

Stimuleren leiderschapskwaliteiten voorkomt falen snelgroeïende bedrijven

Snelgroeïende bedrijven zijn in Nederland verantwoordelijk voor een groot deel van de banengroei en de toegevoegde waarde. Maar al voor de coronapandemie stagneerde het aantal snelgroeïende bedrijven, mede doordat veel snelle groeiers – na een initiële succesvolle periode – alsnog kopje onder gingen.

IN HET KORT

- Tussen 2014 en 2019 is het aantal snelgroeïende bedrijven bijna verdubbeld, maar sindsdien daalt het aantal weer.
- Er is meer kennis nodig over het proces van opschalen en over de onderliggende factoren die voor een snelle groei zorgen.
- Gerichtte ondersteuning, met nadruk op leiderschapskwaliteiten, kan de groei in het midden- en kleinbedrijf aanjagen.

JUSTIN JANSEN

Hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)

TOM MOM

Hoogleraar aan de EUR

LEONARDO FULIGNI

Adjunct directeur van het Erasmus Centre for Entrepreneurship

MICHEL

VAN DALFZEN

Onderzoeker bij het ECE

De afgelopen jaren is er beduidend meer aandacht gekomen voor snelgroeïende bedrijven. Een snelgroeïend bedrijf, oftewel een *scale-up of high growth firm*, is een onderneming met een gemiddelde jaarlijkse groei van minimaal twintig procent in het aantal voltijds medewerkers en/of in omzet, gedurende een meetperiode van drie jaar. Daarnaast moet het bedrijf tenminste tien voltijds werknemers hebben aan het begin van de meetperiode (Eurostat-OESO, 2007).

Snelgroeïende bedrijven staan veelal bekend als ‘koplopers’, omdat ze niet alleen zorgen voor brede vernieuwing en innovatie, maar ook de meeste nieuwe banen creëren (Davila et al., 2015). Bovendien zijn snelgroeïende bedrijven vaak een rolmodel voor andere ondernemingen, en houden ze de gevestigde orde van ‘volwassen’ bedrijven scherp om ook te innoveren.

Vanwege het belang van snelgroeïende bedrijven zijn er de afgelopen jaren verschillende onderzoeken verschenen naar wat de onderscheidende kenmerken van zulke bedrijven zijn. Snelle groei blijkt niet uitsluitend voorbehouden te zijn aan jonge, meer technologische bedrijven (Grover Goswami et al., 2019). Evenmin, is er een eenduidige methode of bewijs gevonden voor het voorspellen van snelle groei. Verschillende wetenschappers suggereren daarom dat het bereiken van snelle groei meer geluk dan wijsheid is. Andere onderzoekers beargumenteren dat een snelle groei niet zozeer afhangt van generieke factoren zoals de leeftijd, de sector of de innovatie van een bedrijf, als wel meer samenhangt met specifieke competenties of vaardigheden.

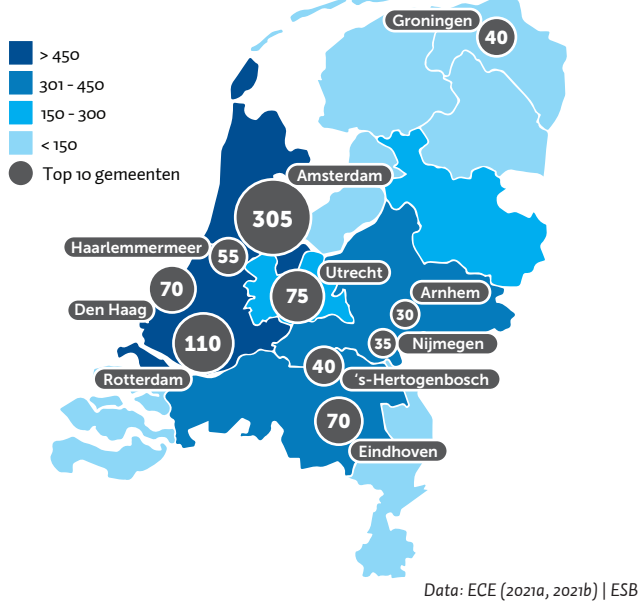
Om meer te weten te komen over de dynamiek van snelgroeïende bedrijven in Nederland en over de potentiële kenmerken die zulke bedrijven onderscheiden van andere bedrijven, hebben wij een omvangrijke verzameling data bijeengebracht over de (snel)groeïende bedrijven in Nederland, en ook diepgaande en meerjarige casestudies uitgevoerd bij een aantal snelgroeïende bedrijven zoals *Coolblue*, *Just Eat Takeaway*, *YoungCapital* en *Zivver*. Op basis van deze kwantitatieve en kwalitatieve methoden beschrijven we in dit artikel de dynamiek en het klimaat van snelgroeïende bedrijven in Nederland, en brengen we de implicaties aan het licht die bepaalde veranderingen en kenmerken van zulke bedrijven hebben met het oog op toekomstig beleid.

Geografische clustering

De snelgroeïende bedrijven in Nederland zijn geclusterd in een aantal specifieke regio's (figuur 1). De regionale clustering van bedrijven in het algemeen en van



Verdeling snelgroeiende bedrijven in 2020 FIGUUR 1



snelgroeiende bedrijven in het bijzonder, die leidt tot een ondernemend ecosysteem, biedt belangrijke voordelen op het gebied van samenwerking en kennisdeling, en wat betreft het aantrekken van talent en het verkrijgen van groeikapitaal.

De afgelopen jaren is het aantal clusters snelgroeiende bedrijven relatief stabiel gebleven. Wel was voor de corona-uitbraak ongeveer zestig procent van de snelgroeiende bedrijven in Nederland gevestigd in de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant. In 2021 is het aandeel van die bedrijven gedaald tot 55 procent. Ondanks deze afname, staat de concentratie in deze provincies in schril contrast tot het aandeel snelgroeiende bedrijven in Zeeland, Flevoland, Drenthe, Friesland en Groningen – die gezamenlijk slechts 13 procent van dergelijke bedrijven in Nederland huisvesten.

Amsterdam is met 305 snelgroeiende bedrijven en dus met ongeveer elf procent van het totaal de absolute scale-up-hoofdstad van Nederland. Rotterdam (110) en Utrecht (75) staan respectievelijk op de tweede en derde plaats, gevolgd door Den Haag (70) en Eindhoven (70).

Als er gekeken wordt naar het aantal snelgroeiende bedrijven in verhouding tot het totale aantal bedrijven met minimaal tien werknemers, dan presteren regionale clusters binnen Delft, maar ook in Dronten en Meppel verrassend goed.

Groei in snelgroeiende bedrijven stagneert

Het aantal snelgroeiende bedrijven is – na een daling in de periode 2011–2014 – toegenomen en tot 2019 bijna verdubbeld (figuur 2). Door de goede economische

omstandigheden en de mogelijkheden om nieuwe, meer op online gerichte verdienmodellen toe te passen, zijn er veel meer bedrijven in staat geweest om snel te groeien. Ook de toegenomen aandacht voor het belang voor Nederland van snelgroeiende bedrijven, en de nieuwe initiatieven op landelijk en regionaal niveau om meer starters en bestaande bedrijven te helpen groeien, hebben hun vruchten afgeworpen (GEM, 2022).

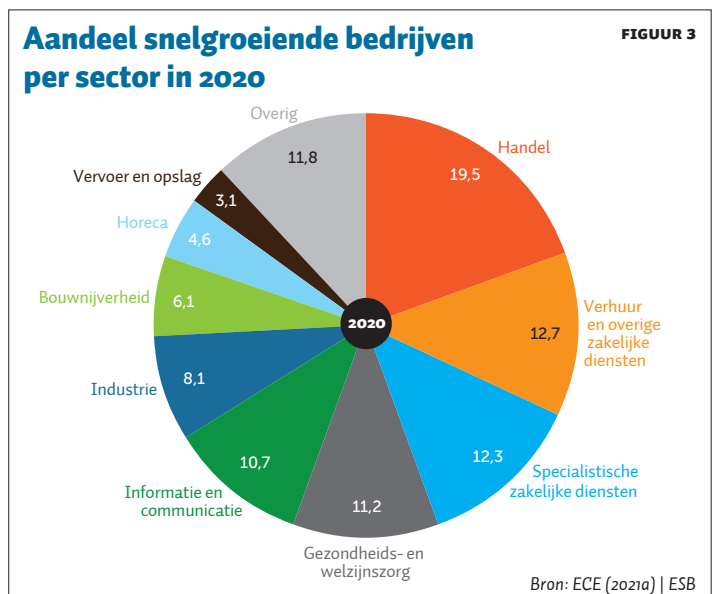
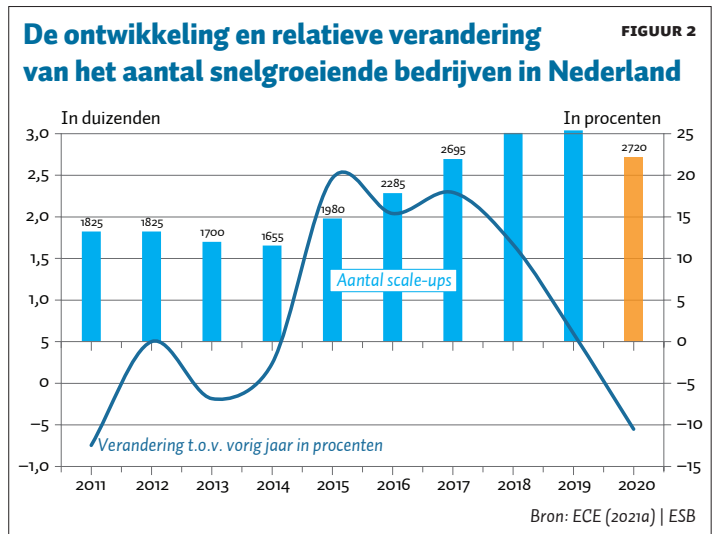
Desalniettemin is de groei in het aantal snelgroeiende bedrijven in Nederland al vóór de coronapandemie in 2020 tot stilstand gekomen, dus al voordat deze bedrijven geconfronteerd werden met een vaak kortdurende vraaguitval, waarbij ze moeite hadden met het vinden van vervolfinanciering. Het blijkt nu vaak langer te duren voor bedrijven om op te schalen en om succesvol te internationaliseren.

Daar waar gedurende de afgelopen twintig jaar snelgroeiende bedrijven veelal konden ontstaan door het aanbieden van online-verdienmodellen binnen bijvoorbeeld de detail- en groothandel, zijn hun huidige producten en diensten in 2019 en 2020 vaak complexer van aard. Het momentum voor het behalen van snelle groei ligt tegenwoordig meer in belangrijke sociaal-maatschappelijke transitie binnen de energie of de gezondheidszorg. Het vermarkten van de oplossingen en het opschalen van de – meer op geavanceerde technologie gebaseerde – verdienmodellen vergt een langere adem en meer investeringen dan eerder binnen de detail- en groothandel.

Coronapandemie laat sporen na

Door corona is het aandeel snelgroeiende bedrijven in 2020 gedaald. De meeste snelgroeiende bedrijven zijn actief binnen de sectoren (detail)handel, verhuur van goederen en overige zakelijke diensten, specialistische zakelijke diensten, en de gezondheids- en welzijnzorg (figuur 3). Juist deze sectoren zijn hard geraakt door de coronapandemie en de daarmee samenhangende lockdowns – met zelfs een daling van 24 procent van het aantal snelgroeiende bedrijven binnen de sector verhuur en overige zakelijke dienstverlening tot gevolg. Daarnaast zijn de lockdowns zeer schadelijk geweest voor het realiseren van snelle groei binnen de horeca-sector, waar het aantal snelgroeiende bedrijven met maar liefst vijftig procent is gedaald. Ook de sectoren cultuur, sport en recreatie zijn hard getroffen, met een daling van het aantal snelgroeiende bedrijven van 44 procent.

De uitbraak van de coronapandemie blijkt met name relatief ‘volwassen’ snelgroeiende bedrijven hard

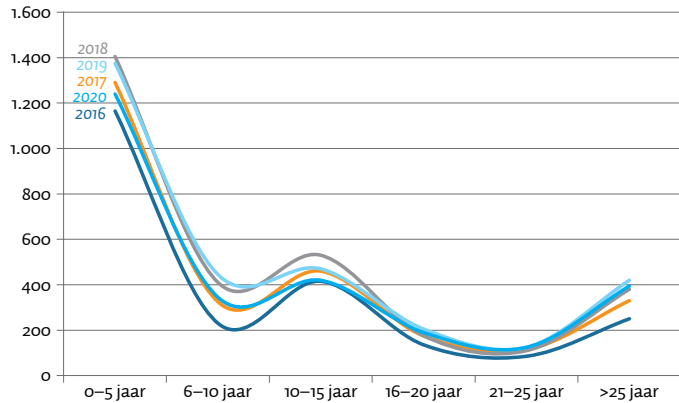


te hebben geraakt (ECE, 2021a). Dat zijn juist die snelgroeiende bedrijven die aan de vooravond stonden van substantiële investeringen in internationale groei. De afname in het aantal snelgroeiende bedrijven in Nederland kan met name worden verklaard door het feit dat er meer volwassen snelgroeiende bedrijven in de problemen zijn gekomen, soms met een faillissement tot gevolg.

Anderzijds zijn er sectoren die juist lijken te hebben geprofiteerd van de coronapandemie. Het relatieve aandeel snelgroeiende bedrijven binnen de sector finan-

Aantal scale-ups per leeftijdsgroep

FIGUUR 4



Bron: ECE (2021a) | ESB

ciële dienstverlening is bijvoorbeeld fors toegenomen. Hetzelfde geldt voor de sectoren landbouw, bosbouw en visserij. In deze sectoren is het aandeel snelgroeiende ten opzichte van normale bedrijven met meer dan veertig procent toegenomen.

Achilleshiel ondernemersklimaat

Volgens veel onderzoeken is de genoemde *Valley of Death* vaak een onoverbrugbare periode waarin zich een kloof tussen de benodigde uitgaven, inkomsten of investeringen manifesteert (CB Insights, 2021). Een start-up kan nog zo innovatief en veelbelovend zijn, maar zonder voldoende financiële middelen is het opschalen veelal onmogelijk (Mahr, 2020; Mazzucato, 2013).

De eerste *Valley of Death* manifesteert zich in de eerste vijf jaar van het bestaan van een onderneming. Uit gegevens van de *ScaleUp Dashboard* blijkt dat start-ups die succesvol weten op te schalen en uitgroeien tot een snelgroeiend bedrijf tussen hun vijfde en tiende levensjaar wederom te maken krijgen met wat wij de *Second Valley of Death* noemen (figuur 4).

Na de eerste groeispurt blijken veel jonge scale-ups problemen te ervaren met het vasthouden van snelle groei, door de toegenomen complexiteit en het opschalen van de organisatie als geheel.

Opschalen omvat drie dimensies. De meeste aandacht is er slechts voor twee dimensies: de groei van de omzet en de groei van externe relaties, zoals met klanten, investeerders, toeleveranciers en partners. Maar er is ook nog een derde dimensie: de exponentieel toenemende complexiteit van de interne organisatie. Als jonge scale-

ups er niet in slagen de interne organisatie mee te laten groeien, dan zal het sociale weefsel gaan veranderen. Er kunnen bijvoorbeeld andere manieren van leidinggeven en organiseren nodig zijn. Efficiency en specialisatie worden steeds belangrijker, maar zonder het ondernemers-DNA te verliezen. Leaders van succesvolle snelgroeiende bedrijven begrijpen dit, en ontwikkelen op tijd de juiste leiderschaps- en organisatievaardigheden. Kernpunt hierbij is dat de organisatie uitblinkt op twee gebieden die soms lastig te combineren zijn: het aanjagen én het managen van groei.

Gericht groeibeeld noodzakelijk

Het klimaat voor snelgroeiende bedrijven is het afgelopen jaar verslechterd. Al voor de coronapandemie-uitbraak is de groei van het aantal snelgroeiende bedrijven in Nederland sterk verminderd. In 2020 is het absolute aantal snelgroeiende bedrijven zelfs met meer dan tien procent gedaald.

Ondanks de introductie van verschillende ondersteuningsmaatregelen en -programma's voor start-ups en scale-ups, en het diverse aanbod aan groeifinanciering, is Nederland er niet in geslaagd om meer bedrijven in de kopgroep te krijgen. Uit de dynamiek in het aantal snelgroeiende bedrijven blijkt dat het huidige beleid voor start-ups en scale-ups niet in staat is om een aantal hardnekkige obstakels weg te nemen. De meeste programma's zijn gericht op het aantrekken van groeifinanciering, terwijl een van de belangrijkste uitdagingen van veel snelgroeiende bedrijven is dat ze de juiste leiderschapsvaardigheden zullen ontwikkelen om door verschillende groeifasen te gaan. Actie is noodzakelijk.

Betere inzichten in succes start-ups en scale-ups

Het ontwikkelen van slimmer beleid dat oplossingen biedt voor start-ups en scale-ups, wordt bemoeilijkt door hiaten in onze kennis over welke factoren het succes van scale-ups en snelgroeiende bedrijven bepalen.

Ondanks de meer macro-economische inzichten over de aantallen en dynamiek van snelgroeiende bedrijven in Nederland, ontbreekt het veelal aan meer diepgaande inzichten over hun DNA. Sterker nog, door het ontbreken van deze inzichten beweren wetenschappers zelfs dat het behalen en vasthouden van snelle groei gewoon 'meer geluk dan wijsheid' is. Andere onderzoekers beargumenteren dat snelle groei niet zozeer afhangt van generieke factoren zoals de leeftijd, de sector of de innovatie van een bedrijf, als wel meer samenhangt met

specifieke competenties of vaardigheden van het leiderschapsteam (Demir et al., 2017).

Om slimmere maatregelen en ondersteuningsprogramma's in te kunnen voeren, is het van cruciaal belang om meer te begrijpen van het opschalingsproces en de snelle groei, en van de onderliggende factoren die daarbij een doorslaggevende rol spelen – zoals de technologie, het verdienmodel, maar ook de eigenschappen en vaardigheden van het leiderschapsteam.

Hoogwaardige en intensievere ondersteuning

Veel ondersteuningsprogramma's voor start-ups en scale-ups zijn van relatief korte duur. Daardoor is er onvoldoende focus op de ontwikkeling van de leiderschapsvaardigheden, die cruciaal zijn voor het managen van de complexiteit en de besluitvorming van de organisatie. Een langduriger begeleiding en ondersteuning van snelgroeiende bedrijven is noodzakelijk om een terugval bij deze bedrijven tegen te gaan.

Nu gaat er een teveel aan potentieel verloren in Nederland; twee derde van de snelgroeiende bedrijven verliest alsnog hun snelle groei na een initiële succesvolle periode – met soms een faillissement als gevolg (ECE, 2021a). Niet omdat het verdienmodel niet aanslaat in de markt, maar omdat het leiderschapsteam niet in staat is om de snelle groei binnen de organisatie te verankeren.

De huidige ondersteuningsprogramma's schieten tekort. De benodigde capaciteiten kunnen niet worden ontwikkeld door kortdurende programma's, maar vergen een meer intensieve on-the-job-training en peer-to-peer-leertrajecten. Daarnaast worden er veel initiatieven regionaal georganiseerd door lokale partners. Zulke initiatieven zijn daardoor minder in staat om uit te groeien tot een hoogwaardig ecosysteem dat zichtbaar en aantrekkelijk is voor nationale en internationale partners.

Om de kwaliteit van de ondersteuning te vergroten is het daarom van belang dat de aansluiting met internationale ecosystemen versterkt wordt. Een goed voorbeeld van een verbinding en samenwerking die zelfs de landsgrenzen overschrijdt, is het samenwerkingsverband *Nordic Innovation* (Nordic Innovation, 2022), om innovatie, ondernemerschap en concurrentie te bevorderen tussen Denemarken, Zweden, Finland, IJsland en Noorwegen.

Stimuleren van transitie bij het mkb

Snelgroeiende bedrijven komen slechts voor een klein deel voort uit start-ups. Het overgrote deel komt uit bestaande bedrijven voort die worden gestimuleerd om

zich strategisch te vernieuwen. Juist het stimuleren van bestaande (midden- en klein)bedrijven om transitie te adopteren en deze transitie onderdeel te doen worden van de bedrijfsstrategie, zorgt voor nieuwe groeisprunten. Zo kunnen ze nieuwe groeikansen waarmaken waarbij ze voortbouwen op waar ze sterk in zijn. Het stimuleren en begeleiden van grotere groepen (midden- en klein) bedrijven kan worden bewerkstelligd door bijvoorbeeld het ontwikkelen van 'serious gaming'-applicaties en -platformen die ondernemers op een aantrekkelijke en schaalbare manier helpen om nieuwe groeikansen te ontdekken en deze vervolgens daadwerkelijk te benutten.

Door niet alleen in te zetten op het stimuleren en opschalen van start-ups, maar juist ook door oog te hebben voor het potentieel onder bestaande bedrijven, kan het Nederlandse ecosysteem verder versterkt worden. Zelfs bedrijven die een tijdje niet zijn gegroeid, kunnen door slimme innovaties en vernieuwingen een periode van snelle groei doormaken (Staat van het MKB, 2021).

Literatuur

- CB Insights (2021) *The top 12 reasons startups fail*. Te vinden op www.cbinsights.com.
- Davila, A., G. Foster, X. He en C. Shimizu (2015) The rise and fall of startups: creation and destruction of revenue and jobs by young companies. *Australian Journal of Management*, 40(1), 6–35.
- Demir, R., K.J. Wennberg en A. McKelvie (2017) The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456.
- ECE (2020) *ScaleUp Dashboard 2020: veerkracht van Nederlandse economie al voor uitbraak coronacrisis hard onderuit*. Erasmus Centre for Entrepreneurship.
- ECE (2021a) *ScaleUp Dashboard 2021: coronapandemie zorgt voor kaalslag onder 'meer volwassen' snelgroeiende bedrijven*. Erasmus Centre for Entrepreneurship.
- ECE (2021b) *Top 250 groeibedrijven 2021: inzichten in de top snelgroeiende bedrijven van Nederland*. Erasmus Centre for Entrepreneurship.
- Eurostat-OESO (2007) *Manual on business demography statistics*. OECD Statistiek.
- GEM (2022) *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022. Global Report: opportunity amid disruption*. Te vinden op www.gemconsortium.org.
- Grover Goswami, A., D. Medvedev en E. Olafsen (2019) *High-growth firms: facts, fiction, and policy options for emerging economies*. Washington, DC: World Bank.
- Mahr, A. (2020) *Startup failure in Europe: indepth analysis*. Artikel te vinden op stryber.com.
- Mazzucato, M. (2013) Financing innovation: creative destruction vs. deconstructive creation. *Industrial and Corporate Change*, 22(4), 851–867.
- Nordic Innovation (2022) *Nordic Innovation*.
- Staat van het mkb (2022) *MKBarmeter*. Te vinden op www.staatvanhetmkb.nl.