

Weinig snelle groeiers

Auteur(s):

Engelenburg, R.F.C., van Wever, E.

De auteurs zijn respectievelijk plaatsvervangend directeur van de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap (RZO) en hoogleraar economische geografie aan de Universiteit Utrecht, tevens vice-voorzitter van de RZO.

Verschenen in:

ESB, 86e jaargang, nr. 4322, pagina 684, 7 september 2001

Rubriek:

Monitor

Trefwoord(en):

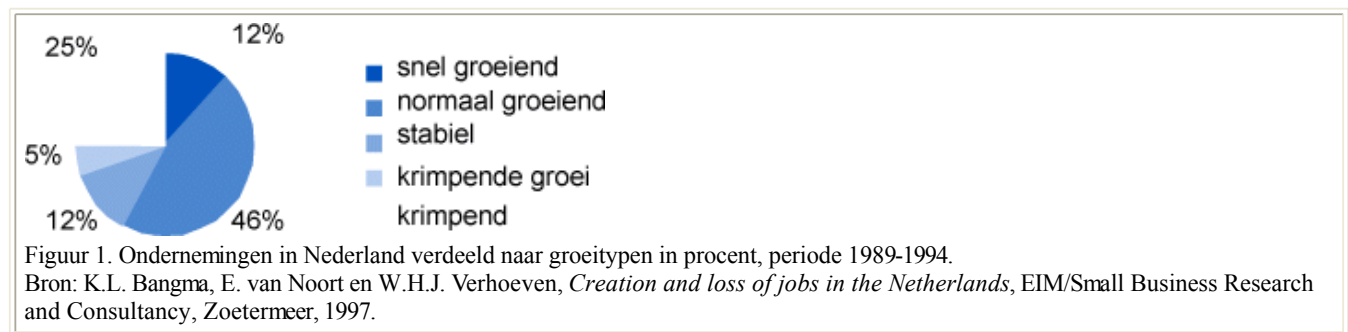
ondernemen

Niet de ict maar de industrie heeft het grootste aandeel snelgroeiende bedrijven. Ze zijn van groot belang voor de werkgelegenheid. De eisen die de groei stelt aan het management vormen echter vaak een probleem voor doorgroei.

In de levenscyclus van een onderneming zijn in beginsel de volgende fasen te onderscheiden: de startfase, de doorgroefase, de rijpheidsfase en overdracht of beëindiging (onder meer via de verkoop aan derden, opvolging, een vrijwillige beëindiging of een faillissement). Het tempo waarin een bedrijf dit proces doorloopt, kan sterk verschillen. Centraal in dit artikel staan jonge snelgroeiende bedrijven, in jargon ook wel 'baby gazellen' genoemd, die specifiek bij de doorgroefase behoren¹.

Belang van snelle groeiers

Afhankelijk van de definitie kan van alle Nederlandse ondernemingen tussen de zeven² en twaalf procent³ als snelgroeiend worden bestempeld (zie [figuur 1](#)). Dit zijn overwegend jongere ondernemingen, aangezien groeiversnellingen bij bedrijven jonger dan tien jaar driemaal zoveel voorkomen dan bij bedrijven tussen de 25 en 50 jaar oud⁴.



De aanwezigheid van veel snelgroeiende ondernemingen is voor een economie van groot belang. Zo nam in de periode 1989-1994 acht procent van de snelst groeiende bedrijven in ons land meer dan de helft van de bruto werkgelegenheidstoename van bestaande bedrijven voor zijn rekening⁵. Daarnaast zijn snelgroeiende bedrijven van belang vanwege hun meer dan gemiddeld innovatieve karakter en hun voorbeeldfunctie voor andere (startende) ondernemers^{6, 7}. Snelle groeiers vormen daarnaast een interessant marktsegment voor met name zakelijke dienstverleners. De aanwezigheid van meer snelgroeiende ondernemingen in de bedrijvenpopulatie heeft al met al een katalysatorwerking voor de economie.

Internationaal vergelijk

Hoe scoort Nederland internationaal wat betreft het aandeel snelgroeiende bedrijven? Het blijkt dat Nederland bij middelgrote ondernemingen zich in de Europese middenmoot bevindt⁸. Van deze groep bedrijven kan in Nederland drie procent als snelgroeiend beschouwd worden. Dit percentage is lager dan voor veel andere Europese landen, iets hoger dan voor Japan (twee procent), maar beduidend lager dan voor de vs (negentien procent).

Aan deze verschillen kunnen onder meer landelijke verschillen in sectorale verdeling ten grondslag liggen, bijvoorbeeld met oververtegenwoordiging van branches met een hoog percentage snelle groeiers, of verschillen in het percentage startende ondernemers per land. Verder kan het percentage uitvallers in de eerste jaren van de onderneming sterk van invloed zijn op aandeel en aantallen jonge snelle groeiers. Daarnaast zijn culturele aspecten en ondernemersklimaat van invloed op de visie van ondernemers op ondernemerschap en bedrijfsvisie. Zo zijn er per samenleving (vergelijk bijvoorbeeld de vs met ons land) aanzienlijke verschillen in oriëntatie op dynamiek en groeistreven van ondernemers. Groeiende ondernemingen in Nederland blijken, ook meer dan in andere landen, met name in de

doorstartfase problemen te hebben met het doorbreken van zogenaamde 'glazen plafonds'. Dit zijn groeibelemmeringen in het natuurlijk groeiproces van een onderneming. Voorbeelden daarvan zijn personeel, bedrijfshuisvesting, export en innovatie.

Groei

Ruwweg zeven van de tien ondernemers hebben een expliciete groeidoelstelling, veelal kwantitatief en gerelateerd aan de omzet. Groei kan echter verschillende betekenissen aannemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan kwalitatieve aspecten zoals ondernemingsgrootte, winstgevendheid, waarde/dienstverleningsniveau, imago en innovatief karakter. Overigens kunnen verschillende groeidoelstellingen elkaar in negatieve zin beïnvloeden. Zo kan een ongebreidelde groei van de onderneming (in omzet en personeelsomvang) de prestatieparameters (bedrijfsresultaat) onder druk zetten. Groei in werkgelegenheid hoeft niet vergezeld te gaan van een toename van bijvoorbeeld winstgevendheid.

Waar zitten de groeiers?

Wanneer we uitgaan van de volgende criteria voor een jonge snelgroeïende onderneming: een zelfstandig opererende onderneming met een werkgelegenheidscreatie van ten minste twintig arbeidsplaatsen waarbij het bedrijf in beginsel tussen de vijf en elf jaar oud is, dan telt Nederland ruim 3000 snelle groeiers.

In absolute termen ligt het aantal snelle groeiers in de kennisintensieve zakelijke dienstverlening hoog. In relatieve zin echter, gerelateerd aan het totaal aantal bedrijven in de betreffende sector, is het aandeel veruit het hoogst in de moderne industrie. Opvallend is de bescheiden plaats die de sectoren transport/opslag/communicatie innemen. Ook neemt bijvoorbeeld de ict-sector geen prominente plaats in. De sectoren hotel/catering en met name de detailhandel scoren het laagst. Een gedeeltelijke verklaring voor de sectorale verschillen kan de per sector uiteenlopende vereiste minimale schaalgrootte zijn. Grotere initiatieven vereisen veelal vreemd vermogen, grotere basisinvesteringen en daardoor een sterkere nadruk op haalbaarheid en voorbereiding. Daarnaast zijn er aanzienlijke verschillen in dynamiek (starters en stoppers) per sector. Hiervoor zijn bijvoorbeeld groeiperspectieven en concurrentieverhoudingen verantwoordelijk.

Zie [tabel 1](#).

Tabel 1. Sectorale verdeling van de snelle groeiers in Nederland

economische sector	aantal	%	totaal aantal bedrijven ^a	%	% van totaal aantal bedrijven per sector
moderne industrie	438	14,2	22.203	3,2	1,97
transport /opslag/communicatie	225	7,3	30.008	4,3	0,75
traditionele Industrie	200	6,5	29.768	4,3	0,67
bouw/constructie	408	13,2	64.125	9,2	0,64
groothandel	444	14,4	77.642	11,1	0,57
kennisintensieve zakelijke dienstverl.	802	26,0	199.815	28,6	0,40
overige zakelijke dienstverlening	73	2,4	22.250	3,2	0,33
primaire activiteiten	60	1,9	23.773	3,4	0,25
overig / niet geclassificeerd	221	7,2	92.956	13,3	0,24
hotel en catering	87	2,8	42.178	6,0	0,21
detailhandel	126	4,1	94.405	13,5	0,13
totaal	3084	100,0	699.123	100,0	0,44

a. Ondernemingen in alle leeftijd- en grootteklassen, m.u.v. bedrijven met 0 werkzame personen. Snelle groeiers zijn zelfstandige ondernemingen, met een leeftijd van 6 tot 11 jaar, die eind 1999 tenminste 20 werknemers hadden.

Bron: E. Stam, The spatial and sectoral pattern of fast growing young firms in the Netherlands. Paper for the 39th ersa European Congress, 1999, Dublin, Ireland.

Succesfactoren en knelpunten

Voor de jonge snelle groeiers zijn de aspecten hoog opgeleid management, nadruk op personeelsbeleid en exportoriëntatie een meer dan gemiddeld aandachtspunt in de bedrijfsvoering. Groeifactoren die in positieve zin bijdragen aan de bedrijfs groei zijn onder meer: veel aandacht voor strategievorming, sterke nadruk op vernieuwing en innovatie, een hoog technologisch niveau en een veelvuldig gebruik van externe informatiebronnen en faciliteiten (zie [tabel 2](#)).

Tabel 2. Kenmerken van snelle groeiers

ondernemer	onderneming
hoog ambitieniveau	hoog opgeleid management
hoog opleidingsniveau	nadruk op human resources management
	vernieuwen organisatiestructuur
	exporteren vaker en meer
	veel productinnovatie

Bron: R.F.C. van Engelenburg en E. Stam, *Gazellen in het vizier*, RZO, Den Haag, 2000.

Uit onderzoek blijkt dat snelgroeiende ondernemingen met dezelfde knelpunten worden geconfronteerd dan langzaam groeiende ondernemingen. De aard, intensiteit en verschijningsvorm van de knelpunten verschillen echter. Bij snelle groeiers manifesteren de groeiknelpunten zich op relatief korte termijn. Verder is het afbreukrisico groot en zijn reactietermijnen voor het vinden van oplossingen en de bijbehorende implementatietermijnen van gekozen oplossingen kort. Het probleemoplossend vermogen kan de snelle groeier onderscheiden van gemiddeld groeiende ondernemers. Uit het praktijkonderzoek komen de volgende knelpunten naar voren:

» personeel: behalve het beperkte aanbod, wordt door snelle groeiers ook op tekorten in het opleidingsniveau van het personeel gewezen. Daarnaast worden er verschillen geconstateerd in de houding ten opzichte van het bedrijf tussen de 'pionier' medewerkers van het eerste uur en later ingestroomde medewerkers;

» rol van de ondernemer: bij de start van het bedrijf is expliciet gekozen voor het zelfstandig ondernemerschap. Bij de verdere groei van het bedrijf moet de ondernemer steeds meer aandacht besteden aan management, zoals administratie, personeelsbeleid, beheer en financiën. Niet iedereen is even gelukkig met deze verandering. Knelpunten die hier uit voortvloeien zijn de werkdruk, delegeren en het management;

» financiën: bij de financiering van hun groei lopen snelle groeiers aan tegen de kloof tussen lage en hoge-risico financieringsvormen (borgstellingskredieten, informel investoren, venture capitalists). Omdat snelgroeiende ondernemers in Nederland - in vergelijking tot enkele andere landen - niet veel moeten hebben van externe partijen die zich met de bedrijfsvoering bemoeien, zijn ze vaak niet zo geïnteresseerd in deze hoge-risicovormen. Maar lage risicovormen zijn niet altijd te verkrijgen onder meer door het korte 'track record' van ondernemer en onderneming;

» organisatiestructuurwijzigingen: groei van bedrijven leidt bijna noodzakelijkerwijs tot aanpassingen in de organisatiestructuur, hetgeen door complexiteit en belang voor de organisatie veelal als knelpunt ervaren wordt. Met name in kennisintensieve ondernemingen is het optimaal functioneren van informatie- en communicatielijnen en platforms essentieel voor de bedrijfsvoering. Daarnaast geven invoering van functieprofielen, bedrijfscultuur en de toename van procedures en regels veelvuldig problemen bij snelle groeiers.

Aanbevelingen

Omdat de indruk bestaat dat bedrijfsinterne aspecten meer invloed op de groei van het bedrijf hebben dan externe invloeden⁹, staat in deze aanbevelingen de ondernemer centraal. De meeste zijn in beginsel te herleiden tot de veranderende rol van de ondernemer in een snelgroeiend bedrijf. In de startfase wordt bewust voor het ondernemerschap gekozen en worden veel intern/extern gerichte activiteiten ontplooid (productie, productontwikkeling, marketing, financiën, enzovoort). In de doorgroefase nemen de intern gerichte, beheersmatige en managementtaken aan belang toe. Niet iedere ondernemer is in staat of bereid de daarin opgesloten uitdaging optimaal in te vullen. Men heeft veelal niet voor de managementrol geopteerd. Het rolpatroon ontwikkelt zich in dit geval van ondernemer via manager naar bestuurder, met de bijbehorende uiteenlopende kennis- en vaardigheidsvereisten. Uit discussies met ondernemers, beleidsmakers, onderzoekers en adviseurs zijn aanbevelingen gerold die enerzijds betrekking hebben op hetgeen ondernemers zelf kunnen doen en anderzijds op wat door andere instanties aan ondersteuning kan worden geboden, gericht op bevordering van snelle groei.

Op ondernemers gerichte aanbevelingen:

» versterken van de eigen managementvaardigheden door het volgen van coaching- en trainingsprogramma's van onder andere het instituut Kennis en Kunde en het mkb-groecertificaat;

» participeren in jonge-bedrijvensociëteiten, ondernemersplatforms, bedrijvencontactdagen en bedrijfsbezoeken;

» meer gebruik maken van financiële regelingen als de Wet Bevordering Speur en Ontwikkelingswerk, Bedrijfsgerichte Technologische Samenwerking, Dreamstart, Groeigenerator en Twinning/Biopartner;

» vergelijkbare initiatieven uit het buitenland zijn: groeidiagnose, voorbeeldbedrijven op internet (zoals <http://www.bizlink.org>), bedrijfsvergelijkingen, rangorde overzichtlijsten van snelle groeiers en de Engelse 'Management Best Practice'.

Op beperkte schaal worden reeds specifieke activiteiten ontplooid om het proces van groeiversnellingen in jonge ondernemingen te stimuleren en faciliteren. Voorbeelden zijn de vereniging Growth Plus Nederland, het project Maak kennis met en Friesland Ondernemeent. In dit regionale samenwerkingsproject van enkele publieke- en private organisaties in Friesland worden de praktijkervaringen van een aantal snelgegroeide bedrijven aan andere mkb-ondernemers met groeipotentie doorgegeven.

Andere RZO-aanbevelingen hebben betrekking op:

» adviseurs: vergroten van kennis en verbeteren van het dienstverleningspakket, werkwijze en de adviesproducten verder toespitsen op deze doelgroep;

» financiers: transparantie van de bestaande financieringsfaciliteiten vergroten, financieringsfaciliteiten ontwikkelen gelegen tussen de bestaande lage en hoge risicovormen en de werking bevorderen van de virtuele en fysieke marktplaats om vraag en aanbod te koppelen;

» intermediaire instanties en de overheid: versterken van het concept 'ondernemers voor ondernemers', het bevorderen van regionale netwerken, praktijkplatforms creëren, alsook in samenwerking met derden belang van en specifieke karakteristieken van snelle groeiers

versterken, basisverkenningen en experimenten starten, ontwikkelen van een specifieke internetsite en masterclasses.

Hoewel de primaire verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering en het doorbreken van de zogenaamde 'glazen plafonds' bij de ondernemer ligt, kunnen ook de hier genoemde instanties een bijdrage leveren aan het versterken van het groeiproces van jonge snelgroeiende ondernemingen. Een gezamenlijke inspanning voor deze doelgroep is, mede gezien het economisch belang en de potentie, gerechtvaardigd

1 De publicatie *Grip op groei*, Den Haag, 2001, vormt het sluitstuk van een samenwerkingsproject van de RZO met BDO en de ABN AMRO bank. Andere RZO-publicaties waar in dit artikel uit wordt geciteerd, zijn: R.F.C. van Engelenburg en E. Stam, *Gazellen in het vizier*, en E. Hernando, *Bij gazellen in het veld*, beide Den Haag, 2000.

2 K.L. Bangma en W.H.J. Verhoeven, *Groeipatronen van bedrijven*. EIM, Zoetermeer, 2000:

3 K.L. Bangma, E., van Noort en W.H.J. Verhoeven, *Creation and loss of jobs in the Netherlands*, EIM/Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer, 1997.

4 Unie van Zelfstandig Ondernemers, *KMO en groei*, Brussel, 2000.

5 Ministerie van Economische Zaken, *Snelgroeiende ondernemingen in Nederland*, Den Haag, 1998.

6 I. Turok, Which small firms grow? in: L.G. Davies en A.A. Gibb (red.), *Recent research in Entrepreneurship*, Aldershot, Avebury, 1991.

7 W.H.M. van der Hoeven en W.H.J. Verhoeven, *Creatie en teloorgang van arbeidsplaatsen*. Zoetermeer, EIM/OSA, 1994.

8 EIM, *An international comparison of hypergrowth enterprises*, Zoetermeer, 1998.

9 E. Laveren, A. Jorritsen, R. Martens en J. Bogaert, *De groeiproblematiek in de groothandel*, Onderzoeksrapport Bank J. van Breda & Onderzoeksgroep KMO, Universiteit van Antwerpen, 2000.