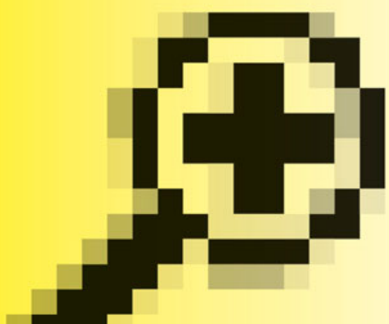


SERIE
Ondernemerschap in de praktijk



Strategisch management

voor ondernemers in
het MKB/familiebedrijf



Noordhoff Uitgevers

**H.J. Dekker, I.A. Matser, D.P. Scherjon,
G.H.J. Sweers, J.E.Th. van Onzen** (eindred.)

Eerste Druk



Certificaat
ondernemerschap

Ondernemerschap in de praktijk

Strategisch management voor ondernemers in het MKB/familiebedrijf

Serie Ondernemerschap in de praktijk

Zo maak je een ondernemingsplan voor ondernemers in het MKB

Marketingplan voor ondernemers in het MKB

Financieel management voor ondernemers in het MKB

Strategisch management voor ondernemers in het MKB/familiebedrijf

Ondernemerschap in de praktijk



Strategisch management voor ondernemers in het MKB/familiebedrijf

H.J. Dekker AA

Drs. I.A. Matser

Drs. D.P. Scherjon

Drs. G.H.J. Sweers

J.E.Th. van Onzen (eindredacteur)

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K

Omslagillustratie: Shutterstock

Illustraties: Peter van Straaten – Amsterdam, Hanzestad Kampen, J. Isings,
Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978 90 01 84868 2

ISBN 978 90 01 78509 3

NUR 163

Woord vooraf

Voor het verschijnen van dit boek had geen beter moment gevonden kunnen worden. Ons land herstelt langzaam van een diepe economische crisis. Voor een verder herstel zijn groei en bloei van nieuw ondernemerschap cruciaal. Daarom is het belangrijk dat ook studenten van het hoger onderwijs, zowel hbo als universitair, zich aangetrokken voelen tot ondernemen, als toekomstige hoogopgeleide deelnemers aan het economisch proces. In het onderwijs is traditioneel veel aandacht voor grote, internationaal opererende ondernemingen, maar de inzet van hoger gekwalificeerde medewerkers is juist voor kleine ondernemingen vaak een onderscheidende succesfactor voor doorgroei naar innovatievere, krachtigere en grotere ondernemingen.

Het gaat niet alléén om het bevorderen van startende bedrijven en bestaand ondernemerschap. Het gaat ook om een meer ondernemende houding van werknemers in zowel grote als kleine ondernemingen, ook binnen de non-profitsector en bij de overheid. Dit boek besteedt aandacht aan al die verschillende sectoren en biedt studenten concrete handreikingen om belangrijke competenties verder te ontwikkelen: zelfvertrouwen, initiatief nemen, creativiteit en leidinggeven. Het boek laat zien dat ondernemerschap in ons land altijd een belangrijke motor van en voorwaarde voor een succesvol economisch Nederland is geweest, en dat het al eeuwenlang met ondernemen over de grenzen ook een internationale dimensie heeft.

Vlak voor het uitkomen van dit boek heeft VNO-NCW samen met MKB-Nederland en LTO Nederland onder de titel 'Optimistisch' een visie en toekomstagenda uitgebracht over hoe Nederland sterker uit de crisis kan komen en succesvol kan doorgroeien als sterke, innovatieve en duurzame economie. Onze centrale boodschap daarin is dat we af moeten van eenzijdig somberen over bezuinigingen (die overigens zeker nodig zijn), maar veel meer met ondernemerschap en vanuit een ambitie om te willen excelleren naar de BV Nederland moeten kijken: waar zijn we sterk in en waar willen we in 2020 ons geld mee verdienen?! En de maatlat kan geen andere zijn dan de internationale competitie: we moeten gaan voor gebieden waarop we mondiaal al tot de top behoren of, met gerichte inspanningen in onderwijs, onderzoek en innovatie, kunnen gaan behoren.

Steeds meer studenten volgen onderwijs dat specifiek gaat over ondernemerschap. Veel keuzevakken en minoren richten zich in het bijzonder op ondernemende studenten. Tot het verschijnen van dit boek gebeurde dat meestal aan de hand van buitenlandse literatuur. Het is goed dat er nu een Nederlands boek is. Niet omdat we geen buitenlandse talen moeten leren spreken, maar omdat dit boek, behalve aan algemene principes, ook aandacht besteedt aan kenmerken en sterktes van Nederlands ondernemerschap en van de Nederlandse economie, zoals het relatief grote aantal MKB-bedrijven, zzp'ers en familiebedrijven.

Ten slotte wens ik iedere student na afstuderen toe dat hij/zij als ondernemer dan wel als ondernemende werknemer bij zal dragen aan een gezonde economie, in de rijke traditie van Nederland op het gebied van ondernemerschap en handels- en koopmansgeest.

Bernard Wientjes
Voorzitter VNO-NCW

Inhoud

Inleiding 11

- 1 Ondernemen is van alle tijden 13**
 - 1.1 Belang van ondernemerschap 14
 - 1.2 De ondernemende samenleving 21
 - 1.3 Macro-economische betekenis 23
 - 1.4 Economie van de menselijke maat 25
 - 1.5 Verschuivingen in het MKB 28
 - 1.6 Niet alles is ondernemen 32

- 2 Centrale rol van de ondernemer 37**
 - 2.1 Wat is een klein bedrijf? 38
 - 2.2 Persoonskenmerken van ondernemers 39
 - 2.3 Van persoon naar onderneming 43
 - 2.4 Continuïteit van de onderneming 51
 - 2.5 Het managen van het kleine bedrijf 54
 - 2.6 Belang van informele ondernemersnetwerken 59
 - 2.7 Internationaal zakendoen 61
 - 2.8 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 64
 - 2.9 Innovatie 66

- 3 Onderneming 73**
 - 3.1 Startende ondernemingen 74
 - 3.2 Groeiende ondernemingen 76
 - 3.3 Juridische ondernemingsvormen 80
 - 3.4 Eenmanszaak 83
 - 3.5 Maatschap 85
 - 3.6 Vennootschap onder firma 86
 - 3.7 Besloten vennootschap 87
 - 3.8 Naamloze vennootschap, stichting en vereniging 91
 - 3.9 Zelfstandige zonder personeel 93
 - 3.10 Franchise 96
 - 3.11 Joint venture 98

- 4 Familiebedrijven 101**
 - 4.1 Definitie 102
 - 4.2 Belang voor de Nederlandse economie 103
 - 4.3 Structuur van familiebedrijven 104
 - 4.4 Ambivalente kenmerken van familiebedrijven 106
 - 4.5 Samenwerken als familie 107
 - 4.6 Samenwerken met de partner 109
 - 4.7 Niet-familieleden in het familiebedrijf 109
 - 4.8 Opvolging 110

- 5 Omgevingsfactoren voor de MKB-onderneming 121**
 - 5.1 Betekenis van macro- en meso-omgevingsfactoren 122
 - 5.2 Drie schillen van adviseurs 125
 - 5.3 Adviesorganen 133
 - 5.4 Subsidieregelingen en fiscale tegemoetkomingen 133
 - 5.5 Enkele relevante regels en wetten voor het MKB 135

- 6 Onderneming en strategie 141**
 - 6.1 Het proces van ondernemingsplanning 142
 - 6.2 Het begrip strategie 148
 - 6.3 Strategievorming 151
 - 6.4 Externe analyse 'met DESTEP' 153
 - 6.5 Externe analyse 'met Porter' 154
 - 6.6 SWOT-analyse 157
 - 6.7 Strategieën van Porter 159
 - 6.8 Product-marktcombinaties 164
 - 6.9 Boston Consulting Group-matrix 166
 - 6.10 Ansoff-matrix 169

- 7 Goed bestuur 173**
 - 7.1 Belang van goed bestuur in het MKB 174
 - 7.2 Uitgangspunten van goed bestuur 174
 - 7.3 Het juridische kader 176
 - 7.4 Ontwikkelingsfase MKB-onderneming en goed bestuur 179
 - 7.5 Vormen van goed bestuur 180
 - 7.6 Functioneren van het intern toezichtorgaan 185
 - 7.7 Goed bestuur van de familie 187

- 8 Bedrijfsanalyse 193**
 - 8.1 Informatie voor ondernemers 194
 - 8.2 Benchmarking 202
 - 8.3 Kritieke succesfactoren 205
 - 8.4 Kritieke bedrijfs(proces)factoren 207
 - 8.5 Duurzame concurrentievoordelen 211
 - 8.6 Strategie en prestatie-indicatoren 211
 - 8.7 Balanced scorecard 214

- 9 Financiering 221**
 - 9.1 Investeringsplan 222
 - 9.2 Levenscyclus van de investeringen 224
 - 9.3 Overschrijding van de investeringsbegroting 224
 - 9.4 Goodwill en badwill 226
 - 9.5 Werkkapitaal 227
 - 9.6 Liquiditeitsprognose 228
 - 9.7 Financieringsplan 229
 - 9.8 Microkrediet 230
 - 9.9 Borgstelling MKB-kredieten 231
 - 9.10 Regels bij banken 233
 - 9.11 Hypotheekrecht 235
 - 9.12 Pandrecht 238
 - 9.13 Borgtocht en overeenkomsten met de bank 241

- 10 Bedrijfsopvolging en bedrijfsbeëindiging 245**
- 10.1 Verkoop en koop van een bedrijf 246
- 10.2 Management buy-out en buy-in 249
- 10.3 Due-diligenceonderzoeken 252
- 10.4 Waardebepaling van een onderneming 254
- 10.5 Verandermanagement 259
- 10.6 Risicoaspecten van persoonlijke aard 265
- 10.7 Signalen van discontinuïteit 266
- 10.8 Beëindiging van een onderneming 268
- 10.9 Faillissement 270
- 10.10 Wet schuldsanering natuurlijke personen 273

Begrippenlijst 279

Afkortingenlijst 295

Literatuurlijst 297

Over de auteurs 301

Register 303

Inleiding

Strategisch management voor ondernemers in het MKB/familiebedrijf daagt de ondernemer van een klein bedrijf uit om over zichzelf en zijn bedrijf na te denken. Hoogopgeleide ondernemers zonder een bedrijfseconomische of administratieve achtergrond geven te kennen dat het ontbreken van financieel inzicht, marketingkennis en instrumenten om het strategische beleid uit te zetten hen bij de bedrijfsvoering hinderen. Aandacht voor strategie en management is niet meer het exclusieve terrein van specialisten in het grootbedrijf en van adviseurs. Steeds meer (potentiële) ondernemers in het midden- en kleinbedrijf beseffen dat het nadenken over de toekomst van het bedrijf en de juiste strategie uitzetten, noodzakelijk is.

In het onderwijs staat het stimuleren van ondernemendheid bij jongeren en het stimuleren van ondernemerschap de laatste jaren volop in de belangstelling. Het ontwikkelen van geschikt studiemateriaal voor de doelgroep is hierbij achtergebleven. Er is voldoende literatuur, maar deze is gericht op accountants en adviseurs.

Dit boek beoogt een leidraad en informatiebron te zijn voor hoogopgeleide (potentiële) ondernemers zonder een economische of administratieve achtergrond. De auteurs bieden een boek aan dat enerzijds uitdaagt tot nadenken over het ondernemer zijn, over het bedrijf en over de strategie van het bedrijf, en dat anderzijds een informatiebron is over zaken die hierbij een rol spelen. Dit laatste met een beperkte diepgang: waar de inzet van de adviseur noodzakelijk wordt, eindigt de informatie aan de lezer.

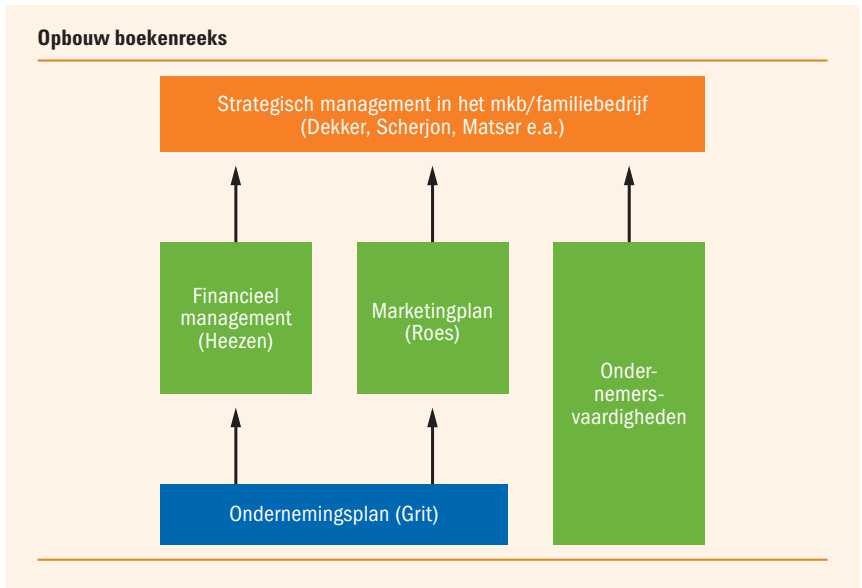
Vanaf het laatste decennium van de vorige eeuw vindt er in ondernemend Nederland een aantal veranderingen plaats met grote invloed op het kleinbedrijf:

- Het grootbedrijf concentreert zich op zijn kerntaken en stoot nevenactiviteiten af, die vervolgens weer de kernactiviteiten worden van het kleinbedrijf.
- De opkomst van het fenomeen zzp'er: is dat een hype of een 'blijvertje'?
- De aandacht voor goed bestuur en maatschappelijk verantwoord ondernemen: ontstaan door mismanagement in het grootbedrijf is er ook in het kleinbedrijf (en met name bij het familiebedrijf) aandacht voor deze onderwerpen ontstaan.
- De naoorlogse generatie moet afscheid nemen van wat zij als ondernemers hebben opgebouwd; de problematiek van de bedrijfsopvolging (vooral in het familiebedrijf) is daardoor bijzonder actueel.

In dit boek wordt aan deze punten nadrukkelijk aandacht geschonken.

Strategisch management voor ondernemers in het MKB/familiebedrijf is ook uitermate geschikt voor studenten in het hbo en wo met een beperkte kennis van economie, die de ambitie hebben zelfstandig ondernemer te worden. Het boek sluit aan bij de opleidingen voor het Certificaat Ondernemerschap en maakt onderdeel uit van een boekenreeks gericht op (potentiële) hoogopgeleide ondernemers in het midden- en, met name, het kleinbedrijf.

Opbouw boekenreeks



Strategisch management voor ondernemers in het MKB/familiebedrijf moet worden gezien als een leidraad die de lezer dwingt na te denken over zichzelf, over zijn bedrijf en over de te voeren strategie. Bij de gebruikte modellen en concepten wordt daarom verwezen naar de bronnen. De geïnteresseerde kan daar verdieping over het onderwerp vinden. Op de website www.serieondernemerschapindeprijktijk.noordhoff.nl staan aanvullingen op het boek: bijvoorbeeld nieuwe wetgeving, ontwikkelingen en aanvullend casemateriaal.

De auteurs zijn zich ervan bewust dat het percentage vrouwen onder de starters de laatste jaren sterk toeneemt. Het boek is echter voor de leesbaarheid in de hij-vorm geschreven.

Ondernemers in het kleinbedrijf en vertegenwoordigers van intermediaire organisaties hebben meegewerkt aan de totstandkoming van het boek. Huub Huls bedanken wij voor de hulp bij onderwerpen waar specialistische kennis vereist was. De auteurs bedanken ook de casusondernemers voor hun medewerking en voor de inspirerende gesprekken.

Hengelo (Gelderland), voorjaar 2010
Hans van Onzen (eindredacteur)

Ondernemen is van alle tijden

1

- 1.1 Belang van ondernemerschap
- 1.2 De ondernemende samenleving
- 1.3 Macro-economische betekenis
- 1.4 Economie van de menselijke maat
- 1.5 Verschuivingen in het MKB
- 1.6 Niet alles is ondernemen

Dit hoofdstuk gaat over veranderingen in de samenleving die de positie van het zelfstandig ondernemerschap, in middelgrote en kleine ondernemingen, hebben versterkt. Aan de orde komen belangrijke functies die het MKB in de samenleving vervult, zonder voorbij te gaan aan de synergie tussen grote en kleine bedrijven. Ondernemers kunnen flexibel inspelen op nieuwe kansen; het werken in of het starten van een klein bedrijf geeft individuen de kans hun bijzondere talenten verder te ontwikkelen. Maar, er is verschil tussen ondernemen en je 'ondernemend' opstellen in een bedrijf of bij de overheid.

1.1 Belang van ondernemerschap

‘Hoe kon het dat een groot, rijk bedrijf het moest afleggen tegen een veel kleinere rivaal?’, is misschien wel de belangrijkste zin in het baanbrekende boek *Competing for the future* (Hamel en Prahalad, 1994). Dit boek, dat vlak voor de eeuwwisseling verscheen, liet zien dat grote ondernemingen moeite hadden om de snelle veranderingen in de markt bij te houden. Consumentenvoorkeuren werden steeds specifiek en wijzigden in hoog tempo. Daarmee werd de omvang van markten steeds kleiner. Zo ontstonden steeds meer ‘nichemarkten’, een ontwikkeling waaraan voorts werd bijgedragen door trends als een hoger opgeleide beroepsbevolking, globalisering en de introductie van steeds verfijndere technologie. De positie van grote bedrijven wordt in hoge mate bepaald door ‘veel van hetzelfde’ te produceren. Door dit proces te automatiseren kan steeds goedkoper worden geproduceerd. Maar die *efficiency* gaat ten koste van de *flexibiliteit*: de mogelijkheid om snel in te spelen op de vele veranderingen in de markt.

Unilever wil flexibeler zijn

Bestuursvoorzitter Paul Polman ambieert groei uit snellere productintroducties

Franka Rolving
AMSTERDAM — Unilevers nieuwe bestuursvoorzitter Paul Polman heeft de vaart erin. Hij wil de op twee na grootste leverancier van consumentengoederen van de wereld

weer het beste jongetje van de klas maken. Om dat te bereiken heeft hij de miljardenorganisatie de afgelopen maanden flexibeler gemaakt en zijn blikveld gericht op ‘grotere en betere’ innovaties. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 6 november 2009

Dit boek gaat over het ondernemen in kleine bedrijven of als zelfstandig ondernemer. Het kleine bedrijf is veel beter in staat om op de genoemde veranderingen in te spelen. Daarnaast blijkt dat de kwaliteit van de dienstverlening – en vaak juist niet de prijs – in bepaalde markten de bepalende factor is. Medewerkers verlenen die diensten. In dit boek zal worden aangetoond dat organisaties waar die mensen werken niet eindeloos groter kunnen worden.

In deze paragraaf wordt in vogelvlucht de geschiedenis van het midden- en kleinbedrijf beschreven.

1.1.1 Aandacht voor het ondernemerschap in de vorige eeuw

Het lijkt wel of de aandacht voor ondernemerschap en het midden- en kleinbedrijf iets van de laatste tijd is. Niets is minder waar. Bij gebrek aan het elektronische schoolbord en e-learning werd in de vorige eeuw in het onderwijs gebruikgemaakt van platen die aan de muur hingen. Veel van die schoolplaten hadden te maken met ondernemerschap. Vaak ging het om de agrarische sector en daarnaast om ambachten en nijverheid. De meeste leerlingen van het basisonderwijs waren in die tijd voorbestemd om te gaan werken bij een landbouwer, bij de plaatselijke smid of bij een timmerman. Maar er werd in die tijd ook al aandacht gevraagd

voor – wat in deze tijd genoemd werd – ‘het internationaliserende kleinbedrijf’, met platen die de handel van de Hanzesteden centraal stelden. Hanzesteden als Deventer, Zutphen en Kampen kenden een levendige handel met landen die gelegen waren aan de Oostzee. De volgende afbeelding laat de kooplieden zien die op de kade van Kampen de handelswaar bekijken die vanuit Scandinavië aan land is gebracht.



Op de kade van de Hanzestad Kampen

In het begin van de vorige eeuw werkten de meeste mensen in de primaire sector: in de land- en tuinbouw en de veeteelt. Uit tabel 1.1 blijkt dat het aantal werknemers in die sector gaandeweg enorm omlaag ging, vanwege automatisering en mechanisering. Met minder mensen werd er steeds meer geproduceerd. Hetzelfde gold voor de nijverheid (in termen van deze tijd: de industrie), waar een gelijk aandeel van de beroepsbevolking bleef werken, maar waar de productie ook enorm is toegenomen. Opvallend is de stijging van het aandeel diensten. Ons land is steeds meer een diensteneconomie geworden.

Tabel 1.1 Aandeel landbouw, nijverheid en dienstensector in de totale werkgelegenheid, Nederland, 1899–1981 (in procenten)

| | 1899 | 1909 | 1930 | 1947 | 1960 | 1981 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| Landbouw | 31,4 | 28,3 | 20,8 | 19,6 | 11,0 | 5,3 |
| Nijverheid | 32,2 | 32,7 | 36,8 | 37,4 | 43,4 | 30,7 |
| Diensten | 36,4 | 39,0 | 42,3 | 43,0 | 45,6 | 63,9 |
| Totaal | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Bron: Wennekers en Folkeringa, 2002

Schaalvoordelen

In de loop van de tijd werden ondernemingen steeds efficiënter geleid. In het streven naar goedkopere en tevens hoogwaardige producten staat het begrip 'schaal' centraal. Door steeds méér te produceren worden de gemiddelde kosten per product lager. Dat komt omdat kosten die te maken hebben met bijvoorbeeld de afschrijving van machines, het ontwikkelen van producten (research en development), de personeelsafdeling en reclamekosten over een groter aantal producten verdeeld kunnen worden. In de tweede helft van de vorige eeuw wilden ondernemingen steeds meer *schaalvoordelen* behalen. Kleine bedrijven werden opgekocht, vanwege de klanten die men had of vanwege een bijzondere technologie of een bijzonder product, om daardoor nog meer producten te kunnen maken en verkopen. Het aantal zelfstandige ondernemers nam daarom af.

In tabel 1.2 wordt het aantal ondernemers in de beroepsbevolking in dezelfde drie sectoren als in tabel 1.1 weergegeven. Het ondernemerschap in de landbouw groeide sterk, maar in de andere sectoren daalde het juist sterk. Het percentage ondernemers in de beroepsbevolking was in 1981 nog maar 10,2%.

Tabel 1.2 **Aandeel zelfstandige ondernemers in de werkgelegenheid in de landbouw, nijverheid en dienstensector, Nederland, 1899–1991** (in procenten)

| | 1899 | 1909 | 1930 | 1947 | 1960 | 1981 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| Landbouw | 31,5 | 37,4 | 40,6 | 33,7 | 50,1 | 54,2 |
| Nijverheid | 26,8 | 22,2 | 14,3 | 13,5 | 7,6 | 4,3 |
| Diensten | 21,6 | 18,6 | 16,9 | 17,7 | 15,4 | 9,5 |
| Totaal | 26,4 | 25,1 | 20,8 | 19,3 | 15,8 | 10,2 |

Bron: Wennekers en Folkeringa, 2002

Het streven naar een grotere schaal raakt niet alleen ondernemingen, ook de overheid doet er driftig aan mee. Het is opvallend dat onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, maar ook gemeenten steeds groter worden. Maar deze grotere schaal kent niet enkel voordelen, zoals uit het volgende artikel blijkt.

Fusies ziekenhuizen maken zorg duurder

- *Fusieziekenhuizen gedragen zich als monopolisten*
- *Brisante conclusie NMA*

Van onze verslaggever **Gijs Herderscheê**
DEN HAAG — Ziekenhuisfusies leiden tot hogere prijzen. Patiënten blijken niet te gaan reizen naar een concurrerend, goedkoper

ziekenhuis. Daardoor kunnen fusieziekenhuizen zich regionaal als monopolist gedragen en de prijzen verhogen. ■

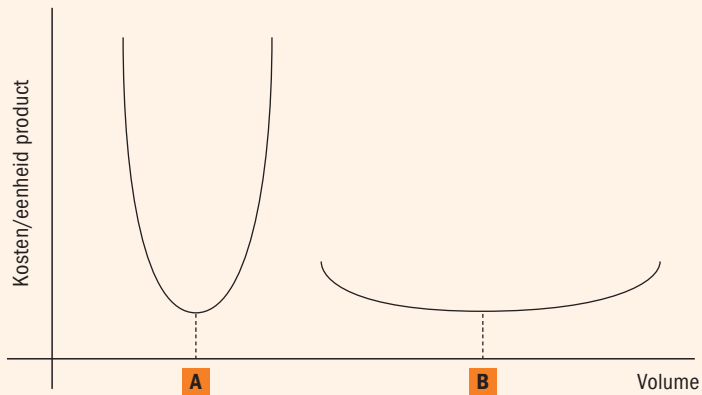
Bron: *de Volkskrant*, 2010

Bureaucratie

Optimum

Tegen de trend naar grootschaligheid ontstond al lang geleden weerstand. Milieuactivisten keerden zich tegen de vorming van steeds grotere ondernemingen, die in hun beleving onzorgvuldig omgingen met het milieu en de arbeidsomstandigheden van werknemers. De MeMO-beweging (*Mens- en Milieuvriendelijk Ondernemen*) was in het midden van de vorige eeuw een opvallende beweging, die zich sterk baseerde op het werk van Schumacher. Deze econoom toonde aan dat er naast schaalvoordelen ook *schaalnadelen* bestaan, en dat die nadelen een steeds belangrijker rol binnen ondernemingen gingen spelen. In zijn boek *Small Is Beautiful* (Schumacher, 1973) laat hij zien dat met de groei van ondernemingen de *bureaucratie* steeds meer toeneemt, dat medewerkers steeds moeilijker te motiveren zijn en dat men onzorgvuldiger omgaat met grondstoffen en afvalstoffen. Bij een toenemende complexiteit (lees: schaal) nemen de kosten toe. Schaalvoordelen slaan vanaf een bepaald moment om in schaalnadelen en het omslagpunt tussen beide heet het *optimum*. In de praktijk blijkt dat het optimum voor elke branche op een ander punt ligt. In figuur 1.1 wordt de grootschalige sector met het punt B (bijvoorbeeld de automobiellindustrie) aangegeven en de kleinschalige sector met punt A (en dat is dan de spreekwoordelijke bakker op de hoek).

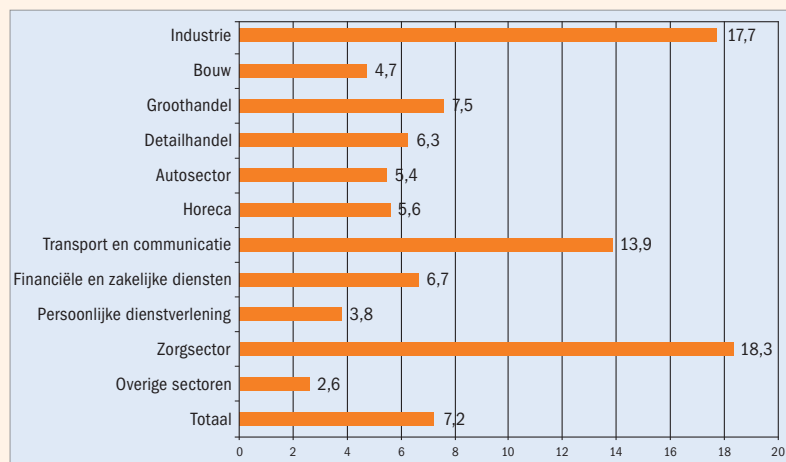
Figuur 1.1 **Schaalomvang in twee sectoren**



Bron: Burns, 2007

Zo zijn er in sectoren met veel persoonlijke dienstverlening minder mogelijkheden om efficiënter te opereren dan bijvoorbeeld in ondernemingen die steeds grotere delen van het productieproces kunnen mechaniseren en automatiseren. Binnen de industrie zijn gemakkelijker schaalvoordelen te behalen dan bijvoorbeeld in de detailhandel. Immers, klanten stellen het over het algemeen op prijs om persoonlijk bediend te worden door een medewerker van een winkel. Figuur 1.2 laat zien dat in Nederland gemiddeld zeven mensen bij een onderneming werken, maar dat er bij industriële ondernemingen beduidend méér mensen werken dan in de detailhandel.

Figuur 1.2 Gemiddelde ondernemingsgrootte (in arbeidsjaren) in het bedrijfsleven, naar sectoren in 2009



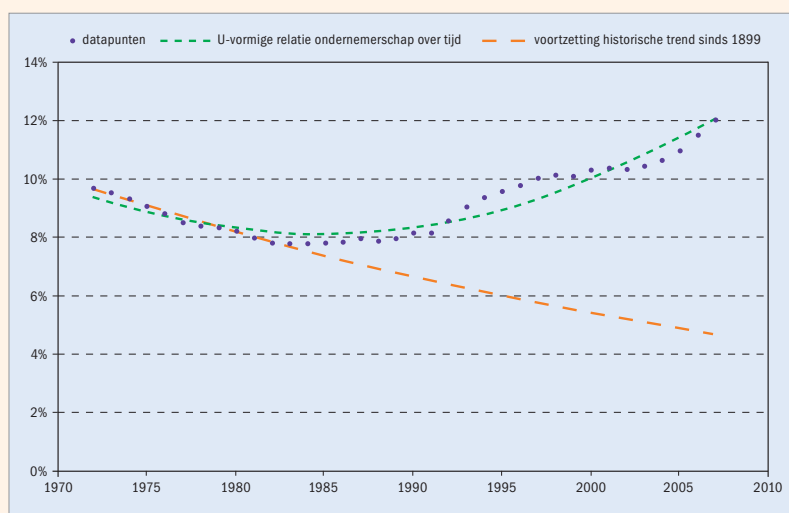
Bron: EIM, 2010

Terug naar figuur 1.1. Het is opvallend dat een dergelijk optimum niet statisch is. Onder invloed van technologie en klantvoorkeuren kan een optimum gaan verschuiven. Zo kan geconstateerd worden dat mensen tegenwoordig steeds meer producten kopen bij internetwinkels. In de bancaire sector is een vergelijkbaar proces aan de gang. In die sectoren nemen systemen het werk van medewerkers over; er werken steeds minder mensen. Banken sluiten kantoren en plaatsen steeds meer geldautomaten. Het internetbankieren heeft aan belang gewonnen. In het verleden kwamen klanten wekelijks naar de bank om contant geld te halen en was er sprake van persoonlijk contact. Klanten zien medewerkers van de bank nu veel minder, en banken worden grootschaliger en onpersoonlijker van karakter.

Schaalvoordelen zijn te behalen door veel van hetzelfde te maken. De aansturing van dat proces moet simpel en eenduidig zijn en leidt vaak tot een strak georganiseerde, geformaliseerde en daardoor bureaucratische organisatie. Een dergelijke organisatie kan zich in een snel veranderende omgeving moeilijk staande houden. Ook is het voor die ondernemingen moeilijk om de schaal te verkleinen, om van punt B richting punt A te gaan. Daarvoor zijn de productielijnen en de taakomschrijvingen te star. Soms is het doorvoeren van schaalvoordelen te ver doorgeschoten en kunnen grote bedrijven moeilijk 'verkleinen'. Maar om te overleven moet men wel.

Figuur 1.3 laat het aantal zelfstandige ondernemers in Nederland zien in de periode van 1972–2007. De ondernemers in de landbouw zijn in deze figuur niet meegerekend.

Figuur 1.3 Aandeel zelfstandige ondernemers exclusief de landbouw in de totale beroepsbevolking in Nederland, 1972–2007



Bron: Compendia, 2007

1.1.2 Omslagpunt aan het eind van de vorige eeuw

Aan het einde van de vorige eeuw is een belangrijk omslagpunt bereikt. Er kwam een einde aan de daling van het aantal kleine bedrijven; het aantal ging zelfs weer groeien. Dit komt omdat kleine bedrijven op onderdelen cruciale taken van grote bedrijven overnemen. Grote bedrijven keren terug naar hun kerncompetenties en besteden taken uit aan kleinere toeleveranciers (voor wie op hun beurt deze taak weer een kerncompetentie wordt, zie paragraaf 1.4).

Daarnaast is er de trend dat grote ondernemingen binnen hun onderneming meer ruimte bieden voor variatie en zelfstandigheid. Dat laatste wordt ook bedoeld met het *'nieuwe werken'*, dat niet alleen voor medewerkers veel mogelijkheden en verantwoordelijkheden biedt (flexibel werken, thuis werken, meer richting kunnen geven aan de eigen werkzaamheden), maar dat de onderneming ook veel meer wendbaarheid geeft. Die vrijheid van medewerkers kent vele variaties: men kan als het ware *'ondernemen binnen de onderneming'* (in internationale literatuur wordt dat *intrapreneurship* genoemd), maar het kan ook bijvoorbeeld in de vorm van een franchiseonderneming (zie paragraaf 3.10). Men heeft dan een eigen onderneming, maar maakt bindende afspraken over het soort product, de kwaliteit en uitstraling en de (gezamenlijke) marketing. Opvallend is dat het proces van schaalverkleining in het bedrijfsleven veel eerder vorm heeft gekregen dan bij de overheid en in de *'not-for-profit'* sector. Terwijl de overheid in haar beleid ondernemerschap probeert te stimuleren, kan ze daar binnen haar eigen organisatie maar moeilijk inhoud aan geven.

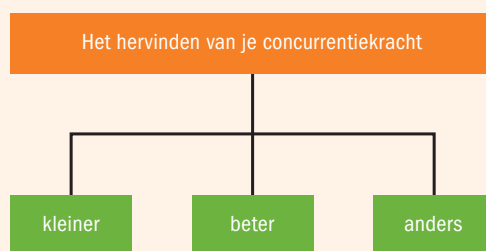
Wat voor grote bedrijven geldt, is ook van toepassing op de kleine onderneming. In deze tijd is het alleen maar *'kleiner'* maken van grote

Nieuwe werken

Intrapreneurship

ondernemingen onvoldoende. Het verbeteren van producten of diensten ten opzichte van concurrenten leidt vaak niet tot het gewenste resultaat, omdat een andere onderneming het proces van rationalisatie (het snijden in de kosten of afsplitsen van niet-renderende bedrijfsonderdelen) snel kan overnemen. Een onderneming kan een concurrent alleen al te slim af zijn, niet door kosten te verlagen (afsplitsen en kostenreductie), maar door het 'anders' te doen. Zie figuur 1.4.

Figuur 1.4 Het hervinden van je concurrentiekracht



Bron: Hamel en Prahalad, 1994

Veel kleine bedrijven kozen er voor het anders aan te pakken – ze veranderden ‘de regels van het spel’ – en werden daarmee een serieuze concurrent van grote ondernemingen. Tot die tijd opereerden veel kleine bedrijven ‘in de schaduw van de groten’ (Van der Zwan, 1981) en waanden grote bedrijven zich onaantastbaar. Pas aan het einde van de vorige eeuw werd de zelfstandige positie van kleine bedrijven erkend en kwam men tot het besef dat een klein bedrijf niet een ‘niet-groot’ bedrijf is. Kleine bedrijven spelen in de macro-economie een zelfstandige rol, die aanvullend is op de rol van grote ondernemingen. Het samenspel tussen groot en klein maakt de gehele economie meer dynamisch en flexibel en daarmee beter concurrerend ten opzichte van economieën waarin kleine bedrijven die rol niet kunnen spelen. Kleine en grote bedrijven hebben elkaar nodig. Klein is niet per definitie ‘beter’ dan groot, of omgekeerd.

De omvang van ondernemingen wordt uiteindelijk bepaald door wat klanten willen. In veel beslissingen van consumenten speelt de prijs van producten en diensten nog steeds een belangrijke rol. Maar ook andere argumenten hebben aan belang gewonnen. In onze samenleving worden mensen steeds beter opgeleid en daardoor kunnen ze veel beter formuleren wat hun ambities en wensen zijn. Dat leidt ook tot een grotere variatie aan voorkeuren. Die voorkeuren worden zichtbaar, bijvoorbeeld in het koopgedrag en ook in carrièrepatronen van individuen. Het koopgedrag resulteert erin dat mensen steeds meer variatie wensen in de producten en diensten die zij kopen. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat producten en diensten een steeds specifiekere en meer lokaal karakter krijgen. De omvang van de markten voor die producten en diensten wordt steeds kleiner en op kleine markten voelt het ‘midden- en kleinbedrijf’ zich beter thuis. Grote ondernemingen kunnen op dergelijke markten geen schaalvoordelen meer behalen en kunnen de concurrentieslag met

kleine bedrijven op de lange termijn niet aan. Is dat een echte trend? Wanneer men door een winkelstraat in een willekeurige stad loopt, ziet men steeds meer ketens, en dat wijst toch op het tegendeel? Eigenlijk niet, want het laat zien dat consumenten kopen bij grote én bij kleine bedrijven. Het hangt ervan af wat zij nodig hebben: soms is men beter af bij een groot bedrijf en soms bij een klein bedrijf. In de huidige markten is er ruimte voor een grote supermarkt, de specialist die allerlei bijzondere kaassoorten verkoopt en voor de koopman op de markt.

Onderken sociaal surplus van MKB

Nieuwe wereldorde met menselijke maat vraagt om meerwaarde van kleinere bedrijven

Ook al lijkt de crisis op zijn retour, hij toont aan dat het grootbedrijf alleen geen economie kan dragen. Vandaar dat het midden- en kleinbedrijf (bedrijven tot 250 medewerkers of tot €50 mln jaaromzet) nu weer wordt genoemd als 'motor van de economie'. Maar de grootste meerwaarde van het MKB ligt op het

maatschappelijke vlak, omdat meer structurele crises – zoals klimaat, energie, voedsel en water – een nieuwe wereldorde op menselijke maat afdwingen. ■

Kees Verhoeven is directeur van MKB-Amsterdam

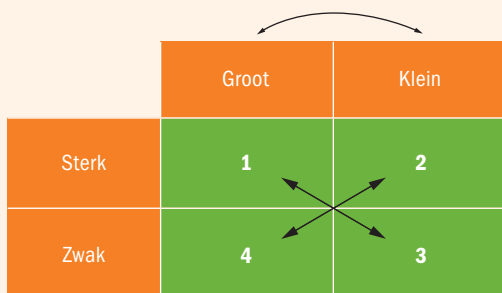
Bron: *Het Financieele Dagblad*, 2010

1.2 De ondernemende samenleving

Het gaat dus ook niet om óf het kleine bedrijf óf het grote bedrijf. In bepaalde markten hebben grote ondernemingen voordelen boven kleine bedrijven, en omgekeerd. Dit wordt *dynamische complementariteit* (WRR, 1985) genoemd: kleine bedrijven en grote bedrijven kennen sterke en zwakke punten, en hebben elkaar nodig. Maar die onderlinge verhoudingen veranderen constant onder druk van de voorkeuren van consumenten, de markt en bijvoorbeeld de technologie. Schematisch is dit afgebeeld in figuur 1.5.

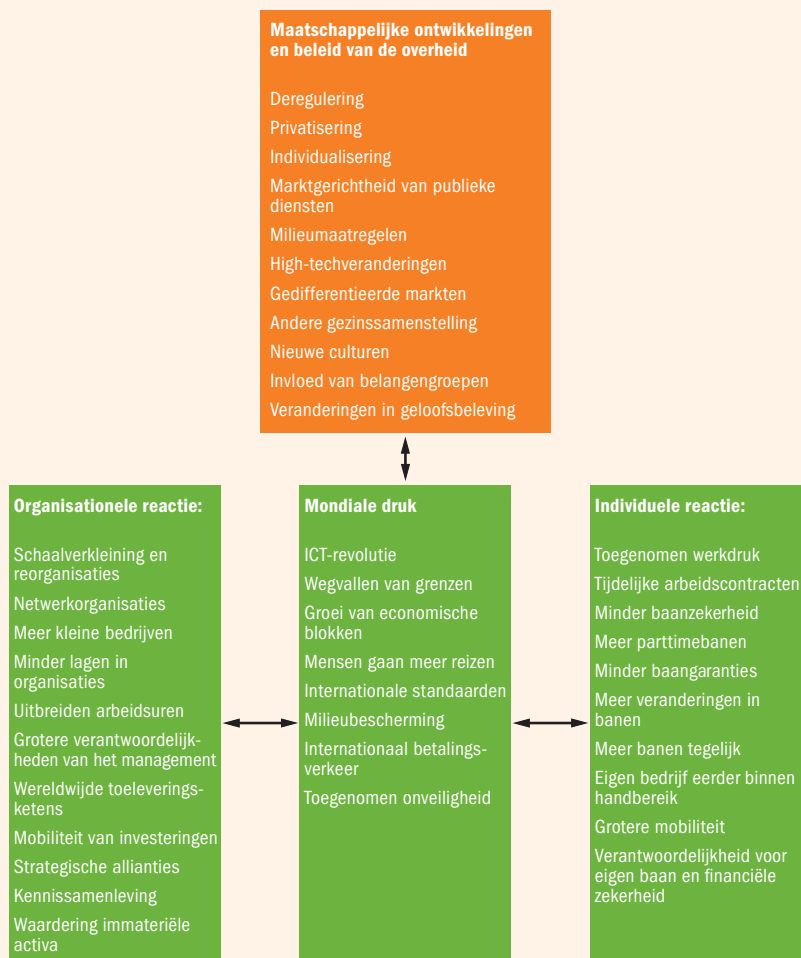
Dynamische complementariteit

Figuur 1.5 **Dynamische complementariteit**



Vanzelfsprekend kunnen er grote verschillen bestaan tussen landen, bijvoorbeeld vanwege de kwaliteit van het onderwijs, de stand van de technologie, de beschikbaarheid en prijzen van grondstoffen en politieke omstandigheden. Toch is er mondiaal gezien een trend naar een ‘ondernemende samenleving’, waarbij het belang van kleine bedrijven steeds groter wordt. Die ondernemende samenleving ontstaat door vele invloeden, waarvan een aantal hiervoor beschreven is. In figuur 1.6 worden deze invloeden ondergebracht in vier groepen, die onderling ook krachten op elkaar uitoefenen (Gibb, 1999).

Figuur 1.6 Invloeden die de ‘ondernemende samenleving’ vormgeven



Bron: Gibb, 1999

Alle in figuur 1.6 genoemde invloeden gezamenlijk leiden ertoe dat de groei naar een ondernemende samenleving, waarin kleine ondernemingen steeds belangrijker worden, onomkeerbaar is. Schumacher heeft na al die jaren tóch gelijk gekregen. Kreeg hij eerst steun van alleen de ‘alternatief’ denkenden binnen de samenleving, de MeMO-beweging,

nu zien we dat grote ondernemingen onderdelen afsplitsen en steeds kleiner worden. Onderzoekers die jarenlang beweerd hebben (Schenk, 2000) dat fusies en overnames eigenlijk tot niets leidden, krijgen steeds meer hun gelijk. Was vroeger het werken binnen een groot bedrijf de wens van bijna elke student aan het hoger onderwijs, nu kiezen steeds meer studenten voor het werken in een klein bedrijf, en steeds meer studenten overwegen om met een eigen onderneming te starten (zie het volgende artikel).

Jeugd wil dolgraag een eigen bedrijf

Meer dan helft jeugd weet niet hoe aan ondernemersavontuur te beginnen → vindt dat ondernemen een vak op school zou moeten zijn → Geld grootste hindernis. ■
 ‘Nederland loopt achter’ → Meerderheid

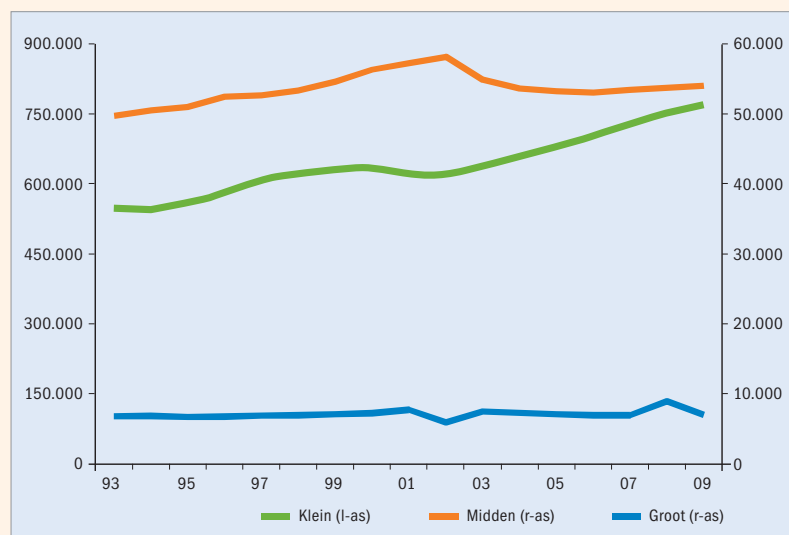
Bron: *Metro*, 2010

Grote ondernemingen moeten hun werknemers steeds meer autonomie, zingeving en flexibiliteit bieden, omdat men anders een onaan-trekkelijke werkgever wordt (Ter Borg, 2010).

1.3 Macro-economische betekenis

Op grond van de ontwikkeling naar een ‘ondernemende samenleving’ mag verwacht worden dat het aantal kleine bedrijven groeit, en dat het middelgrote en grote bedrijf stagneert (zie figuur 1.7).

Figuur 1.7 Klein groeit, groot en midden stagneren

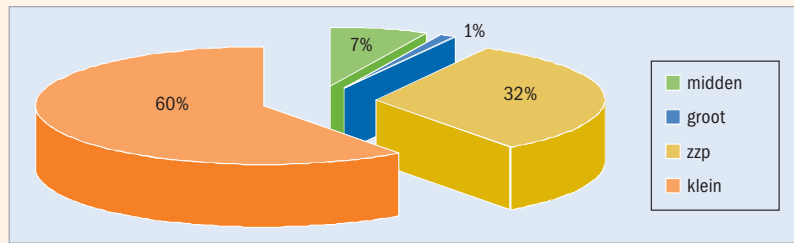


Bron: Scherjon, 2008

Maar eerst moet worden vastgesteld wat onder het *midden- en kleinbedrijf*, het MKB, wordt verstaan. Over het algemeen wordt de definitie gehanteerd op grond van 'het aantal werkzame personen binnen een onderneming', waarbij over een klein bedrijf gesproken wordt wanneer er minder dan tien personen werkzaam zijn en over een middelgroot bedrijf bij minder dan honderd personen. Een groot bedrijf kent dus honderd of meer werkzame personen.

Een aparte categorie is het bedrijf dat geen medewerkers in dienst heeft: de eenmanszaak, maar dan niet in de strikt juridische betekenis. Dat soort bedrijven noemt men de 'zelfstandige zonder personeel', de *zzp'er* (zie ook paragraaf 3.9). Deze groep is vooral aan het begin van deze eeuw sterk opgekomen. Uit figuur 1.8 blijkt dat ongeveer 32% van alle bedrijven *zzp'er* is. 99% van het totaal aantal bedrijven behoort tot het midden- en kleinbedrijf. Bijna 95% van het midden- en kleinbedrijf is kleinbedrijf en heeft dus minder dan tien werknemers in dienst.

Figuur 1.8 Aantal ondernemingen



Bron: Scherjon, 2008

De conclusie is gerechtvaardigd dat op basis van het aantal ondernemingen het grote bedrijf eigenlijk de uitzondering is en dat het overgrote deel van het MKB bijzonder klein is. Echter, de betekenis van het grote bedrijf neemt sterk toe wanneer men kijkt naar het aantal werknemers, of de omzet van ondernemingen. In tabel 1.3 worden de gegevens nog eens op een rij gezet.

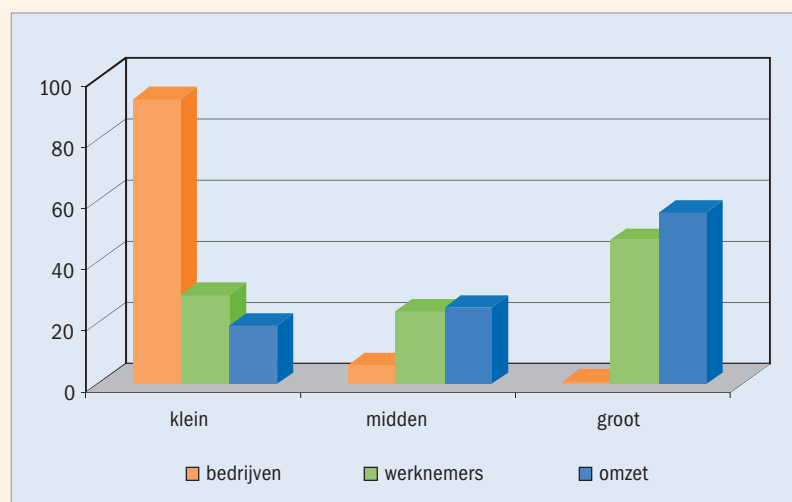
Tabel 1.3 Aantal actieve ondernemingen (× 1 000), aantal werknemers en omzet in het bedrijfsleven per 31-12-2008 naar grootteklasse

| | Aantal actieve ondernemingen (× 1 000) | Aantal werknenden (× 1 000) | Afzet (× € mld) |
|-------------------------|--|-----------------------------|-----------------|
| Mkb | 824 | 4 092 | 465 |
| - Kleinbedrijf (< 10) | 769 | 2 248 | 200 |
| - Middenbedrijf (10–99) | 55 | 1 844 | 265 |
| Grootbedrijf | 6 | 3 490 | 604 |
| - Middelgroot (100–249) | 3 | 501 | 117 |
| - Zeer groot (> 250) | 2 | 2 989 | 487 |
| Totaal | 2 830 | 7 583 | 1 069 |

Bron: EIM, 2009

Maar de conclusie blijft overeind: het midden- en kleinbedrijf is een belangrijke speler, alleen al omdat bijna de helft van de werkgelegenheid bij het MKB gevonden kan worden en deze sector een bijna even grote omzet heeft als de grote ondernemingen. Dit gegeven wordt in figuur 1.9 nog eens samengevat.

Figuur 1.9 Aantal bedrijven en werknemers en de omzet van kleine, middelgrote en grote bedrijven (in percentages)



Bron: op basis van EIM, 2010

1.4 Economie van de menselijke maat

Het belang van het midden- en kleinbedrijf is niet alleen in cijfers uit te drukken. Misschien is het nog wel veel belangrijker dat kleine bedrijven beter kunnen inspelen op specifieke behoeften van klanten. Ze dragen bij aan de leefbaarheid in wijken, omdat er werkgelegenheid geboden kan worden nabij de plaats waar mensen wonen. Bepalend voor de bijdrage van het midden- en kleinbedrijf aan de ontwikkeling van wijken is dat ondernemers zelf in de wijk wonen, want anders zijn er nauwelijks positieve effecten (Schreuder, 2010). Winkels en bedrijven in de wijken spelen in op de wens flexibel te kunnen werken en gezin en carrière te kunnen combineren. In plaats van te reizen naar ver weg gelegen concentraties van winkelketens, geven steeds meer consumenten de voorkeur aan het kopen van producten 'om de hoek', ook al is het iets duurder.

In deze paragraaf wordt het kleine bedrijf naast het grote bedrijf gezet. Wat houdt het in voor het welbevinden van de werknemers en voor vernieuwingen binnen het bedrijf? En waarom is het beter om monopolies te voorkomen? Op deze vragen wordt in de volgende subparagrafen een antwoord gegeven.

1.4.1 Welbevinden van medewerkers

Binnen kleine bedrijven kennen de ondernemer en de medewerkers elkaar beter en is er meer aandacht voor elkaar. Talenten van medewerkers worden mede daardoor vaak beter benut, en de invloed van een individuele medewerker op de onderneming is ook groter. In veel gevallen voelen mensen zich meer verbonden met de onderneming en voelen zich er thuis. Ook blijkt dat ondernemers van kleine bedrijven in tijden van een economische crisis hun personeel langer in dienst houden, vaak vanwege deze verbondenheid.

Drempelarbeid

Daar speelt overigens ook het begrip *drempelarbeid* een rol. Een groot bedrijf kan gemakkelijker mensen ontslaan, omdat er altijd mensen overblijven die een bepaalde functie kunnen vervullen. Maar een klein bedrijf heeft maar – als voorbeeld – één specialist in dienst die een bepaalde machine kan bedienen, of één vertegenwoordiger die alle klanten kent. Die kan men niet voor de helft ontslaan, daar ligt als het ware een drempel. In tijden van economische recessie is daarom deeltijd-WW voor ondernemers in kleine bedrijven van grote betekenis: men kan werknemers met een onmisbare rol binnen het bedrijf (tijdelijk, voor een deel van de tijd) handhaven, maar de onderneming hoeft daar niet de volledige lasten voor te dragen.

Is van dat alles bij grote ondernemingen geen sprake? Binnen grote ondernemingen zijn de opleidingsmogelijkheden van het personeel vaak beter geregeld, zijn de arbeidsvoorwaarden (die vaak onder druk van de vakbeweging tot stand zijn gekomen) aantrekkelijker en kan de invloed van de ondernemingsraad bijdragen aan betere arbeidsomstandigheden. Een conflict met een manager binnen een groot bedrijf kan leiden tot overplaatsing naar een andere afdeling, maar zoiets kan binnen een klein bedrijf niet. Ruzie met de ondernemer binnen een klein bedrijf resulteert vaak in het vertrek van de werknemer. Opnieuw is er sprake van dynamische complementariteit: er zijn voordelen van het ene bedrijf boven het andere, maar die voordelen verschuiven en kunnen voor individuele bedrijven totaal anders liggen. Het is van belang hoe de onderneming is georganiseerd en hoe zaken worden aangepakt. Daarbij spelen keuzes en het gedrag van de ondernemer in een klein bedrijf een belangrijke rol. Het ontstaan van de ‘ondernemende samenleving’ ondersteunt dit proces.

1.4.2 Innovaties van kleine en grote bedrijven

Omdat medewerkers en klanten elkaar beter kennen, mag een positieve relatie tussen de kwaliteit van producten en dienstverlening voorondersteld worden. Ondernemen is in de praktijk toch in hoge mate elkaar ‘iets gunnen’ en daarom is elkaar kennen een belangrijke voorwaarde. Het kleine bedrijf is daarom beter op de hoogte van de wensen van klanten. Men kent de strategische ambities van het bedrijf aan wie men halffabricaten levert. Kleine bedrijven kunnen daarop inspelen; het MKB is daardoor in het algemeen innovatiever. Creatieve ideeën zijn in de context van een klein bedrijf soms makkelijker door te voeren. Hoogopgeleide studenten, vaak afkomstig van een technische opleiding, beginnen met een eigen bedrijf, gebaseerd op een product dat zij binnen de eigen opleiding ontwikkeld hebben. Kleine bedrijven zijn innovatiever. Vooral omdat er vaak gestart wordt met een ‘gat in de

markt' of een technologisch geavanceerd product als beginpunt van het bedrijf. Kleine bedrijven zijn voorts goed in het aanpassen en verbeteren van producten op basis van tijdig gesignaleerde veranderingen in de markt. De echte innovaties – zogenaemde *doorbraakinnovaties*, vaak gebaseerd op jarenlang wetenschappelijk onderzoek – komen bij de grote bedrijven vandaan. Alhoewel, veel echte discontinuïteiten zijn veroorzaakt door kleine bedrijven. Een voorbeeld daarvan is in de Verenigde Staten het bedrijf Apple, met zijn succesvolle aanval op de bestaande computertechnologie. Maar ook ons land kent veel van deze bedrijven, vaak in de 'garage' ontstaan, zoals TomTom en Boedelbak. Het zijn bedrijven die met een totaal vernieuwde technologie of aanpak bestaande bedrijfstakken (waarin grote bedrijven domineerden) hebben veranderd. In subparagraaf 1.1.2 is het al aangegeven: kleine bedrijven zijn niet kleiner of beter, ze zijn *anders*. Vanwege de grote rol die het midden- en kleinbedrijf speelt bij dit type innovaties, draagt het bij aan een hoogwaardige samenleving. In paragraaf 2.9 wordt dieper ingegaan op het begrip innovatie.

1.4.3 Voorkomen van monopolies

Juist de concurrentie vanuit het midden- en kleinbedrijf voorkomt dat grote bedrijven monopolist kunnen worden. Kleine bedrijven zijn constant op zoek naar nieuwe kansen en zoeken die aan de 'randen' van de markt van de grote bedrijven, waar grote bedrijven als het ware niet kunnen komen (ook omdat die markten te klein zijn om schaalvoordelen te behalen). Maar die kleine markten kunnen groeien en daarmee wordt men een serieuze concurrent van het grotere bedrijf. Het succes van kleine bedrijven houdt grotere ondernemingen scherp. Kleine bedrijven vormen dus als het ware de luis in de pels van het grote bedrijf.

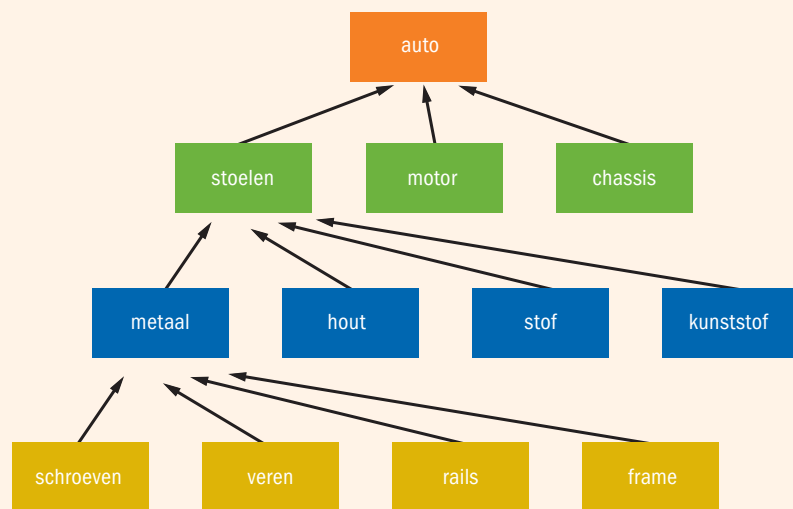
Grote ondernemingen worden door marktomstandigheden gedwongen om terug te keren naar hun kerncompetenties. In plaats van alles te maken en alles zelf te doen, besluiten veel bedrijven om zich te concentreren op dat wat hen onderscheidend maakt. Binnen de industrie zijn grote veranderingen opgetreden. Vroeger kende een machinefabriek allerlei ondersteunende afdelingen die het produceren van die machines mogelijk maakten. Men kan dan denken aan een ontwerpafdeling, een eigen drukkerij, een personeelskantine en een personeelsafdeling. Steeds meer bedrijven keren terug naar hun *corebusiness* en besluiten die ondersteunende functies af te stoten. In plaats van alles zelf in huis te hebben, is het aantrekkelijker geworden om die werkzaamheden bij kleinere bedrijven in te kopen.

Kleine bedrijven kopen op hun beurt ook onderdelen en diensten in, en zo ontstaat een keten van activiteiten: het proces van het uitbesteden (en omgekeerd: het toeleveren) van werkzaamheden. Men maakt dan alleen gebruik van mensen en diensten wanneer men die echt nodig heeft. Wanneer de productie binnen de onderneming even stilstaat, wordt de onderneming niet geconfronteerd met kosten in de ondersteunende functies die gewoon doorlopen.

Overigens heeft het niet alleen met kosten en flexibiliteit te maken. Het uitbesteden van taken aan kleinere bedrijven heeft ook belangrijke voordelen. Die kleine bedrijven hebben het leveren van die ondersteunende dienst als hoofdfunctie, hun *corebusiness*, terwijl het voorheen binnen de grote onderneming gezien werd als een bijproduct en vooral

als kostenpost. De toeleverancier zal alle moeite doen om zijn dienst van hoge kwaliteit te laten zijn, en concurrentie dwingt de toeleverancier ook om tegen scherpe prijzen te leveren. Grote bedrijven lopen het risico afhankelijk te worden van hun toeleverancier, zeker wanneer men zeer gespecialiseerde en hoogwaardige producten levert. Grote bedrijven zullen altijd proberen meerdere toeleveranciers te zoeken. Bekend voorbeeld is de supermarktketen Albert Heijn, waar het *company policy* is dat slechts 25% van het totaal (van een specifiek product of een specifieke dienst) bij één toeleverancier mag worden ingekocht. De conclusie is dat de keten van toeleveren en uitbesteden – mits goed aangestuurd – uiteindelijk leidt tot een betere productie (in termen van efficiency en kwaliteit). In figuur 1.10 wordt dit proces geïllustreerd.

Figuur 1.10 Toeleveren en uitbesteden in de automobilindustrie



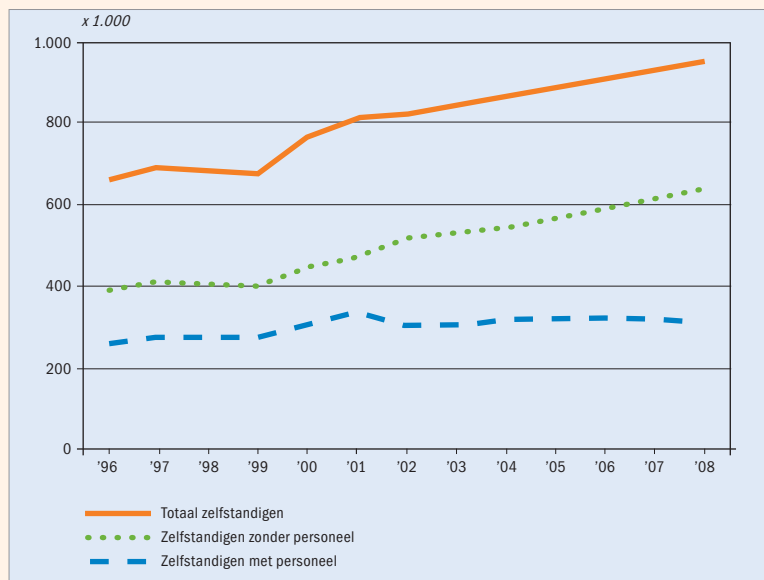
Bron: Scherjon, 2008

1.5 Verschuivingen in het MKB

Onder druk van de economische omstandigheden is het proces van toeleveren en uitbesteden alleen maar toegenomen. Die omstandigheden hebben er ook toe geleid dat grote bedrijven zijn gaan rationaliseren, en personeel hebben moeten ontslaan. In veel gevallen is dat gepaard gegaan met het aanbod om de oorspronkelijke diensten in te kopen bij die oud-medewerkers, die zich dan als ondernemer kunnen opstellen. In de afgelopen jaren zijn die ondernemers de *'zelfstandige zonder personeel'*, de zzp'er, genoemd. Feitelijk verschilt de zzp'er niet van de oorspronkelijke *freelancer*, zij het dat er een tijd is geweest dat veel zzp'ers onder druk van de werkgever, als *'vertrekregeling'*, voor zichzelf begonnen zijn. Chauffeurs die oorspronkelijk in dienst van een groot bedrijf waren, *'verhuren'* zich nu als zzp'er aan dezelfde onderneming. Belangrijk voordeel voor die onderneming is dat allerlei cao-afspraken en de baan zekerheid niet meer van toepassing zijn. Bovendien mag de zzp'er, omdat hij opereert als zelfstandige, ook veel meer uren werken. De ongekend snelle groei van het midden- en kleinbedrijf

in de afgelopen jaren is dan ook in hoge mate toe te schrijven aan een verschuiving in de positie van werknemer van een groot bedrijf, naar ondernemer in een eigen eenmansonderneming (zie figuur 1.11).

Figuur 1.11 Snelle groei van het aantal MKB-bedrijven



Noot: De overgang van 2000 naar 2001 bevat een trendbreuk als gevolg van een nieuwe weegmethode binnen de Enquête beroepsbevolking (EBB)

Bron: CBS, 2008

Overigens, het aantal zzp'ers neemt onder invloed van een recessie ook weer heel snel af (zie het volgende artikel). In slechte economische omstandigheden besluiten ondernemingen als eerste om minder uit te besteden en in te kopen en dat betekent dat er veel werk voor zzp'ers wegvalt en dat de bodem onder hun bestaan wegvalt. De zzp'er heeft daarmee bijgedragen aan het flexibiliseren van de arbeidsmarkt.

20.000 zzp'ers staken eigen bedrijf

Door een onzer redacteuren
 ROTTERDAM, 7 jan — Ruim 20.000 zelfstandigen zijn in het derde kwartaal van 2009 gestopt met hun eigen bedrijf. Volgens cijfers van Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is ongeveer 40 procent van de afhakers inmiddels weer als werknemer in loondienst van een bedrijf.

Nog eens 40 procent is gestopt met de eigen onderneming, maar niet actief op zoek naar

ander werk. 'Deze groep heeft de moed laten zakken', zegt hoofdeconoom Michiel Vergeer van het CBS. 'Ze zijn gestopt als zelfstandige, maar hebben door de crisis geen puf of vertrouwen om een baan te zoeken. Waarschijnlijk zitten ze de crisis uit en hebben ze een partner die tot die tijd voor inkomen zorgt.' Deze groep voormalig zelfstandigen valt buiten de officiële werkloosheidcijfers. ■

Bron: NRC Handelsblad, 7 januari 2010

Is de grote groei van het aantal zzp'ers een goede of een slechte ontwikkeling? Daar is geen eenduidig antwoord op te geven. Medewerkers, voorheen in dienst van een onderneming, gaan min of meer gedwongen een onderneming beginnen, en de praktijk wijst uit dat niet bij iedereen het ondernemen echt in het bloed zit. Daar staat tegenover dat een samenleving met veel zzp'ers latent ondernemerschap wakker maakt. Ook speelt de groei van het aantal zzp'ers in op de wens van ondernemingen om veel flexibeler te kunnen opereren. Veel ondernemingen zijn nu gebonden aan regels en collectief gemaakte afspraken en die gelden niet voor overeenkomsten met individuele ondernemers (oud-medewerkers die als zzp'er contracten met hun oude werkgever aangaan). Ook zou de kwaliteit van diensten kunnen toenemen, omdat die zzp'ers zich specifiek toeleggen op hun product of dienst en er het beste van proberen te maken. Arbeidsvreugde kan toenemen, omdat zzp'ers meer autonomie ervaren, hun eigen prioriteiten kunnen stellen en de resultaten van hun werkzaamheden echt van hen zijn. Daar staat tegenover dat zzp'ers die de talenten missen om ondernemer te zijn, veel problemen kunnen tegenkomen. In tijden van economische neergang zijn het de zzp'ers die dat als eerste voelen, omdat ze minder werk aangeboden krijgen.

Tot zover de zzp'er, een fenomeen dat een blijvertje lijkt te zijn. Daarom wordt in paragraaf 3.9 opnieuw aandacht besteed aan de zzp'er, maar dan met de focus op de consequenties die het heeft om zzp'er te zijn.

De overheid heeft sterk de behoefte om ondernemerschap te bevorderen. De staatssecretaris van Economische Zaken zegt daar in 2010 het volgende over: 'Zzp'ers zijn goed voor werkgelegenheid, productiviteit en innovatiekracht. Zo verandert Nederland van een managementcultuur in een ondernemende cultuur.' Die behoefte van de overheid komt primair voort uit de visie dat het stimuleren van ondernemen een belangrijke bijdrage levert aan onze concurrentiepositie en daarmee kan zorgen voor het behoud van werkgelegenheid in ons land.

Omdat de overheid zo sterk de nadruk heeft gelegd op het bevorderen van ondernemerschap, is er in de samenleving de indruk ontstaan dat ons land te weinig ondernemerschap zou kennen. Over een lange reeks van jaren is dat zeker niet het geval, zij het dat een recessie wel een grote – maar tijdelijke – invloed kan hebben op het aantal bedrijven en nieuwe ondernemingen.

In 2010 geeft 15% van de nieuwe ondernemers aan dat ze hun bedrijf zijn begonnen, omdat ze bij hun oorspronkelijke werkgever zijn ontslagen. Daarnaast zijn veel zzp'ers minder dan 15 uur per week in hun bedrijf werkzaam, hebben ze geen startkapitaal nodig en doen nauwelijks investeringen (Kleijwegt, 2010). De groei van het aantal bedrijven, exclusief deze categorie zzp'ers, zou in een recessie wel eens negatief kunnen zijn.

Nederland telt steeds minder echte ondernemers

Ariane Kleijwegt
AMSTERDAM — Het totaal aantal ondernemingen in Nederland dat staat ingeschreven bij de Kamers van Koophandel is in 2009 gekrompen met 20.507. Die krimp is beperkt gebleven door de nettogroei van het aantal eenmanszaken vorig jaar met ruim 30.000. Zonder de nieuwe zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) zou het aantal startende ondernemingen 50.588 lager zijn uitgevallen

dan het aantal faillissementen en opheffingen. Dat blijkt uit cijfers van de Kamers van Koophandel.

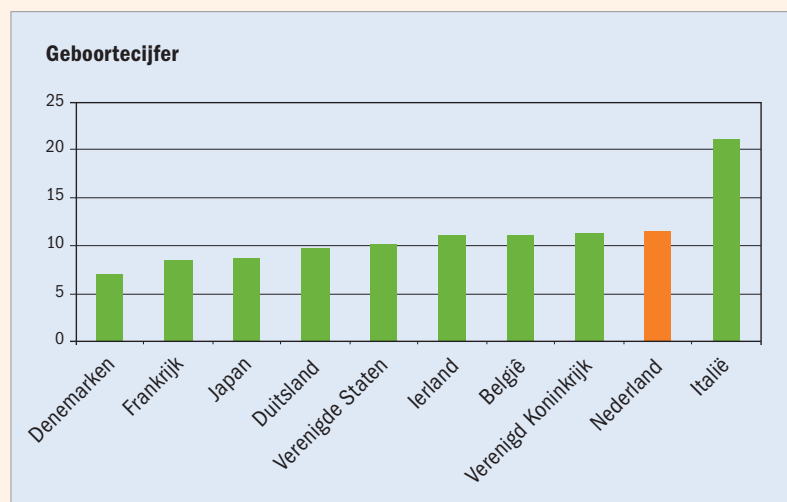
Volgens marktanalist Ivo de Jong van de Kamer van Koophandel zijn de meeste startende ondernemers actief in de algemene dienstverlening en schrijven zij zich in zonder kapitaal of voorraad. 'Het zijn mensen die bezig zijn met overleven. Er zitten maar een paar echte bedrijven bij.' ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 25 januari 2010

Er zijn dus verschillende soorten ondernemers. Er zijn parttimeondernemers, die naast hun reguliere baan een 'handeltje' hebben. Er zijn ondernemers die met hun bedrijven net genoeg – of vaak juist minder – verdienen om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien. Er zijn 'echte' zzp'ers (waarom worden ze niet gewoon weer 'freelancers' genoemd?), die diensten leveren die aan hun persoonlijke vaardigheden en wensen gekoppeld zijn. Daarnaast zijn er kleine bedrijven, met een ondernemer aan het hoofd, met enkele mensen in dienst.

Figuur 1.12 toont aan dat het percentage ondernemers onder de beroepsbevolking in ons land zeker niet lager is dan in de ons omringende landen. Hierbij is voor het jaar 2007 gekozen, omdat toen nog geen sprake was van de onstuimige groei van het aantal zzp'ers.

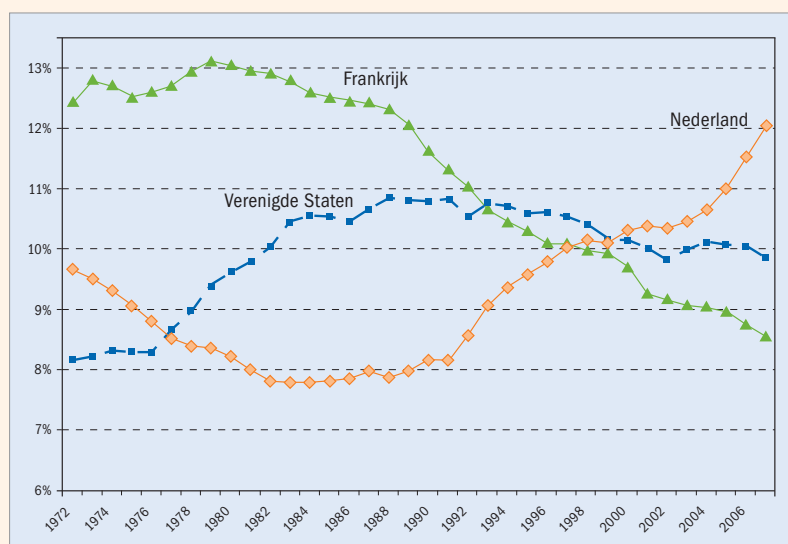
Figuur 1.12 **Aantal ondernemers in de beroepsbevolking in 2007** (in procenten)



Bron: Snel e.a., 2009

Misschien is het nog interessanter om een ontwikkeling in de tijd te zien en deze te vergelijken met de Verenigde Staten (voor velen toch hét voorbeeldland van ondernemerschap) en de Europese dimensie (in dit geval is willekeurig gekozen voor Frankrijk). Het blijkt dat Nederland zelfs koploper is geworden: zie figuur 1.13.

Figuur 1.13 Aantal bedrijven als percentage van de totale beroepsbevolking in Frankrijk, Nederland en de Verenigde Staten



Bron: Wennekers, 2006

1.6 Niet alles is ondernemen

Het kenmerkende verschil tussen een ondernemer en iemand die een ‘ondernemende houding’ heeft (binnen een klein of een groot bedrijf, zorginstelling of de overheid, dat maakt eigenlijk niet uit) is dat de *ondernemer* ‘voor eigen rekening en risico’ activiteiten ontplooit. Mensen die in loondienst van een bedrijf of organisatie zijn, kunnen zich heel ondernemend gedragen en daarbij ook risico’s lopen (bijvoorbeeld om ontslagen te worden). Maar dat is toch wat anders dan een ondernemer (in ‘engere zin’), die met heel zijn hebben en houden aansprakelijk gesteld kan worden bij een eventueel falen van de onderneming. Typische kenmerken van ondernemers (initiatiefrijk, creatief, leiding kunnen geven, zelfvertrouwen, voorbeeldgedrag enzovoort) worden tegenwoordig ook binnen grote ondernemingen en organisaties gewaardeerd. Vaak wordt er wel bij gezegd dat dergelijk gedrag niet te ver moet gaan, en dat er ook niet te veel medewerkers met een ondernemende houding binnen de organisatie moeten zijn. Maar, duidelijk is dat deze houding ook voor grote organisaties van levensbelang is, omdat het de flexibiliteit en klantgerichtheid kan vergroten. Deze ondernemende houding verschilt principieel van het pure ondernemen, omdat een ondernemer geheel autonoom zijn beslissingen kan nemen

Ondernemer

(en uitsluitend rekening hoeft te houden met de wensen en afspraken van bijvoorbeeld de bankier of zijn klant). De gevolgen van zijn beslissingen (die van invloed zijn op de continuïteit van de onderneming, op een positief óf negatief rendement van het bedrijf) komen geheel voor zijn rekening.

Bedrijf heeft hbo nodig voor herstel economie

Van onze redacteur
AMSTERDAM — Het hoger beroeps-
onderwijs sluit niet goed aan op het bedrijfsle-
ven. Daardoor worden kansen gemist. Dat stel-
len de werkgeversorganisaties VNO-NCW en
MKB-Nederland in de nota 'Stelselmatig sa-
menwerken; een agenda voor hbo en bedrijfs-
leven', die zij aan het ministerie van Onderwijs
en de Tweede Kamer hebben gezonden.

De werkgevers zien een belangrijke rol weg-
gelegd voor het hbo om de economie er weer
bovenop te helpen en de vervanging van de
oudere generatie door 'een groot aantal hoger
opgeleiden' te faciliteren. Als het hbo goed op-
geleide studenten met goede kansen op een
baan wil afleveren, dan is een inhoudelijke in-
breng van het bedrijfsleven in het onderwijs
van wezenlijk belang. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 2010

Ondernemingen, die ondernemerschap binnen het bedrijf toelaten, blijken een aantrekkelijke werkgever te zijn voor hoogopgeleide werknemers, die een zeker streven naar autonomie niet kan worden ontzegd. Ook kleine bedrijven moeten voor hbo'ers en universitaire studenten een aantrekkelijke werkgever zijn. Het aantrekken van de juiste kwaliteit medewerkers is van grote invloed op het succes van de onderneming. Voor een positieve ontwikkeling van de macro-economie zijn hbo'ers en wo'ers van grote betekenis, ook voor het kleine bedrijf. Wanneer deze studenten geen toekomst ambiëren in deze categorie ondernemingen, ontstaan er uiteindelijk knelpunten in de economie als geheel. Ook producten en diensten van het midden- en kleinbedrijf worden steeds geavanceerder, markten steeds complexer en internationaler, en daarom hebben ondernemers van kleine bedrijven hoogopgeleide medewerkers nodig. Ondernemers moeten daarom beter inspelen op de behoeften van de toekomstige werknemer; dit vooronderstelt ook een ander optreden van de ondernemer. Daarover gaat het in het volgende hoofdstuk.

Casus **Bedrijf ontstaan uit pure frustratie!**

| | |
|-------------------|--|
| Ondernemer | : Philip Hess |
| Opleiding | : TU Delft Industrieel ontwerpen en Bedrijfskunde Erasmus |
| Bedrijf | : SENZ Umbrellas |
| Rechtsvorm | : bv |
| Startjaar | : 2005 |
| Fte's | : 20 |
| Website | : www.senzumbrellas.com |
| Branche | : fabrikant paraplu's |

*Test in een
windtunnel met
een windsnelheid
bij 100 kilometer
per uur*



Geschiedenis bedrijf

Drie kapotte paraplu's in een week! Deze frustratie was voor Gerwin Hoogendoorn de aanleiding om zelf een paraplu te gaan ontwikkelen. De paraplu bestaat al drieduizend jaar en het ontwerp is in al die tijd nauwelijks veranderd. De gehele wereldproductie en ontwikkeling van paraplu's zijn tegenwoordig geconcentreerd in China.

Met twee TU-studiegenoten, Gerard Kool en Philip Hess, is Gerwin als studieopdracht een nieuwe paraplu gaan ontwikkelen. Hierbij is met de TU afgesproken dat de eventuele octrooirechten voor hen waren. Een uitgebreide studie heeft geleid tot een nieuw ontwerp: de stormbestendige paraplu.

In september 2005 zijn de drie ondernemers het bedrijf gestart bij YES!Delft, een bedrijvencentrum dat verbonden is aan de TU. Ze kregen begeleiding en coaching van YES!Delft en vanuit New Venture, een initiatief van onder andere het ministerie van Economische Zaken om innovatieve start-ups te ondersteunen.

Na een lastige startfase is het bedrijf snel gegroeid naar twintig werknemers. In 2009 is SENZ verhuisd naar een groter bedrijvencentrum in

Delft. De startfase verliep moeizaam door een vicieuze cirkel, iedereen wachtte op iedereen:

- De financiering lukte niet, omdat er geen klanten waren.
- Er waren geen klanten, omdat er nog geen productie was.
- Productie was niet mogelijk, omdat er geen financiering was.

Op de naaimachine van de oma van Gerwin is een prototype van de paraplu gemaakt. Met dit prototype is het gelukt om intentieverklaringen voor opdrachten te krijgen. Media-aandacht deed de rest. Via het netwerk zijn twee informal investors gevonden en zo zijn de eerste 10000 paraplu's in China geproduceerd.

De ondernemers

Opvallend is dat de drie ondernemers van huis uit geen ondernemerservaring hebben: geen van de ouders was ondernemer. YES!Delft heeft veel bijgedragen aan het succes: persoonlijke coaching en veel aandacht voor teamvorming met onder andere bijeenkomsten en intervisie. De persoonlijke kwaliteiten van de drie ondernemers bleken complementair aan elkaar te zijn:

- Gerwin is de creatieve man, de ontwerper.
- Philip is extern gericht, de verkoper.
- Gerard is meer intern gericht, de manager.

De samenstelling van het team bleek achteraf een van de succesfactoren te zijn. Het succes is voor 20% te verklaren door het plan (de nieuwe paraplu) en voor 80% door het team, de ondernemers. Daarnaast hebben de beide informal investors een belangrijke bijdrage geleverd, niet alleen als financiers maar vooral ook als begeleiders van de ondernemers, als adviseurs voor het bedrijf. Volgens Philip is ondernemerschap een persoonlijk bewustwordingsproces, soms confronterend, maar vooral heel leerzaam omdat je je achter niemand kunt verschuilen.

Toekomst

De missie van SENZ is over tien jaar het grootste, beste, meest bekende én meest geliefde weersbeschermingsmerk ter wereld te zijn. Het is ambitieus. De export, in 2009 circa 50% van de omzet, zal fors moeten groeien om de plannen voor de toekomst waar te maken. De landen waar SENZ zich in eerste instantie op gaat richten zijn Engeland, Duitsland, Frankrijk, de VS, Japan, India en China.

Hoewel de jury van New Venture in 2005 dacht dat een paraplu van 50 euro niet te verkopen was, is inmiddels het tegendeel bewezen. Vele prijzen heeft SENZ gewonnen, zoals:

- Good design award (Japan);
- IDEA Gold Design Award (USA);
- Design Management Europe Award;
- Dutch Design Award.

Tips van Philip uit de praktijk

- Een keuze uit één offerte is geen keuze: altijd meer offertes aanvragen.
- Focus, focus en nog eens focus. Zorg dat je in één ding echt goed wordt.
- Investeer in goed personeel en wacht hier niet te lang mee.

