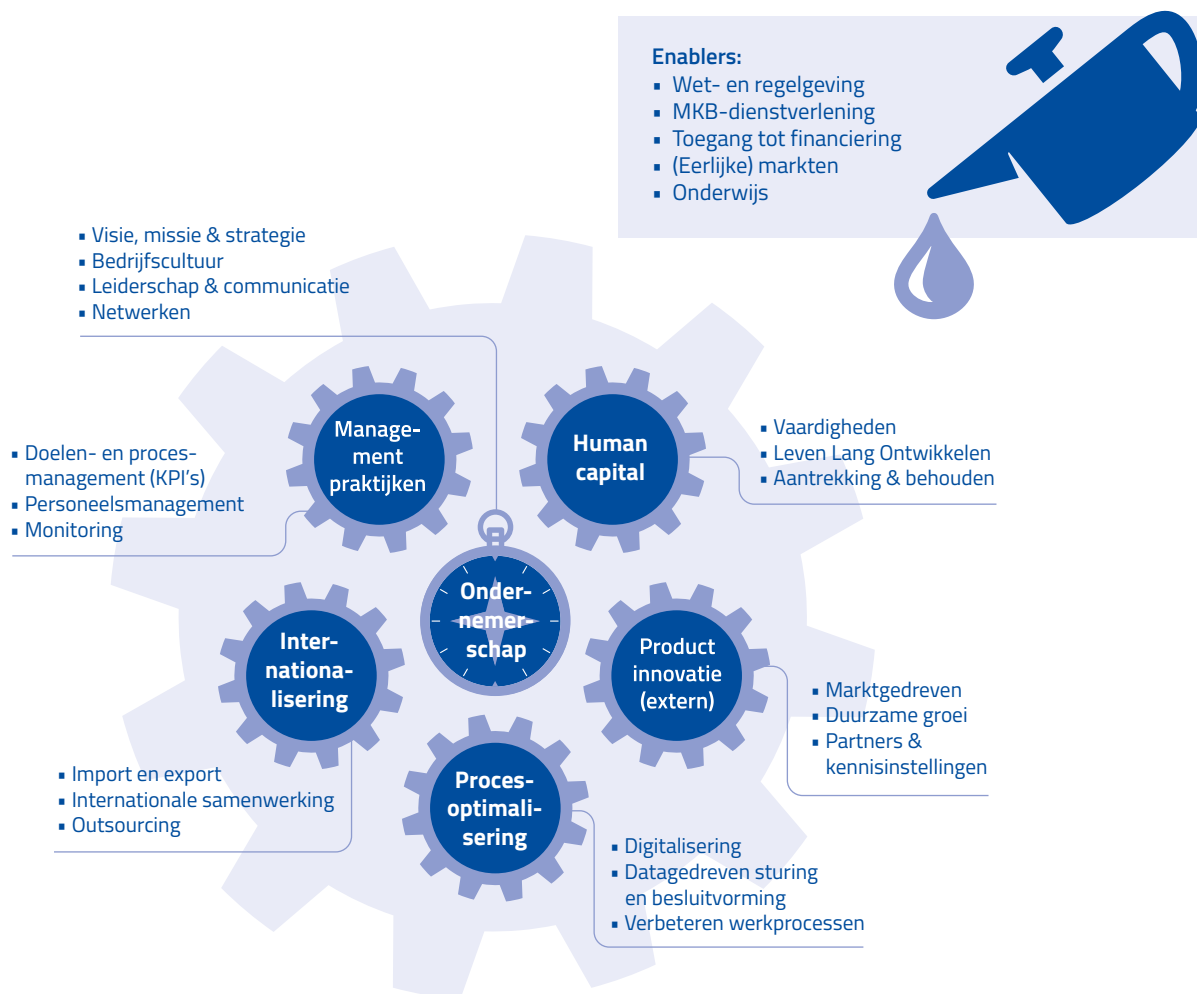
Transities zoals verduurzaming, digitalisering en globalisering vormen voor veel ondernemers een uitdaging. Cijfers laten zien dat slechts een klein gedeelte van het kleinbedrijf investeert in R&D, digitalisering, innovatie en internationalisering. Ook investeren kleinere bedrijven minder in de ontwikkeling van hun werknemers, slechts 13,6% van de werknemers in het microbedrijf ten opzichte van 19,4% van de werknemers in het grootbedrijf volgde een cursus of opleiding in 2018.

### Duurzame groei van het mkb stimuleren

#### Bedrijven moeten productiever worden

Gebeurt dit niet dan dreigt, zoals ook in eerdere jaarberichten is geconstateerd, de groei stil te vallen en de concurrentiepositie achteruit te gaan. Daarom is er op korte termijn een nog krachtiger 'peloton' van mkb-ondernemers nodig dat blijft investeren in het eigen verdienvermogen.





### Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap introduceert in dit Jaarbericht een model voor duurzame productiviteitsgroei<sup>1</sup>

Dit analysemodel laat zien aan welke knoppen ondernemers kunnen draaien om het verdienvermogen van hun bedrijf te vergroten. Bovendien toont het aan beleidsmakers welke factoren belangrijk zijn voor het verbeteren van het verdienvermogen van ondernemingen, en daarmee dus voor de structurele productiviteitsgroei.

### Ondernemers hebben baat bij een hogere investeringsambitie

Juist in een periode van hoogconjunctuur doen ondernemers er goed aan om meer te investeren: vooral in hun menselijk kapitaal en in de wijze waarop ze hun bedrijf 'runnen'. Daarmee **verhogen ze de (arbeids)productiviteit van hun bedrijf** en wordt de Nederlandse economie structureel sterker.

### Geef ruimte aan ondernemers

#### Om het groeivermogen van het mkb te bevorderen ligt er ook een taak voor overheden

Het Comité ziet een aantal belangrijke aandachtspunten voor het beleid van nationale en regionale overheden:

- Focus het beleid niet alleen op de koplopers maar ook op het peloton. Daar zit het grootste deel van het bedrijfsleven en daar kan de grootste impact op het groeivermogen worden gerealiseerd.
- Stimuleer gezonde marktdynamiek door actief beleid te voeren dat gericht is op doorgroei. Fiscale prikkels dienen doorgroei niet in de weg te staan.
- Zet in op grootschalige en mkb-brede investeringen in menselijk kapitaal. Ondersteun het mkb bij initiatieven op het gebied van een leven lang ontwikkelen, zodat werkenden hun vaardigheden blijvend op marktconform niveau kunnen houden. Stel hierbij niet de baan centraal maar de mens. Ondernemers en werkenden hebben hier ook zelf verantwoordelijkheid voor. Er zijn al veel marktinitiatieven, de overheid kan daarom een initiërende en vervolgens aanvullende rol spelen.

Deel 1.  
**Investeren in  
groeivermogen**



# Mkb drijvende kracht achter groei van de Nederlandse economie

Het gaat goed met de Nederlandse economie, mede dankzij een sterk mkb. Deze bedrijven verdienen in 2018 samen meer dan het jaar ervoor. Er was groei van de toegevoegde waarde, omzet en winst. Ook de werkgelegenheid nam toe. Tegelijkertijd staat het groeivermogen van het mkb onder druk. Ondernemers zien het tekort aan talent als het grootste knelpunt.

Dit hoofdstuk gaat in op de groei van de economie in 2018 en de bijdrage van het mkb aan die groei. Daarnaast komen de situatie op de arbeidsmarkt en het investeringsniveau in het mkb aan de orde.

### Focus Jaarbericht

Dit Jaarbericht gaat over bedrijven tot 250 werknemers in de zogeheten *business economy*, tenzij anders vermeld. Business economy is een gangbare term voor een afgebakende groepering van bedrijfstakken, die internationale vergelijking mogelijk maakt van onder meer het mkb in deze groep van bedrijven. Bedrijven uit de agrarische sector en de financiële dienstverlening behoren niet tot de *business economy*. Ook bedrijven die gelieerd zijn aan publieke sectoren zoals de overheid, onderwijs, cultuur en zorg behoren hier niet toe.

Het merendeel van het Nederlandse bedrijfsleven behoort tot het mkb. Daarbinnen zien we niet alleen bijna 250.000 mkb-bedrijven met personeel, maar ook meer dan een 800.000 zzp'ers. In dit Jaarbericht kijken we vooral naar microbedrijven (2-9 werkzame personen), kleinbedrijven (10-49) en middenbedrijven (50-250). Deze bedrijven zijn actief in verschillende sectoren en sub-sectoren, die ieder een eigen dynamiek kennen. De diversiteit maakt dat het bijna onmogelijk is om algemene conclusies te trekken. Als we constateren dat het over het algemeen goed gaat met het mkb, betekent dat niet dat deze constatering voor alle bedrijven geldt.

De hoofdstukken in dit Jaarbericht, die onder verantwoordelijkheid van het Comité zijn geschreven, zijn in belangrijke mate gebaseerd op data van het CBS. De achtergrondstudie *Feiten en cijfers over het mkb* is opgenomen bij dit Jaarbericht.

Dit Jaarbericht geeft vooral cijfers over het jaar 2018, maar waar mogelijk laten we ook cijfers over 2019 zien. In een aantal gevallen dateren de meest recente cijfers uit 2017.

Economisch gezien is zowel 2017 als 2018 een zeer goed jaar. De voorspellingen in 2019 laten zien dat we – mogelijk – de top van de economische groei gepasseerd zijn. Dit blijkt ook uit de Macro-Economische Verkenning van het Centraal Planbureau (CPB).<sup>2</sup> Het ondernemers-, consumenten- en producentenvertrouwen daalt in 2019 ten opzichte van 2018.<sup>3</sup> Op [www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl) is een 'barometer' ontwikkeld, waarin in één oogopslag te zien is wat de actuele stand is van de conjunctuur.

### Het mkb is het fundament van de economie

De economie bevindt zich in hoogconjunctuur. Het bruto binnenlands product (bbp) groeit in 2018 voor het vijfde jaar op rij. Uit de cijfers blijkt ook dat het goed gaat met het mkb. De groei neemt wel iets af ten opzichte van 2017.

Economische groei is de groei van het volume van het bbp. In de *Staat van het mkb* bepalen we de economische groei van het mkb door de groei van de toegevoegde waarde van alle mkb-bedrijven bij elkaar op te tellen. De toegevoegde waarde bestaat uit de opbrengsten minus de kosten van alle bedrijven.

Het mkb is het fundament van de Nederlandse economie, en daarmee belangrijk voor de economische groei. Mkb-bedrijven zijn goed voor 62% van de toegevoegde waarde en voor 71% van de werkgelegenheid in de *business economy*; zie figuur 1.2. In deze figuur is ook te zien hoe de verdeling is naar grootteklasse.

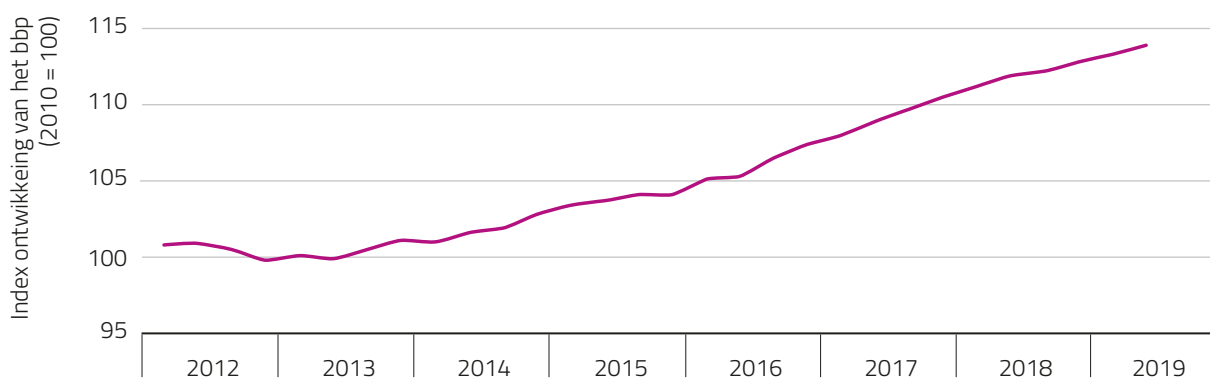
### Veranderingen CBS-data

Bij het CBS zijn onjuistheden ontdekt in de brondata van het Algemeen Bedrijfsregister. Dit heeft consequenties voor de cijfers die gebruikt worden in de *Staat van het mkb* en de Jaarberichten tussen 2016 en 2018. De cijfers in het Jaarbericht 2019 over microbedrijven en bedrijven met 1 werkzame persoon zijn gebaseerd op de gecorrigeerde brondata. De cijfers zijn daarom niet in alle gevallen vergelijkbaar met die van eerdere Jaarberichten: de groep met 1 werkzame persoon is kleiner en de groep microbedrijven is groter dan weergegeven in de Jaarberichten tussen 2016 en 2018. Ter illustratie, het gaat om 39.000 bedrijven. De cijfers op [www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl) en mkb-statline zijn inmiddels aangepast.

## De bijdrage van het mkb is groter en breder dan de macro-economische cijfers laten zien

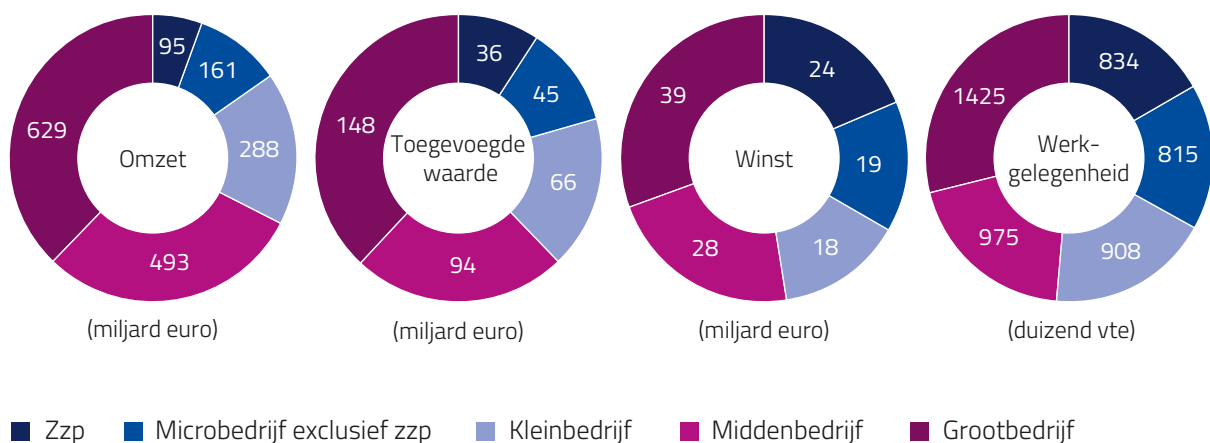
De grote verscheidenheid aan bedrijven binnen het mkb zorgt voor een verscheidenheid aan producten en diensten, maar draagt ook bij aan regionale werkgelegenheid en ontwikkeling en aan de realisatie van maatschappelijke doelen. Zo zijn mkb-ondernemingen belangrijk voor de kwaliteit van de woon- en werkomgeving, leveren ze vaak een bijdrage aan lokale initiatieven en verenigingen en hebben ze een rol in de keten van verduurzaming van Nederland. Door hun creativiteit en vernieuwing ontstaan samenwerkingsverbanden met andere bedrijven en maatschappelijke organisaties. Niet alle baten die voortkomen uit het mkb zijn in cijfers te vatten, niet alle waarde is economisch te meten.

**Figuur 1.1:** De Nederlandse economie groeit.



Bron CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.2:** Aandeel van mkb in omzet, toegevoegde waarde, winst en werkgelegenheid is groot.

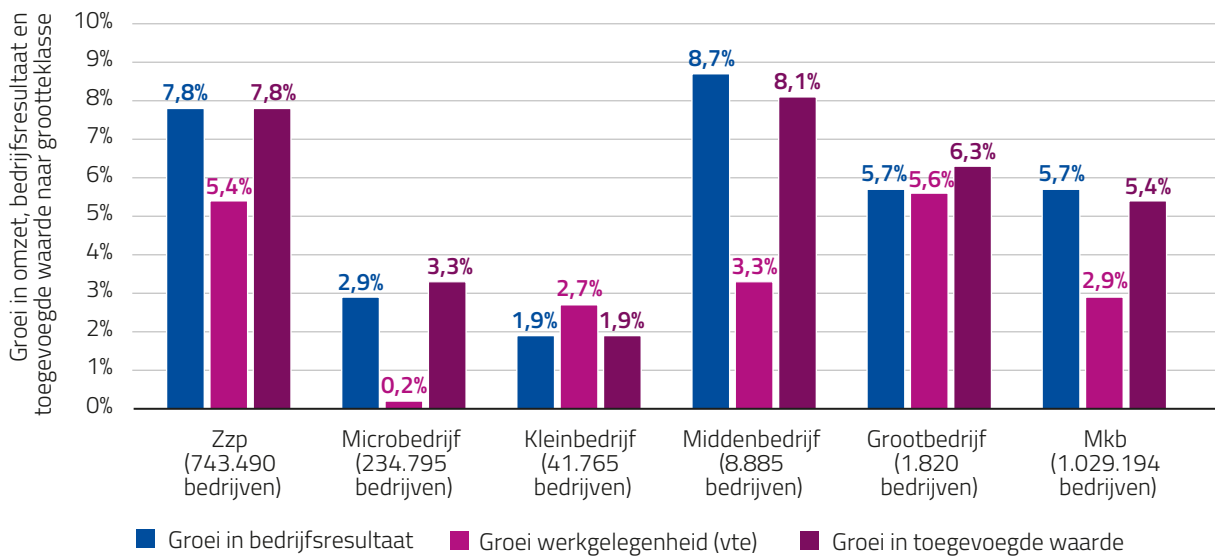


## Toegevoegde waarde, omzet en winst: mkb-ondernemingen verdienen ook in 2018 meer

De resultaten van mkb-bedrijven zijn in 2018 sterk gestegen (figuur 1.3). Deze stijging resulteert ook in een hogere toegevoegde waarde; die is (nominaal) met 8,5% gegroeid. Dat is een hogere groei dan in 2017. In het grootbedrijf neemt de groei enigszins af. Figuur 1.4 laat de verdeling van de groei in toegevoegde waarde per grootteklasse zien.

In het hele mkb, behalve in het middenbedrijf, is vooral de groei van het arbeidsvolume verantwoordelijk voor de groei van de toegevoegde waarde. In het klein- en grootbedrijf is de groei van de toegevoegde waarde in 2018 zelfs geheel te verklaren door de toename van de werkgelegenheid.

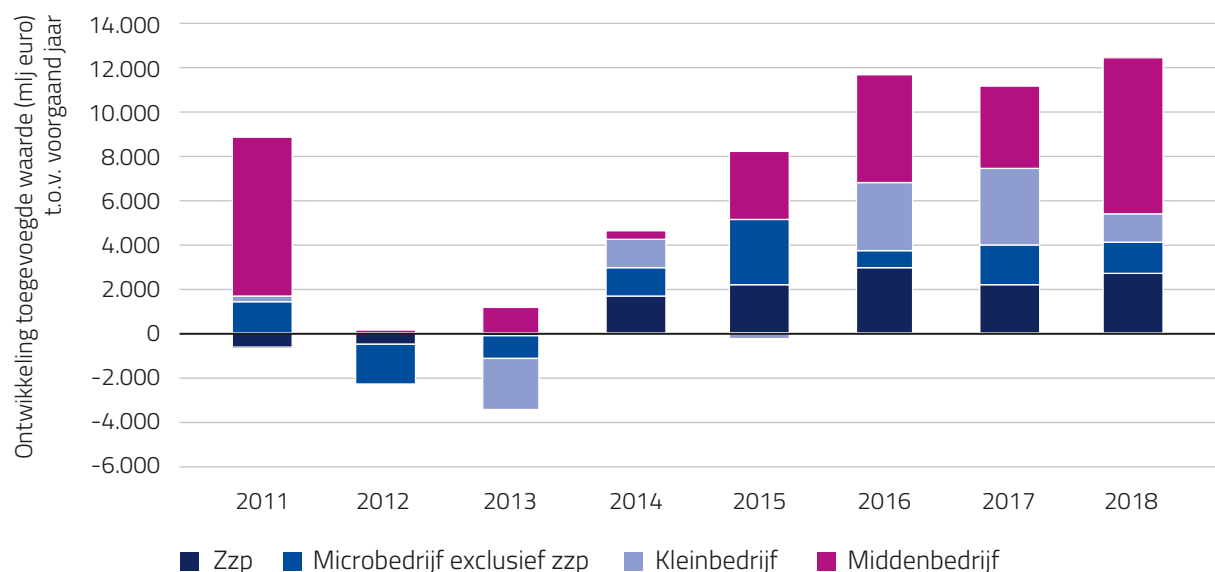
**Figuur 1.3:** Mkb groeit ten opzichte van 2017\*.



\* Er is een verschil tussen banen en VTE (voltijds equivalenten). Een VTE is gelijk aan een fulltime baan. Niet iedere werknemer of ondernemer in Nederland werkt fulltime. Daarom is het aantal banen hoger dan het aantal VTE.

Bron CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.4:** Relatief lage groei in toegevoegde waarde van kleinbedrijf in 2018, relatief hoge groei van middenbedrijf.



Bron CBS, bewerking Min. EZK



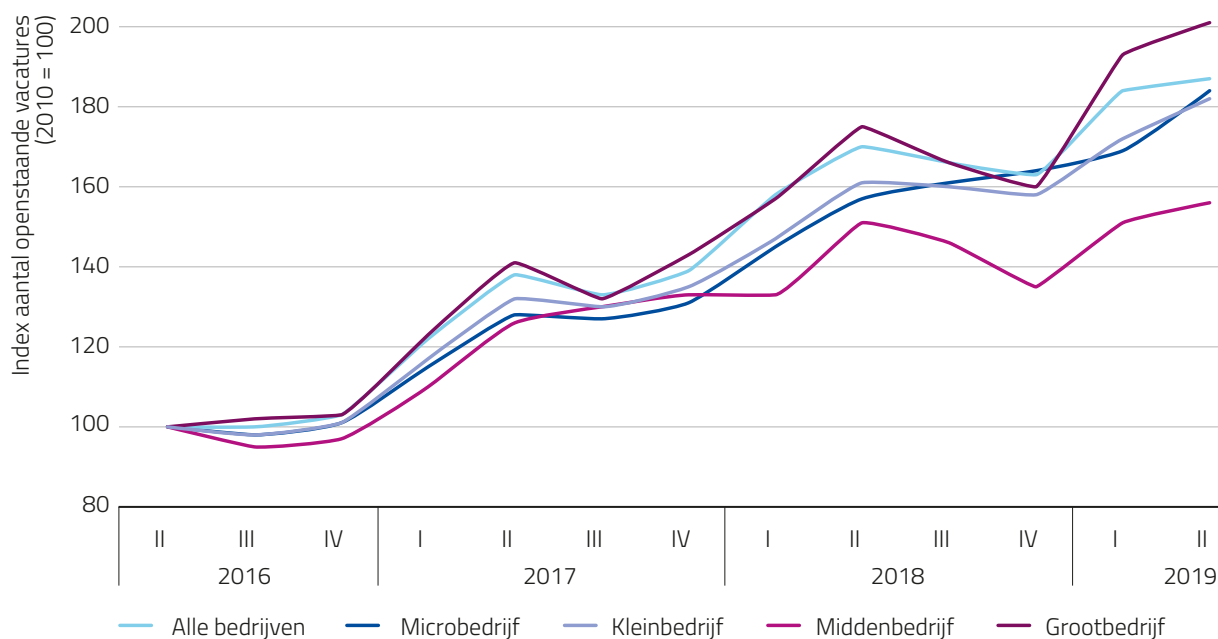
## De werkgelegenheid groeit, maar ondernemers kampen met krapte op de arbeidsmarkt

De werkgelegenheid is de afgelopen jaren gegroeid en er is sprake van lage werkloosheid. Dit geldt ook voor het mkb. Dit betekent ook dat de zoektocht naar personeel niet gemakkelijk is.

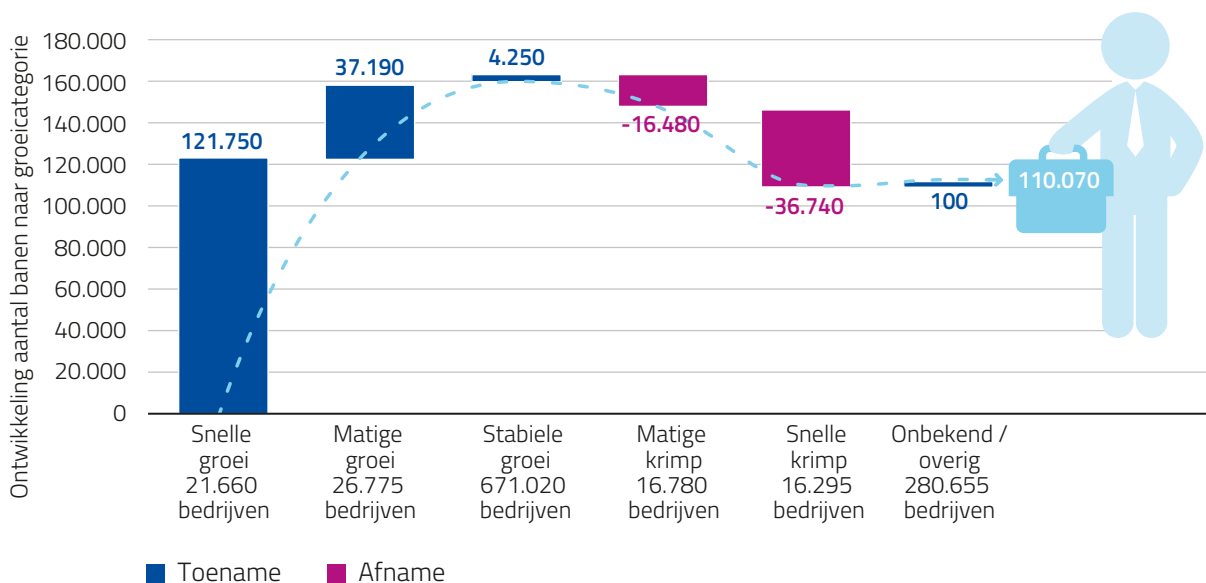
Een kwart van de ondernemers (zowel mkb als grote bedrijven) beschouwt het aantrekken van personeel als de grootste belemmering voor hun bedrijf. Deze

bevinding wordt ondersteund door het toenemend aantal vacatures in de afgelopen drie jaar, zoals te zien is in figuur 1.5. Veel bedrijven kunnen niet het talent vinden dat ze nodig hebben. Het aanbod sluit niet optimaal aan bij de vraag. Er is daarmee nog steeds sprake van een kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt.<sup>4</sup>

**Figuur 1.5:** Aantal openstaande vacatures is sterk gestegen sinds 2016.

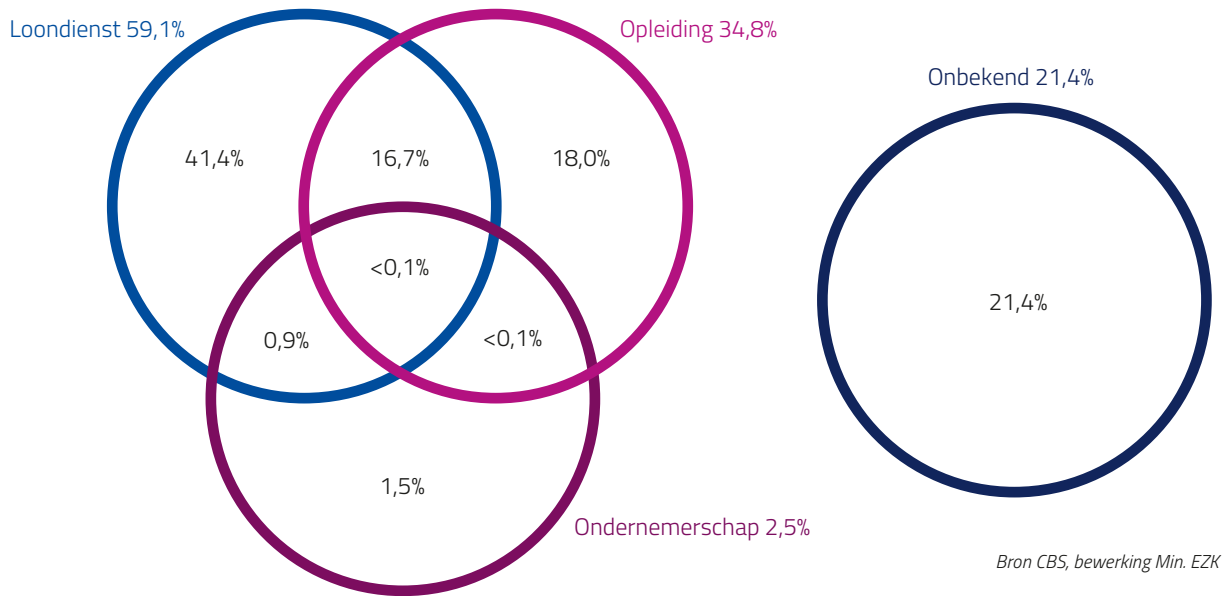


**Figuur 1.6:** Ruim 160.000 nieuwe banen door groeiende bedrijven.



Bron CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.7:** Merendeel van instromende werknemers in mkb komt uit loondienst.

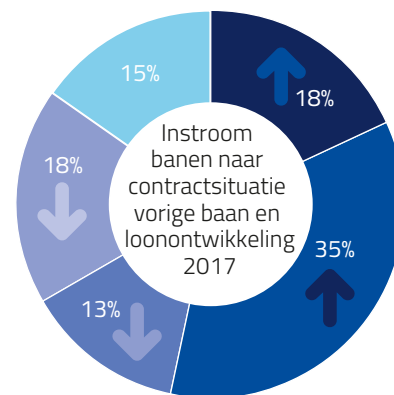


In het mkb waren er in 2017 ruim 3 miljoen banen. Het aantal banen in het mkb is in 2017 gegroeid met 110.070. Opmerkelijk is dat deze banengroei voornamelijk wordt veroorzaakt door een klein deel van het mkb, namelijk de ruim 21.000 snelgroeiende bedrijven. Van de personen die instromen in een nieuwe baan is het merendeel afkomstig uit loondienst, al dan niet gecombineerd met een opleiding (59%). Bijna een derde van deze groep gaat akkoord met een lager loon in de nieuwe betrekking (figuur 1.8). Dit is opvallend, gelet op de krapte op de arbeidsmarkt.

Het aantrekken van goed gekwalificeerd personeel blijkt voor veel mkb-ondernemers niet zo eenvoudig, maar het is ook van belang om geschikte mensen met de gewenste vaardigheden te behouden, bijvoorbeeld door hen in staat te stellen zich te blijven ontwikkelen.

Als het gaat om deelname aan formele opleidingen of cursussen, bevindt Nederland zich in vergelijking met andere landen in de EU in de bovenste regionen.<sup>5</sup> Het CBS heeft voor het eerst in beeld gebracht hoeveel procent van de werknemers in het mkb een formele opleiding of cursus krijgt (figuur 1.9). Het beeld is sinds 2010 niet sterk veranderd. Grotere bedrijven blijken meer te investeren in de opleiding van hun medewerkers dan kleinere bedrijven. In 2018 is het verschil tussen het micro- en het grootbedrijf bijna 6 procentpunt: 13,6% van de werknemers in het microbedrijf krijgt een formele opleiding of cursus,

**Figuur 1.8:** Bijna een derde van instromende werknemers uit loondienst gaat akkoord met lager loon.



- Onbepaalde tijd stijging
- Bepaalde tijd stijging
- Onbepaalde tijd daling
- Bepaalde tijd daling
- Onbekend

ten opzichte van 19,4% in het grootbedrijf. Het klein- en middenbedrijf kent percentages van 14 en 16%.

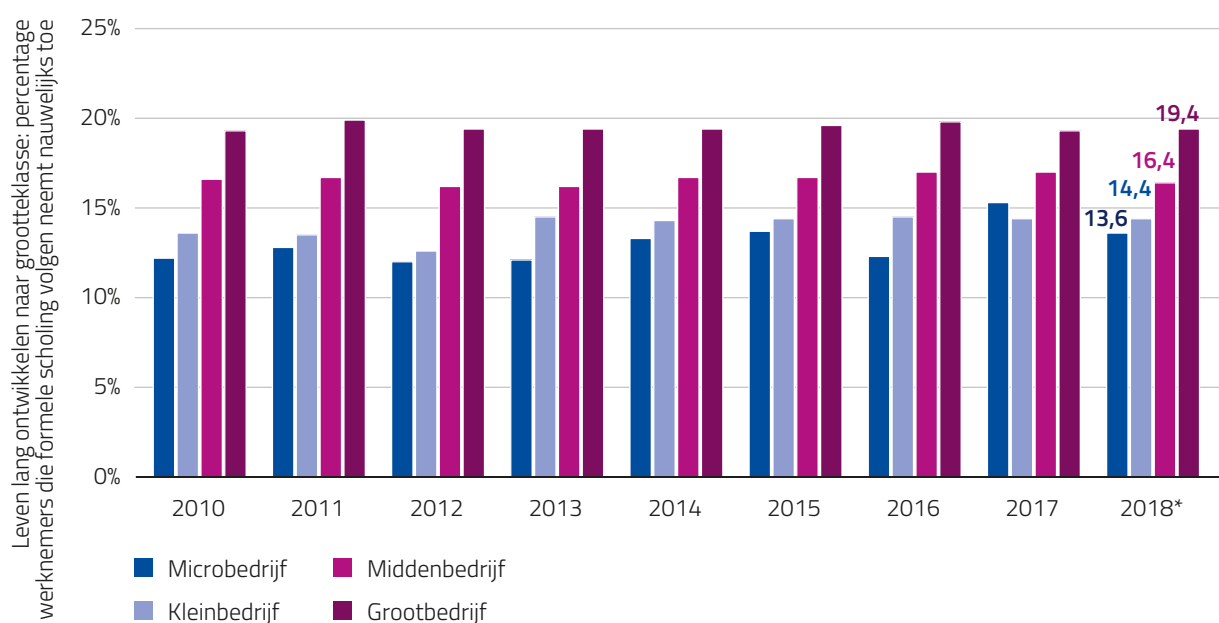
Natuurlijk leren medewerkers op meer manieren dan via een opleiding of een cursus, bijvoorbeeld informeel van collega's op de werkvloer. Dat is niet meegenomen in deze cijfers. Met name het feit dat er weinig groei plaatsvindt sinds 2010 is opvallend.

Het mkb kampt met enkele specifieke knelpunten bij het aantrekken, behouden en opleiden van personeel. Zo zijn veel ondernemers vooral druk met de dagelijkse leiding van hun bedrijf en daardoor minder bezig met (personeels)strategie. Ook is er vaak onvoldoende kennis van de opleidingsmogelijkheden voor medewerkers. Als er wel ideeën en plannen zijn, blijkt het moeilijk om deze te realiseren. Veel bedrijven hebben geen human resource-afdeling die kan helpen strategisch om te gaan met het menselijk kapitaal in de onderneming. Bovendien kan de vrees bestaan dat de investering in opleidingen uiteindelijk niet ten

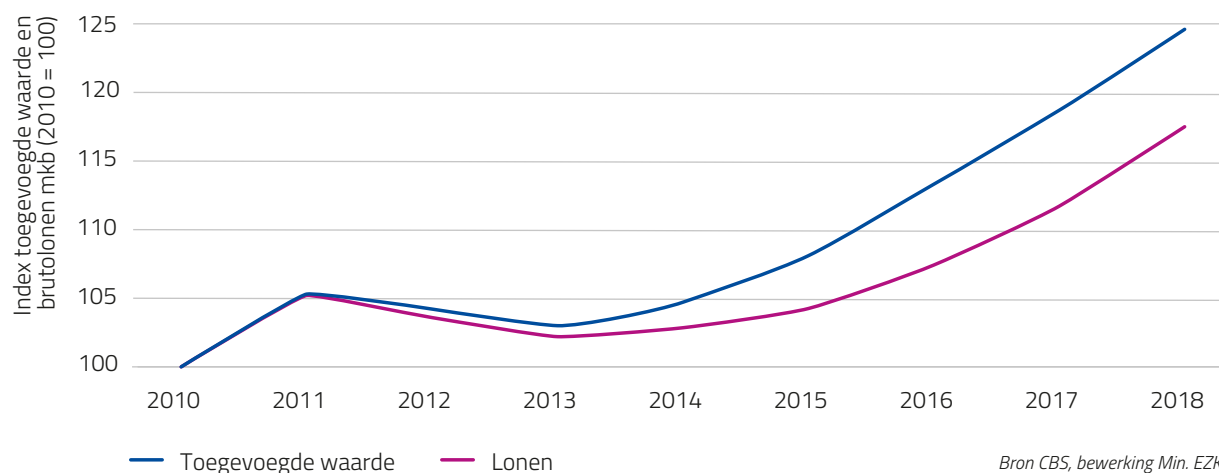
goede komt aan het eigen bedrijf, omdat mensen met hun nieuwe kennis en vaardigheden op zoek gaan naar een andere, betere baan.<sup>6</sup>

De vraag naar arbeidskrachten is in 2018 groter dan het aanbod. Er is dus sprake van een krappe arbeidsmarkt. Tegelijkertijd stijgt de toegevoegde waarde sneller dan de brutolonen (figuur 1.10). Achterblijvende lonen kunnen tot gevolg hebben dat ondernemers minder investeren in arbeidsbesparende technologie. Dit kan zijn weerslag hebben op productiviteit en is daarom een punt van aandacht.

**Figuur 1.9:** Relatief laag percentage werknemers in mkb krijgt formele scholing.

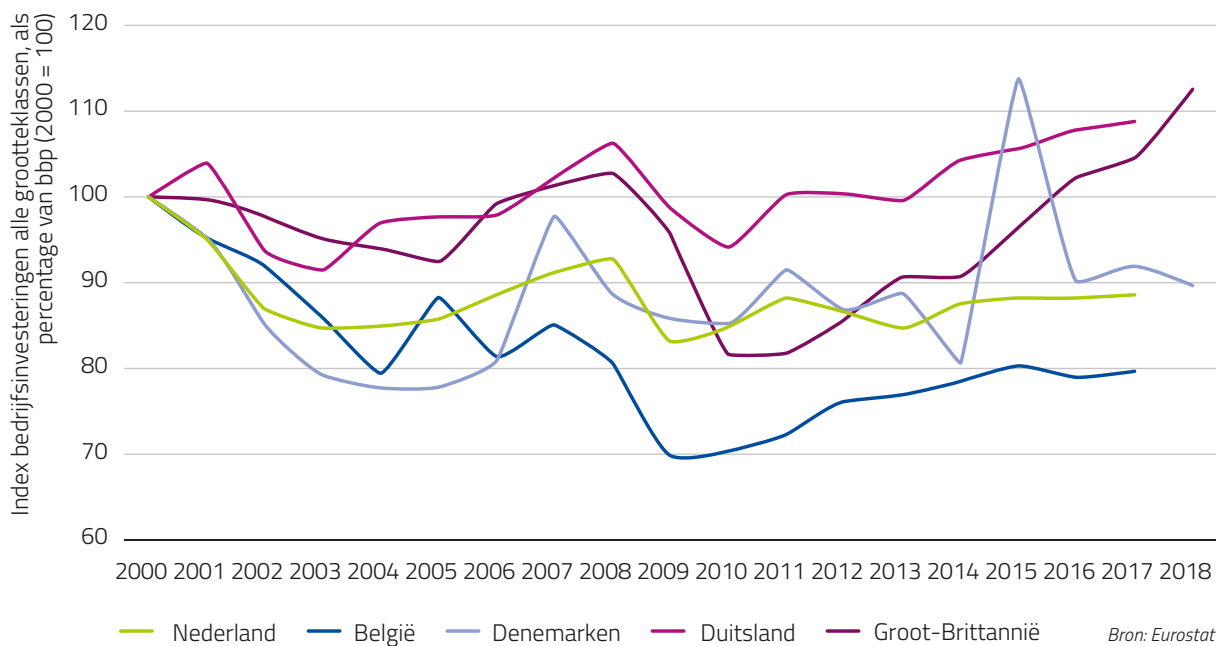


**Figuur 1.10:** Brutolonen in mkb (excl. zzp) groeien minder snel dan toegevoegde waarde.

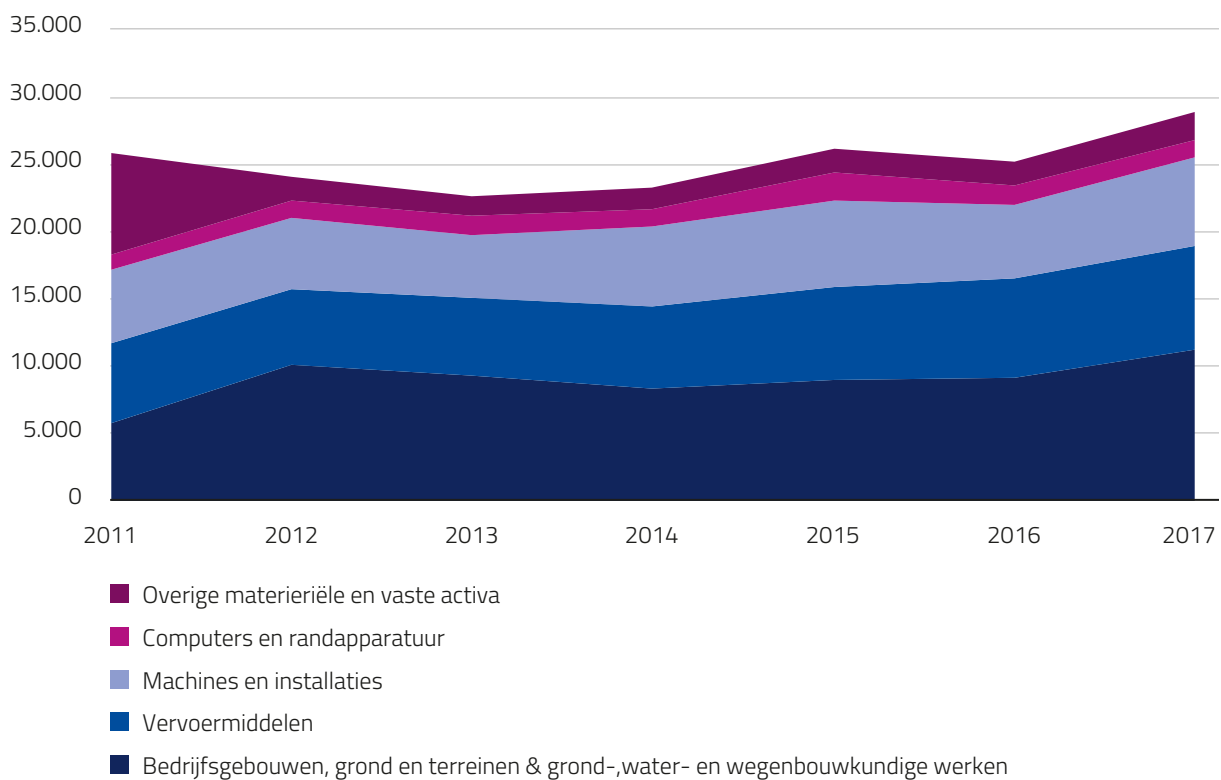


Bron CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 1.11:** Bedrijfsinvesteringen nemen niet toe in Nederland.



**Figuur 1.12:** Investerings in materiële vaste activa van mkb- bedrijven nemen nauwelijks toe.



### Investerings van het mkb nemen niet toe

Op mondiaal niveau vlakt de groei van de investeringen af.<sup>7</sup> Figuur 1.11 laat het beeld zien voor Nederland en enkele andere landen. De investeringsquote geeft het aandeel van bedrijfsinvesteringen in het bbp weer.

In Nederland zijn schommelingen te zien, met een piek in 2015. Er is geen sprake van een gestage toename van de bedrijfsinvesteringen; voor 2016, 2017 en 2018 is de investeringsquote ongeveer 10% lager dan in het jaar 2000. Dit is anders in België en Denemarken; deze landen laten groei zien.

Wanneer alleen het mkb wordt beschouwd, valt op dat het mkb in absolute termen in 2017 wel meer in vaste activa investeerde dan in 2011, al is de toename niet zeer groot. Ook uit figuur 1.12 blijkt dat de investeringsquote ongeveer even hoog is in 2011 als in 2016-2018.

De conclusie is dat sinds 2000 de bedrijfsinvesteringen relatief zijn gedaald, en sinds 2011 ongeveer stabiel gebleven. Ondanks de gunstige economische omstandigheden nemen de investeringen van mkb-ondernemingen niet toe.

Om te kunnen investeren hebben ondernemers en bedrijven geld nodig. Veel bedrijven zoeken hiervoor externe financiering. Uit recent onderzoek blijkt dat Nederlandse bedrijven minder financieringsaanvragen indienen dan bedrijven in het buitenland. Mogelijk maken zij meer gebruik van eigen middelen. Dit is terug te zien in het uitstaande krediet van het mkb bij banken.<sup>8</sup> Het aantal toekenningen van financieringsaanvragen neemt in de laatste jaren wel toe.<sup>9</sup>

De constatering dat investeringen niet toenemen, roept de vraag op of ondernemers voldoende bezig zijn met groei.<sup>10</sup> In het volgende hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

### De belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk

- Het gaat goed met de Nederlandse economie, blijkt uit cijfers over 2018.
- Het mkb levert hieraan een grote bijdrage:
  - Mkb-bedrijven verdienen meer in 2018 dan in 2017; dat zien we in groei, toegevoegde waarde, omzet en winst.
  - De werkgelegenheid neemt toe, zowel in het mkb als in het grootbedrijf.
- Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Ondernemers zien het tekort aan talent als het grootste knelpunt.
- Doordat de lonen niet evenredig stijgen met de rest van de economie zijn er relatief weinig prikkels om te investeren in arbeidsbesparende technologie.
- De combinatie van deze factoren leidt ertoe leiden dat het groeivermogen van het mkb onder druk staat.







# Structurele groei van het mkb wordt geremd

De productiviteit van het mkb groeit, maar de groei wordt gedragen door een beperkt aantal, veelal grotere mkb-bedrijven. Er zijn relatief weinig bedrijven die doorgroeien naar andere grootteklassen. Veel bedrijven met een kleinere omvang zijn kwetsbaarder voor conjuncturele schommelingen dan grotere bedrijven. Er zijn aanwijzingen dat een deel van de ondernemers onvoldoende investeert in het groei- en verdienvermogen op de langere termijn. Als bedrijven in het zogenaamde peloton iets productiever worden, levert dat veel op voor individuele ondernemers, maar ook voor de economie als geheel, die structureel robuuster wordt.

In hoofdstuk 1 hebben we vastgesteld dat de Nederlandse economie groeit en dat het mkb de drijvende kracht daarachter is. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op productiviteit en de ontwikkeling hiervan. Als bedrijven meer verdienen met minder inzet van middelen, draagt dit bij aan de structurele economische groei. Van invloed hierop zijn trends en transitieën waarmee ondernemers te maken hebben, zoals de voortschrijdende internationalisering, verduurzaming en digitalisering, inclusief big data en artificial intelligence. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor individuele bedrijven, maar kunnen ook de concurrentie door andere bedrijven vergroten. De transitieën vragen om ingrijpende veranderingen in de manier van werken.

### Ontwikkelingen in de arbeidsproductiviteit van het mkb

We weten dat 2018 een goed jaar is geweest voor het mkb; het mkb is gegroeid in omzet, winst, toegevoegde waarde en werkgelegenheid.

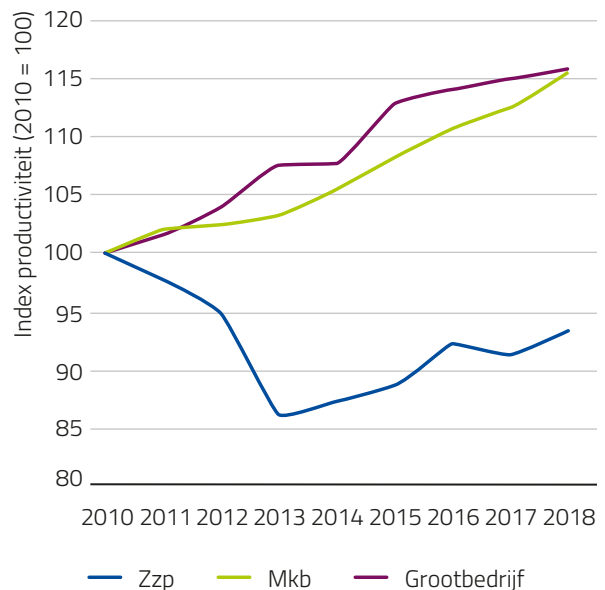
De toegevoegde waarde wordt bepaald door hoeveel wij werken en hoe efficiënt we werken. Hoeveel wij werken drukken we uit in *werkgelegenheid*. Hoe efficiënt we werken noemen we *arbeidsproductiviteit*. De arbeidsproductiviteit kan worden vergroot door een andere inzet van mensen en middelen (digitalisering) en door vernieuwing van verdienmodellen.

Omdat het totale arbeidsaanbod in Nederland naar verwachting niet sterk zal groeien, zal de groei van de productiviteit niet voortkomen uit meer werken. De verwachting is dat er eerder krimp dan groei van de groep werkenden zal optreden door onder meer de vergrijzing.<sup>11</sup>

Productiviteitsgroei zal daarom moet worden bewerkstelligd door efficiënter te werken en door vernieuwing van verdienmodellen. Dit betekent veel voor de manier van opereren van bedrijven in het mkb.

De ontwikkeling van de productiviteitsgroei sinds 2010 is in beeld gebracht in figuur 2.1. De productiviteit van zowel het mkb als het grootbedrijf is in die periode met 15% gegroeid. Opvallend is dat de productiviteitsgroei voor het mkb gestaag is geweest. Zzp'ers zijn in aantal gegroeid, maar de productiviteit van deze groep is gedaald sinds 2010.<sup>12</sup> In de volgende paragraaf gaan we dieper in op we de productiviteitsgroei van ondernemingen in het mkb.

**Figuur 2.1:** Productiviteit van mkb groeit gestaag\*.



\* 2018 op basis van extrapolatie

Bron CBS, bewerking Min. EZK

### Zzp'ers in soorten en maten

Een zelfstandige zonder personeel verricht arbeid voor eigen rekening en risico. Dat kan in een eigen bedrijf of praktijk, als directeur-groootaandeelhouder of bijvoorbeeld in een zelfstandig beroep. Zzp'ers hebben met elkaar gemeen dat zij geen personeel in dienst hebben. Er zijn zzp'ers in soorten en maten, van traditionele vrije beroepen tot moderne startups (die de zzp-status hebben tot zij hun eerste werknemer aannemen).

### Grote verschillen in productiviteitsgroei tussen grootteklassen

Het jaar 2018 laat een groei van productiviteit zien ten opzichte van eerdere jaren. De groep zzp'ers heeft in absolute zin de laagste productiviteit. De bevindingen van eerdere Jaarberichten gelden nog steeds: kleinere bedrijven zijn gemiddeld minder productief en grotere bedrijven zijn gemiddeld productiever. Het grootbedrijf heeft de hoogste absolute productiviteit (figuur 2.2).

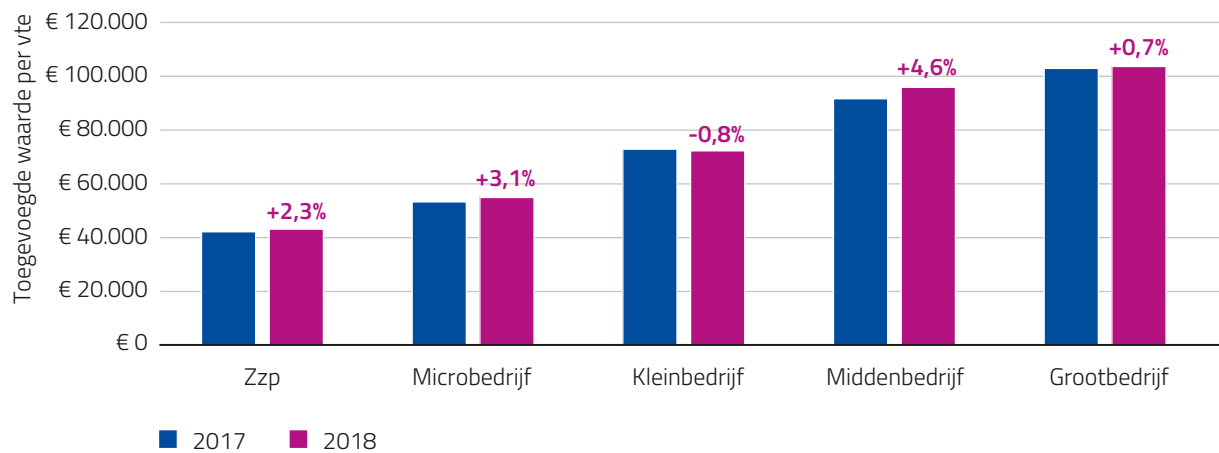
Het beeld in figuur 2.2 komt voort uit een extrapolatie voor 2018. Daarmee is de categorie middenbedrijven de sterkste stijger. Het grootbedrijf is de groep met de laagste groei ten opzichte van 2017. Opvallend is dat de productiviteit van het kleinbedrijf in 2018 iets is gedaald.

In de periode vanaf 2010 groeien midden- en microbedrijven het sterkst, zelfs meer dan het grootbedrijf. Verschillen van jaar tot jaar hoeven op zich niet verwonderlijk te zijn, maar kunnen een illustratie zijn van de dynamiek achter het verdienvermogen en de productiviteit van de Nederlandse bedrijven.

In figuur 2.3 is de productiviteitsgroei sinds 2010 weergegeven. Ook hier zien we verschillen tussen grootteklassen. Vooral het microbedrijf laat sinds 2014 een sterkere groei zien dan de andere grootteklassen.

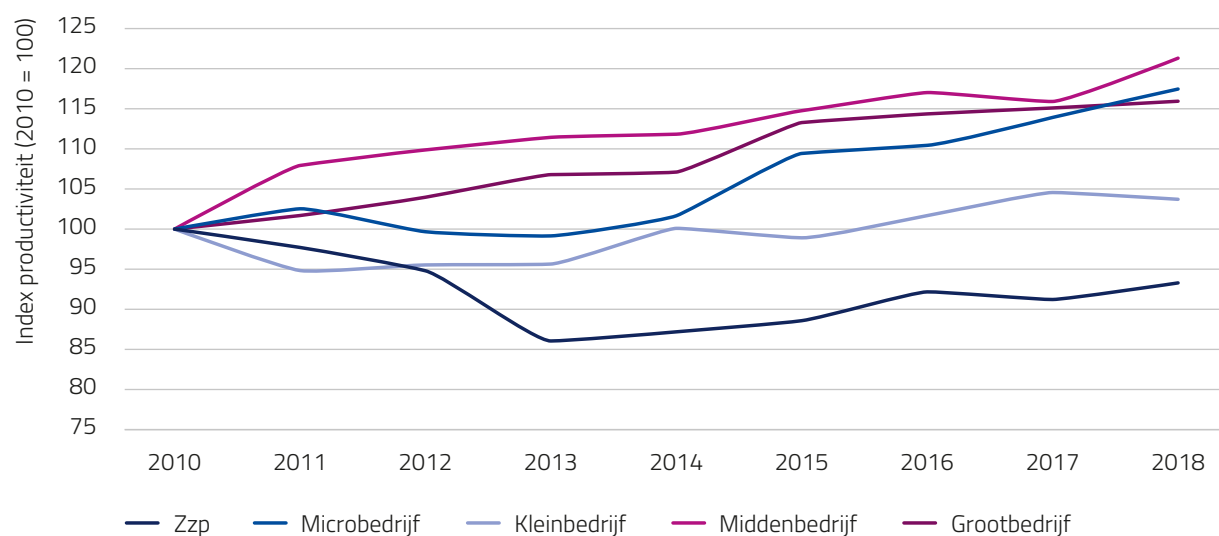
We constateren dat de productiviteit in de verschillende grootteklassen van het mkb groeit en dat grotere bedrijven in absolute zin productiever zijn. Internationaal onderzoek wijst op groeiende verschillen tussen grote en kleine bedrijven.<sup>13</sup>

**Figuur 2.2:** Productiviteit kleinbedrijf krimpt, middenbedrijf maakt wederom hoge productiviteitsgroei door in 2018\*.



\* Uit figuur 2.2 blijkt dat de productiviteit van het middenbedrijf stijgt met gemiddeld 4,6% ten opzichte van 2017.

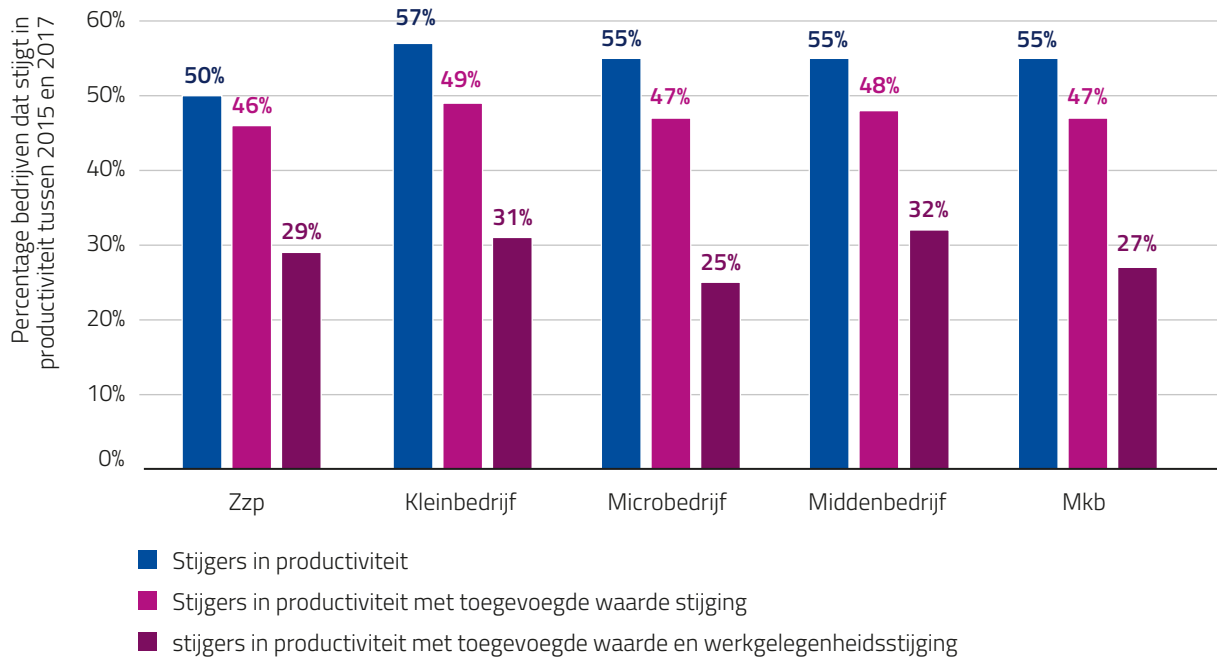
**Figuur 2.3:** Productiviteitsgroei zzp en kleinbedrijf blijft achter op groei overig bedrijfsleven\*.



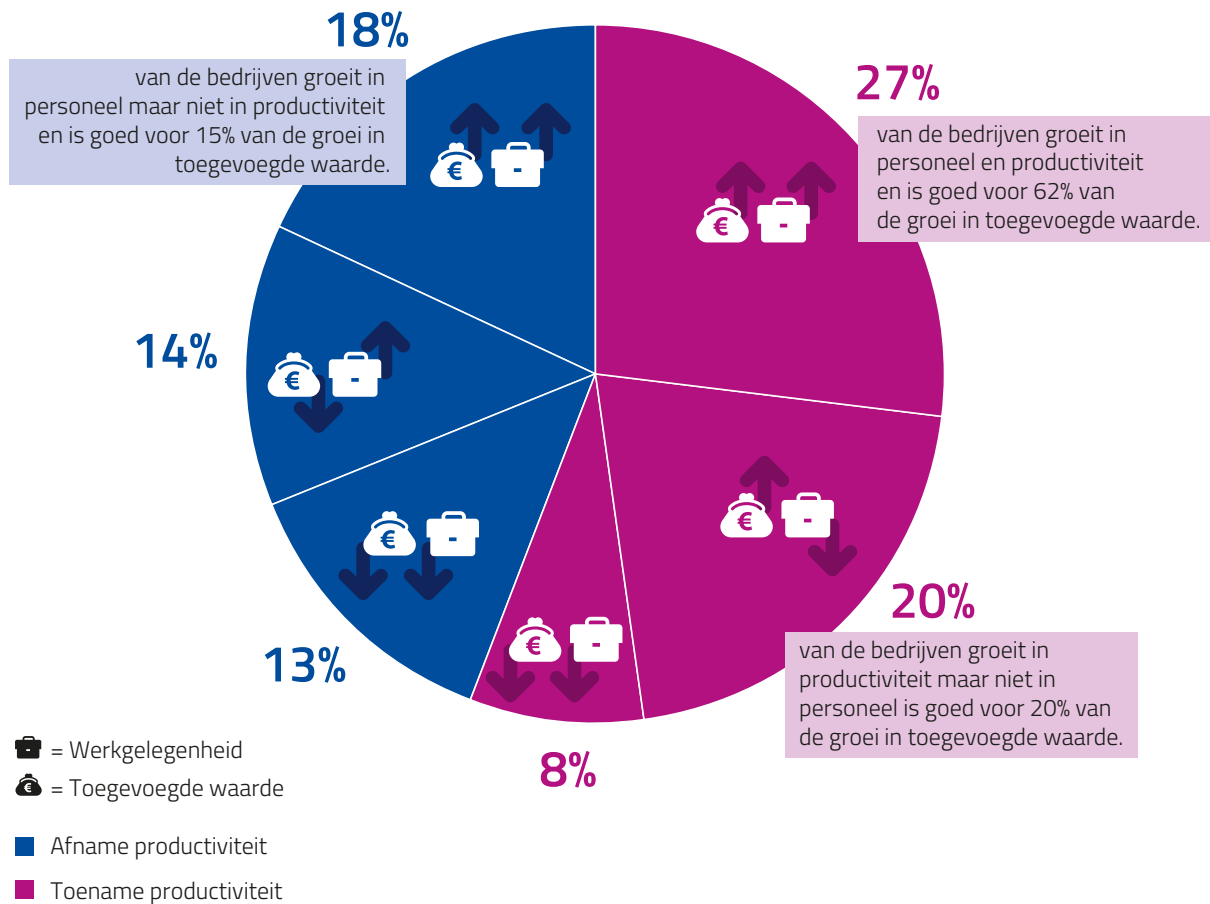
\* Cijfers 2018 op basis van extrapolatie

Bron CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 2.4:** 55% van mkb bedrijven stijgt in productiviteit; in meeste gevallen gedreven door stijging van toegevoegde waarde.



**Figuur 2.5:** Groei in toegevoegde waarde toe te schrijven aan groei arbeidsproductiviteit.



## Groei in toegevoegde waarde: werkgelegenheid en productiviteit

In figuur 2.4 en 2.5 is de opbouw van de productiviteitsgroei tussen 2015 en 2017 in kaart gebracht.

Van de bedrijven die zowel in 2015 als in 2017 bestonden<sup>14</sup> is meer dan de helft in deze periode productiever geworden.

Bedrijven die stijgen in productiviteit én groeien in werkgelegenheid zorgen voor 62% van de groei in toegevoegde waarde (figuur 2.5). Deze groei wordt gerealiseerd door ruim een kwart van de bedrijven. De verhouding tussen werkgelegenheids- en productiviteitsgroei is in 2018 evenwichtiger geworden, als gevolg van een groeiversnelling in de arbeidsproductiviteit. Opvallend is de kentering die zich heeft voorgedaan bij het middenbedrijf. In 2018 is de groei van de toegevoegde waarde van het middenbedrijf vooral toe te schrijven aan een toename van de arbeidsproductiviteit.

## Kansen voor verhoging productiviteit van het mkb

De gemiddelde productiviteit van mkb-ondernemingen is 57.000 euro per vte. Een dergelijk gemiddelde zegt niet zo veel, aangezien er grote verschillen bestaan tussen individuele bedrijven. Slechts 28% van de bedrijven zit boven het gemiddelde. De mediaan, dus het middelste getal in deze reeks, ligt op 35.000 euro per vte. Dit getal zegt meer over de productiviteit van ondernemingen dan het gemiddelde. Het verschil is goed zichtbaar in figuur 2.6, die de gehele productiviteitsverdeling van het mkb weergeeft over de jaren 2010-2017. Verschillen in omvang, ontwikkeling en prestaties resulteren in een grote spreiding van productiviteit.

De gemiddelden van de 25% meest productieve bedrijven is 150.000 euro per vte. Dit cijfer verschilt sterk van de andere groepen: bijna zes keer zoveel als de groep net onder de mediaan en ruim drie keer zoveel als de groep boven de mediaan.

**Figuur 2.6:** Grote verschillen in productiviteit van bedrijven in mkb\* (2-249 wp, 2010-2017, euro per vte x 1000).



\* Op basis van microdata. De as is logaritmisch. Voor de negatieve waarde is de logaritme van het absolute getal genomen, en vervolgens afgetrokken van nul. Negatieve productiviteit kan ontstaan bij negatieve toegevoegde waarde, wanneer de opbrengsten lager zijn dan de kosten. Bedrijven met een productiviteit van nul zijn weggelaten.

Bron CBS, bewerking Min. EZK

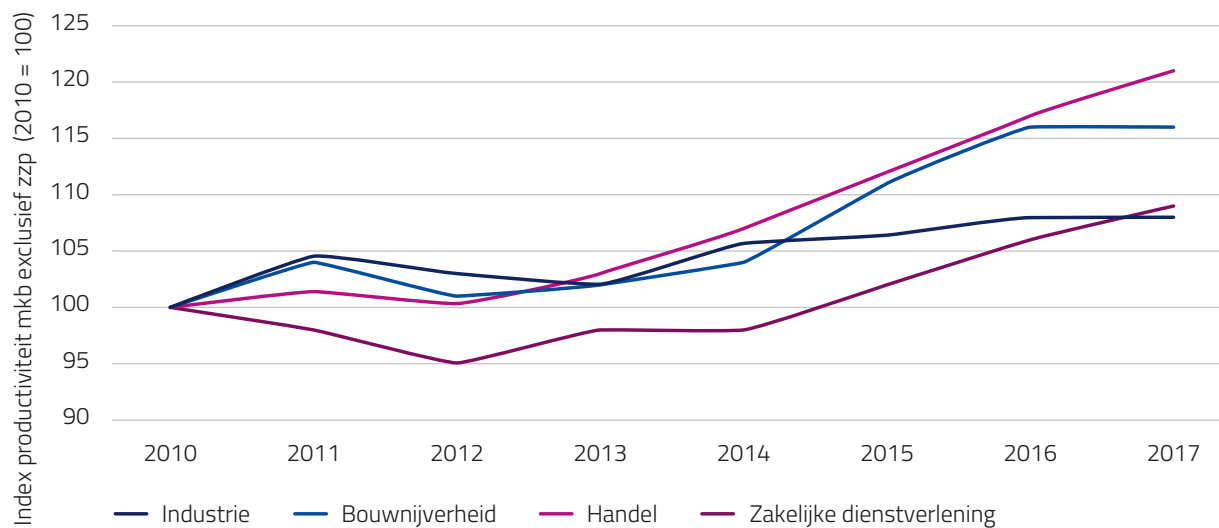
De figuur laat zien dat er ruimte is voor groei. De bedrijven met een minder dan gemiddelde productiviteit hebben het meeste potentieel om te stijgen in productiviteit. Een dergelijke boost versterkt de fundamenten onder de economie, door het verdienvermogen van het mkb-peloton te vergroten. Inzet op het verhogen van de productiviteit van die grote middengroep in het mkb zal daarmee grote effecten hebben voor het groeivermogen van de economie als geheel.

### Tussen sectoren bestaan grote verschillen in productiviteit

Er zijn grote verschillen in productiviteit tussen verschillende sectoren. De productiviteit in de sectoren handel en bouwnijverheid neemt ten opzichte van 2010 het snelst toe (figuur 2.7).

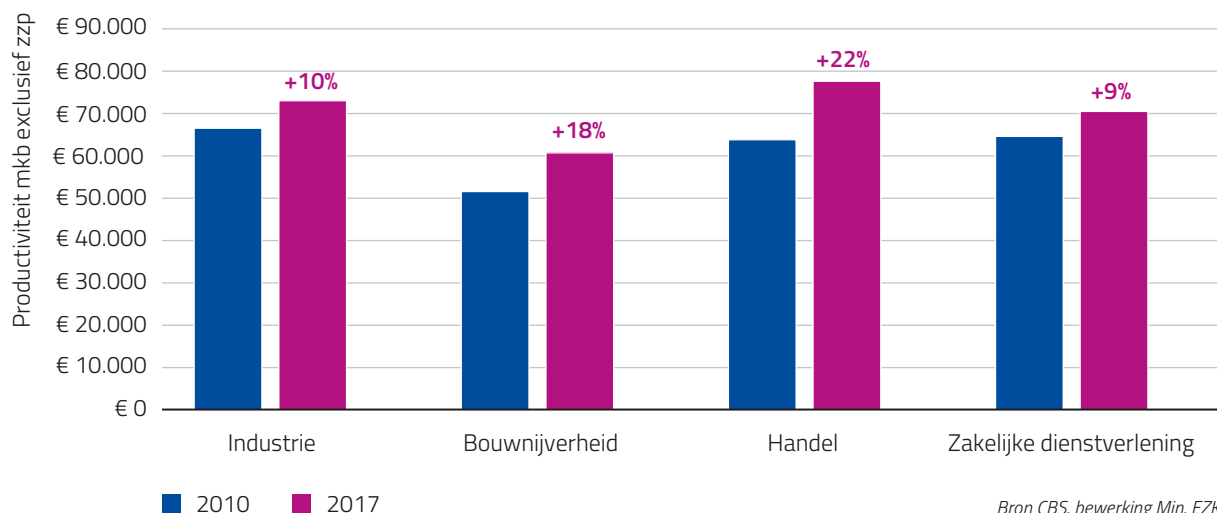
In absolute zin zijn de handel en de industrie de meest productieve sectoren (figuur 2.8). Binnen de industrie is het grootbedrijf veel productiever dan het mkb. Aannemelijk is dat mkb'ers in de industrie minder

**Figuur 2.7:** Handel en bouwnijverheid groeien het meest in productiviteit.



Bron CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 2.8:** Handel en industrie zijn de meest productieve sectoren in mkb.



Bron CBS, bewerking Min. EZK



schaalvoordelen hebben dan grootbedrijven en dat zij vaker actief zijn in een nichemarkt.

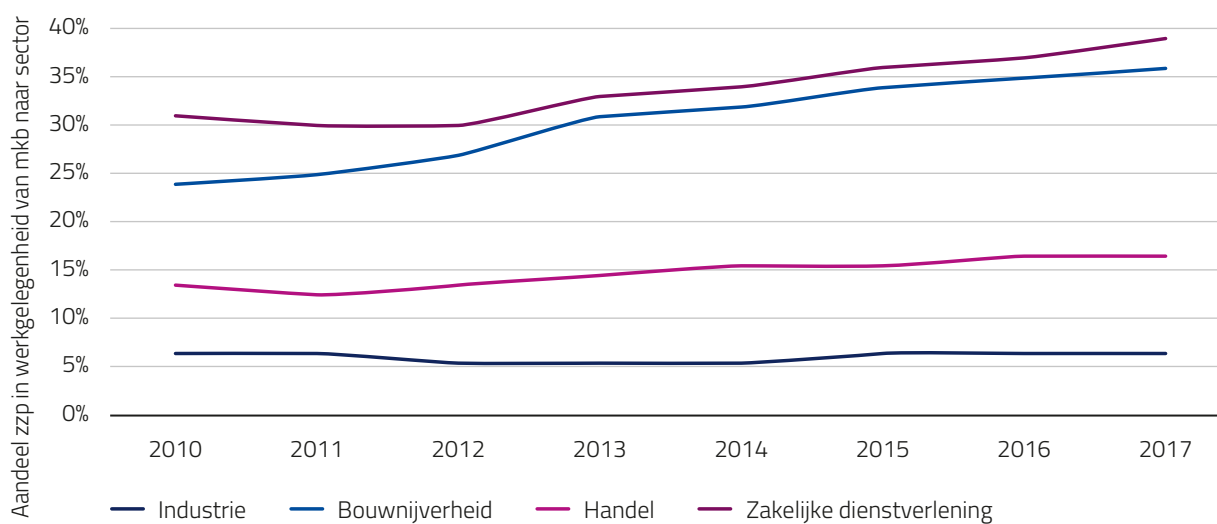
Industrie en zakelijke dienstverlening groeien het meest in werkgelegenheid, de sector handel groeit het meest in toegevoegde waarde. De bouwsector heeft duidelijk een dip gehad tijdens de crisis en heeft zich inmiddels hersteld tot het niveau van 2010 (figuur 2.10). Omdat sprake is van een daling in de werkgelegenheid, wordt de stijging in toegevoegde waarde van de bouw voornamelijk gedragen door productiviteitsgroei.

Zzp'ers groeien minder in productiviteit dan bedrijven met medewerkers; dit geldt voor alle sectoren. In de bouw en de zakelijke dienstverlening zien we bovendien verschuivingen in werkgelegenheid van dienstverband naar zzp-schap (figuur 2.9).

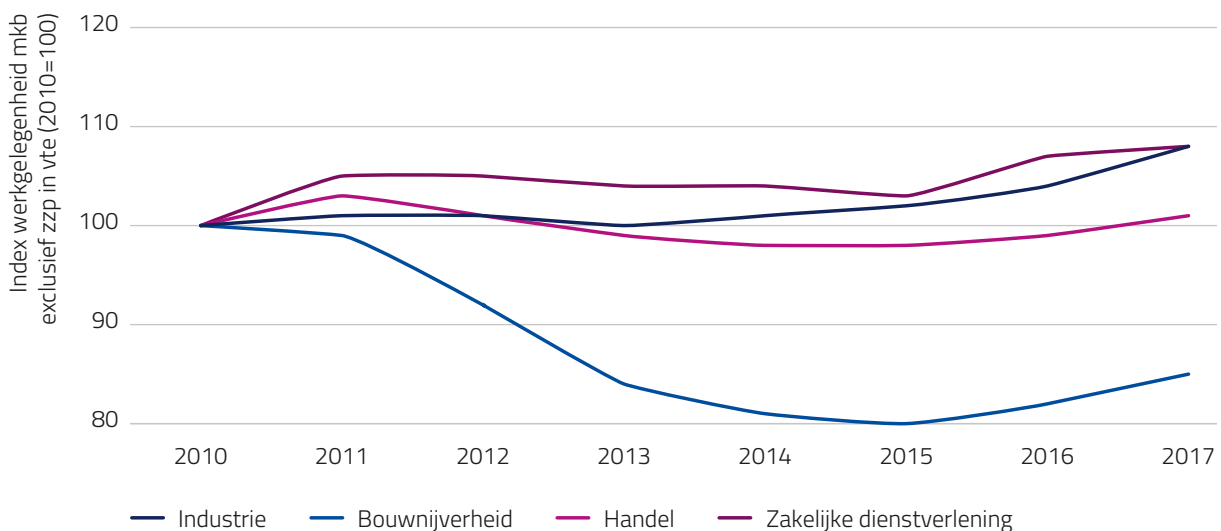
### Verschillen tussen koplopers en peloton

De koplopers in het mkb, de 10% meest productieve bedrijven, genereren een groot deel van de groei van de toegevoegde waarde van het mkb.

**Figuur 2.9:** Bouw en zakelijke dienstverlening hebben groter aandeel zzp dan andere sectoren.



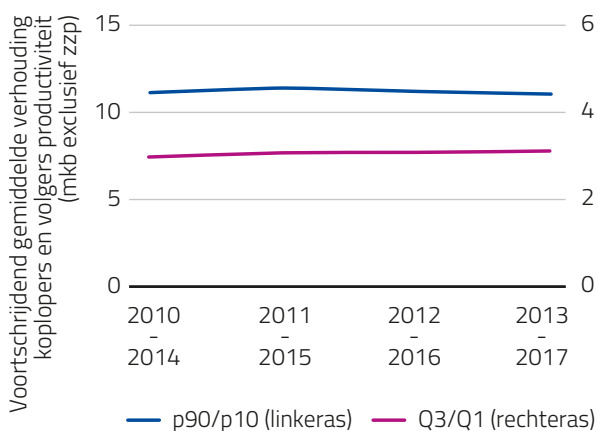
**Figuur 2.10:** Werkgelegenheid in bouw keldert in crisis.



Uit internationaal onderzoek blijkt dat, in een internationale context, de verschillen tussen koplopers en volgers toenemen.<sup>15</sup> Onderzoekers wijzen op technologische ontwikkelingen als oorzaak. Ze wijzen hierbij ook op de opkomst van grote digitale platformen, die door marktconcentraties het speelveld ingrijpend veranderen. Het is een uitdaging voor veel bedrijven om de technologische ontwikkelingen, en de marktveranderingen die daarbij komen kijken, te kunnen bijbenen en daarop te reageren in het eigen bedrijf.

In Nederland zien we dat verschillen tussen koplopers en volgers nauwelijks toenemen.<sup>16</sup> In figuur 2.11 staat de langjarige trend van de productiviteitsverdeling. In de verhouding tussen de 25% meest productieve bedrijven en de 25% minst productieve bedrijven zijn geen concrete aanwijzingen te vinden voor toe- of afnemende spreiding tussen de koplopers en de volgers.<sup>17</sup> De verhouding van de verschillen tussen de koplopers en het peloton blijft daarmee nagenoeg hetzelfde in deze periode.

**Figuur 2.11:** Verhouding koplopers en volgers bijna stabiel.



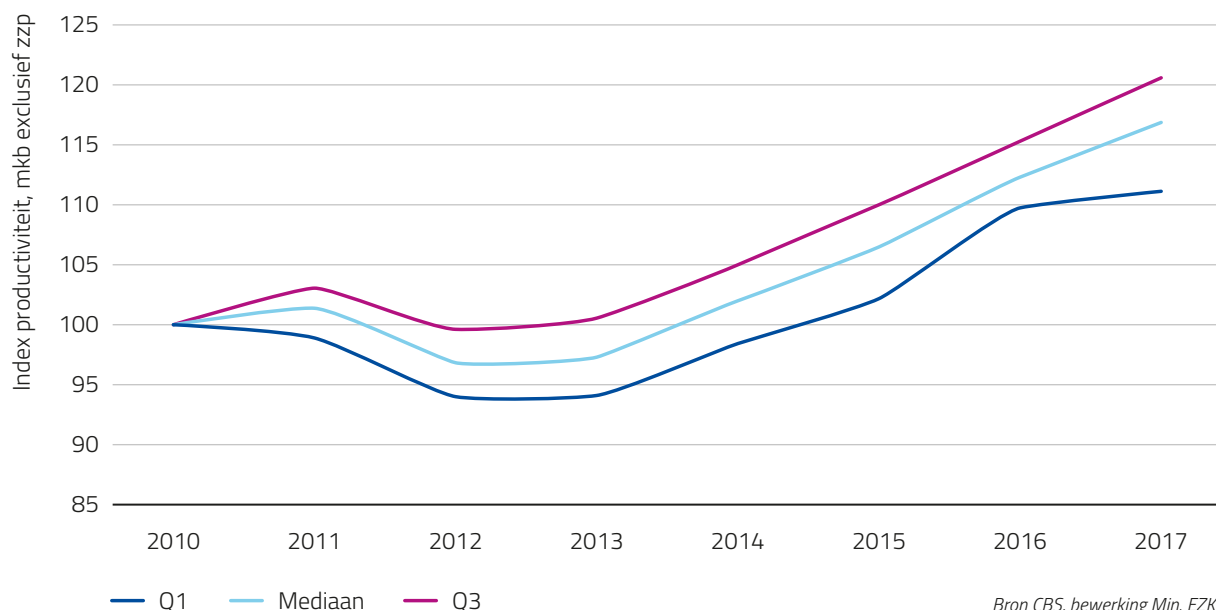
Bron CBS, bewerking Min. EZK

In figuur 2.12 staat een index van de productiviteitsontwikkelingen van het eerste kwartiel, de mediaan en het derde kwartiel. Het gaat hier, in tegenstelling tot de productiviteitsverdeling in figuur 2.6, om een jaar-op-jaar beeld. Na een knik in 2012 groeit de mediaan, het eerste en het derde kwartiel. De groei van het eerste kwartiel vlak wat af in 2017.

Uit het Jaarbericht blijkt dat de groep meest productieve bedrijven telkens wisselt. Van de groep koplopers is slechts 5 á 10% in het daaropvolgende jaar nog steeds koploper.

Elk jaar is ongeveer 90% van de groep koplopers dus 'nieuw'. Dit betekent dat de sterkste groei steeds door een andere groep wordt gedragen. Het betekent ook dat andere ondernemers kansen hebben om te blijven groeien.

**Figuur 2.12:** Eerste kwartiel in productiviteitsverdeling ontwikkelt zich sinds 2016 anders dan overige bedrijven.



Bron CBS, bewerking Min. EZK

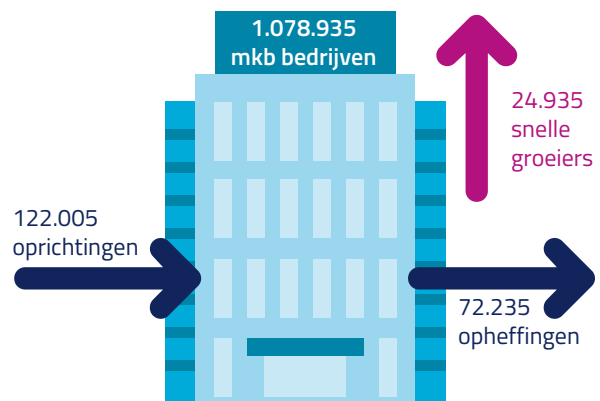
In het algemeen kunnen we concluderen dat productiviteit en productiviteitsgroei verschillen tussen grootteklassen en sectoren. Ook lijkt de verhouding tussen koplopers en volgers sinds 2010 niet groter of kleiner te zijn geworden. Hoe kleiner de bedrijven, hoe lager de productiviteit. Er lijken schaalvoordelen te bestaan voor grotere bedrijven, hoewel niet ieder bedrijf dezelfde optimale schaal heeft. Daarom is het belangrijk dat bedrijven door kunnen groeien. Hierna bekijken we of dat Nederlandse ondernemers ook lukt.

### Dynamiek: hapert de doorgroei van het mkb?

Een gezonde economie kent een levendige dynamiek. Economieën met een grotere dynamiek kennen een hogere productiviteit.<sup>18</sup> Het is daarom belangrijk om doorgroei, krimp, starters en stoppers goed in beeld te hebben.

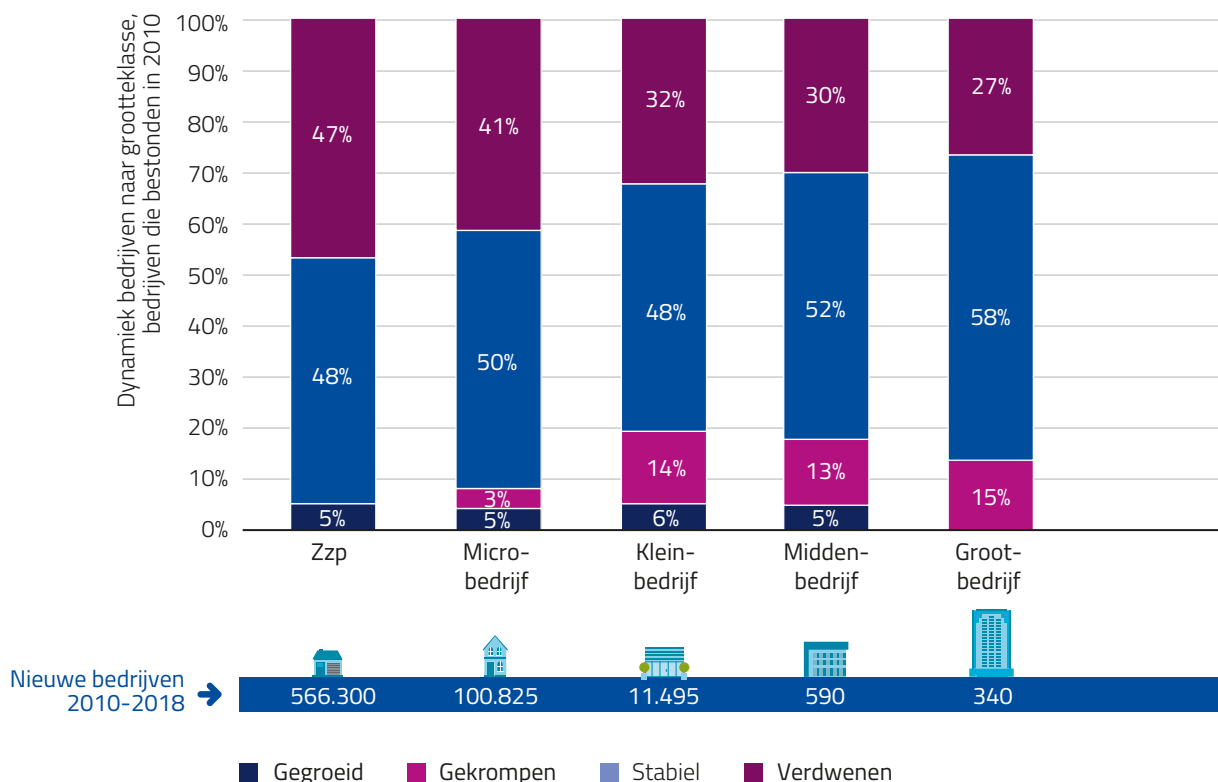
Er zijn in 2018 veel starters en stoppers: meer dan 120.000 oprichtingen en meer dan 72.000 opheffingen. Het aantal snelle groeiers is gegroeid met 17%, waarschijnlijk als gevolg van de hoge economische groei.

**Figuur 2.13:** Meer starters dan stoppers in 2018.



Ten behoeve van dit Jaarbericht is een zogenaamde cohortstudie uitgevoerd om te onderzoeken hoe bedrijven zich sinds 2010 hebben ontwikkeld. Hieruit blijkt dat slechts een klein deel in 2018 is doorgegroeid naar een andere grootteklasse, terwijl een dubbel zo groot deel is gekrompen (figuur 2.14). Uit onderzoek van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) blijkt dat in andere landen een hoger percentage doorgroeit.<sup>19</sup>

**Figuur 2.14:** Groei naar andere grootteklassen, 5% van mkb groeit door naar andere grootteklasse.



De periode tussen 2010 en 2018 bevat een zware crisis, die onder meer heeft geleid tot faillissementen. Uit de cijfers blijkt dat slechts een klein deel van de overlevende bedrijven in staat is geweest een sprong voorwaarts te maken.

Eerder hebben we geconstateerd dat de productiviteitsgroei van het kleinbedrijf en bedrijven met één werkzame persoon achterblijft. Het microbedrijf en het middenbedrijf blijven gestaag doorgroeien in productiviteit.

De mogelijkheid om door te groeien als bedrijf is belangrijk voor de algehele productiviteitsgroei van Nederland. Aangezien een veel kleiner deel doorgroeit dan krimpt, lijkt de dynamiek van groei beperkt.

Het is van belang een ondernemersklimaat te creëren waarin naast ruimte voor groei ook ruimte bestaat om ondernemingsactiviteiten te staken. Uit onderzoek blijkt immers dat ondernemers met hun tweede bedrijf vaker succesvol zijn dan met hun eerste bedrijf. Zij kunnen de ervaring van hun eerste bedrijf gebruiken voor hun nieuwe bedrijf. Dan moeten ze uiteraard wel in de gelegenheid worden gesteld om opnieuw te beginnen.

### TechLeap.NL: startups en scale-ups<sup>20</sup>

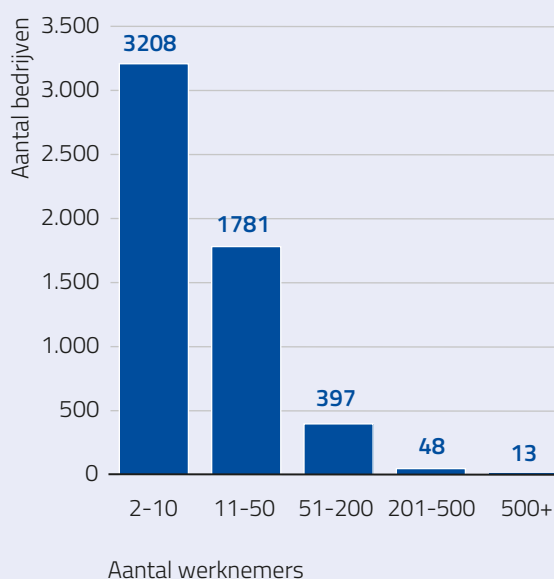
Startups zijn jonge, innovatieve, technologiegedreven en schaalbare ondernemingen met internationale groeiambitie.<sup>21</sup> Scale-ups zijn doorgroeiende startups. TechLeap.NL spreekt van een scale-up als een bedrijf meer dan vijftig werknemers heeft. Startups en scale-ups vertalen nieuwe technologieën in nieuwe bedrijfsmodellen en brengen zo technologie naar de markt. Startups en scale-ups creëren nieuwe markten en zorgen voor dynamiek in de economie.

De succesvolle ontwikkeling van (sleutel)technologieën, en vooral de schaalbare toepassing ervan in lucratieve businessmodellen, kan leiden tot nieuwe koplopers in nieuwe markten. Daarmee is het ontstaan van succesvolle startups en scale-ups op Nederlandse bodem cruciaal voor de Nederlandse concurrentiekracht en voor banen in de toekomst.

### Het 'landschap'<sup>22</sup>

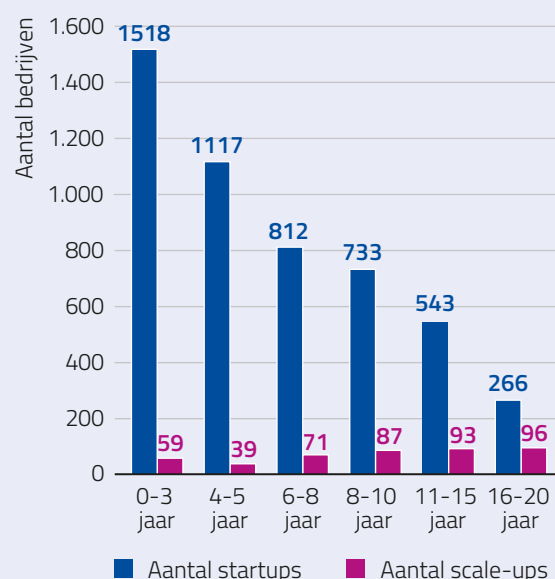
Nederland telt minstens 5.400 startups en scaleups. Bij deze bedrijven zijn 108.000 mensen werkzaam.

Aantal startups en scale-ups naar werknemers



Bron TechLeap.NL finder

Aantal startups en scale-ups naar leeftijd



Bron TechLeap.NL finder

Het aantal werknemers is over de periode 2016-2018 met 23% gegroeid. Desondanks zien we dat de groei van het aantal startups dat doorgroeit tot scale-ups is gestagneerd. Belemmeringen voor groei zijn met name het aantrekken van talent en kapitaal en het betreden van internationale markten.

Het aantrekken van geschikt personeel is een uitdaging voor startups en scale-ups. Met name ICT-personeel is moeilijk te vinden. Volgens een schatting van het UWV zijn er 57.000 openstaande ICT-vacatures in 2018.<sup>23</sup> Volgens internationaal onderzoek zijn ICT-vacatures in Nederland het moeilijkst te vervullen van heel Europa.<sup>24</sup>

Daarnaast vraagt de groeistrategie van startups en scale-ups om alternatieve vormen van financiering. Startups en scale-ups gebruiken vaker dan andere mkb'ers durfkapitaal. Deze financiering is voor het snel opschalen van een startup tot een scale-up of aantoonbare marktspeler. Startups en scale-ups die gebruik maken van durfkapitaal groeien gemiddeld drie keer sneller in aantal werknemers. In de laatste drie jaar (2016-2018) zijn de durfkapitaal-investeringen in Nederland nauwelijks toegenomen ten opzichte van de periode 2013-2015. Over dezelfde periode zijn de investeringen in de rest van Europa met 50% gestegen.

Durfkapitaalinvesteringen in startups en scale-ups



#### Over TechLeap.NL

TechLeap.NL (voorheen StartupDelta) is de accelerator van het Nederlandse ecosysteem en zet zich in om van Nederland de beste plek voor de start en groei van de technologische koplopers van de toekomst te maken.

## Het mkb blijft kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen

Veel Nederlandse ondernemers hebben een moeilijke periode doorgemaakt. De crisis heeft er bij veel bedrijven toe geleid dat er is ingeteerd op bedrijfs-economische buffers. De laatste jaren neemt de solvabiliteit van bedrijven weer toe (figuur 2.15).

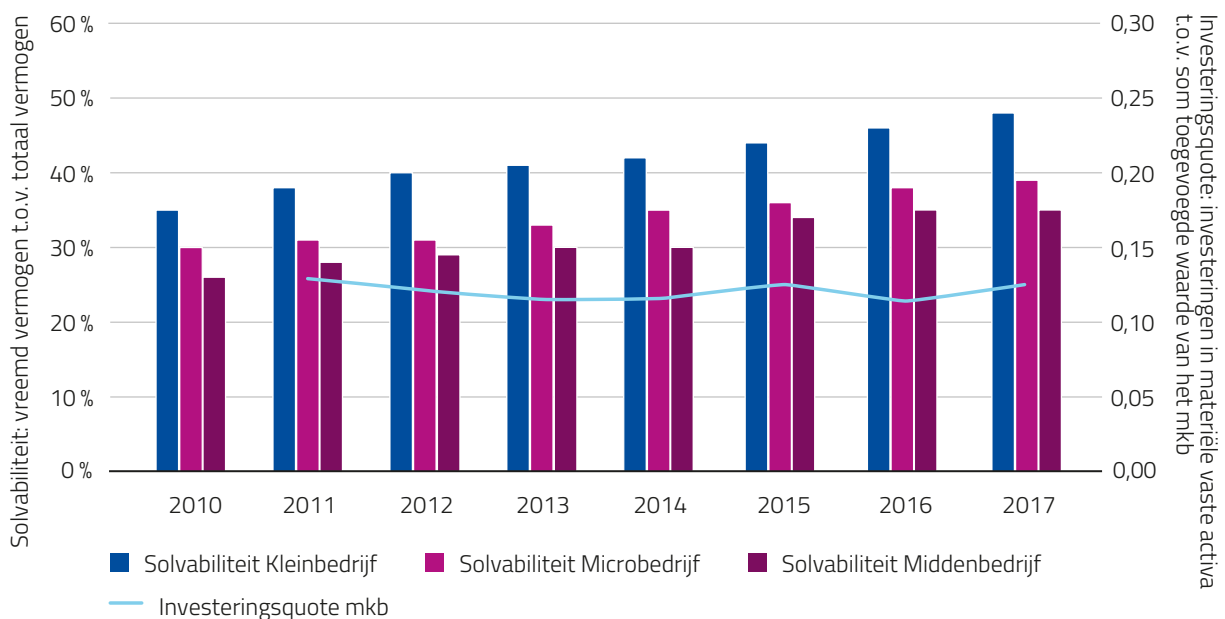
Nederlandse mkb'ers financieren veel investeringen vanuit intern eigen vermogen; zij maken minder gebruik van externe financiering dan bedrijven elders in de eurozone, zo blijkt uit onderzoek van de Europese Commissie en het CPB.<sup>25</sup> Tegelijkertijd lopen de rentabiliteitsratio's van bedrijven gemiddeld op, terwijl de liquiditeit stabiel blijft. In combinatie met de stijgende solvabiliteit is dit een aanwijzing dat bedrijven, al dan niet bewust, buffers opbouwen. Tegenover het belang van voldoende buffers staat het risico dat er te weinig geïnvesteerd wordt.

Een deel van de bedrijven kwam in de crisisjaren niet gemakkelijk aan financiering. Dit gold vooral voor microbedrijven.<sup>26</sup> De hogere solvabiliteit en rentabiliteit van microbedrijven wijst erop dat zij minder schulden aangaan dan voorheen.

De investeringsquote van bedrijven in het mkb is al jaren zo goed als stabiel, en dus niet gegroeid tijdens de hoogconjunctuur. We zien zelfs ten opzichte van 2011 een daling van 3% (investeringen in materiële vaste activa ten opzichte van de som van toegevoegde waarden in het mkb). Er is sprake van spaaroverschotten en een extreem lage rente. Dat kan ook te maken hebben met de toegenomen risico's en onzekerheden in de markt, die ondernemers ertoe brengen om geld in de knip te houden en investeringen uit te stellen. Ook kan een lage risicobereidheid van financiers een rol spelen bij de mogelijkheden externe financiering voor investeringen te verkrijgen.

Ondernemers lijken op dit moment dus relatief weinig te investeren, terwijl de conjunctuur hoog is. Als ondernemers in de huidige hoogconjunctuur niet of weinig investeren, kan dat een negatief effect hebben op het toekomstig verdienvermogen van hun bedrijf. Het maakt bedrijven bovendien kwetsbaarder voor conjuncturele schommelingen. Als arbeidsproductiviteit en investeringen tegen elkaar worden afgezet, kunnen we concluderen dat de meest productieve bedrijven meer investeren dan de andere groepen (figuur 2.16). De analyse van het CBS in de bijlage van dit Jaarbericht bevestigt dit beeld.

**Figuur 2.15:** Solvabiliteit mkb neemt toe, terwijl investeringsquote mkb stabiel blijft\*.

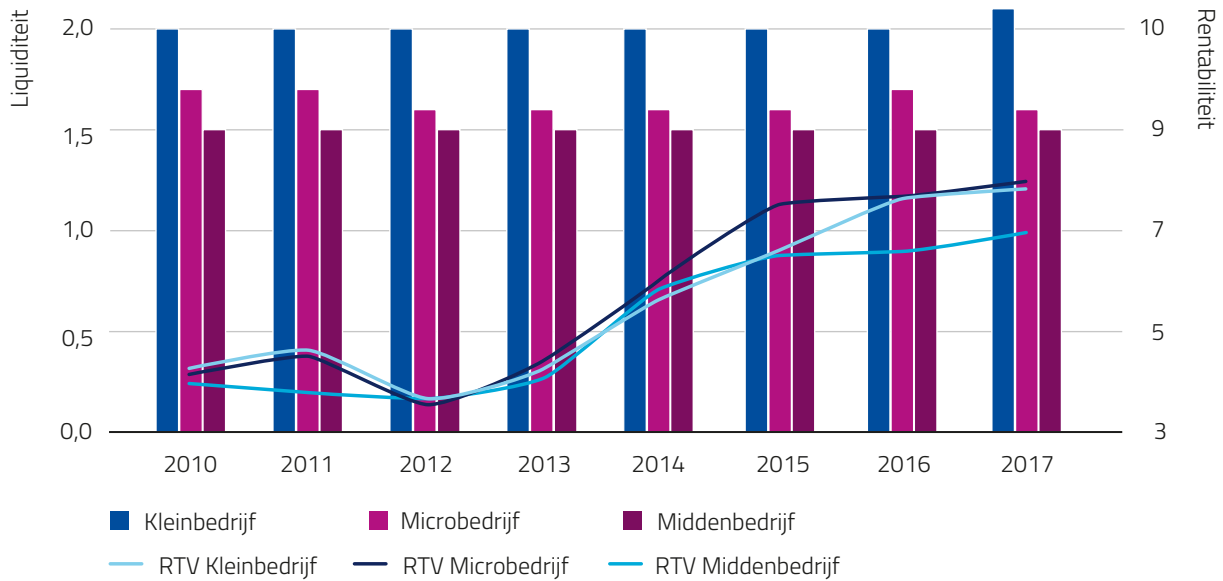


\* Investeringsquote berekend als toegevoegde waarde gedeeld door investeringen

Bron CBS, bewerking Min. EZK



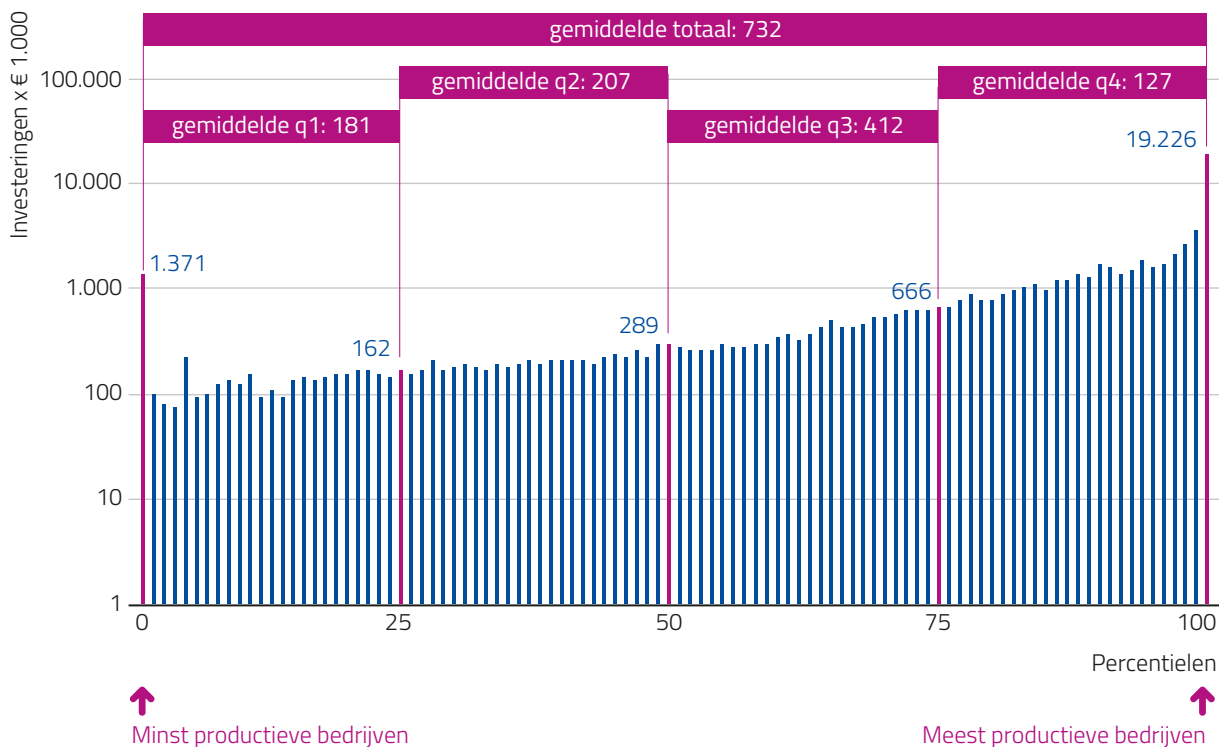
**Figuur 2.16:** Rentabiliteit neemt toe, liquiditeit blijft stabiel\*.



\* Rentabiliteit ten opzichte van totaal vermogen, liquiditeit ofwel current ratio

Bron CBS, bewerking Min. EZK

**Figuur 2.17:** Productiefste bedrijven investeren meer– (2-249 wp, periode 2010-2017).



Bron CBS, bewerking Min. EZK

### De belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk

- De productiviteit van het mkb groeit, maar er zijn aandachtspunten
  - Er is spreiding in productiviteit tussen grootteklassen en sectoren
  - Er is beperkte doorgroei naar andere grootteklassen
  - Mkb-bedrijven zijn kwetsbaarder dan grote bedrijven
- Door het peloton van het mkb iets productiever te maken, is grote winst in economische groei te behalen.
- Er zijn aanwijzingen dat een deel van de ondernemers onvoldoende investeert in het groei- en verdienvermogen op de langere termijn.



# Duurzame groei van het mkb stimuleren

Hoe worden ondernemers productiever, en meer wendbaar en weerbaar? Aan welke knoppen kunnen ondernemers draaien om het verdienvermogen van hun bedrijf te vergroten? Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap presenteert in dit hoofdstuk een model om mogelijkheden voor duurzame productiviteitsgroei in beeld te brengen.

## Snelle groeiers & groei-vaardigheden

In de vorige hoofdstukken hebben we gezien dat de Nederlandse economie groeit, maar ook dat de groei wordt geremd. Er zijn aanwijzingen dat ondernemers te weinig investeren in hun groeivermogen. Dit leidt er onder meer toe dat het mkb kwetsbaar is voor conjuncturele schokken.

Het is van belang dat bedrijven meebewegen met de belangrijkste transitie van deze tijd, dat ze veranderingen aanbrengen in de manier waarop ze werken en waarop ze mensen en middelen inzetten. De transitie veranderen de fundamentele van de

economie. Zij scheppen daarmee kansen, maar vormen tegelijk een risico voor bestaande bedrijven. Aanwijzingen hiervoor zien we terug in het Jaarbericht Staat van het mkb 2018.

Snelle groeiers investeren meer in digitalisering, ICT, product- en procesinnovatie, marketing en sociale innovatie. Dit blijkt uit onderzoek van het Erasmus Centre for Entrepreneurship. Uit ander onderzoek (ook van de Erasmus Universiteit) blijkt dat technologische innovatie slechts 20% van het succes van een bedrijf bepaalt; 80% van dat succes komt van sociale innovaties.

## Manieren om te groeien

Wanneer is een bedrijf nu eigenlijk succesvol en wanneer groeit een bedrijf? Deze vragen blijven lastig te beantwoorden. Er zijn bedrijven die groeien in omzet, winst en verdienvermogen; zij zijn aantoonbaar succesvol. Maar bedrijven kunnen ook groeien in personeel. Dit kan op korte termijn ten koste gaan van de productiviteit en van de winsten die worden gemaakt. Bovendien kan groei in productiviteit ook plaatsvinden zonder groei in personeel of juist zonder groei in opbrengst, omdat productiviteit een relatieve maatstaf is. De economie is gebaat bij al deze soorten van groei, maar het is van belang het onderscheid voldoende te maken.

# Groeivaardigheden

**Prof.dr. Justin Jansen**

**Prof.dr. Tom Mom**

## Naar een toekomstbestendig mkb als fundament voor duurzame groei

Duurzame groei bij mkb bedrijven vraagt om een toekomstvisie waarin duidelijk wordt hoe ondernemers nieuwe technologieën op een creatieve manier kunnen toepassen. Hoe ze op een andere manier waarde kunnen toevoegen aan bestaande en nieuwe klanten. Fitheid en toekomstbestendigheid vragen om investeringen. In digitalisering bijvoorbeeld. Evenals het versterken van de organisatie met nieuwe talenten. In het ontwikkelen van nieuwe kennis en technologie, maar ook zeker in de vaardigheden van het leiderschap om groeikansen te herkennen en na te jagen. Hieronder bespreken we een aantal aanbevelingen op basis van ons onderzoek naar snelgroeiende bedrijven.

## Investeer in de kwaliteit van het leiderschapsteam

Mkb-bedrijven hebben vaak een leiderschapsteam dat bestaat uit operationeel gerichte leiders. Veel schaarser zijn ondernemers die de vaardigheid hebben om nieuwe toepassingen te implementeren, te experimenteren met nieuwe verdienmodellen en belangrijke organisatieveranderingen door te voeren. En juist die vaardigheden zijn van cruciaal belang om nieuwe groeikansen waar te kunnen maken.

Uit ons onderzoek blijkt dat succesvolle groei-bedrijven systematisch te werk gaan en expliciet maken aan welke criteria hun team moet voldoen. Welke teameigenschappen kunnen ontwikkeld worden door het doorgroeien van medewerkers van binnenuit? En welke nieuwe competenties kunnen worden verkregen door het aannemen van (ervaren) managementtalent vanuit andere organisaties? Succesvolle bedrijven zoals Thuisbezorgd en YoungCapital weten dat investeren in een gebalanceerd team zich uitbetaalt in betere strategische besluiten en het vermogen om nieuwe groeikansen waar te maken.

## Vergroot de toegevoegde waarde

Succesvolle groei-bedrijven denken vanuit klantperspectief. En vertalen dat in toegevoegde waarde die zij zelf kunnen bieden. Zij vragen zich af hoe zij het

beste problemen kunnen oplossen voor bestaande en nieuwe klanten. Hoe zij hen kunnen helpen om kosten te verlagen. Hoe meer waarde mkb-bedrijven kunnen leveren en hoe beter ze kunnen aansluiten bij wensen van directe of indirecte klanten, hoe hoger het aantal terugkerende klanten en de potentie om de groei te vergroten. Succesvolle groei-bedrijven weten dat als geen ander. Die denken bijvoorbeeld in gebruik in plaats van bezit. Swapfiets, bijvoorbeeld, lanceert een abonnementsvorm op mobiliteit. Dat is het probleem dat ze oplossen. Iedere dag weer en steeds een beetje beter.

## Benoem kernwaarden

Uit ons onderzoek blijkt dat succesvolle groei-bedrijven in een vroeg stadium hun kernwaarden expliciet maken. Het zijn eenduidige en inspirerende waarden waarbij ondernemerschap, autonomie en verbondenheid ruimte krijgen. De groei van Coolblue drijft bijvoorbeeld op vier kernwaarden: eigenzinnig, vrienden, flexibel en gewoon doen. Dat zorgt voor een cultuur waarbinnen medewerkers ervaren dat zij een belangrijke bijdrage leveren aan het grotere geheel en enthousiast werken aan het collectieve doel van de organisatie. Zo werken de kernwaarden verbindend en maken het makkelijker voor mensen om snel operationele en strategische beslissingen te nemen. Succesvolle groei-bedrijven brengen kernwaarden tot leven door het delen van voorbeelden en ervaringen.

## Zorg voor ondernemend personeel

Bedrijven die sneller groeien richten zich op het behouden en ontwikkelen van leidinggevend en ondernemend talent. Bedrijven zoals YoungCapital passen een lange-termijn perspectief toe bij het aannemen van nieuwe medewerkers. Ze kijken vooral of er een duidelijke fit is met de cultuur van het bedrijf, waar ze voor staan als ondernemer, en of er een gezonde ondernemende spirit en leiderschaps-potentieel in de persoon zit. Om deze ambitieuze mensen te kunnen binden worden hen kansen aangeboden om zich te ontwikkelen en substantiële bijdrage aan de groei en vernieuwing van het bedrijf te leveren. Dat kan bijvoorbeeld door ze een voortrekkersrol te laten spelen in projecten die nieuwe producten of diensten testen of verbeteren.

### Stuur op klanttevredenheid

Opvallend is ook dat succesvolle groeibedrijven zich niet blindstaren op financiële indicatoren. Het gaat bij hen voornamelijk om klanttevredenheid en continue verbetering. Coolblue is bijvoorbeeld volledig ingericht rondom klanttevredenheid, die gemeten wordt via de net-promotor score. Er zijn speciale teams die als taak hebben de verschillende stappen die een klant aflegt – de customer journey – te optimaliseren. Van elke afdeling, locatie, tot aan de individuele medewerker toe, is de klanttevredenheid bekend. En bij besluiten – kleine en grote – staat steeds de vraag bovenaan: verbetert dit de tevredenheid van onze huidige en toekomstige klanten? Indien dat het geval is, dan komt de groei vanzelf.

### Omarm duurzame groei

Duurzaam ondernemen wordt belangrijker. Er is duidelijk momentum om de circulaire economie werkelijkheid te laten worden. Organisaties én consumenten experimenteren op allerlei terreinen met nieuwe verdienmodellen. Begrippen als biobased, deeleconomie, Cradle to Cradle en ontwerpen voor hergebruik zijn verbonden met de circulaire economie. De bereidheid van consumenten om extra te betalen voor meer duurzame producten en diensten blijkt ook verder gestegen te zijn. Voor mkb-ondernemers biedt dit volop kansen. Dat laat bijvoorbeeld ook de duurzame Nederlandse smartphonefabrikant Fairphone zien. Zij staan dit jaar op de lijst van de Top-250 GroeiBedrijven. Duurzaamheid en snelle groei blijken hiermee samen te kunnen gaan om echte impact te creëren.

### O2LAB

Onder de titel 'O2LAB' is een programma van start gegaan om onderwijs in ondernemendheid en ondernemerschap te stimuleren. Onze snel veranderende maatschappij vraagt om een wendbare, ondernemende beroepsbevolking. O2LAB werkt daarom aan:

- een goede verankering van ondernemerschap en ondernemendheid in het onderwijs van primair tot post initieel onderwijs,
- kennisdeling binnen en over ondernemerschapsonderwijs en synergie tussen de vele goede initiatieven,
- innovatie in het onderwijs en methoden op het gebied van ondernemendheid en ondernemerschap.

Het programma O2LAB wordt uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, onder auspiciën van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap.

## Wat kunnen we leren van de meest productieve bedrijven?

Wat doet de groep meest productieve mkb-bedrijven anders dan andere bedrijven? Beschrijvende statistiek laat zien dat ze meer doen aan export en import en aan investeringen in R&D. We zien bovendien dat relatief veel middenbedrijven tot de productiefste bedrijven behoren. De box hieronder geeft een samenvatting van deze typologie, die gemaakt is op basis van cijfers en interviews met ondernemers.

Er is ook verdiepend regressieonderzoek gedaan op basis van CBS-cijfers. Een korte beschrijving is opgenomen in Bijlage A. Er blijkt een sterke samenhang te zijn tussen te zijn tussen productiviteit en investeringen<sup>27</sup>, en tussen productiviteit en export. Het hele onderzoek is te vinden op [www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl).

Belangrijke conclusies zijn dat exporteren en investeren in digitalisering een positieve correlatie hebben met arbeidsproductiviteit. Het gaat dan om investeringen in ICT, computers, software en randapparatuur. Ook is gekeken naar investeringen in materiële en immateriële vaste activa, en die hebben ook een positieve correlatie met productiviteit. Deze conclusies onderstrepen het belang van investeringen. Eerder hebben we geconstateerd dat Nederlandse ondernemers relatief weinig investeren in materiële vaste activa. De meest productieve bedrijven investeren meer dan de minder productieve.<sup>28</sup>

### Typologie productieve ondernemer

#### De meest productieve bedrijven:

- Hebben een heldere visie, die wordt gedragen door de medewerkers.
- Waarderen hun medewerkers: het gemiddelde loon ligt hoger bij productieve bedrijven.
- Besteden tijd en aandacht aan de kwaliteit van het management van het bedrijf.
- Investeren meer dan gemiddeld, onder andere in digitalisering.
- Zijn internationaal georiënteerd: de import- en exportwaarde is significant hoger bij de meest productieve bedrijven dan bij de minder productieve bedrijven.
- Zijn vaak bedrijven met ervaring (meer dan 10 jaar actief).
- Zijn vaak bedrijven die groeien (in aantal medewerkers).



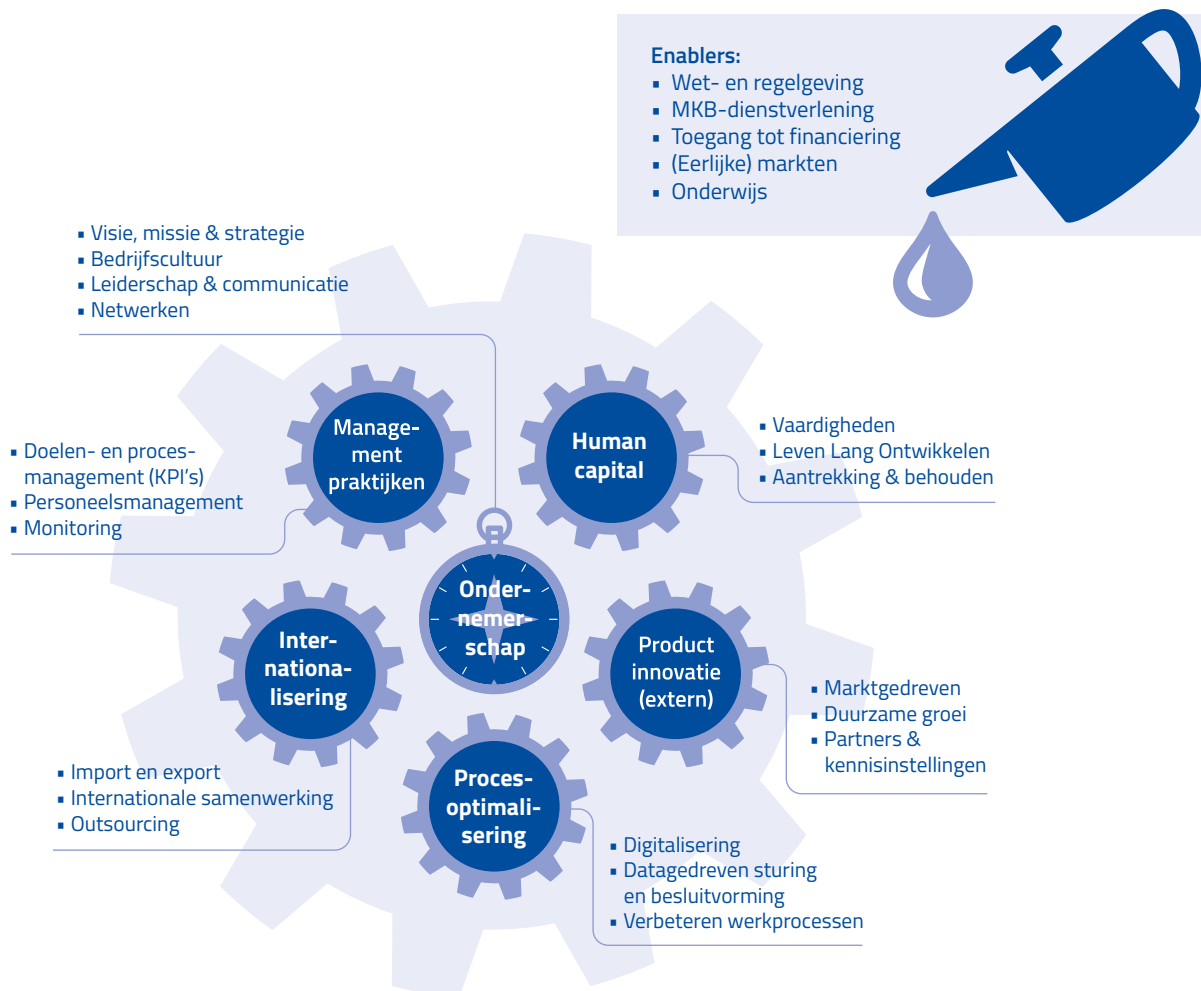
## Duurzame productiviteitsgroei bewerkstelligen

Ten behoeve van dit Jaarbericht is onderzoek gedaan naar de vraag wat ondernemers kunnen doen om productiever te worden. Daarbij staat de vraag centraal hoe zij efficiënter kunnen werken en op die manier hun verdienvermogen kunnen vergroten.<sup>29</sup>

Naar aanleiding van dit onderzoek, hanteert het Nederlands Comité voor Ondernemerschap een model voor duurzame productiviteitsgroei, onder meer geïnspireerd door onderzoek van de OESO.<sup>30</sup> Dit model geeft succesfactoren weer als raderen of 'knoppen' waaraan ondernemers kunnen draaien. De knoppen beïnvloeden elkaar. Ondernemers die oog hebben voor verschillende ontwikkelingen en trends, spelen hierop in.

In een wendbaar en weerbaar bedrijf is aandacht voor de verschillende mogelijkheden om het succes te bevorderen. Deze bedrijven hebben aandacht voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van personeel, hebben processen efficiënt ingericht en benutten digitale mogelijkheden, hebben aandacht voor productinnovatie en pakken marktkansen in binnen- en buitenland.

Het ondernemingsklimaat biedt kaders waarbinnen ondernemers opereren. Ondersteunend overheidsbeleid en een stimulerend ecosysteem, inclusief toegang tot financiering en bedrijfsnetwerken, zijn belangrijke randvoorwaarden voor het faciliteren van productiviteitsgroei.







## Driver Ondernemerschap

De ondernemer zelf is de spil van een bedrijf. De ondernemer moet de voelspriet en vaardigheden hebben om kansen te pakken en veerkrachtig met tegenslagen om te kunnen gaan. Daarbij is hij of zij verantwoordelijk voor zowel de dagelijkse aansturing van de operatie als het opstellen, bewaken en uitdragen van de visie, missie en strategie van het bedrijf. Dit betekent ook het zien en benutten van kansen op het juiste moment, het inschatten van bedreigingen en het nemen van financieringsbeslissingen<sup>31</sup>. Bovendien is de ondernemer vaak een manusje-van-alles en een brandjesblusser. De valkuil hierbij is dat de ondernemer te veel opgaat in de waan van de dag en te weinig oog heeft voor de toekomst van het bedrijf. En dat hij of zij daardoor te weinig vernieuwt en investeert.

Ondernemerschap is te beschouwen als het kompas waarop de ondernemer vaart bij het beïnvloeden van de verschillende factoren. Bijvoorbeeld de manier waarop middelen worden ingezet (in het Jaarbericht Staat van het mkb 2018 is dit benoemd als *resource allocation*). Het doen van investeringen gaat gepaard met keuzes over 'wanneer', 'hoe' en 'welke'. Het belang hiervan wordt ook aangetoond in het CBS-onderzoek (in bijlage A), waar een positieve correlatie wordt aangetoond tussen productiviteit en investeringen.

Ondernemerschap hangt sterk samen met de andere raderen. Een onderdeel van ondernemerschap is leiderschap. De invulling hiervan heeft invloed op de productiviteit van de medewerkers. De ondernemer

heeft oog voor de managementpraktijken binnen het bedrijf, maar ook voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van personeel, het efficiënt inrichten van processen, het benutten van digitale mogelijkheden, productinnovatie en het benutten van nieuwe marktkansen in binnen- en buitenland.

Ondernemers, zeker binnen het mkb, hebben het druk met de dagelijkse aansturing van hun bedrijf. Terwijl zij juist tijd nodig hebben voor een weloverwogen aansturing. Bijvoorbeeld, het formuleren van een missie en strategie en het cultiveren van een bedrijfscultuur kosten de nodige uren.

De ondernemer speelt een cruciale rol in het neerzetten van een ambitieuze bedrijfscultuur. Vaak wordt gedacht dat een bedrijfscultuur alleen een rol speelt bij grotere organisaties, maar uit gesprekken met succesvolle ondernemers en groeicoaches blijkt dat cultuur ook voor mkb-ondernemers het verschil kan maken. Een cultuur waarin de nadruk ligt op samenwerking, openheid en leren, leidt ertoe dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij het bedrijf en enthousiast meewerken aan het collectieve doel van de organisatie.

Bedrijven hebben vaak een leiderschapsteam dat bestaat uit operationeel gerichte leiders, met vaardigheden die geschikt zijn voor het bewerkstelligen van kleine aanpassingen aan de organisatie. Schaarser zijn de bedrijven waarin ondernemers de vaardigheid hebben nieuwe toepassingen te implementeren, te experimenteren met nieuwe verdienmodellen en belangrijke organisatieveranderingen door te voeren.

### Attitudes van Nederlanders t.o.v. ondernemerschap in internationaal perspectief

De Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 (GEM) biedt inzicht in de attitudes van Nederlanders ten opzichte van ondernemerschap in internationaal perspectief. Uit dit onderzoek blijkt dat relatief veel Nederlanders ondernemen. Ook zien Nederlanders het starten van een onderneming als een goed carrièreperspectief ondanks dat het aanzien van ondernemerssucces tegenvalt ten opzichte van 'zelfstandigheid'. Nederlanders ondernemen vanuit kansen en zien daarom veel mogelijkheden. Daarentegen hebben relatief veel Nederlanders de perceptie dat zij niet de benodigde kennis, ervaring en vaardigheden hebben om een bedrijf te starten. Ook verwachten weinig Nederlandse ondernemers om de komende jaren meer werknemers aan te nemen. Uit dit onderzoek blijkt dus dat veel Nederlanders ondernemen – mede gedreven door het hoge aandeel zzp'ers – , maar dat zij relatief lage groeiverwachtingen en ambities hebben.

# Best practice driver Ondernemerschap



**Wie:** Pascal van Beek  
**Naam bedrijf:** UC Group  
**Activiteit:** Adviesbureau op het gebied van supply chains en productie  
**Waar:** Rotterdam  
**Aantal werknemers:** 54  
**Jaar oprichting:** 2012

**Nadenken over de toekomst. Daar bewust voldoende tijd voor inruimen. Wat de UC Group betreft is dat cruciaal voor succesvol ondernemerschap. En vergroot dat het adaptieve vermogen van veel ondernemingen.**

### **Te veel waan van de dag**

"Ik zie dat heel veel ondernemers te veel met de waan van de dag bezig zijn. Zij zijn minder visiegericht en voornamelijk operationeel georiënteerd. Velen zitten met hun bedrijven tegen het einde van een groeifase aan en focussen op optimalisatie om zo de laatste procentjes winst te boeken. Met maar al te vaak een verschraving van het management als resultaat."

### **Prioriteit aan lange termijn**

"Het is van essentieel belang om een sprong voorwaarts te maken naar de nieuwe economie. Naar data-gedreven sturing, naar digitalisering. Dat zijn de *signs of the time* en als ondernemer moet je daar voeling mee houden. Daarvoor is allereerst bewustwording nodig. En een ondernemer moet er prioriteit aan geven, er ruimte voor inbouwen. Minimaal twee dagen per maand nadenken over de langere termijn, over waar jouw onderneming naartoe koerst: dat heb je echt wel nodig. Want blijf je doen wat je altijd al gedaan hebt, dan hol je jouw eigen businessmodellen op termijn volledig uit."

### **Leren van externe marketing**

"Heb je die visie als ondernemer op orde, dan moet je daar dagelijks aandacht aan besteden in jouw team. En zorgen voor een ambitieuze bedrijfscultuur. Want een visie moet gaan leven. En medewerkers willen graag bouwen, ergens bij horen en ertoe doen. Dat is een kwestie van eindeloos herhalen. We kunnen wat dat betreft veel leren van hoe externe marketing werkt. Die principes kan je als het ware naar binnen halen. Zeg maar: als een soort interne marketing. Het resultaat is meer *sense of belonging*."

### **Haal inspiratie**

"Om als ondernemer visie op de toekomst te ontwikkelen en antwoorden te vinden op de uitdagingen van deze tijd, is inspiratie onmisbaar. Yoga, wandelen, meditatie, een uurtje sporten: allemaal nodig om even te ontsnappen aan de hectiek van alledag. Veel tijd hoeft dat niet te kosten. Lezen helpt ook. Dat stimuleert verbindingen te leggen die je zelf nog niet bedacht hebt. En veel praten is ook een 'must': met contacten die niet direct uit jouw branche komen, met collega's, met branchevertegenwoordigers. Zo hoor je andere geluiden. Ik vind dat ondernemers verplicht zijn om daar tijd voor vrij te maken."

### **Minder Excel-management**

"Wij zijn allemaal opgeleid in het Angelsaksische denken. Gedrild op *command and control*, met een focus op het opsplitsen van taken. Liefst zo klein mogelijk, zodat zelfs een aap de taakjes kan uitvoeren. Meetbaar en stuurbaar. De professional is daar de dupe van. Want: 'Ga maar zitten: wij hebben alles al uitgedacht', is het adagium. Met dit Excel-management creëert een ondernemer geen adaptieve organisatie. Het is de uitdaging om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, dicht bij de werkvloer. Met de professionals weer in de lead. De tijd is er rijp voor. De huidige generatie is het namelijk al gewend om adaptief te denken en weet uitstekend hoe te opereren in deze netwerkeconomie."

Lees in het digitale magazine op [staatvanhetmkb.nl](http://staatvanhetmkb.nl)

> **UC Group: 'Met Excel-management creëer je geen adaptieve organisatie'**



## Driver Human Capital

Goede werknemers die in staat zijn hun kennis en vaardigheden aan te passen aan veranderende eisen, zijn belangrijk voor de productiviteit en het concurrentievermogen van de economie. Er is een relatie tussen de kwaliteit van werknemers en de financiële en operationele resultaten en de productiviteit van bedrijven.<sup>32</sup> Voor veel mkb-ondernemers is het moeilijk om personeel met de juiste vaardigheden te vinden of om hun personeel te blijven ontwikkelen.<sup>33</sup> Dit is problematisch voor het groeivermogen van bedrijven.

Werknemers met de juiste vaardigheden zijn de sleutel tot succes als het gaat om digitalisering, innovatie en internationalisering. Hiervoor zijn bijvoorbeeld (basis-)ICT-vaardigheden, probleemoplossend denken en samenwerken zeer belangrijk. Ontwikkeling hiervan kan plaatsvinden via formele scholing, maar een groot deel gaat via informele scholing – de vaardigheden die opgedaan worden tijdens het werk.

Onderdelen van de driver human capital zijn:

- aantrekken van geschikt personeel
- behouden van geschikt personeel
- ontwikkelen van personeel
- op de juiste plaats inzetten van personeel.

### Kansen vooral op het gebied van verbeteren van vaardigheden

Veel bedrijven in het mkb hebben baat bij het verbeteren van vaardigheden van bestaande werknemers (*upskilling*). Verbeterde vaardigheden van werknemers bieden het mkb, naast een verhoogde productiviteit, ook de mogelijkheid om een sterkere positie te creëren in wereldwijde waardeketens.

Goed ontwikkelde werknemers zijn tevens waardevol in tijden van transitie, zoals organisatieveranderingen.<sup>34</sup> Slechts 17% van de werknemers in het mkb krijgt formele scholing via de werkgever. Hier liggen nog veel mogelijkheden voor mkb-ondernemers om zichzelf te verbeteren.<sup>35</sup> Daarnaast vraagt ook de ontwikkeling van ondernemers zelf aandacht.

### Belemmeringen

Het mkb ervaart, meer nog dan grote bedrijven, grote uitdagingen bij het aantrekken en behouden van personeel, zoals te zien is in het aantal uitstaande vacatures en de COEN-enquête. In de enquête geeft 24% van de ondernemers aan personeel als grootste uitdaging te zien.

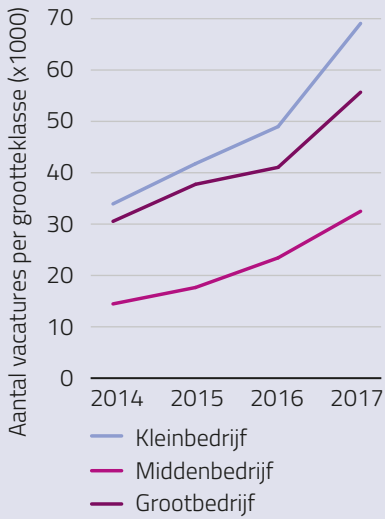
Het tekort aan technisch geschoold personeel is ook een kwestie die speelt in het mkb. Door de snelle digitale transformatie, internationalisering en het daarbij horende toenemende wereldwijde tekort aan vaardigheden verslechtert de relatieve positie van bedrijven in het mkb. Veel mkb'ers missen de capaciteiten en netwerken om talent te identificeren. Bovendien blijkt uit onderzoek dat ze over het algemeen minder aantrekkelijke werkvoorwaarden en condities kunnen aanbieden. Ook hebben veel ondernemers moeite met het op de juiste plek inzetten van bepaalde werknemers.<sup>36</sup>

Daarnaast lopen veel mkb-ondernemers tegen een aantal andere belemmeringen aan. Ze weten niet hoe en waar ze personeel kunnen (laten) opleiden, ze kampen met onzekerheid over de opbrengst van de investering of krijgen de financiering niet rond, of ze hebben geen opleidingscentrum in de buurt. Vaak leeft ook de angst dat een investering in opleiding zichzelf niet terugbetaalt en dat de werknemers snel van werkgever zullen wisselen. Onderzoek wijst echter uit dat on-the-job training de loyaliteit verhoogt en het risico op verloop verlaagt.<sup>37</sup>

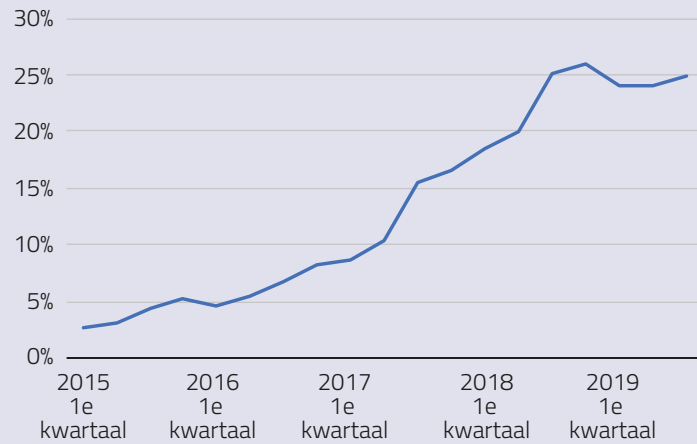
### Situatie in Nederland

Het aantal vacatures binnen het mkb blijft sterk toenemen. Bij bedrijven in het mkb staan 101.000 vacatures open. Tegelijkertijd ziet een kwart van de bedrijven een tekort aan arbeidskrachten als een belemmering voor zijn bedrijf. Het aantal banen is in 2017 gegroeid met 3,6%. De groei is sterker bij de 10% meest productieve bedrijven. Deze bedrijven betalen een hoger loon en trekken vaker dan de andere bedrijven personeel aan dat bij de vorige werkgever een contract voor onbepaalde tijd had.

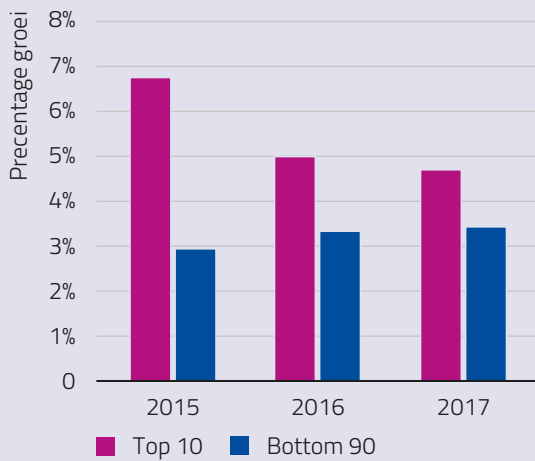
### Aantal vacatures neemt toe



### Steeds meer bedrijven ervaren tekort aan arbeidskrachten als belemmering



### Grootste netto banengroei bij meest productieve bedrijven



### Binnen het mkb

Zijn er **101.000** openstaande vacatures

➔ Dit is een sterke toename

### Bij de 10% meest productieve bedrijven:

Aantal banen met **4,8%** gegroeid

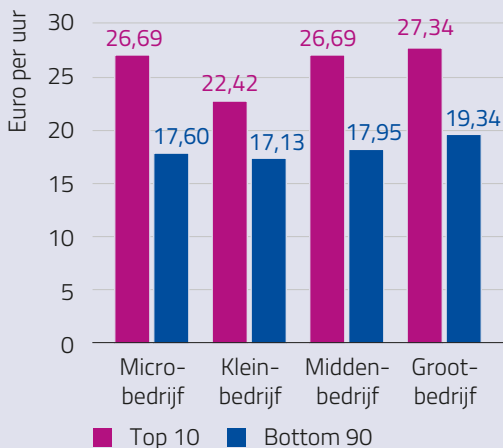
De urenlozen zijn **hoger** dan bij de rest

### Bij de rest:

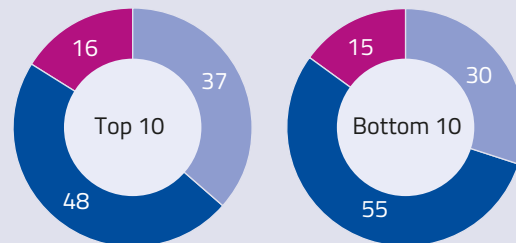
Aantal banen met **3,5%** gegroeid

Productievere mkb bedrijven trekken **meer personeel** aan vanuit een **contract voor onbepaalde tijd**

### Productievere bedrijven betalen hogere urenlozen



### Instroom bij productievere bedrijven vaker vanuit een contract voor onbepaalde tijd



Nieuwe instroom uit loondienst naar contractvorm bij oude werkgever

■ Bepaalde Tijd    ■ Onbepaalde Tijd    ■ Nvt



# Best practice driver Human Capital



Wie:	Marjolein Boezel
Naam bedrijf:	Van Raam
Activiteit:	Ontwikkelen en produceren van aangepaste fietsen
Waar:	Varsseveld
Aantal werknemers:	100+
Jaar oprichting:	1918

**Tevreden medewerkers kunnen een bedrijf in meerdere opzichten vooruit helpen. Daarom is *Human Capital* zo belangrijk bij Van Raam uit Varsseveld en MCM BV uit Marknesse.**

## Medewerkers 'meenemen'

*Marjolein Boezel:* "Wij vinden het belangrijk om medewerkers mee te nemen in de koers van het bedrijf. Vier keer per jaar houden we een bijeenkomst waarin we de lijnen uitzetten. Laatst hadden we daar een trendwatcher bij uitgenodigd. Ook hebben we overal in onze productieruimtes, de kantine, kantoren en pantry's digitale borden hangen, met ervaringen van onze klanten. Want als medewerkers de context niet snappen, dan veranderen ze niet. We moeten dat knopje echt 'aan' zetten."

## Loslaten en ruimte geven

*Cor van Vilsteren:* "Doelstelling van ons bedrijf is winst maken, maar wel in een prettige sfeer. Ik ben zelf medewerker geweest, dus snap hoe belangrijk dat is. Wanneer je strak leidinggeeft, maak je mensen mond dood. Bovendien kan ik niet alle ballen hooghouden. Op bepaalde terreinen werken hier mensen

die slimmer zijn dan ik. Het gaat om loslaten en ruimte geven. Soms denk ik: 'Gaaf dat wel goed?' Maar dan is het resultaat beter dan ik zelf had kunnen bedenken."

## Lerende netwerken

*Boezel:* "Met maakbedrijven in de Achterhoek, het Graafschapcollege en Santiz ziekenhuizen hebben wij de vereniging Smarthub Development opgezet. Doel is medewerkers aan te zetten tot een leven lang leren. We hebben lerende netwerken voor 3D Metaal printing, LEAN, QHSE, E-commerce, HRM en Finance. Binnenkort komen daar Engineering en Inkoop bij. Medewerkers kunnen zich voor deelname aanmelden, en zelf topics aandragen. Waar nodig zoeken wij daar dan een expert bij. Daarnaast stimuleren we medewerkers om tijdelijk bij andere bedrijven of instellingen aan de gang te gaan, zodat zij zich kunnen ontwikkelen en verbreden. Indien gewenst is er een coach die deze trajecten begeleidt."

<b>Wie:</b>	Cor van Vilsteren
<b>Naam bedrijf:</b>	MCM BV
<b>Activiteit:</b>	Plaatwerk, verspaning en constructie voor met name agrarische sector
<b>Waar:</b>	Marknesse
<b>Aantal medewerkers:</b>	65 (van wie 20 uitzendkrachten) + 20 oproepkrachten
<b>Jaar oprichting:</b>	1992

### 'Ademruimte' inbouwen

*Van Vilsteren:* "We hebben een platte organisatie. We geven afdelingen veel verantwoordelijkheden en medewerkers zijn vrij om hun vakantie in te plannen. We plannen ons bewust ook niet helemaal vol met werk, zodat er altijd ademruimte is. Ook voor ontspanning. Voor de binding tussen medewerkers krijgen we in de nieuwbouw een grote kantine met een ruim aanbod. Daar ligt ook fruit en we doen gezondheidschecks."

### Werk op maat

*Van Vilsteren:* "Twee medewerkers die nog twee jaar 'moesten', hebben we demotie aangeboden: een lagere functie met minder uren, maar ook minder druk. Zo konden zij drie jaar langer door. Waar dat kan passen we het werk zoveel mogelijk aan op de mensen."

### Employer branding

*Boezel:* "Goede medewerkers vasthouden: dat is een uitdaging. Daarom zetten we vol in op binden, boeien en vasthouden. Dat betekent goed luisteren naar wat medewerkers willen en hen bondgenoot maken van de doelen van de organisatie. Doen we dat goed, dan doen medewerkers vanzelf aan *Employee Branding* en

helpen zij mee het bedrijf te verkopen. Dat helpt bijvoorbeeld ook als we op zoek zijn naar nieuwe medewerkers."

### Ruimte voor ontwikkeling

*Van Vilsteren:* In functioneringsgesprekken geven we aan dat ontwikkeling belangrijk is, omdat je kennis anders achteruitgaat, en dat medewerkers daarvoor open moeten staan. Wij bekostigen opleidingen en maken daarvoor ruimte vrij in de werkplanning. Soms zetten we iemand ook bewust op een andere afdeling. Om te zien wat dat oplevert en om kennisuitwisseling te stimuleren."

Lees in het digitale magazine op [staatvanhetmkb.nl](http://staatvanhetmkb.nl)

- > Van Raam: 'Medewerkers binden, boeien en vasthouden'
- > MCM BV: 'Winst maken, maar wel in een prettige sfeer'



## Driver Procesoptimalisatie en Digitalisering

Een van de belangrijkste transitie die een grote invloed hebben op onze economie is digitalisering. Digitalisering beïnvloedt onze manier van werken en draagt sterk bij aan het efficiënter maken van bedrijfsprocessen. Deze verandering heeft daarom ook een sterke link met productiviteit.<sup>38</sup>

Onderdeel van procesinnovatie en digitalisering zijn:

- Verbeteren van werkprocessen (organisatorisch)
- Digitaliseren – het benutten van digitale mogelijkheden en gebruik van nieuwe en bestaande technologieën
- Data-gedreven sturing en besluitvorming

Hoewel in de wetenschappelijke literatuur overeenstemming bestaat over het belang van de digitale transitie voor productiviteit, blijkt het moeilijk om een directe relatie aan te tonen.<sup>39</sup> Uit de onderzoeksresultaten (zie de bijlage van het CBS) blijkt dat arbeidsproductiviteit positief correleert met investeringen in software en computers. Mogelijk is er sprake van een indirect effect, een factor die de andere productiviteitsfactoren positief beïnvloedt. Om digitalisering werkelijk te laten bijdragen aan productiviteitsgroei, moeten mkb-bedrijven niet te lang wachten met het adopteren en inzetten van digitalisering om werkprocessen te verbeteren. Voorlopers geven al aan dat de lat voor digitale transformatie steeds hoger is komen te liggen, waarbij de vastberadenheid van de ondernemer, focus op digitaal talent en adoptie van nieuwe technologie centraal staan.<sup>40</sup> Bedrijven in het mkb moeten er dus voor zorgen dat ze de boot niet missen.

### Kansen in nieuwe businessmodellen

Nieuwe digitale technologieën kunnen bedrijven ondersteunen bij het differentiëren van hun product, bij het opschalen en bij het creëren van betere samenwerking binnen de keten. Het omarmen van deze transitie geeft ruim baan aan nieuwe bedrijfsmodellen die een kortere tijd en afstand tot de markt hebben, en efficiëntere productie. Dit biedt nieuwe kansen voor kleine en flexibele ondernemingen.<sup>41</sup>

### Belemmeringen

Een deel van de mkb-bedrijven loopt achter in de adoptie van digitalisering. De grootste knelpunten zijn dat veel ondernemers de efficiency-baten van digitale oplossingen onderschatten en dat ondernemers de kennis missen om digitale oplossingen te implementeren.<sup>42</sup> Bedrijven die weten hoe ze hieruit winst kunnen halen, ondervinden vaak problemen bij de financiering en vervolgens bij het (her)scholen van hun werknemers om ermee te kunnen werken. Veel mkb-bedrijven missen daardoor kansen. Bovendien lopen veel mkb-bedrijven veiligheidsrisico's doordat zij onvoldoende aandacht hebben voor ICT-beveiliging.

Het lage gebruik van bestaande digitale technologieën vormt in zichzelf ook een barrière voor ondernemers om toekomstige transitie rondom digitalisering en procesoptimalisatie bij te benen. Bijvoorbeeld, bedrijven die kunstmatige intelligentie in een late fase oppakken, moeten door een bijna identieke leercurve als *first movers*.<sup>43</sup>

Daarnaast vormt onduidelijkheid in regelgeving voor het mkb, mede door een gebrek aan juridische kennis, een onevenredig grote barrière, in vergelijking tot het grootbedrijf.<sup>44</sup>

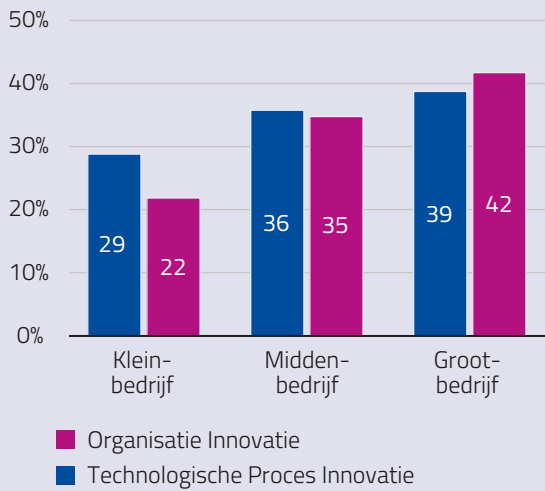
### Situatie in Nederland

Een aanzienlijk deel van Nederlandse mkb heeft online verkoop- of marketing kanaal. 28% van de mkb bedrijven bieden online bestellingen, boekingen en reserveringen aan. Anderzijds is het aandeel mkb-bedrijven dat gebruik maakt van big data en clouddiensten lager dan binnen het grootbedrijf. Vooral het kleinere mkb blijft achter. Ook is de ICT-beveiliging voor het kleinere mkb een aandachtspunt.

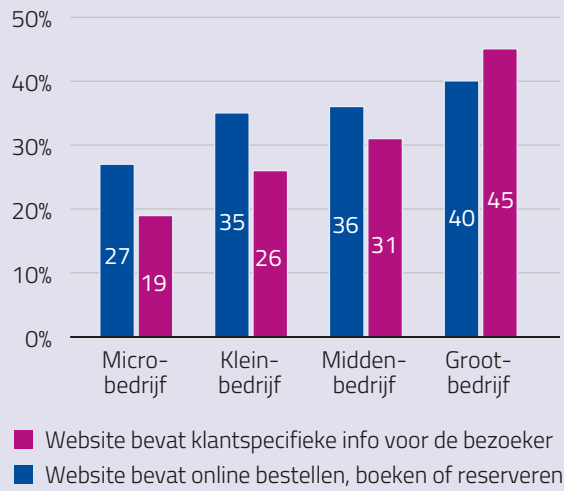


Het kleinbedrijf is minder vaak bezig met proces- en organisatieinnovatie

Percentage bedrijven dat innoveert



De website van kleinere bedrijven bevat minder vaak klantspecifieke informatie



Mkb bedrijven → Respectievelijk **33%** en **28%** doet aan procesinnovatie en organisatie-innovatie

Websites van het MKB

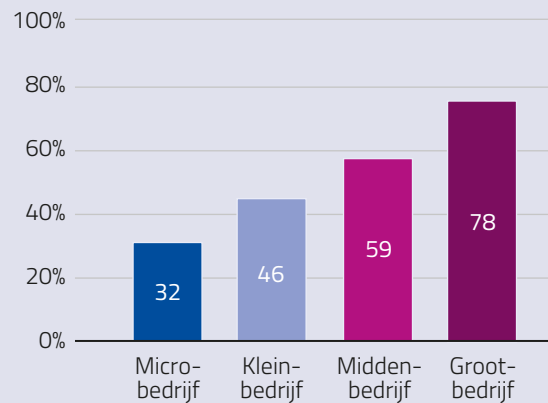
**28%** bevat online bestellen, reserveren of boeken  
**21%** bevat klant specifieke informatie voor bezoeker

Van het mkb

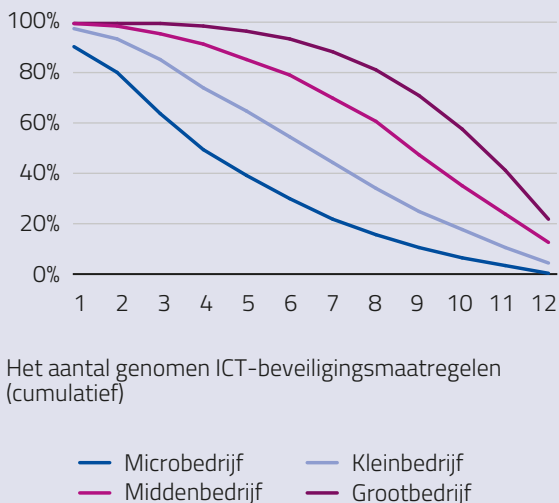
analyseert **15%** big data  
 gebruikt **35%** clouddiensten

**10%** van het microbedrijf neemt geen enkele ICT beveiligingsmaatregel

Het mkb gebruikt minder vaak clouddiensten

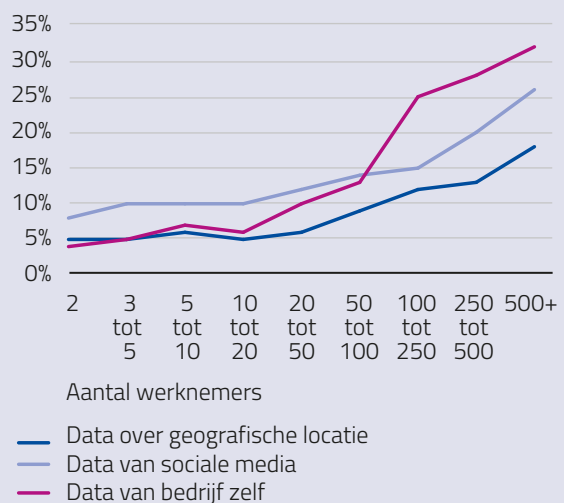


De ICT beveiliging is aandachtspunt bij kleinere bedrijven



Micro- en kleinbedrijf analyseert minder vaak big data

Analyse van big data naar bron



# Best practice driver Proces- optimalisatie en digitalisering



**Wie:** Dennis Hermans  
**Naam bedrijf:** Hermans  
**Activiteit:** Glaszetten, glasherstel en asbestverwijdering  
**Waar:** Zwanenburg  
**Aantal werknemers:** 80  
**Jaar oprichting:** 2012

**Het Haags Retailpunt helpt ondernemers in de stad om zich digitaal te profileren. Voor glaszetbedrijf Hermans uit Zwanenburg is digitalisering de motor voor procesoptimalisatie.**

## Optimalisatie via ict

*Dennis Hermans:* "Wij zijn constant bezig met bedrijfs-optimalisatie door ict. Zo hebben we een videowall waarop onze planners alle auto's zien die onderweg zijn. Met behulp van een dashboard, geavanceerde software en tracking kunnen we precies inschatten wie nog ruimte heeft voor extra afspraken. Goed voor de efficiency. Goed voor onze klanten. En goed voor het milieu, want dat scheelt veel vervoers-bewegingen."

## Partners inschakelen

*Hester Bunnik:* "'Local heroes' maken het verschil in onze winkelstraten. Wij proberen hen in positie te brengen. Bijvoorbeeld door hun verhaal digitaal te vertellen. Wij zoeken daar geschikte partners bij. Zo hebben we een groot project met Google opgezet: 'De weg naar online succes'. Ook koppelen we

studenten aan ondernemers om hen wegwijs te maken in sociale media. Heel praktisch en effectief."

## Eigen software

*Hermans:* "We importeren veel glas van over de grens. Zo halen we grote partijen uit China, Turkije, Duitsland en de Balkan. Om de import te vergemakkelijken hebben we een stuk software ontwikkeld dat goed aansluit bij wat de douane aan formaliteiten vraagt. Dat helpt ons sneller door de papierwinkel heen."

## Experimenteren helpt

*Bunnik:* "Binnen de landelijke Retail Agenda, een initiatief van het ministerie van Economische Zaken, hebben we in Den Haag een 'Retail Living Lab' opgezet om zo het thema innovatie een boost te geven. Het is een plek waar pioniers concepten uitproberen. Zoals een winkel die tegelijkertijd een fietsenstalling is,



**Wie:** Hester Bunnik  
**Naam bedrijf:** Haags Retailpunt ('Smart Shopping')  
**Activiteit:** Mkb-ondernemers ondersteunen bij digitalisering  
**Waar:** Den Haag  
**Aantal werknemers:** 3  
**Jaar oprichting:** 2016

werkplekken aanbiedt, en waar workshops en presentaties gegeven worden. De Haagse Hogeschool voedt dat met onderzoeken naar *future proof retail*. Deze experimenten leiden tot interessante samenwerkingen."

### Systemen slim koppelen

*Hermans:* "Een aantal jaren terug besloten wij niet voor een standaard ERP-product te gaan, maar voor het beste van het beste: voor cloud-pakketten waar veel ontwikkelkracht op zit. Met goede API's om ze met elkaar te laten praten. We hadden het systeem bijna klaar. En wisten in de pilotfase 16% efficiencywinst te boeken. Maar we stuitten op problemen die we niet konden oplossen. Zo ben ik constant bezig met optimaliseren. En natuurlijk stoot ik dan mijn neus weleens. Maar het levert ook veel op."

### Data voor sturing

*Bunnik:* "Met hulp van het CBS vergaren we in Den Haag omzettaaldata per winkelgebied. Dan zien we bijvoorbeeld waar de retail het goed doet en waar juist niet. Dat helpt bij de branchering van winkelgebieden

en bij de profilering ervan. De gemeente Den Haag ontwikkelt ook elke vier jaar de retailmonitor. Met behulp van deze data stellen we profielen van bezoekers op en kunnen we slimmere toekomstplannen per winkelgebied maken."

Lees in het digitale magazine op [staatvanhetmkb.nl](http://staatvanhetmkb.nl)

- Hermans: 'Ik denk constant na hoe het slimmer en beter kan.'
- Haags Retail Punt: 'Online profileren essentieel voor Local Heroes'



## Driver Productinnovatie

Veel bedrijven met een hoge productiviteit investeren in onderzoek en ontwikkeling (R&D) met als doel het verbeteren en vernieuwen van producten en het ontwikkelen van nieuwe producten. Daarbij zijn zij ook voortdurend op zoek naar nieuwe doelgroepen.

Hoewel veel innovaties voortkomen uit R&D, is dit niet altijd het geval. Incrementele productinnovaties kunnen ook ontstaan door terugkoppeling vanuit de markt, bijvoorbeeld middels klantcontact. We constateerden al dat de meest productieve bedrijven ook meer investeren in R&D. Volgens de OESO is er een sterke link tussen R&D en innovatie en de productiviteit van bedrijven. Innovatie heeft een sterke positieve invloed op zowel absolute productiviteit als de groei daarvan.<sup>45</sup>

Binnen het model van duurzame productiviteitsgroei verstaan we onder productinnovatie:

- Het verbeteren en vernieuwen van huidige producten
- Ontwikkelen van nieuwe producten voor huidige en nieuwe doelgroepen.

### Relatief kleine schaal biedt kansen

Kleinere bedrijven zijn vaak wendbaarder in hun bedrijfsvoering. Hierdoor hebben zij in veel gevallen een hogere innovatiesnelheid dan grote bedrijven. Veel van deze bedrijven kunnen handig inspelen op de opkomst van nieuwe bedrijfsmodellen en technologische ontwikkelingen. Veel van de kleine bedrijven die innoveren en succesvol zijn, maken tijdens innovatietrajecten relatief veel gebruik van samenwerking, netwerken en uitbesteden van onderzoek. Daarbij werkt het bedrijf in vergelijking tot het middenbedrijf en grootbedrijf relatief vaak samen met leveranciers en concurrenten.

### Belemmeringen

Het mkb ondervindt ook barrières. De voornaamste zijn de relatief hoge kosten en vaak moeizamere toegang tot netwerken en samenwerkingspartners.<sup>46</sup> Dit bemoeilijkt voor veel mkb bedrijven marktgedreven innovatie. Gemiddeld investeren kleine bedrijven minder in eigen R&D dan het midden- en grootbedrijf. Duurzame R&D-investeringen vragen om een lange (financiële) adem, capaciteit en vermogen om de uitkomsten optimaal te benutten. Het rondkrijgen van financiering voor R&D-trajecten is zeer belangrijk, maar is voor bedrijven in het mkb ook zeer lastig.

Innoverende bedrijven maken actief gebruik van externe kennis, maar zijn over het algemeen minder actief in nationale en internationale netwerken. Zo blijft veel kennis buiten bereik van de kleinere ondernemer, wat het innoveren van producten en diensten bemoeilijkt.

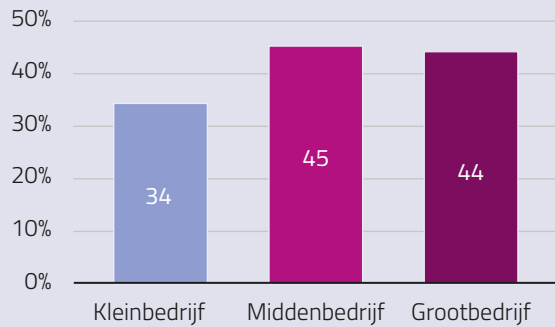
Voor veel mkb'ers is het in de praktijk lastig om marktgedreven te innoveren doordat zij minder schaal en capaciteit hebben en omdat zij beschikken over minder data en inzichten dan grote bedrijven. Dit kan ertoe leiden dat niet de volledige kennis van de markt wordt meegenomen in het innovatieproces en dat er te weinig aandacht is voor klantbeleving.

### Situatie in Nederland

40% van de mkb-bedrijven innoveert het product. Nieuwe producten zijn bij de innovators goed voor 11% van de omzet; hiervan komt 5% van producten die nieuw zijn voor de markt. Bij het mkb werken 46.537 vte aan onderzoek en ontwikkeling. Aan eigen onderzoek en ontwikkeling geeft het mkb 3,5 miljard euro per jaar uit. Daarnaast werkt het mkb veel samen bij innovatie. Hierbij wordt vooral samengewerkt met leveranciers (12%).

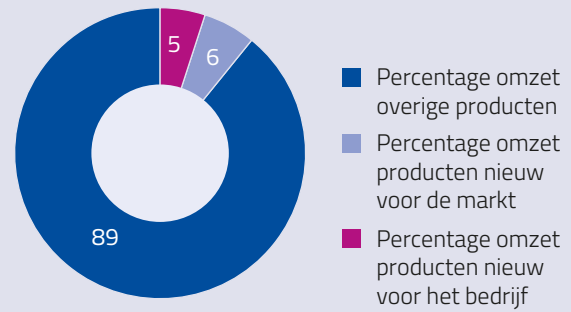
### Middenbedrijf is koploper in product-innovatie

Percentage bedrijven dat de producten innoveert



### 11% van omzet komt uit nieuwe producten

Percentage van de omzet uit nieuwe producten



### Bij mkb bedrijven

Doet **40%** aan productinnovatie **Werken 43.622 vte** aan eigen R&D **Dit is 56%** van het R&D personeel

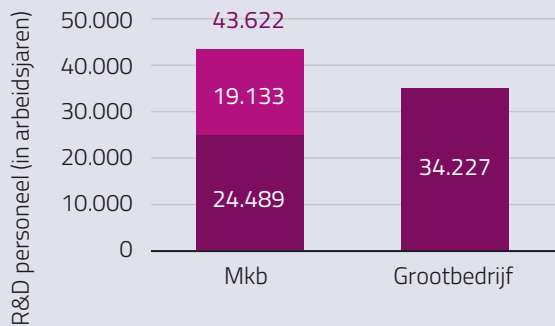
**Het mkb** geeft **3,4 miljard euro** uit aan eigen R&D

### Binnen het innoverende mkb

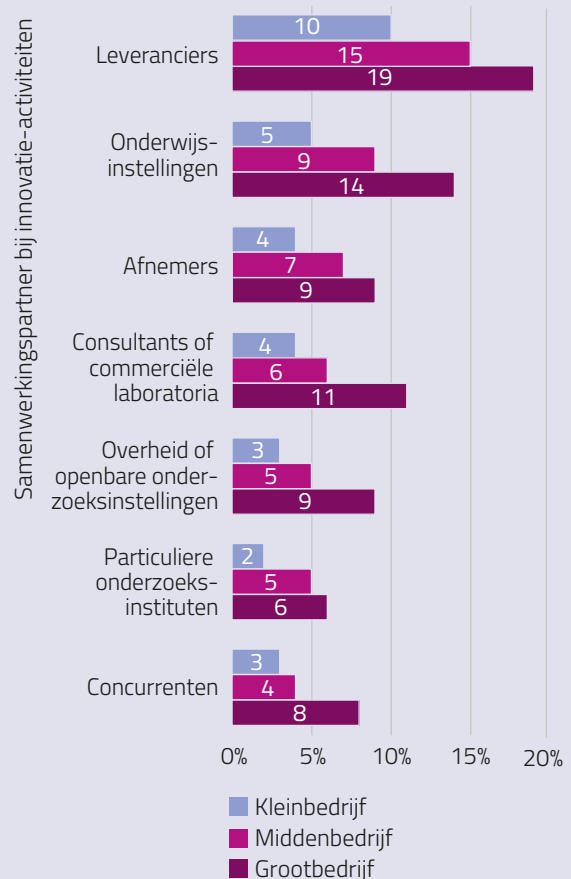
Zijn nieuwe producten goed voor **11%** van de omzet **12%** werkt bij innovatie samen met leveranciers

Dit is **44%** van de uitgaven aan eigen R&D

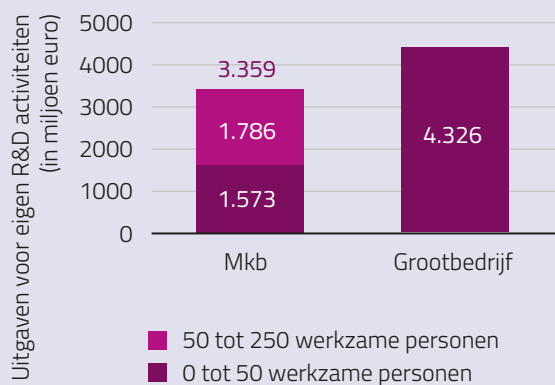
### Grootste deel van het R&D personeel is werkzaam bij mkb...



### Het mkb werkt bij innovatietrajecten minder vaak samen dan grootbedrijf

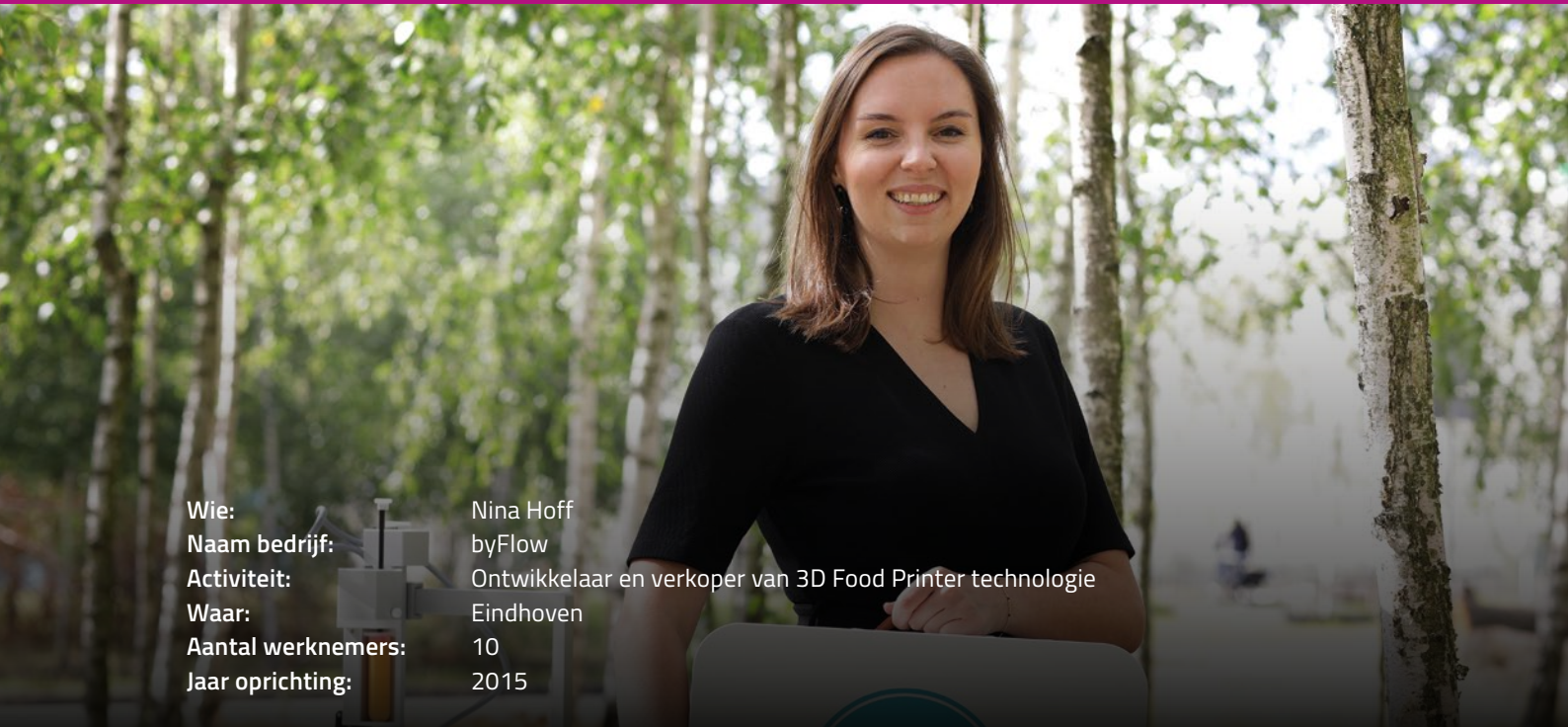


### ...maar grootbedrijf geeft meer uit aan eigen R&D dan mkb





# Best practice Productinnovatie



Wie:	Nina Hoff
Naam bedrijf:	byFlow
Activiteit:	Ontwikkelaar en verkoper van 3D Food Printer technologie
Waar:	Eindhoven
Aantal werknemers:	10
Jaar oprichting:	2015

**byFlow en Robin Radar zoeken voor innovatie de samenwerking met klanten. Daarnaast is het een kwestie van focus. En van doorzetten. Ook als het tegenzit.**

## Investeren in research

*Siete Hamminga:* "Kennis van instituten als ECN, TNO en ESA is vaak moeilijk in de markt weg te zetten. Maar Robin Radar is een mooi voorbeeld van de explosieve mix die ontstaat wanneer science en ondernemerschap. Wij kiezen voor *technology leadership*. En hebben on-Nederlands hoge ambities. Wij willen vooroplopen. Dat doen we door de beste mensen aan te trekken, medewerkers die graag in het front van de technologie opereren. En door miljoenen te investeren in innovatie."


## Focussen op kwaliteit

*Nina Hoff:* "We zijn leidend in de wereld op het gebied van 3D food printing. Wij zijn een ontwikkelclub en richten ons dus volledig op innoveren. Het produceren en assembleren van producten vinden wij niet

interessant. Dat kunnen andere bedrijven bovendien veel beter. Wij moeten ons op kwaliteit blijven focussen, kritisch blijven en telkens beseffen dat innovaties nu eenmaal tijd vergen."

## Ook als het tegenzit

*Siete Hamminga:* "Bestuurders en onze aandeelhouders begrijpen dat het nodig is om te (blijven) investeren in de ontwikkeling van onze radarsystemen. Ook als het even tegenzit. Er is dan immers niets zo makkelijk als het innovatiebudget terugschroeven. Maar dan haal je de ziel uit het bedrijf. We hebben namelijk ook mindere tijden gehad. Toen hebben we het volgehouden o.a. met behulp van een innovatiekrediet, die we inmiddels ook alweer hebben afbetaald."



<b>Wie:</b>	Siete Hamminga
<b>Naam bedrijf:</b>	Robin Radar
<b>Activiteit:</b>	Ontwikkelaar van radarinstallaties voor het opsporen van kleine objecten
<b>Waar:</b>	Den Haag
<b>Aantal werknemers:</b>	46
<b>Jaar oprichting:</b>	2010

### Markt erbij betrekken

*Hoff:* "We ontwikkelen 3D Food Printers maar zijn geen horeca-experts. Daarom werken we samen met onder andere restaurants. Bijvoorbeeld met Jan Slink in Wolvega, die onze ambassadeur is en meerdere 3D-printers in zijn restaurant heeft staan. We werken ook samen met kruidengigant Verstegen, die nieuwe pasta's ontwikkelt. En we betrekken de Food Industry markt steeds bij de ontwikkeling van ons product, en luisteren goed naar de behoeften die er leven."

### Scherpe keuzes maken

*Hamminga:* "We maken scherpe keuzes in wat we zelf doen en wat we uitbesteden. Onze kerncompetentie zit in het ontwikkelen van software en in het design van onze radarsystemen. De productie van onze systemen gaan we uitbesteden. Daarbij maken we toeleveranciers nadrukkelijk onderdeel van het team en delen we onze successen."

### Financiers voor meer armslag

*Hoff:* "We hebben de Food Industry bedrijven nodig voor meer financiële armslag, maar we maken dan wel duidelijke afspraken over wie waarover gaat."

Daarnaast is ons businessmodel zo ingericht, dat we zelf financieel gezond kunnen blijven."

### Benutten van Launching Customers

*Hamminga:* "Grote uitdaging is het vinden van *Launching Customers*: referentieklienten met wie je een band opbouwt, die begrip hebben voor eventuele en die jouw ambassadeurs willen zijn. Omgekeerd is het aan ons om de wensen van die klanten te vertalen naar onze innovatieagenda. Zo maken we ze onderdeel van het spel. En zo ontstaat wederzijds enthousiasme."

Lees in het digitale magazine op [staatvanhetmkb.nl](http://staatvanhetmkb.nl)

- > byFlow: 'Innovatie, samen met grote jongens'
- > RobinRadars: 'Launching Customers zijn cruciaal'



## Driver Internationalisering

Veel bedrijven kunnen de omzet verhogen en de kosten reduceren door uitbreiding van de in- of verkoopkanalen naar nieuwe regio's. Daarom zijn veel productieve bedrijven actief op verschillende geografische markten. Dit geldt in de eerste plaats voor het innovatieve mkb, waaronder startups en scale-ups, maar geldt óók meer in het algemeen voor bedrijven in het mkb. Het CBS heeft gekeken naar de relatie tussen export en arbeidsproductiviteit. Er blijkt een positieve correlatie tussen deze twee.

De driver internationalisering houdt in:

- Exporteren of importeren van goederen en diensten.
- Internationaal samenwerken, bijvoorbeeld op het gebied van innovatie.
- (buitenlandse) directe investeringen of aantrekken van (buitenlandse) investeerders
- Outsourcen van arbeid.

Naast direct internationaliseren kan een bedrijf ook indirect internationaliseren. Hiervan is sprake wanneer een mkb-bedrijf onderdeel wordt van een nationale *waardeketen* met een internationale focus, of deel gaat uitmaken van een wereldwijde *waardeketen*.

### Kansen op andere markten

De afzet van een bedrijf kan blijven groeien door nieuwe markten te benutten. Productieve bedrijven schudden daarmee bestaande bedrijven wakker en dwingen hen ook productiever te gaan werken. Samenwerking met internationale bedrijven bevordert vaak R&D en innovatie, en geeft meer toegang tot andersoortige producten en diensten. Uit onderzoek blijkt dat slechts een klein deel van mkb-bedrijven daadwerkelijk de markt naar andere gebieden verbreedt, een nog kleiner deel onderneemt internationaal.

### Barrières tot internationalisering

Het mkb is doorgaans op minder markten actief dan het grootbedrijf. Dit is zeker zo als we kijken naar internationale markten. Voor een aanzienlijk aantal mkb'ers vormen vooral de kosten en de risico's een barrière om toe te treden tot een nieuwe markt.

Volgens een recent onderzoek van de Europese Commissie kiezen bedrijven doorgaans niet voor het exporteren van goederen vanwege een aantal externe en interne factoren.

Tot de belangrijkste externe belemmeringen behoren een gebrek aan kennis over buitenlandse markten, gebrek aan begrip van de wettelijke en juridische omgeving, gebrek aan inzicht in economische ontwikkelingen, hoge kosten voor het oplossen van grensoverschrijdende geschillen en klachten en ten slotte problemen bij het vinden van zakenpartners. Belangrijkste interne redenen om niet te exporteren zijn een gebrek aan personeel dat kan omgaan met exportkwesties en over de juiste taalvaardigheden beschikt en de omvang van de investering die nodig is om buitenlandse markten te bedienen.<sup>47</sup>

### Situatie in Nederland

Van de mkb-bedrijven (inclusief zzp) importeert 30% goederen of diensten. 11% van deze bedrijven exporteert goederen of diensten. 7% van deze bedrijven is *two-way trader*, dus zowel importeur als exporteur. Kijken we naar goederenexport dan zien we dat meer dan de helft (57%) van het middenbedrijf exporteert. Ook zien we dat veel bedrijven in de industrie en handel goederen exporteren. Voor nieuwe goederenexporteurs zijn vooral België en Duitsland veelvoorkomende exportbestemmingen.



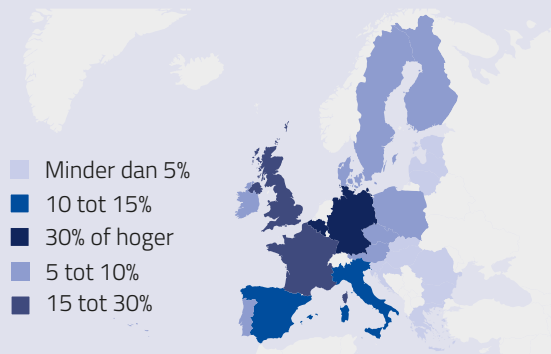
### Er zijn meer bedrijven die importeren dan exporteren



Aantal bedrijven die goederen en /of diensten importeren en /of exporteren

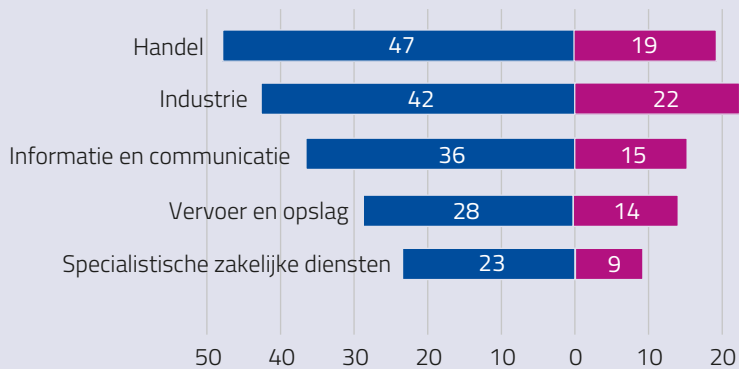
*Cijfers zijn inclusief ZZP*

### Nieuwe exporteurs handelen vooral dicht bij huis



Exportbestemmingen van bedrijven die voor het eerst goederen exporteren

### Vooral bedrijven in de handel en industrie handelen veel over de grens



% bedrijven per sector dat goederen en/of diensten exporteert

■ Importeur ■ Exporteur

import goederen of diensten



**339.130** bedrijven

export goederen of diensten



**124.735** bedrijven

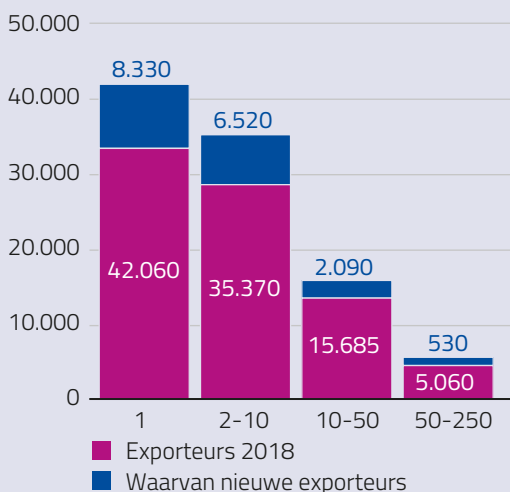
Met name in de sectoren: **industrie en handel**

**57%** van het middenbedrijf en **38%** van het kleinbedrijf exporteert goederen

**Startende goederenexporteurs** exporteren met name naar **Duitsland en België**

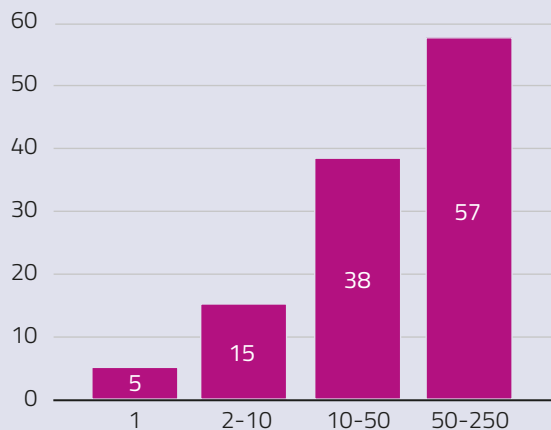
### Grootste aandeel exporteurs zijn kleine bedrijven...

Aantal mkb bedrijven dat goederen exporteert per grootteklasse



### ...maar relatief gezien exporteren grotere bedrijven meer

Percentage mkb bedrijven dat goederen exporteert



# Best practice driver

## Internationalisering



Wie:	Manon van Essen
Naam bedrijf:	Magioni
Activiteit:	Ontwikkelaar en producent van gezonde pizza's
Waar:	Amsterdam
Aantal werknemers:	10
Jaar oprichting:	2016

**Internationaal groeien is een kwestie van doorzetten. En van de juiste kennis en partners in huis halen. LEDfactory b.v. uit Leeuwarden en het hoofdstedelijke Magioni hebben daar ervaring mee.**

### Mix van verkoopkanalen

*Manon van Essen:* "Het is onze ambitie om met onze gezonde pizza's marktleider te worden in Europa. Dit doen we in samenwerking met onze partners in de retail, foodservice en recentelijk hebben we hier onze eigen foodtruck aan toegevoegd. Inmiddels zijn we aanwezig in vijf landen en blijven we onze grenzen verkennen. De marketingactiviteiten die we doen zijn met name online georiënteerd, omdat onze doelgroep digitaal gedreven is. Daarnaast kiezen we bijvoorbeeld voor aanwezigheid op festivals om onze naamsbekendheid onder de doelgroep te vergroten. Door niet te kiezen voor traditionele kanalen kunnen we de kosten laag houden."


### Producten op maat

*Trudie Timmerman:* "Wij hebben de ambitie om onze Led-lichtoplossingen voor de agrarische sector wereldwijd aan de man te brengen. Nu doen we dat al

rechtstreeks in zeven landen en werken we in 43 andere landen met distributeurs. Dat vraagt om producten die per werelddeel verschillen. We weten immers dat een kip in Duitsland ander licht nodig heeft dan een kip in Azië. Productontwikkeling doen wij helemaal zelf, met behulp van twee Duitse onderzoeksinstituten. En uiteraard werken we nauw samen met boeren. Want zij weten als geen ander wat goed is voor hun dieren."

### Hulp van experts

*Van Essen:* "Dankzij een voucher van het ministerie van Economische Zaken kregen wij de kans om *low key* onze exportkansen te onderzoeken. Daar hebben wij een specialistisch bedrijf voor in de arm genomen. Dat bedrijf heeft een marktanalyse gemaakt. Wij hebben ons er nooit voor geschaamd dat we klein zijn. 'We weten het niet, maar we willen het wel leren': met die instelling zoeken we partners die ons verder kunnen helpen. "



**Wie:** Trudie Timmerman  
**Naam bedrijf:** LEDfactory b.v.  
**Activiteit:** Verlichtingstoepassingen voor de agrarische sector  
**Waar:** Leeuwarden  
**Aantal werknemers:** 16  
**Jaar oprichting:** 2008

### Mix van activiteiten

*Timmerman:* "Wij nemen actief deel aan het Dutch Poultry Center, dat toonaangevende Nederlandse bedrijven en instituten in de pluimveesector presenteert op de internationale markt. Ook bezoeken we wereldwijd beurzen van de verlichtingsbranche. Per land doen we bovendien marktonderzoek, uitgevoerd door studenten van de Hanze Hogeschool en de Universiteit Groningen en zijn we present aan ondernemerstafels. Sinds kort onderzoeken we ook of we een rol kunnen spelen in handelsmissies."

### Meeliften op wat werkt

*Van Essen:* "We liften zoveel mogelijk mee op de verkoopkanalen van retailers. Onze strategie is gericht op uitbreiding in die landen waar een 'versvak' in supermarkten gebruikelijk is: in Scandinavië en de Germaanse landen. Vervolgens benaderen we per land de retailer met de beste *fit* met onze producten, om op die manier voet aan de grond te krijgen. 'Dit werkt goed in Nederland. Hoe kunnen we dat ook bij jullie tot een succes maken?' Daarna tweaken we onze producten en zetten we onze digitale kanalen aan."

### Kwestie van doorzetten

*Timmerman:* "De politiek wil dat we internationaler opereren. Maar als je op problemen stuit, zijn er bijna geen antwoorden. De ondersteuning vanuit de overheid zou echt beter kunnen. Aan de andere kant: iedereen kent de taal van de handel. En 'Made in Holland' is internationaal een sterk merk. Dus is het ook een kwestie van doorzetten en niet terugdeinzen bij tegenslag. Dan komt het wel goed."

Lees in het digitale magazine op [staatvanhetmkb.nl](http://staatvanhetmkb.nl)

- > LEDfactory BV: 'Met home-made eigen producten de hele wereld over.'
- > Magioni: 'Wij willen Europese marktleider worden.'



## Driver Management-praktijken

Jesse Groenewegen, RaboResearch

### Managementpraktijken en bedrijfsprestaties in Nederland

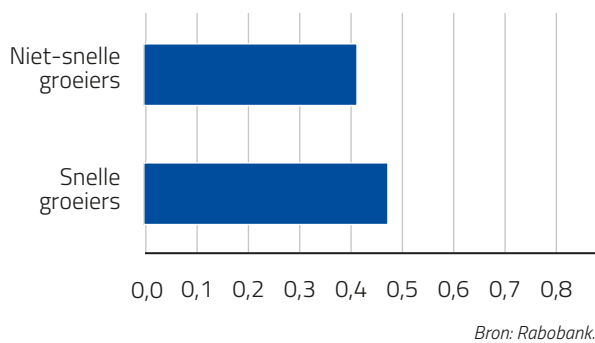
De kwaliteit van managementpraktijken is belangrijk voor de prestaties van bedrijven. Nederlandse mkb'ers met goede managementpraktijken groeien zowel qua omzet als qua winst sneller dan mkb'ers met minder goede managementpraktijken (figuur 3.1 en figuur 3.2).

Kijkend naar de specifieke praktijken waarop deze snelle groeiers op het gebied van omzet en winst beter scoren dan de rest, dan zijn dat vooral personeelsmanagementpraktijken (figuur 3.3).

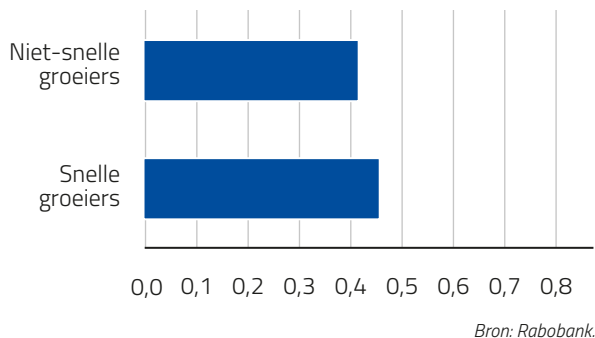
Met andere woorden, de gemiddelde snelle groeier is beter in het aantrekken van nieuw talent en het behouden en ontwikkelen van zijn werknemers. Dit onderstreept het belang van menselijk kapitaal voor bedrijfsprestaties.

Snelle groeiers hebben dus betere managementpraktijken. Andersom geldt ook dat bedrijven met betere managementpraktijken sneller groeien.<sup>48</sup> Daarnaast zijn ze productiever.<sup>49</sup> En uit internationaal onderzoek blijkt onder meer dat ze ook innovatiever zijn<sup>50</sup> en zuiniger omgaan met energie.<sup>51 52</sup>

**Figuur 3.1:** Bedrijven met snelle omzetgroei hebben betere managementpraktijken.



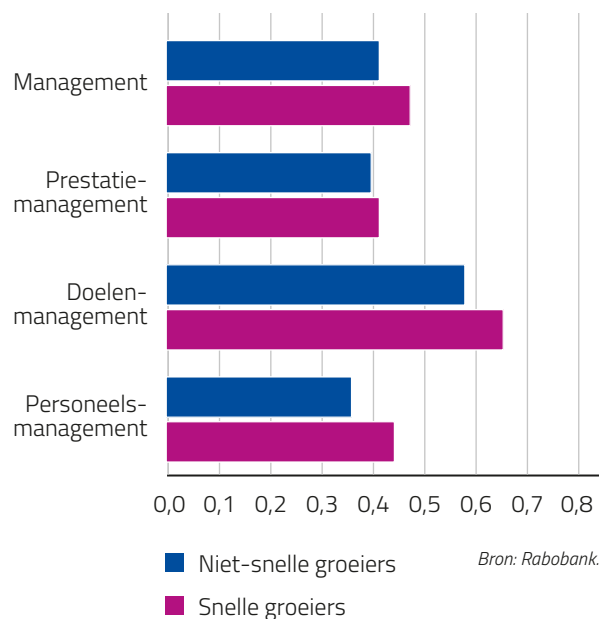
**Figuur 3.2:** Bedrijven met snelle winstgroei hebben betere managementpraktijken.



Gemiddelde kwaliteit van managementpraktijken van snelle en niet-snelle groeiers, van 0 (slechtste praktijk) naar 1 (beste praktijk)

Groei is gedefinieerd als meer dan 20% groei in 3 jaar tijd. De analyse is gebaseerd op een steekproef van 1.048 bedrijven uit de business economy. Het verschil tussen snelle en niet-snelle groeiers is significant op het 1%-niveau, ook wanneer wordt gecontroleerd voor factoren zoals omvang van het bedrijf, leeftijd van het bedrijf, gemiddeld opleidingsniveau van werknemers en de sector waarin het bedrijf actief is.

**Figuur 3.3:** De snelste groeiers doen het vooral beter qua personeelsmanagement.



Gemiddelde kwaliteit van managementpraktijken van snelle en niet-snelle groeiers, van 0 (slechtste praktijk) naar 1 (beste praktijk)

Hier zijn de managementpraktijken van bedrijven met snelle en niet-snelle omzetgroei vergeleken. Snelle groei is gedefinieerd als meer dan 20% groei in 3 jaar tijd. Onderscheid op basis van snelle en niet-snelle winstgroei levert vergelijkbare resultaten op. De analyse is gebaseerd op een steekproef van 1.048 bedrijven uit de business economy. Het verschil tussen snelle en niet-snelle groeiers is op alle dimensies behalve monitoring significant op het 1%-niveau, ook wanneer wordt gecontroleerd voor factoren zoals omvang van het bedrijf, leeftijd van het bedrijf, gemiddeld opleidingsniveau van werknemers en de sector waarin het bedrijf actief is.

## Wat zijn managementpraktijken?

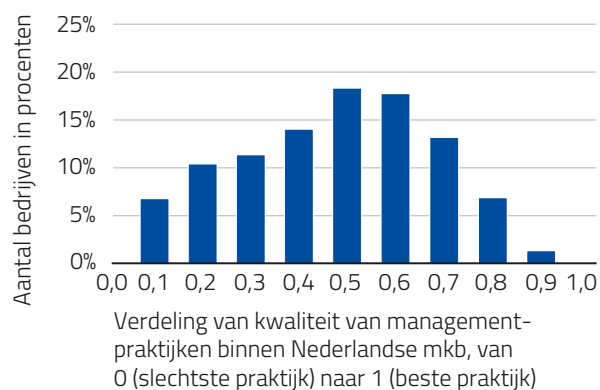
Managementpraktijken kunnen in drie categorieën worden onderverdeeld: doelenmanagement, prestatie-management en personeelsmanagement<sup>53</sup>. Het gaat er hierbij om hoe de dagelijkse werkprocessen zijn ingericht: worden er ambitieuze maar haalbare lange termijn doelen gesteld die bij iedereen binnen het bedrijf bekend zijn (doelenmanagement)? Wordt de voortgang richting deze doelen systematisch bijgehouden met behulp van duidelijke KPI's (prestatie-management)? En ligt er voldoende nadruk op het aantrekken van talent, en het behouden en ontwikkelen van het huidige werknemersbestand (personeelsmanagement)? Het gaat hierbij nadrukkelijk om processen en praktijken, en niet om de kwaliteiten en eigenschappen van individuele managers of ondernemers, alhoewel die uiteraard wel bijdragen aan het inrichten van goede of minder goede managementpraktijken binnen hun bedrijf.

## Situatie in Nederland

Binnen het Nederlandse mkb bestaan grote verschillen in managementkwaliteit (figuur 3.4).

Er is een kleine kopgroep, een omvangrijk peloton en een groep achterblijvers. Het kwaliteitsverschil tussen de koplopers en de rest is het grootste voor de klein- en microbedrijf, waarbij wel geldt dat de best gemanagede kleine bedrijven het even goed doen als de best gemanagede middenbedrijven (figuur 3.5).<sup>54</sup>

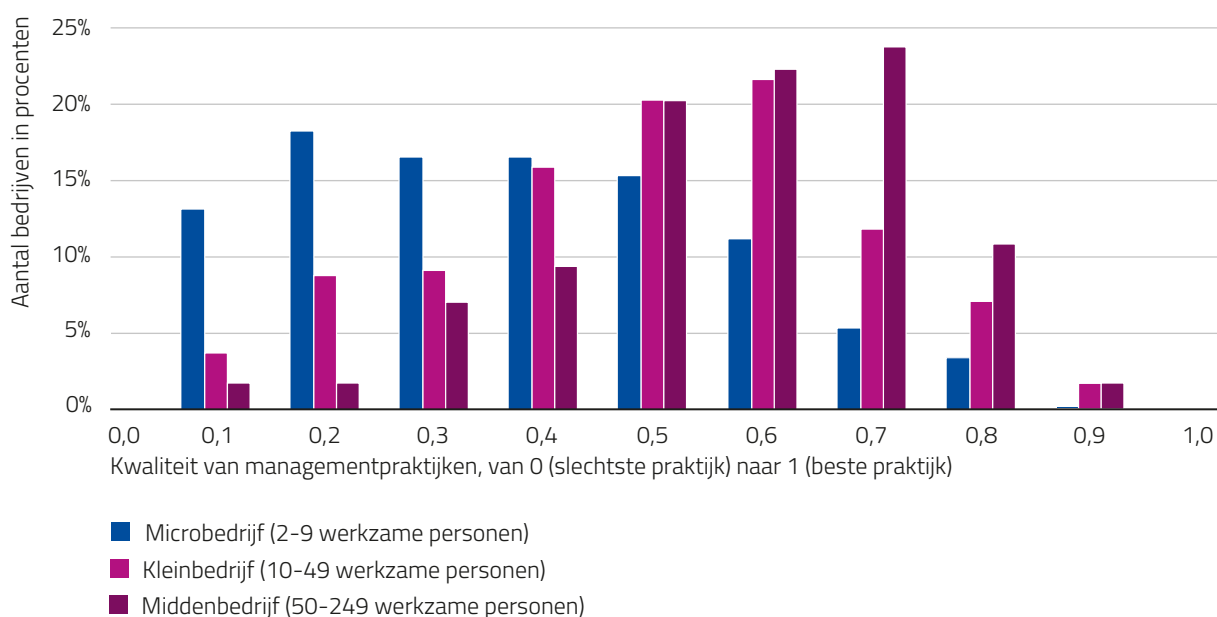
**Figuur 3.4:** Grote verschillen in kwaliteit van management binnen Nederlands mkb.



De analyse is gebaseerd op een steekproef van 1.048 bedrijven uit de business economy.

Bron: Rabobank.

**Figuur 3.5:** Microbedrijf heeft grootste verbeteringslag te maken.



De analyse is gebaseerd op een steekproef van 1.048 bedrijven uit de business economy

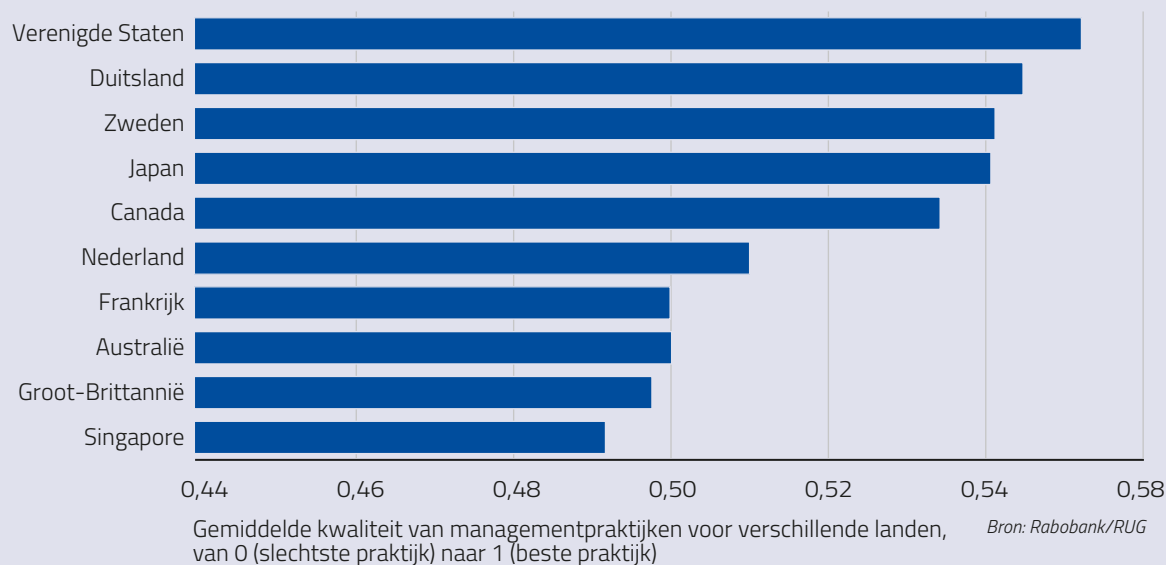
Bron: Rabobank.

### Hoe goed is het management van Nederlandse bedrijven in internationaal opzicht?

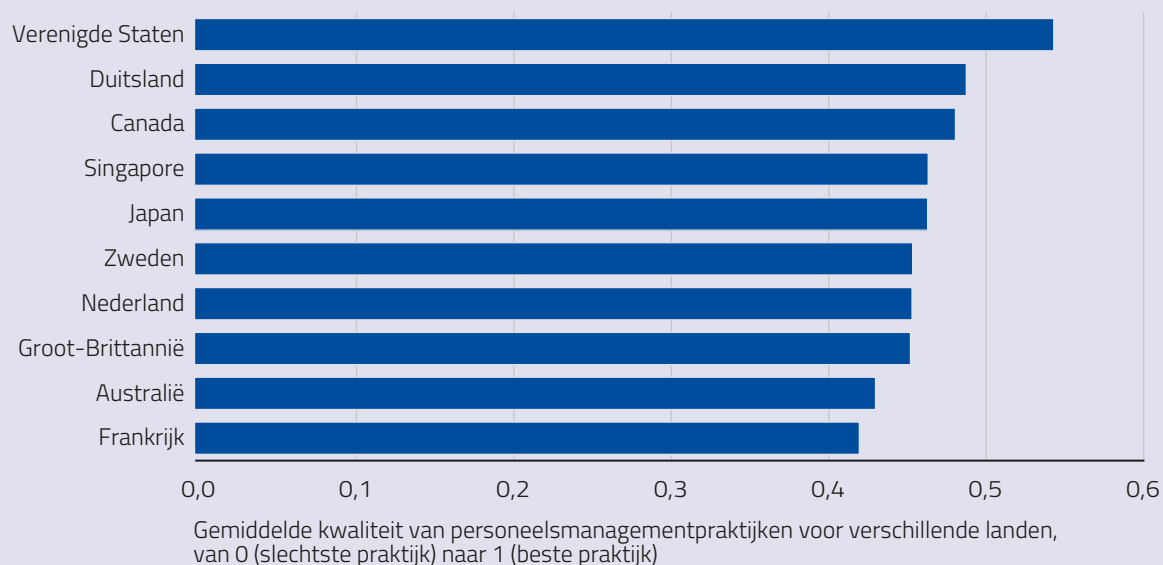
Er is nog geen managementonderzoek uitgevoerd dat het Nederlandse mkb vergelijkt met het mkb in andere landen. Wel zijn Nederlandse industriële bedrijven met meer dan 50 werknemers vergeleken met hun internationale tegenhangers.<sup>55</sup> In deze internationale vergelijking staat Nederland op de zesde plaats (figuur 3.6).

Kijkend naar de onderliggende dimensies doet de Nederlandse industrie het op personeelsmanagement het slechtst. Daar staat Nederland daar gedeeld zesde (figuur 3.7). Beloningen (financieel of niet-financieel) voor goede prestaties zijn bijvoorbeeld minder hoog en onderscheidend dan in andere landen.

**Figuur 3.6:** Nederlandse industrie staat internationaal zesde op management...



**Figuur 3.7:** ...maar qua personeelsmanagement doet Nederland het minder goed.



## Barrières

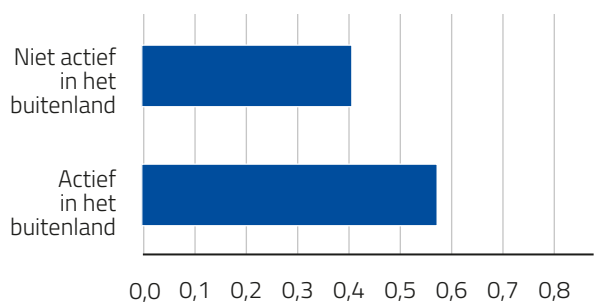
Welke factoren bepalen de kwaliteit van managementpraktijken van bedrijven en verklaren daarmee de verschillen tussen bedrijven, zoals te zien in de figuren 3.4 en 3.5? Het antwoord op deze vraag kan ondernemers helpen om de kwaliteit van managementpraktijken binnen hun bedrijf te verbeteren en zo barrières naar betere managementpraktijken te slechten.

Er is een sterke samenhang tussen het gemiddeld aantal trainingdagen dat werknemers op kosten van de werkgever volgen enerzijds en de kwaliteit van management anderzijds<sup>56</sup>. Ook het gemiddelde opleidingsniveau van werknemers draagt positief bij aan managementkwaliteit<sup>57</sup>. Opleiding en bijscholing zorgen ervoor dat werknemers ontvankelijker zijn voor nieuwe managementpraktijken of ze zelf aandragen.

Verder hebben bedrijven er baat bij als zij iemand 'van buiten' de directiekamer binnenhalen. Familiebedrijven zijn gemiddeld genomen iets minder goed gemanaged dan niet-familiebedrijven, maar dit verschil verdwijnt zodra zij ook een of meerdere externe managers aanstellen<sup>58</sup>.

Daarnaast is buitenlandervaring van belang. Multinationals worden gemiddeld genomen beter gemanaged dan niet-multinationals (figuur 3.8). Mogelijk leren zij van hun ervaringen in verschillende landen en ontwikkelen op dergelijke wijze gemiddeld een hogere kwaliteit van managementpraktijken<sup>59</sup>.

**Figuur 3.8:** Bedrijven die actief zijn in het buitenland worden beter gemanaged.



Bron: Rabobank

*Gemiddelde kwaliteit van managementpraktijken voor multinationals en niet-multinationals, van 0 (slechtste praktijk) naar 1 (beste praktijk)*

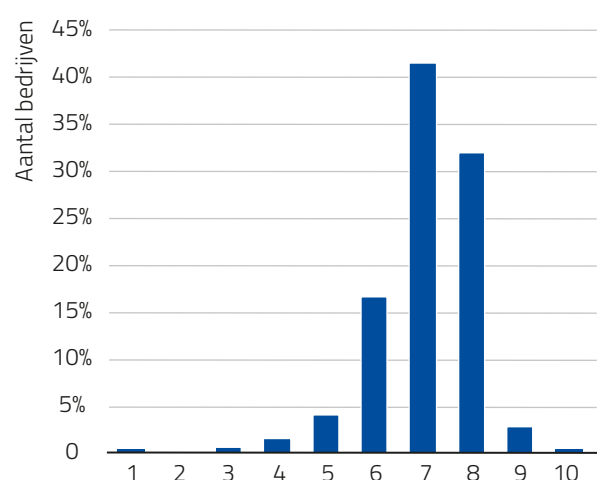
*De analyse is gebaseerd op een steekproef van 1.048 bedrijven uit de business economy. Het verschil tussen multinationals is significant op het 1%-niveau, ook wanneer wordt gecontroleerd voor factoren zoals omvang van het bedrijf, leeftijd van het bedrijf, gemiddeld opleidingsniveau van werknemers en de sector waarin het bedrijf actief is.*

Deze drie factoren – opleiding en bijscholing, het binnenhalen van een externe blik en leren van buitenlandervaring – wijzen alle op het belang van kennis van goede managementpraktijken. Bedrijven die kennis van buiten binnenhalen hebben dus een voorsprong op concurrenten die dat niet doen. Een open en actieve houding is cruciaal om hiermee daadwerkelijk aan de slag te gaan. Dat begint met bewustwording van eigen kwaliteiten en tekortkomingen. De meerderheid van ondernemers en managers schat de kwaliteit van managementpraktijken binnen het eigen bedrijf in als bovengemiddeld (figuur 3.9). Dat is een eerste stap in de richting van verbetering.

Ondernemers zijn daarom gebaat bij periodieke reflectie op de kwaliteit van managementpraktijken binnen hun bedrijf. Een mogelijkheid daarvoor is deelname aan een zakelijk netwerk<sup>60</sup> of gebruikmaking van een managementbenchmark<sup>61</sup>.

Na bewustwording van eigen kwaliteiten kunnen veel ondernemers een steuntje in de rug gebruiken om hun managementpraktijken daadwerkelijk te verbeteren. Uit internationaal onderzoek blijkt dat coaching door meer ervaren ondernemers hierbij kan helpen<sup>62</sup>. Bedrijven, belangenorganisaties en overheid zouden kunnen samenwerken om dergelijke leerverbanden op te zetten. Voor de precieze inrichting van dergelijke interventies in Nederlandse context zijn dan wel meer (beleids-)experimenten op het gebied van management nodig.

**Figuur 3.9:** Meerderheid managers en ondernemers overschat eigen managementpraktijken.




Bron: Rabobank/RUG

*Verdeling van zelfscores kwaliteit van managementpraktijken van 1 (laagste zelfscore) naar 10 (hoogste zelfscore)*



# Best practice driver Managementpraktijken



<b>Wie:</b>	Christien Lycklama à Nijeholt
<b>Naam bedrijf:</b>	Hoekstra BV
<b>Activiteit:</b>	Vervoer van bijzondere goederen
<b>Waar:</b>	Sneek
<b>Aantal werknemers:</b>	155
<b>Jaar oprichting:</b>	1929

Hoekstra BV uit Sneek stuurt op vijf kpi's en ziet medewerkerstevredenheid als randvoorwaarde voor succes. Craft-brouwerij Jopen uit Haarlem investeert in de kwaliteit van het management en komt sindsdien meer toe aan nadenken over de toekomst.

## Investeren in management

*Michel Ordeman en Lydian Zoetman:* "Ons bedrijf is fors gegroeid. We beseffen dat we sommige werkzaamheden, zoals HR, er niet meer even 'bij' kunnen doen. Dus hebben we professionals in huis gehaald: een brouwerijmanager, een financieel manager, een marketingmanager en een salesmanager. Mensen die op hun terrein meer weten dan wij. Sindsdien hebben wij meer tijd voor de helikopterview en de koers van het bedrijf."

## Meten is weten

*Christien Lycklama à Nijeholt:* "Medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid, betrouwbaarheid, efficiency en winstgevendheid: dat zijn de vijf kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) waar Hoekstra BV op stuurt. Onze norm is dat 99,5% van onze activiteiten foutloos en op tijd plaatsvinden. We gebruiken Business Intelligence tools en data uit onze

boordcomputers om dit te monitoren. Is er iets structureel mis, dan roepen we de betrokken medewerkers bij elkaar."

## Aandacht voor medewerkers

*Michel Ordeman en Lydian Zoetman:* "Als je als ondernemer niet in staat bent om medewerkers naar een hoger niveau te tillen, dan doe je het niet goed. Mensen hebben groeiambities. Daar moet je ze bij ondersteunen. Wij hebben ontdekt dat we dat zonder investering in het management niet konden waarmaken."

## Frisse blik

*Lycklama à Nijeholt:* "Regelmatig organiseren we sessies met klanten en medewerkers om onze bedrijfsprocessen te verbeteren. Ook werken we samen met onderwijsinstellingen; studenten die met een casus aan de slag gaan. Externen leveren ons





**Wie:** Michel Ordeman en Lydian Zoetman  
**Naam bedrijf:** Jopen Bier  
**Activiteit:** Brouwen van bier  
**Waar:** Haarlem  
**Aantal werknemers:** 185  
**Jaar oprichting:** 1994

vaak nieuwe inzichten op. Maar verbeteren zit ook in ons DNA: we kijken samen voortdurend hoe we iets beter kunnen doen.”

### Procesmanagement van iedereen

*Ordeman en Zoetman:* “Hoe efficiënt en effectief werken we eigenlijk? Afdelingen in ons bedrijf meten dat nu met behulp van tools. Bijvoorbeeld hoe de productiviteit en bezettingsgraad in onze brouwerijen is. Medewerkers voeren de data zelf in. Daardoor voelen zij zich verantwoordelijk voor de resultaten en zijn ze automatisch gefocust op procesverbeteringen.”

### Flexibiliteit naar medewerkers

*Lycklama à Nijeholt:* “Het is essentieel dat onze medewerkers goed in hun vel zitten. Dat begint al als iemand hier komt solliciteren. ‘Hoe wil jij dat jouw werkweek eruitziet’, is mijn allereerste vraag. Onze medewerkers kunnen van week tot week variëren hoeveel uur zij werken. Zijn zij tevreden, dan wordt het doorpakken op de andere kpi’s een stuk eenvoudiger. Zo hebben we een speciale app ontwikkeld waarin medewerkers verbeterpunten aandragen. Daar wordt veel gebruik van gemaakt.”

### Meer diepgang in managementrapportages

*Ordeman en Zoetman:* “Een directe opbrengst van kwalitatief goed management, is dat we meer diepgang hebben in onze financiële en andere managementrapportages. Ze geven niet louter een beeld van hoe we het gedaan hebben, maar zijn sturend voor de toekomst. Ook hebben we nu ruimte om na te denken over hoe we ons merk kunnen uitbouwen. Het bedrijf ontwikkelt zich daardoor evenwichtiger en meer gestructureerd.”

Lees in het digitale magazine op [staatvanhetmkb.nl](http://staatvanhetmkb.nl)

- > Hoekstra BV, Sneek: **‘Tevreden medewerkers maken het verschil’**
- > Jopen BV, Haarlem: **‘Meer tijd voor een helikopterview’**





# Geef ruimte aan ondernemers

Het overheidsbeleid richt zich op het scheppen van de juiste randvoorwaarden voor ondernemerschap, zoals goed toegankelijke financiering, consistente fiscaliteit en betrouwbare wet- en regelgeving. Beleid dient ook flexibel te zijn; veranderende omstandigheden vragen om aanpassingen. Het is van belang dat beleid rekening houdt met de grote transities, zoals digitalisering en verduurzaming, waarmee ondernemers te maken hebben en zullen krijgen, juist in het mkb.

**Het mkb is het fundament van de Nederlandse economie: het verdienvermogen van juist deze bedrijven is daarom van groot belang. Meer inzetten op het verhogen van de productiviteit van het mkb-peloton heeft grote effecten voor het structurele groeivermogen van de gehele economie. En dus is gerichte beleidsaandacht nodig voor de groep bedrijven die niet behoren tot de kopgroep, waarin de grootste groeiers in aantallen werknemers of productiviteit zich bevinden. Op basis van de analyse die ten grondslag ligt aan dit Jaarbericht noemt het Comité een aantal aandachtspunten.**

### **Stimuleer doorgroei en vergemakkelijk opnieuw beginnen**

De analyses in dit Jaarbericht wijzen erop dat bedrijven onvoldoende investeren om door te kunnen groeien, ondanks de hoogconjunctuur van de afgelopen jaren. Slechts een beperkt deel van de mkb-bedrijven groeien door, terwijl doorgroei wel wenselijk is: grotere bedrijven zijn gemiddeld productiever dan kleinere bedrijven. Ondanks de sterke productiviteitsgroei van het microbedrijf, is de productiviteit in absolute zin lager dan die van het klein- en middenbedrijf.

Een gezond ondernemingsklimaat houdt niet alleen in dat ondernemers een bedrijf kunnen starten en daarna kunnen groeien, maar ook dat bedrijven die niet productief genoeg zijn gemakkelijk kunnen stoppen. Ondernemers zouden niet moeten worden gehinderd bij een tweede kans. Juist de doorgroei van bedrijven wordt beïnvloed door een scala aan overheidsmaatregelen: van het fiscale regime tot arbeidsmarktregulering. Hieronder staan enkele denklijnen die zijn gericht op het stimuleren van doorgroei:

- Richt arbeidsmarktwetgeving op het aantrekkelijker maken van het aannemen van (vaste) werknemers en het verlagen van de werkgeverslasten.
- Zorg ervoor dat fiscale regels voorwaardelijke of tijdelijke prikkels bieden om doorgroei te stimuleren, zonder dat er barrières ontstaan om te starten of dat het vestigingsklimaat wordt benadeeld.
- Zorg voor een eerlijke verdeling van de belastingdruk tussen mkb en grootbedrijf, zodat een eerlijk speelveld wordt gecreëerd.
- Zorg voor goede en vindbare overheidsdienstverlening met betrekking tot internationaal ondernemen, financiering, innovatie en een leven lang ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door het toepassen van het 'no wrong door'-principe, waarbij er doorverwijzing tussen instanties plaatsvindt.

- Bied stabiliteit en consistentie in beleid en wetgeving. Dit is van essentieel belang voor een goed investeringsklimaat. In tijden van onzekerheid over op handen zijnde beleidswijzigingen hebben alle ondernemers, maar met name de kleinere mkb-ondernemers, de neiging om zich afwachtend op te stellen en terughoudend te zijn in het doen van investeringen.
- Faciliteer een betere toegang voor bedrijven tot financiering voor investeringen in structurele groeiplannen. Hierbij gaat het vaak om financiering waarbij ondernemers weinig of geen zekerheden kunnen bieden, zoals investeringen in menselijk kapitaal. Deze investeringen zijn cruciaal om mee te kunnen bewegen met transities en om kansen voor groei te benutten.
- Neem de verschillende fiscale behandeling van eigen en vreemd vermogen onder de loep. Dit kan bijdragen aan verbeterde toegang tot financiering, doordat eigen vermogensfinanciering en risicokapitaal aantrekkelijker opties worden.

### **Richt beleid op het ontwikkelen van vaardigheden en leren in mkb**

In het mkb wordt een 'leven lang ontwikkelen' nog weinig toegepast, terwijl de ontwikkeling van de arbeidsmobiliteit lijkt te stagneren. Slechts 14% van de werknemers in het mkb in de business economy doet aan formele scholing. Tegelijkertijd neemt de noodzaak van nieuwe vaardigheden en actuele kennis binnen de beroepsbevolking alleen maar toe en moeten we onze concurrentievoordelen voor een groot deel halen uit 'menskracht'. Met name digitale en technische vaardigheden worden steeds belangrijker. Informele manieren van leren, zoals op de werkvloer, zijn van groot belang maar niet afdoende om het verschil te kunnen maken. Daarom is een grootschalige en mkb-brede inzet op een leven lang ontwikkelen noodzakelijk.

Het overheidsbeleid op dit gebied is volop in ontwikkeling.<sup>63</sup> De geschetste omstandigheden vragen om maatregelen die zich richten op het stimuleren van de ontwikkeling van de individuele persoon. Mensen worden zo in staat gesteld om hun eigen persoonlijke ontwikkeling zelf te sturen. Dit betekent dat mensen investeren in werkzekerheid en zich bij hun scholing niet alleen richten op de huidige baan: ook medewerkers moeten hier zelf verantwoordelijkheid voor nemen. Bijvoorbeeld door hun ontwikkelingsbudget te gebruiken voor het trainen van vaardigheden voor een nieuwe functie binnen of buiten het bedrijf. Het is van belang dat ook ondernemers voldoende tijd besteden aan hun ontwikkeling.

Uit de analyse blijkt dat het mkb kampt met een aantal specifieke knelpunten. Er zijn beperkingen in geld en capaciteit: zo hebben kleinere bedrijven doorgaans geen personeelsadviseur die hen hierin ondersteunt. In de ogen van het Comité vragen de mkb-specifieke knelpunten om mkb-specifieke maatregelen.

Hierbij zou de nadruk vooral moeten liggen op technische, digitale en ondernemersvaardigheden. Onder auspiciën van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap wordt het programma O2LAB ontwikkeld, gericht op versterking van ondernemendheid en ondernemersvaardigheden. In de ogen van het Comité is het noodzakelijk en nuttig om een programmatische en specifiek op het mkb gerichte aanpak te kiezen als het gaat om menselijk kapitaal. In deze aanpak kunnen in elk geval de volgende mogelijkheden aan de orde komen:

- Mkb-ondernemers kunnen intensievere samenwerking zoeken met mbo- en hbo-scholen en met branches zodat zij kunnen investeren in opleidingen voor scholieren en werknemers. Een publiek-private samenwerking met een regionale of lokale aanpak ligt hierbij voor de hand.
- Op regionaal en lokaal niveau kunnen peer2peer learning en coaching worden opgezet voor ondernemers, ter bevordering en verbreding van hun ondernemersvaardigheden.
- Introduceer gerichte prikkels in het beleid. Denk hierbij aan beleid zoals individuele leerrekeningen, met leerrechten, leerbudget, leervouchers en scholingsaftrek. Wijs werknemers en ondernemers op deze leermogelijkheden en geef hen een zetje in de juiste richting om deze instrumenten te gebruiken. Geef hierbij ook aan welke kansen er worden gemist als de geboden middelen niet worden gebruikt.
- Initieer fiscale stimuleringsmaatregelen voor (private investeringen in) het ontwikkelen van technische en digitale vaardigheden, bijvoorbeeld door korting op de VPB of via de werkgeverslasten.

Het Comité pleit voor een experimentele aanpak, gericht op het vaststellen van de effectiviteit van verschillende beleidsinterventies. Nu is nog veel onduidelijk over wat op het gebied van menselijk kapitaal en financiering wel en niet werkt om het groeivermogen van het mkb te vergroten. Het Comité zal het mkb blijven monitoren en voelt zich betrokken bij het faciliteren en stimuleren van duurzame groei van het mkb.



# Noten

- 1 Dit model is mede gebaseerd op modellen van Syverson en OECD.
- 2 De Macro-Economische Verkenning verschijnt in september, deze conclusies zijn gebaseerd op de concept- MEV (augustusraming)
- 3 CBS
- 4 Hays Global Skills Index - <https://www.hays-index.com/>
- 5 SCP: 'Grenzen aan een leven lang leren'
- 6 O.a. OESO: 'Enhancing productivity for SMEs' en SEO: Projectaanvraag-analyse MKB!dee (2019).
- 7 OESO: OECD Economic Outlook, 2019 Issue 1, preliminary version
- 8 DNB, cijfers mkb kredietverlening bij de drie grootbanken
- 9 CBS Financieringsmonitor
- 10 CPB: 'MKB bankfinanciering in Europees perspectief'
- 11 Jaarbericht 2018
- 12 CBS en staatvanhetmkb.nl. In deze cijfers is geen rekening gehouden met daadwerkelijk gewerkte uren, waardoor daadwerkelijke productiviteit een schatting is.
- 13 Govindarajan et al (2019), 'The Gap Between Large and Small Companies Is Growing. Why?' *Harvard Business Review*
- 14 Het gaat hier om bedrijven die actief zijn in de business economy en waarvan een productiviteitsverandering bepaald kan worden. Zij hebben werknemers in dienst en in beide jaren een positieve werkgelegenheid en toegevoegde waarde.
- 15 Andrews, D., C. Criscuolo & P. Gal (2016), 'The Best vs. the Rest: The Global Productivity Slowdown, Divergence across Firms and the Role of Public Policy', *OECD Productivity Working Papers, no. 5*
- 16 Roelandt et al (2019). 'De mondiale productiviteitspuzzel voor Nederland', ESB
- 17 Op basis van het voortschrijdend gemiddelde van het verschil tussen het hoogste kwartiel en laagste kwartiel
- 18 Bravo-Biosca, A., C. Criscuolo, & C. Menon (2013), 'What Drives the Dynamics of Business Growth?', *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, no. 1*
- 19 Govindarajan et al (2019), 'The Gap Between Large and Small Companies Is Growing. Why?' *Harvard Business Review*
- 20 Bijdrage van TechLeap.NL.
- 21 Dealroom, TechLeap.NL, CBRE (2019), 'Startups: job growth engine in the Netherlands'
- 22 TechLeap.NL heeft een unieke portal en database waarmee Nederlandse startups en scale-ups worden geïdentificeerd en ontwikkelingen in beeld worden gebracht. De database, Finder genoemd, is vrij voor gebruik en te vinden op [finder.startupdelta.org](http://finder.startupdelta.org). Startup en scale-up analyses in deze box zijn gebaseerd op Finder.
- 23 UWV (2019), Factsheet Arbeidsmarkt ICT 2019
- 24 Atomico, The State of European Tech 2018
- 25 EC/ECB: 'Survey access to finance of entrepreneurs', en CPB: 'mkb financiering in Europees perspectief'
- 26 Panteia financieringsmonitor
- 27 ICT, computers en randapparatuur, materiele vaste activa en immateriële vaste activa (bv. software, octrooien), gemeten als investeringen per werknemer
- 28 Dit sluit aan bij de endogene-groetheorie: investeringen in menselijk kapitaal en investeringen in innovatie en kennis dragen bij aan algemene economische groei.
- 29 Hiervoor hebben we geput uit gesprekken met ondernemerschapsexperts, groeicoaches en wetenschappelijke literatuur.
- 30 OECD (2019), 'Enhancing Productivity in SMEs'
- 31 In vorige jaarberichten spraken we van de praktijk van 'zien en doen' als ondernemer.
- 32 Syverson et al. (2010), 'What Determines Productivity?', *NEBR Working Paper no. 15712*; OECD (2019), 'Enhancing Productivity in SMEs'
- 33 COEN enquête; Skill strategy report; WRR (2013), 'Naar een lerende economie'
- 34 OECD (2019), 'Enhancing Productivity in SMEs'
- 35 OECD (2017), 'Skill Strategy Diagnostic Report the Netherlands'; CBS: 'Leven lang ontwikkelen'
- 36 OECD (2019), 'Enhancing Productivity in SMEs' p.199
- 37 OECD (2019), 'Enhancing Productivity in SMEs' p.40-42; SEO: rapport MKB!dee
- 38 OECD (2019), 'Enhancing Productivity in SMEs'; Vlerick business school, 2019.
- 39 Brynjolfsson et al. (2017), 'Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics', *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*
- 40 FD (2019): Onderzoek Transformers 2019
- 41 OECD, SME & Entrepreneurship outlook, 2019.
- 42 KvK (2019): Digitaal Ondernemen
- 43 AINED (2018), 'AI voor Nederland, vergroten versnellen en verbinden.'
- 44 OECD (2019), 'SME & Entrepreneurship outlook'
- 45 OECD (2019), 'Enhancing productivity report' p.29

- 46 OECD (2019), 'SME performance review' Mayer, T. & G.I.P. Ottaviano, (2007), 'The Happy Few: The Internationalisation of European Firms: New Facts based on Firm-level Evidence', *Intereconomics*, 43 (3); E. Helpman (2011), 'Understanding Global Trade'
- 47 Case studies, SME Annual Report 2017-2018
- 48 Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). 'Measuring and explaining management practices across firms and countries', *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- 49 CBS (2019), 'Managementkwaliteit en microdata: een dataverkenning'
- 50 Bloom, N. et al (2019), 'What drives differences in management practices?', *American Economic Review*, 109(5), 1648-83.
- 51 In de genoemde studies, en in deze analyse voor de Staat van het MKB, is formeel geen causaal verband aangetoond tussen bedrijfsprestaties en managementpraktijken, maar er zijn verschillende experimentele studies die dit causale verband staven. Zie o.a. Bloom, N. et al (2013), 'Does management matter? Evidence from India', *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51, en Bruhn, M., D. Karlan, , & A. Schoar (2018), 'The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico', *Journal of Political Economy*, 126(2), 635-687.
- 52 Bloom, N. et al, (2010), 'Modern management: good for the environment or just hot air?' *The Economic Journal*, 120(544), 551-572.
- 53 Bloom, N., & J. Van Reenen (2007), Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- 54 Het relatief grote gat tussen koplopers en peloton in de groep van kleinste bedrijven komt wellicht doordat deze categorie bedrijven formele managementpraktijken minder hard nodig heeft. De lijntjes zijn korter, waardoor processen minder formeel hoeven worden ingericht dan in een groot bedrijf. Maar ook voor de groep kleinste bedrijven afzonderlijk is de samenhang tussen groei en management positief, en valt er dus veel te winnen met het verbeteren van managementpraktijken.
- 55 Dieteren, J. et al. (2018), 'Managementkwaliteit in Nederland gemeten' *Economisch Statistische Berichten*, 103 (4765): 414-417.
- 56 Dieteren, J., J. Groenewegen, S. Hardeman (2019), 'Gericht beleid nodig voor verbeteren managementkwaliteit bij bedrijven', *Economisch Statistische Berichten*, te verschijnen.
- 57 Bloom, N. et al. (2019), What drives differences in management practices?. *American Economic Review*, 109(5), 1648-83.
- 58 Bloom, N., & J. Van Reenen (2007), 'Measuring and explaining management practices across firms and countries', *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408
- 59 Burstein, A. T. & A. Monge-Naranjo (2009), 'Foreign know-how, firm control, and the income of developing countries', *Quarterly Journal of Economics*, 124(1), 149-195
- 60 Cai, J, & A. Szeidl (2017), 'Interfirm relationships and business performance', *The Quarterly Journal of Economics*, 133(3), 1229-1282.
- 61 Voorbeelden hiervan uit andere landen zijn te vinden op [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org) of op <https://app.bethebusiness.com/>
- 62 Chatterji, A. et al. (2019), 'When does advice impact startup performance?', *Strategic Management Journal*, 40(3), 331-356.
- 63 In het kabinetsbeleid is een uitgangspunt dat mensen een eigen verantwoordelijkheid hebben om zich blijvend door te ontwikkelen en zo duurzaam inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt. Ook aan werkgevers wordt een belangrijke rol toebedeeld. De Sociaal-Economische Raad vervult de rol van 'aanjager'. Ook heeft het ministerie van EZK het MKB!dee in werking om belemmeringen bij investeringen in kennis en vaardigheden van personeel weg te nemen.

# Bijlagen

## Bijlage A. Resultaten verdiepend productiviteitsonderzoek

In de economische wetenschap is veel onderzoek gedaan naar de factoren die invloed hebben op de productiviteit en productiviteitsgroei van bedrijven<sup>1</sup>. Er is opdracht gegeven aan het CBS om een verdiepende analyse naar deze factoren uit te voeren. De aandacht gaat hierbij in het bijzonder uit naar export en investeringen in digitalisering. Op [www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl) zijn de resultaten gepubliceerd. Een korte beschrijving van de belangrijkste uitkomsten volgt hieronder.

Het CBS heeft het onderzoek verricht met behulp van data van individuele mkb-bedrijven. Er zijn veel manieren om productiviteit te meten: hier is uitgegaan van arbeidsproductiviteit. Omdat er een eenvoudige analyse is gedaan, vormt dit onderzoek een grove schets, met daarbij de nodige beperkingen<sup>2</sup>. Het betekent dan ook dat de uitkomsten voorzichtig dienen te worden geïnterpreteerd.

### Beschrijvende statistiek

Allereerst heeft het CBS met behulp van beschrijvende statistieken een "foto" gemaakt van de productiviteitskoplopers (top 10%), de middengroep en de laagste 10%. Hieruit blijkt dat er statistisch significante verschillen bestaan tussen de koplopers, middengroep en de laagste 10% qua investeringsgedrag en export. De koplopers investeren en exporteren meer dan de andere groepen<sup>3</sup>. Voor investeringen<sup>4</sup> is er gekeken naar investeringen in ICT, computers en rand-apparatuur, materiele vaste activa en immateriële vaste activa (e.g. software, octrooien). Voor export is uitgegaan van het percentage van de omzet dat wordt geëxporteerd.

Verder zijn koplopers vaker actief in (sub)sectoren met een hoge vernieuwingsgraad. De leeftijd van bedrijven verschilt dan weer niet per groep. Zo zijn de productiviteitskoplopers niet gemiddeld jonger of ouder dan de bedrijven uit de andere groepen.

### Resultaten regressieanalyse

Naast beschrijvende statistieken heeft het CBS ook een regressieanalyse uitgevoerd. In de regressieanalyse wordt gekeken of productievare bedrijven ook meer investeren en exporteren zodra rekening wordt gehouden met andere kenmerken van deze bedrijven<sup>5</sup>. Door de aard van dit onderzoek kan er geen causaliteit worden vastgesteld, alleen correlaties. Naast de hierboven genoemde variabelen wordt er gekeken naar recente investeringen (binnen afgelopen 2 jaar) en investeringen verder in het verleden (3-5 jaar geleden). Alle variabelen hangen positief en significant samen met productiviteit.

**Tabel A:** Uitkomst regressieanalyse arbeidsproductiviteit

Variabele	Richting en significantie <sup>6</sup>
Investeringen in ICT, 3-5 jaar geleden	Positief ***
Investeringen in ICT, binnen afgelopen 2 jaar	Positief ***
Investeringen overig, 3-5 jaar geleden	Positief ***
Investeringen overig, binnen afgelopen 2 jaar	Positief ***
Investeringen in niet-materiele vaste activa, 3-5 jaar geleden	Positief **
Investeringen in niet-materiele vaste activa, afgelopen 2 jaar	Positief ***
Export (als percentage van de omzet)	Positief ***

1 Zie Syverson (2011) voor een overzicht van deze literatuur

2 Een ander belangrijk punt is dat wordt gekeken naar de productiviteit van individuele bedrijven. Er wordt niet gekeken naar hoe micro uitkomsten zich vertalen naar sectorniveau

3 Er zijn wel (beperkte) verschillen tussen sectoren. Bijvoorbeeld, binnen de bouwsector zijn er geen verschillen exportpercentages tussen koplopers, middengroep en volgers

4 Investeringen zijn in deze analyses geoperationaliseerd als investeringen per werknemer

5 De toegevoegde controlevariabelen beslaan onder andere kenmerken van het werknemersbestand van bedrijven, sectorspecifieke kenmerken en de (eventuele) zelfstandigheid een bedrijven

6 \*\*\*: significant op 1% niveau, \*\* significant op 5% niveau, \* significant op 10% niveau



### **Investerings en export van belang voor productiviteit Nederlandse bedrijven**

Uit de analyse blijkt dat bedrijven die veel exporteren productiever zijn. Dit komt overeen met de positieve bijdrage van internationalisering aan productiviteit uit het wiel van productiviteit.

Investerings in digitalisering hebben ook een positieve correlatie met arbeidsproductiviteit. Het gaat dan om investeringen in ICT, computers, software en randapparatuur.

Investerings in immateriële en materiële activa blijken ook samen te hangen met productiviteit. Dit inzicht sluit aan bij de factor ondernemerschap in het wiel van productiviteit. Het draait hier om een goede allocatie van middelen: een goed ondernemer zet die op de juiste manier in en investeert in de toekomst van zijn bedrijf.

Deze analyse vormt een aanwijzing voor het belang van investeringen voor de productiviteit van bedrijven. Deze conclusie is belangrijk gegeven de achterblijvende investeringen van het Nederlandse mkb.

---

## **Bijlage B. Verklarende woordenlijst**

**Arbeidsproductiviteit** > de toegevoegde waarde per voltijdsequivalent (VTE). Hiermee wordt uitgedrukt hoeveel waarde er wordt toegevoegd per gewerkt uur.

**Arbeidsvolume** > Omvang van de totale werkgelegenheid, meestal uitgedrukt in VTE. Zie ook: werkgelegenheid

**Bbp** > zie: Bruto binnenlands product.

**Bruto binnenlands product** > de totale toegevoegde waarde van alle in Nederland geproduceerde goederen en diensten.

**Business economy** > De business economy wordt gevormd door bedrijven in private sectoren, met uitzondering van de financiële en de agrarische sector. Private bedrijven die actief zijn in publieke sectoren zoals onderwijs, cultuur en zorg behoren niet tot de business economy.

**Conjunctuur** > De schommelingen van de economische groei op korte termijn. Er is sprake van hoogconjunctuur als de economie meer dan gemiddeld groeit en van laagconjunctuur als de economie minder dan gemiddeld groeit.

**Duurzame groei** > het vermogen van bedrijven om bestendig en langdurend te groeien, zodat zij bestand zijn tegen conjuncturele schokken.

**Grootbedrijf** > bedrijven met 250 of meer werkzame personen.

**Kleinbedrijf** > bedrijven met 10 t/m 49 werkzame personen.

**Matige groei** > Een snelgroeiend bedrijf of snelle groeier is een bedrijf met een gemiddelde jaarlijkse groei van 5% per jaar of meer, over een periode van 3 achtereenvolgende jaren, gemeten in het aantal werknemers. Als een bedrijf jonger is dan 3 achtereenvolgende jaren, wordt er gesproken in de Staat van het mkb van 'klein en snelle groei'.

**Microbedrijf** > bedrijven met 2 t/m 9 werkzame personen.

**Middenbedrijf** > bedrijven met 50 t/m 249 werkzame personen.

**MKB+** > bedrijven met 250 - 500 werkzame personen

**Productiviteit** > zie: arbeidsproductiviteit.

**Startup** > een jonge innovatieve technologie-gedreven onderneming met een schaalbaar businessmodel en internationale groeiambitie.

**Snelle groei** > Een snelgroeiend bedrijf of snelle groeier is een bedrijf met een gemiddelde jaarlijkse groei van 10% per jaar of meer, over een periode van 3 achtereenvolgende jaren, gemeten in het aantal werknemers. Als een bedrijf jonger is dan 3 achtereenvolgende jaren, wordt er gesproken in de Staat van het mkb van 'klein en snelle groei'.

**Toegevoegde waarde** > De waarde van een product of dienst (verkoop) minus de gemaakte inkoopkosten. Het betreft dus de waarde die tijdens een productieproces aan een product of dienst wordt toegevoegd.

**Verdienvermogen** > het vermogen van bedrijven om in de toekomst waarde (te blijven) toevoegen.

**Werkgelegenheid** > Werkgelegenheid is een breed begrip om de vraag naar arbeid uit te drukken (zowel onvervulde als vervulde arbeidsplaatsen). In dit Jaarbericht definiëren wij werkgelegenheid, tenzij anders vermeld, het aantal vervulde arbeidsplaatsen, uitgedrukt in VTE.

**VTE** > Voltijdsequivalent. Eén voltijdsequivalent komt overeen met een voltijdse werkweek van één werknemer. Twee parttime werknemers met ieder een halve baan vormen samen dus één VTE.

# Deel 2. **Feiten en cijfers over het mkb**

Achtergrondstudie van het CBS



# De meest recente ontwikkelingen in het mkb

De Nederlandse economie groeide in 2018 met 2,7%, iets minder dan in 2017 toen het BBP met 2,9% groeide en daarmee de hoogste BBP-groei sinds 2007 bereikte. Nadat in 2017 al voor verschillende arbeidsmarktgegevens records werden genoteerd, werden deze cijfers in 2018 in veel gevallen weer overtroffen. Zo steeg het aantal banen met 260 duizend tot een nieuwe recordstand van 10,4 miljoen. Het aantal werklozen daalde vergeleken met 2017 met 88 duizend, waardoor het werkloosheidspercentage daalde van 4,9% in 2017 naar 3,8% in 2018. Zorgelijk is dat economische groei de laatste jaren meer een resultante lijkt van de sterke groei van de werkgelegenheid dan van een groei van de productiviteit. Dit is des te zorgelijker omdat door aanhoudende tekorten op de arbeidsmarkt de werkgelegenheids groei geen automatisme meer is.

Echter, in de business economy (het niet-financiële bedrijfsleven) is in 2018 door een groeiversnelling in de arbeidsproductiviteit de verhouding tussen werkgelegenheids- en productiviteitsgroei evenwichtiger geworden. Opvallend in dit verband is de kentering die zich heeft voorgedaan bij het middenbedrijf van de business economy. In 2018 was de groei van de toegevoegde waarde, die het product is van werkgelegenheid en arbeidsproductiviteit, hier vooral toe te schrijven aan een toename van de arbeidsproductiviteit.

In dit hoofdstuk staan we stil bij de rol die mkb-bedrijven in de business economy in de groei van 2018 hebben gespeeld. Dit gebeurt aan de hand van drie invalshoeken:

- Toegevoegde waarde
- Productiviteit
- Werkgelegenheid

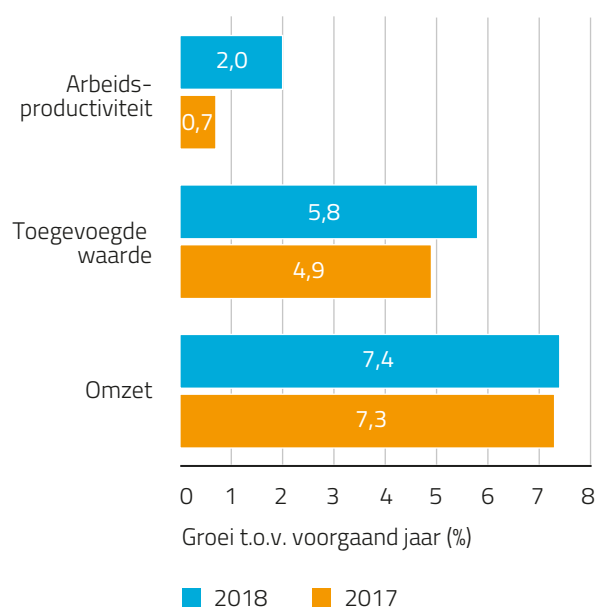
### Toegevoegde waarde business economy groeit in 2018 harder dan in 2017

De groeivertraging die in de Nederlandse economie als geheel in 2018 optrad, is niet terug te zien in de ontwikkeling van de toegevoegde waarde van de business economy. Figuur 1 laat de gerealiseerde groei van omzet, toegevoegde waarde en productiviteit zien in de business economy voor de jaren 2017 en 2018.

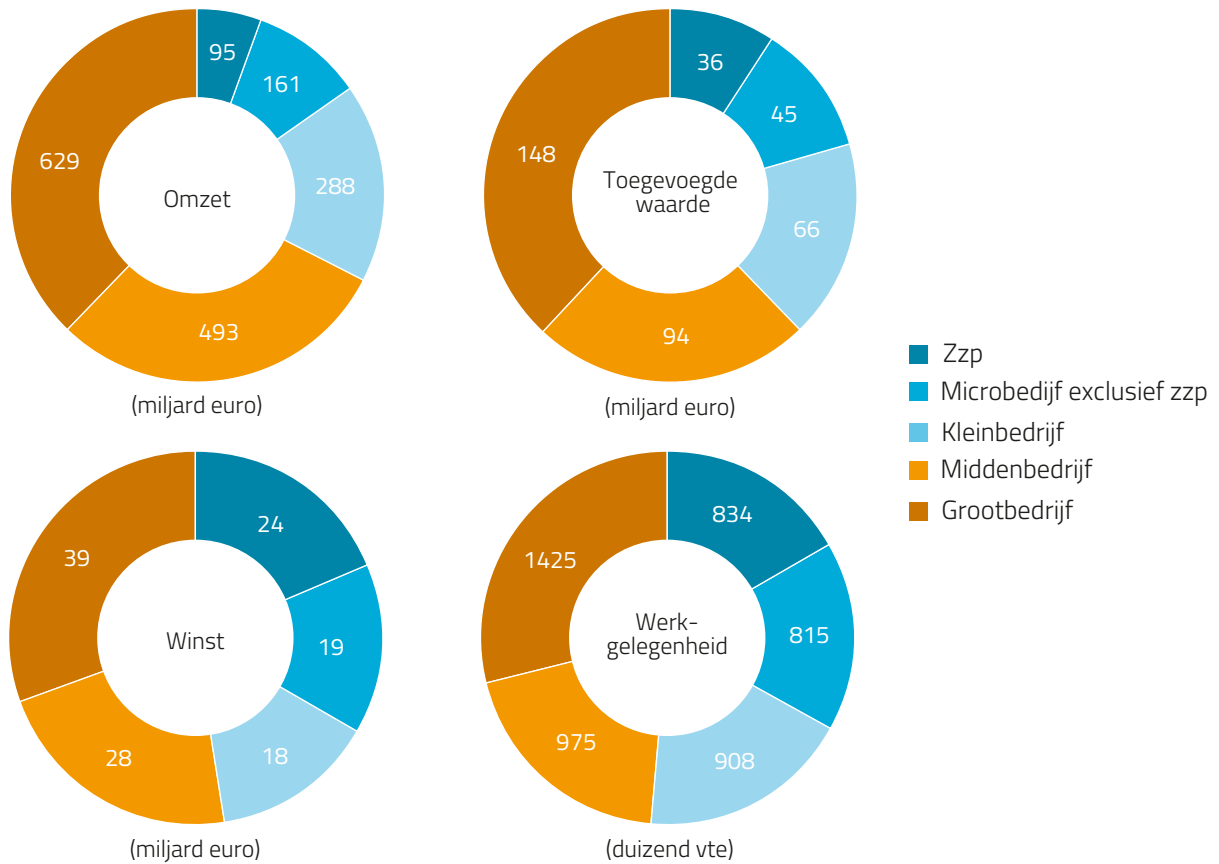
Binnen de business economy heeft het mkb een aandeel van 62% in de toegevoegde waarde en van 71% in het arbeidsvolume van de business economy (zie figuur 2).

Binnen het mkb in de business economy spelen zzp'ers in aantal bedrijven een grote rol. In omzet, toegevoegde waarde, winst en werkgelegenheid is deze rol echter veel minder groot.

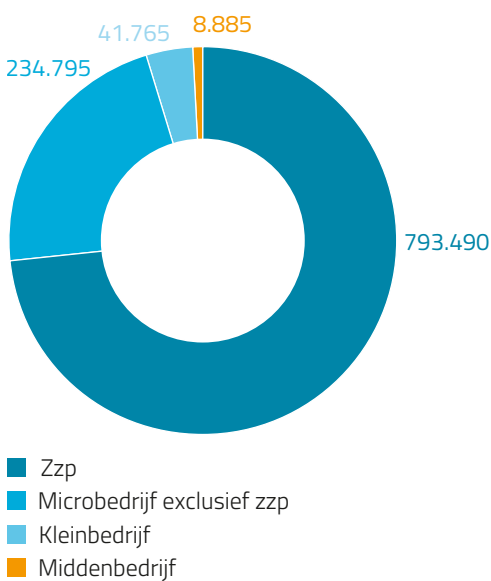
**Figuur 1:** Omzet, toegevoegde waarde en productiviteit in business economy groeiden in 2018 sterker dan in 2017.



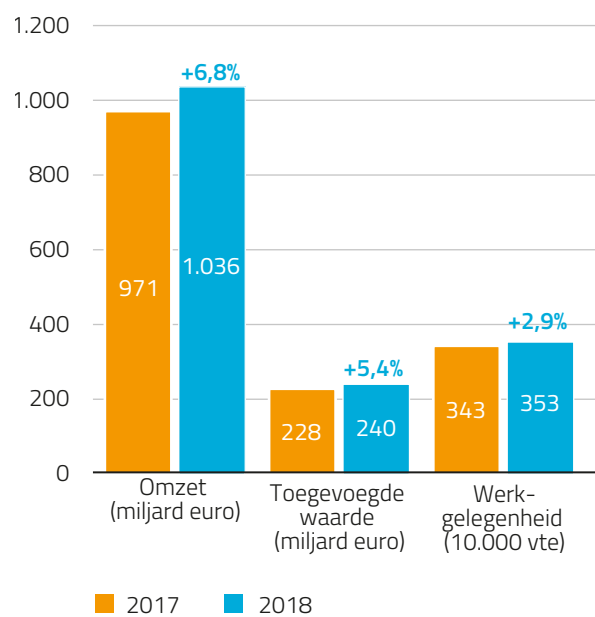
**Figuur 2:** In 2018 heeft het mkb een aandeel van 62% in de toegevoegde waarde van de business economy.



**Figuur 3:** In 2018 is bijna driekwart van de 1.078.935 mkb-bedrijven zzp'er.

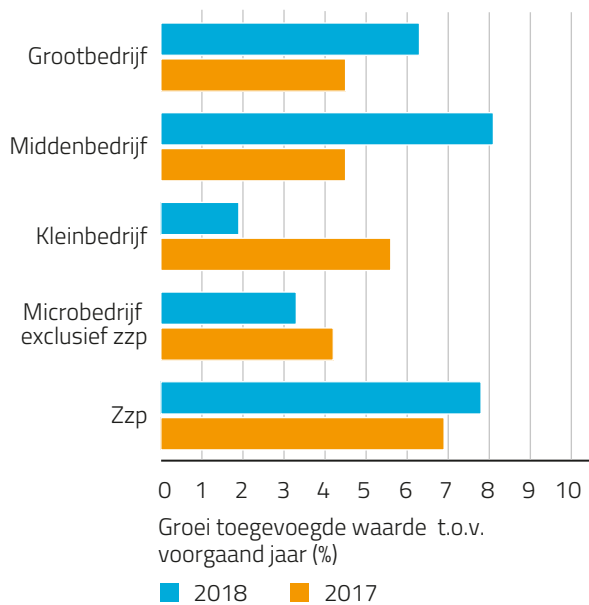


**Figuur 4:** Binnen het mkb groeien de omzet en toegevoegde waarde harder dan de werkgelegenheid.



In het kleinbedrijf en in het microbedrijf nam de groei van de toegevoegde waarde af. In het grootbedrijf en middenbedrijf nam deze daarentegen toe. In het middenbedrijf groeide de toegevoegde waarde in 2018 met 8,1%. In het kleinbedrijf was de groei van de toegevoegde waarde met 1,9% het laagst.

**Figuur 5:** De groei van de toegevoegde waarde in micro- en kleinbedrijf nam af in 2018.



In absolute aantallen groeide de toegevoegde waarde van het mkb in 2018 met ongeveer 12 miljard euro. Daarvan kwam 7 miljard euro voor rekening van het middenbedrijf. De groei van de toegevoegde waarde in het kleinbedrijf was in 2018 beduidend kleiner dan in 2017.

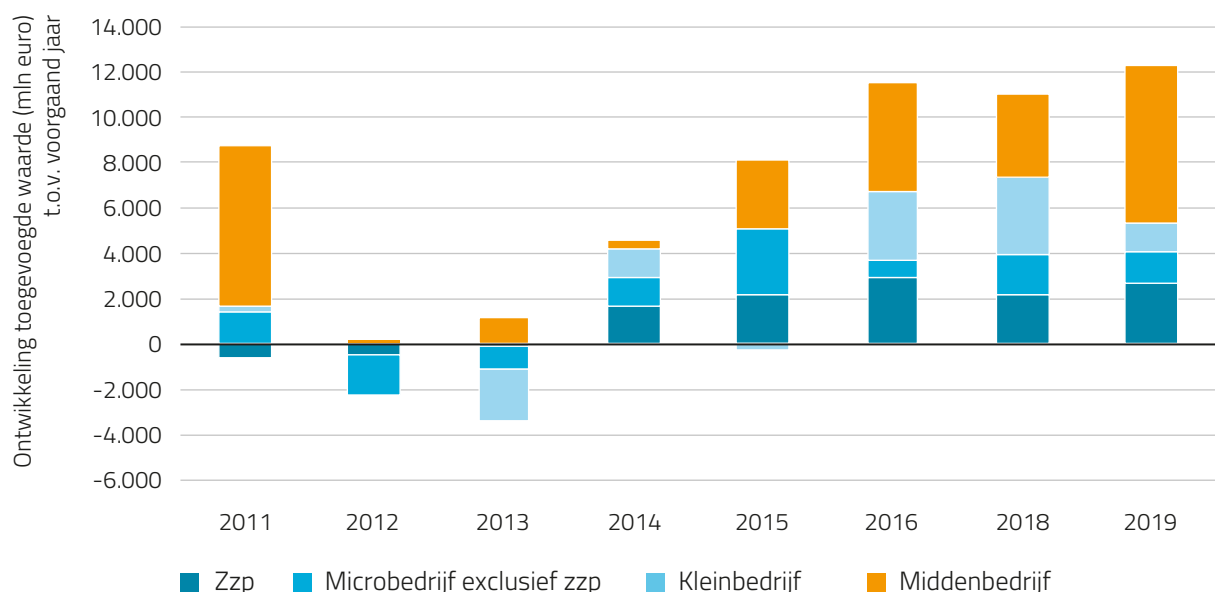
Zowel binnen het mkb als in het bedrijfsleven als geheel groeide de toegevoegde waarde in de bouw in 2018 het snelst. De toegevoegde waarde van het mkb in de bouwsector groeide met 12,7% ten opzichte van het voorgaande jaar. Voor de totale bouwsector was de groei 11,4%. Ook in de sectoren vervoer en opslag en industrie groeide de toegevoegde waarde in het mkb sneller dan in het gehele mkb.

Om de in figuur 7 geschetste ontwikkelingen beter te kunnen duiden, gaat de volgende paragraaf in op de ontwikkeling van de productiviteit en de paragraaf daarna focust op de ontwikkeling van de inzet van personeel.

### Groeiversnelling toegevoegde waarde middenbedrijf vooral toe te schrijven aan sterke verbetering arbeidsproductiviteit

De toename van de toegevoegde waarde binnen het middenbedrijf in 2018 is met name toe te schrijven aan een verbetering van de arbeidsproductiviteit. De arbeidsproductiviteit in het middenbedrijf nam in 2018 met 4,6% toe, waar deze in 2017 nog met 0,9% daalde.

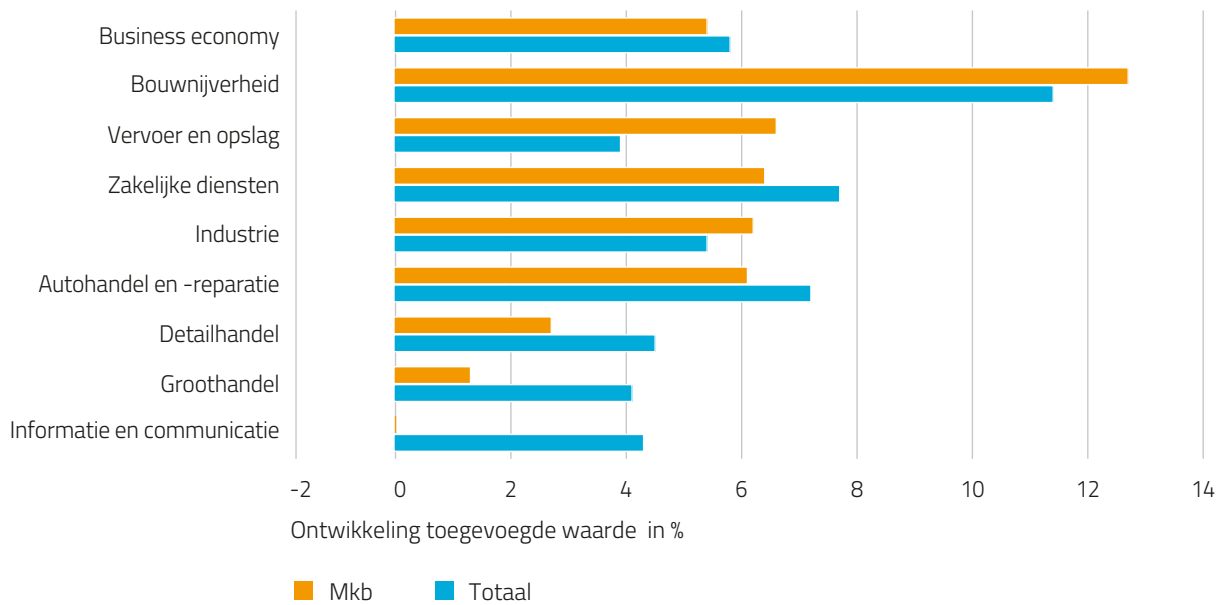
**Figuur 6:** Met name in het middenbedrijf groeit de toegevoegde waarde.



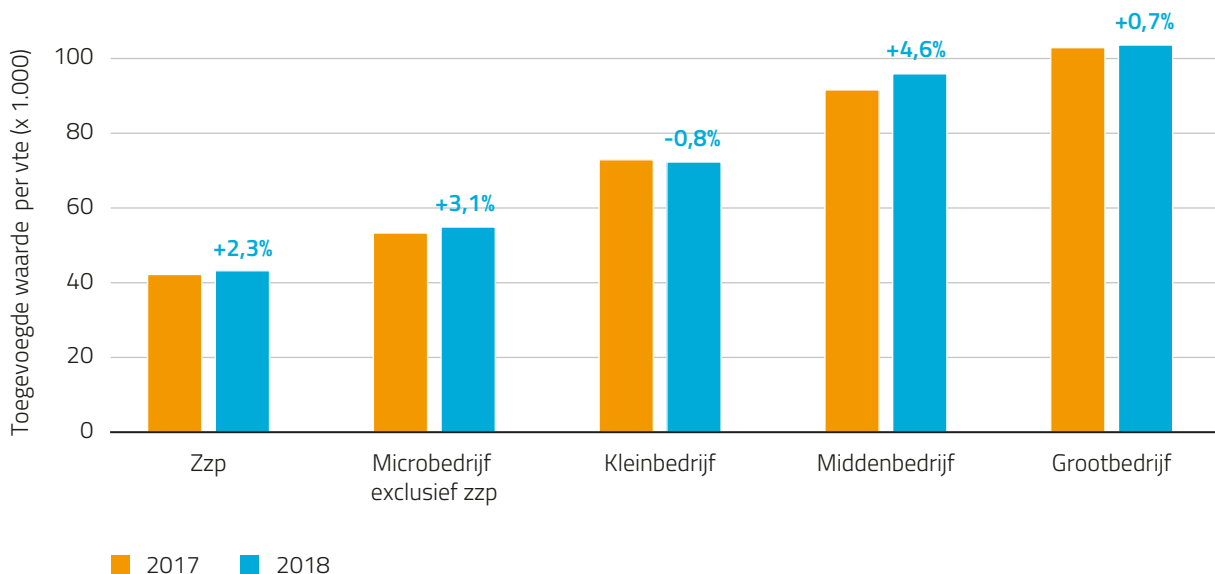
Het arbeidsvolume van het middenbedrijf steeg in 2018 met 3,3% en droeg hiermee veel minder bij aan de groei van de toegevoegde waarde dan de stijging van de arbeidsproductiviteit. In het middenbedrijf werd in 2018 een kwart van de totale toegevoegde waarde van de business economy gerealiseerd. Ook in

het microbedrijf draagt de groei van de arbeidsproductiviteit het meeste bij aan de groei van de toegevoegde waarde. In alle overige segmenten van de business economy is juist de groei van het arbeidsvolume hoofdverantwoordelijk voor de groei van de toegevoegde waarde. In het kleinbedrijf was de

**Figuur 7:** Groei toegevoegde waarde 2018 is het hoogst in de bouw.



**Figuur 8:** Productiviteit in middenbedrijf bijna zo groot als in grootbedrijf.





groei van de werkgelegenheid zelfs volledig verantwoordelijk voor de groei van de toegevoegde waarde in 2018. Voor deze groep nam de arbeidsproductiviteit in deze periode namelijk af met 0,8%. In 2018 werkten in het bedrijfsleven in Nederland 6,4 miljoen mensen, 214 duizend meer dan in 2017. Bij het mkb groeide het aantal werkzame personen met 126 duizend tot in totaal ruim 4,5 miljoen. Uitgedrukt in voltijdswerknemers komt dat neer op 3,5 miljoen voltijdsbanen.

Binnen het mkb nam de productiviteit van de bouwnijverheid en de autobranche het snelst toe, met respectievelijk 7,0% en 5,4%.

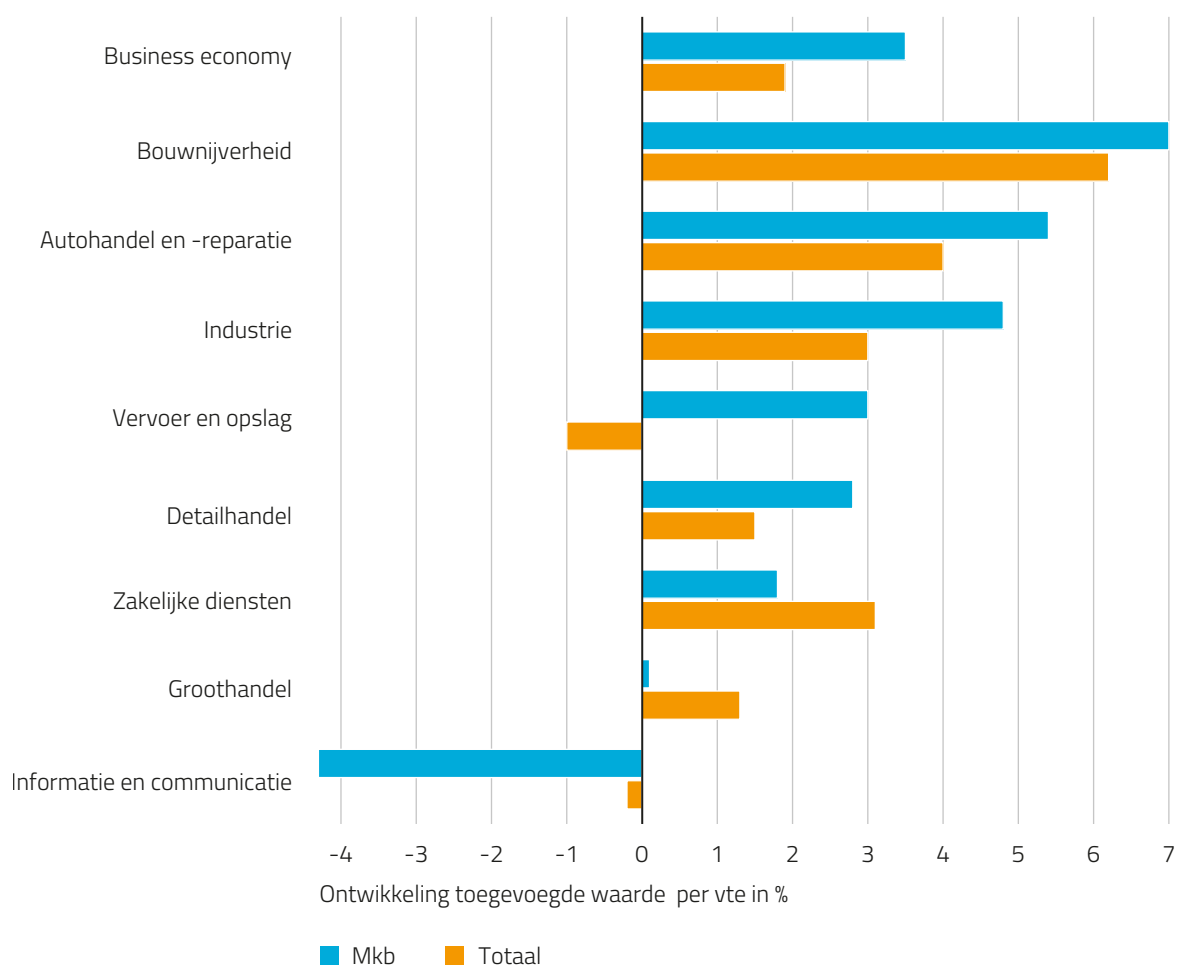
Ook in de industrie groeide de arbeidsproductiviteit bovengemiddeld. In de bedrijfstak informatie en communicatie nam de productiviteit daarentegen juist af met 4,3%.

Vergeleken met 2012 nam de productiviteit in het hele bedrijfsleven toe, met uitzondering van de zzp'ers. In het microbedrijf was de meerjarige groei van de productiviteit het grootst, gevolgd door het grootbedrijf.

### Spanning tussen vraag om personeel en beschikbare mensen loopt op

De werkgelegenheid kan niet oneindig groeien; op enig moment zijn alle snel en direct inzetbare mensen aan het werk. De spanning tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt loopt op. Aan het eind van het eerste kwartaal van 2019 stonden er ongeveer 157 duizend vacatures open bij de bedrijven met personeel in het midden- en kleinbedrijf (dus exclusief zzp'ers). Dat was 56,1% van alle openstaande vacatures op dat moment in Nederland. Het aantal openstaande vacatures in het mkb was aan het einde van het

**Figuur 9:** Toename productiviteit 2018 grootst in bouwnijverheid; afname in bedrijfstak informatie en communicatie.

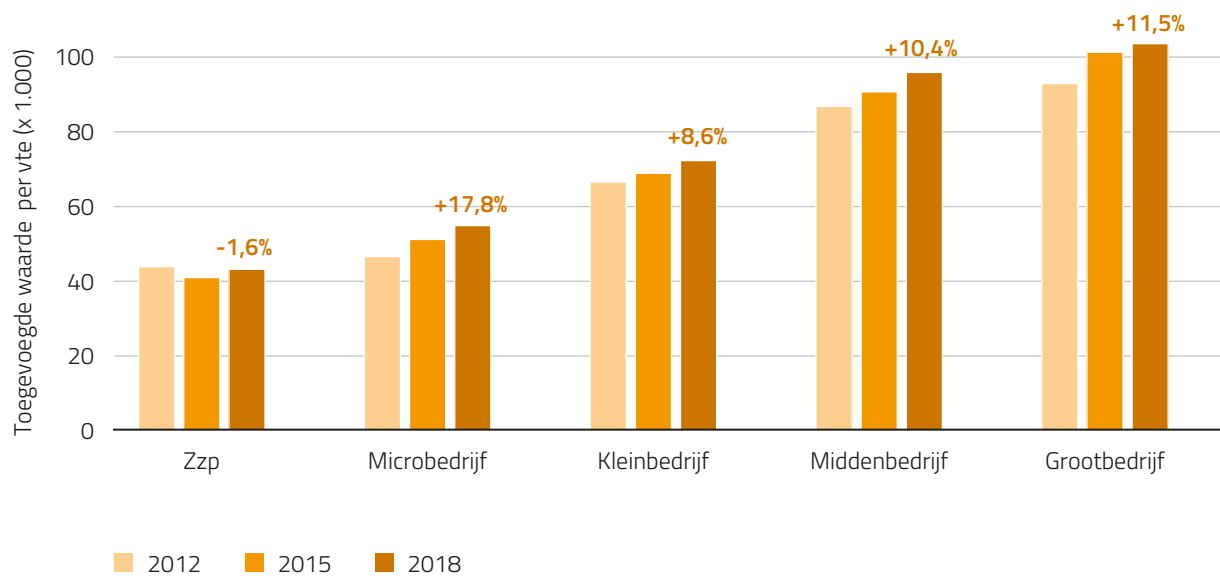


eerste kwartaal bijna 18% hoger dan eind eerste kwartaal 2018. In het grootbedrijf stonden aan het einde van het eerste kwartaal ruim 122 duizend vacatures open, een stijging van 16,8%. In het eerste kwartaal van 2019 was het aantal vacatures 79% groter dan drie jaar daarvoor.

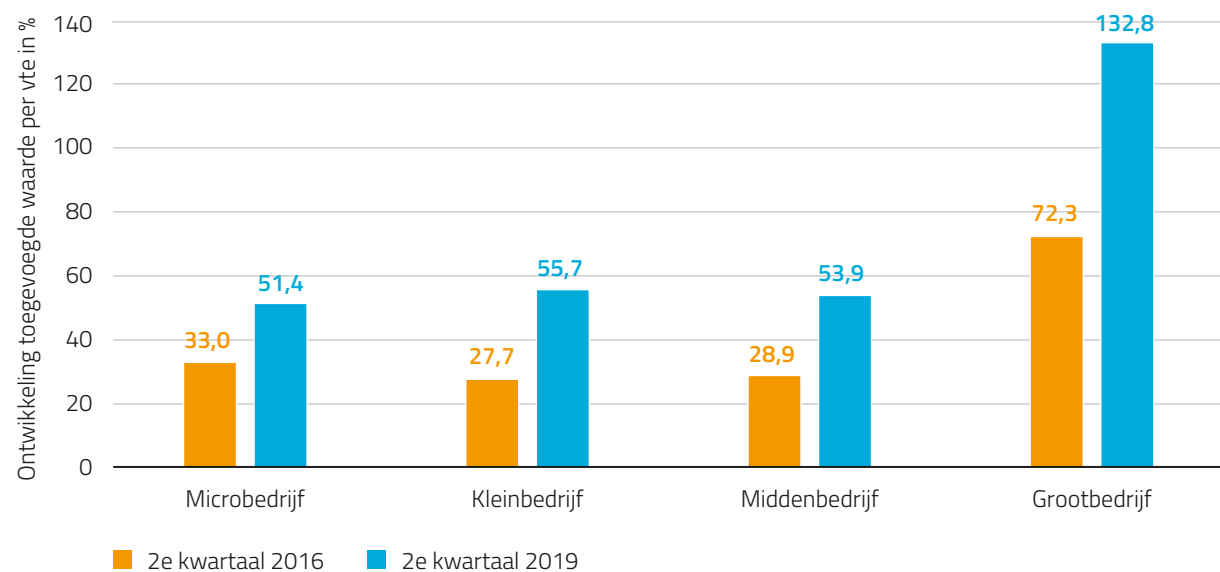
In dezelfde periode is het aantal openstaand vacatures in het kleinbedrijf zelfs bijna verdubbeld.

De openstaande vacatures blijken steeds moeilijker in te vullen. Bedrijven geven namelijk steeds vaker aan dat een tekort aan gekwalificeerd personeel hen

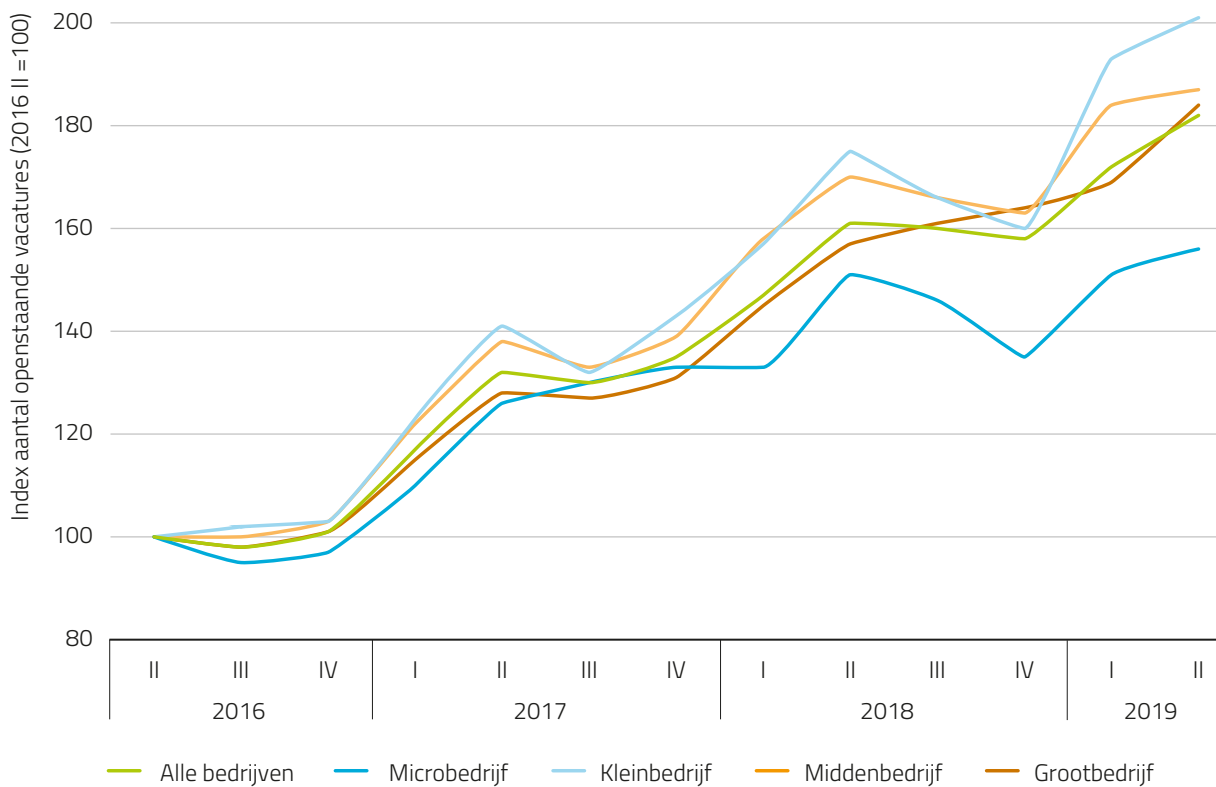
**Figuur 10:** Productiviteit microbedrijf relatief het snelst gestegen ten opzichte van 2012.



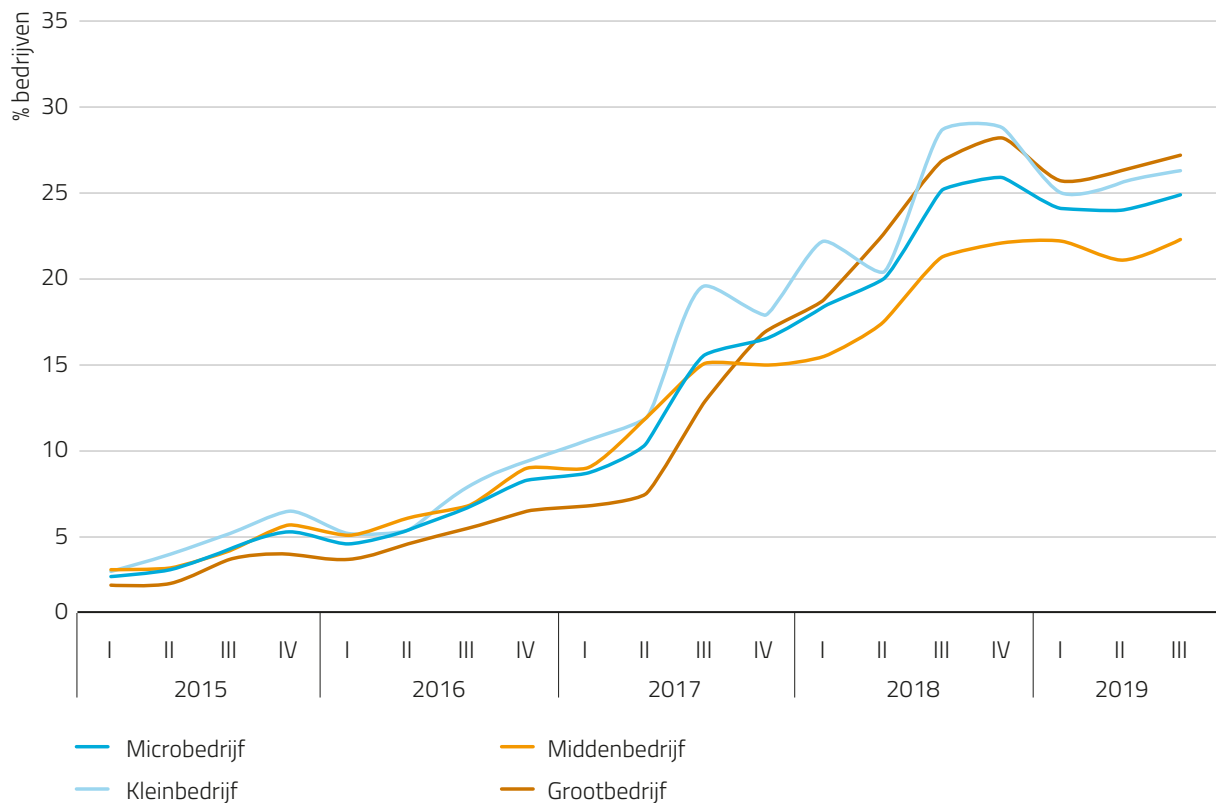
**Figuur 11:** Aantal vacatures fors gestegen in alle grootteklassen.



**Figuur 12:** Aantal openstaande vacatures fors hoger dan drie jaar geleden.



**Figuur 13:** Kwart van bedrijfsleven belemmerd door tekort aan personeel.



belemmert bij hun activiteiten. Zo gaf 24,9% van de bedrijven begin derde kwartaal 2019 aan dat personeelstekort een rem is op de verdere ontwikkeling. In het eerste kwartaal van 2015 gold deze belemmering voor slechts 2,7% van de bedrijven. Met 27,2% was het tekort begin derde kwartaal 2019 het grootst bij het grootbedrijf en het kleinst bij het kleinbedrijf (22,3%).

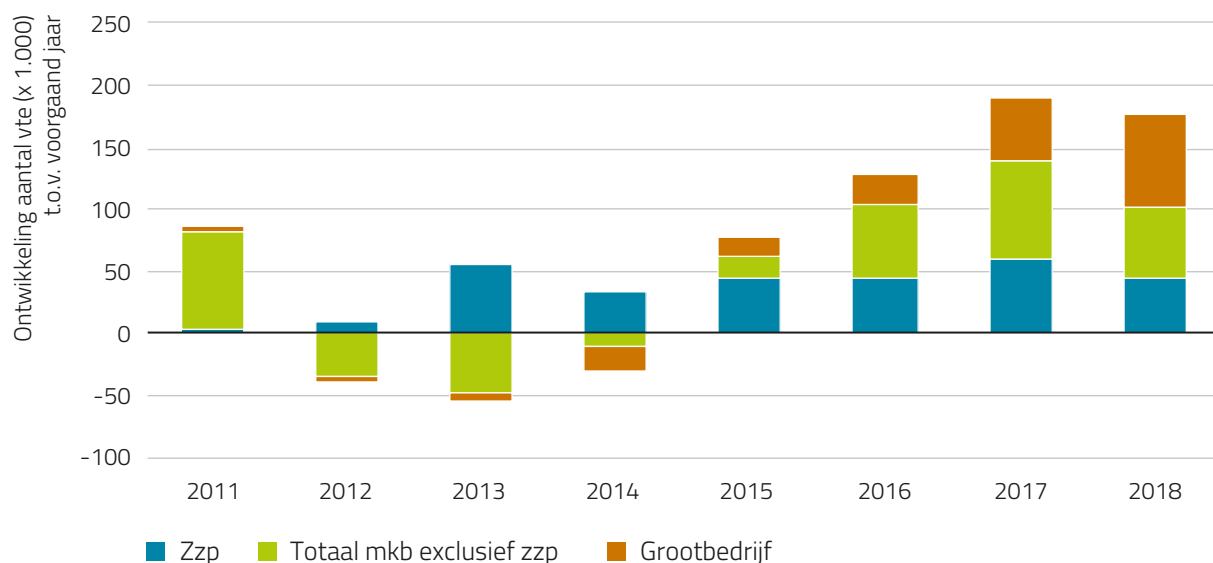
Bedrijven in de bedrijfstak verhuur en overige zakelijke diensten zijn koploper personeelstekort. Ruim 42% van de bedrijven komt hier mensen tekort. Het middenbedrijf (44,8%) heeft het meest last van deze belemmering, gevolgd door het grootbedrijf (43,9%).

Aan het afnemende groeitempo van de werkgelegenheid is ook te zien dat bedrijven moeite hebben om geschikt personeel te vinden. De werkgelegenheid groeide nog steeds met 176 duizend vte in 2018, maar deze groei is wel kleiner dan in het voorgaande jaar. In het grootbedrijf was de groei van het aantal vte groter dan in 2017, in het mkb was deze juist kleiner. In totaal kwam de werkgelegenheid in de business economy in het mkb uit op ruim 3,5 miljoen vte.

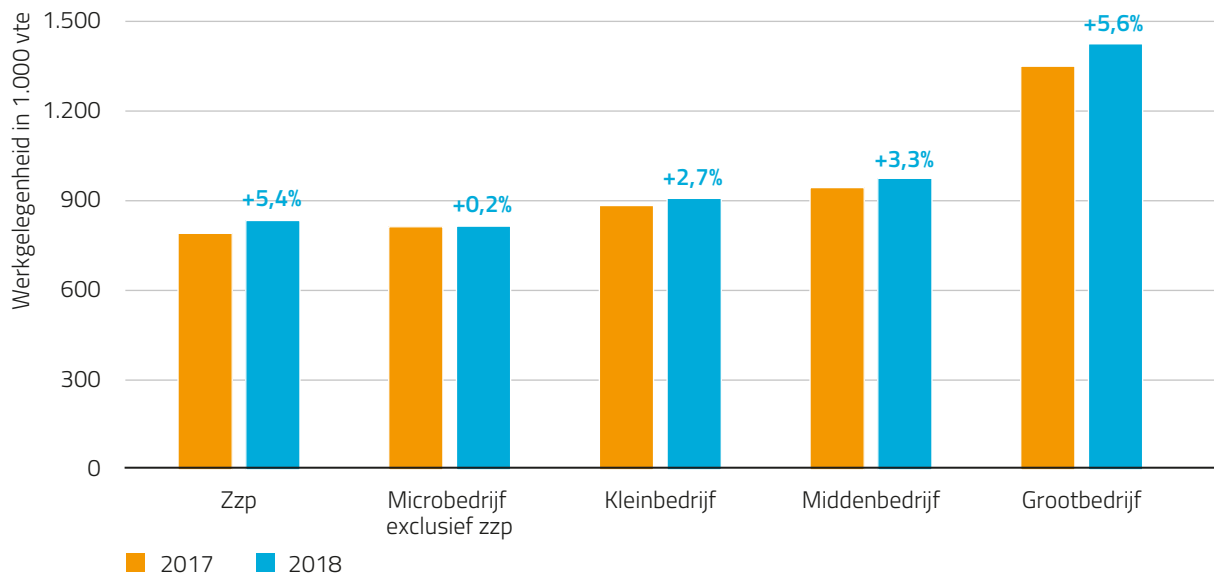
**Figuur 14:** Percentage bedrijven met tekort aan personeel.

	Grootte werkzame personen		
	5 t/m 49	50 t/m 249	250 of meer
Delfstoffenwinning	6	10	
Industrie	25	26	14
Bouwnijverheid	21	24	41
Handel	14	22	15
Vervoer en opslag	27	31	36
Horeca	24	19	51
Informatie en communicatie	33	34	27
Onroerend goed	18	22	12
Specialistische zakelijke diensten	27	26	36
Verhuur en overige zakelijke diensten	38	45	44
Overige dienstverlening	15	21	29

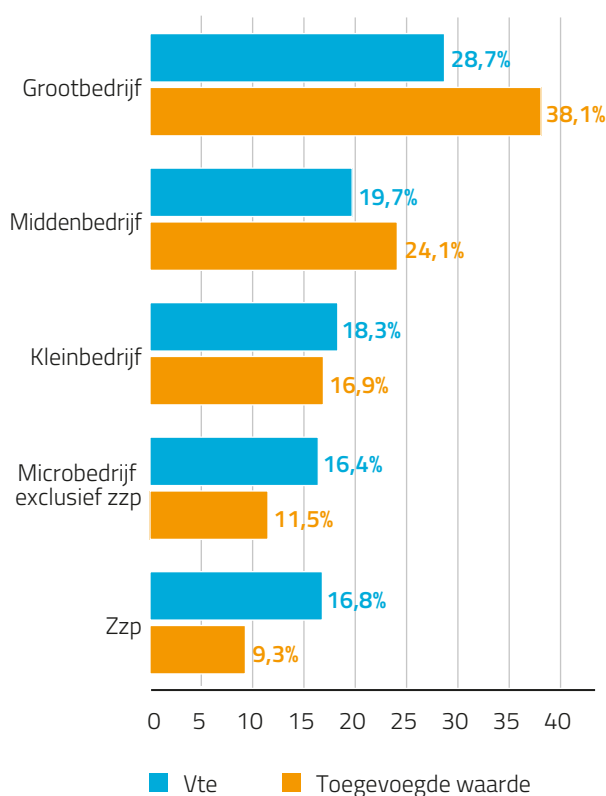
**Figuur 15:** Groei werkgelegenheid in mkb neemt af.



**Figuur 16:** Totaal mkb heeft meeste werkgelegenheid in 2018.



**Figuur 17:** Kleine bedrijven hebben een groter aandeel werkgelegenheid dan toegevoegde waarde.



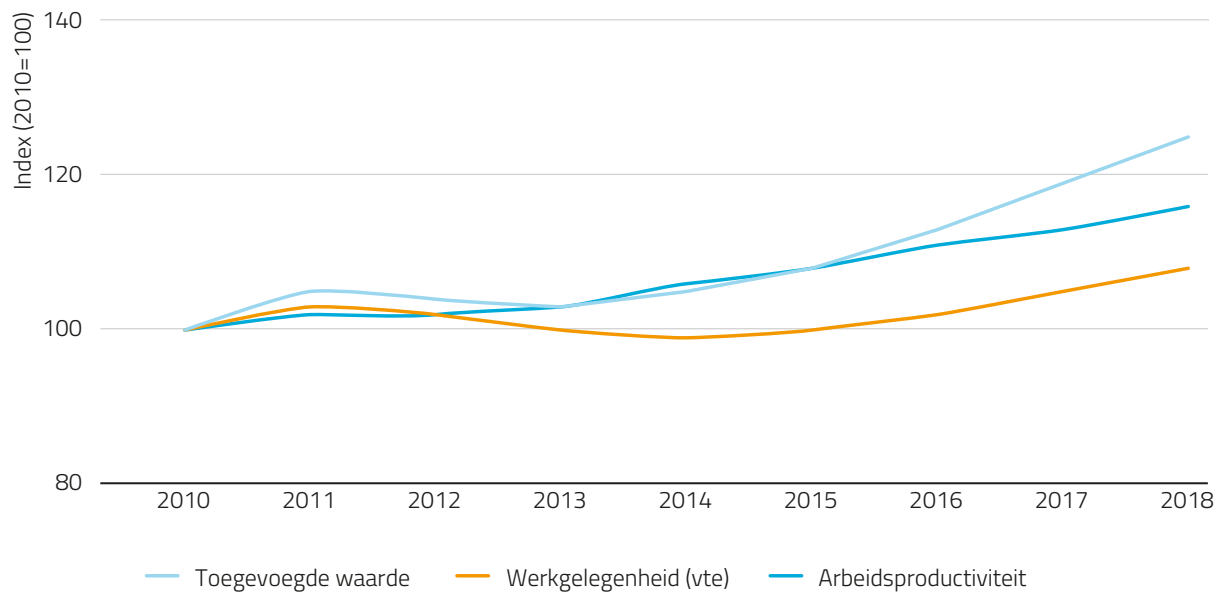
Het aandeel van het grootbedrijf en het middenbedrijf in de totale toegevoegde waarde van de business economy is groter dan het aandeel van deze groepen in de werkgelegenheid. De productiviteit in deze grootteklassen is dus bovengemiddeld. In het kleinbedrijf, microbedrijf en bij de zzp'ers is deze verhouding juist omgekeerd en is ook de productiviteit kleiner dan gemiddeld.

### Weinig beweging in volgen van opleidingen door personeel

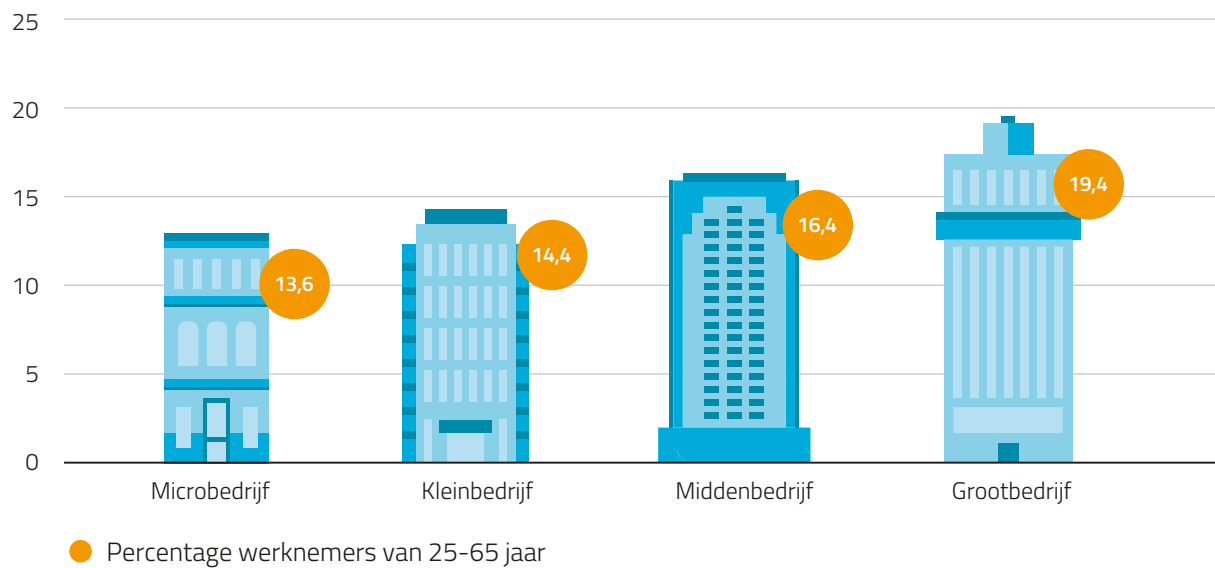
Waar de paragraaf hierboven inging op de kwantitatieve aspecten betreffende werknemers, laat deze paragraaf een kwalitatief aspect van de staat van de werkgelegenheid binnen het mkb zien, namelijk de mate waarin werknemers doorleren. In onze snel veranderende economie moeten bedrijven om succesvol te blijven doorlopend vernieuwen en zich aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit vraagt om werknemers die zich tijdens hun werkzame leven blijven ontwikkelen.

Wat is de stand van zaken wat dat betreft op dit moment. Blijven werknemers inderdaad doorleren, gebeurt dit meer of minder bij werknemers van kleine of grotere bedrijven, is het branche-afhankelijk? Naar sectoren bezien scoorden in de periode 2010-2018 vooral werknemers buiten het bedrijfsleven hoog bij het volgen van opleidingen: in de financiële dienstverlening volgde een op de drie werknemers een opleiding (in 2018: 33,9%), in het

**Figuur 18:** Toegevoegde waarde mkb (excl. zzp'ers) stijgt sneller dan werkgelegenheid; productiviteit neemt toe.



**Figuur 19:** Hoe groter het bedrijf, hoe meer werknemers in 2018 deelnamen aan Levenslang Leren.



onderwijs in 2018 29,7%, in de gezondheids- en welzijnszorg in dat jaar 28% en bij het openbaar bestuur en de overheidsdiensten een kwart van de medewerkers.

In het de business economy (bedrijfsleven) zelf volgde in 2018 17% van werknemers een opleiding, waarvan de meeste bij het grootbedrijf (19,4%) en de minste bij de micro-bedrijven (13,6%)

In de business economy als geheel zat in de periode 2010-2018 niet veel beweging in de opleiding van werknemers. In 2010 nam 16,5% van de werknemers deel aan een opleiding, cursus e.d. en in 2018 17,0%. Ook naar sectoren is er weinig beweging.



## Investerings mkb in vaste activa naar hoogste niveau sinds start meting

De investeringen in vaste materiële activa door het mkb zijn in 2017 gestegen naar het hoogste niveau sinds het begin van de meting in 2011. De investeringen namen in 2017 vergeleken met 2016 toe met 14,6% naar een niveau van 28,9 miljard euro. Desondanks is de investeringsquote iets lager dan in 2011. Dit komt omdat de toegevoegde waarde relatief nog sneller is gestegen dan de investeringen. Bij de kleine bedrijven (0 tot 50 werkzame personen) stegen de investeringen het meest (+21,5%). In het middenbedrijf namen de investeringen in 2017 met 8,3% toe. De investeringen in het mkb maakten in 2017 55,7% uit van de totale investeringen van de business economy. In 2017 investeerde het mkb het meest in bedrijfsgebouwen (33,1%), vervoermiddelen (27,0%) en machines en installaties (22,6%). De bedrijfstakken handel (15,5%), industrie (14,5%), vervoer en opslag (10,4%) en bouw (7,5%) hadden een flink aandeel in de mkb-investeringen van 2017.

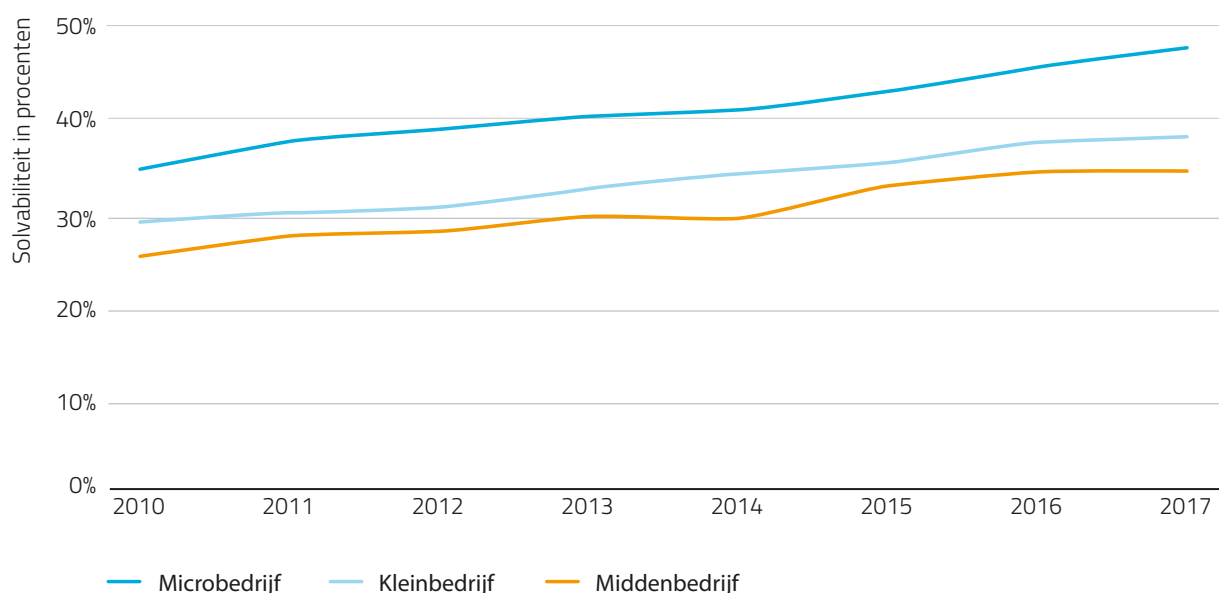
## Solvabiliteit mkb is toegenomen

Met de verbetering van de economische groei is ook de financiële situatie van het mkb in de business economy de afgelopen jaren gunstiger geworden. Zo verbeterde tussen 2010 en 2017 de verhouding tussen eigen en totaal vermogen (solvabiliteit) bij het microbedrijf van 35,3 naar 48,4. In het kleinbedrijf verbeterde de solvabiliteit in deze periode van 29,6 naar 38,8 en in het middenbedrijf van 25,9 naar 35,1. Ook de rentabiliteit op eigen vermogen zat de afgelopen jaren in de lift en nam voor microbedrijven toe van 11,9 in 2010 tot 15,9 in 2017. Bij het klein- en middenbedrijf steeg de rentabiliteit op het eigen vermogen naar 20,3 in 2017. In de liquiditeitspositie van het mkb als geheel zat de afgelopen jaren weinig beweging.

Het meest solvabel waren in 2017 middelgrote bedrijven in de delfstoffenwinning (e.v. 60,6%) en microbedrijven in de gespecialiseerde zakelijke dienstverlening (e.v. 54,8%) en industrie (e.v. 50,2%). Het hoogste rendement op eigen vermogen werd in 2017 behaald door het kleinbedrijf in de informatie en communicatiesector (37%).

De toename van de solvabiliteit kan betekenen dat het mkb moeite heeft om door te groeien.

**Figuur 20:** De solvabiliteit is groter bij kleinere bedrijven.



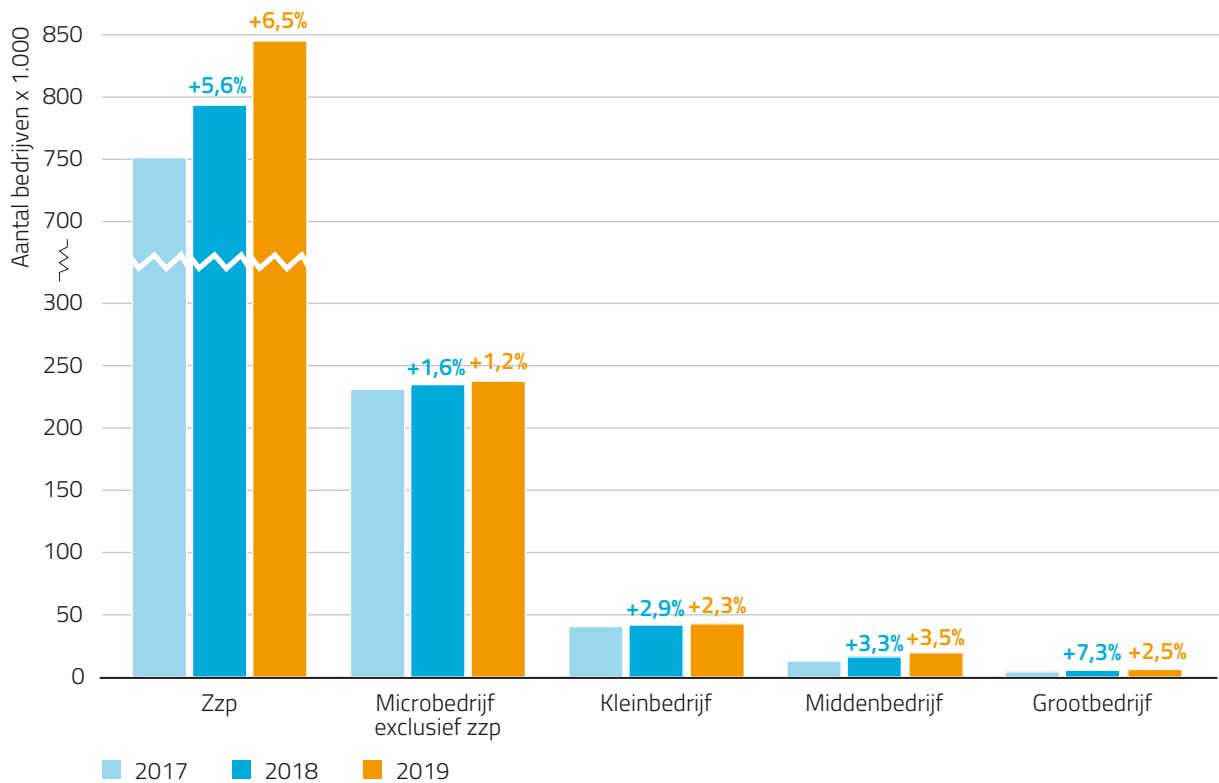


# Dynamiek in het mkb

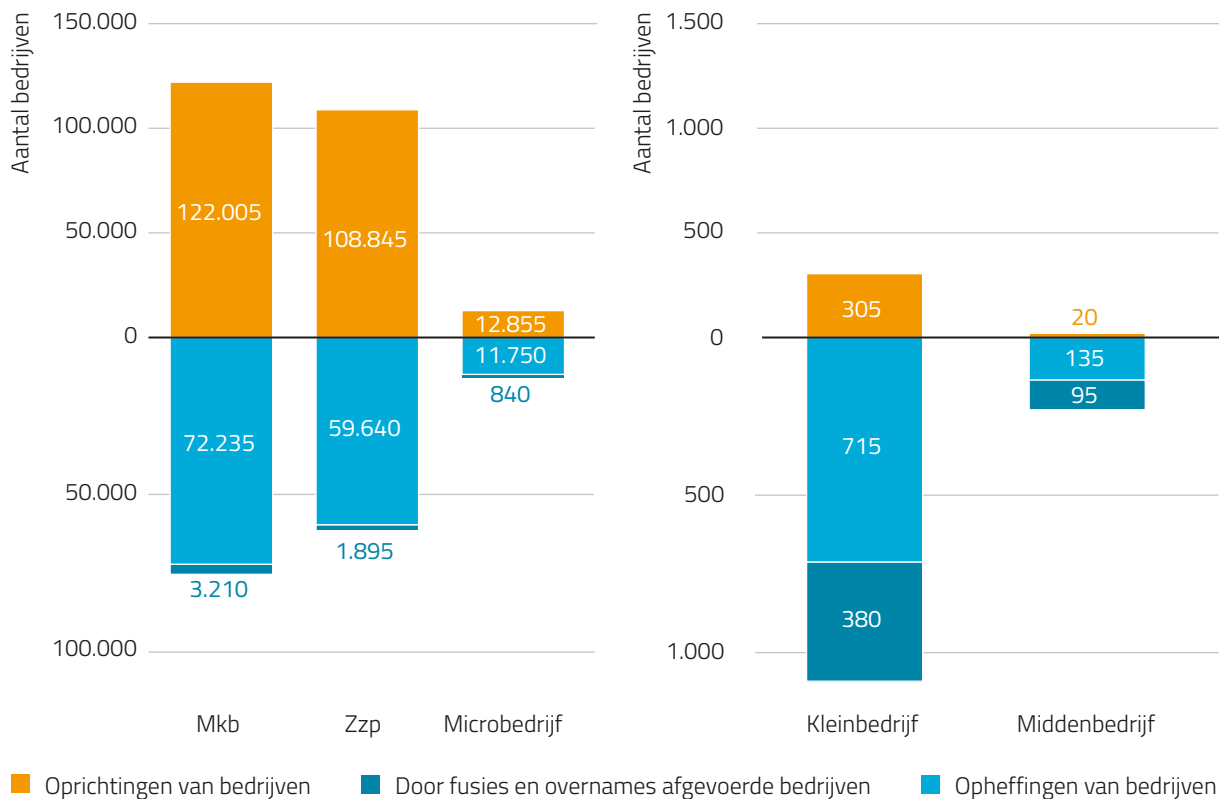
De populatie mkb-bedrijven en vestigingen verandert voortdurend. Bedrijven starten, stoppen, groeien en krimpen. Startende bedrijven en bedrijven met groei zijn cruciaal voor het groeivermogen van de economie. Het starten en stoppen van bedrijven draagt bij aan het verandervermogen van de economie. We zien in 2018 het aantal snelle groeiers toenemen, maar uit de analyse blijkt ook dat doorgroei naar een andere grootteklasse beperkt is. In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in aan de hand van de volgende invalshoeken:

- Veranderende bedrijvenpopulatie
- Nieuwe bedrijven
- Groeiers
- Bijdrage van snelle groeiers

**Figuur 1:** Zzp, kleinbedrijf en middenbedrijf gegroeid in 2017 en 2018.



**Figuur 2:** Er verschenen in 2018 ruim 122.000 nieuwe mkb-bedrijven. Er verdwenen er ruim 75.000.



### Mkb divers en dynamisch

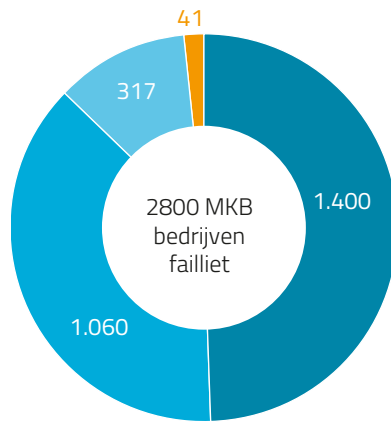
In de jaren 2017 en 2018 is de bedrijvenpopulatie gegroeid. Figuur 1 laat de details hiervan zien per grootteklasse.

Het aantal snelle groeiers nam in 2018 met een kleine 20% toe evenals het aantal door fusies en overnames afgevoerde bedrijven (13%). Bedrijven die na drie jaar een omzetgroei of -krimp realiseerden hielden elkaar met respectievelijk 44,5% en 39,5% redelijk in balans. Het effect van deze uiteenlopende groeiprestaties van bedrijven wordt pas echt duidelijk over een langere termijn.

### Nieuwe mkb-bedrijven belangrijk voor banencreatie

In de periode 2010-2018 genereerden nieuwe bedrijven ruim 20% meer nieuwe banen dan er bij de opgeheven bedrijven in deze periode zijn verdwenen. Eind 2018 werkten er 1,8 miljoen mensen bij de nieuwe bedrijven, waarvan 1,4 miljoen bij het mkb. Hiervan betroffen 520 duizend banen zzp'ers. Bij de in deze periode opgeheven bedrijven werkten 1,5 miljoen mensen, waarvan 1,1 miljoen in het mkb. Binnen het mkb gingen de meeste banen door opgeheven bedrijven verloren in het middenbedrijf: 409 duizend. In het kleinbedrijf en het middenbedrijf is het aantal verloren banen door opheffingen groter dan het aantal nieuwe banen door oprichtingen.

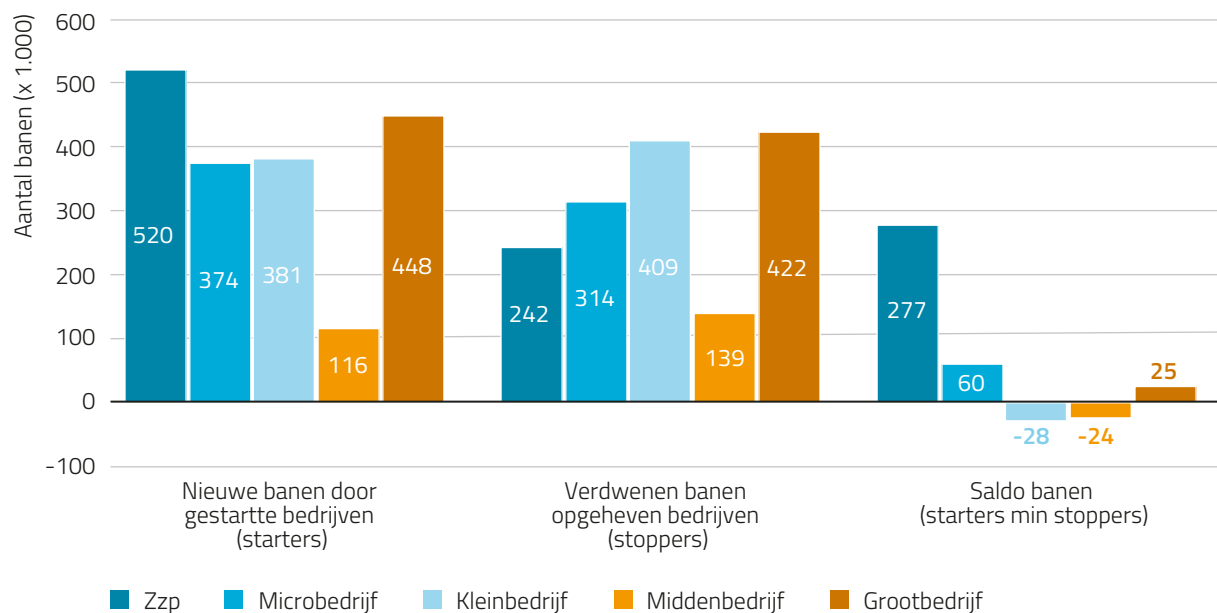
**Figuur 3:** Ruim 2.800 mkb bedrijven failliet in 2018, waarvan de helft zzp'ers\*.



- Zzp
- Micro
- Klein
- Midden

*\*In 2018 uitgesproken faillissementen hoeven geen deel uit te maken van de opheffingen in dat jaar. Er verstrijken vaak meerdere jaren voordat een bedrijf waarover een faillissement is uitgesproken, wordt opgeheven. Bij een doorstart leidt een faillissement zelfs helemaal niet tot een opheffing.*

**Figuur 4:** Banencreatie bij starters wordt gedreven door starters in het mkb.



Achter de groei in werkgelegenheid gaat een hoge bedrijvendynamiek schuil. In totaal verdwenen in de periode 2010-2018 ruim 358 duizend bedrijven. Dat is 43,5% van het totaal aantal bedrijven in 2010. Het overgrote deel van de opgeheven bedrijven kwam uit het mkb (358 duizend). In het grootbedrijf werden in de periode 2010-2018 in totaal 445 bedrijven opgeheven. Ruim 72% van de bedrijven die in de periode 2010-2018 werden opgeheven, betrof zzp'ers en 24% microbedrijven.

Tegenover het verdwijnen van bedrijven kwamen er vanaf 2010 ook veel nieuwe bedrijven bij. In de periode 2010-2018 werden 977 duizend bedrijven opgericht. Ongeveer 30% hiervan werd voor eind 2018 opgeheven. Ruim 11% van de nieuwe oprichtingen hield het nog geen jaar vol en 9% werd in het tweede jaar na de oprichting opgeheven. Vooral opgerichte mkb-bedrijven in de handel hebben een relatief kort bestaan. Vier op de tien bedrijven in deze sector die na 2010 werden opgericht, bestonden voor eind 2018 niet meer. In de energievoorziening bestaan opgerichte bedrijven langer, daar haalde driekwart van de na 2010 opgerichte bedrijven eind 2018 wel.

Per saldo zijn er in de periode 2010-2018 bijna 680 duizend nieuwe bedrijven bijgekomen: ruim 679 duizend bij het mkb en 340 bij het grootbedrijf.

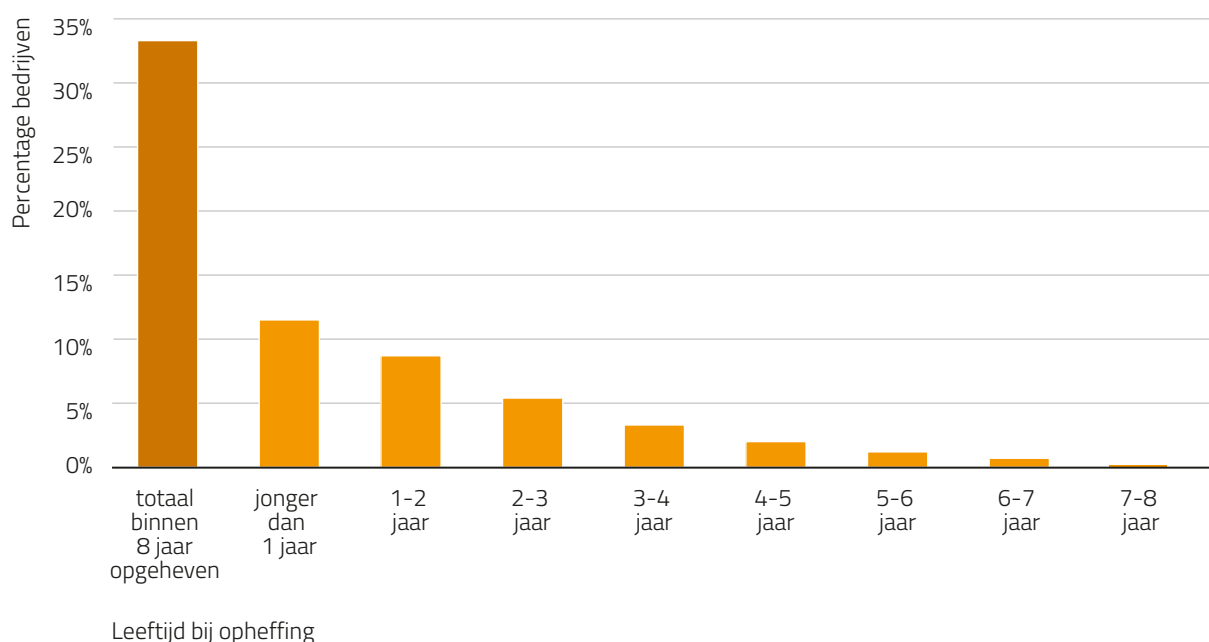
## Doorgroei mkb beperkt

Van alle mkb-bedrijven die in 2010 actief waren en personeel in dienst hadden, is in 2018 4,5% doorgegroei naar een andere grootteklasse. Dat is relatief weinig in vergelijking met het percentage bedrijven dat stabiel bleef (47,2%), kromp (11,0 procent) of werd opgeheven (37,3%) in de periode 2010-2018. Binnen het mkb met personeel in dienst is het microbedrijf de groep waarbij relatief gezien het kleinste deel (4,3%) van de bedrijven in de periode 2010-2018 is doorgegroei naar een hogere grootteklasse. Het percentage bedrijven dat doorgroeit, is het grootst binnen de groep bedrijven die in 2010 tot het mkb+ (250 t/m 499 werkzame personen) behoorde. 12,0% van deze groep was in 2018 doorgegroei naar het grootbedrijf.

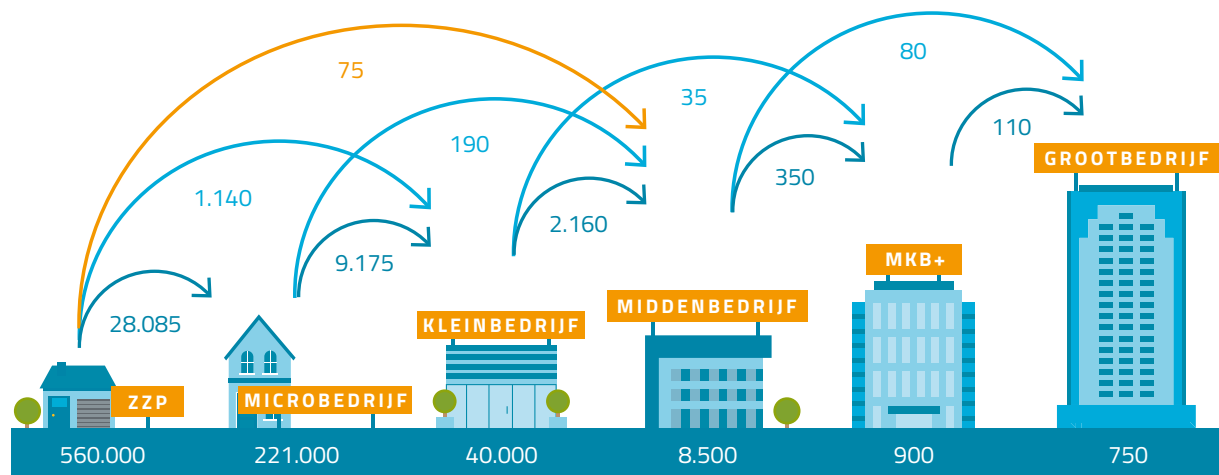
In de periode 2010-2018 groeide 5,4% van het kleinbedrijf door naar het middenbedrijf en 0,1% naar mkb+ of grootbedrijf. In totaal groeiden 190 microbedrijven en 75 bedrijven, die in 2010 nog geen personeel hadden, door naar het middenbedrijf.

Van de groep zzp'ers in 2010 groeiden ruim 29.000 bedrijven door naar een hogere grootteklasse. Dat is 5,3% van de zzp'ers. Van deze groep was 47,9% in 2018 nog steeds zzp'er en 46,8% bestond niet meer in 2018.

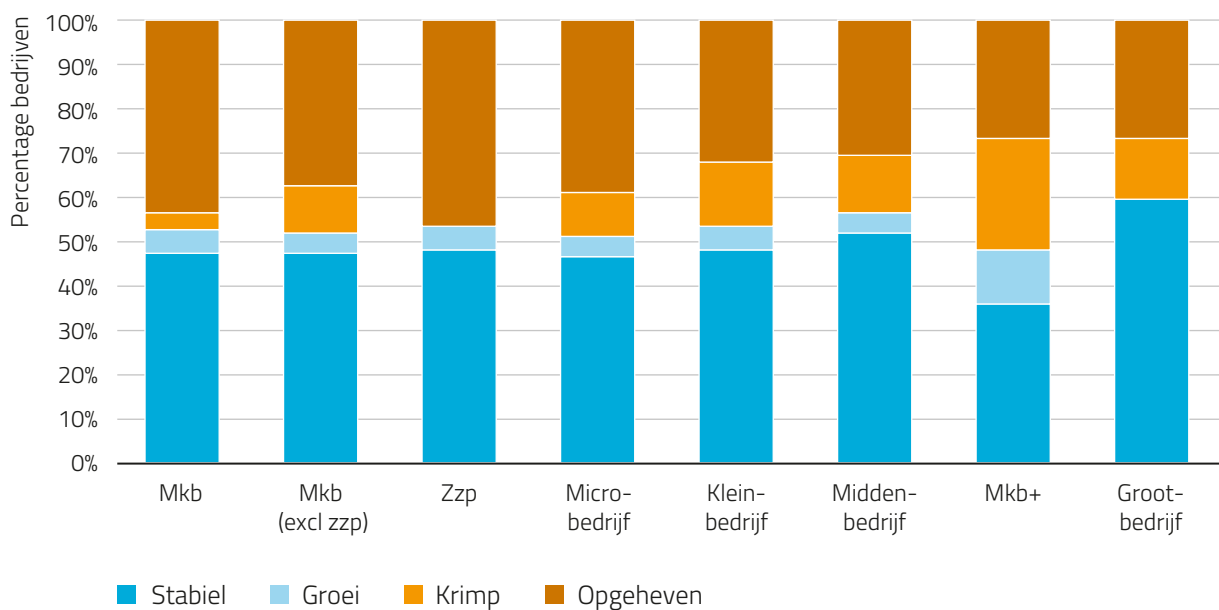
**Figuur 5:** Opgeheven bedrijven, gestart in 2010: merendeel jonger dan 2 jaar.



**Figuur 6:** In de periode 2010-2018 groeiden 2.425 bedrijven door naar het middenbedrijf.



**Figuur 7:** Ontwikkeling bedrijven (2010-2018) per grootteklasse. Grotere bedrijven minder snel opgeheven.

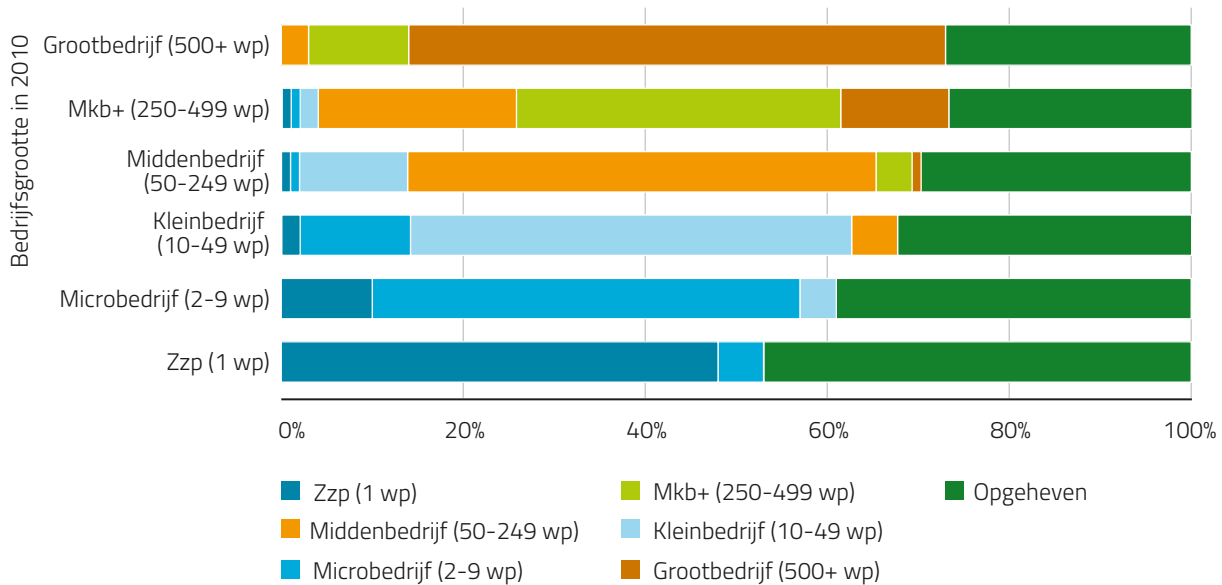


De overlevende bedrijven die in de periode 2010-2018 naar een andere grootteklasse groeiden, zorgden in deze periode voor een werkgelegenheidsgroei van in totaal 520 duizend banen. Bijna 28% van deze groei kwam van de 435 bedrijven die in 2010 tot het middenbedrijf gerekend werden en doorgroeiden tot het grootbedrijf. Figuur 8 laat zien dat bedrijven beperkt groeien tussen de verschillende grootte- klassen. Dit laat echter niet de groei binnen grootteklassen zien.

Overnames spelen een belangrijke rol in de groei van bedrijven. Van de van 2010 tot 2018 actieve bedrijven deed slechts 4% een overname. Deze overnemende bedrijven namen echter wel bijna de helft (47%) van de werkgelegenheidsgroei in de periode 2010-2018 voor hun rekening.



**Figuur 8:** Groeipatroon bedrijfsleven (2010-2018).



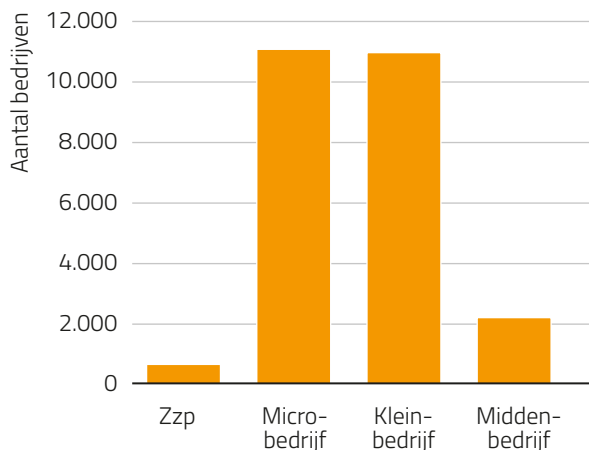
### Aantal snelgroeïende bedrijven neemt verder toe

In navolging van 2017 nam het aantal snelgroeïende bedrijven in 2018 verder toe. De groep bestaande uit kleine en grotere snelle groeiers nam met 3.640 bedrijven toe tot 24.935. Daarmee behoorde 3,2% van de bedrijven, waarvoor een groeicategorie kan worden bepaald, tot de groep snelle groeiers.

De werkgelegenheid bij de snelgroeïende bedrijven steeg in de periode 2015-2018 met 91% van 771 naar 1.471 duizend werkzame personen.

De meeste snelle groeiers kwamen er in 2018 vergeleken met 2017 bij in de handel (+870), de horeca (+785), de verhuur, de bouw (515) en overige zakelijke dienstverlening (+465). In de informatie en communicatie kwamen er 95 snelle groeiers bij.

**Figuur 9:** Snelle groeiers in 2018 absoluut gezien meest in microbedrijf, relatief het meest in kleinbedrijf\*.



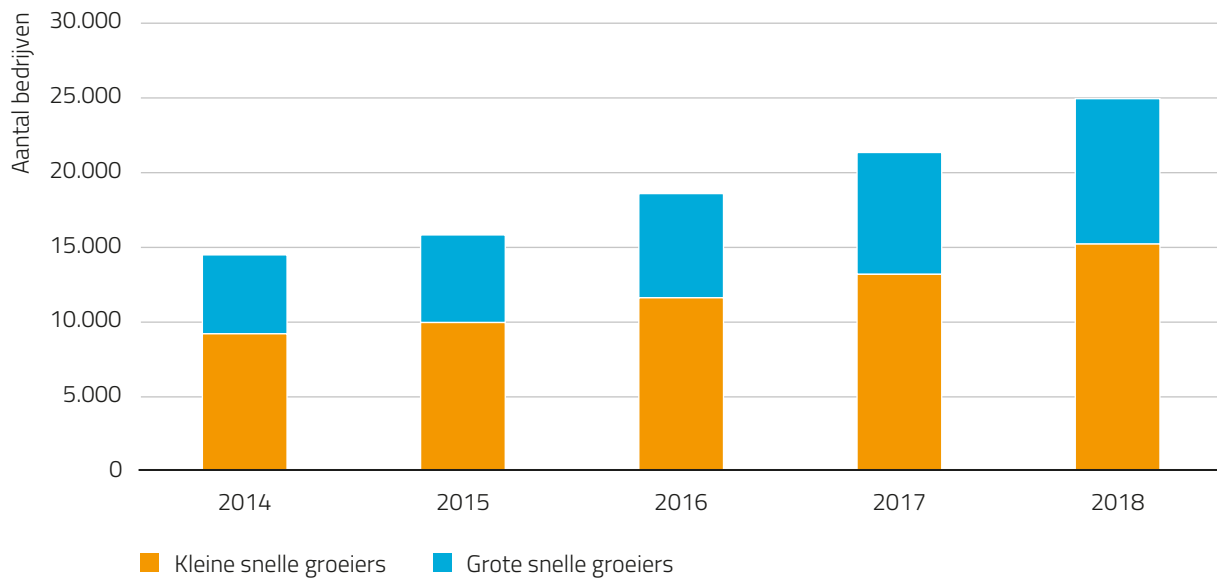
\*Bedrijven kleiner dan 10 werkzame personen worden tot de snelle groeiers gerekend als zij in absolute zin met minimaal 3,31 werkzame personen gegroeïd zijn in drie jaar. Voor bedrijven groter dan 10 werkzame personen geldt dat zij als snelle groeier worden aangemerkt bij een groei van gemiddeld minimaal 10% per jaar over een periode van 3 jaar.

Het aantal grotere snelle groeiers bedroeg in 2018 in totaal 9735 bedrijven. Dit is 66% meer dan in 2015. Het gaat hier om bedrijven die in drie jaar tijd met minstens 33,1% zijn gegroeïd.

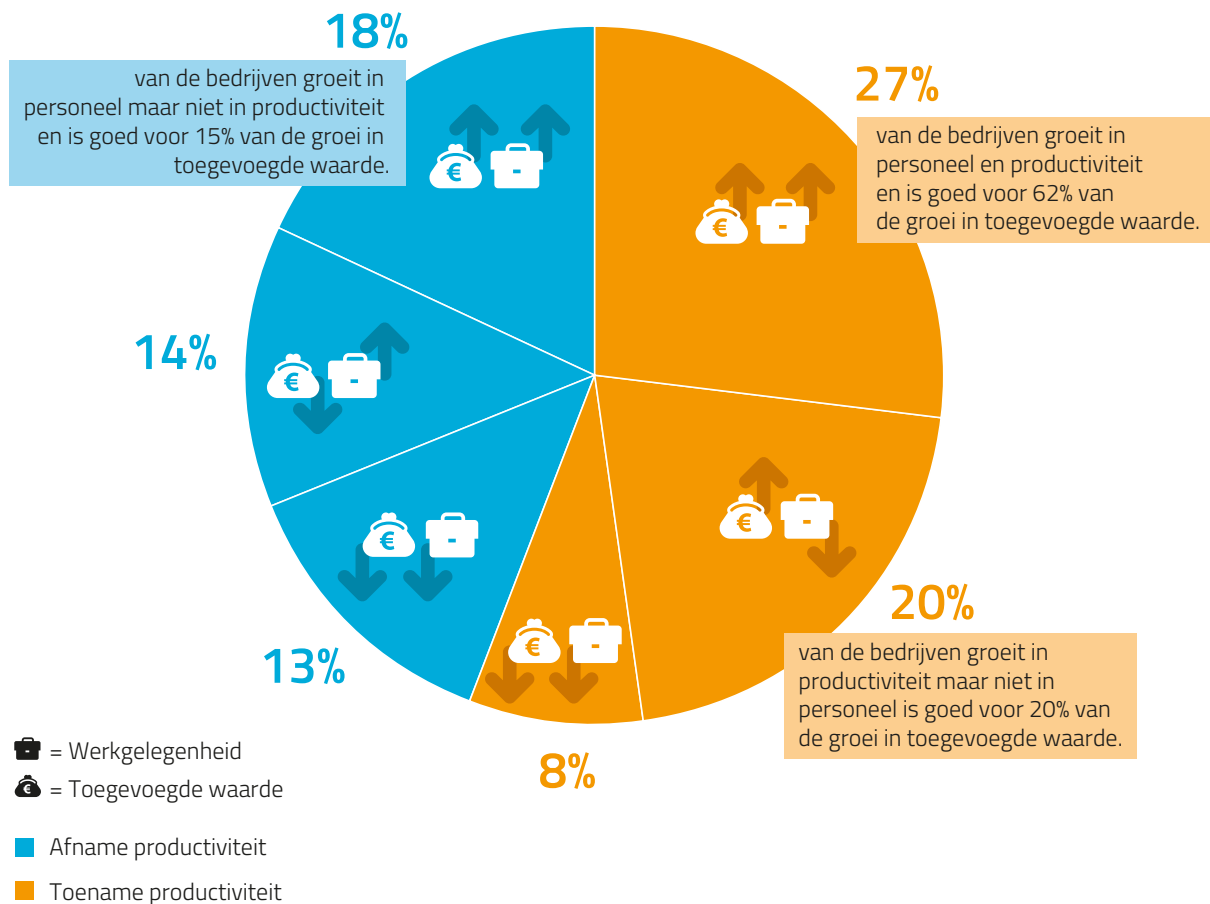
### Productiviteitsgroei leidt bij helft bedrijven tot werkgelegenheidsverlies

Van alle bedrijven in het mkb met personeel – dus exclusief de groep zzp'ers – had circa 55% in 2017 een hogere productiviteit dan in 2015. Bij het overige deel (45%) was de productiviteit gelijk of lager. Binnen de groep met een stijging van de productiviteit bereikte 51% van de bedrijven die stijging met gelijkblijvende of dalende werkgelegenheid. Dat resulteerde in een netto werkgelegenheidsverlies. Aan het eind van de periode waren er 65,9 duizend minder personen bij deze bedrijven werkzaam. Bij de groep waar zowel de werkgelegenheid als de productiviteit toenam, gingen 100 duizend meer mensen aan het werk. Deze groep was met een toename van ruim 15 miljard euro goed voor 62% van de groei in de toegevoegde waarde.

**Figuur 10:** Aantal snelle groeiers neemt met gemiddeld 15% per jaar toe



**Figuur 11:** Een relatief klein deel van de mkb-bedrijven is goed voor bijna twee derde van de groei in toegevoegde waarde in de periode 2015-2017.



Vooral de bijdrage van groeiende middenbedrijven in deze groep was groot: bijna de helft van de toename werd hier gerealiseerd.

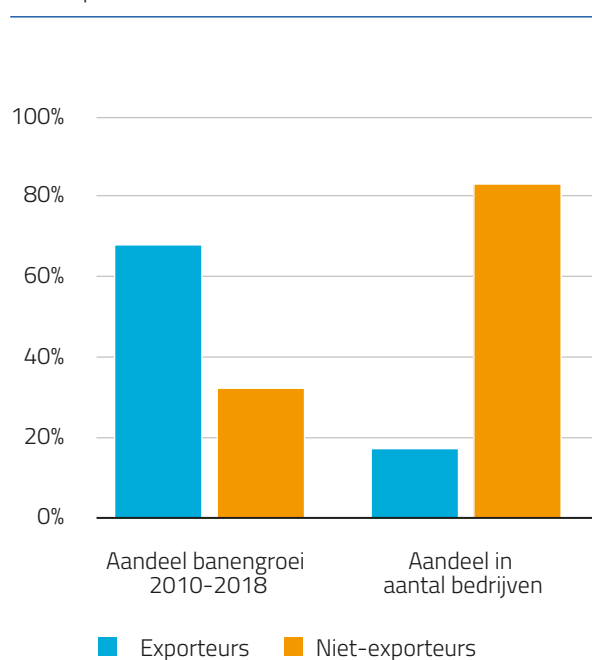
### Internationaal ondernemen aanjager banengroei

Het al dan niet internationaal actief zijn van bedrijven speelt een belangrijke rol bij hun groei. Van de totale banengroei (715 duizend) bij bedrijven die de hele periode 2010-2018 actief waren werd 68% gerealiseerd door 80 duizend exporterende bedrijven en 32% door bedrijven die niet aan export doen. Exporteurs die in de periode 2010-2018 een sprong in grootteklasse maakten, zorgden voor 565 duizend nieuwe banen. Exporteurs die daarentegen krompen, boekten een werkgelegenheidsverlies van 163 duizend banen.

### Handel en dienstverlening springplank voor werkgeverschap

Van de bedrijven die in 2010 geen personeel hadden waren er 12 duizend die in 2018 wel werkgever waren. De meeste bedrijven die de sprong naar het werkgeverschap maakten, kwamen uit de handel (3,6 duizend), de specialistische zakelijke dienstverlening (2,6 duizend) en de bouw (2,0 duizend). Dit beeld komt overeen met het gemiddelde jaarpatroon in de periode 2010-2018. Een groot deel van de bedrijven is in die periode actief in de handel, specialistische zakelijke dienstverlening en bouw.

**Figuur 12:** Banengroei bij exporteurs hoger dan bij niet-exporteurs.



Wanneer relatief gekeken wordt, heeft 2,1% van de bedrijven die in 2010 geen personeel in dienst hadden de stap naar het werkgeverschap gemaakt. In de horeca is dit percentage het grootst met 3,8%, gevolgd door de bedrijfstakken vervoer en opslag (3,1%) en handel (2,9%).

### Hoogste vernieuwingsgraad in energievoorziening en verhuur en overige zakelijke diensten

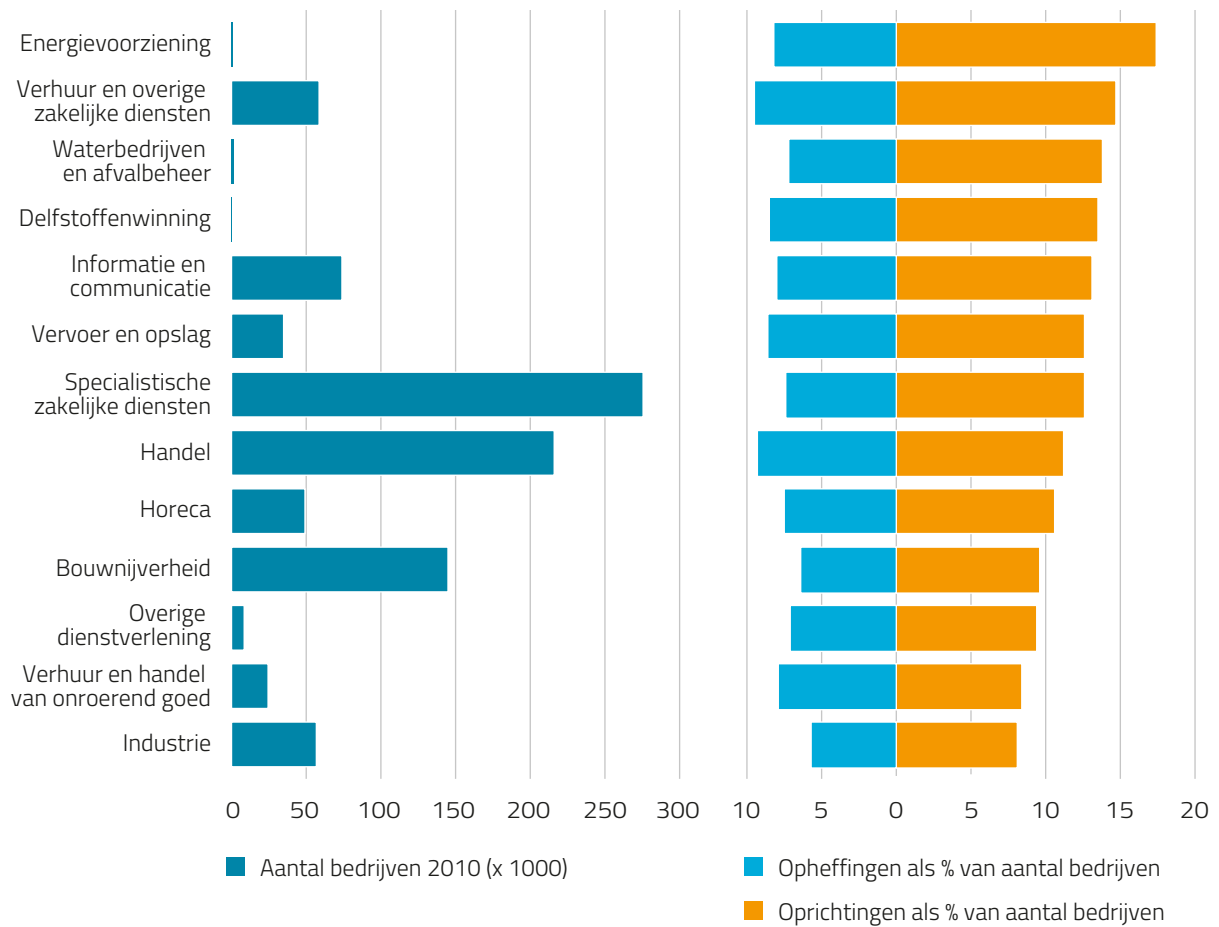
In de sectoren specialistische zakelijke diensten, handel en bouwnijverheid vinden in absolute zin de meeste oprichtingen en opheffingen plaats. Dit zijn ook de sectoren met de meeste bedrijven.

Wanneer niet in absolute zin maar relatief naar de opheffingen en oprichtingen wordt gekeken, blijkt de vernieuwingsgraad in de periode 2010-2018 te variëren van 13,9% in de industrie tot 25,6% in de energievoorziening. Ook in de sector verhuur en overige zakelijke diensten is de vernieuwingsgraad met 24,1% relatief hoog.

### Toename vestigingen in bijna alle COROP-gebieden

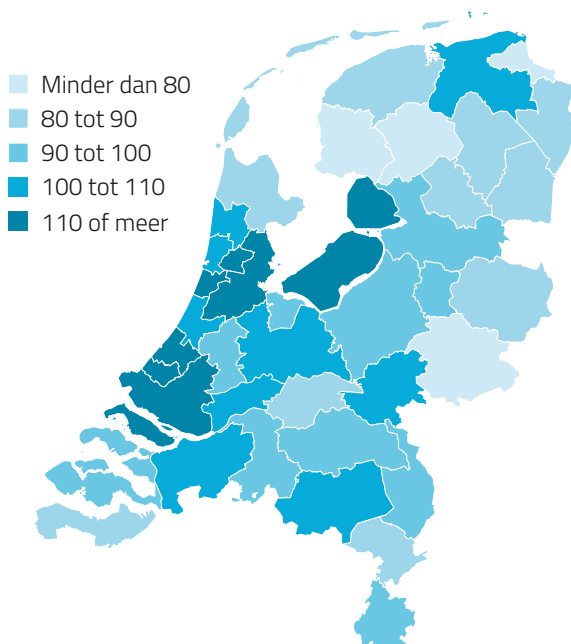
In bijna alle COROP-gebieden, regio's binnen provincies, groeide het aantal mkb-vestigingen tussen 2016 en 2018. De groei was in nagenoeg alle gebieden het resultaat van zowel groei van het aantal oprichtingen als een daling van het aantal opheffingen in deze periode. Met ruim 10% nam het aantal vestigingen het meest toe in de agglomeratie Den Haag, Groot-Amsterdam en de Zaanstreek. Oost-Groningen (-3,8%) en Delfzijl en omgeving (-0,8%) waren de enige gebieden met een daling van het aantal vestigingen in deze periode. In de agglomeratie Den Haag was de groei van het aantal vestigingen tussen 2016 en 2018 vooral het gevolg van een sterke stijging van het aantal nieuwe oprichtingen (+20,1%). Het aantal opheffingen daalde hier in deze periode met 7,1%. Het sterkst daalde het aantal opheffingen van vestigingen in 2018 vergeleken met 2016 in Zuidoost-Drenthe (-20,6%). Zeeuwsch-Vlaanderen (+4,4%), Zuidwest-Drenthe (+2,2%) en de Achterhoek (+0,4%) waren de enige gebieden waar het aantal opheffingen van vestigingen in deze periode toenam. In regio's waarin het relatieve aantal oprichtingen hoog is, is ook het relatieve aantal opheffingen hoog.

**Figuur 13:** Churnrate bij grote sectoren niet groter dan bij andere sectoren.

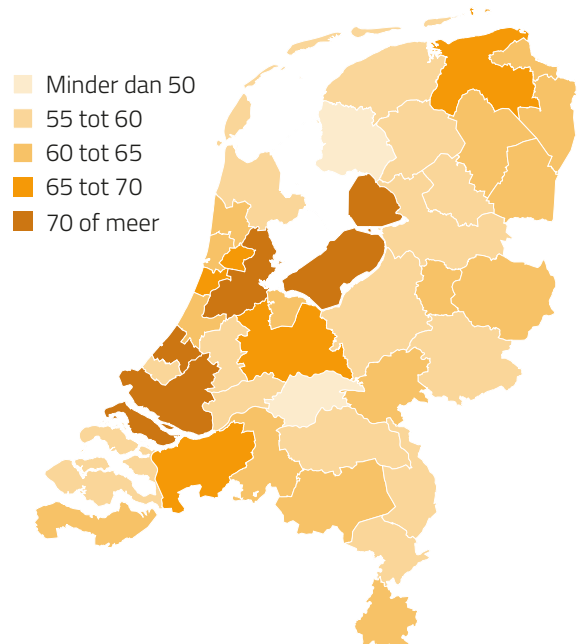


**Figuur 14:** Meeste bedrijvendynamiek vindt plaats in de Randstad.

Aantal oprichtingen Zmkb per 1000 bestaande vestigingen (2018)



Aantal opheffingen Zmkb per 1000 bestaande vestigingen (2018)



# 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

Barbara Baarsma

Secretariaat:

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Bezuidenhoutseweg 73, 2594 AC Den Haag

## Tekst

De portretten van ondernemers zijn gemaakt door

WentWerkt, Leiden

## Vormgeving

Optima Forma bv, Leidschendam-Voorburg


## Druk

Xerox | OBT, Den Haag

## Fotoverantwoording

Edwin Weers

[www.staatvanhetmkb.nl](http://www.staatvanhetmkb.nl)

 @ComitevoorO

Den Haag, oktober 2019



