

BRILJANTE BEDRIJVEN

EFFECTIEVE ECOSYSTEMEN VOOR AMBITIEUZE ONDERNEMERS





De Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan regering en parlement. Zijn onafhankelijke adviezen zijn strategisch van aard en gaan over de hoofdlijnen van wetenschaps-, technologie- en innovatiebeleid. De leden van de AWT zijn afkomstig uit kennisinstellingen en het bedrijfsleven. De raad staat onder voorzitterschap van Uri Rosenthal. De AWT doet zijn werk vanuit de overtuiging dat het belang van kennis, wetenschap en innovatie voor economie en samenleving groot is en in de toekomst nog verder zal toenemen.

De raad is als volgt samengesteld:

prof.dr. U. Rosenthal (voorzitter)
prof.dr.ing. D.H.A. Blank
mw. ing. T.E. Bodewes
mw. prof.dr. V.A. Frissen
prof.dr. E.C. Klasen
prof.dr. E.M. Meijer
P. Morley MSc.
dr.ir. A.J.H.M. Peels
prof.dr.ir. M.F.H. Schuurmans
prof.dr. L.L.G. Soete
mw. dr. D.J.M. Corbey (secretaris)

Het secretariaat is gevestigd in Den Haag:

Javastraat 42
2585 AP Den Haag
T 070-3110920
E secretariaat@awt.nl
W www.awt.nl

ISBN: 9789077005668

85

Briljante bedrijven

Effectieve ecosystemen voor ambitieuze ondernemers

maart 2014

Colofon

Illustratie	Sylvia Weve
Druk:	Quantes - Rijswijk
Maart 2014	
ISBN	978 9077005 66 8
Verkoopprijs	€ 12,50

Auteursrecht

Alle auteursrechten voorbehouden. Mits de bronvermelding correct is, mogen deze uitgave of onderdelen van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de AWT. Een correcte bronvermelding bevat in ieder geval een duidelijke vermelding van organisatiernaam en naam en jaartal van uitgave.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Inleiding	9
Aanleiding	9
Beleidsvraag	10
Afbakening, werkwijze en leeswijzer	10
2 Het belang van groeibriljanten	13
Hét mkb bestaat niet	13
Identificeren van groeibriljanten	14
3 Innovatie- en groeivermogen en het ecosysteem	19
Waarom ondernemingen innoveren en groeien	19
Innovatie- en groeivermogen	21
Versterking van het ecosysteem	23
4 De rol van de regionale en nationale overheid	29
Randvoorwaarden	29
Ecosystemen	30
Huidig beleid voor versterking van ecosystemen	34
Analyse van het huidige beleid	36
5 Conclusies en aanbevelingen	39
Conclusies	39
Aanbevelingen	40
Bijlage 1 Adviesvraag	45
Bijlage 2 Geraadpleegde bronnen	47
Bijlage 3 Gesprekspartners	53
Bijlage 4 Analyse van het huidige beleid	57
Bijlage 5 Karakteristieken MKB	65
Bijlage 6 Serie uitgebrachte adviezen van de AWT	71

Samenvatting

Aanleiding

Er is stevige aandacht voor het mkb in het beleid, in de verwachting dat daarmee de Nederlandse kenniseconomie wordt versterkt. Tegen de achtergrond van de economische crisis en steeds beperktere overheidsmiddelen voor ondersteuning van het mkb, is het verstandig om te doordenken hoe het Nederlandse mkb innovatiever en sterker kan worden, en wat de overheid zou moeten doen om daarbij te helpen. De hoofdvraag die de minister van Economische Zaken en de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid hebben gesteld is: *Hoe kan het innovatie- en groeivermogen van het mkb worden versterkt en welke rol kan de overheid daarbij spelen?*

Groeibriljanten zorgen voor economische groei

Hét mkb bestaat niet. Binnen deze grote groep ondernemingen met 1-249 werknemers zitten grote verschillen ten aanzien van innovatie, groei, internationalisering en productiviteitsgroei. Uit onderzoek blijkt dat innovatie, groei en internationalisering elkaar versterken. De typische onderneming die relatief veel bijdraagt aan de economische groei van Nederland kunnen we als volgt omschrijven: een innovatieve onderneming die (internationaal) groeit. Deze ondernemingen zorgen zowel direct als indirect voor economische groei: het zijn rolmodellen voor andere ondernemers, ze zorgen voor dynamiek bij bestaande bedrijven en ze zorgen voor een verbeterde uitstraling van Nederland. In dit advies richt de raad zich op die ondernemingen, die de ambitie en potentie hebben om zo'n onderneming te worden. Deze ondernemingen zullen we vanaf hier aanduiden als 'groeibriljanten'. De uitdaging voor Nederland is om meer groeibriljanten te laten doorgroeien.

Groeibriljanten kunnen niet als groep worden afgebakend aan de hand van karakteristieken over omvang, leeftijd of sector. Daarvoor is de groep te divers; ze zijn bijvoorbeeld niet allemaal jong, *high tech* en met durfkapitaal gefinancierd. Groeibriljanten kunnen wel worden gevonden via andere wegen, bijvoorbeeld innovatie- en groeiawards of de investeringsportfolio's van durfinvesteerders. Het gaat in totaal om een groep van naar schatting maximaal enkele duizenden ondernemingen.

Effectieve ecosystemen belangrijk voor groeibriljanten

Het innovatie- en groeivermogen van ondernemingen wordt bepaald door vele interne en externe factoren, zoals een goede strategie, toegang tot nieuwe kennis, een goede organisatie, toegang tot financiering en toegang tot internationale markten. Op veel van deze aspecten zullen groeibriljanten tegen problemen aanlopen, die ze uiteindelijk zelf moeten kunnen oplossen. Bij het oplossen van deze problemen, hebben groeibriljanten veel baat bij een goed functionerend ecosysteem, waarin zij snel de juiste partners kunnen vinden; partners die hen kunnen helpen bij het verkrijgen van kennis, verkrijgen van financiering, vinden van goede mensen, vergaren van informatie over marktkansen, toe-

gang krijgen tot internationale netwerken, etcetera. De raad focust in dit advies daarom op het versterken van het ecosysteem als belangrijk beleidsdoel. Het ecosysteem in Nederland kan versterkt worden door (innovatie)samenwerking tussen groeibriljanten en (internationale) klanten, 'complementoren' en concurrenten te stimuleren. Hierbij spelen universiteiten, Topconsortia voor Kennis en Innovatie, instituten voor toegepast onderzoek en hogescholen een belangrijke rol.

De rol van de overheid en het huidige beleid

De overheid, zowel nationaal als regionaal, heeft naast de verantwoordelijkheid voor goede randvoorwaarden voor innovatie en groeigericht ondernemerschap, ook een rol in het versterken van de ecosystemen waarin groeibriljanten opereren. Ecosystemen kunnen worden gezien als een infrastructuur. Er is momenteel veel beleid dat invloed heeft op de werking van ecosystemen. Het beleid wordt zowel op regionaal, nationaal als Europees niveau vormgegeven, en is nog niet optimaal op elkaar afgestemd. Ook ligt de uitvoering ervan bij diverse organisaties. Groeibriljanten hebben hierdoor te maken met een veelheid aan programma's, regelingen en uitvoeringsorganisaties. De instrumenten zijn ook niet altijd ingericht conform de wensen en behoeften van groeibriljanten, die vooral gebaat zijn bij snelle, flexibele en efficiënte arrangementen.

Aanbevelingen

De raad meent dat er in het versterken van het ecosysteem voor groeibriljanten nog veel winst te behalen valt. De raad geeft daarvoor in dit advies de volgende vijf aanbevelingen:

1. Zet groeibriljanten in de etalage;

Dit helpt de groeibriljanten zelf, maar belangrijker nog is dat hiermee rolmodellen worden gecreëerd, die inspiratie en ambitie geven aan andere mkb-ondernemingen. Het kan ook helpen bij het aantrekken van buitenlandse groeibriljanten.

2. Koester succesvolle groeibriljanten ook na hun eerste succes;

Een van de meest waardevolle aspecten van een succesvol ecosysteem is de aanwezigheid van ervaren succesvolle ondernemers. Ontwikkel beleid dat hun bijdrage aan het ecosysteem optimaliseert.

3. Erken het belang van groeibriljanten;

Zorg dat groeibriljanten altijd op de beleidsagenda staan, en laat het belang zichtbaar terugkomen in de beleidsdoelen, zowel bij nationale als regionale overheden.

4. Versterk het ecosysteem voor groeibriljanten;

Stimuleer samenwerking tussen groeibriljanten en (internationale) klanten, complementoren en concurrenten. Snijd het instrumentarium hiervoor toe op de wensen en behoeften van groeibriljanten: snel, flexibel en efficiënt. De raad denkt hierbij aan flexibele arrangementen zoals 'open innovatie'-omgevingen en regionale groeiver-sneller programma's.

5. Verbeter de uitvoering - proactief en *no wrong door*.

Zorg dat groeibriljanten in kaart gebracht worden, dat er een relatie met hen wordt opgebouwd en dat ze proactief worden gewezen op relevante ondersteuningsmogelijkheden en kansen die zich voordoen. Denk hierbij aan attentie op interessante bijeenkomsten, relevante *calls* in Horizon 2020 of in de topsectoren, relevante 'open innovatie'-omgevingen, regionale groeiversnellerprogramma's en buitenlandse missies. Organiseer dit in een nauwe en gelijkwaardige samenwerking tussen de diverse uitvoerende regionale en nationale organisaties, die ten behoeve van de groeibriljanten achter de schermen intensief gaan samenwerken onder het motto *no wrong door*.

1

Inleiding

Economische groei niet meer
vanzelfsprekend

Aanleiding

De tijd dat economische groei vanzelfsprekend was, is voorbij. Daarom is het relevant om stil te staan bij de vraag waar economische groei vandaan komt. Een conceptueel model dat hiervoor vaak gebruikt wordt, onderscheidt twee determinanten: arbeidsinzet en arbeidsproductiviteit.¹ Arbeidsinzet gaat over het aantal mensen dat werkt en het aantal uren dat mensen werken; arbeidsproductiviteit gaat over de toegevoegde waarde per gewerkt uur.

De bijdrage van arbeidsinzet aan economische groei kan in Nederland nog verder verbeterd worden door enerzijds een verhoging van de participatiegraad, bijvoorbeeld van ouderen – die langer doorwerken – en vrouwen, en anderzijds het aantal uren dat we werken (Nederland kent relatief veel parttimers). Hiervoor zijn nieuwe banen nodig. Dit wordt een steeds grotere uitdaging; het CPB voorspelt dat in 2014 de werkloosheid blijft stijgen (tot 7,5 procent van de beroepsbevolking).² Op de langere termijn is arbeidsproductiviteitsgroei de drijvende kracht achter de economische groei in Nederland.³ Groei van arbeidsproductiviteit is echter niet eenvoudig te realiseren, omdat het niveau in Nederland al hoog is. Qua inkomen per gewerkt uur zijn we nummer zes in de wereld. Nederland doet het dus goed, maar verbetering is mogelijk. Sinds 2008 ligt de jaarlijkse groei van de arbeidsproductiviteit onder die van het OECD-gemiddelde en het gemiddelde in de Eurozone.⁴ Arbeidsproductiviteit groeit als gevolg van innovatie en ondernemerschap. Naar schatting is 40 procent van de arbeidsproductiviteitsgroei in Nederland het gevolg van innovatie.⁵ Daarnaast draagt ook ondernemerschap bij aan arbeidsproductiviteitsgroei. Hierbij zijn het vooral de op groei gerichte (*growth-oriented*) ondernemingen die sterk bijdragen aan de macro-economische groei.⁶

Innoverende en groeiende
ondernemingen nodig

De uitdaging voor Nederland is om de stijgende werkloosheid te keren, en daarbij tegelijkertijd de arbeidsproductiviteit te verhogen. Hiervoor zijn innoverende en groeiende ondernemingen nodig. Het overgrote deel van deze ondernemingen zal gevonden worden in het midden- en kleinbedrijf (mkb). Het vergroten van het innovatie- en groeivermogen van het mkb is dus een belangrijk doel voor het economisch beleid.

¹ CBS (2013) Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2013.

² CPB (2013) Decemberraming 2013: economische vooruitzichten 2014.

³ McKinsey (2010) The Productivity Imperative.

⁴ Zie ook <http://www.tradingeconomics.com/country-list/gdp-annual-growth-rate>.

⁵ Erken (2008) Productivity, R&D and entrepreneurship.

⁶ Stam en Van Stel (2009) Types of Entrepreneurship and Economic Growth; Stam et al. (2010) Ambitious entrepreneurship, high growth firms and macroeconomic growth; Van Praag en Versloot (2007) What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research.

Hoe kan het innovatie- en
groeiervmogen worden versterkt?

Beleidsvraag

Er is al veel beleid (instrumenten, regelingen) waar mkb-ondernemingen in groten getale gebruik van maken. Tegen de achtergrond van de economische crisis en steeds beperktere overheidsmiddelen voor ondersteuning van het mkb, is het verstandig om te bedenken hoe het Nederlandse mkb innovatiever en sterker kan worden, en wat de overheid zou moeten doen om daarbij te helpen. De hoofdvraag die de minister van Economische Zaken en de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) hebben gesteld is: *Hoe kan het innovatie- en groeiervmogen van het mkb worden versterkt en welke rol kan de overheid daarbij spelen?*

De volledige adviesvraag is weergegeven in bijlage 1.

Afbakening, werkwijze en leeswijzer

Afbakening

Innovatie en groei van het mkb is een breed onderwerp. Volgens de Europese definitie is een mkb-onderneming een onderneming met minder dan 250 medewerkers én minder dan 50 miljoen euro jaaromzet of minder dan 43 miljoen euro balanstotaal. Ruim 99 procent van alle bedrijven in Nederland (ongeveer 1,25 miljoen) valt in deze categorie. Het grootste deel hiervan (70 procent) zijn zelfstandigen zonder personeel; daarover gaat dit advies niet. Deze groep van meer dan 800.000 ondernemers kent een geheel eigen dynamiek met specifieke beleidsuitdagingen. Dit advies gaat dus over mkb-ondernemingen met 2 tot 250 werknemers; dit is bijna 30 procent van alle ondernemingen in Nederland.⁷

Werkwijze

Tijdens de voorbereiding op dit advies heeft de raad gesproken met ruim 100 mensen en is een aantal bijeenkomsten georganiseerd door (of op verzoek van) de AWT (zie bijlage 3). Daarnaast zijn in november 2013 werkbezoeken aan Vlaanderen en Ierland afgelegd en is een onderzoek van Panteia/EIM gecofinancierd.⁸

Leeswijzer

In dit advies toont de raad achtereenvolgens aan dat:

- groeibriljanten (innovatieve ondernemingen met de ambitie en potentie om te groeien) relatief van groot belang zijn voor de Nederlandse economie (hoofdstuk 2);
- een goed functionerend ecosysteem essentieel is voor het innovatie- en groeiervmogen van groeibriljanten (hoofdstuk 3);
- de overheid, zowel regionaal als nationaal, een rol heeft in het versterken van het ecosysteem (hoofdstuk 4);

⁷ Zie <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm> (geraadpleegd op 19 februari 2014).

⁸ Zowel het verslag over het beleid in Ierland als het onderzoek van Panteia/EIM is beschikbaar op www.awt.nl.

Advies gaat niet over zelfstandigen
zonder personeel

- het huidige ondernemerschaps- en innovatiebeleid voor groeibriljanten verbetering behoeft (hoofdstuk 4).

De beleidsaanbevelingen worden in hoofdstuk 5 gepresenteerd. In de bijlagen worden de adviesvraag, de gebruikte bronnen en de gesprekspartners gepresenteerd. Ook geeft de raad wat meer achtergrondinformatie over het huidige beleid en over de karakteristieken van het Nederlandse mkb.

Projectgroep

Dit advies is voorbereid door een projectgroep bestaande uit de raadsleden Thecla Bodewes (projectgroepvoorzitter), Valerie Frissen en Patrick Morley, en de stafmedewerkers Paul Diederens, Marcel Kleijn (projectleider), Wijnand van Smaalen en Marijke van der Veen (gedetacheerd vanuit de Kamer van Koophandel/Syntens).

2

Het belang van groeibriljanten

Sterke relatie tussen innovatie, groei, internationalisering en productiviteit

Groeibriljanten zijn innovatieve ondernemingen met de ambitie en potentie om te groeien

Succesvolle groeibriljanten zorgen voor economische groei...

Hét mkb bestaat niet

Hét mkb bestaat niet. Binnen de groep ondernemingen met 2-250 werknemers zitten grote verschillen ten aanzien van innovatie en groei. In bijlage 5 wordt dit in meer detail beschreven. Er blijkt een sterke relatie tussen innovatie, groei, internationalisering en arbeidsproductiviteit te zijn. Er is een grote hoeveelheid wetenschappelijk onderzoek hierover, en die geeft aan dat innovatie, groei en internationalisering elkaar versterken. De typische onderneming die relatief veel bijdraagt aan de economische groei van Nederland kunnen we als volgt omschrijven: een innovatieve onderneming die groeit. Innovatief dient hier breder opgevat te worden dan technologisch of R&D-intensief; ook ondernemingen die elders ontwikkelde kennis en technologieën slim toepassen, kunnen innovatief zijn. Groei kan zowel nationaal als internationaal zijn, maar in toenemende mate zal de groei op internationale markten plaatsvinden.

Groeibriljanten

Groeibriljanten worden gedefinieerd als: innovatieve ondernemingen met de ambitie en potentie om (internationaal) te groeien. De betekenis van het woord 'briljant' geeft aan dat het gaat om zowel een, op een speciale manier geslepen, diamant, als om iets buitengewoons, geniaals. Of iets schitterends. Groeibriljanten hebben nog een hele weg te gaan, maar onderscheiden zich al wel door hun zichtbare potentie en ambitie.

In dit advies richt de raad zich op die innovatieve ondernemingen, die de ambitie en potentie hebben om zo'n succesvolle onderneming te worden. Deze ondernemingen zullen we vanaf hier aanduiden als 'groeibriljanten'.

Succesvolle groeibriljanten (groeibriljanten die hun groeiambitie en –potentie hebben gerealiseerd) zorgen voor nieuwe banen en groei van de arbeidsproductiviteit, en daarmee voor economische groei. Dit doen zij zowel direct als indirect. Een studie uit de Verenigde Staten wijst bijvoorbeeld uit dat één extra baan in een *hightech* bedrijf 4,3 banen in de omgeving oplevert.⁹ Daarnaast zorgen groeibriljanten voor een nieuwe dynamiek binnen Nederland, doordat zij gevestigde bedrijven en industrieën prikkelen om ook te gaan innoveren (of zichzelf opnieuw uit te vinden). In dit verband wordt ook wel gesproken over 'uitdagers' (*challengers*).¹⁰ Een 'uitdager' is een onderneming met een vernieuwend product of concept (waarmee men een groot deel van de markt kan gaan veroveren en waarmee men de concurrentie aangaat met de gevestigde orde) en een

⁹ Bay Area Council Economic Institute (2012) Technology Works. De multiplier voor gewone manufacturing banen is 1,4.

¹⁰ Zie onder meer Jacobs en Theeuwes (2004) Innovatie in Nederland: de markt draait en de overheid faalt, WRR (2008) Innovatie Vernieuwd: opening in viervoud, Panteia (2013) Challengers: hun kenmerken en succesfactoren. De termen 'uitdager' en 'groeibriljant' zijn vergelijkbaar, maar niet gelijk. Het verschil is dat groeibriljanten niet per se de concurrentie hoeven aan te gaan met de gevestigde orde. De raad kiest in dit advies daarom voor de, iets neutralere, term 'groeibriljant'.

... en fungeren als rolmodel

ambitieuze groeidoelstelling.¹¹ Succesvolle groeibriljanten hebben ook een effect op andere mkb-ondernemingen, doordat zij als een rolmodel fungeren. Succesvolle ondernemers vertellen vaak dat zij zelf een rolmodel hadden, dat hen geïnspireerd heeft om zelf ook succes na te streven. Tenslotte kunnen succesvolle groeibriljanten ook bijdragen aan de internationale uitstraling van Nederland.¹²

Een groot aantal groeibriljanten richt zich op oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Indien zij in staat zijn om hun oplossingen op te schalen, leveren zij niet alleen een bijdrage aan economische groei, maar ook aan een transitie naar een duurzamere economie en samenleving.

Mede dankzij succesvol ondernemerschapbeleid in het afgelopen decennium, heeft Nederland inmiddels ruim voldoende aanwas van nieuwe ondernemingen. In 2012 startten ruim twee keer zoveel ondernemingen als in 1998. Nederland wordt inmiddels zelfs gezien als het meest ondernemende land in Europa. De gemiddelde werkgelegenheid van nieuwe ondernemingen nam in de periode 1998-2012 echter af van 1,8 fte naar 1,4 fte. In vergelijking met landen om ons heen is het percentage starters met groeiambitie lager, en groeien relatief minder ondernemingen door.¹³ De uitdaging voor Nederland is ten eerste om meer starters met groeiambitie te hebben, en daarnaast om ze te laten doorgroeien.¹⁴ Op deze laatste uitdaging focust de raad in dit advies.

Uitdaging: meer groeibriljanten die doorgroeien

Identificeren van groeibriljanten

Wie zijn deze groeibriljanten? Specifieke studies naar groeibriljanten zijn er niet, voor zover bekend. Wel is er veel onderzoek gedaan naar zogenoemde 'snelle groeiers'.¹⁵ Uit deze onderzoeken verkrijgen we wel een beeld van de karakteristieken van groeibriljanten. De conclusie is dat het gaat om een zeer diverse groep ondernemingen. NESTA zette recentelijk de zes grootste mythen rondom snelle groeiers op een rij (zie tekstkader).¹⁶

Het gaat om een zeer diverse groep ondernemingen

De zes grootste mythen over snelle groeiers

Mythe 1: snelle groeiers zijn allemaal jong

Mythe 2: snelle groeiers zijn allemaal *high tech*

Mythe 3: universiteiten zijn een heel belangrijke bron voor snelle groeiers

Mythe 4: snelle groeiers zijn vooral gefinancierd met risicokapitaal

Mythe 5: snelle groeiers hebben een regelmatig lineair groeipad

Mythe 6: snelle groeiers groeien organisch

¹¹ Bron: Panteia/EIM (2013) Samenwerkingskenmerken van challengers in de topsectoren. De groeiambitie wordt hier als volgt ge-operationaliseerd: een groeiambitie van 25 procent of meer in de komende drie jaar.

¹² Denk aan de bijdrage die een onderneming als Skype levert aan het imago van Estland.

¹³ Panteia/EIM (2013) Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012.

¹⁴ Zie onder meer Stam (2014) The Dutch Entrepreneurial Ecosystem.

¹⁵ Snelle groeiers zijn ondernemingen die in drie jaar tenminste 60% gegroeid zijn (in omzet en/of werkgelegenheid).

¹⁶ NESTA (2014) Increasing 'the vital 6 percent'.

Groeibriljanten zijn niet allemaal jong en high tech...

...of met risicokapitaal gefinancierd

Veel succesvolle groeibriljanten zijn nauwelijks bekend: hidden champions

Snelle groeiers komen in alle sectoren voor; als ze al in sommige sectoren oververtegenwoordigd zouden zijn, dan is dat in groeisectoren als zorg en ICT- en zakelijke dienstverlening. Ook in de topsectoren komen snelle groeiers voor, maar niet meer of minder dan in andere sectoren.¹⁷ Snelle groeiers zijn dus niet altijd *hightech* en afkomstig vanuit een universiteit. Snelle groeiers zijn ook niet allemaal jong en klein. Ze zijn te vinden onder zowel kleine bedrijven, middenbedrijven als grootbedrijven. Ze komen relatief vaker voor in het grootbedrijf, maar in absolute termen vinden we de meeste snelle groeiers in het mkb.¹⁸ Snelle groeiers worden vaak geassocieerd met jonge bedrijven.¹⁹ Het klopt dat jonge bedrijven meer kans hebben om een snelle groeier te zijn, maar de meerderheid van snelle groeiers is minstens vijf jaar oud.²⁰ Het bedrijf Ruma bijvoorbeeld bestaat al zeventig jaar, en begon een aantal jaren nadat twee werknemers een *management buy-out* deden met een groeispuurt.²¹ Een periode van groei ontstaat niet altijd kort na de oprichting van een onderneming, maar kan ook na zogenoemde *trigger points* optreden (denk aan overnames of bedrijfsopvolging in familiebedrijven).²² Een andere mythe die sterk leeft is dat snelle groeiers gefinancierd zijn met risicokapitaal. Voor een kleine groep klopt dit, maar de meerderheid financiert zich met eigen kapitaal.

De conclusie is dat op basis van algemene kenmerken als sector, leeftijd en grootte, de groep groeibriljanten niet afgebakend kan worden. Maar wie zijn het dan wel? Bekende voorbeelden van succesvolle groeibriljanten zijn TomTom en Hyves, of recenter Bugaboo, Quooker en Senz. Veel succesvolle groeibriljanten zijn echter nauwelijks bekend bij het grote publiek, omdat ze in een *business-to-business* markt opereren: dit zijn de zogenoemde *hidden champions*.²³ Sommige succesvolle groeibriljanten kenden na een periode van enorme groei, ook een periode van krimp. Denk bijvoorbeeld aan Hyves. Vaak blijft dit laatste beeld hangen bij het grote publiek en beleidsmakers. Minder bekend is dat één van de oprichters van Hyves inmiddels een nieuwe, internationaal groeiende onderneming heeft opgezet, die de tweedehands markt voor kinderkleding op z'n kop zet.²⁴ In de twee tekstkaders aan het eind van dit hoofdstuk staat een aantal bekende en onbekendere groeibriljanten (of succesvolle groeibriljanten, als ze inmiddels al een sterke groei doorgemaakt hebben).

Groeibriljanten kunnen worden gevonden; niet via statistieken en algemene eigenschappen, maar wel op afzonderlijke basis. De crux is dat groeibriljanten vooral gevonden worden met hulp van andere (reeds succesvolle) ondernemers of van mensen die veel ervaring hebben met het identificeren van groeibriljanten (vooral investeerders, maar eventueel ook adviseurs). Zij zijn in staat om het 'kaf van het koren' te scheiden. Er is

¹⁷ Panteia/EIM (2012) Snelle groeiers in de topsectoren; Panteia/EIM (2012) Meer snelgroeiende bedrijven en meer krimpende bedrijven in Nederland.

¹⁸ Panteia/EIM (2013) Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012.

¹⁹ Snelle groeiers worden ook wel 'gazellen' genoemd. Hiermee worden echter alleen snelle groeiers bedoeld die maximaal vijf jaar oud zijn.

²⁰ NESTA (2009) Measuring business growth en NESTA (2009) The vital 6 per cent.

²¹ <http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Innoveren-doet-groei.aspx> (geraadpleegd op 17 december 2013).

²² Brown en Mason (2013) Trigger Points and High Growth Firms.

²³ Groeibriljanten zijn veelal actief in een specifieke nichemarkt; indien ze daarin succesvol worden en wereldwijd tot de top behoren, noemen we ze 'hidden champions'. Zie ook Simon (2009) Hidden Champions van de 21e eeuw.

²⁴ Zie www.vintykids.com/nl; gestart in 2012, inmiddels al 20 mensen werkzaam en vestigingen in Duitsland en België.

Vind groeibriljanten via awards...

een groot aantal innovatie- en groeiawards met ervaren ondernemers in de jury. Deze awards zijn nuttige mechanismen om groeibriljanten te vinden. Hieronder volgt een aantal voorbeelden van awards, waarin groeibriljanten gevonden kunnen worden:

- GameChanger (georganiseerd door Management Team);
- Challenger50 (georganiseerd door Sprout);
- High Growth Awards (georganiseerd door Port4Growth);
- Deloitte Technology Fast 50 (specifiek voor technologiebedrijven, vanaf vijf jaar);
 - Deloitte Rising Star (specifiek voor technologiebedrijven, tot vijf jaar);
- FD Gazellen Awards (georganiseerd door het Financieel Dagblad);
- Loey Awards (specifiek voor de online industrie, voor bedrijven vanaf vijf jaar);
 - Loey Starters Awards (voor bedrijven vanaf één jaar);
- Shell LiveWIRE Award (georganiseerd door de Kamer van Koophandel - KvK);
- MKB Innovatie Top 100 (georganiseerd door de KvK).

...en investeringsportfolio's van durfinvesteers

Een andere ingang voor het vinden van groeibriljanten wordt gevormd door de investeringsportfolio's van durfinvesteers. De overheid heeft in elk geval inzage in de portfolio's van de participatiemaatschappijen van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) en van de Technopartner-fondsen. De ROM's participeren gezamenlijk in zo'n vijftig ondernemingen per jaar.²⁵ De 36 investeringsfondsen die met hulp van de Technopartner Seed-Capital-regeling zijn opgezet, participeren gezamenlijk in zo'n dertig nieuwe ondernemingen per jaar.²⁶ Beslissingen om al dan niet te participeren in een onderneming worden genomen op basis van een uitgebreide analyse van marktpotentie, de kwaliteit van de onderneming en de kwaliteit van de ondernemer/het managementteam. Ook de ervaring van de investeerder speelt een belangrijke rol. Aangenomen mag worden dat alleen echte groeibriljanten deze toets doorstaan. Tenslotte kan ook nog worden gekeken naar ondernemingen die een STW Valorisation Grant hebben gewonnen. In de jury hiervan zitten onderzoekers, ondernemers en financiers.

Het gaat om een groep van maximaal enkele duizenden ondernemingen

Het gaat in Nederland naar schatting om een groep van jaarlijks enkele honderden ondernemingen. Meestal kunnen deze ondernemingen een aantal jaren als groeibriljant aangeduid worden. Een analyse van de Deloitte Technology Fast50 van de laatste vijf jaar (2009-2013) laat zien dat 61 van de 164 Nederlandse ondernemingen in deze lijsten, meerdere jaren terugkomen in de top 50; zeven hiervan zelfs vier keer (onder meer Future Infrastructure Technologies, Clansman en Adversitement, zie tekstkader over 'onbekende groeibriljanten').²⁷ Omdat het grote succes (groei van de onderneming) in de regel een aantal jaar op zich laat wachten, ligt de totale 'voorraad' groeibriljanten in Nederland in de orde van grootte van honderden, hooguit enkele duizenden.²⁸

²⁵ Het gaat hier om de BOM, Liof, PPM Oost, NOM en vanaf 1 januari 2014 Innovation Quarter. Bron: Decisio (2010) Evaluatie Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen.

²⁶ Bron: <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/overzicht-seed-fondsen>; Technopolis (2012) Eindevaluatie Technopartner; Tornado Insider (2013) Nederlands investeringsklimaat voor technostarters – 7-meting.

²⁷ http://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/focus-op/deloitte-technology-fast50/.

²⁸ In een interview met NRC gaf econome Mariana Mazzucato haar mening over ambitieuze ondernemingen: "De meeste kleine bedrijven willen helemaal niet groeien. In de VS en het VK wil slechts 5 procent dat en je zou het beleid moeten baseren op kennis van de karakteristieken van die snelgroeiende, innovatieve bedrijven. Het zijn er vaak zo weinig dat je ze haast kunt opbellen." Bron: NRC (2013) Een ondernemende staat, die innoveert (2-3 februari 2013).

Bekende succesvolle groeibriljanten

Bugaboo: Ontwerper Max Barenbrug studeerde af op een kinderwagen aan de Design Academy in Eindhoven en richtte met Eduard van Zanten Bugaboo op in 1994. Na de introductie van de Bugaboo Frog in 1999 en de verschijning ervan in de serie *Sex and the City* in 2002, komt de wereldwijde verkoop op gang en groeit Bugaboo uit tot een miljoenenbedrijf met 82 miljoen euro omzet in 2012.

Quooker: Niels Peteri ging zijn vader helpen met het ontwikkelen van een kokendwaterkraan eind jaren tachtig en startte met zijn broer Walter het bedrijf Quooker begin jaren negentig. Tussen 2005 en 2007 was Quooker het op één na snelst groeiende productiebedrijf van Nederland, met elke twee jaar een verdubbelde omzet. In 2009 wonnen zij de Ernst & Young *Entrepreneur of the Year* award. In 2012 en 2013 wonnen zij twee *design awards*. Na 25 jaar buffelen zijn exportlanden nu goed voor de helft van de omzet, zo'n dertig miljoen euro in 2012.

Senz: Uit frustratie met traditionele paraplu's die steeds kapot waaiden, ontwikkelde TU-student Gerwin Hoogendoorn voor zijn afstudeerproject een nieuwe paraplu. Met zijn vrienden Gerard Kool en Philip Hess startte hij een onderneming. Nadat Philip de paraplu een keer aan iemand mee had gegeven, werd deze onverwacht opgepikt door nationale en later internationale media, en werd een doorslaand succes. Inmiddels zijn er twee miljoen paraplu's verkocht in vijftig landen, en werken er twintig mensen voor Sens. In 2013 werden mensen aangenomen in Duitsland en China en wordt gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe producten.

Onbekende (succesvolle) groeibriljanten

Future Infrastructure Technologies: Murat Kiran kwam dertien jaar geleden naar Nederland als *freelancer* in de IT. Pas in 2006 durfde hij met zijn Future Technologies Today medewerkers aan te nemen voor zijn toenmalige activiteit, het leveren van *managed services*. Nadat het veel grotere Conclusion zijn bedrijf met 25 werknemers had overgenomen, kreeg het bedrijf vleugels. Momenteel werken er 250 medewerkers.

SGL: Voormalig rozenkweker Nico van Vuuren voelt zich uitgedaagd om de kwaliteit van grasmatten in stadions het hele jaar rond op een hoog niveau te houden. Hij weet in 2004 PSV te interesseren om het hele veld onder handen te nemen met zijn speciale lichtbehandeling. Nu heeft SGL veertien directe medewerkers (en dertig indirect) en zijn 125 stadions in 24 landen klant.

ALSI: Advanced Laser Separation International ontstond als *spinoff* van Philips in 2001 en ontwikkelde een sneller en secuurer splijtproces voor *wafers*. Gesteund door een PointOne R&D subsidie ontwikkelde ALSI een nieuwe machine voor de *twaalf inch* markt in 2009 en is nu marktleider op de Aziatische en Noord-Amerikaanse markt.

Koppert Cress: Rob Baan transformeert dit bedrijf in microgroenten van twaalf medewerkers in 2002 naar een wereldspeler met zeventien miljoen euro omzet en 150 medewerkers in 2012. Baan hanteert een persoonlijke en zeer actieve klantbenadering en gelooft heilig in continue innovatie en samenwerking. Koppert Cress heeft diverse innovatieprijzen gewonnen.

Adversitement: Bob Nieme is oprichter en *chief visionairy officer* van deze specialist in *online analytics*, het meten en analyseren van webverkeer. Het bedrijf stond vijf jaar onafgebroken in de Deloitte Technology Fast50, wat in 2012 de Most Sustainable Grower Award opleverde. Het bedrijf heeft vestigingen in onder meer Frankrijk, Italië, Turkije en Duitsland, en een omzet van zo'n vijf miljoen euro.

Clansman: Jeroen Lighthart en Vincent Heidinga ontmoetten elkaar op een beurs en startten hun bedrijf gespecialiseerd in e-mail en online campagnes. Inmiddels zijn grote internationale bedrijven als Zalando en Expedia klant. Het bedrijf groeit snel en heeft inmiddels ruim dertig medewerkers en een omzet van 4,5 miljoen euro (2012).

Foodcase: Oscar Huizing en Wilbert de Louw richtten in 2011 Foodcase op; een publiek-privaat gefinancierd bedrijf met ruim tien mensen in dienst, en daaromheen een kring van netwerkpartners. Foodcase ontwikkelt hoogwaardige foodoplossingen met een lange houdbaarheid, voor meerdere markten (onder meer de luchtvaartindustrie) en in meerdere landen. Het hanteert daarbij een open innovatiemodel. In 2013 kreeg het een kapitaalinjectie van onder meer PPM Oost.

Isobionics: DSM-*spinoff* Isobionics is opgericht in 2008 door Toine Jansen (daarvoor werkzaam bij Philips) en ontwikkelt innovatieve basisstoffen voor de geur- en smaakstoffen industrie door gebruik te maken van een gepatenteerd biotechnologisch fermentatieproces. Het bedrijf is gevestigd op de Chemelot Campus en groeit via investeringen van onder andere LIOF. Er werken momenteel tien mensen in vaste dienst en er worden nog zo'n twintig mensen ingehuurd.

3

Innovatie- en groeivermogen en het ecosysteem

Innovatie is een middel

In dit hoofdstuk gaan we in op het innovatie- en groeivermogen van ondernemingen. Wat heeft een onderneming nodig om te innoveren en/of te groeien? Wat zijn succesfactoren? Het blijkt dat vooral het ecosysteem waarin groeibriljanten acteren, van essentieel belang is voor hun succes. In dit hoofdstuk wordt een aantal kansen voor de versterking van het Nederlandse ecosysteem geïdentificeerd.

Waarom ondernemingen innoveren en groeien

Innovatie is een middel, geen doel. Ondernemingen innoveren om onderscheidend vermogen te creëren, om concurrenten voor te kunnen blijven, om in te spelen op nieuwe en/of veranderende klantbehoeften, of om processen te verbeteren, efficiëntie te verhogen en/of kosten te verlagen. Innovatie kan technologisch van aard zijn, maar ook niet-technologisch (zoals nieuwe interne en externe organisatievormen, nieuwe manieren om producten en diensten te ontsluiten, etcetera). Dit kan gebaseerd zijn op eigen kennisontwikkeling, maar ook op kennis van anderen. Uiteindelijk draait innovatie om nieuwe waardecreatie.

Groei is nodig om voldoende schaalgrootte te bereiken

Ook de groei van een onderneming is in principe geen doel op zichzelf. De groeiambitie kan vanuit de intrinsieke passie van de ondernemer komen. Maar soms moet een onderneming groeien om te kunnen overleven (bijvoorbeeld in markten met een *winner-takes-all* karakter). Groei kan een middel zijn om wereldmarktleider te worden/blijven in een nichemarkt of om voldoende schaalgrootte te bereiken om op de wereldmarkt te kunnen concurreren met grotere bedrijven. Deze ambitie om voldoende schaalgrootte te bereiken geldt vooral voor een specifieke groep groeibriljanten, namelijk diegenen die qua omvang tussen 'servet en tafellaken' zitten. Te groot voor servet, en daardoor geen echte kleine onderneming waarin de directeur/eigenaar alles zelf kan regelen; maar te klein voor tafellaken, en daardoor nog niet de omvang die nodig is om diverse taken te beleggen bij gespecialiseerde medewerkers. Een voldoende grote omvang (schaalgrootte) is nodig om een aantal belangrijke zaken op orde te hebben, zoals:²⁹

- Toegang tot nieuwe markten;
- Toegang tot financiering;
- Toegang tot nieuw talent / gespecialiseerde medewerkers;
- Toegang tot kennis;
- Toegang tot beleidsvoorzieningen (zoals innovatieregelingen);
- Betere managementcapaciteiten.

²⁹ Eurogroup Consulting (2012) Industrialization in Europe: growth is only the result but size is the goal, An opened letter to Mr Barroso, President of the European Commission.

Meeste omzetgroei komt door
starten van een nieuwe
onderneming...

Deze 'voldoende grote' omvang verschilt per sector en markt, maar grofweg zou je kunnen stellen dat de groep ondernemingen die zagezegd tussen 'servet en tafellaken' valt, min of meer overlapt met het kleinbedrijf (de groep ondernemingen met 10 – 49 werknemers). Schaalgrootte hoeft niet alleen via autonome groei of overnames bereikt te worden; het kan ook via tijdelijke of structurele samenwerkingsverbanden met andere organisaties of individuen. Al dan niet via Internet.³⁰ In dit advies houden we beide opties open.

Merk op dat er ook een moment kan komen dat de nadelen van groei groter worden dan de voordelen ervan. Een van de belangrijkste voordelen van een kleine onderneming is namelijk de flexibiliteit en wendbaarheid, oftewel het vermogen om snel in te kunnen spelen op specifieke klantwensen of in te springen op nieuwe marktkansen. Als een onderneming groeit en niet in staat is om de organisatie optimaal daarop aan te passen, dan kan dit aanpassingsvermogen afnemen. Sommige ondernemingen besluiten daarom dat het zinvoller is om een nieuwe onderneming te starten (een *spinoff*) dan om verder te groeien. Deze nieuwe onderneming kan vervolgens weer een nieuwe groeibriljant worden.

De groei van een onderneming wordt meestal gemeten in omzet of aantal werknemers, maar er zijn ook andere manieren om naar groei te kijken. Denk aan groei in winst, marktaandeel, klanttevredenheid, etc. Vanuit beleid en politiek wordt sterk gekeken naar groei in het aantal werknemers. Deze groei in werkgelegenheid is vaak wel gerelateerd aan groei in omzet of winst, maar de volgorde verschilt per bedrijf. Veelal wordt aangenomen dat innovatieve bedrijven eerst in omzet groeien en daarna in werkgelegenheid.

Er zijn in essentie twee manieren om omzetgroei te realiseren: 1) meer volume en 2) hogere prijzen. Meer volume kan worden bereikt door meer te verkopen aan de bestaande klanten of door nieuwe klanten te vinden (in bestaande of nieuwe markten). Voor mkb-ondernemingen die in een specifieke nichemarkt opereren, is export meestal de belangrijkste weg om het volume te verhogen. Hogere prijzen kunnen worden bereikt door een hogere waarde te creëren; dit kan door nieuwe of verbeterde producten en/of diensten aan te bieden, of door verbeteringen in de wijze waarop producten/diensten worden geleverd aan de klanten.³¹ Recent onderzoek laat zien dat in het mkb de meest gebruikte groeipaden zijn: het vergroten van omzet in bestaande markten, het verkrijgen van een betere naamsbekendheid en efficiënter werken.³² Echter, wanneer wordt gekeken waar de omzetgroei wordt gerealiseerd, dan blijkt dat vooral te zijn door het starten van een (ander) bedrijf, het betreden van buitenlandse markten, het vergroten van naamsbekendheid en de introductie van nieuwe producten/diensten. Echt ambitieuze ondernemers kiezen dus voor deze laatste groeipaden.

...en door innovatie en export

³⁰ The Lisbon Council (2011) The rise of the micro-multinational.

³¹ Zie ook AWT (2012) Diensten Waarderen.

³² Gebaseerd op Van der Veen et al. (2013) Ondernemersbehoeften bij groei: een onderzoek naar knelpunten en behoeften in het MKB, en aanvullend onderzoek naar groei in het MKB door M. van der Veen en I. Wakkee voor KvK/Syntens (2013).

Innovatie- en groeivermogen

Vele interne en externe factoren beïnvloeden het innovatie- en groeivermogen

Het innovatie- en groeivermogen van een onderneming bepaalt in welke mate de onderneming in staat is te innoveren, respectievelijk te groeien. Vele interne en externe factoren spelen hierbij een rol.³³ Denk aan interne factoren als het hebben van een goede strategie, kennis van kansrijke markten, een heldere waardepropositie, een efficiënte organisatie en processen, de kwaliteit van het managementteam, een innovatieve organisatielcultuur, tijd voor nieuwe ideeën en kennis, inzicht in eisen van potentiële investeerders, kennis van alternatieve financieringsbronnen, beschikking over de benodigde kennis en technologie, de aanwezigheid van de juiste vaardigheden en het zakelijk netwerk. Externe factoren zijn bijvoorbeeld de toegang tot (internationale) markten, wet- en regelgeving, aanwezigheid van een *launching customer* en beschikbaarheid van financiering.

Het netwerk van de onderneming wordt steeds belangrijker

Een steeds belangrijker wordende factor, die ondernemingen in staat stelt om het innovatie- en groeivermogen te verhogen, is het netwerk van de onderneming. Innovaties in het bedrijfsleven komen steeds vaker tot stand in samenwerkingsverbanden van verschillende soorten partijen en/of door betrokkenheid van gebruikers bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Door over de grenzen van hun eigen ondernemingen te kijken, krijgen ondernemingen eerder en beter zicht op innovatieve ideeën, kennis en technologieën dan wanneer zij alleen op eigen bronnen zouden vertrouwen.³⁴ Ook voor groei is het netwerk belangrijk.³⁵ Een onderzoek naar succesfactoren van uitdagers in topsectoren, geeft aan dat een 'goede interne en externe samenwerking bij de ontwikkeling' voor bijna negentig procent als cruciaal of belangrijk wordt bestempeld.³⁶ Uit een meta-analyse van 65 studies blijkt dat sociaal kapitaal op bedrijfsniveau een belangrijke impact heeft op de economische prestaties.³⁷

Sociaal kapitaal is essentieel voor innovatie en ondernemerschap

De relaties van een onderneming met zijn omgeving bepalen, naast het menselijk en organisatorisch kapitaal, de toegang tot kennis en informatie over marktkansen.³⁸ Dit zogenoemde 'sociaal kapitaal' helpt ook bij het aantrekken van goede mensen en financiering.³⁹ Het netwerk bestaat uit klanten, concurrenten, kennisinstellingen, leveranciers, familie en vrienden, (potentiële) *business partners* en adviseurs. Netwerkcontacten spelen verschillende rollen tijdens het proces van ondernemen: initiator, adviseur, doorverwijzer, bijdrager aan de uitvoering, en dus de levering van kennis, mensen,

³³ Gebaseerd op Van Berlo en Jansen (2013) Innoveer! Groeimodel voor het MKB, Van Praag et al. (2009) Waarom groeien sommige bedrijven sneller dan andere?, Van Essen en Meijaard (2009) Springen over de grens, Panteia/EIM (2013) Challengers: hun kenmerken en succesfactoren, Wadhwa et al. (2009) The Anatomy of an Entrepreneur.

³⁴ Zie ook AWT (2006) Opening van zaken en AWT (2012) Diensten Waarderen.

³⁵ AWT (2012) Ambitious Entrepreneurship.

³⁶ Panteia/EIM (2013) '(Aankomende en opkomende) challengers in de topsectoren'.

³⁷ Westlund en Adam (2010) Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 Studies. "This paper summarizes 15 years of empirical research at various spatial levels on social capital and economic performance. On the firm level, results are unambiguous: there is strong evidence of the impact of social capital on firms' performance."

³⁸ Jack en Anderson (2002) The effects of embeddedness on the entrepreneurial process.

³⁹ Nahapiet en Ghoshal (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.

productiefactoren en financiering.⁴⁰ Sociaal kapitaal is een goede manier om de voordelen (grotere flexibiliteit en nabijheid tot de klant) van een groter bedrijf te verkrijgen zonder de nadelen (gebrek aan schaalvoordelen, bereik en ervaring).⁴¹ Het blijkt dat vooral innovatieve bedrijven het meest gebruik maken van samenwerking en informatie-uitwisseling, meer betrokken zijn in *high trust* relaties en meer gebruik maken van lokale netwerken.⁴² Het type sociaal kapitaal dat essentieel is voor innovatie en ondernemerschap, is zogenoemd '*bridging*' sociaal kapitaal (tussen groepen) en in veel mindere mate '*bonding*' sociaal kapitaal (binnen groepen).⁴³

Oranje Handelsmissiefonds: "de Rolodex naar China"

Het Oranje Handelsmissiefonds (OHMF) is in 2013 opgericht en is een initiatief van ING, KLM, MKB-Nederland in samenwerking met het ministerie van Buitenlandse Zaken. Het OHMF helpt jaarlijks tien ondernemers uit het middenbedrijf de stap naar het buitenland te zetten, door deuren te openen die anders gesloten blijven. ING helpt met financiële expertise, kennis van de sector en van het beoogde exportland; KLM helpt bij het leggen van contacten op locatie; MKB-Nederland helpt bij de verkenning van internationale markten en geeft toegang tot de *know-how* en ervaring van het haar netwerk; het ministerie van Buitenlandse Zaken ondersteunt, door haar waardevolle internationale contacten in te zetten, onder meer via het wereldwijde buitenlandnetwerk van RVO. Eind 2013 zijn de eerste tien winnaars geselecteerd, door een vooraanstaand selectiepanel, bestaande uit de drie initiatiefnemers plus vertegenwoordiging vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken. De tien winnaars komen uit diverse sectoren (ICT, zorg, voeding, etc.) en zijn zowel jong als oud (van 2 jaar tot 125 jaar). In alle gevallen hebben ze een onderscheidend product en grote ambities ten aanzien van export, en verwachten ze van het OHMF dat zij "de juiste ingangen vinden", "goede lokale marktpartijen vinden" of dat "er deuren worden geopend". Eén van de winnaars verwoordt het als volgt: "Welke hulp verwacht ik van het OHMF? Dat is de Rolodex, de Rolodex naar China".
Bron: <http://www.oranjehandelsmissiefonds.nl/#winnaars> (geraadpleegd op 12 december 2013)

Toegang tot nieuwe klanten, kennis,
medewerkers en financiering...

De netwerken waarin groeibriljanten acteren worden complexer (internationaal, multidisciplinair). Toegang tot internationale netwerken krijgen groeibriljanten door samen te werken met grote bedrijven, universiteiten of instituten voor toegepast onderzoek (TO2-instituten).⁴⁴ Of men vindt toegang tot internationale netwerken met hulp van de overheid, zoals in het nieuwe Oranje Handelsmissiefonds (zie tekstkader).

⁴⁰ EIM (2005) De bron van vernieuwing.

⁴¹ Nooteboom (1994) Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. Quote vertaald door AWT.

⁴² Cooke et al. (2006) Social capital, firm embeddedness and regional development.

⁴³ Zie o.a. <http://socialinnovation.ca/blog/why-some-communities-foster-more-entrepreneurs-than-others>.

⁴⁴ "Je werkt niet alleen samen met Wageningen, Maastricht, Groningen of Utrecht, maar indirect ook met de onderzoekers elders in de wereld waar zij weer contact mee hebben. Als individueel bedrijf kun je dergelijke netwerken niet opbouwen, laat staan onderhouden; dat kan alleen via langdurige samenwerking in consortia." Citaat van Emmo Meijer (Friesland Campina), zie <http://www.researchdreams.nl/754/nl/wereldspeler-moet-lange-adem-hebben>.

...door samenwerking met universiteiten, instituten voor toegepast onderzoek, hogescholen, grote bedrijven en andere ondernemingen

Toegang tot nieuwe kennis en nieuwe medewerkers krijgen groeibriljanten door samen te werken met hogescholen, in praktijkgericht onderzoek. Toegang tot complementaire kennis en expertise krijgen groeibriljanten ook door samen te werken met andere ondernemingen, veelal uit andere sectoren.⁴⁵ Een goed voorbeeld van een netwerk dat meerwaarde biedt voor haar deelnemers, is Brainport Industries (zie tekstkader).

Brainport Industries: ondernemend netwerk van *hightech* toeleveranciers voor mensen, techniek en markt

John Blankendaal (directeur Brainport Industries - BI) werkte acht jaar bij de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij, en stond daar mede aan de basis van de ontwikkeling van BI: "BI is een coöperatie van 85 bedrijven die met elkaar samenwerken om hun innovatie- en concurrentiekracht te versterken. BI is niet alleen beperkt tot de regio Eindhoven, ze bestrijkt het hele land. Het zijn niet alleen kleine bedrijven, ook grote bedrijven als SKF en Festo zijn aangesloten. Wel is de eis dat het om toeleveranciers gaat, participierend in het primaire proces van de *hightech* keten. Niet iedereen kan zomaar lid worden, er is een ballotagecommissie, waardoor de kwaliteit van de leden gewaarborgd blijft. Binnen BI ontstaan steeds nieuwe consortia van partners. Het is niet zo dat steeds alle 85 leden samenwerken in één project. Het zijn kleinere groepen, die zich afhankelijk van de vraag organiseren. Voordeel is dat men elkaar kent, afspraken heeft gemaakt over hoe met elkaar om te gaan (*code of conduct*, waarvoor ieder lid tekent). Een van de criteria voor deelname aan BI is dat men open staat voor elkaar: *collaborative innovation*. Waarom werken ondernemingen samen? Niet om risico's te delen! Dat is te defensief ingestoken; het gaat erom dat je samen meer risico's kunt nemen, dan dat je alleen kunt. Dat is veel meer vanuit kansen gedreven. BI gaat over de transitie van 'klassiek uitbesteden' naar 'ondernemend samenwerken'. De volgende drivers liggen hier aan ten grondslag: toenemende mondiale concurrentie, toenemende technologische complexiteit, toenemende druk op de *time-to-market*, verkorting van de levenscycli. Dit legt een grote druk op R&D, en ondernemingen (ook OEMs als ASML) kunnen niet meer alles alleen. Samenwerking is dus nodig. Concurrentie vindt meer en meer plaats tussen ketens dan tussen individuele bedrijven. Een OEM zoekt iemand die de ketenregie op zich neemt, die wil niet met tientallen individuele toeleveranciers spreken. BI neemt deze rol op zich, waar steeds iemand anders uit BI de rol pakt van regisseur. De meerwaarde van BI voor de leden zit in drie dingen, die individuele ondernemingen niet alleen kunnen en dus samen moeten doen: mensen, techniek, markt, en daarmee wereldtop te zijn en te blijven."

Versterking van het ecosysteem

Het concept 'ecosysteem' wordt de laatste tijd veel gebruikt in beleid en wetenschap, en raakt sterk aan concepten als 'clusters', '(regionale) innovatiesystemen', 'netwerken' en 'sociaal kapitaal'. Het ecosysteem is een metafoor om het complexe netwerk van rele-

⁴⁵ Habets (2012) Complementors: their effects on new value creation by SMEs in the Dutch printing industry.

Het ecosysteem als metafoor...

...voor het complexe netwerk van actoren en hun interacties

Er zijn kansen om het ecosysteem in Nederland te versterken

vante actoren en hun onderlinge interacties te beschrijven. De raad interpreteert het concept 'ecosysteem' als een *entrepreneurial ecosystem*; zie onderstaand tekstkader voor een definitie. Een kernelement van dit concept is dat het de (ambitieuze) ondernemer centraal stelt.⁴⁶

Het (*entrepreneurial*) ecosysteem

In dit advies verstaat de AWT onder het begrip 'ecosysteem' een zogenoemd *entrepreneurial ecosystem*, dat als volgt wordt gedefinieerd door de OECD (2013):

"A set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), organisations (e.g. firms, venture capitalists, business angels and banks), institutions (universities, public sector agencies and financial bodies), and processes (business birth rate, rate of highgrowth firms, number of serial entrepreneurs and blockbuster entrepreneurs, and levels of entrepreneurial ambition and sell-out mentality in the society) which formally and informally coalesce to connect, mediate, and govern the performance within the local entrepreneurial environment".

Een minder complexe definitie wordt gegeven door Stam (2014):

"an interdependent set of actors that is governed in such a way that it enables entrepreneurial action".

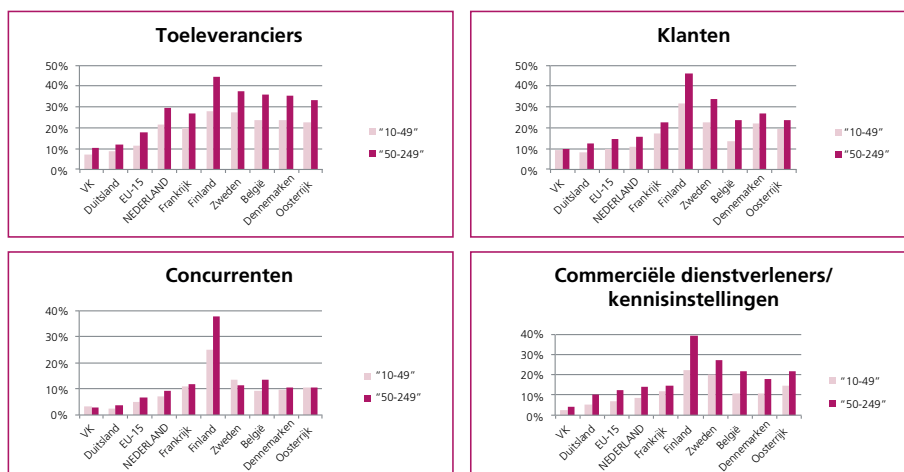
Naast de actoren zelf (de ambitieuze ondernemers - zowel bestaande als *startups*) bestaat een ecosysteem uit organisaties (zoals durfinvesteerders, banken, dienstverleners), instituties (zoals universiteiten, hogescholen, TO2-instituten, KvK, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO, voorheen Agentschap NL) en ROM's) en processen (zoals start, groei en verkoop van ondernemingen). Het succes van een ecosysteem zit vooral in de praktische kwaliteit van de verbindingen binnen het systeem (*the glue*).⁴⁷

Er zijn in Nederland nog voldoende kansen voor het versterken van de ecosystemen waarin groeibriljanten opereren. Dit advies zal zich op die kansen richten, die op het vlak van (innovatie)samenwerking liggen. Uit internationale statistieken (zie figuur 1) blijkt dat Nederlandse bedrijven, in vergelijking met bedrijven uit andere (West-Europese) landen, relatief minder vaak innoveren samen met klanten, concurrenten en kennisinstellingen of commerciële dienstverleners. Dit geldt in het bijzonder voor de groep kleine bedrijven (10-49 werknemers). De samenwerking met toeleveranciers is daarentegen net zo intensief als in andere landen.

⁴⁶ Zie OECD (2013) *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship* en Stam (2014) *The Dutch Entrepreneurial Ecosystem*.

⁴⁷ OECD (2013) *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship*.

Figuur 1 Samenwerking bij innovatie (mkb)⁴⁸



Er liggen dus in Nederland, met name bij het kleinbedrijf, kansen in het intensiveren van de samenwerking met klanten, concurrenten en kennisinstellingen. Daarnaast identificeren we kansen voor samenwerking met een partner, die niet in één van de bovengenoemde categorieën valt: de 'complementor'. Dit is een andere onderneming die producten of diensten levert aan dezelfde klant, waardoor de waarde van het product of dienst van de mkb'er toeneemt.⁴⁹ Deze kansen worden door vele experts gesignaleerd.⁵⁰

De raad identificeert de volgende drie kansen voor het verbeteren van het ecosysteem in Nederland:

- Meer (innovatie)samenwerking met de (internationale) klant;
- Meer (innovatie)samenwerking met 'complementoren';
- Meer (innovatie)samenwerking met concurrenten.

De samenwerking met kennisinstellingen (universiteiten, TO2-instituten en hogescholen) is hier niet als aparte kans gepresenteerd. Samenwerking met deze kennisinstellingen is op zichzelf heel belangrijk, maar kan vooral ook instrumenteel zijn voor het stimuleren van samenwerking van groeibriljanten met klanten, 'complementoren' en concurrenten. Meer samenwerking met kennisinstellingen wordt daarmee in dit advies als een middel gezien om de andere drie kansen te benutten, en niet als een doel op zichzelf.

⁴⁸ Bron: Eurostat. De figuur geeft het percentage ondernemingen dat in de periode 2008-2010 op het gebied van innovatie heeft samengewerkt met een bepaald type partner.

⁴⁹ Zie Habets (2012) Complementors: their effects on new value creation by SMEs in the Dutch printing industry.

⁵⁰ Zie onder meer KPMG (2013) New Horizons – De potentie van samenwerking tussen startups en grote ondernemingen, Accenture (2013) Cross-industry ecosystems – Growth outside the box, PWC (2013) Global Innovation Survey 2013 – The Netherlands, GE & Strategy One (2013) GE Global Innovation Barometer 2013, Deloitte (2013) Mid Market Monitor 2013, Rabobank (2013) Cijfers & Trends - oktober 2013.

Meer innovatiesamenwerking met (internationale) klanten, 'complementoren' en concurrenten

Door samenwerking met
klanten begrijpen groeibriljanten
hun klanten beter...

...en kunnen ze een goede
waardepropositie aanbieden

Kans 1: meer samenwerking met de (internationale) klant

Samenwerking tussen groeibriljanten en klanten, vaak grote ondernemingen en vaak in het buitenland, kan nuttig zijn voor beide partijen. De belangrijkste motieven voor groeibriljanten om samen te werken met klanten zijn het vergroten van de kans op een succesvolle marktintroductie, hulp bij verdere ontwikkeling van het product en toegang tot de internationale markten. Door samen te werken met grote ondernemingen kunnen groeibriljanten hun groei versnellen.⁵¹ Ook voor grote ondernemingen biedt dit kansen. Het wordt namelijk moeilijker voor multinationals om snel in te spelen op veranderende omstandigheden, zoals nieuwe technologieën, nieuwe (internationale) concurrenten en nieuwe klantbehoeften. Er is daarom een beweging zichtbaar dat grote multinationals in omvang afnemen, en steeds meer activiteiten uitbesteden in de waardeketen:⁵² *“Over tien jaar zullen er geen grote ondernemingen meer bestaan, maar alleen grote merken (brands). Voor veel Nederlandse mkb-ondernemingen die toeleveren aan Nederlandse en buitenlandse eindproducenten biedt dit grote kansen.”* In een keten is de uiteindelijke merkfabrikant belangrijk. Veel mkb'ers leveren toe aan deze merkfabrikant, waarbij er langzaam een verschuiving plaatsvindt van zuiver toeleveren naar partnerschap.

Door samenwerking met grote ondernemingen kunnen groeibriljanten hun klant beter begrijpen, waardoor zij een grotere kans op succes krijgen. Zeker in een *business-to-business* omgeving, in specifieke nichemarkten, is het begrijpen van je klant en het bieden van een goede waardepropositie cruciaal.⁵³ Echter, dit wordt complexer omdat er steeds minder sprake is van homogene markten: *“Dé klant bestaat bijna niet meer: klantbehoeften zijn onder andere door toenemende welvaart sterk gesegmenteerd”*.⁵⁴ Bedrijven die dit goed kunnen, zijn ook beter in staat om financiering aan te trekken (met name van durfinvesteerders) en om goede mensen aan zich te binden. Maar hoe ontwikkel je een hechte partnerschap met klanten? Samenwerken is meer dan klachten van klanten oplossen. Meedenken is ook (vooraf) mee-investeren. Dat vereist een andere mentaliteit. En slim ondernemen, zie onderstaand tekstkader.

SolMateS: klantkennis én inkomsten

SolMateS is een snelgroeiend en ambitieus bedrijf met 20 medewerkers en is gevestigd op het Science Park Twente in Enschede. Als een *spinoff* van het MESA+ Instituut voor Nanotechnologie, heeft SolMateS *pulsed laser* depositie van de laboratoriumschaal naar productieniveau gebracht. SolMateS heeft al verschillende technologische en zakelijke prijzen gewonnen sinds haar start in 2006. De onderneming begon met een aantal jaren consultancy; hierdoor werden inkomsten gegenereerd, maar werd ook veel kennis van de markt en klantbehoeften opgedaan.

⁵¹ Gebaseerd op KPMG (2013) New Horizons – de potentie van samenwerking tussen startups en grote ondernemingen.

⁵² Citaat Hans Biesheuvel, interview januari 2013.

⁵³ Zie Simon (2009) Hidden Champions van de 21e eeuw en Magis (2013) Klantgerichtheid in 2013 centraal bij topbedrijven.

⁵⁴ Boston Consulting Group (2012) NL 2030: Contouren van een nieuw verdienmodel voor Nederland.

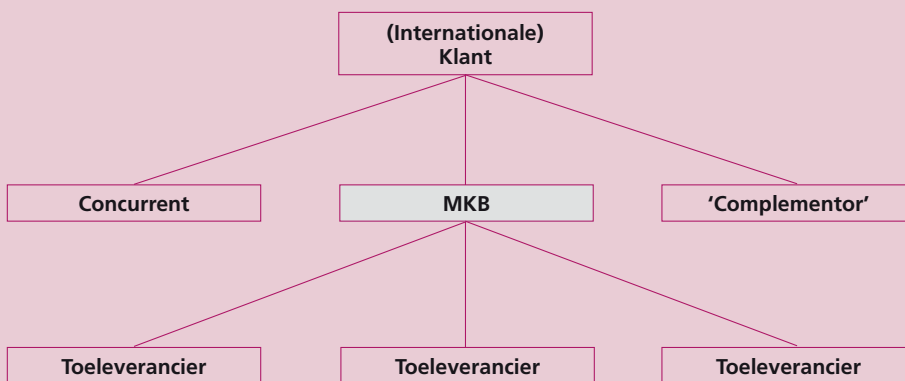
Crossovers zijn vooral voor kleine ondernemingen interessant

Kans 2: meer samenwerking met 'complementoren'

Steeds meer complexe maatschappelijke uitdagingen vragen om een oplossing die niet door één onderneming of één (top)sector geleverd kan worden. De volledige potentie van een innovatie is vaak afhankelijk van andere innovaties, die niet zelden uit een andere sector komen.⁵⁵ Innovaties ontstaan vaak op het snijvlak van disciplines.⁵⁶ Waarde wordt steeds vaker gecreëerd in crosssectorale samenwerkingsverbanden; denk aan voorbeelden op het terrein van water/energie/tuinbouw, zorg & logistiek, etcetera.⁵⁷ Er zijn vele voorbeelden hiervan, zoals *crossovers* tussen dienstensectoren en industriële sectoren of *crossovers* tussen de Creatieve Industrie en de zorgsector.⁵⁸ Vooral voor kleine ondernemingen zijn *crossovers* interessant, omdat zij vaak gespecialiseerd zijn en daarmee afhankelijk zijn van samenwerking met andere organisaties op gebieden die buiten hun expertise vallen.

Een bijzondere partner: de 'complementor'

Complementoren zijn ondernemingen die direct en zelfstandig complementaire producten of diensten leveren aan gemeenschappelijke klanten. Klassieke voorbeelden zijn: (1) koffie en koffiezetapparaten, (2) computer hardware en software en (3) auto's en tankstations. Waar samenwerking met toeleveranciers vooral leidt tot lagere kosten of een snellere *time-to-market*, leidt samenwerking met een complementor tot nieuwe waardeproposities voor klanten. Ook ondernemingen uit verschillende sectoren (*crossovers*), bijv. energie en water, die samenwerken om een waardepropositie te ontwikkelen, ziet de raad als een voorbeeld van complementors. Onderstaande figuur illustreert hoe klanten, concurrenten en complementoren zich tot elkaar verhouden in een waardenetwerk van een onderneming.



⁵⁵ Adner en Kapoor (2010) Value creation in innovation ecosystems; KPMG & Telstra (2012) Cross industry innovation 2012 The secret may well be in another industry.

⁵⁶ Schumpeter (1935) The Theory of Economic Development.

⁵⁷ Zie ook AWT (2013) Waarde creëren uit maatschappelijke uitdagingen; AWT (2013) De kracht van Sociale innovatie; Verweij-Jonker/SER-lezing van Meiny Prins (11 oktober 2012).

⁵⁸ Zie AWT (2012) Diensten Waarderen.

Kans 3: meer samenwerking met concurrenten

Een mkb-onderneming hoeft niet altijd zelf te groeien om de gewenste schaal te bereiken; *concordia res parvae crescunt*.⁵⁹ Een alternatief is *borrowing size*, en hiermee in staat te zijn om snel op te schalen en grote opdrachten/projecten aan te kunnen nemen, bijvoorbeeld voor internationale klanten. Concurrenten worden dan 'concollega's', en samen kan de benodigde schaalgrootte gerealiseerd worden. Er zijn diverse goede voorbeelden van dit soort initiatieven:

- Een stichting rond Noldus IT waarin vijftien mkb'ers gezamenlijk kennisvragen aan universiteiten stellen;
- Stichting DevLab (samenwerkingsverband van twaalf *hightech* mkb-ondernemingen);
- Brainport Industries ("een netwerk bestaande uit de *champions league* van toeleveranciers"⁶⁰).

Deze gezamenlijke schaal is ook nuttig, of zelfs noodzakelijk, om gezamenlijk kennisvragen te articuleren en neer te leggen bij universiteiten, TKI's, TO2-instituten of hogescholen (zie het voorbeeld in onderstaand tekstkader). Of om gezamenlijk de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren. Voor individuele mkb-ondernemingen is dit niet haalbaar.

Voorbeeld: Shock Absorber Valley

Shock Absorber Valley is een initiatief waarbij ogenschijnlijke concurrenten op het gebied van schokdemping met elkaar samenwerken. Voor nichespelers biedt kennisdelen nieuwe kansen. Tom Glazemakers van Tractive Suspension uit Cuijk vond het maar lastig om vrijuit te kunnen praten met andere partijen in de schokdemper *business*. Syntens bracht een groep ondernemers in de branche bij elkaar. Nu komen bedrijven als Koni, Tractive Suspension, VB Airsuspension, TFX Suspension en HK-Suspension elke twee maanden samen met experts van o.a. TNO Automotive en TU Eindhoven. Hierdoor wordt kennis gebundeld en uitgewisseld, en gaat ontwikkeling makkelijker en sneller dan in concurrentie zou zijn gebeurd. Concreet is er nu een gezamenlijk projectvoorstel in behandeling bij TNO voor een universele elektronisch verstelbare schokdemperregeling. Twee bedrijven uit de groep gebruiken nu elkaars technologie.

⁵⁹ Eendracht maakt macht. Of letterlijk: Door eendracht komt het kleine tot bloei. Dit was de zinspreuk van de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden.

⁶⁰ Slogan die wordt gehanteerd op www.brainportindustries.com; zie ook tekstkader in hoofdstuk 3.

4

De rol van de regionale en nationale overheid

Overheidsbeleid heeft vooral indirect invloed op het innovatie- en groeivermogen

Zowel de regionale als nationale overheid heeft een rol

De primaire rol van de overheid is om te zorgen voor goede randvoorwaarden

In dit hoofdstuk gaan we in op de legitimiteit van de overheidsrol bij het vergroten van het innovatie- en groeivermogen van mkb-ondernemingen, in het bijzonder de groeibriljanten. Waarom zou de overheid een rol moeten hebben, waarom gaat het niet vanzelf? Veel succesvolle ondernemers zeggen immers dat het beste wat de overheid kan doen, is zich zo min mogelijk met de ondernemers bemoeien. Overheidsbeleid heeft echter vooral indirect invloed op het innovatie- en groeivermogen van mkb-ondernemers, op twee niveaus: beleid gericht op (macro-economische) randvoorwaarden (*framework conditions*) en beleid gericht op het beter en praktisch laten functioneren van de ecosystemen waarin deze innovatieve ondernemers met groeiambitie opereren.⁶¹ Bij dit beleid ligt er zowel voor de nationale overheid als voor de regionale overheden een rol. Hieronder bespreken we de rol van de overheid voor beide niveaus van beleid.

Randvoorwaarden

De primaire rol van de overheid is om te faciliteren en te zorgen voor goede randvoorwaarden, oftewel 'ruimte bieden' en 'belemmeringen wegnemen'.⁶² Specifiek voor groeibriljanten belangrijke aspecten zijn:

- Een goed functionerende arbeidsmarkt (bijvoorbeeld mogelijkheden om kennismigranten aan te trekken);
- Een goed functionerend onderwijssysteem (bijvoorbeeld goede aansluiting op de arbeidsmarkt);
- Een goed functionerend kennissysteem (bijvoorbeeld goede aansluiting tussen de kennisinfrastructuur en het bedrijfsleven – in het bijzonder mkb);
- Een goed functionerende kapitaalmarkt (bijvoorbeeld aanwezigheid durfkapitaal, kredietmogelijkheden);
- Wet- en regelgeving die innovatie en groei stimuleert (zoals fiscale voorwaarden en arbeidsmarktwetgeving – bijvoorbeeld rondom verplicht pensioen of verlof en werktijden);
- Goede marktvoorwaarden (bijvoorbeeld de interne markt in Europa, vrij handelsverkeer);
- Een goed functionerend (innovatiegericht) inkoopbeleid;
- Een ondernemerschapscultuur gericht op groei en een langetermijnvisie.

Uit een internationale *benchmark* naar randvoorwaarden voor groeigericht ondernemerschap, blijkt dat Nederland het helemaal niet slecht doet in vergelijking met Duitsland, België, Finland, Zweden, Denemarken en het Verenigd Koninkrijk.⁶³ De verbeterpunten

⁶¹ Zie ook WRR (2013) Naar een lerende economie. Hierin stelt de WRR: "goed innovatiebeleid is primair de sterkte van het innovatie ecosysteem vergroten".

⁶² Zie ook Rijksoverheid (2013) Rijksbegroting 2014 xiii Economische Zaken.

⁶³ Onderzoeksbureau MIR (2013) Benchmark Groeigericht Ondernemerschap.

Daarnaast moet de overheid
bijdragen aan een effectiever
ecosysteem voor groeibriljanten

Het ecosysteem is een infrastructuur

voor Nederland liggen op het terrein van (a) de regulering van de arbeidsmarkt (o.a. werktijden, ontslagbescherming), (b) de barrières om groeikapitaal te verkrijgen (o.a. buitenlandse directe investeringen, beschikbaar durfinvesteerskapitaal) en (c) de rol van de overheid in de economie (o.a. staatsbanken, staatsbedrijven, licenties). Deze randvoorwaarden staan ook centraal in de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum.⁶⁴

De overheid moet zorgen voor goede randvoorwaarden.⁶⁵ Dit geldt met name voor de nationale overheid, maar op onderdelen ook voor regionale overheden. De AWT heeft de laatste jaren diverse adviezen uitgebracht die op deze randvoorwaarden betrekking hebben.⁶⁶ In dit advies gaat de raad voornamelijk in op het beleid ten aanzien van het verbeteren van de werking van het ecosysteem voor groeibriljanten. Hier liggen namelijk grote kansen om het innovatie- en groeivermogen van het mkb te vergroten (zie vorig hoofdstuk).

Ecosystemen

Waarom hebben de regionale en nationale overheid ook een rol bij het beter later functioneren van ecosystemen? Het klassieke *spillover* argument om de rol van de overheid te legitimeren gaat ook hier op.⁶⁷ De crux zit in het feit dat diegenen die tijd en geld investeren in het opbouwen en onderhouden van een netwerk, daar niet zelf de volledige vruchten van kunnen plukken. Andere bedrijven en organisaties kunnen *'free riders'* op deze investeringen. Het ecosysteem is daarmee een infrastructuur. Dit hoeft de opbouw en onderhoud van een netwerk niet in de weg te staan, maar het kan wel. Niet altijd is netwerkfalen een probleem waar de overheid zich druk om moet maken. Alleen als er een noodzaak is tot een bepaalde vorm van *governance* en deze er niet is of niet functioneert, heeft de overheid mogelijk een rol. De noodzaak voor *governance* speelt vooral "op terreinen die worden gekarakteriseerd door een combinatie van onzekere vraag en ofwel snel veranderende kennis ofwel complexe afhankelijkheden tussen technologieën".⁶⁸ Dit zijn precies de omgevingen waarin groeibriljanten zich bewegen: innovatieve (vaak complexe multidisciplinaire) oplossingen in nieuwe of veranderende markten. Ook het *level playing field* argument is hier relevant. In internationale markten concurreren Nederlandse mkb-ondernemingen met ondernemingen uit andere (Europese) landen. Omdat het innovatie- en groeivermogen in toenemende mate wordt beïnvloed door het ecosysteem waarin de onderneming opereert, is het belangrijk dat het ecosysteem waarin de Nederlandse mkb-ondernemingen opereren minstens zo effectief functioneert als dat van de internationale concurrent.

⁶⁴ World Economic Forum (2013) Global Competitiveness Index 2013.

⁶⁵ Zie onder meer EIM (2008) Meer en beter ondernemerschap: Beleidsdoorlichting Ondernemerschapbeleid. Ministerie van Economische Zaken 2003-2007, voor een onderbouwing van de legitimiteit voor een aantal beleidsterreinen.

⁶⁶ Zie AWT (2011) Kapitale kansen - kapitaalmarkt, AWT (2012) Ambitieuze ondernemers verdienen een ambitieuze overheid - ondernemerscultuur, AWT (2012) Diensten Waarderen - marktcondities, AWT (2013) Kiezen voor kenniswerkers – aansluiting onderwijs op arbeidsmarkt.

⁶⁷ Dit argument is uitgewerkt in OECD (2001) Innovative Networks: Co-operation in National Innovation Systems. De OECD-argumentatie gaat in op beleid voor het versterken van netwerken; deze argumentatie geldt ook voor ecosystemen.

⁶⁸ OECD (2001) Innovative Networks: Co-operation in National Innovation Systems.

De rol van de overheid verandert
naarmate het ecosysteem
volwassener wordt

De rol van de overheid verandert naarmate het netwerk volwassener wordt. In de beginfase moet de aandacht voornamelijk liggen bij het faciliteren van de totstandkoming van netwerken, wanneer dit wel wenselijk is maar niet vanzelf gebeurt. Een voorbeeld hiervan is een netwerk waarin groeibriljanten elkaar coachen tijdens hun groeiproces (*peer-to-peer coaching*, zie tekstkader). Zonder externe interventie zouden ondernemers elkaar niet op deze manier treffen, terwijl de ondernemers die aan een dergelijk programma hebben deelgenomen vrijwel zonder uitzondering vooral dit aspect zeer waardevol vonden.⁶⁹ Later, als het netwerk volwassen is en zichzelf goed kan organiseren (bijvoorbeeld via brancheorganisaties), verandert de rol van de overheid, die er dan juist voor moet zorgen dat het netwerk niet te star wordt en open blijft voor vernieuwing en nieuwe toetreders.

Peer-to-peer coaching

Een goede strategie en goede managementvaardigheden zijn van essentieel belang voor groeibriljanten. De beste manier om dit te verbeteren, is door groeibriljanten onderling bijeen te brengen en elkaar te laten coachen. Ambitieuze ondernemers nemen vooral van collega-ondernemers zaken aan, en kunnen elkaar *no nonsense* feedback geven. Deze *peer-to-peer coaching* is een volwaardig onderdeel van een goed functionerend ecosysteem.

Knelpunten die zich kunnen
voordoen in ecosystemen zijn...

Hieronder gaat de raad in meer detail in op knelpunten die zich kunnen voordoen in het ecosysteem. Er is een aantal knelpunten waar ondernemers, in het bijzonder groeibriljanten, mee te maken kunnen hebben:

- Informatiegebrek: ze kennen de juiste netwerken niet;
- Geen toegang: ze krijgen geen toegang tot voor hen relevante netwerken;
- Netwerkfalen: het netwerk waarin zij acteren, functioneert niet of onvoldoende.

Knelpunt: informatiegebrek

Veel mkb-ondernemingen zijn onvoldoende op de hoogte van de bestaande kennis en expertise bij andere bedrijven en onderzoeksinstituten. De reden hiervoor is dat het vinden van de juiste partners en netwerken veel tijd kost; tijd die met name groeibriljanten niet hebben. Vooral het vinden van goede partners uit andere sectoren is lastig. Gelegenheden om ondernemingen uit andere sectoren te ontmoeten ontstaan niet vanzelf. Topsectoren en brancheverenigingen organiseren wel netwerkbijeenkomsten, maar vaak alleen binnen de eigen topsector/branche. De kosten die groeibriljanten moeten maken om goede partners en relevante kennis buiten hun eigen bedrijf te zoeken zijn vaak te hoog, zeker omdat de toegevoegde waarde vooraf onbekend is. Hierdoor wordt de kennis bij andere bedrijven en onderzoeksinstituten niet of onvoldoende benut.⁷⁰

...informatiegebrek, ...

⁶⁹ Bron: OECD (2013) An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms; Technopolis (2013) Stakeholderconsultatie Programma Groeiversneller.

⁷⁰ Zie ook Dialogic (2013) Driemeting Syntens: Evaluatie 2007-2011.

...geen toegang tot relevante netwerken...

Specifiek voor ondernemingen die succesvol willen zijn in het buitenland is het kostbaar en soms onmogelijk om informatie over markten, andere culturen en (internationale) samenwerkingspartners te vinden; voorlichting en mogelijk enige begeleiding zijn dan van belang. Deze voorlichting hoeft niet altijd vanuit de overheid te komen; ook het eigen netwerk van de ondernemers wordt gebruikt om aan informatie te komen.⁷¹

Knelpunt: Geen toegang

Ondernemers hebben niet altijd toegang tot voor hen relevante netwerken. Het kan zijn dat de financiële drempels voor toetreding tot een netwerk te hoog zijn (dit kan met name voor kleinere en jongere ondernemingen een probleem zijn). Hier zijn oplossingen voor, zoals het verenigingsmodel dat voor het voormalig innovatieprogramma Point-One is ontwikkeld en nu ook gehanteerd wordt door de stichting High Tech NL.⁷² Een ander goed voorbeeld is het Polymer Science Park in Zwolle (zie tekstkader), waarin ondernemingen een keuze hebben uit verschillende vormen van deelname, tegen aantrekkelijke instaptarieven.⁷³

Laagdrempelige toegang tot netwerken: voorbeeld Polymer Science Park

Het Polymer Science Park (PSP) is een open innovatiecentrum voor toegepaste kunststof-technologie, dat focust op onderzoek naar (*high*) *performance* polymeren (waaronder composieten, rubbers, *engineering plastics*, *coatings* en biopolymeren), van idee tot productierijpe prototype. Het PSP is een initiatief van DSM, Wavin, van Wijhe en Deltion en Windesheim, ondersteund door regio Zwolle en Provincie Overijssel, en gefaciliteerd door Oost NV/Kennispoort regio Zwolle. Het PSP biedt de kans interdisciplinair te werken en over traditionele technologische grenzen heen te kijken, en biedt verschillende faciliteiten aan (trainingen, *facility sharing*, toegang kennisnetwerk, projectmanagement, inzet studenten, etc.) tegen aantrekkelijke instaptarieven voor mkb-ondernemingen.

Er zijn ook ondernemingen die aangeven dat ze grote moeite hebben om toegang te krijgen tot een bestaand netwerk, op basis van inhoudelijke gronden. Het probleem speelt dan dat deze netwerken zich hebben georganiseerd rondom een bepaalde inhoudelijke visie, waarin de ruimte voor afwijkende ideeën steeds beperkter wordt (*groupthink*). Ook lopen sommige netwerken het risico op *lock-ins*, bijvoorbeeld wanneer er grote investeringen gedaan zijn in het netwerk (zoals infrastructuur en opbouwen van routines, regels en instituties). Een groeibriljant die met een radicaal nieuw voorstel komt, past dan niet in dit netwerk. Voor groeibriljanten wordt dit vooral problematisch als universiteiten, onderzoeksorganisaties en hogescholen hierdoor niet willen

⁷¹ Panteia/EIM (2011) Visie op China.

⁷² Zie http://www.hightechnl.nl/Over_High_Tech_NL/Vereniging. De contributie varieert van 600 euro per jaar voor kleine bedrijven (< 25 FTE) tot 16.000 euro per jaar voor grote bedrijven (> 500 miljoen euro jaaromzet). Dit verenigingsmodel is mede ontwikkeld onder druk van de overheid om het netwerk toegankelijker te maken voor mkb-ondernemingen.

⁷³ Zie www.polymersciencepark.nl.

...en netwerkfalen...

...als gevolg van gebrek aan
vertrouwen

Gebrek aan vertrouwen rond
intellectueel eigendom...

investeren in de relatie met de groeibriljant.⁷⁴ De (regionale) overheid heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen dat deze kennisinstellingen toegankelijk blijven voor groeibriljanten met afwijkende visies.

Knelpunt: Netwerkfalen

Netwerkfalen kan worden gedefinieerd als: "het falen van een min of meer ideale verzameling van onderling verbonden actoren en organisaties om gewenste activiteiten te ontplooiën of ongewenste activiteiten stop te zetten".⁷⁵ Problemen met het ontplooiën van gewenste activiteiten kunnen ontstaan als er teveel partners zijn met verschillende meningen en belangen. Het is dan belangrijk om een gezamenlijke visie te ontwikkelen, op basis waarvan concrete samenwerkingsprojecten gestart kunnen worden. Dit kan op enig moment echter ook weer een probleem veroorzaken; als netwerken te sterk worden, is er risico op *lock-in*. Daarnaast kan er in een netwerk sprake zijn van onvoldoende vertrouwen tussen potentiële samenwerkingspartners, waardoor samenwerking niet of onvoldoende van de grond komt. Dit speelt vaak in innovatieve omgevingen. Er zijn hier twee oorzaken voor onvoldoende vertrouwen:⁷⁶

- "*He screwed me*";

Veel groeibriljanten zijn bang dat hun samenwerkingspartner er met cruciale kennis vandoor gaat. De uitdagers in de topsectoren noemen als redenen om niet te willen samenwerken zaken als "wil geen ongewenste kennisoverdracht", "willen zelf intellectueel eigendom hebben" en "slechte ervaringen uit het verleden".⁷⁷ De meest recente Global Innovation Barometer geeft als grootste knelpunten bij samenwerking: gebrek aan geheimhouding of IP-bescherming (64 procent), gebrek aan vertrouwen in de partner (47 procent) en kennis 'stelen' (45 procent).⁷⁸ Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat minder dan de helft van de ondervraagde bedrijven bereid is om de gezamenlijk gerealiseerde winsten of verliezen te delen. Dit probleem speelt vooral bij samenwerking tussen concurrenten.

- "*He screwed up*";

Niet alleen angst voor opportunistisch gedrag, maar ook angst dat de samenwerkingspartner ondanks alle goede bedoelingen niet competent blijkt, veroorzaakt een gebrek aan vertrouwen. Dit probleem speelt in het bijzonder tussen grote bedrijven (vaak de dominante spelers) en jonge groeibriljanten.⁷⁹ Groeibriljanten hebben vaak nog geen *track record*; het grote bedrijf is als eerste klant daarmee een *launching victim* (zie tekstkader). Daarnaast heeft de groeibriljant nauwelijks financiële buffers, hetgeen een continuïteitsrisico met zich meebrengt. Een barrière voor de groeibriljant

⁷⁴ Voorbeelden: http://nextgenautomobile.blogspot.nl/p/blog-page_9443.html; <http://www.stw.nl/sites/stw.nl/files/26-Microflow-5154-def-fotos.pdf>.

⁷⁵ Gebaseerd op Schrank en Whitford (2011) *The Anatomy of Network Failure*.

⁷⁶ Schrank en Whitford (2011) *The Anatomy of Network Failure*.

⁷⁷ Panteia/EIM (2013) *Samenwerkingkenmerken van challengers in de topsectoren*.

⁷⁸ GE en Strategy One (2013) *Global Innovation Barometer 2013 - een enquête onder 3.100 executives in 25 landen*.

⁷⁹ Gebaseerd op AIM Research (2007) *Dancing with Gorillas* en KPMG (2013) *New Horizons*.

...of in competenties van
samenwerkingspartner

is het probleem dat het grote bedrijf niet altijd beslissingsbevoegd is (besluiten vanuit het hoofdkantoor kunnen de lokale directeur overrulen en daarmee de samenwerking in gevaar brengen), waardoor afspraken niet altijd kunnen worden nagekomen. Ook de snelheid van besluitvorming ligt bij het grote bedrijf vaak lager dan bij de groeibriljant. Daarnaast speelt bij samenwerking tussen kleine en grote ondernemingen specifiek het probleem dat de mkb'er bang is dat hij een *acquisition target* wordt en/of dat hij volledig afhankelijk wordt van het grote bedrijf. Gebrek aan vertrouwen in de competentie van de partners speelt ook sterk bij *crossovers*. Omdat de partner uit een andere sector komt, is het moeilijk om de kwaliteit en betrouwbaarheid goed te beoordelen.

Launching victim

Geert Woerlee (directeur Feyecon): "Technologie is een hobby. Aan alleen technologie heb je niets; je hebt een product nodig dat verkocht wordt. Aan de andere kant heeft een product technologie nodig, dus daar komen de werelden bij elkaar. Ik ben dus altijd bezig met de markt/de toepassing en op zoek naar nieuwe kansen. Met nieuwe partners. De kunst is om goede partners te vinden en met goede mensen in zee te gaan. Daarnaast is het uitermate belangrijk om een *launching victim* te vinden, die het risico wil nemen om met een innovatief product te gaan werken. En daarna heb je nog een 'bedelrondje' nodig om het benodigde kapitaal op te halen."

Huidig beleid voor versterking van ecosystemen

In het bedrijvenbeleid wordt expliciet aandacht geschonken aan ambitieuze ondernemers ("*het beleid richt zich, conform het advies van de topteam, op ambitieuze ondernemers en snelgroeiende bedrijven*").⁸⁰ De uitwerking hiervan richt zich echter voornamelijk op de financieringsknelpunten. Aandacht voor de versterking van het ecosysteem is grotendeels gericht op de topsectoren, via de regeling 'MKB Innovatiestimulering Topsectoren' (de MIT-regeling) en via de MKB-loketten, die zijn bedoeld om mkb-ondernemingen te laten aansluiten bij de Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's). In de topsectoren investeren inmiddels ruim 1.500 bedrijven (waaronder veel mkb-ondernemingen) in de TKI's. Aan de MIT-regeling namen in 2013 ongeveer 1.700 mkb-ondernemingen deel. Ook namen tot en met 2013 jaarlijks ongeveer 1.300 mkb-ondernemingen deel aan de InnovatiePrestatie-Contracten; deze regeling is echter per 2014 volledig opgegaan in de MIT-regeling en is daarmee beperkt tot de topsectoren.

Daarnaast bereikt de KvK (voorheen Syntens) jaarlijks 20.000 innovatieve mkb-ondernemers met voorlichting of adviezen, waarbij de KvK steeds vaker de krachten bundelt met TNO. Ongeveer 4.000 mkb-ondernemingen zijn betrokken (geweest) bij RAAK-projecten

⁸⁰ Rijksoverheid (2011) Naar de top: het bedrijvenbeleid in actie(s), 13 september 2011. In de Rijksbegroting is als kengetal ook het percentage snelgroeiende bedrijven opgenomen.

Beleid voor ambitieus
ondernemerschap richt zich vooral
op financiering

Aandacht voor ecosysteem vooral
gericht op topsectoren

Specifieke aandacht voor
ecosysteem van groeibriljanten via
programma Groeiversneller en
nieuw netwerkiniatief NLevator

In de regio veel nuttige *accelerator*
programma's

Europees beleid heeft toenemende
focus op mkb

met hogescholen.⁸¹ In het nationale beleid is veel aandacht voor het faciliteren van internationale contacten, met een sterke focus op de topsectoren en op een beperkt aantal landen (met name opkomende markten). Honderden mkb-ondernemingen nemen jaarlijks deel aan handels- en innovatiemissies naar het buitenland.

Specifiek voor groeibriljanten zit de (nationale) beleidsaandacht, naast de eerdergenoemde financiële instrumenten, voornamelijk in het programma Groeiversneller en het nieuwe netwerkiniatief NLevator. Aan het programma Groeiversneller namen tot op heden ongeveer 190 mkb-ondernemers deel. Bij NLevator heeft het ministerie van Economische Zaken gekozen voor een nieuwe aanpak, waarbij het groeiondernemers en stakeholders faciliteert om het ecosysteem voor doorgroeiende ondernemingen zelf te versterken. Dit initiatief staat echter nog in de kinderschoenen.

In het regionale beleid is relatief meer aandacht voor de versterking van het ecosysteem. Dit beleid richt zich soms specifiek op bepaalde sectoren/thema's, maar steeds vaker richten regio's zich op bredere maatschappelijke thema's. Hiermee spelen zij een belangrijke rol in het stimuleren van *crossovers*. In enkele regio's, voornamelijk in de Randstad en in het bijzonder Amsterdam, worden de laatste jaren nuttige *accelerator* programma's gestart. Echter, in veel regio's zijn deze programma's er nog niet.

Ook de Europese Commissie biedt ondersteuning voor het mkb; 800 Nederlandse mkb-ondernemingen hebben bijvoorbeeld geparticipeerd in het Zevende Kaderprogramma. Het Europese beleid heeft vanaf 2014 een toenemende focus op mkb, en richt zich met name op financiering en netwerkvorming tussen actoren. Het is nog onduidelijk hoe de aansluiting op het nationaal en regionaal beleid vormgegeven gaat worden.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van het huidige beleid voor het versterken van ecosystemen. De tabel maakt enerzijds onderscheid naar het type instrument (gericht op individuele organisaties en gericht op het faciliteren van verbindingen) en anderzijds naar regionale overheden, de nationale overheid en de Europese Commissie. In bijlage 4 wordt een aantal instrumenten en programma's in meer detail toegelicht.

⁸¹ RAAK staat voor Regionale Aandacht en Actie voor Kenniscirculatie; zie ook bijlage 4.

Tabel 1 Beleidsinstrumenten voor versterking van het ecosysteem voor innovatie- en groeigeoriënteerde mkb-bedrijven*

Type	Regionaal beleid	Nationaal beleid	Internationaal beleid
Gericht op groeibriljant (kennis, informatie, vaardigheden)	<ul style="list-style-type: none"> • Incubators (bijv. YesDelft!) • Groeiprogramma's (bijv. Rockstart Accelerator, Go FastForward, VentureLab) • ROM's (Business Development support) • RAAK-MKB 	<ul style="list-style-type: none"> • Programma Groeiversneller • KvK (Voorlichting, Innovatiestimulering) • Starters International Business (Go Abroad, Well Prepared) • Postennetwerk (bijv. Innovatie Attachees) • TO2-instituten 	<ul style="list-style-type: none"> • IPR Helpdesk China** • Erasmus for Young Entrepreneurs** • European Network of Mentors for Women Entrepreneurs**
Gericht op verbindingen	<ul style="list-style-type: none"> • RAAK-MKB • Centers of Expertise/Centra voor Innovatief Vakmanschap • Innovatievouchers Overijssel/ Twentse MKB Kennisvouchers • Missies naar buitenland • Campussen1 (bijv. Polymer Science Park - Zwolle, Dairy Campus - Leeuwarden, Amsterdam Science Park, Bio Science Park – Leiden, High Tech Automotive Campus – Helmond, Chemelot – Sittard/Geleen) • Groeiprogramma's • ROM's (Innovatieprojecten) 	<ul style="list-style-type: none"> • MKB-Loket TKI's • MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT) • KvK clusterprojecten • NWO calls Topsectoren • TO2-instituten • Technologische Topinstituten (TIFN, DPI, M2i, TTiW, GG, Dinalog, Pharma, CTMM, BMM)*** • NLevator • Programma Groeiversneller • Postennetwerk (bijv. Innovatie Attachés) • Partners for International Business • Missies naar buitenland 	<ul style="list-style-type: none"> • SME Instrument • Eureka Eurostars • Eureka programma's • Horizon 2020 • Enterprise Europe Network • EIT KICs
Overig	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale prijzen (bijv. Venture-Lab Growth Award) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemerschapsonderwijs • Nationale awards 	

*: exclusief programma's en regelingen die specifiek op één thema gericht zijn (bijv. een sector of technologie)

** : onderdeel van het COSME-programma (2014-2020)

***: deze zijn momenteel in transitie

Analyse van het huidige beleid

Er is in Nederland geen gebrek aan aandacht in het beleid voor het stimuleren van innovatie bij mkb-ondernemingen en het faciliteren van verbindingen tussen mkb-ondernemingen onderling en met kennisinstellingen. Vooral regionale overheden investeren de laatste jaren veel in het versterken van het ecosysteem. Toch is er vanuit het perspectief van groeibriljanten een aantal zorgpunten:

- Zowel op Europees, nationaal als regionaal niveau wordt beleid ontwikkeld, en de afstemming hiertussen is nog niet optimaal;
- Het instrumentarium sluit niet altijd aan op de realiteit van groeibriljanten;
- Er zijn veel organisaties betrokken bij de uitvoering van het beleid.

Hieronder worden deze zorgpunten nader toegelicht.

Vanuit perspectief groeibriljanten
aantal zorgpunten in beleid

Groeibriljanten zien een veelheid aan programma's en regelingen

Groeibriljanten zijn gebaat bij flexibele arrangementen voor samenwerking

Afstemming tussen Europees, nationaal en regionaal beleid niet optimaal

Er is de laatste jaren veel aandacht besteed aan het stroomlijnen van het overheidsbeleid. Dit heeft ertoe geleid dat op nationaal niveau het beleidsinstrumentarium voor ondernemingen een stuk overzichtelijker geworden is. Het Europese beleid is per 2014 ingrijpend gewijzigd, en het moet nog blijken in hoeverre het instrumentarium helder is voor groeibriljanten. Over het regionale beleidsinstrumentarium is het lastig om een algemene uitspraak te doen; het beeld verschilt hier per regio.

Groeibriljanten hebben echter te maken met het feit dat het beleid op de drie niveaus niet optimaal op elkaar is afgestemd. Dit gebrek aan afstemming is zowel qua vormgeving van het instrumentarium (voorwaarden, procedures) als qua inhoud. In het nationale beleid is er de laatste jaren een tendens om het instrumentarium toe te spitsen op de topsectoren. Het Europese beleid, en in toenemende mate ook het regionale beleid, richt zich daarentegen meer op maatschappelijke thema's. Groeibriljanten zien hierdoor een veelheid aan regelingen en programma's, en ze hebben niet de tijd om zich hier uitgebreid in te verdiepen. Het risico is daarmee dat veel groeibriljanten al bij voorbaat afhaken, en hierdoor mogelijk nuttige ondersteuningsmogelijkheden laten liggen.

Instrumentarium sluit niet aan op realiteit groeibriljanten

De huidige instrumenten richten zich weliswaar op het oplossen van relevante knelpunten, maar de specifieke uitwerking van het instrumentarium sluit niet aan op de realiteit van groeibriljanten. Groeibriljanten zijn namelijk ondernemingen die:

- Geen medewerkers hebben vrijgesteld om subsidieaanvragen te doen;
- Moeilijk lang vooraf kunnen aangeven hoe hun innovatie- en groeitraject eruit zal zien;
- Geen tijd en capaciteit hebben om aan veel verschillende netwerken deel te nemen.

Groeibriljanten zijn gebaat bij flexibele, zo mogelijk kortcyclische, arrangementen voor samenwerking. In ogenschouw nemende dat veel groeibriljanten een korte maar heftige periode van groei en organisatorische verandering doormaken, moeten overheidsinterventies gericht op groeibriljanten hiermee rekening houden: "*Interventions focused on High Growth Firms need to be responsive to time-sensitive company needs, rather than prescribed according to the provider's schedule*".⁸²

De regionale, nationale en Europese overheden moeten er dus rekening mee houden dat groeibriljanten geen tijd en capaciteit hebben om uitgebreide en langdurige aanvraagprocedures te doorlopen; instrumenten voor groeibriljanten moeten snel, flexibel en efficiënt zijn, en de baten moeten in verhouding staan tot de aanvraagkosten. Het huidige beleid voldoet niet altijd aan deze criteria; een aanvraag voor een R&D-samenwerkingsproject in de MIT-regeling, met een slaagkans van ongeveer 30 procent en een maximale subsidie van 75.000 euro, is voor groeibriljanten niet interessant.⁸³

⁸² NESTA (2014) Increasing 'the vital 6 percent'.

⁸³ Zie ook bijlage 4.

Zogenaemde 'open innovatie'-omgevingen zoals het Polymer Science Park of de Chemelot Campus zijn voor hen veel geschikter. Specifiek van belang voor het faciliteren van samenwerking is de aanwezigheid van effectieve arrangementen ten aanzien van de omgang met intellectueel eigendom. In diverse omgevingen is hiermee al veel ervaring opgedaan.

Er zijn veel organisaties betrokken bij de uitvoering

Groeibriljanten hebben geen tijd om contacten met een groot aantal netwerken te onderhouden. Ze zijn gebaat bij een select aantal goede aanspreekpunten, waar ze terecht kunnen voor inhoudelijke kennis en het vinden van goede partners. Momenteel hebben groeibriljanten in Nederland echter te maken met diverse organisaties, zoals KvK, TKI's, ROM's, RVO, NWO, TO2-instituten, hogescholen en een aantal TTI's in transitie. Daarnaast zijn er nog private netwerken waarin groeibriljanten actief zijn, zoals ondernemerskringen en brancheorganisaties. Soms wordt er regionaal en/of sectoraal een nuttig centraal aanspreekpunt ingericht, zoals in de topsectoren Chemie (Top Chemie Δ) en Logistiek (Kennisdistributiecentra), maar dit is meer uitzondering dan regel.⁸⁴ Op zijn minst zouden de verschillende organisaties achter de schermen intensief moeten samenwerken, om de effectiviteit te vergroten. Dat dit kan, bewijst de Ierse overheid.⁸⁵

Dé nationale *one stop shop* is het recent gestarte Ondernemersplein, waarin de KvK, RVO en de Belastingdienst gezamenlijk optrekken om ondernemers te voorzien van informatie over wetgeving, belastingregels, subsidies en brancheverenigingen.⁸⁶ Het Ondernemersplein is een grote stap vooruit als het gaat om de voorziening van 'statische' informatie. Voor inhoudelijke vragen of voor het gericht zoeken naar geschikte partners, is het Ondernemersplein echter niet bedoeld.

⁸⁴ Zie <http://www.topchemie.nl/> en http://www.dinalog.nl/nl/science_and_education/knowledge_dc/.

⁸⁵ Zie Bodewes Beleidsadvies (2013) Ierland, een ecosysteem voor groeibedrijven. Als bijvoorbeeld een buitenlandse groeionderneming interesse heeft om zich te vestigen in Ierland, werken de Ierse NFIA en NWO intensief samen om een goede propositie aan te bieden aan deze buitenlandse groeionderneming.

⁸⁶ Zie <http://www.ondernemersplein.nl/over-ondernemersplein/>.

5

Conclusies en aanbevelingen

Groeibriljanten zorgen voor economische groei

Een goed functionerend ecosysteem versterkt het innovatie- en groeivermogen

Zowel de regionale als nationale overheid heeft een rol in het versterken van het ecosysteem

Conclusies

Het zijn innovatieve ondernemingen met de potentie en ambitie om (internationaal) te groeien, die zullen gaan zorgen voor economische groei in Nederland. Groeibriljanten zijn als groep niet af te bakenen aan de hand van eigenschappen als leeftijd, omvang en sector, maar kunnen wel worden gevonden met hulp van anderen (vooral ervaren ondernemers en investeerders). Er zijn diverse innovatie- en groei *awards* met een jury van ervaren ondernemers, waarin groeibriljanten ontdekt worden. Aangevuld met een analyse van de investeringsportfolio's van ROM's en private investeringsfondsen, kan een groot deel van de Nederlandse groeibriljanten in kaart gebracht worden. Deze groeibriljanten gaan niet allemaal het grote succes bereiken, maar degenen die het wel doen en doorgroeien naar grotere ondernemingen die marktleider zijn in hun markt, zijn de ware sterren van de Nederlandse economie. Het probleem in Nederland is echter dat te weinig groeibriljanten doorgroeien.

Het innovatie- en groeivermogen van groeibriljanten wordt bepaald door vele interne en externe factoren, zoals een goede strategie, toegang tot nieuwe kennis, een goede organisatie, toegang tot financiering en toegang tot internationale markten. Aan al deze aspecten draagt het netwerk van een onderneming bij. In een goed functionerend ecosysteem vindt een groeibriljant snel de juiste partner(s) die kan (kunnen) helpen bij het vergroten van het innovatie- en groeivermogen. Het ecosysteem in Nederland kan verbeterd worden door (innovatie)samenwerking tussen groeibriljanten en (internationale) klanten, complementoren en concurrenten te stimuleren. Hierbij spelen universiteiten, TKI's, TO2-instituten en hogescholen een belangrijke rol.

De overheid, zowel nationaal als regionaal, heeft naast de verantwoordelijkheid voor goede randvoorwaarden voor innovatie en groeigericht ondernemerschap, ook een rol in het versterken van het ecosysteem waarin groeibriljanten opereren. Deze rol is gelegitimeerd vanuit de theorie van netwerkfalen. Er is momenteel veel beleid dat invloed heeft op de werking van ecosystemen. Het beleid wordt zowel op regionaal, nationaal als Europees niveau vormgegeven, en is nog niet optimaal op elkaar afgestemd. Ook de uitvoering ligt bij diverse organisaties. Groeibriljanten hebben hierdoor te maken met een veelheid aan programma's, regelingen en uitvoeringsorganisaties. De instrumenten zijn ook niet altijd ingericht conform de wensen en behoeften van groeibriljanten, die behoefte hebben aan instrumenten die snel, flexibel en efficiënt zijn.

Aanbevelingen

Zonder het belang van goede randvoorwaarden te ontkennen, meent de raad dat er in het versterken van het ecosysteem voor groeibriljanten nog veel winst te behalen valt. De raad geeft daarvoor in dit advies de volgende vijf aanbevelingen:

1. Zet groeibriljanten in de etalage;
2. Koester succesvolle groeibriljanten ook na hun eerste succes;
3. Erken het belang van groeibriljanten;
4. Versterk het ecosysteem voor groeibriljanten;
5. Verbeter de uitvoering: proactief en *no wrong door*.

Aanbeveling 1: Zet groeibriljanten in de etalage

Groeibriljanten moeten in de etalage gezet worden. Dit helpt de groeibriljanten zelf, maar belangrijker nog is dat hiermee rolmodellen worden gecreëerd, die inspiratie en ambitie geven aan andere mkb-ondernemingen (groeibriljanten en mogelijk toekomstige groeibriljanten). Het kan ook helpen bij het aantrekken van buitenlandse groeibriljanten (zoals in Ierland gebeurt). Besteed in de externe communicatie (bijvoorbeeld door RVO, KvK en ROM's) niet alleen aandacht aan innovatie (succes), maar minstens zoveel aan ondernemerschap met passie dat leidt tot groei en succesvol (internationaal) ondernemen.

Aanbeveling 2: Koester succesvolle groeibriljanten ook na hun eerste succes

Koester succesvolle groeibriljanten ook na hun eerste succes. Een van de meest waardevolle aspecten van een succesvol *entrepreneurial* ecosysteem is de aanwezigheid van ervaren succesvolle ondernemers; ondernemers die ervaring hebben opgebouwd met het starten en groeien van ondernemingen, en deze ervaring opnieuw inzetten ten behoeve van andere groeibriljanten in hun regio of land. Zij zijn de helden van het ecosysteem, en verdienen volop waardering te krijgen. Streef er dus naar dat ervaren succesvolle ondernemers zich in (blijven) zetten voor het Nederlandse ecosysteem, bijvoorbeeld als mentor of informele investeerder; analyseer hun motivaties en belemmeringen om dit wel of niet te doen, en ontwikkel beleid dat hun bijdrage optimaliseert. Stel daartoe een *task-force* Ambitieuze Ondernemerschap in en vraag hen om, eventueel samen met de topsectoren, een agenda of actieplan Ambitieuze Ondernemerschap op te stellen.

Aanbeveling 3: Erken het belang van groeibriljanten

Erken het belang van groeibriljanten en zorg dat groeibriljanten altijd op de beleidsagenda staan, ook in economisch betere tijden. Wees trots op groeibriljanten en laat het belang van groeigericht ondernemerschap duidelijk zichtbaar terugkomen in de beleidsdoelen, zowel bij de nationale overheid als bij regionale overheden. Als voorbeeld noemt de raad:

- Stel een *target* voor het aantal ondernemingen dat deelneemt aan een accelerator programma;⁸⁷
- Richt de ondersteuning voor starters meer op ondernemingen die de potentie en

⁸⁷ Het Verenigd Koninkrijk stelde zich in 2012 als doel om ten minste 26.000 ondernemingen te laten deelnemen aan een growth accelerator programma. Zie <https://www.gov.uk/government/news/growthaccelerator-for-small-businesses>.

Creëer rolmodellen

Benut ervaring van succesvolle groeibriljanten

Laat groeibriljanten altijd op de beleidsagenda staan

Stimuleer samenwerking tussen
groeibriljanten en (internationale)
klanten, 'complementoren' en
concurrenten...

ambitie hebben om door te groeien, en ondersteun hen, waar nodig, ook in de fase van groei;

- Zorg in het onderwijs voor meer focus op groeigericht ondernemerschap in plaats van ondernemerschap in het algemeen;⁸⁸
- Stel het aantrekken van groeigerichte buitenlandse ondernemingen expliciet als doel voor de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA);⁸⁹
- Laat de ROM's het bevorderen van groeigericht ondernemerschap expliciet als taak op zich nemen.⁹⁰

Aanbeveling 4: Versterk het ecosysteem voor groeibriljanten

Het ecosysteem voor groeibriljanten kan verbeterd worden door (innovatie)samenwerking tussen groeibriljanten en (internationale) klanten, complementoren en concurrenten te stimuleren. Hierbij kunnen universiteiten, TKI's, TO2-instituten en hogescholen een belangrijke rol spelen. De raad adviseert de nationale overheid en regionale overheden om volop in te zetten op de versterking van het ecosysteem voor groeibriljanten. Richt het beleidsinstrumentarium zodanig in, dat ze samenwerking met klanten, complementoren en concurrenten faciliteert en daarbij de relevante knelpunten (zoals op het terrein van intellectueel eigendom) oplost. Formuleer meetbare resultaten in groei en pas die toe.

Zowel nationaal als regionaal beleid is hiervoor relevant. Het instrumentarium moet hiervoor wel worden toegesneden op de wensen en behoeften van groeibriljanten: eenvoudig, snel en zo dicht mogelijk bij de ondernemer (dus regionaal waar mogelijk). Vermijd complexe aanvraagprocedures met een lage slaagkans en beperkte budgetten; belangrijk is dat aanvragen gedaan kunnen worden zonder subsidieadviseur en verplichtingen die leiden tot het produceren van veel papierwerk. De potentiële baten moeten voor groeibriljanten in verhouding staan tot de kosten. Streef naar eenvoudige en flexibele arrangementen om samenwerking van groeibriljanten met relevante partners te bevorderen, en verschuif waar mogelijk de focus van nationale instrumenten in de richting van regionale instrumenten.

De raad denkt hierbij vooral aan snelle, flexibele en efficiënte arrangementen zoals:

- 'open innovatie'-omgevingen (zoals Polymer Science Park en Chemelot Campus);
- regionale groeiversneller programma's (met *peer-to-peer coaching*, zoals Rockstart Accelerator en Go FastForward);
- innovatiehubs bij hogescholen;

⁸⁸ De 'Agenda #StartupNL' van VVD-kamerlid Lucas zal een goede bijdrage leveren aan een startersbeleid dat meer gericht is op het bevorderen van groeigericht ondernemerschap. Ten aanzien van het onderwijs sluit de AWT zich aan bij het advies van de Onderwijsraad (2013) Onderwijs in ondernemerschap, waarin wordt geadviseerd om naast een ondernemende houding en ondernemende vaardigheden, ook prestatiegerichtheid meer aandacht te geven in het hoger onderwijs.

⁸⁹ De Ierse overheid promoot Ierland als een geschikt land voor groeiende bedrijven. De Ierse Industrial Development Agency heeft een speciale Emerging Business Unit, gericht op het aantrekken van groeibriljanten.

⁹⁰ Nu zijn de taken van de ROM's: investeringsbevordering, ontwikkeling en innovatie bevorderen, participatie en beheer, herstructurering en ontwikkeling van bedrijventerreinen. Het bevorderen van groei is nu onderdeel van 'participatie en beheer', maar zou als een overkoepelende taak gehanteerd moeten worden.

...via snelle, flexibele en efficiënte
arrangementen...

- een garantiefaciliteit voor *launching victims*;
- ondersteuning bij toegang tot internationale partners en markten (via deelname aan handelsmissies of ondersteuning door de Innovatie Attachés).

De meeste bovenstaande arrangementen bestaan al, maar verdienen meer aandacht in het nationale beleid. Hieronder lichten we een aantal arrangementen toe.

...zoals 'open innovatie'-
omgevingen...

'Open innovatie'-omgevingen

Bekende 'open innovatie'-omgevingen (vaak campus genoemd) zijn de High Tech Campus (Eindhoven), de Chemelot Campus (Sittard/Geleen), Bio Science Park (Leiden) en Kennispark Twente (Enschede). De meeste 'open innovatie'-omgevingen worden door regionale overheden, universiteiten en (grote) bedrijven gefinancierd. Veel initiatieven zijn van nationaal belang en sluiten uitstekend aan op nationale prioriteiten, zoals topsectoren. De nationale overheid kan deze regionale initiatieven sterker ondersteunen en verbindingen naar andere regio's stimuleren.

...en regionale groeiversneller
programma's

Regionale groeiversnellers

Er is in Nederland ruimte voor meer regionale *peer-to-peer coachings*programma's voor groeibriljanten. De ROM's kunnen hier een sleutelrol spelen, in afstemming met de nationale overheid. Als model denkt de raad aan een regionale en lichtere versie van het programma Groeiversneller. Inspiratie kan worden gevonden in de wijze waarop in Vlaanderen de Gazellesprong is opgezet. Hierbij zijn acht regionale platformen aangesloten die potentiële 'gazellen' opsporen en selecteren, die vervolgens vanuit nationale instrumenten worden ondersteund (zie ook bijlage 4).

Garantiefaciliteit voor *launching victims*

Innovatiesamenwerking met klanten kan worden bevorderd door het risico dat de eerste klant (*launching victim*) neemt, te reduceren via een garantiefaciliteit in de stijl van de 'Garantiefaciliteit InnoWATOR'. Deze garantiefaciliteit werd in 2009 ontwikkeld voor het innovatieprogramma Watertechnologie, maar wordt sinds 2011 niet meer gebruikt.

Bouw relaties op met groeibriljanten
en benader hen proactief

Aanbeveling 5: Verbeter de uitvoering – proactief en *No wrong door*

Het versterken van het ecosysteem voor groeibriljanten vraagt om een andere houding van de overheden. Waar traditioneel beleid vooral *transaction based* en reactief is (wet- en regelgeving, subsidieregelingen), is voor groeibriljanten meer *relation based* en proactief beleid nodig. Groeibriljanten moeten in kaart gebracht worden, er moet een relatie met hen worden opgebouwd en ze moeten vervolgens proactief worden gewezen op relevante ondersteuningsmogelijkheden en kansen die zich voordoen; denk aan attentering op interessante bijeenkomsten, relevante *calls* in Horizon 2020, buitenlandse missies, relevante campussen, (regionale) groeiversneller programma's, nieuwe *calls* voor de topsectoren, etcetera.

Laat alle betrokken organisaties
achter de schermen intensief
samenwerken

Op dit moment zijn veel organisaties betrokken bij de uitvoering van het beleid: RVO, KvK, TKI's, TO2-instituten, NWO, STW, ROM's, hogescholen, etcetera. De overheid moet zichzelf beter organiseren als zij toegevoegde waarde wil leveren aan groeibriljanten. Er moet coördinatie komen in de ondersteuning voor groeibriljanten: op zijn minst werken de organisaties achter de schermen intensief samen onder het motto *no wrong door*. Dit kan alleen als de nationale en regionale overheid intensiever samen gaan werken met andere relevante organisaties, vanuit een gelijkwaardige rol en gezamenlijk belang. De overheid moet hierbij het voortouw nemen. Zij moet ervoor zorgen dat op basis van collectieve *intelligence* groeibriljanten geïdentificeerd worden, en deze *intelligence* tussen de betrokken organisaties gedeeld wordt. Zorg er bijvoorbeeld voor dat de groeibriljanten waarin de ROM's participeren op het netvlies staan van iedereen die een rol heeft in de ondersteuning van ondernemingen, zowel bij de RVO, KvK, TO2-instituten, TKI's en hogescholen, als bij de andere onderdelen van de ROM's zelf.

Aldus vastgesteld te Den Haag, maart 2014

prof.dr. U. Rosenthal (voorzitter)

dr. D.J.M. Corbey (secretaris)

b1 Adviesvraag

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) is de motor van de Nederlandse economie. Groei, van toegevoegde waarde en werkgelegenheid, zal in de komende jaren vooral moeten komen vanuit het mkb. Grote kansen worden gezien (bijvoorbeeld door MKB-Nederland) in een stijging van de export door het mkb, vooral naar de opkomende markten. Maar ook binnen Nederland liggen kansen, bijvoorbeeld door als toeleverancier via innovatie bij te dragen aan productiviteitsverhogingen en daarmee economische groei. Het verhogen van het (internationale) concurrentievermogen van het mkb (via innovatie) en daarmee het vergroten van de exportkansen van het mkb is daarom een belangrijk doel van het economisch beleid.

Hét mkb bestaat niet. Het beleid om mkb te ondersteunen zal daarom rekening moeten houden met de grote diversiteit binnen de ruim 1,2 miljoen mkb-ondernemingen. R&D-intensieve bedrijven hebben een andere behoefte aan beleidsondersteuning dan bijvoorbeeld innovatieve bedrijven die niet aan R&D doen of bedrijven die (nog) niet innovatief zijn, maar wel exporteren. Starters die (snel) willen groeien hebben andere knelpunten dan bedrijven die al wat ouder zijn en gestaag willen groeien of zich willen handhaven bij toenemende internationale concurrentie. Een toeleverancier in een internationale waardeketen loopt tegen andere problemen aan dan een eindproducent.

Er is al veel beleid voor mkb-ondernemingen. In de topsectoren investeren ruim 1.500 bedrijven in de Topconsortia voor Kennis en Innovatie; ongeveer 16.000 mkb-ondernemingen krijgen jaarlijks fiscale aftrek van R&D-loonkosten via de WBSO; per jaar nemen ongeveer 1.300 mkb-ondernemingen deel aan de InnovatiePrestatieContracten; Syntens bereikt jaarlijks 20.000 innovatieve mkb-ondernemers met voorlichting of adviezen, waarbij Syntens steeds vaker de krachten bundelt met TNO; ruim 140 mkb-ondernemers nemen deel aan het programma Groeiversneller voor ambitieuze ondernemingen; honderden mkb-ondernemingen nemen jaarlijks deel aan handels- en innovatiemissies naar het buitenland; jaarlijks zijn ongeveer 4.000 mkb ondernemingen betrokken bij RAAK-projecten met hogescholen; etcetera. Ook op regionaal niveau ontstaan steeds meer regelingen en programma's gericht op het (innovatieve) mkb. En tenslotte biedt ook Europa ondersteuning voor het mkb; 700 Nederlandse mkb-ondernemingen hebben bijvoorbeeld geparticipeerd in het Zevende Kaderprogramma.

Er is een groeiende aandacht voor het mkb in het beleid, in de verwachting dat daarmee de Nederlandse kenniseconomie wordt versterkt. Tegen de achtergrond van de economische crisis en de steeds beperktere overheidsmiddelen voor ondersteuning van het mkb, is het verstandig om te doordenken hoe het Nederlandse mkb innovatiever en sterker kan worden, en wat de overheid zou moeten doen om daarbij te helpen. Van belang hierbij is rekening te houden met de verschillende typen mkb-ondernemingen en de wijze waarop hun innovatie- en groeivermogen kan worden verbeterd. Maar ook

vragen in hoeverre hun ondernemersvaardigheden, inzet van *human capital* en kennis daarvoor toereikend zijn; hoe doen de Nederlandse mkb'ers het daarin ten opzichte van andere landen en hoe kunnen mkb-ondernemingen in samenwerkingsverband hun innovatie- en groeivermogen ontwikkelen? Hoe kunnen ze gezamenlijk met anderen tot strategieën komen, bijvoorbeeld in de waardeketen of in topsectorenverband? Is het beleid op de voor het mkb relevante beleidsterreinen (met name innovatie, ondernemerschap, wetenschap, onderwijs en internationalisering) bewezen nuttig voor versterking van het mkb? Inverteert het mkb zelf voldoende in deze benutting?

De hoofdvraag die de minister van Economische Zaken en de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de AWT stellen is: *Hoe kan het innovatie- en groeivermogen van het mkb worden versterkt en welke rol kan de overheid daarbij spelen?*

Meer specifiek vragen de minister van Economische Zaken en de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de AWT om in te gaan op de volgende subvragen:

- Welke knelpunten ondervindt het mkb op dit moment bij innovatie en groei? In welke mate verschillen deze knelpunten voor verschillende typen mkb-ondernemingen?
- Hoe kan innovatief groeiend ondernemerschap gestimuleerd worden? Wat is daarbij de rol van de overheid en wat is de rol van de bedrijven zelf? Wat is de relatie tussen innovatief ondernemerschap en internationalisering van het mkb?
- Hoe kan de aansluiting van het mkb op het topsectorenbeleid verbeterd worden? Hoe kan het regionale en Europese beleid hierin een versterkende rol spelen?
- Op welke wijze kan het mkb optimaal gebruik maken van de beschikbare toegang tot kennisontwikkeling, zoals bijvoorbeeld het praktijkgericht onderzoek van hogescholen, waarin de overheid extra investeert?

b2

Geraadpleegde bronnen

Literatuur

- Accenture (2013) Cross-industry ecosystems – Growth outside the box, C. Vazier, Outlook 2013, no. 1.
- Adner, R. en R. Kapoor (2010) Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations, Strategic Management Journal, vol. 31, pp. 306-333.
- Agentschap NL (2011) Hoe de Nederlandse economie haar kenniswerkers behield. Ervaringen uit kenniswerkers projecten, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, juli 2011.
- AIM Research (2007) Dancing with gorillas: How SMEs can go global by forging links with MNCs, Dr Shameen Prashantham.
- AWT (2006) Opening van zaken. Beleid voor Open Innovatie, advies nr. 68.
- AWT (2011) Kapitale kansen. Slim geld voor ambitieuze ondernemers, advies nr. 76.
- AWT (2012) Briefadvies: Ambitieuze ondernemers verdienen een ambitieuze overheid, 14 maart 2012.
- AWT (2012) Diensten Waarderen, advies nr. 79.
- AWT (2013) Briefadvies: Eerste observaties uit de 'Balans van de topsectoren', 26 september 2013.
- AWT (2013) Kiezen voor kenniswerkers. Vaardigheden op de arbeidsmarkt voor kenniswerkers, advies nr. 81.
- AWT (2013) Waarde creëren uit maatschappelijke uitdagingen, advies nr. 82.
- AWT (2014) De kracht van sociale innovatie, advies nr. 84.
- Bay Area Council Economic Institute (2012) Technology Works: High-Tech Employment and Wages in the United States, A Bay Area Council Economic Institute Report commissioned by Engine Advocacy, December 2012.
- Berlo, I. van en H. Jansen (2013) Innoveer! Groeimodel voor het MKB – HBO editie, uitgave Syntens Innovatiecentrum.
- Bodewes Beleidsadvies (2013) Ierland, een ecosysteem voor groeiende bedrijven, notitie in opdracht van AWT, 19 december 2013.
- Boston Consulting Group (2012) NL 2030: Contouren van een nieuw verdienmodel voor Nederland.
- Brown, R. en S. Mawson (2013) Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 Iss: 2, pp. 279 – 295.
- CBS (2013) Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2013.
- CPB (2010) Exports and productivity selection effects for Dutch firms, H. Kox and H. Rojas-Romagosa, CPB Discussion Paper no. 143, maart 2010.
- CPB (2013) Decemberraming 2013: economische vooruitzichten 2014, CPB Policy Brief 2013/09.
- Cooke, P., Clifton, N. en M. Oleaga (2010) Social capital, firm embeddedness and re-

- gional development, *Regional Studies*, 39:8, pp. 1065-1077.
- DAMVAD (2013) *The Impact of EUREKA in the Netherlands*, Prepared by DAMVAD for Agentschap NL.
 - Decisio (2010) *Evaluatie Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen: Effectiviteit & efficiëntie*, 4 augustus 2010.
 - Deloitte (2013) *Mid Market Monitor 2013 – Over groeiverwachting en cybercrime*.
 - Dialogic (2013) *Driemeting Syntens: evaluatie 2007-2011*, in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, publicatienummer 2012.060-1247, Utrecht, 28 maart 2013.
 - EIM (2005) *De bron van vernieuwing: rol van netwerken bij innovaties in het MKB*, rapportnr. A200411, Zoetermeer, februari 2005.
 - EIM (2008) *Meer en beter ondernemerschap: Beleidsdoorlichting Ondernemerschapbeleid*, Ministerie van Economische Zaken 2003-2007, Zoetermeer, 21 augustus 2008.
 - Erken, H.P.G. (2008) *Productivity, R&D and Entrepreneurship*, ERIM PhD Series in Research in Management, 147.
 - Essen, C. van en J. Meijaard (2009) *Springen over de grens: Praktijkcases van Nederlands ondernemerschap in een globaliserende economie*, Koninklijke Van Gorcum/ Stichting Management Studies.
 - Eurogroup Consulting (2012) *Industrialization in Europe: growth is only the result but size is the goal*, an opened letter to Mr Barroso, President of the European Commission, Paris, December 2012.
 - GE & Strategy One (2013) *GE Global Innovation Barometer 2013*.
 - Habets, M.J.M. (2012) *COMPLEMENTORS: Their Effects on New Value Creation by SMEs in the Dutch Printing Industry*, dissertation.
 - HBO-raad (2010) *Feiten en cijfers: praktijkgericht onderzoek aan hogescholen*, HBO-raad, vereniging van hogescholen, april 2010.
 - HBO-raad (2012) *Informatiedocument Centres of Expertise*, HBO-raad, vereniging van hogescholen, 11 december 2012.
 - ING (2013) *Internationale groeikansen: de visie van MKB-ondernemers*.
 - Jack, S. en A. Anderson (2002) *The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 467-487.
 - Jacobs, B. en J. Theeuwes (2004) *Innovatie in Nederland: De markt draait en de overheid faalt*, in: *Innovatie in Nederland: De markt draait en de overheid faalt (hfst 7)*, Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde, Preadviezen 2004, onder redactie van Dr. B. Jacobs en prof. dr. J. J. M. Theeuwes.
 - KPMG & Telstra (2012) *Cross industry innovation 2012 – the secret may well be in another industry*.
 - KPMG (2013) *New Horizons – De potentie van samenwerking tussen startups en grote ondernemingen*.
 - Lisbon European Council (2000) *Presidency Conclusions*, 23 & 24 maart 2000.
 - Magis (2013) *Klantgerichtheid in 2013 centraal bij topbedrijven*, Onderzoek naar de strategische marketingbehoefte van de snelst groeiende en meest innovatieve Nederlandse bedrijven, Magis Marketing & Research.

- McKinsey (2010) The Productivity Imperative, McKinsey Quarterly, June 2010.
- Ministerie van Economische Zaken (2013) Brief aan de Tweede Kamer, betreffende: Uw verzoek van 3 oktober 2013 om reactie op bericht "Nieuwe subsidiebureaucratie drijft innovatieve ondernemers tot wanhoop", 18 november 2013.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2001) Bestuurlijk arrangement Lectoren en Kenniskringen in het hbo, brief aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 31 oktober 2001.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011) Kwaliteit in verscheidenheid. Strategische agenda voor hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap, augustus 2011.
- Nahapiet, J. en S. Ghoshal (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2 (April 1998), pp. 242-266.
- NESTA (2009) Measuring business growth: High-growth firms and their contribution to employment in the UK, Research Report, October 2009.
- NESTA (2009) The vital 6 per cent: How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs, Research Report, October 2009.
- NESTA (2014) Increasing 'The Vital 6 Percent': Designing Effective Public Policy to Support High Growth Firms.
- Nootboom, B. (1994) Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence.
- NRC (2013) Een ondernemende staat, die innoveert, 2&3 februari 2013.
- OECD (2001) Innovative Networks: Co-operation in National Innovation Systems, OECD Publishing, doi: 10.1787/9789264195660-en.
- OECD (2013) An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms, Final Report, prepared by the OECD Local Economic and Employment Development Programme in collaboration with the Danish Business Authority, March 2013.
- OECD (2013) Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship. Summary Report of an International Workshop Organised by the OECD and the Netherlands Ministry of Economic Affairs, The Hague, 7 november 2013.
- Onderwijsraad (2013) Onderwijs in ondernemerschap, advies, 27 juni 2013.
- Onderzoeksbureau MIR (2013) Benchmark Groeigericht Ondernemerschap: patronen in groeigericht ondernemerschap en hun relatie met zgn. raamwerkcondities voor Nederland, 7 benchmarklanden en 35 landen als referentiegroep, in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, J. Meijaard, 14 juni 2013.
- Panteia/EIM (2009) Review: internationalisering van het Nederlandse MKB – een inventarisatie van EIM-onderzoek, rapportnr. A200908, Zoetermeer, 18 juni 2009.
- Panteia/EIM (2010) Maatstaf exportpotentieel: haalbaarheidsonderzoek, Zoetermeer, 15 oktober 2010.
- Panteia/EIM (2011) Arbeidsproductiviteitstrend in klein-, midden- en grootbedrijf 1995-2015: een meso-economische benadering, rapportnr. A201109, Zoetermeer, augustus 2011.
- Panteia/EIM (2011) Visie op China: hoe internationaal actieve en innovatieve bedrijven

- uit Nederland denken over China, Zoetermeer, 14 oktober 2011.
- Panteia/EIM (2012) Meer snelgroeiende bedrijven en meer krimpende bedrijven in Nederland, rapportnr. M201218, Zoetermeer, november 2012.
 - Panteia/EIM (2012) Snelle groeiers in de topsectoren, rapportnr. M201201, Zoetermeer, januari 2012.
 - Panteia/EIM (2013) (Aankomende en opkomende) challengers in de topsectoren, december 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014 - Update september, rapportnr. A201347, Zoetermeer, september 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012, rapportnr. A201337, Zoetermeer, 5 juli 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Challengers: hun kenmerken en succesfactoren, rapportnummer A201311, Zoetermeer, 4 maart 2013.
 - Panteia/EIM (2013) De innovativiteit van het MKB in 2013, rapportnr. A201346, Zoetermeer, september 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Innovatie en internationalisering in het MKB, rapportnr. A201351, Zoetermeer, oktober 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Innovatie in het MKB – ontwikkelingen in de periode 2002-2013, rapportnr. A201350, Zoetermeer, oktober 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Kleinschalig Ondernemen 2013: Structuur en ontwikkeling van het Nederlandse MKB, Zoetermeer, mei 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Samenwerkingkenmerken van challengers in de topsectoren, december 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Topsectoren in beeld: Internationale oriëntatie topsectoren, rapportnr. A201333, Zoetermeer, juli 2013.
 - Panteia/EIM (2013) Topsectoren: beeld en ontwikkeling, rapportnr. A201319, Zoetermeer, april 2013.
 - Praag, C.M. van en P.H. Versloot (2007) What is the Value of Entrepreneurship? A review of recent research, IZA Discussion Paper No. 3014, august 2007.
 - Praag, C.M. van, G. van Dijk, G. de Wit en M. Pasaribu (2009) Waarom groeien sommige bedrijven sneller dan andere? Amsterdam Centre for Entrepreneurship/EIM
 - PWC (2013) Global Innovation Survey 2013 – The Netherlands, infographic of Dutch results.
 - Rabobank (2013) Cijfers & Trends mkb-visie: meer kansen door samen te vernieuwen, 38e jaargang, oktober 2013.
 - Rijksoverheid (2011) Naar de top: het bedrijvenbeleid in actie(s), 13 september 2011.
 - Rijksoverheid (2013) Rijksbegroting 2014 xiii Economische Zaken.
 - Rijksoverheid (2013) Rijksjaarverslag 2012.
 - Schrank, A. en J. Whitford (2011) The Anatomy of Network Failure, Sociological Theory 29:3, september 2011.
 - Schumpeter, J. (1935) The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
 - Simon, H. (2009) Hidden Champions van de 21e eeuw: successtrategieën van onbe-

- kende wereldmarktleiders, A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht.
- Stam, E. (2014) The Dutch Entrepreneurial System, rapport voor het Ministerie van Economische Zaken, verschijnt april 2014.
 - Stam, E. en A. Van Stel (2009) Types of Entrepreneurship and Economic Growth, UNU-MERIT Working Paper Series 049, United Nations University, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology.
 - Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. & Jaspers, F. (2012) Ambitious Entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy, The Hague: Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT).
 - Stam, E., Hartog, C., Stel, A. van en R. Thurik (2010) Ambitious entrepreneurship, high-growth firms and macroeconomic growth, EIM Research Report, Zoetermeer, January 2010.
 - Stichting Innovatie Alliantie (2009) RAAK! Beleidsevaluatie: 2005-2008, juni 2009.
 - Technopolis (2012) Eindevaluatie Technopartner, december 2012.
 - Technopolis (2013) Stakeholderconsultatie Programma Groeiversneller, eindrapport, 13 december 2013.
 - The Lisbon Council (2011) The rise of the micro-multinational: How Freelancers and Technology-Savvy Start-Ups Are Driving Growth, Jobs and Innovation, by Ann Mettler and Anthony D. Williams, Lisbon Council Policy Brief, Vol. V, No. 2.
 - Tornado Insider (2013) Nederlands investeringsklimaat voor Technostarters: 7-meting, in opdracht van Agentschap NL, april 2013.
 - Tweede Kamer der Staten-Generaal (2010) Beleidsdoorlichting Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Vergaderjaar 2009-2010, Kamerstuk 31511 nr. 5, 7 april 2010.
 - Tweede Kamer der Staten-Generaal (2013) Modernisering Nederlandse diplomatie, Vergaderjaar 2012-2013, Kamerstuk 32734 nr. 15, 28 juni 2013.
 - Tweede Kamer der Staten-Generaal (2013) Subsidiebeleid Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Vergaderjaar 2012-2013, Kamerstuk 33650 nr. 1, 30 mei 2013.
 - Veen, M. van der, Bremer, R. van den en B. Tuentler (2013) Ondernemersbehoeften bij groei: Een onderzoek naar knelpunten en behoeften in het MKB, intern rapport van de Kamer van Koophandel, 21 augustus 2013.
 - Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, K. en A. Salkever (2009) The Anatomy of an Entrepreneur: Making of a Successful Entrepreneur, Kauffman Foundation Small Research Projects Research Paper No. 2, November 2009.
 - Westlund, H. en F. Adam (2010) Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 Studies, European Planning Studies Vol. 18, No. 6, June 2010.
 - World Economic Forum (2013) Global Competitiveness Index 2013.
 - WRR (2008) Innovatie Vernieuwd: Opening in Viervoud, Amsterdam University Press.
 - WRR (2013) Naar een lerende economie: Investeren in het vermogen van Nederland, WRR-rapport nr. 90, Amsterdam University Press, Amsterdam 2013.

Websites

- <http://www.mt.nl/157/23105/magazine/de-bugaboo.html>
- <http://www.mt.nl/544/gamechangers-2013/list/574-max-barenbrug.html>
- <http://www.sprout.nl/316/dossier/346/61396/groeistrategie/quooker-wil-naar-100-miljoen.html>
- <http://www.mt.nl/544/gamechangers-2013/list/600-walter-en-niels-peteri.html>
- <http://www.quooker.nl/nl/nieuws/pers/message/Quooker+door+Ernst+%26+Young+v+erkozen+tot+Entrepreneur+of+the+Year/1>
- <http://www.sprout.nl/316/dossier/346/70674/groeistrategie/de-koerswijziging-van-senz-umbrellas.html>
- <http://benelux.koppertcress.com/content/cressformation>
- <http://fd.nl/ondernemen/entrepreneur/wereldveroveraars/rob-baan/>
- <http://www.sprout.nl/1/79048/home/hoe-ik-de-tuinbouwsector-opschud.html>
- <http://www.sglconcept.com/en/about-us.html>
- <http://www.essma.eu/en/news/item/135-sgl-stadium-grow-lighting-by-jennifer-van-vuuren>
- <http://www.alsi-international.com>
- http://www.alsi-international.com/files/persbericht_alsi_-_marktleder_met_12-inch_laserdicing.pdf
- http://www.alsi-international.com/files/article_link_magazine_15_feb_2011.pdf
- <http://www.sprout.nl/317/77649/champs/de-50-snelste-techies-van-2013.html?order=8>
- <http://www.emerce.nl/nieuws/clansman-orienteert-zich-nieuwe-strategisch-partner>
- <http://www.clansman.nl/wp-content/uploads/2011/10/krantenartikel-8-oktober-2011.pdf>
- <http://fd.nl/ondernemen/entrepreneur/935724-1304/gratis-producten-weggeven-is-een-nieuwe-niche-voor-marketeers>
- <http://www.foodcase.nl>
- <http://www.mt.nl/542/gamechangers>
- <http://www.challengerday.nl/challenger50/>
- <http://www.port4growth.nl/events/high-growth-awards.html>
- <http://actueel.deloitte.nl/branches/technologie,-media-en-telecommunicatie/deloitte-technologie-fast50/fast50-inschrijven/criteria-en-proces-fast50/>
- <http://fd.nl/events/fdgazellen/>
- <http://www.loeyawards.nl/>
- <http://www.mkbinnovatietop100.nl/>
- <http://www.ser.nl/nl/actueel/congressen/2012/~~/media/Files/Internet/Congressen/2012/20121011/20121011-lezing-prins.ashx>
- <http://www.oranjehandelsmissiefonds.nl/#winnaars>
- <http://ec.europa.eu/eurostat/>

b3

Gesprekspartners

Met de volgende personen is gesproken bij de totstandkoming van dit advies:

De heer Nico Groen	Arsani Consultancy
Mevrouw Jasmijn Rompa	Brainport Development
De heer Pieter van der Wielen	Brainport Development
De heer John Blankendaal	Brainport Industries
De heer Murat Kiran	Conclusion Future Infrastructure Technologies
De heer Dennis Schipper	Demcon
De heer Arie Brouwer	DPI Value Center
De heer Egbert Stremmelaar	Eriks Aandrijftechniek B.V. / FEDA
De heer Martijn van Groen	Feyecon
De heer Geert Woerlee	Feyecon
De heer Geert Huizinga	FME
De heer Kasper Buiting	FME
De heer Kees de Gooijer	Food & Nutrition Delta
De heer Wilbert de Louw	Foodcase
De heer Henk Jan Grimbergen	Grimbergen Industrial Systems
De heer Rinke Zonneveld	Innovation Quarter
De heer Erik Loijen	KLG Europe
Mevrouw Vicky Fasten	Maxwell Group
Mevrouw Monique Aerts	Ministerie van Economische Zaken
De heer Jeroen Heijs	Ministerie van Economische Zaken
Mevrouw Bianca Oudshoff	Ministerie van Economische Zaken
De heer Gideon van der Staaij	Ministerie van Economische Zaken
De heer Fred Eybergen	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
De heer Thomas Grosfeld	MKB-Nederland/VNO-NCW
De heer Erik Vermeulen	NextOEM
De heer Hans Biesheuvel	Ondernemend Nederland
Mevrouw Yvonne Prince	Panteia/EIM
De heer Jan-Frens van Giessel	PPM Oost
Mevrouw Meiny Prins	Priva
De heer Bastiaan de Jonge	Provincie Overijssel
De heer Theo Rietkerk	Provincie Overijssel
De heer Bart Jeroen Bierens	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
De heer Koen de Pater	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
De heer Koen Septer	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
De heer Gerard Schut	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
De heer Harry Garretsen	Rijksuniversiteit Groningen
De heer Philip Hess	Senz
De heer Arjen Janssens	SolMateS
De heer Paul d'Hond	Syntens

Mevrouw Marije Hovestad	Syntens
De heer Sybren Steensma	Syntens
Mevrouw Monique Rijnders-Nagle	Technopolis
De heer Frank Zuidam	Technopolis
De heer Erik Drop	TNO
De heer Peter de Haan	TNO
De heer Albert Veenstra	TNO
De heer Erik Stam	Universiteit Utrecht
De heer Hein Roelfsema	Universiteit Utrecht/Utrecht Center for Entrepreneurship
De heer Robbin Reijnen	Wonderlab
De heer Jan Hein van Twist	Wonderlab

Op 8 oktober 2013 is een eerste concept besproken in een MKB klankbordgroep van VNO-NCW/MKB-NL:

De heer Wybren Jouwsma	Bronkhorst Hightech
De heer Erik de Ruijter	Federatie NRK
De heer Kees Groeneveld	FHI, federatie van technologiebranches
De heer Peter Bongaerts	FME-CWM
De heer Geert Huizinga	FME-CWM
De heer Kees Hoogendijk	Koninklijk CBM
De heer Thomas Grosfeld	MKB-Nederland/VNO-NCW
De heer Jan Wisse	Niaba
De heer Paul Oortwijn	NLingenieurs
De heer Paul Stolte	Qlinc
Mevrouw Saskia Goetgeluk	Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen

Op 10 oktober 2013 is een eerste concept besproken met een aantal AcTI-leden:

De heer Guido Budziak	Adversitement
De heer Wybren Jouwsma	Bronkhorst Hightech
De heer Fred Dom	FlexGen
De heer Jorrit Kuipers	Green Dino
De heer Bert Jan Kamperbeek	Mapper
De heer Ralph Panhuyzen	SE Vehicle
De heer Rob Fastenau	TU Delft
De heer Kees de Koning	
De heer Peter Wierenga	

Op 12 december 2013 is een bijeenkomst georganiseerd met vertegenwoordigers vanuit hogescholen:

De heer Johan Vlugter	Fontys
De heer Noel Maertens	HAN
De heer Joop Pauwelussen	HAN

De heer Dany Jacobs	HAN/Artez
De heer Hans Hoving	Hogeschool Utrecht
Mevrouw Jacky Bax	Ministerie van OCW
De heer Ignace Karthaus	Stichting Innovatie Alliantie/Syntens
Mevrouw Sandra Storm	Vereniging Hogescholen

Op 16 december 2013 is een concept besproken met een aantal leden van de topteam:

De heer Bert Jan Lommerts	Latexfalt (topsector Chemie)
De heer Jeroen Verbrugge	Flex/TheInnovationLab (topsector Creatieve Industrie)
De heer Marc Hendrikse	NTS Group (topsector Hightech Systems en Materialen)
De heer Hans Schikan	Prosensa (topsector Life Sciences)
De heer Jan Willem Breukink	IncoTec Group (topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen)
De heer Willem Buijs	Hatenboer Water (topsector Water)

Met de volgende personen is gesproken in Vlaanderen en Ierland (november 2013):

De heer Patrick Jordens	Agentschap Ondernemen
De heer Jan van Nispen	Ministerie van Economie, Wetenschap en Innovatie (Vlaanderen)
De heer Tom Cusack	Enterprise Ireland
Mevrouw Alexa Toomey	Enterprise Ireland
De heer Marcus Breathnach	Forfás
De heer John Dooley	Forfás
Mevrouw Elizabeth Harvey	Forfás
Mevrouw Aimee Williams	Industrial Development Agency Ireland
De heer Brendan McDonagh	Industrial Development Agency Ireland
De heer Manus Ward	Science Foundation Ireland

De contactpersonen bij het ministeries van EZ en OCW waren:

De heer Herm van der Beek	Ministerie van Economische Zaken
Mevrouw Anja Hezemans	Ministerie van Economische Zaken
Mevrouw Ekim Sincer	Ministerie van Economische Zaken
Mevrouw Jacky Bax	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
De heer Richard Derksen	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Daarnaast gaat onze speciale dank uit naar de volgende personen:

- De heer Peter van den Berg (RVO) voor het uitvoeren van een analyse naar het gebruik van het innovatie-, groei- en exportinstrumentarium van het ministerie van Economische Zaken;
- Mevrouw Hanneke Bodewes (Bodewes Beleidsadvies) voor het analyseren van het beleid in Vlaanderen en Ierland en het organiseren van de werkbezoeken;

- De heer Ignace Karthaus (SIA/Syntens) voor de ondersteuning bij het organiseren van de bijeenkomst met vertegenwoordigers van hogescholen;
- Mevrouw Nina Lange (OCW) voor de input ten behoeve van bijlage 4;
- De heer Arnoud Muizer (Panteia) voor het uitvoeren van een onderzoek naar Challenges;
- De heren Dimitri Cremers, Albert de Graaf, Roland van der Plas, Wessel de Weijer en Cor Westerbaan van der Meij (allen Syntens) voor het aandragen van praktijkvoorbeelden;
- De heer Piet van Staalduinen (KvK) voor het creëren van de mogelijkheid dat Marijke van der Veen kon meewerken aan dit advies.

b4

Analyse van het huidige beleid

In deze bijlage behandelt de raad in meer detail een aantal onderdelen van het huidige overheidsbeleid ten aanzien van innovatie- en groeivermogen van het mkb. Achtereenvolgens worden besproken:

- De MIT-regeling (MKB Innovatiestimulering Topsectoren).
- Groeiprogramma's.
- Het internationale postennetwerk.
- Hogescholen en mkb.
- Europese programma's.
- Kamer van Koophandel.

MKB Innovatiestimulering Topsectoren

In 2013 heeft het ministerie van Economische Zaken de MIT-regeling geïntroduceerd. In deze regeling, die volgens een zogenoemd 'cafeteria-model' werkt, kan elke topsector een aantal instrumenten kiezen die ze wil inzetten. Deze instrumenten zijn gericht op het stimuleren van samenwerking en het versterken van netwerken. Een keuze kan gemaakt worden uit: Kennisvouchers, InnovatiePrestatieContracten, R&D-samenwerkingsprojecten, haalbaarheidsstudies en de inhuur van hooggekwalificeerd personeel. Deze regelingen zijn gericht op mkb-ondernemingen. Daarnaast kunnen de TKI's nog middelen inzetten voor netwerkactiviteiten (bijvoorbeeld workshops en conferenties) of innovatiemakelaars (voor managementconsulting gericht op innovatie van producten, processen of diensten, het verlenen van technologische bijstand of diensten inzake technologieoverdracht).

Het positieve van de MIT-regeling is dat hiermee voor mkb-ondernemingen nuttige instrumenten beschikbaar komen. Het nadeel is echter dat het totale budget (in 2014 ligt deze op 30 miljoen euro) relatief beperkt is. In 2013 werd de regeling gemiddeld dan ook zo'n twee keer overtekend; voor R&D-samenwerkingsprojecten was de slaagkans nog geen 30%. Bovendien is het maximale subsidiebedrag per project ook laag (bijv. maximaal 75.000 euro per mkb-onderneming bij R&D-samenwerkingsprojecten). Ter illustratie, voor de topsector Energie / BioBased Economy was er 269.500 euro beschikbaar in de *najaarscall* 2013, voor haalbaarheidsstudies die passen binnen veertig innovatiethema's (zoals polymeren – superieure materialen, procestechologie – materiaalefficiëntie, *smart grids* – diensten en producten, Gas – de juiste condities: maatschappelijke inbedding). Vanwege de grote overtekening, werden de subsidies via loting toegekend. Dit werkt demotiverend voor bedrijven, zeker voor groeibriljanten.

Een ander nadeel is, dat deze regeling alleen voor de topsectoren beschikbaar is. Terwijl groeibriljanten ook in andere sectoren kunnen zitten (denk aan ICT- en zakelijke diensten, of zorg). De wijze waarop de MIT-regeling wordt gebruikt, laat echter wel toe dat ook ondernemingen buiten de topsectoren kunnen deelnemen. Immers, de *calls* voor

R&D-samenwerkingsprojecten en haalbaarheidsstudies worden inhoudelijk afgebakend en niet naar sector van de aanvrager. Het moet dus bijvoorbeeld mogelijk zijn dat een ambitieuze bouwonderneming een projectaanvraag indient, in samenwerking met een onderneming uit de topsector Energie.

In 2013 maakten ongeveer 1.700 mkb-ondernemingen gebruik van de MIT-regeling.⁹¹

Groeiprogramma's

Groeiprogramma's zoals Rockstart Accelerator, Go FastForward en Groeiversneller zijn nuttig en effectief. Ze zijn gebaseerd op *peer-to-peer coaching* en vragen relatief weinig ondersteuning van de overheid. Uit een recente stakeholderconsultatie van het programma Groeiversneller blijkt dat de volgende elementen het belangrijkste zijn: de strategische en persoonlijke foto's, het '*peer group learning*' principe en het opgebouwde netwerk van gelijkgestemde ambitieuze ondernemers.⁹²

Het grootste nationale programma, Groeiversneller, heeft een startsubsidie ontvangen voor de eerste jaren, en draait vanaf 2013 zelfstandig, op basis van sponsoring en de bijdragen van de deelnemers zelf. Ook Rockstart Accelerator kan zichzelf financieren, dankzij een ingenieus verdienmodel (gecombineerd met een aantal andere activiteiten).⁹³ Groeibriljanten kunnen meestal niet (meer) terecht bij *accelerator* programma's die zich richten op *early stage startups* (zoals Rockstart Accelerator), en ook (nog) niet of bij het landelijke programma Groeiversneller voor grotere ondernemingen. Een goed programma voor deze specifieke doelgroep is 'Go FastForward' in de regio Amsterdam. Dit programma duurt twee jaar en vraagt een geringe eigen financiële bijdrage van de ondernemingen.

Er is in Nederland nog voldoende ruimte om *accelerator* programma's te starten die 'lichter' zijn dan Groeiversneller, en wat 'zwaarder' dan Rockstart. Op dit moment lijken de meeste *accelerators* zich rond de Randstad (vooral Amsterdam) te concentreren. Er zouden meer programma's in andere regio's in Nederland gestart kunnen worden. Bemoeiend is het feit dat, na ruim een jaar voorbereiding, in maart 2014 het *accelerator* programma NextOEM van start gaat in Zuidoost-Nederland. Dit programma duurt 10 maanden en is gericht op *hightech* ondernemingen. Inspiratie voor een regionale inbedding van groeiprogramma's kan ook worden gehaald uit Vlaanderen, waar sinds 2013 de 'Gazellesprong' is gestart (zie tekstkader).

⁹¹ Ministerie van Economische Zaken (2013) Brief aan de Tweede Kamer, betreffende: Uw verzoek van 3 oktober 2013 om reactie op bericht "Nieuwe subsidiebureaucratie drijft innovatieve ondernemers tot wanhoop", 18 november 2013.

⁹² Technopolis (2013) Stakeholderconsultatie Programma Groeiversneller.

⁹³ Bron: presentatie van Oscar Kneppers tijdens het Horizon 2020 evenement op 12 november 2013 in Amsterdam.

Vlaanderen: de Gazellesprong

De Vlaamse regering constateerde in 2010 dat er in Vlaanderen geen beleid is dat kleine bedrijven ondersteunt bij het slechten van groei-barrières. De Vlaamse regering heeft daarop 1,5 miljoen euro uitgetrokken voor een *pilot*, om ondernemers te begeleiden in hun groei-strategie. In 2011 en 2012 zijn zo in totaal 113 kleine- en middelgrote ondernemingen met groeipotentie (gazellen) begeleid via *coachings*projecten. Dit werd gedaan door acht intermediaire en deels regionale organisaties. Het resultaat van de intensieve begeleiding was een relatief sterke stijging van de omzet en het aantal arbeidsplaatsen bij deze bedrijven. Daarop is in 2013 het programma Gazellesprong gestart met een budget van 2 miljoen euro voor de periode 2013-2014. Dit programma wordt uitgevoerd door Agentschap Ondernemen (AO). Het platform van acht intermediaire organisaties speelt opnieuw een belangrijke rol bij het identificeren van potentiële groei-bedrijven. Ook zullen deze organisaties bedrijven informeren en begeleiden.

Wanneer een bedrijf door één van de platformleden 'gespot' is, mag het een aanvraag doen bij AO voor de zogenoemde Opportuniteitsanalyse waarin niet alleen het groeipotentieel van een bedrijf in kaart wordt gebracht, maar ook wordt geïdentificeerd welke specifieke barrières de groei in de weg staan. Een ervaren en gecertificeerde consultant begeleidt een bedrijf gedurende drie maanden bij deze analyse. De analyse wordt voor 75 procent gesubsidieerd en zal een bedrijf uiteindelijk zo'n 8.000 euro kosten. Het is de bedoeling om in 2013-2014 rond de 360 bedrijven deze strategieoefening te laten doorlopen. Indien uit de analyse blijkt dat een bedrijf inderdaad een potentiële snelle groeier is, en de analyse is afgerond met een actieplan om de groei-strategie te verwezenlijken, dan kan het bedrijf hulp krijgen bij de implementatie van het groeiplan door middel van een vervolgsubsidie. Potentiële internationale groeiers kunnen bovendien een beroep doen op de ervaring van andere groeiers en consultants via een aanvullende *coaching*subsidie. Dit zijn instrumenten die openstaan voor alle bedrijven (in tegenstelling tot de Opportuniteitsanalyse. Het is de bedoeling om via dit *coachings*programma zo'n 100 bedrijven te begeleiden in 2013-2014. Er zal ook een selectief netwerk komen voor deze potentiële internationale groeiers voor het uitwisselen van ervaringen.

Meer informatie: www.gazellesprong.be; <http://www.agentschapondernemen.be/artikel/een-opportuniteitsanalyse>

Internationale postennetwerk

Het internationale postennetwerk is van groot belang. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een recent onderzoek onder 383 mkb-ondernemingen over internationale groeikansen, dat 'financiering' en 'het vinden van goede zakelijke partners' de meest genoemde belangrijke belemmeringen voor verdere internationalisering zijn; 'geen belemmeringen' werd daarna het vaakst gekozen.⁹⁴

⁹⁴ ING (2013) Internationale groeikansen: de visie van MKB-ondernemers.

In vrijwel elk land ter wereld is een Nederlandse vertegenwoordiging te vinden. Ambassades zijn gevestigd in hoofdsteden en consulaten in andere economisch omvangrijke steden. Het netwerk van ambassades en consulaten kan ondernemingen informeren over de lokale manier van zakendoen, plaatselijke wetgeving, vakbeurzen, brancheorganisaties, e.d. en kan zorgen voor contacten met potentiële klanten, agenten, distributeurs en producenten. Daarnaast zijn er de zogenoemde *Netherlands Business Support Offices* (NBSO's). Het NBSO netwerk bestaat uit 21 kantoren in 9 landen. De kantoren zijn gevestigd in regio's die kansen bieden voor Nederlandse bedrijven, maar waar geen ambassade of consulaat aanwezig is. De NBSO's zitten in Brazilië, China (6x), Duitsland (4x), Frankrijk (2x), India (3x), Spanje, Turkije, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten (2x).

Specifiek voor innovatieve ondernemingen, is er het Innovatie Attaché (IA) Netwerk; deze helpt Nederlandse bedrijven en instellingen aan internationale R&D-contacten, signaleert kansen voor R&D en helpt de Nederlandse concurrentiekracht in het buitenland te versterken. De Innovatie Attachés werken vanuit ambassades en consulaten. Het IA Netwerk levert diensten aan individuele en geclusterde klanten: bedrijven, kennisinstellingen en overheden; vaak in privaatsamenwerking. De topsectoren krijgen hoge prioriteit. De klanttevredenheid is hoog: 8,9 in 2012.⁹⁵ Het IA Netwerk zit in de volgende landen: Brazilië, Canada, China, Duitsland, EU (Brussel), Frankrijk, India, Israël, Japan, Rusland, Singapore, Taiwan, Turkije, Verenigde Staten, Zuid-Korea en Zwitserland.

Het budget van het postennet staat onder druk. Het postennet kostte in 2013 ongeveer 500 miljoen euro; in 2018 is voor het totale postennet ruim 100 miljoen euro minder beschikbaar.⁹⁶

Hogescholen en mkb

De interactie tussen hogescholen en mkb'ers is in het afgelopen decennium beleidsmatig een steeds grotere rol gaan spelen bij het oplossen van de zogenoemde kennisparadox. Om de Lissabon doelstelling te behalen voorzag het kabinet rond 2000 een belangrijke rol voor de hogescholen.⁹⁷

De hogescholen zouden functioneren als scharnieren in de kenniseconomie. Concrete acties werden genomen met als doel om bedrijven en maatschappelijke organisaties de kennis van het hoger onderwijs en onderzoek aan hogescholen optimaal te laten benutten en vice versa.⁹⁸

⁹⁵ Rijksoverheid (2013) Rijksjaarverslag 2012.

⁹⁶ Tweede Kamer der Staten-Generaal (2013) Modernisering Nederlandse diplomatie.

⁹⁷ Lisbon European Council (2000) Presidency Conclusions.

⁹⁸ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2001) Bestuurlijk arrangement Lectors en Kenniskringen in het hbo; Tweede Kamer (2010) Beleidsdoorlichting Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De nieuwe beleidslijn vertaalde zich met betrekking tot de interactie tussen hogescholen en mkb'ers vooral in de inzet van lectoren en de RAAK-programma's (Regionale Aandacht en Actie voor Kenniscirculatie), die beiden als doel hadden om een brug te slaan tussen beroepspraktijk en onderwijs. Vanaf 2001 kregen hogescholen extra middelen ter beschikking voor het aanstellen van lectoren die de taak hebben om 'ontwikkelvragen' van de beroepspraktijk naar de hogeschool te brengen en deze vragen ook te beantwoorden met behulp van praktijkgericht onderzoek. Doordat lectoren hun werkzaamheden verdelen tussen onderwijs/onderzoek en de beroepspraktijk, spelen zij een belangrijke rol bij de kenniscirculatie. Vanaf 2005 startte de RAAK-MKB regeling die subsidies beschikbaar stelt voor innovatieve projecten van hogescholen in samenwerking met mkb'ers.⁹⁹ Tot 2009 hebben ruim 3.500 mkb'ers deelgenomen aan RAAK-projecten.¹⁰⁰ Volgens de meest recente gegevens zijn er inmiddels opgeteld ruim 4.000 ondernemers betrokken geweest bij RAAK-projecten. Opvallend is dat het merendeel van de betrokken mkb's geen gebruik maakt van andere vormen van innovatiesubsidies.

Het aantal samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en mkb'ers is mede door de lectoren en de RAAK-MKB-regeling verbeterd, blijkt uit verschillende beleidsevaluaties.¹⁰¹ Ook de tijdelijke kenniswerkersregeling uit 2009 heeft daarbij geholpen. Deze regeling stelde bedrijven in staat om kenniswerkers tijdelijk te detacheren naar een kennisinstelling om vervolgens, wanneer de economie weer aantrok, terug te keren naar hun oude werkgever. Bijna tweederde van de deelnemende partijen was mkb'ers. Hierbij werd een aanzienlijk deel van de kenniswerkers bij een hogeschool gedetacheerd.¹⁰²

De interactie tussen hogescholen en mkb'ers kwam in 2010 opnieuw hoog op de politieke agenda te staan naar aanleiding van het rapport 'Differentiëren in drievoud' (Commissie Veerman). In dit rapport werd gepleit voor een verbetering van praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Door een kwaliteitsverbetering bij toepassingsgericht onderzoek zouden hogescholen meer kunnen bijdragen aan R&D, met name bij mkb bedrijven. Met het aantreden van het Kabinet Rutte I kwam er in 2010 naast de lectoren en de RAAK-MKB-regeling een nieuw instrument om hogescholen en mkb'ers meer met elkaar te verbinden. In dat jaar startten de eerste drie Centers of Expertise (CoE's) die het technisch hbo-onderwijs moeten bevorderen. Ondernemers, wetenschappers, docenten en studenten hebben de taak om in deze centra hun kennis om te zetten in nieuwe producten. Door zich te richten op topsectoren vinden deze publiek-private samenwerkingsverbanden aansluiting op de regionale kennisinfrastructuur. De eerste drie centra bleken een succes. Eind 2013 waren er in totaal 21 CoE's met elk één miljoen euro subsidie.¹⁰³

⁹⁹ Naast RAAK-MKB lopen er nog twee andere RAAK-regelingen, namelijk RAAK-publiek ter bevordering van de kenniscirculatie tussen hogescholen en professionals uit de regionale publieke sector en RAAK-pro ter bevordering van de netwerkversterking tussen hogescholen en andere kennisinstellingen. De financiële omvang van alle de goedgekeurde RAAK-projecten bedroeg in de periode 2010-2013 66,9 miljoen euro.

¹⁰⁰ SJA (2009) RAAK! Beleidsevaluatie 2005-2008; HBO-raad (2010) Feiten en cijfers: praktijkgericht onderzoek aan hogescholen.

¹⁰¹ Tweede Kamer (2010) Beleidsdoorlichting Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

¹⁰² Agenschap NL (2011) Hoe de Nederlandse economie haar kenniswerkers behield. Ervaringen uit kenniswerkers projecten.

¹⁰³ HBO-raad (2012) Informatiedocument Centres of Expertise.

In 2011 volgde de Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap genaamd 'Kwaliteit in verscheidenheid'. De beleidsagenda markeert op twee fronten een koerswijziging in het hogeronderwijsbeleid. Ten eerste krijgt het bedrijfsleven een grotere functie bij vraagarticulatie van het onderwijsaanbod, om onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar te laten aansluiten. Ten tweede is de relatie tussen overheid en hogeronderwijsinstellingen 'zakelijker' geworden door het maken van de zogenoemde prestatieafspraken tussen de twee partijen. De prestatieafspraken doelen voornamelijk op kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek aan hogescholen en meer profilering. De nadruk op een hogere kwaliteit van onderwijs en met name praktijkgericht onderzoek, heeft bovendien als doel om innovatie te stimuleren. De derde doelstelling van de prestatieafspraken is dan ook meer aandacht voor valorisatie.¹⁰⁴

Hogescholen hebben zich het laatste decennium ontwikkeld tot een spil voor praktijkgericht onderzoek. De functie van de hogeschool als kennisinstituut voor praktijkgericht onderzoek is onder Kabinet Rutte II een beleidsprioriteit en onlangs ook institutioneel vastgelegd in het Convenant Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA. Vanaf 2014 wordt de tweede geldstroom voor hogescholen verdeeld via dit regieorgaan dat ondergebracht is bij NWO. Bovendien wordt vanaf 2014 het budget voor praktijkgericht onderzoek met dertien miljoen euro verhoogd waardoor het totale budget voor praktijkgericht onderzoek jaarlijks dertig miljoen euro bedraagt.¹⁰⁵

Europese programma's

De Europese Unie voert in 2014-2020 het Horizon 2020 programma uit met een budget van circa 10 miljard euro per jaar. Dit programma is gericht op onderzoek en innovatie en is een vervolg op het zevende Kaderprogramma. De regels voor deelname zijn eenvoudiger en sneller gemaakt en de *calls* worden meer gericht op uitdagingen waar ook het mkb aan mee kan werken. Ook komt er meer ruimte voor SBIR-achtige projecten. In het zevende Kaderprogramma verwierf Nederland ruim zeven procent van het budget; dertien procent daarvan ging naar Nederlandse mkb-ondernemingen. De ambitie van het Nederlandse kabinet is om in Horizon 2020 het mkb-aandeel te laten groeien naar vijftientig procent. Voor de onderzoek- en innovatie-projecten van Nederlandse mkb-ondernemingen zou dit ruim honderd miljoen euro per jaar ondersteuning kunnen opleveren, mits ze voorstellen van hoge kwaliteit blijven indienen. Er is immers een felle competitie voor de Europese budgetten. Meedoen aan Horizon 2020 betekent voor mkb-ondernemingen dat ze samen met buitenlandse partners onderzoek- en innovatieprojecten uitvoeren en de resultaten en relaties kunnen gebruiken ter versterking van hun concurrentiepositie.

Een onderdeel van Horizon 2020 wordt Eurostars; dit is een Europees innovatieprogramma en een initiatief van EUREKA en de Europese Commissie. Eurostars helpt (kleine) bedrijven om marktgerichte technologische ontwikkeling uit te voeren. Het doel

¹⁰⁴ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011) Kwaliteit in verscheidenheid. Strategische agenda voor hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap.

¹⁰⁵ Tweede Kamer (2013) Subsidiebeleid Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

is om de *time-to-market* van deze nieuwe technologieën te verkorten en de technische risico's te verkleinen. De verwachting is dat hierdoor kleine bedrijven zich sneller zullen kunnen ontwikkelen en groeien in omzet en aantal medewerkers.¹⁰⁶ De regeling Eurostars is met name gericht op het high-tech mkb en ondersteunt bedrijven en kennisinstellingen die met buitenlandse partijen in Europa willen samenwerken in projecten die gericht zijn op marktgericht technologisch onderzoek en ontwikkeling. Het in Nederland gereserveerde budget voor de Eurostarsregeling is circa 16 miljoen euro per jaar, inclusief 3 miljoen euro van de Europese Commissie.

Participeren in internationale innovatieprojecten, bijvoorbeeld in Eureka verband, heeft een positief effect op de export en marktkansen van mkb-ondernemingen. De effectiviteit hiervan is meerdere malen onderzocht en levert de volgende inzichten op:

- *"Another important impact of the EUREKA network is that participants have been able to access and gather strategically important information. Such information is not ubiquitous and can form an important basis for competitiveness for firms. Half of the respondent firms claim that EUREKA participation gave them valuable information about potential clients and their needs, and a third say that the EUREKA project allowed them to build an important understanding about their competitors."*¹⁰⁷
- *"In comparison to other national instruments, EUREKA appears to have a greater impact on participants' exports."*¹⁰⁸

Kamer van Koophandel

Vanaf 2014 is de nieuwe Kamer van Koophandel (KvK) van start gegaan. In deze nieuwe organisatie zijn de oude KvK en Syntens samengegaan. De nieuwe KvK beoogt inspiratie en informatie te bieden voor vernieuwingsactiviteiten bij mkb-ondernemers. Inspiratie wordt geboden in de vorm van *best-practises* van mkb-bedrijven: concrete voorbeelden van innovaties in het Nederlandse bedrijfsleven vanuit bijvoorbeeld de MKB Innovatie Top 100 en de Shell LiveWIRE Award. Ondernemers vinden informatie op het digitale ondernemersplein. Inspiratie wordt ook geboden in de vorm van zogenoemde *trend-webinars* over innovatieve ontwikkelingen zoals 3D-printen, de circulaire economie en internet-der-dingen. Ondernemers die aan de slag willen met nieuwe trends, kunnen terecht voor verdere ondersteuning en worden verbonden met relevante kennis en kennisinstellingen. Zo worden verbindingen gelegd met HBO en WO studenten voor stage- en afstudeeropdrachten, bijvoorbeeld in RAAK-programma's, of vindt er een koppeling plaats met bijvoorbeeld TNO voor gericht advies voor procesoptimalisatie.

Ondernemers ontvangen van de nieuwe KvK ook ondersteuning bij de ontwikkeling en implementatie van innovaties. Via de formule van Business Model Innovatie gaan groepen ondernemers aan de slag met hun *business model* en zoeken gezamenlijk naar vernieuwing in producten, diensten, samenwerkingsmogelijkheden en verdienmodellen.

¹⁰⁶ Bron: Rijksoverheid (2013) Rijksbegroting 2014 xiii Economische Zaken.

¹⁰⁷ Bron: Zweedse evaluatie EUREKA programma (p.54) http://www.vinnova.se/upload/EPIStorePDF/va_12_08.pdf.

¹⁰⁸ DAMVAD (2013) The impact of Eureka in the Netherlands.

De formule 'groot-ontmoet-klein' is gericht op het ontketenen van innovaties in het mkb voor multinationals en grote bedrijven. Grote bedrijven innoveren steeds meer in open verbanden en het mkb kan hen snel (deel)oplossingen voor hun vraagstukken bieden. De KvK stimuleert samenwerking tussen grote bedrijven en groeibriljanten, door (grotere) bedrijven met praktische problemen die een (innovatie) oplossing behoeven) bijeen te brengen met mkb'ers die oplossingen kunnen aandragen. Dit is niet zomaar een kwestie van mensen bij elkaar zetten; er gaat een heel inhoudelijk voorbereidings-traject aan vooraf. Ook wordt veel aandacht besteed aan de manier waarop met intellectueel eigendom wordt omgegaan. Een voorbeeld:¹⁰⁹ *"Het Haven Industrieel Complex (Rotterdam) is een bedrijf dat voor de onderhoud van mega-tankers anderhalf jaar nodig had. De maintenance manager zou graag zien dat dit korter kon, maar wist niet hoe, en dacht vooral aan kleine verbeteringen t.o.v. de huidige aanpak. Belangrijk aspect van de Innovatie Ontketend sessie was dat er nieuwe partners aan tafel zitten; door hun ideeën is uiteindelijk de onderhoudstijd teruggebracht naar vijf maanden. En de maintenance manager heeft allerlei prijzen gewonnen in zijn branche."*

De nieuwe KvK zal ook betrokken blijven bij de mkb-loketten, die elke topsector sinds 2013 heeft. De mkb-loketten hebben enerzijds een reactieve functie, zoals vragen beantwoorden over subsidiemogelijkheden in de topsectoren of doorverwijzing naar relevante personen/organisaties. Daarnaast beogen ze ook een proactieve rol te spelen, door bijeenkomsten te organiseren en actief te makelen en schakelen. Rondom diverse thema's wordt door de KvK systematisch in kaart gebracht wie de relevante spelers zijn, in de vorm van *mindmaps*. Hierin staan links naar individuele onderzoekers, maar ook naar ondernemers. Een van de dingen die de KvK doet is het onderling in contact brengen van ondernemers rondom specifieke onderwerpen. Het is de bedoeling dat dit systeem wordt uitgerold over alle TKI's.

¹⁰⁹ Bron: interview met Paul d'Hond (KvK/Syntens).

b5

Karakteristieken MKB

Hét mkb bestaat niet. Ruim 99 procent van alle ondernemingen in Nederland (ongeveer 1,25 miljoen) valt in deze categorie. Het mkb is goed voor 60 procent van het bruto binnenlands product (bbp) en 70 procent van de werkgelegenheid in Nederland.¹¹⁰ De verdeling binnen het mkb naar het aantal medewerkers (op basis van CBS cijfers over het jaar 2012), gebaseerd op 1.247.445 actieve ondernemingen, is als volgt:¹¹¹

- aantal zelfstandigen: 70 procent
- 2-9 werknemers: 25 procent
- 10-49 werknemers: 4 procent
- 50-249 werknemers: 0,8 procent
- >250 werknemers: 0,2 procent

De verdeling binnen het mkb naar de 60 procent bijdrage aan het bbp is als volgt:

- 1-9 werknemers: 22 procent
- 10-49 werknemers: 18 procent
- 50-249 werknemers: 20 procent

De afbakening die de raad kiest, is dat dit advies niet over zelfstandigen zal gaan. Deze groep van meer dan 800.000 ondernemers kent een geheel eigen dynamiek met specifieke beleidsuitdagingen. Dit advies gaat over mkb-ondernemingen met 2 tot 250 werknemers; dit is bijna 30 procent van alle ondernemingen in Nederland. Binnen deze groep zitten grote verschillen ten aanzien van innovatie, internationalisering en groei.

Innovatie

De mkb-ondernemingen zijn lang niet allemaal innovatief. Ongeveer de helft van alle ondernemingen met 2-10 werknemers heeft in de afgelopen drie jaar ten minste één (product- of proces)innovatie geïntroduceerd.¹¹² Bij de middenbedrijven (10-100 werknemers) was dit percentage 80 procent. Van de ondernemingen met 10-49 werknemers introduceerde 61 procent in de laatste drie jaar tenminste één (product)innovatie, en van de ondernemingen met 50-249 werknemers was dit 72 procent.¹¹³ De introductie van nieuwe producten neemt dus duidelijk toe met de grootteklasse. Niet alleen tussen grootteklassen zitten verschillen, ook tussen sectoren zijn er grote verschillen. In sectoren als 'bouwnijverheid' en 'horeca' worden minder nieuwe producten of diensten geïntroduceerd dan in sectoren als 'industrie' en 'verhuur en zakelijke dienstverlening'.¹¹⁴ Met betrekking tot de R&D-uitgaven, blijkt dat in 2011 bijna 85 procent van de bedrijven die R&D verrichtten, minder dan 50 werknemers had. Deze bedrijven waren goed voor 20

¹¹⁰ Panteia/EIM (2013) Kleinschalig Ondernemen 2013. Cijfers voor de marktsector, die bestaat uit het bedrijfsleven, zonder overheid, maar ook zonder de delfstoffenwinning, verhuur en exploitatie van onroerend goed en de zorgsector.

¹¹¹ <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm> (geraadpleegd op 19 februari 2014).

¹¹² Panteia/EIM (2013) Innovatie in het MKB – ontwikkelingen in de periode 2002-2013.

¹¹³ Panteia/EIM (2013) De innovativiteit van het MKB in 2013.

¹¹⁴ Panteia/EIM (2013) De innovativiteit van het MKB in 2013.

procent van de totale R&D-uitgaven in Nederland (waarvan 8 procent door bedrijven met minder dan 10 werknemers en 12 procent door bedrijven met 10-49 werknemers). De overige mkb-bedrijven (50-249 werknemers) waren goed voor 25 procent van de R&D-uitgaven. De totale bijdrage van het mkb aan de R&D-uitgaven in Nederland lag op 46 procent.

Een veelgebruikte segmentatie van het mkb naar mate van innovativiteit, is de innovatiepiramide. Uit de meest recente cijfers blijkt dat 5 procent (gemiddeld over de periode 2011-2013) van het mkb tot de zogenoemde 'koplopers' gerekend kan worden: dit zijn ondernemingen die zelf product- of procesinnovaties ontwikkelen en expliciet en systematisch aan R&D doen. De door hen gerealiseerde productinnovaties zijn nieuw voor hun markt of bedrijfstak. Een veel grotere groep, zo'n 17 procent van alle mkb-ondernemingen, kan worden gekenmerkt als 'ontwikkelaar'; dit zijn ondernemingen die ook zelf product- of procesinnovaties ontwikkelen en een eigen capaciteit hebben voor de ontwikkeling van prototypes, maar innovatie niet expliciet organiseren door middel van R&D.¹¹⁵

Internationalisering

Ook zijn de meeste mkb-ondernemingen niet internationaal actief. Internationalisering is meer dan alleen export. Ook andere aspecten zoals import, samenwerking met buitenlandse bedrijven en buitenlandse investeringen zeggen iets over de mate waarin bedrijven internationaal actief zijn. Ondernemers kiezen vaak voor meerdere vormen van internationalisering.¹¹⁶ Recente cijfers (2013) geven aan dat 21 procent van het mkb exporteert en 29 procent importeert.¹¹⁷ Vooral de 'koplopers' en in iets mindere mate de 'ontwikkelaars' onderscheiden zich van de overige mkb-ondernemingen voor wat betreft de mate van internationalisering: van de 'koplopers' exporteert 59 procent en van de 'ontwikkelaars' exporteert 39 procent.¹¹⁸

Van alle bedrijven in de topsectoren exporteert circa 14 procent, tegenover minder dan 10 procent gemiddeld in Nederland.¹¹⁹ Grote verschillen zijn er in het aandeel exporterende bedrijven per topsector. Dat hangt samen met sectorspecifieke kenmerken. In de grootschalige en kapitaalintensieve topsector Chemie exporteert 65 procent van de bedrijven, tegenover 8 procent in de topsectoren Creatieve Industrie en Agri&Food.

Groei

De meeste mkb-ondernemingen groeien niet (qua aantal werknemers). Integendeel: ruim 60 procent van de ondernemingen krimpt. In de periode 2007 - 2010 groeide 34 procent van de ondernemingen met 10-49 werknemers; hiervan was 7 procent een

¹¹⁵ Zie Panteia/EIM (2013) Innovatie en internationalisering in het MKB.

¹¹⁶ Panteia/EIM (2009) Review: internationalisering van het Nederlandse MKB.

¹¹⁷ Panteia/EIM (2013) Innovatie en internationalisering in het MKB.

¹¹⁸ Voor import liggen deze percentages op 56 procent en 44 procent.

¹¹⁹ Panteia/EIM (2013) Topsectoren in beeld - internationale oriëntatie topsectoren.

'snelle groeier' en 27 procent een 'normale groeier'.¹²⁰ Van de ondernemingen met 50-249 werknemers groeide 31 procent (waarvan 6 procent snel en 25 procent normaal). Ook hier zijn grote verschillen tussen sectoren; 'snelle groeiers' zitten relatief vaker in de sectoren 'zorg' (19 procent), 'informatie- en communicatietechnologie' (12 procent) en 'zakelijke dienstverlening' (11 procent). De 'bouw' kent het grootste aandeel krimpende ondernemingen (73 procent) en het laagste aandeel snelle groeiers (2 procent).

De groeiende mkb-ondernemingen zorgen voor nieuwe werkgelegenheid; bijna de helft (46 procent) van alle nieuwe werkgelegenheid in de periode 2007-2010 komt voor rekening van groeiende ondernemingen met 10-49 werknemers. Het grootste deel hiervan komt voor rekening van de 'snelle groeiers': 31 procent (tegen 15 procent door 'normale groeiers'). De andere helft van de nieuwe werkgelegenheid komt van ondernemingen met 50-249 werknemers (29 procent) en grootbedrijven (25 procent). Opvallend is dat het kleinbedrijf (10-49 werknemers) ook verantwoordelijk is voor bijna de helft van het banenverlies, en dus per saldo geen extra werkgelegenheid heeft opgeleverd in de periode 2007-2010. De netto groei van het aantal banen komt in deze periode geheel voor rekening van het grootbedrijf. Bij ondernemingen met 50-249 is netto zelfs sprake van banenverlies.

Het resultaat van nieuwe werkgelegenheid en banenverlies verschilt per sector. Sommige sectoren staan de laatste jaren onder druk (denk aan de bouw en financiële dienstverlening).¹²¹ Maar ook in de topsectoren is de laatste jaren sprake van een afname in werkgelegenheid.¹²² Toch dragen de topsectoren in sterke mate bij aan de economische groei van Nederland, doordat de arbeidsproductiviteit in deze negen sectoren bovengemiddeld toeneemt. Je zou kunnen stellen dat de topsectoren zorgen voor de inkomsten waaruit nieuwe banen gecreëerd worden: "Leve de tuinman van de ingenieur!".¹²³

De bijdrage van het mkb aan de totale werkgelegenheid in de private sector wijkt in Nederland nauwelijks af van andere Europese landen zoals Duitsland, Frankrijk en Engeland. Onderstaande figuur geeft aan hoeveel procent het mkb (verdeeld in drie categorieën) bijdraagt aan de totale werkgelegenheid. Deze verdeling is in Nederland de laatste jaren redelijk constant gebleven: in de jaren 2005-2007 was het aandeel van het mkb in de werkgelegenheid 67 procent, momenteel ligt deze op 65 procent.

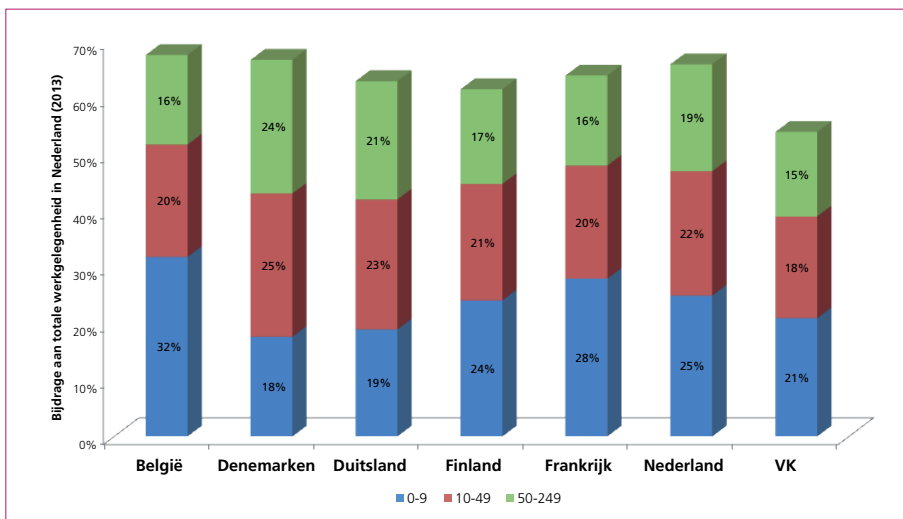
¹²⁰ Panteia/EIM (2013) Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012; 'Snelle groeiers' zijn hier gedefinieerd als ondernemingen die gedurende drie jaar een groei van 72,8 procent of meer (in omzet) realiseren.

¹²¹ Panteia/EIM (2013) Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014 – update september.

¹²² Panteia/EIM (2013) Topsectoren: beeld en ontwikkeling.

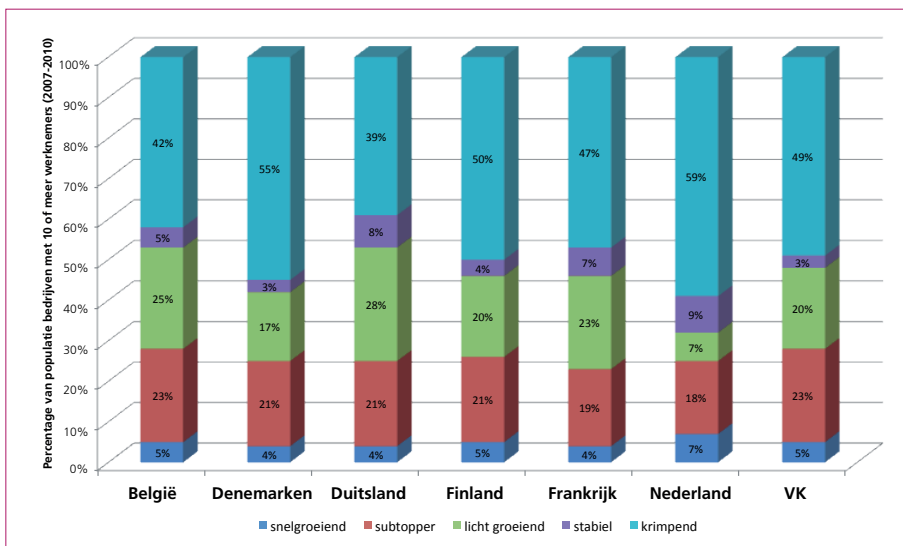
¹²³ Tweet van Jan Fransoo (TU/e), 27 november 2013, 11:26 uur.

Figuur 2 Bijdrage mkb aan werkgelegenheid (2013)¹²⁴



Nederland kent relatief veel snelle groeiers (7 procent t.o.v. 4 à 5 procent in andere landen); enige jaren geleden was dit nog een punt van zorg, waarna er beleidsmatig meer aandacht is gekomen voor snelle groeiers. Inmiddels loopt Nederland voorop in de statistieken. Er is echter ook een keerzijde: onderstaande figuur laat zien dat Nederland ook voorop loopt in het aantal krimpende bedrijven, en ver achterblijft met betrekking tot het percentage 'lichte groeiers' (7 procent t.o.v. >20 procent in andere landen).¹²⁵

Figuur 3 Nederland kent veel snelle groeiers, maar ook veel krimpers



¹²⁴ Bron: cijfers uit Annual Report van de Europese Commissie; verkregen via Panteia/EIM en MKB-NL.

¹²⁵ Bron: Panteia/EIM (2012) Meer snelgroeiende bedrijven en meer krimpende bedrijven in Nederland.

Relatie tussen innovatie, internationalisering, groei en arbeidsproductiviteit

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen innovatie, groei, export en arbeidsproductiviteit. Uit diverse onderzoeken komt het volgende naar voren:

- Grote ondernemingen hebben een veel hogere arbeidsproductiviteit dan kleine ondernemingen;¹²⁶
- Hoe groter de mkb-onderneming, hoe groter de kans dat hij exporteert;¹²⁷
- Hoe innovatiever de onderneming, hoe groter de kans dat hij exporteert;¹²⁸
- Snelgroeïende ondernemingen zijn gemiddeld innovatiever en exporteren meer;¹²⁹
- Ondernemingen die exporteren zijn productiever en vice versa.¹³⁰

Op basis hiervan concludeert de raad dat de typische onderneming die relatief veel bijdraagt aan de groei van werkgelegenheid en arbeidsproductiviteit als volgt te omschrijven is: een innovatieve onderneming die (internationaal) groeit.

Uitdaggers

Panteia/EIM heeft recentelijk onderzoek gedaan naar uitdagers (*challengers*) in de topsectoren.¹³¹ Uit de analyse kwam naar voren dat 11,5 procent van de steekproef (bijna 2.000 ondernemingen in de topsectoren) als uitdager aangemerkt kan worden.¹³² De omvang van uitdagers was met gemiddeld 43 werknemers kleiner dan andere type ondernemingen. Daarentegen exporteren uitdagers relatief vaker dan andere typen ondernemingen: 68 procent tegen 42 procent gemiddeld. De groep uitdagers zit in verschillende fasen van hun ontwikkeling: een kleine 30 procent zit in de ontwikkelingsfase en bijna 35 procent zit in de fase van marktintroductie. De rest zit in de groeifase (bijna 30 procent) of is al volwassen (7 procent).

¹²⁶ Panteia/EIM (2011) Arbeidsproductiviteitstrend in klein-, midden- en grootbedrijf 1995-2015.

¹²⁷ Panteia/EIM (2010) Maatstaf exportpotentieel.

¹²⁸ Panteia/EIM (2009) Review: internationalisering van het Nederlandse MKB.

¹²⁹ Praag et al. (2009) Waarom groeien sommige bedrijven sneller dan andere?

¹³⁰ CPB (2010) Exports and productivity selection effects for Dutch firms.

¹³¹ Panteia/EIM (2013) (Aankomende en opkomende) challengers in de topsectoren.

¹³² Dit is gebaseerd op de antwoorden van ondernemers zelf, onder meer op vragen over groeiambitie.

b6

Serie uitgebrachte adviezen van de AWT

- 84 De kracht van sociale innovatie. Januari 2014. ISBN 978 9077005 65 1.
- 83 Going Dutch. De kennissamenleving in internationaal perspectief. December 2013. ISBN 978 90 77005 64 4.
- 82 Waarde creëren uit maatschappelijke uitdagingen. December 2013. ISBN 978 9077005 63 7.
- 81 Kiezen voor kenniswerkers. Vaardigheden op de arbeidsmarkt voor kenniswerkers. Augustus 2013. ISBN 978 9077005 62 0.
- 80 Maatwerk in onderzoeksinfrastructuur. Strategisch investeren in grootschalige onderzoeksfaciliteiten. April 2013. ISBN: 978 90 77005 61 3.
- 79 Diensten Waarderen. December 2012. ISBN 978 9077005 60 6.
- 78 De Chinese handschoen. Hoe Chinese en Nederlandse kennis elkaar kunnen versterken. Februari 2012. ISBN 978 90 77005 58 3.
- 77 Scherp aan de wind! Strategie voor Nederlandse (top)sectoren. Augustus 2011. ISBN 978 90 77005 77 4.
- 76 Kapitale kansen. Slim geld voor ambitieuze ondernemers. Februari 2011. ISBN 978 90 77005 52 1 0.
- 75 Kennis plaatsen. Onderzoeksinstituten in een veranderende omgeving. Januari 2010. ISBN 978 90 77005 49 1.
- 74 Kennis zonder grenzen. Kennis en innovatie in mondiaal perspectief. Januari 2010. ISBN 978 90 77005 48 4.
- 73 Meer laten gebeuren. Innovatiebeleid voor de publieke sector. Maart 2008. ISBN 978 90 77005 43 9.
- 72 Weloverwogen impulsen. Strategisch investeren in zwaartepunten. November 2007. ISBN 978 90 77005 42 2.
- 71 Balanceren met beleid. Wetenschaps- en Innovatiebeleid op hoofdlijnen. Maart 2007. ISBN 978 90 77005 39 2.
- 70 Alfa en Gamma stralen. Valorisatiebeleid voor de Alfa- en Gammawetenschappen. Maart 2007. ISBN 978 90 77005 38 5.
- 69 Bieden en binden. Internationalisering van R&D als beleidsuitdaging. December 2006. ISBN 90 77005 37 4.
- 68 Opening van zaken. Beleid voor Open innovatie. Juni 2006. ISBN 90 77005 35 8.
- 67 Tijd voor een opKIQer! Méér investeren in onderwijs en onderzoek. Oktober 2005. ISBN 90 77005 32 3.
- 66 Diensten beter bedienen. Innovatiebeleid voor diensten. September 2005. ISBN 90 77005 30 7.
- 65 Ontwerp en ontwikkeling. De functie en plaats van onderzoeksactiviteiten in hogescholen. Augustus 2005. ISBN 90 77005 31 5.

- 64 Innovatie zonder inventie. Kennisbenutting in het MKB. Juli 2005. ISBN 90 77005 29 3.
- 63 Kennis voor beleid - beleid voor kennis. Mei 2005. ISBN 90 77005 28 5.
- 62 De waarde van weten. De economische betekenis van universitair onderzoek. April 2005. ISBN 90 77005 005.
- 61 Een vermogen betalen. De financiering van universitair onderzoek. Februari 2005. ISBN 90 77005 27 7.
- 60 Samen slimmer in ketens. Competenties in supply chain management als concurrentiefactor voor Nederlandse bedrijven. December 2004. ISBN 90 77005 25 0.
- 59 Tijd om te oogsten! Vernieuwing in het innovatiebeleid. Juni 2004. ISBN 90 77005 24 2.
- 58 De prijs van succes. Over matching van onderzoekssubsidies in kennisinstellingen. April 2004. ISBN 90 77005 22 6.
- 57 Nederlands kompas voor de Europese onderzoeksruimte. Strategisch kader voor de internationalisering van het onderzoeks- en innovatiebeleid. Januari 2004. ISBN 90 77005 21 8.
- 56 Netwerken met kennis. Kennisabsorptie en kennisbenutting door bedrijven. November 2003. ISBN 90 77005 20 X.
- 55 Wat van ver komt... De vormgeving van het Nederlandse bilaterale onderzoeksbeleid. Oktober 2003. ISBN 90 77005 19 6.
- 54 1+1>2. De bevordering van multidisciplinair onderzoek. September 2003. ISBN 90 77005 18 8.
- 53 Backing winners. Van generiek technologiebeleid naar actief innovatiebeleid. Juli 2003. ISBN 90 77005 17 X.
- 52 Kennis van criminaliteit. Juni 2003. ISBN 90 77005 16 1.
- 51 Wijsheid achteraf. De verantwoording van universitair onderzoek. Juni 2003. ISBN 90 77005 15 3.
- 50 Naar een nieuw maatschappelijk contract. Synergie tussen publieke kennisinstellingen en de Nederlandse kennissamenleving. Januari 2003. ISBN 90 77005 14 5.
- 49 Gewoon doen!? Perspectief op de Barcelona-ambitie '3% BBP voor O&O'. Juli 2002. ISBN 90 77005 11 0.
- 48 KP6 laten werken. Stimuleren Nederlandse deelname: profijt en beleid. Juli 2002. ISBN 90 77005 10 2.
- 47 Hogeschool van Kennis. Kennisuitwisseling tussen beroepspraktijk en hogescholen. Juli 2001. ISBN 90 77005 05 6.
- 46 Handelen met kennis. Universitair octrooibeleid omwille van kennisbenutting. Juni 2001. ISBN 90 77005 03 X.
- 45 Over stromen. Kennis - en innovatieopgaven voor een waterrijk Nederland. Advies en Verkenning door de AWT, NRLO en RMNO, juni 2000.
- 44 Investeren in onderzoek. April 2000. ISBN 90 346 3823 5.

AWT-publicaties zijn te vinden op www.awt.nl. Eerdere adviezen van de AWT zijn ook te vinden op de website.

*a*wt