



## Ontdekkers en vernieuwers

**Auteur(s):**

Baljé, S.H.

Waasdorp, P.M.

Werkzaam bij de afdeling Ondernemerschap en MKB van het ministerie van Economische Zaken. Voor een nadere uitwerking van de beleidsopties wordt verwezen naar de bijdrage van de auteurs in EZ/EIM, *Entrepreneurship in the Netherlands, Den Haag/Zoetermeer (nog te verschijnen)*.

**Verschenen in:**

ESB, 83e jaargang, nr. 4180, pagina 924, 4 december 1998

**Rubriek:**

Monitor

**Trefwoord(en):**

ondernemerschap

*Snelgroeiende ondernemingen slagen er bij uitstek in flexibel en succesvol te opereren in een sterk dynamische omgeving. Hoe doen ze dat?*

**Ontdekkers en vernieuwers zijn volgens David Landes in zijn recente boek *The wealth and poverty of nations* de afgelopen eeuwen de voornaamste aanjagers van economische groei geweest. De westerse wereld stond open voor ontdekkingen en nieuwe vondsten terwijl dat in veel andere delen van de wereld met de nodige argwaan werd bekeken. Dit heeft de economische ontwikkeling van het westen geen windeieren gelegd. De ondernemers in de zogenaamde snelgroeiende ondernemingen zijn de ontdekkers en vernieuwers van deze tijd. Deze ondernemingen slagen er bij uitstek in flexibel te opereren in een steeds uitdagender economische omgeving. Snelle groeiers prikkelen de concurrentie en dagen ze uit tot vernieuwing. Zij vormen zo één van de belangrijkste dragers van economische dynamiek <sup>1</sup>.**

Dit blijkt onder meer uit het feit dat de Britse 'hypergrowth companies' veel meer investeren in nieuwe producten en productieprocessen: 62% van hen brengt meermalen per jaar een nieuw product op de markt, van de minder snelle groeiers doet slechts 34% dit <sup>2</sup>. Duitse 'verborgen kampioenen' zijn vrijwel allemaal leider op hun wereldmarkt geworden doordat ze op innovatie-gebied in hun branche vooropliepen <sup>3</sup>. Tenslotte constateren Oerlemans en Meeus dat snelle groeiers nieuwe markten vooral weten te ontwikkelen door een gevarieerd productenpakket aan te bieden <sup>4</sup>. Kennelijk zijn zij veel meer dan langzame groeiers op marktinnovatie gericht. Het is niet overdreven te stellen dat het vernieuwingsvermogen van de Nederlandse economie als geheel voor een belangrijk deel bepaald wordt door deze snelle groeiers.

Het is niet verwonderlijk dat de beleidsmatige aandacht voor deze groep bedrijven in binnen- en buitenland sterk toeneemt. Landen als Denemarken en het VK hebben speciale programma's voor dit type bedrijven ontwikkeld en ook in ons land neemt de aandacht en nog belangrijker, de erkenning voor snelle groeiers, toe. Zo gaat het Regeerakkoord van Paars II expliciet in op het belang van deze snelle groeiers voor vernieuwing en banencreatie. In dit artikel nemen we deze groep van snelgroeiende bedrijven onder de loep.

### Banenmotors

Hoeveel snelgroeiende ontdekkers en vernieuwers heeft Nederland nu in vergelijking met andere landen? Als we snelle groeiers definiëren als bedrijven waarbij de werkgelegenheid in drie jaar tijd met minstens 60% is toegenomen, dan kent Nederland onder middelgrote ondernemingen (100-1000 werknemers) slechts een gering aantal snelle groeiers: 6%, ten opzichte van 25% in de VS <sup>5</sup>. Nederland presteert ook minder goed in vergelijking met andere Europese landen. In Denemarken is bijvoorbeeld het relatieve aantal snelle groeiers twee keer zo hoog. Daarnaast groeien Nederlandse snelle groeiers minder snel dan vergelijkbare bedrijven in het buitenland. Zo is de gemiddelde jaarlijkse banengroei van Nederlandse snelle groeiers 27%, van Deense 29% en van Amerikaanse zelfs 30%.

Deze constatering hoeft ons niet te storten in overdreven sombere gedachtespinsels, immers de Nederlandse economie als geheel draait in vergelijking met een aantal van onze Europese burens best redelijk. Maar het zou ons wel aan het denken moeten zetten of de Nederlandse economie ook voor de toekomst voldoende groeipotentie heeft. Immers, snelle groeiers vormen het prototype van bedrijven die zich snel en flexibel aan de eisen van de tijd weten aan te passen. In die zin vormt het aantal snelle groeiers een indicator voor het aanpassings- en vernieuwingsvermogen van het Nederlandse bedrijfsleven. Een achterblijvend aantal snelle groeiers zet in dat geval vraagtekens bij het toekomstige groeipotentieel van de Nederlandse economie. Reden te meer voor het ministerie van Economische Zaken om te laten speuren naar het geheim van dit type bedrijven.

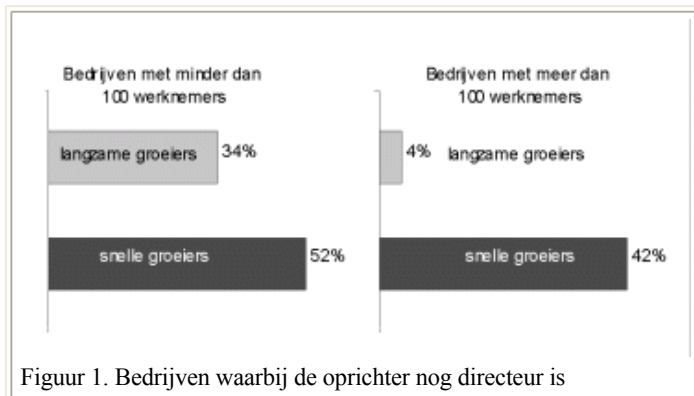
### Het geheim onthuld?

Prestaties van bedrijven worden voor een belangrijk deel verklaard door bedrijfsexterne factoren. Voor snelle groeiers zijn dit bijvoorbeeld de beschikbaarheid en het scholingsniveau van werknemers en de omvang van administratieve lasten en regels <sup>6</sup>. Een goed

functionerende kapitaalmarkt is natuurlijk evenzeer een belangrijke randvoorwaarde voor succesvol ondernemen –. Maar externe factoren vormen niet de enige verklaring voor de prestaties van ondernemingen. Interne factoren zijn minstens even belangrijk. Tot nu toe was hier echter veel minder over bekend. Om zicht te krijgen op de relevante bedrijfsinterne factoren is een vergelijking gemaakt tussen bijna 300 snelgroeiende en minder snelgroeiende ondernemingen (in omzet) <sup>8</sup>. Gekeken is naar de mogelijke verklarende factoren voor groei en succes. Hoe lukt het deze bedrijven om succesvol te zijn?

## Dè ondernemer

Één van de meest kenmerkende uitkomsten is dat bij snelle groeiers heel vaak de oorspronkelijke oprichter nog een cruciale rol speelt (zie [figuur 1](#)). Opmerkelijk is dat het verschil zelfs sterker wordt bij bedrijven met meer dan honderd werknemers. Hier zou men juist verwachten dat de oorspronkelijke oprichter plaats heeft gemaakt voor een nieuwe generatie. Ondernemers van snelle groeiers zijn ontdekkers en vernieuwers par excellence. Het zijn ambitieuze mannen en vrouwen, vaak sterke persoonlijkheden, die hun lot met het bedrijf verbonden hebben. Met name hun kwaliteiten en ambities zijn van bepalende invloed geweest op het succes van de onderneming. Hoewel de literatuur op dit punt niet een volstrekt eenduidig beeld oplevert, geeft het wel een aantal aanwijzingen voor wat voor type ondernemers dit vaak zijn. Het lijkt erop dat ondernemers van snelgroeiende bedrijven sterk op leiderschap zijn gericht, zich bezighouden met nieuwe dingen in gang zetten en een voorkeur voor verandering en 'learning-by-doing' hebben <sup>9</sup>. Overigens neemt dit niet weg dat ook dat de kwaliteiten en de eensgezindheid van het management een doorslaggevende rol spelen.



## Glazen plafonds

Veel snelgroeiende bedrijven lopen, en soms wel meer dan eens, tegen een zogenaamd 'glazen plafond' in hun ontwikkeling aan. Zo'n 'glazen plafond' houdt in dat zich in de ontwikkeling van het bedrijf belemmeringen of knelpunten voordoen. Dit hangt samen met de aard van het groeiproces dat deze ondernemingen doorlopen. Dit is een dynamisch proces waarbij de groei van de onderneming zelf weer eisen stelt aan de manier waarop de onderneming is vormgegeven. Op een bepaald moment in de groei zal bijvoorbeeld de bestaande organisatie-structuur niet meer voldoen. Het omschakelen van de organisatie is met name voor snelle groeiers geen sinecure. 57% van de snelle groeiers kampt met knelpunten bij dit proces tegen 43% van de langzame groeiers. Het betreft hier veelal een overgang van een functionele naar een niet-functionele structuur. Onderzoek van Rommel e.a. onder snelle groeiers maakt duidelijk dat deze overgang in zekere zin een voorwaarde is voor het succesvol realiseren van de bedrijfsstrategie <sup>10</sup>. Een ander voorbeeld van een 'glazen plafond' is de noodzaak tot innovatie. Signalen van afnemers, maar ook een teruglopende omzet vormen vaak de aanleiding voor een nieuwe impuls in de productontwikkeling. Er lijkt echter geen vast patroon te bestaan waarin glazen plafonds zich voordoen. Dat is voor elke snelle groeier uniek.

De kracht van de snelle groeiers is dat zij door deze glazen plafonds heen weten te breken en zo hun groei kunnen voortzetten. Zo'n glazen plafond wordt uiteindelijk een mijlpaal en een keerpunt in de ontwikkeling van de snelle groeier. Er is echter geen blauwdruk voor snelle groei te geven. Snel groeien is vooral een kwestie van goed ondernemen. Wel zien we dat snelle groeiers een groot deel van hun interne bedrijfsprocessen gemiddeld beter inrichten dan langzame groeiers. Zij trachten niet op alle terreinen van bedrijfsbeleid tegelijkertijd te excelleren maar bijvoorbeeld alleen op het gebied van innovatie-beleid, het organisatie-beleid en het human resource management. Ter illustratie een korte weergave van deze drie terreinen.

### Innovatie

Het ontwikkelen van nieuwe producten en processen is één van de bepalende factoren van het concurrentie-vermogen van een bedrijf. Innovatie is daarbij niet beperkt tot de ontwikkeling van nieuwe technologische producten, maar strekt zich uit tot het vernieuwen van bijvoorbeeld organisatie-structuren. Snelle groeiers kiezen er bewust voor om een pro-actieve technologie-strategie te volgen. Zo kiest 32% van de hele grote snelle groeiers voor de strategie 'voorop lopen' tegen 8% van de langzame groeiers. Gemiddeld besteden snelle groeiers ruim 40% meer aan proces-ontwikkeling dan langzame groeiers. Ook geven snelle groeiers bijna 40% meer uit aan product-ontwikkeling. Deze hogere uitgaven vertalen zich direct in een hoger introductiefrequentie van nieuwe producten. Zo kiest 53% van de grote snelle groeiers voor het meermalen per jaar op de markt brengen van nieuwe producten tegen 37% van de langzame groeiers. Dit alles past in de door snelle groeiers veelal gehanteerde strategie om telkens nieuwe marktniches aan te boren.

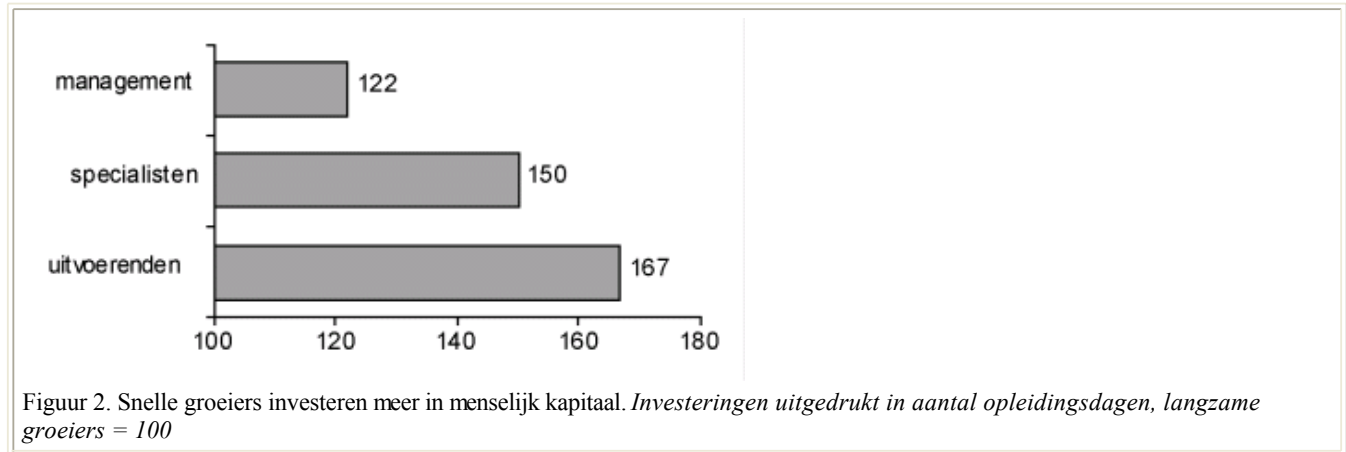
### Organisatie

Het succes van snelle groeiers komt vooral voort uit het benutten van marktkansen. het handhaven van een functionele structuur (zie voetnoot <sup>10</sup>) kan daarbij een belangrijke hindernis vormen. Snelle groeiers kennen in veel mindere mate een functionele structuur. Zij zijn voornamelijk overgegaan op een mengvorm van een functionele- en een stroomsgewijze structuur. De verschillen komen met name voor rekening van de grote snelle groeiers. Het lijkt erop dat het loslaten van een functionele structuur een voorwaarde is voor het realiseren en continueren van snelle groei. Bij de kleine snelle groeiers lijkt dit pas recentelijk te zijn doorgedrongen. Van alle kleine bedrijven heeft

15% in de periode 1992-96 de omslag gemaakt naar een niet-functionele structuur. Van de kleine snelle groeiers is dit bijna 30%.

## Personeel

Snelle groeiers besteden veel aandacht aan de kwaliteit van hun personeel. Bovenal vergt het kennisintensieve productieproces hoog opgeleide werknemers. In 1996 is bij 42% van de snelle groeiers meer dan 20% hoger opgeleid personeel in dienst. Voor de langzame groeiers geldt een percentage van slechts 8%. In de periode 1992-1996 is de kenniskloof tussen snelle en langzame groeiers aanzienlijk toegenomen. De grotere inspanningen op het terrein van opleidingen en de flexibeler beloningsmaatregelen hebben hier een belangrijke positieve invloed op. Zo investeren snelle groeiers 67% meer tijd aan de opleiding van uitvoerend personeel (zie [figuur 2](#)), en wordt relatief vaker gebruik gemaakt van flexibele beloningsvormen.



## Beleidsopties

Hoe kan de overheid hierop inspelen? Een beleid gericht op het vergroten van het aantal snelle groeiers begint vanzelfsprekend bij een goed startersbeleid. Startende ondernemers kunnen uitgroeien tot snelle groeiers. Recentelijk heeft het ministerie van Economische Zaken de discussienotitie *Klaar voor de start?* uitgebracht, waarin wordt ingegaan op de belemmeringen die (potentiële) ondernemers ondervinden bij de start van een eigen bedrijf<sup>1</sup>. Daarnaast is er ruimte voor een meer gestructureerde beleidsvisie op snelle groeiers. In eerste instantie kunnen we hierbij denken aan strategische informatie-voorziening vanuit de overheid. Voorbeelden van een dergelijke benadering zijn met name te vinden in het VK, waar het 'department of Trade and Industry' regelmatig rapporten uitgeeft over hoe ondernemers hun prestaties kunnen verbeteren.

Daarnaast lijkt het erop dat snelle groeiers dikwijls wat soepeler door verschillende glazen plafonds kunnen breken. Dit geldt zeker voor de groep van potentiële snelle groeiers. Zij hebben veelal maar een klein zetje in de rug nodig om tot hogere groeipercentages te komen. Zowel de informele netwerkvorming van collega-ondernemers als de professionele adviseursmarkt lijkt onvoldoende in deze behoefte te voorzien. Het is bijvoorbeeld opvallend hoe slecht de professionele adviseurs deze groep bedrijven lijkt te bereiken. De overheid zou hier een initiërende en een makel-schakelrol op zich kunnen nemen en de bouw van netwerken kunnen stimuleren. Al met al kunnen we concluderen dat snelgroeiende ondernemingen zorgen voor vernieuwing en de concurrentie uitdagen. Daarnaast zijn zij ook de role-models waaraan andere bedrijven zich kunnen optrekken en spiegelen. Er ligt een belangrijke taak voor het bedrijfsleven en de overheid om deze ontdekkers en vernieuwers te koesteren en te stimuleren.

<sup>1</sup> Zie voor een overzicht van relevante literatuur B.C.M. Alders, *High performance ondernemingen in Nederland en hun uitdaging voor het overheidsbeleid*, Apeldoorn, 1997.

<sup>2</sup> Coopers & Lybrand, *Made in the UK. Hypergrowth companies: lessons in succes for the middle market business*. Coopers & Lybrand, Londen, 1996.

<sup>3</sup> H. Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the world's Best Unknown Companies*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

<sup>4</sup> L.A.G. Meeus en M.T.H. Oerlemans, *Snelgroeiende ondernemingen in Nederland: een vergelijking met twee datasets*, Technische Universiteit Eindhoven en ministerie van Economische Zaken (mimeo), 1998.

<sup>5</sup> W.H.J. Verhoeven, *International comparison of high performance enterprises*, Zoetermeer, 1998.

<sup>6</sup> SKIM INDIS, *Conjuncturele ontwikkelingen Nederlands bedrijfsleven 1997-1999 en profiel van gazellen*, Uithoorn, 1998.

<sup>7</sup> EIM/BIRC, *Internationale vergelijking van externe financieringsmogelijkheden voor het MKB*, Zoetermeer/Maastricht, 1998.

<sup>8</sup> Ministerie van Economische Zaken, *Snelgroeiende ondernemingen in Nederland*, Den Haag, 1998. Dit rapport is een weergave van de hoofdpunten uit B.C.M. Alders, *De formule van snelgroeiende bedrijven: een kwestie van slim concurreren?*, Apeldoorn, 1998.

<sup>9</sup> P. Moran, Personality characteristics and growth-orientation of the small business owner-manager, *International Small Business*

*Journal*, 1998, blz. 17-38.

**10** G. Rommel e.a., *Simplicity wins: how Germany's mid-sized companies succeed*, Boston, 1995. Een functionele structuur plaatst mensen en middelen die eenzelfde taak verrichten bij elkaar, terwijl een product- of stroomsgewijze structuur juist mensen en middelen die een (deel van een) product vervaardigen bij elkaar plaatst.

**11** Ministerie van Economische Zaken, *Klaar voor de Start? Een discussie over nieuw ondernemerschap*, Den Haag, 1998.