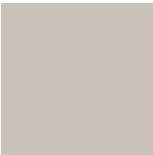


MKB

2025

NAAR EEN
STERKER
MKB





Colofon

Auteur

Katinka Jongkind

Redactieraad

Liesbeth Berns

Marcel Peek

Maurice van Sante

Ben van de Vrie

ING Economisch Bureau

ING Marketing Zakelijk

ING Economisch Bureau

ING Economisch Bureau

Directeur ING Marketing Zakelijk

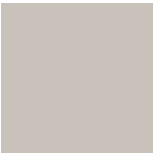
katinka.jongkind@ing.nl

liesbeth.berns@ing.nl

marcel.peek@ing.nl

maurice.van.sante@ing.nl

ben.van.de.vrie@ing.nl



Inhoud

Voorwoord & inleiding 4

Executive summary – De ondernemer van morgen 5

1 Profiel MKB 6

2 Uitdagingen voor het MKB 13

3 Fitheid van het MKB 22

Bijlage

Bijlage I Aandachtspunten **35**

Bijlage II Uitleg en resultaten model **39**

Bijlage III Samenstelling respondenten **44**

Voorwoord & Inleiding

Nederland handelsland

Nederland is van oudsher een handelsland. Als klein land onderscheiden wij ons met de uitstekende ondernemersgeest die ons in het bloed zit. Dit geldt bij uitstek voor het mkb, dat wordt gezien als de motor van de Nederlandse economie. Het mkb zorgt voor vernieuwing, economische groei en werkgelegenheid. Helaas hapert deze motor al een flinke tijd. De economische groei is marginaal, terwijl de werkloosheid het afgelopen jaar een hoogtepunt bereikte en maar langzaam lijkt af te nemen. Dit is enerzijds het gevolg van de economische tegenwind, anderzijds het gevolg van een breed scala aan ontwikkelingen, zoals globalisering, veranderend consumentengedrag en technologische vooruitgang.

Het mkb sterker maken

Om de motor weer aan de gang te krijgen neemt ING het initiatief om, samen met andere partijen in de markt, het mkb sterker te maken. In dit rapport 'MKB 2025 – Naar een sterker mkb' kijken we naar de toekomst. Welke ontwikkelingen staan het mkb de komende jaren te wachten? In hoeverre is het mkb in staat om deze uitdagingen het hoofd te bieden en waar liggen de kansen? Op basis van deze analyse hebben we voor de bedrijven een aantal aandachtspunten opgesteld. Niet alleen voor de ondernemers zelf, maar ook voor beleidsmakers en andere stakeholders als financiers, brancheorganisaties en adviseurs.

Met dit rapport wil ING de discussie over de toekomst van het Nederlandse mkb aanjagen. Zodat het mkb een steun in de rug krijgt, met kennis en inzichten en praktische handvatten die ertoe moeten bijdragen dat we over een aantal jaren weer een gezond, innovatief en groeiend mkb hebben.



Ben van de Vrie
Directeur ING Marketing Zakelijk

Executive summary

De ondernemer van morgen

Ondernemerschap blijft onverminderd populair

Steeds meer Nederlanders kiezen bewust voor het zelfstandig ondernemerschap. Deze ontwikkeling wordt gestimuleerd door: Lagere drempels om een eigen bedrijf te beginnen, nieuwe technologische ontwikkelingen waardoor de hele wereld binnen handbereik ligt, nieuwe verdienmodellen en een drang naar meer vrijheid onder nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden.

Zes uitdagingen voor het mkb

Zowel een nieuwe generatie als de reeds bestaande ondernemers staan de komende jaren voor een aantal uitdagingen:

1. De trend van **internationalisering** is onomkeerbaar.
2. Ondernemers moeten in toenemende mate rekening houden met **vergrijzing** van zowel het personeels- als het klantenbestand.
3. **Technologische ontwikkelingen** verkorten de levenscyclus van producten en maken schaalgroottes minder doorslaggevend voor succes, waardoor ook kleine bedrijven exponentieel kunnen groeien.
4. **Flexibiliteit** is een kritische succesfactor om met de snellere en heftigere ontwikkelingen in markten mee te kunnen bewegen.
5. **Duurzaamheid** wordt steeds meer een voorwaarde voor ondernemen.
6. **Wet- en regelgeving** blijven ook de komende jaren een bepalende factor waar de mkb-ondernemer rekening mee moet houden.

De ondernemer van morgen

De ondernemer van nu moet in staat zijn de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden wil hij over tien jaar nog met zijn onderneming bestaan. Dit vraagt om kennis, visie, innoverend vermogen en flexibiliteit van zowel de ondernemer als zijn bedrijf.

Kopgroep, middenmoot of achterhoede

ING Economisch Bureau heeft een model ontwikkeld dat laat zien in hoeverre het mkb in staat is toekomstige ontwikkelingen het hoofd te bieden. Dit model is gebaseerd op drie pijlers: strategie, financiële positie en flexibiliteit. Aan de hand van de uitkomsten van een enquête onder 1200 mkb-ondernemers is het mkb in drie groepen verdeeld: de kopgroep, de middenmoot en de achterhoede.

Fitheid mkb niet optimaal

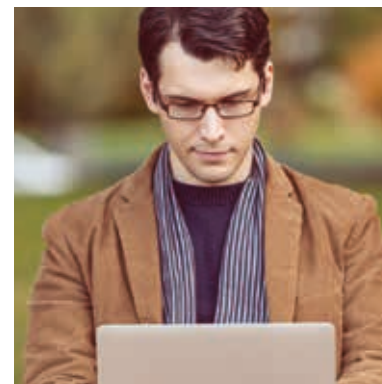
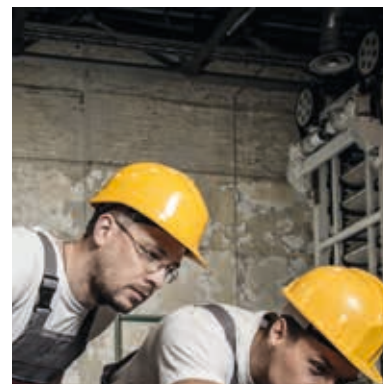
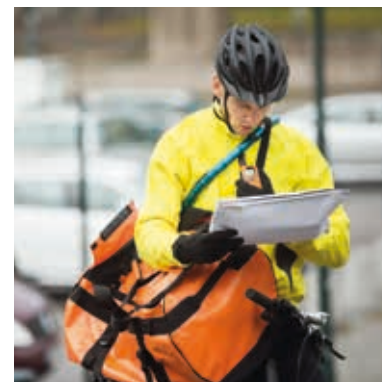
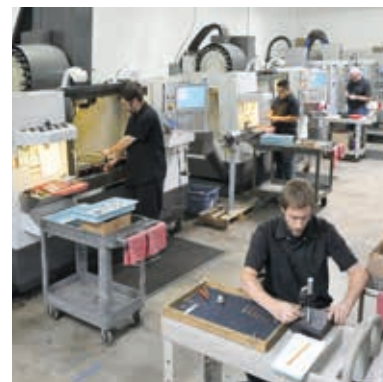
Op basis van het model concluderen we dat het met de fitheid van het Nederlandse mkb niet goed is gesteld. Het is weliswaar positief dat meer dan de helft van alle mkb-bedrijven zich tot de kopgroep (6%) en de middenmoot (54%) kan rekenen. Dit geeft vertrouwen voor de toekomst. Zorgelijk is het hoge percentage bedrijven (40%) in de achterhoede. Dit zijn veelal de bedrijven die het tijdens de economische crisis zwaar te verduren hebben gehad en bezig zijn met overleven. Het ontbreekt deze bedrijven vaak aan een duidelijke strategische visie en aan innoverend vermogen.

Naar een sterker mkb

Om de bedrijven in de achterhoede er weer bovenop te helpen en om verdere groei van de bedrijven in de kopgroep en middenmoot mogelijk te maken, moet aan een aantal aandachtspunten voldaan worden. Zo is het voor de bedrijven in de achterhoede cruciaal om een toekomstvisie op te stellen waarin duidelijk staat waar ze met het bedrijf heen willen. Voor de bedrijven in de middenmoot geldt dat ze een strategisch plan opstellen waarin ze hun markten en product- of dienstenassortiment opnieuw vaststellen en een marsroute bepalen waardoor het bedrijf meer flexibel en financieel fit gemaakt wordt. Ten slotte is het voor de bedrijven in de kopgroep belangrijk dat ze verder (internationaal) expanderen en blijven innoveren om hun koppositie te behouden. Aan de hand van deze aandachtspunten kunnen beleidsmakers en andere stakeholders van het mkb, zoals financiers, brancheorganisaties en adviseurs, zich verbinden aan acties waarmee we samen het mkb sterker maken.

1

Profiel MKB

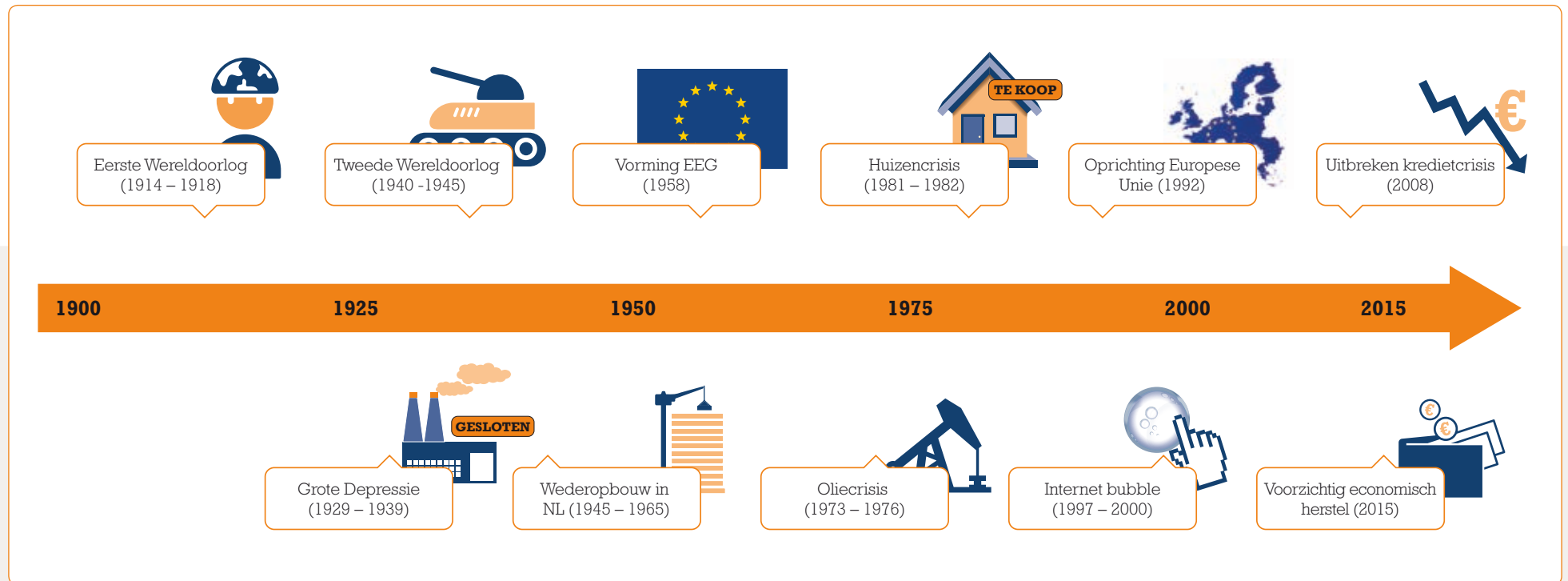


- Profiel onderneming
- Profiel ondernemer
- Profiel ZZP'er



Box: Het bedrijfsleven in vogelvlucht

Ontwikkeling bedrijfsleven vanaf 1900 tot nu



- Tijdens WO I was er sprake van een verhoogde fusieactiviteit in de vorm van de oprichting van vele 'Vereenigde' Fabrieken, zoals de Chemische, Touwen Sigarenfabrieken. Dit hield aan tot de jaren dertig.
- Tijdens de oorlogsjaren 1940 - 1945 zijn veel bedrijven bezig met overleven. Voorraden zijn aan het eind van de oorlog uitgeput.
- Na WO II begint de wederopbouw. Veel ondernemers zien kansen om een eigen bedrijf te starten. Er worden veel bedrijven in de maakindustrie gestart.
- Mede door de vorming van de Europese Economische Gemeenschap (EEG), waardoor de concurrentie binnen Europa toeneemt, is er in de jaren 60 sprake van een verhoogde fusieactiviteit. Zoals de fusie tussen NRC en Handelsblad, Nedlloyd en KNSM, etc.
- In de jaren 60 en 70 zetten veel naoorlogse bedrijven de stap naar het buitenland.
- Vanaf de jaren 90 komt het zelfstandig ondernemerschap weer steeds meer in zwang.
- Ook begint in de jaren 90 de opkomst van de dienstensector.
- In 2000 komt er een einde aan de internethype. Veel (internet)bedrijven gaan failliet.
- Na een korte economische opleving luidt de val van de Amerikaanse zakenbank Lehman Brothers in 2008 de kredietcrisis in.
- In 2015 is er voor het eerst in lange tijd sprake van een voorzichtig economisch herstel.

Profiel onderneming¹ in 2025

De onderneming in 1996



Eenmanszaak



Maximaal 9 werkzame personen



Actief in de agrarische sector



Gericht op de binnenlandse markt



600.000 bedrijven

De onderneming in 2015



Eenmanszaak/zzp'er



Maximaal 9 werkzame personen



Actief in de zakelijke dienstverlening



Gericht op de binnenlandse markt



1,4 miljoen bedrijven

De onderneming in 2025*



Eenmanszaak/zzp'er



Maximaal 9 werkzame personen



Actief in de zakelijke dienstverlening



Zowel op Nederlandse markt als internationaal actief



Circa 2,2 miljoen bedrijven

* Verwachting ING Economisch Bureau

Aantal bedrijven in twintig jaar verdubbeld

Het aantal bedrijven is in de afgelopen 20 jaar meer dan verdubbeld, van 600.000 in 1996 naar 1,4 miljoen bedrijven in 2015. De sterke toename is met name een gevolg van de opkomst van de zelfstandige zonder personeel (zzp'er). Het grootste deel (96%) van de bedrijven heeft maximaal 9 werkzame personen in dienst. Hiervan bestaat driekwart uit eenmanszaken zonder personeel en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Het aandeel van het grootbedrijf (> 250 werkzame personen) op het totale aantal bedrijven bedraagt 0,2%.

Ondernemerschap blijft onveranderd populair

De verwachting is dat het aantal bedrijven de komende tien jaar verder zal toenemen, mede door een verdere groei van het aantal zzp'ers. Maar ook doordat het ondernemerschap de komende jaren onveranderd populair blijft, onder meer door steeds lager wordende drempels om een eigen bedrijf te beginnen, digitalisering en de drang naar meer vrijheid onder nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden. Dit zorgt met name voor aanwas van kleine bedrijven.

1 Het profiel van de onderneming betreft het totale mkb (inclusief zzp'ers). Indien anders, dan staat dit aangegeven.

Zakelijke dienstverlening is grootste sector in het mkb

De samenstelling van het mkb is in de loop der jaren gewijzigd van een sterk agrarisch aandeel naar een mkb met een sterke aanwezigheid in de zakelijke dienstverlening. Gezien het hoge kennisniveau in Nederland zal de zakelijke dienstverlening zich ook de komende jaren blijven ontwikkelen tot grootste sector voor ondernemers. Daarnaast is het mkb (exclusief eenmanszaken zonder personeel en zzp'ers) sterk vertegenwoordigd in de detailhandel, groothandel, horeca en de agrarische sector.

Focus schuift meer naar het buitenland

Deze sectoren, met uitzondering van de groothandel, hebben een sterke focus op de binnenlandse markt. Als gevolg van technologische ontwikkelingen en een aanhoudend lage economische groei in Nederland wint de buitenlandse markt aan belang. De verwachting is dan ook dat bedrijven, met name de nieuwe bedrijven, zich steeds vaker richten op zowel de Nederlandse als de buitenlandse markt.

Het belang van het mkb in de economie

Ongeveer 60% van de toegevoegde waarde² komt voor rekening van het mkb, waarvan 40% door het kleinbedrijf (< 50 werkzame personen) wordt gerealiseerd en circa 20% door het middenbedrijf (50 tot 250 werkzame personen). Hoewel het grootbedrijf slechts 0,2% uitmaakt van de totale bedrijfspopulatie, leveren deze bedrijven met 40% evenveel toegevoegde waarde als het kleinbedrijf. De grootste sectoren zijn de zakelijke dienstverlening, bouw, groothandel en industrie. De bijdrage van de detailhandel en horeca is lager omdat dit relatief kleinere sectoren zijn. Met name het kleinbedrijf is echter sterk vertegenwoordigd in deze sectoren.

Exponentiële groei mogelijk voor het mkb

Gezien de sterke groei van het aantal zzp'ers is de verwachting dat het belang van het mkb in de economie niet drastisch zal wijzigen de komende jaren. Veel zelfstandigen zonder personeel leveren nauwelijks een bijdrage aan de economische groei en werkgelegenheid. Dit komt doordat het groeipotentieel niet voldoende wordt benut. Veel zzp'ers werken een beperkt aantal uren, of hebben een eigen bedrijf in combinatie met een baan in loondienst. Ook hebben veel zzp'ers andere (groei-) ambities in vergelijking met ondernemers met personeel. Anderzijds wordt schaalgrootte door alle technologische ontwikkelingen steeds minder belangrijk, waardoor ook kleine bedrijven exponentieel kunnen groeien.

Het mkb als motor van de Nederlandse economie

Circa 70% van de totale werkgelegenheid wordt door het mkb gerealiseerd. Niet voor niets wordt het mkb als de motor van de Nederlandse economie beschouwd. De arbeidsproductiviteit in het mkb, met name in het kleinbedrijf, kan echter nog aanzienlijk worden verbeterd. Deze bedraagt in het kleinbedrijf ongeveer 57.000 euro, tegenover 85.000 euro in het middenbedrijf. Ter vergelijking: het grootbedrijf heeft een gemiddelde arbeidsproductiviteit van 103.000 euro.

Profiel ondernemer in 2025³

De ondernemer in 1996



69% is man



32% in de leeftijd van 45 tot 55 jaar



90% is van autochtone afkomst



50% heeft een middelbare opleiding



82% werkt 35 uur of meer per week

De ondernemer in 2015



72% is man



36% in de leeftijd van 45 tot 55 jaar



85% is van autochtone afkomst



44% heeft een middelbare opleiding



83% werkt 35 uur of meer per week

De ondernemer in 2025*



72% is man



38% in de leeftijd van 45 tot 55 jaar



80% is van autochtone afkomst



46% is hoog opgeleid



83% werkt 35 uur of meer per week

* Verwachting ING Economisch Bureau

Bronnen: CBS en Panteia

De ondernemer in 2025

Is man

Circa 30% van de ondernemers is in 2015 vrouw. Het aandeel vrouwelijke mkb-ondernemers met personeel is in 20 jaar tijd vrijwel stabiel gebleven, ondanks een toegenomen arbeidsparticipatie onder vrouwen. De verwachting is dat het aandeel vrouwelijke ondernemers met personeel de komende jaren eveneens stabiel blijft. De meeste vrouwen die kiezen voor het ondernemerschap doen dit bij voorkeur als zzp'er.

Op leeftijd

De ondernemer vergrijst. In 1996 was 21% van de ondernemers in de leeftijd tussen de 25 en 35 jaar. In 2015 is dit gedaald naar 12%. Het aandeel ondernemers in de leeftijd tussen de 55 en 65 jaar vertoont daarentegen een stijging van 13% in 1996 naar 21% in 2015. Bijna een derde van de ondernemers is in de leeftijd van 45 tot 55 jaar. Met name het aandeel ondernemers in de leeftijd tussen 45 en 65 jaar zal de komende jaren toenemen.

Autochtoon

Het aandeel allochtonen in de totale beroepsbevolking is in de afgelopen twintig jaar gestegen van 14% naar 20%.

Het aandeel ondernemers van allochtone afkomst heeft in twintig jaar tijd een zelfde stijging doorgemaakt, van 10% naar 15%. Bij de zzp'ers/eenmanszaken zonder personeel ligt het aandeel allochtone ondernemers hoger. Dit komt doordat veel allochtone ondernemers eerder kiezen voor een eenmanszaak zonder personeel. De verwachting is dat het aantal allochtone ondernemers met personeel in de komende jaren verder zal toenemen.

Wordt steeds slimmer

Het Nederlandse mkb wordt, net als de rest van Nederland, steeds slimmer. In 1996 heeft de helft van de ondernemers met personeel een middelbare opleiding, terwijl 21% een hoge opleiding heeft. Twintig jaar later is 37% van de ondernemers hoog opgeleid en heeft 44% een middelbare opleiding. Het aandeel ondernemers met een lage opleiding is in 20 jaar gedaald van 28% naar 18%. Het aandeel hoger opgeleiden zal in de toekomst verder stijgen.

Werkt 35 uur of meer

Van de ondernemers met personeel werkt 80% 35 uur of meer per week. Dat was twintig jaar geleden ook het geval. Hiermee zijn ze vrij stabiel in het aantal te werken arbeidsuren. Dit in tegenstelling tot de zzp'er die steeds minder uren werkt.

³ In tegenstelling tot de onderneming, wordt bij de ondernemer onderscheid gemaakt tussen ondernemers met personeel en zelfstandigen/eenmanszaken zonder personeel.

Profiel zelfstandige zonder personeel⁴

De zzp'er in 1996



70% is man



28% in de leeftijd van 45 tot 55 jaar



88% is van autochtone afkomst



27% is hoog opgeleid



73% werkt 35 uur of meer per week



Totaal circa 400.000 zzp'ers

De zzp'er in 2015



65% is man



30% in de leeftijd van 45 tot 55 jaar



80% is van autochtone afkomst



40% is hoog opgeleid



66% werkt 35 uur of meer per week



Totaal circa 800.000 zzp'ers

De zzp'er in 2025*



62% is man



31% in de leeftijd van 45 tot 55 jaar



78% is van autochtone afkomst



48% is hoog opgeleid



63% werkt 35 uur of meer per week



Totaal circa 1,1 miljoen zzp'ers

* Verwachting ING Economisch Bureau

Bron: CBS

De zelfstandige zonder personeel in 2025

Is man

Ongeveer een derde van de zzp'ers is in 2015 vrouw. De toename van het aantal vrouwen in de afgelopen twintig jaar is onder meer een gevolg van de toegenomen arbeidsparticipatie onder vrouwen. Dit is vooral zichtbaar bij de zzp'ers. De verwachting is dat het aandeel vrouwelijke zzp'ers de komende jaren verder toeneemt.

Vergrijst

Evenals bij de ondernemer met personeel is er bij de zzp'er ook sprake van vergrijzing. Sinds 2005 is het aandeel 55- tot 65-jarigen groter dan het aandeel 25- tot 35-jarigen. Een van de redenen hiervoor is de toegenomen werkloosheid onder ouderen. Het is voor 50-plussers vaak moeilijk om aan een nieuwe baan in loondienst te komen, velen beginnen daardoor op latere leeftijd voor zichzelf als zzp'er.

Autochtoon

Een grote meerderheid van de zzp'ers is van autochtone afkomst. Niettemin is het aandeel van allochtone zzp'ers in bijna

twintig jaar gestegen van 12% naar 20%. De verwachting is dat deze stijging zich de komende jaren voortzet.

Hoog opgeleid

Het aantal hoog opgeleiden zzp'ers neemt snel toe. De verwachting is dat in 2025 bijna de helft van het aantal zzp'ers hoog is opgeleid. Het aandeel laag opgeleiden neemt daarentegen verder af, terwijl het aandeel middelbaar opgeleiden vrij constant blijft.

Minder uren

Zzp'ers werken tegenwoordig minder uren ten opzichte van twintig jaar geleden. In 1996 werkte driekwart van de zzp'ers 35 uur of meer per week. Nu geldt dat voor twee derde van de zzp'ers. Het aandeel zzp'ers dat 20 tot 35 uur per week werkt is daarentegen gestegen van 20% naar 28%. Dit komt onder meer door een toename van het aantal parttime zzp'ers, en hybride ondernemers, die naast hun eigen bedrijf ook een aantal uren per week in loondienst werken. De verwachting is dat het aantal gewerkte uren in de toekomst verder verschuift naar 20 tot 35 uur per week.

⁴ Het betreft hier zowel de zelfstandige zonder personeel als de eenmanszaak zonder personeel.

Box: Zelfstandige zonder personeel

Sterke groei van het aantal zzp'ers in afgelopen tien jaar

Het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) is in bijna twintig jaar verdubbeld van circa 400.000 in 1996 naar ruim 800.000 nu. Terwijl het aantal zzp'ers jaarlijks toeneemt, blijft het aantal zelfstandigen met personeel vrij stabiel. Met name in de laatste tien jaar is het aantal zzp'ers sterk gegroeid. Voor het uitbreken van de kredietcrisis in 2008 groeide het aantal zzp'ers jaar na jaar bij een afnemende werkloosheid. Het gunstige economische klimaat trok veel werknemers over de streep om te kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap. Na een stabilisering van het aantal zzp'ers in 2009, kort na het uitbreken van de kredietcrisis, groeit het aantal zzp'ers wederom op jaarbasis, dit keer echter bij een stijgende werkloosheid.

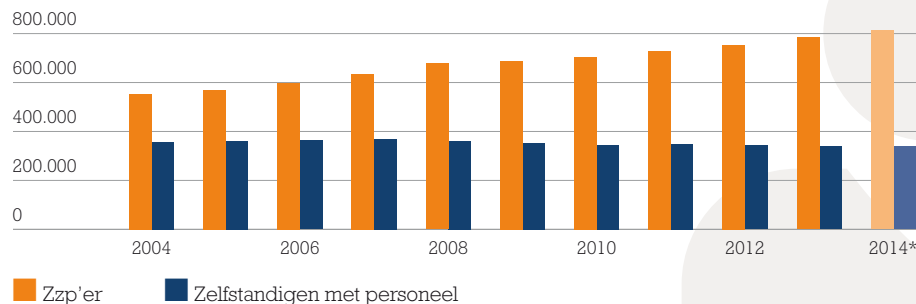
Noodgedwongen zzp'er

In tegenstelling tot de periode voor 2008 komt de stijging van het aantal zzp'ers na 2009 grotendeels voor rekening van werknemers die feitelijk geen andere keuze hebben dan als zzp'er aan de slag te gaan. Dit zijn met name werknemers die na hun ontslag geen andere baan kunnen vinden, en daarom als uitweg voor het zelfstandig ondernemerschap kiezen. In een aantal sectoren, zoals bijvoorbeeld de bouw, gezondheidszorg en de media (tekstschrijver), kan je bijna alleen nog als zzp'er aan de slag.

Aantal zzp'ers neemt komende jaren verder toe

Ook in de toekomst blijft de vraag naar flexibele werknemers stijgen. Daarnaast zijn nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden eerder op zoek naar flexibiliteit in hun werk dan naar vastigheid. Een antwoord hierop is het zzp'er-schap. De verwachting is dan ook dat het aantal zzp'ers de komende jaren verder zal toenemen, alleen in een minder hoog tempo dan tot nu toe het geval is geweest.

Ontwikkeling aantal zzp'ers⁵



Bron: CBS

Beschikt zzp'er over voldoende ondernemerskwaliteiten?

Het is echter de vraag of de min of meer 'gedwongen' zzp'ers over voldoende ondernemerskwaliteiten beschikken om op termijn uit te groeien tot een bedrijf met personeel, en dus voor werkgelegenheid en economische groei zorgen. Uit onderzoek van De Vries et al (2013)⁶ blijkt dat zogenoemde 'gedwongen' zzp'ers lagere omzetten realiseren ten opzichte van zzp'ers die vanuit een 'kansen'-positie voor zichzelf beginnen. Veel zzp'ers hebben overigens helemaal geen ambitie om personeel aan te nemen en/of te groeien.

Scheidslijnen tussen zzp'ers en werknemers vervagen

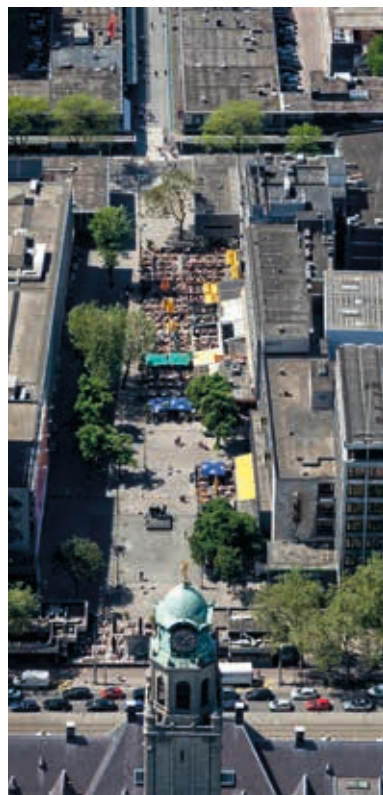
Een ander probleem is dat zzp'ers geen recht hebben op sociale voorzieningen als een WW-uitkering en loondoorbetaling bij ziekte. Ook bouwt een groot deel van de zzp'ers niet of nauwelijks pensioen op. Gezien het grote aantal zzp'ers leidt dit in de toekomst, bij pensionering, ongetwijfeld tot problemen. De overheid is daarom druk bezig om bestaande regelgeving op dit gebied aan te passen. Hierdoor vervagen de scheidslijnen tussen zzp'ers en werknemers steeds meer.

⁵ Het aantal bedrijven in deze figuur komt niet overeen met het totaal aantal bedrijven in Nederland. Het aantal zzp'ers in deze figuur is gebaseerd op ondernemers die woonachtig zijn in Nederland, en minimaal 12 uur per week werkzaam zijn.

⁶ Bron: 'Explaining entrepreneurial performance of solo self-employed from a motivational perspective', N. de Vries, A. van Stel en W. Liebrechts (2013)

2

Uitdagingen voor het MKB



- Economisch klimaat
- Demografische ontwikkelingen
- Technologische vooruitgang
- Flexibilisering
- Duurzaamheid
- Rol van de overheid



Economische groei nog altijd niet op niveau van voor de crisis

Een van de grootste uitdagingen voor het mkb is het economisch klimaat. Sinds het uitbreken van de kredietcrisis halverwege 2008 blijft een sterk herstel van de Nederlandse economie vooralsnog uit. Na bijna zes jaar ligt de economische groei nog altijd niet op het niveau van voor de crisis. De circa 1% bbp-groei die Nederland in 2014 realiseerde komt grotendeels door de export.

Kleinbedrijf is sterk afhankelijk van binnenlandse markt

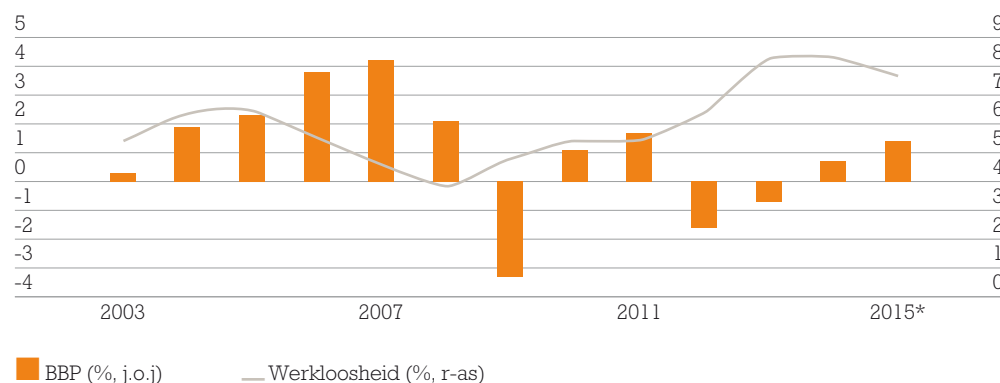
Een groot deel van het mkb is afhankelijk van de binnenlandse vraag. Vanwege een laag consumentenvertrouwen, onder meer een gevolg van de lagere huizenprijzen, werkloosheid, overheidsbezuinigingen en lagere pensioenen, liggen de binnenlandse consumentenbestedingen al jaren op een laag niveau. Dit treft met name het kleinere mkb, zoals cafés, restaurants, bouw, zakelijke dienstverlening en de detailhandel (nonfood). Dit zijn ook de sectoren waarin het mkb sterk is vertegenwoordigd. In tegenstelling tot bedrijven die internationaal actief zijn hebben deze bedrijven geen uitwijkmogelijkheden naar andere markten. Deze bedrijven zijn de afgelopen jaren dan ook hard getroffen, en zijn druk bezig met overleven.

Trend van internationalisatie zet door

Hoewel de huizenmarkt over het dieptepunt heen is, de werkgelegenheid aantrekt en de binnenlandse bestedingen weer langzaam aan toenemen, is de verwachting dat de economische groei in Nederland voorlopig laag blijft. De grootste groei komt de komende

jaren hoofdzakelijk uit de opkomende markten in Azië en Latijns-Amerika. Voor het mkb betekent dit dat als ze de afzetgroei op peil willen houden, ze verder moeten kijken dan Nederland en de traditionele afzetmarkten in West-Europa. De trend van internationalisatie is onomkeerbaar, mede door de snelle technologische ontwikkelingen. Dit geldt ook voor de winkelier op de hoek. Deze zal niet snel internationaal gaan, maar moet er wel rekening mee houden dat het speelveld ook de komende jaren verder verandert.

Economische groei en werkloosheid



Bron: CBS, ramingen ING Economisch Bureau

Ontwikkeling consumentenvertrouwen (saldo positieve en negatieve antwoorden)



Demografische ontwikkelingen

Meer oudere dan jongere ondernemers

Nederland vergrijst. Was in 1990 nog slechts 13% van de inwoners 65 jaar of ouder, inmiddels is dit 18%. In de komende jaren neemt het aandeel ouderen verder toe tot 22% in 2025. Ook het Nederlandse ondernemersbestand ontkomt niet aan de vergrijzing. Tot 2005 waren er meer ondernemers in de leeftijd 25 tot 35 jaar dan ondernemers in de leeftijd 55 en 65 jaar. In 2005 heeft een omslag plaatsgevonden en zijn er meer oudere dan jongere ondernemers. Het aantal bedrijfsverkopen of sluitingen zal de komende jaren dan ook toenemen.

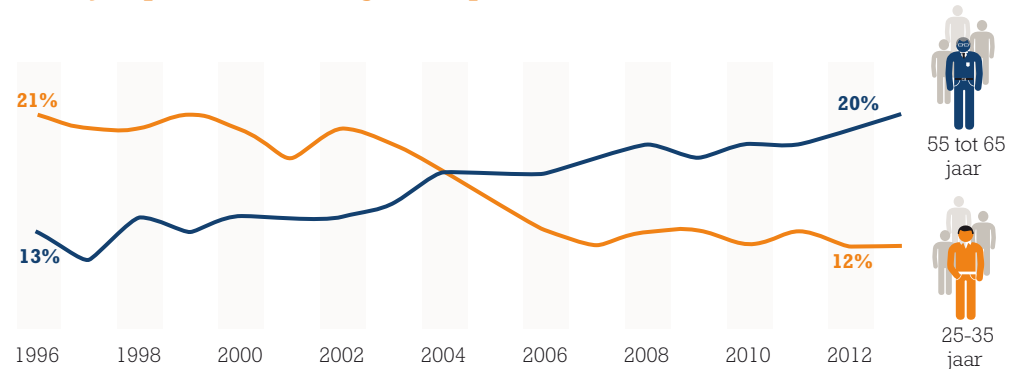
Generatie Y doet intrede op de arbeidsmarkt

Naast vergrijzing van het ondernemersbestand dient het mkb ook rekening te houden met een vergrijzend personeelsbestand. De beroepsbevolking wordt er immers ook niet jonger op. Dit leidt er toe dat de ondernemer moet investeren in zijn personeel om kennis up-to-date te houden. Daarnaast betreedt rond 2020 ook een nieuwe generatie de arbeidsmarkt. Richting 2025 zal de Protestgeneratie (1941 – 1955) zich vrijwel volledig hebben teruggetrokken uit de arbeidsmarkt. Generatie X (1956 – 1970) en de Pragmatische generatie (1971 – 1985) schuiven door, terwijl generatie Y (1986 – 2000) zijn intrede doet op de arbeidsmarkt (zie box).

Nieuwe generatie ondernemers

Dit heeft gevolgen voor de samenstelling van het mkb. Zo kunnen jongere generaties een beweging in gang zetten richting een meer praktisch ingestelde no-nonsense cultuur. Snelheid, samenwerking, netwerken en informalisering zullen naar verwachting aan terrein winnen. Ook flexibel werken, zelfontplooiing, vrijheid en authenticiteit komen meer centraal te staan. Hierdoor ontstaat een nieuwe generatie ondernemers. Jongeren willen niet langer een langdurig vast dienstverband, maar juist meer flexibiliteit. Ze willen hun eigen tijd kunnen indelen. Daarnaast wordt het nastreven van persoonlijke doelen belangrijker. Deze combinatie stimuleert de behoefte om te kiezen voor het ondernemerschap, of wel in de vorm van zelfstandige zonder personeel, of als ondernemer met personeel.

Leeftijdsofbouw zelfstandigen met personeel⁷



Bron: CBS

Krappe arbeidsmarkt zorg voor het mkb

De combinatie van vergrijzing, ontgroening en meer vrijheid leidt op den duur tot een krappe arbeidsmarkt. Het wordt voor het mkb nog moeilijker om het schaarser wordende jonge talent binnen te halen en aan zich te binden. Er zal dus meer moeten worden geïnvesteerd in het verhogen van de productiviteit en het op peil houden van kennis van het zittende personeel.

Producten en diensten aanpassen aan wensen ouderen

Niet alleen de ondernemer en zijn werknemers worden ouder, ook het klantenbestand vergrijst. Ondanks het feit dat de oudere van nu gemiddeld over een groter vermogen en meer spaargeld beschikt, wordt door de categorie 65+ minder besteed dan door de lagere leeftijdscategorieën. Zo blijkt uit cijfers van het CBS. Niettemin zijn veel ouderen in goede gezondheid, beschikken over veel vrije tijd en hebben geld te besteden. Voor het mkb dus een interessante doelgroep om zich op te richten.

⁷ Dit betreft de leeftijdsopbouw van alle bedrijven met personeel, niet alleen het mkb.

2

Nieuwe generatie(s)

Eigenschappen en kenmerken van verschillende generaties

Generatie X

(1956 – 1970)



- Verloren generatie
- Groeit op in jaren 1970 en 1980
- Olie- en huizen crisis, massale jeugdwerkloosheid
- Succes en status zijn belangrijk
- Praktisch ingesteld, zelfredzaam

Generatie Y

(1986 – 2000)



- Millenials
- Groeien op in het internettijdperk
- Hechten grote waarde aan authenticiteit
- Zijn zelfverzekerd
- Flexibiliteit belangrijk

Babyboomers

(1941 – 1955)



- Protestgeneratie
- Langdurige periode van economische groei
- Optimistisch van aard
- Geloofd in solidariteit, democratie en emancipatie

Pragmatische generatie

(1971 – 1985)



- Kinderen van de babyboomers
- Groot zelfvertrouwen
- Kiezen hun eigen weg
- Balans werk/privé
- Genieten is belangrijk

Generatie Z

(2001 – nu)



- Ouders regelen alles
- Groeien op in een 24/7 informatiemaatschappij
- Alles kan
- Online wereld minstens zo belangrijk als offline wereld
- Vervelen zich snel

Technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller

Naast economische en demografische uitdagingen, krijgt het mkb de komende jaren ook te maken met technologische ontwikkelingen. Op zich is dit geen nieuw verschijnsel. In vrijwel iedere eeuw hebben we met technologische vooruitgang te maken gehad. Denk aan de auto, telefoon en computer in de 20^e eeuw. Nieuw is echter dat de technologische ontwikkelingen elkaar tegenwoordig in rap tempo opvolgen. Kijk bijvoorbeeld hoe snel het mobiele netwerk in Nederland is uitgerold. Vijftien jaar geleden hadden de meeste onder ons nog geen idee van wat er nu allemaal mogelijk is met je smartphone. Dat zal in de toekomst naar verwachting alleen nog maar sneller gaan. De huidige technologische ontwikkelingen verkorten de levensduur van een product of dienst. Zo heeft een smartphone een zeer beperkte levensduur: binnen een jaar verschijnt er weer een nieuw, sneller en kwalitatief beter exemplaar op de markt, voorzien van de allerlaatste technologische hoogstandjes.

Game changers breken de markt open

Door onze open economie hebben technologische ontwikkelingen een grote impact. Het bedrijvenlandschap verandert bijvoorbeeld sterk door alle ontwikkelingen. Zo zijn reisbureaus en platenzaken al bijna geheel uit het Nederlandse straatbeeld verdwenen. Nieuwe businessmodellen als Whatsapp, de taxi-app Uber en de verhuurapp Airbnb gaan, dankzij nieuwe technologieën, de strijd aan met de gevestigde orde van telecombedrijven, taxichauffeurs en de hotelindustrie. In de toekomst krijgen we steeds vaker te maken met dit soort 'game changers' die een gehele bedrijfssector op zijn kop kunnen zetten.

Grootte van een bedrijf speelt geen rol meer

Het hoeven overigens geen grote bedrijven te zijn die een markt openbreken. Sterker nog, dankzij de huidige technologie wordt de grootte van een bedrijf steeds minder van belang, evenals de vestigingsplaats. Dankzij de moderne technologie ligt de hele wereld vanuit een zolderkamer binnen handbereik. Dit heeft eveneens tot gevolg dat bedrijven direct vanaf de start internationaal kunnen gaan. Voorheen werd deze stap door veel bedrijven pas gezet nadat eerst de binnenlandse markt was veroverd.

Technologische vooruitgang van 17^e t/m 21^e eeuw

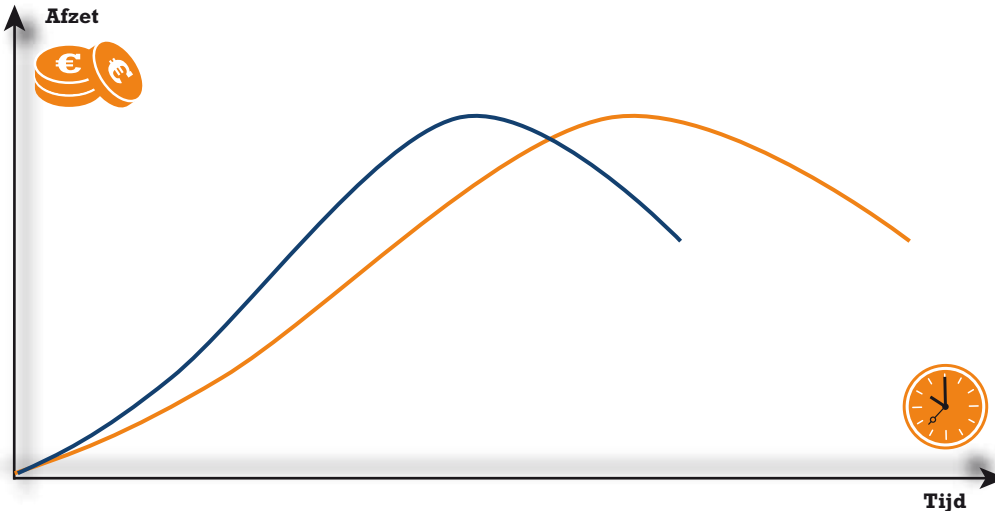


Bron: Richard Lipsey, Kenneth I. Carlaw and Clifford T. Bekhar, bewerking ING Economisch Bureau

Innoveren en investeren

Deze ontwikkelingen dwingen mkb-ondernemers er toe om continu te kijken wat voor impact een nieuwe technologische ontwikkeling op het bedrijf heeft. De ondernemer zal mee moeten doen om niet achterop te raken. Maar het biedt ook kansen voor ondernemers. Dit betekent innoveren en investeren. Voorwaarde is wel dat dit economisch haalbaar is. Zo niet, dan is de kans groot dat de concurrentiepositie van de onderneming (verder) verzwakt.

Levenscycli worden korter



Kansen voor innovatieve ondernemers

Overigens is innovatie ook nodig om de productiviteit in Nederland te verhogen. Als gevolg van de vergrijzing neemt de beroepsbevolking in de toekomst af. Om concurrerend te blijven zal Nederland de productiviteit moeten verhogen door middel van arbeidsbesparende technologieën. Grote bedrijven investeren echter steeds minder in R&D en kopen innovatie vaker in. Neem bijvoorbeeld de verschillende wereldwijde overnames van innovatieve start-ups door Google, Apple en Microsoft. Dit biedt met name kansen voor het mkb.

Met vertrouwen de toekomst tegemoet

Ondernemerschap en innovatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ondernemers nemen risico's en durven te experimenteren. Dit is nodig om een innovatie uiteindelijk succesvol op de markt te brengen. Daarnaast is kennis onontbeerlijk. Dit kan enerzijds door te streven naar meer samenwerking tussen kennisinstellingen en het mkb, anderzijds door als ondernemer meer te investeren in kennis van het personeel. Met een goed geschoold personeelsbestand kan een ondernemer met meer vertrouwen de toekomst tegemoet zien.

Ondernemingen moeten met de markt mee kunnen bewegen

Nu langjarige economische cycli zijn vervangen door kortdurende periodes van ups en downs wordt de ondernemer van nu gedwongen zich met de markt mee te bewegen. Als hij stil blijft zitten raakt hij achterop. Zo moeten bedrijven flexibeler worden om zich snel aan de veranderende marktomstandigheden aan te kunnen passen. Dit is een van de conclusies die naar aanleiding van de kredietcrisis kan worden getrokken. Door de steeds korter wordende economische cycli kunnen flexibele bedrijven daar beter op in springen en zich direct aan de economische staat aanpassen.

Financiële armslag wordt vergroot

Denk bijvoorbeeld aan een flexibele schil van werknemers, een bedrijfspand huren in plaats van kopen, of een andere markt betreden als het op de huidige markt wat minder gaat. Met name in de afgelopen jaren is een flexibele schil van werknemers, van circa 15% tot 20%, voor veel bedrijven de redding geweest. Op deze manier kan je als het economisch wat minder gaat eenvoudig het personeelsbestand (tijdelijk) inkrimpen. Ditzelfde geldt voor het huren van vierkante meters bedrijfsruimte in plaats van kopen. Door vaste activa als machines, computers en transportmiddelen te leasen in plaats van te kopen vergroot je niet alleen de flexibiliteit van de onderneming, maar ook de financiële armslag.

Flexibele schil van arbeidskrachten neemt toe

De verwachting is overigens dat de flexibele schil van arbeidskrachten in de toekomst circa 30% tot 40% van het totale werknemersbestand zal bedragen. Zo is de enorme toename van het aantal zzp'ers een antwoord op de behoefte aan meer flexibilisering, zowel vanuit de kant van de ondernemers als vanuit de (voormalige) werknemers. Met name nieuwe generaties vinden flexibiliteit in hun werk belangrijker dan vastigheid. Dit kan door te kiezen voor het ondernemerschap, of voor het zzp'er-schap.



Investeer in kennis

Overigens geldt het niet alleen voor ondernemers dat zij met de markt moeten meebewegen, maar zeer zeker ook voor werknemers. Een vast contract is nu al geen vanzelfsprekendheid meer, laat staan over tien jaar. Een werknemer zal zich daarom tijdens zijn arbeidsleven continu moeten blijven bijscholen om op de hoogte te blijven van de nieuwste technieken en technologieën. Voor mkb-bedrijven betekent dit dat zij hierin moeten investeren om te voorkomen dat ze over een aantal jaren met een vergrijzend en een qua kennis verouderd personeelsbestand blijven zitten.

Duurzaam ondernemen wordt belangrijker

Steeds meer ondernemers zien commerciële kansen om duurzaam te ondernemen. Duurzaamheid wordt ook steeds belangrijker in de maatschappij. Zowel vanuit leveranciers en afnemers als vanuit consumenten neemt de druk voor ondernemers om duurzaam te ondernemen toe. Zo eisen bijvoorbeeld grote bedrijven steeds vaker van hun toeleveranciers – waaronder veel mkb-bedrijven – dat ze duurzaam produceren. Daarnaast worden consumenten meer en meer bewust van duurzaamheid. Ze kiezen vaker voor ecoproducten, diervriendelijke producten, al dan niet gestimuleerd door fiscale prikkels vanuit de overheid (energiezuinige auto's). Ook kijken ze daarbij vaker in hoeverre een bedrijf duurzaam is. Voor ondernemers biedt dit kansen.

Duurzaamheid staat gelijk aan innovatie

Een ondernemer die duurzaam wil produceren ontkomt er niet aan te innoveren. Een eenvoudige vorm van duurzaam ondernemen is het vervangen van de verlichting in het kantoorpand of fabriekshal door led-verlichting. Een meer verdergaande vorm van duurzaamheid is bijvoorbeeld het verlengen van de levensduur van een product, zodat er minder hoeft te worden geproduceerd.

Nieuwe verdienmodellen door deeleconomie

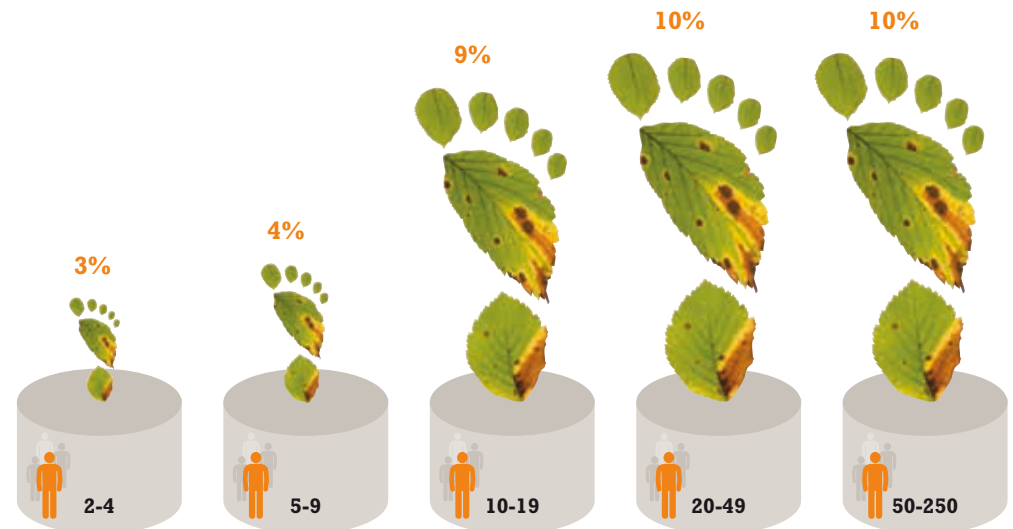
Het ontstaan van de deeleconomie is eveneens een vorm van duurzaamheid. Gebruik wordt belangrijker dan eigendom. Dit zorgt voor nieuwe verdienmodellen. Eerst had je alleen de business to business markt (b2b) en de business to consumer markt (b2c). Als gevolg van de deeleconomie ontstaan nu ook de consumer to consumer markt (c2c) en de consumer to business (c2b) markt. Een voorbeeld van de c2c-markt is het uitlenen van gereedschap door de ene consument aan de andere consument. Een voorbeeld van c2b is het verkopen van zelf opgewekte zonne-energie door de consument aan de energiemaatschappij.

Koploper in duurzaamheid

Wereldwijd gezien is Nederland één van koplopers op het gebied van duurzaamheid. Ondanks dat dit steeds belangrijker wordt, zowel uit maatschappelijk oogpunt als vanuit de consument, staat duurzaamheid in het mkb nog lang niet bij iedere ondernemer hoog op de agenda. Het belang dat de ondernemer hecht aan duurzaamheid neemt echter toe naarmate de onderneming groter is. Zo verankert één op de tien mkb-ers met meer dan 20 werkzame personen duurzaamheid in de bedrijfsdoelstellingen, tegenover slechts één op de 33 ondernemers met minder dan 5 werkzame personen. Met name voor het kleinere mkb is er op het gebied van duurzaamheid dus nog een wereld te winnen.

Verankering van duurzaamheid in de bedrijfsdoelen

(naar aantal werkzame personen)



Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. enquête TNS-NIPO

Wet- en regelgeving grote irritatie in het mkb

De laatste grote uitdaging voor het mkb betreft het omgaan met de overheid. Een van de grootste ergernissen die steevast door mkb-ondernemers wordt genoemd is de door de overheid opgelegde wet- en regelgeving, en de daarmee samenhangende administratieve lastendruk. Het betreft dan niet alleen de verplichting, en bijbehorende kosten, om aan deze wet- en regelgeving te voldoen, maar ook het steeds veranderende karakter van de wet- en regelgeving. Denk aan fiscale faciliteiten die tussentijds worden gewijzigd, of bestemmingsplannen die niet worden aangepast aan de hedendaagse ontwikkelingen⁸. Dit belemmert het mkb in haar groei.

Wet maakt geen onderscheid naar grootte

Bovendien jaagt dit het mkb op hoge kosten, aangezien er bij het opstellen van de wet- en regelgeving nauwelijks onderscheid wordt gemaakt naar de grootte van een bedrijf. Een klein bedrijf wordt hierdoor onevenredig hard getroffen. Neem bijvoorbeeld de grootste bedreiging voor het mkb: de wetgeving met betrekking tot de sociale zekerheid. Zo is de verplichte twee jaar loon doorbetaling bij ziekte van een werknemer voor een ondernemer met vijf werknemers een grotere bedreiging voor het voortbestaan van het bedrijf dan voor een ondernemer met 50 werknemers.

Lasten regeldruk met 2,5 miljard euro verminderd

Het kabinet heeft zich ten doel gesteld om in de periode 2012-2017 voor 2,5 miljard euro aan lasten te verlichten met betrekking tot regeldruk (voor zowel burgers als ondernemers). Zo is de jaarlijkse verplichte bijdrage aan de Kamer van Koophandel afgeschaft, wordt de fiscale loonaangifte vereenvoudigd en wordt de regeldruk verminderd door een betere digitale dienstverlening. Verder gaan toezichthouders en inspecteurs intensiever met elkaar samenwerken en wordt beschikbare informatie gedeeld. Dit moet uiteindelijk leiden tot een effectiever en efficiënter toezicht voor ondernemers.

Er komen ook nieuwe regels bij

Hoewel aan de ene kant de wet- en regelgeving dus wordt versoepeld of zelfs wordt afgeschaft, komen er aan de andere kant door alle nieuwe ontwikkelingen nieuwe regels bij. Zoals het voorstel van de overheid om opdrachtgevers medeverantwoordelijk te stellen voor het naleven van de regels bij het in dienst nemen van een zzp'er. Nu ligt deze verantwoordelijkheid via de VAR-verklaring geheel bij de zzp'er. De overheid wil hiermee een einde maken aan constructies van schijnzelfstandigheid onder zzp'ers.

Bestaande wetgeving loop achter

Dit illustreert tegelijkertijd dat de overheid achter loopt op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit geldt niet alleen voor de behandeling van zzp'ers, maar ook voor nieuwe businessmodellen als taxidienst Uber en de online verhuursite van particuliere accommodaties Airbnb. De bestaande wetgeving beweegt niet of te langzaam mee met nieuwe ontwikkelingen. en verbiedt dit soort initiatieven, terwijl ze door de technologische ontwikkelingen op den duur onontkoombaar zijn. Innovatieve ondernemers worden hierdoor gefrustreerd.

Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving

Tegelijkertijd echter trekt de overheid zich op andere gebieden steeds meer terug. Zo transformeert Nederland meer en meer van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving, waarbij meer verantwoordelijkheid bij de burgers wordt neergelegd. Met name in de zorgsector vinden op dit gebied grote veranderingen plaats. Dit biedt kansen voor het mkb.

Een interne Europese markt

Een ander punt van discussie betreft de interne Europese markt. Op papier is er sprake van een open markt, maar in de praktijk merken ondernemers hier nog niet veel van. In vrijwel iedere lidstaat moet een ondernemer nog altijd aan verschillende regelgeving voldoen, zoals bijvoorbeeld op het gebied van eisen voor verpakkingen. Een interne open markt zal zeker op de korte termijn op zich laten wachten.

⁸ Lees ook het rapport: 'Winkelgebied 2025 – Samen in beweging', ING Economisch Bureau (2014).

3

Fitheid van het mkb



54%
Middenmoot



6%
Kopgroep



40%
Achterhoede

- Algemeen
- Kopgroep
- Middenmoot
- Achterhoede

Hoe toekomstbestendig is het mkb?

In hoeverre het mkb fit is hangt samen met de strategie van het bedrijf, de financiële positie en de flexibiliteit. Op basis van deze drie criteria hebben we een model ontwikkeld waarmee we de fitheid van het mkb kunnen bepalen⁹. Aan de hand van een enquête onder 1200 mkb-ondernemers met personeel hebben we het mkb in drie groepen verdeeld: de kopgroep, de middenmoot en de achterhoede. Uit het model blijkt dat het met de fitheid van het Nederlandse mkb allerm minst goed is gesteld. Het is weliswaar positief dat meer dan de helft van alle mkb-bedrijven zich tot de kopgroep en de middenmoot kan rekenen. Zorgelijk is echter het hoge percentage bedrijven (40%) dat in de achterhoede valt.

Kopgroep is innovatief en flexibel

Slechts 6% van het mkb behoort tot de **kopgroep**. Deze bedrijven zijn de crisis goed door gekomen. Op alle drie door ons getoetste vlakken presteren ze goed. Zo hebben de meeste bedrijven in de kopgroep een uitgeschreven groeistrategie, zijn ze innovatief en is de financiële positie voldoende. Ook zijn deze bedrijven, in meer of mindere mate, flexibel genoeg om snel op veranderende marktomstandigheden in te kunnen spelen.

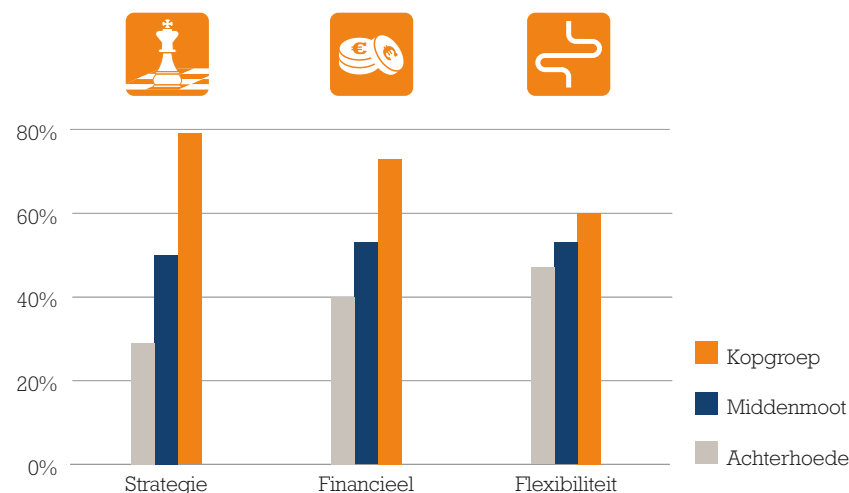
Helft van het mkb valt in de middenmoot

De grootste groep bedrijven (54%) valt in de **middenmoot**. Dit is de groep bedrijven die de crisis van de afgelopen jaren redelijk hebben doorstaan. Bedrijven in de middenmoot hebben behoefte aan een stabiele groei om er weer bovenop te komen. Deze groep zit niet direct in de gevarenzone, maar kan niet stil blijven zitten en afwachten. Met name bedrijven die zich aan de onderkant van de middenmoot bevinden moeten in beweging komen om te voorkomen dat ze afglijden naar de achterhoede.

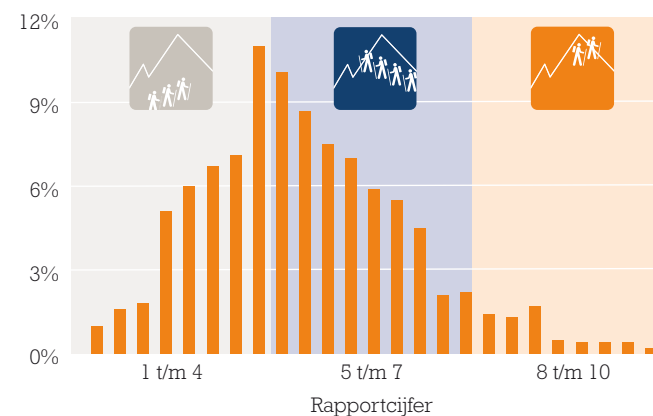
Groot aandeel mkb in achterhoede is zorgwekkend

Zorgwekkend is het grote aandeel bedrijven dat zich in de **achterhoede** bevindt. Veertig procent van het mkb valt in deze groep. Deze bedrijven ervaren de gevolgen van de economische crisis en veranderende marktomstandigheden en moeten alle zeilen bijzetten om te overleven. Een strategie is er niet of nauwelijks, de financiële positie is matig tot slecht, mede veroorzaakt door een beperkte flexibiliteit. Omdat deze bedrijven volledig zijn gericht op overleven zijn ze veelal niet voorbereid op de uitdagingen die ze staan te wachten. De kans is groot dat ze hierdoor de boot missen en daardoor eerder verder achterop raken dan dat ze kunnen aanhaken bij de middenmoot. Het kan wel, maar dat vergt drastische aanpassingen. Bij deze groep staan dan ook alle seinen op rood en is actie noodzakelijk!

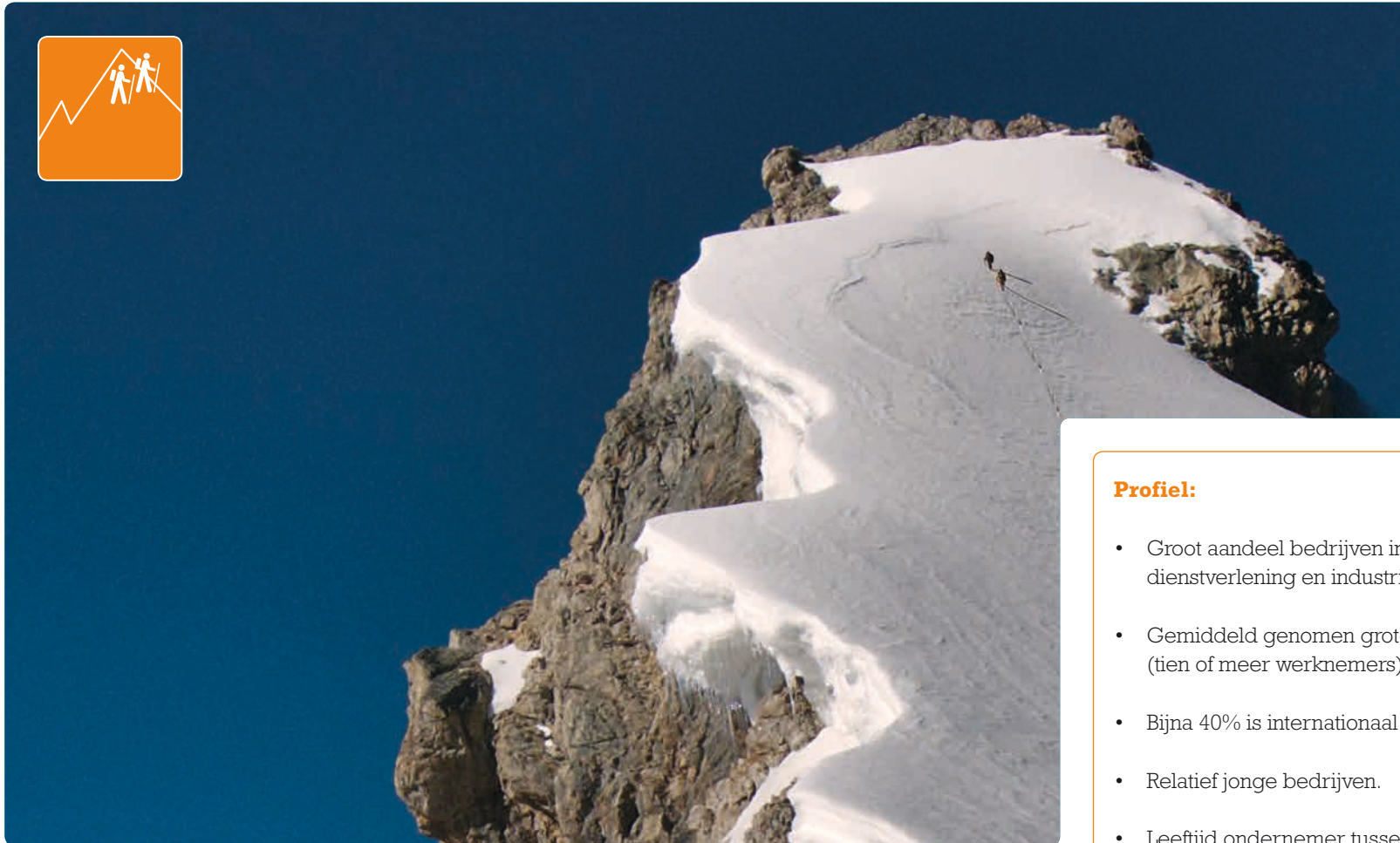
Fitheid van het mkb



Verdeling doelgroepen



⁹ Zie de bijlage voor een uitgebreide toelichting op het model.

**Profiel:**

- Groot aandeel bedrijven in de zakelijke dienstverlening en industrie.
- Gemiddeld genomen grotere bedrijven (tien of meer werknemers).
- Bijna 40% is internationaal actief.
- Relatief jonge bedrijven.
- Leeftijd ondernemer tussen 35 en 50 jaar.

6% van het mkb behoort tot de **kopgroep**. Dit betekent dat ze op alle drie door ons getoetste vlakken goed presteren. Zo hebben de meeste bedrijven in de kopgroep een uitgeschreven groeistrategie, zijn ze innovatief en is de financiële positie voldoende. Ook zijn deze bedrijven, in meer of mindere mate, flexibel genoeg om snel op veranderende marktomstandigheden in te kunnen spelen.

Innovatieve bedrijven met een visie, ambitie en ideeën

Bedrijven die volgens het model tot de kopgroep behoren zijn de bedrijven met een duidelijke visie, ambitie en ideeën. Het overgrote deel van de bedrijven in de kopgroep (94%) heeft een uitgeschreven strategisch plan. Daarnaast zijn deze bedrijven in grote mate innovatief. Bijna de helft is van plan in de komende jaren met meerdere innovaties te komen. Ook is 45% van plan op termijn nieuwe markten in zowel Nederland als in het buitenland te betreden.

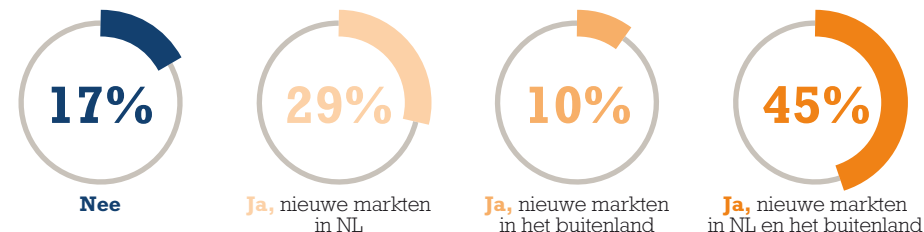
Sterke financiële positie

Twee derde van de bedrijven in de kopgroep beoordeelt zijn financiële positie als goed tot zeer goed. Slechts 6% is van mening dat zijn financiële positie slecht tot matig is. Circa 40% is van plan de komende jaren te investeren in uitbreiding. De meeste bedrijven in de kopgroep verwachten geen problemen met het verkrijgen van externe financiering. Ongeveer een kwart verwacht dat het geen of moeilijk externe financiering zal verkrijgen. Dit betreft met name ondernemers in de leeftijdsgroep 51 tot 65 jaar en ondernemers die langer dan tien jaar als ondernemer actief zijn.

Flexibel genoeg om met de markt mee te bewegen

Van de drie groepen is de kopgroep het meest flexibel. Bedrijven in de kopgroep geven ook aan dat de mate van flexibiliteit het meest bepalend is voor de toekomst van het bedrijf. Bij de kopgroep heeft 40% van de bedrijven maximaal een kwart van de werknemers in vaste dienst. Ruim een derde heeft maximaal 25% van de vaste activa in eigendom. Deze bedrijven werken dus al met een flexibele schil, waardoor ze zich relatief snel aan nieuwe ontwikkelingen kunnen aanpassen. Een meerderheid van de bedrijven geeft ook aan dat het personeel over meer dan voldoende kennis en vaardigheden beschikt om de veranderingen in de toekomst het hoofd te kunnen bieden.

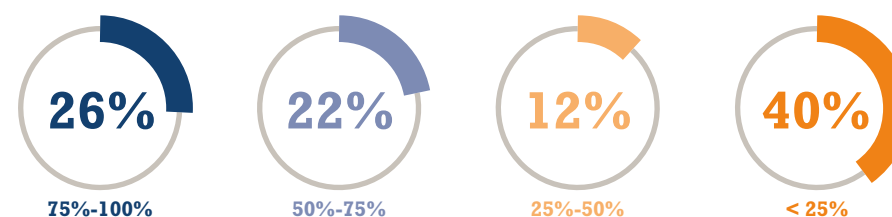
Nieuwe markten betreden



Uitbreidingsinvesteringen



Aandeel werknemers (%) in vaste dienst



Actief in de zakelijke dienstverlening en industrie

Van de bedrijven in de kopgroep is de helft actief in de zakelijke dienstverlening. Veel bedrijven in deze sector zijn flexibel omdat er geen grote investeringen in vaste activa nodig zijn. Daarnaast is de industrie sterk vertegenwoordigd. Deze sector heeft de afgelopen jaren geprofiteerd van een aantrekkende vraag vanuit het buitenland.

Grotere bedrijven met tien of meer werknemers

Vergeleken met de andere twee groepen hebben bedrijven in de kopgroep relatief meer werknemers in dienst. Een onderneming met twintig werknemers is minder kwetsbaar dan een onderneming met vijf werknemers.

Bijna 40% is internationaal actief

Binnen de kopgroep is bijna 40% van de bedrijven internationaal actief. Dit kan zijn als exporteur, importeur of een combinatie van beiden. Investerings in het buitenland en/of buitenlandse dochterondernemingen komen in het mkb nog weinig voor. Het relatief lage aandeel internationaal actieve bedrijven is met name te wijten aan de sterke vertegenwoordiging van de zakelijke dienstverlening. Deze sector is toch hoofdzakelijk gericht op de binnenlandse markt.

Relatief jonge bedrijven

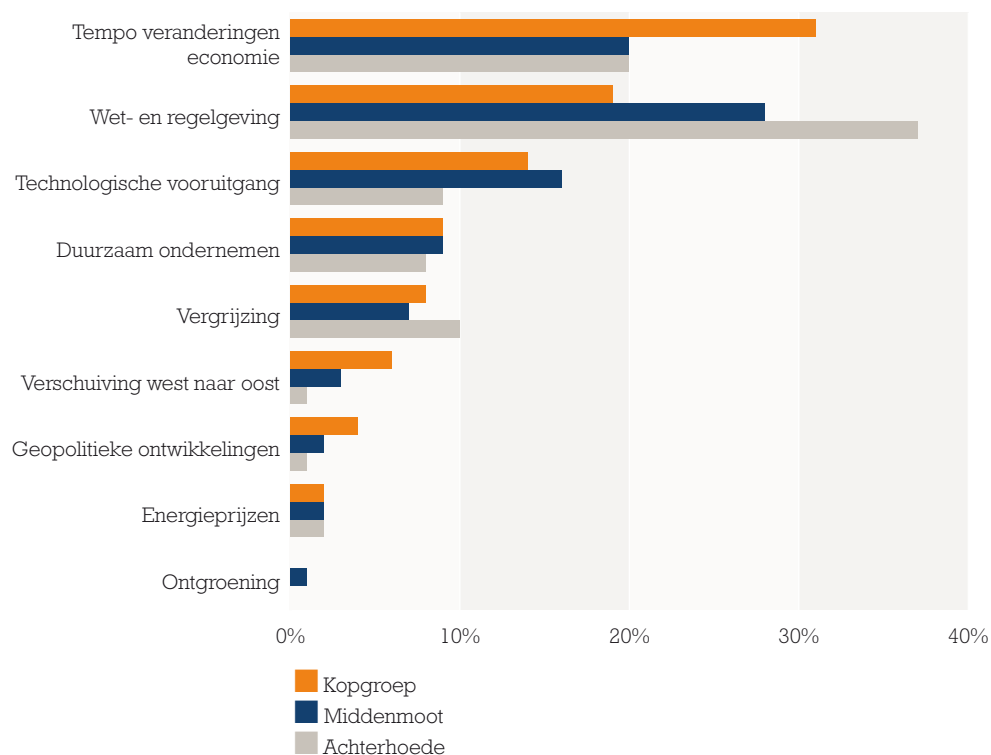
Het aandeel bedrijven ouder dan tien jaar bedraagt in de kopgroep 58% en ligt hiermee lager dan in de andere twee groepen. Een kwart is in de leeftijd tussen de vijf en tien jaar, terwijl één op de tien bedrijven als starter (jonger dan twee jaar) kan worden aangemerkt. Hiermee zitten in de kopgroep relatief jongere bedrijven ten opzichte van de andere twee groepen. De meeste bedrijven die langer dan tien jaar bestaan hebben voldoende vet op de botten gekweekt om tegenvallers, zoals in tijden van crisis, op te kunnen vangen. Dit zijn echter ook vaak de bedrijven die in mindere mate flexibel zijn.

Leeftijd ondernemer tussen 35 en 50 jaar

Het is opvallend dat de gemiddelde leeftijd van de ondernemer in de kopgroep tussen de 35 en 50 jaar ligt. Slechts 1% is jonger dan 35 jaar, terwijl één op de tien ouder is dan 65 jaar. Hieruit kan worden opgemaakt dat ervaring blijkbaar een belangrijke pijler voor succes is.



Grootste uitdaging in de toekomst



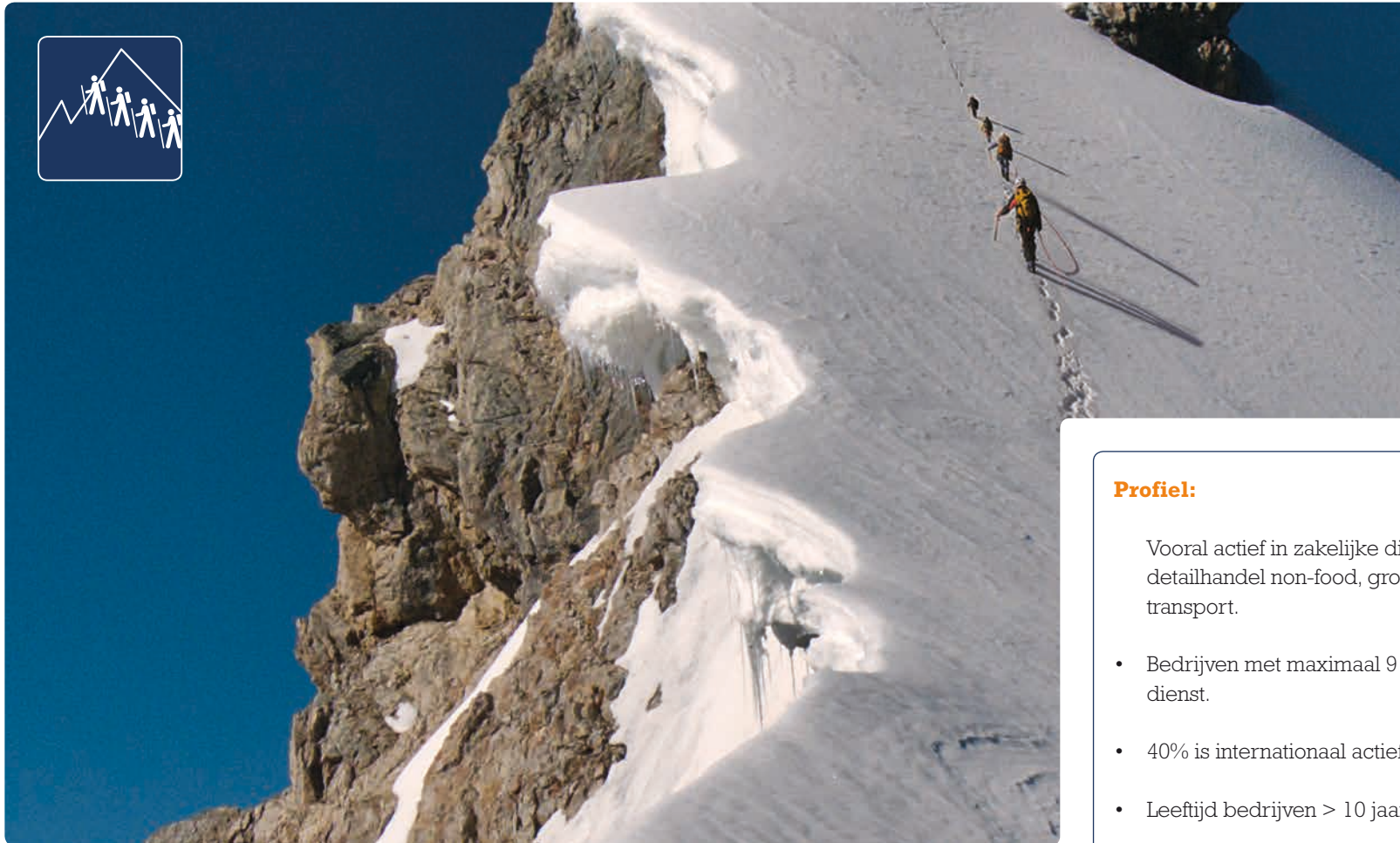
Grootste uitdaging tempo van de veranderingen in de economie

Bedrijven in de kopgroep kijken vooruit. De grootste uitdaging voor de kopgroep de komende jaren betreft het tempo van de veranderingen in de economie. Door kortere economische cycli en een kortere levensduur van producten en diensten, als gevolg van technologische ontwikkelingen, moeten bedrijven alert blijven en met de ontwikkelingen mee blijven bewegen. De kopgroep doet dit al in grote mate, maar kan het zich niet veroorloven om achterover te leunen als ze eenmaal voldoende marktaandeel hebben. Ook de komende jaren moet deze groep blijven meebewegen om te voorkomen dat ze zelf tot de gevestigde orde gaan behoren en door anderen voorbij worden gestreefd.

Gunstig investeringsklimaat

Om ook in de toekomst innoverend te blijven is het van belang dat er een gunstig investeringsklimaat wordt gecreëerd. Nu is het vaak moeilijk om innovatieve bedrijven en investeerders bij elkaar te brengen. Hierin ligt een rol voor zowel de overheid, de financier als de brancheorganisatie/adviseur om dit te faciliteren.¹⁰

¹⁰ Zie bijlage voor een overzicht van alle aandachtspunten voor de kopgroep.

**Profiel:**

Vooral actief in zakelijke dienstverlening, detailhandel non-food, groothandel en transport.

- Bedrijven met maximaal 9 werknemers in dienst.
- 40% is internationaal actief.
- Leeftijd bedrijven > 10 jaar.
- Ondernemer in de leeftijd tussen 35 en 50 jaar.

De grootste groep bedrijven (54%) valt in de **middenmoot**. Dit is de groep bedrijven die de crisis van de afgelopen jaren redelijk hebben doorstaan. Bedrijven in de middenmoot hebben behoefte aan een stabiele groei om er weer bovenop te komen. Deze groep zit niet direct in de gevarenzone, maar kan niet stil blijven zitten en afwachten.

Potentie om door te groeien naar de kopgroep

Over het algemeen staan de bedrijven in deze groep er redelijk tot goed voor. De bedrijven die zich aan de onderkant van de middenmoot bevinden moeten er echter wel voor waken dat ze niet afglijden naar de achterhoede. Een aantal van de bedrijven die zich aan de bovenkant van de middenmoot bevinden hebben potentie om door te groeien naar de kopgroep.

Nieuwe producten, nieuwe markten

Slechts een derde van de bedrijven in de middenmoot heeft een uitgeschreven strategisch plan. Op operationeel gebied zijn deze bedrijven vaak flexibel genoeg, maar niet op strategisch niveau. Op dit gebied kunnen dus nog duidelijk stappen worden gemaakt. Wat innovatie betreft heeft de ene helft van de bedrijven geen plannen om de komende jaren te innoveren, terwijl de andere helft dat juist wel van plan is. Een kwart van de bedrijven verwacht in de komende jaren nieuwe markten in Nederland te betreden, 14% wil zowel nieuwe markten in Nederland als in het buitenland betreden. Dit zijn overigens wel de bedrijven in de bovenkant van de middenmoot.

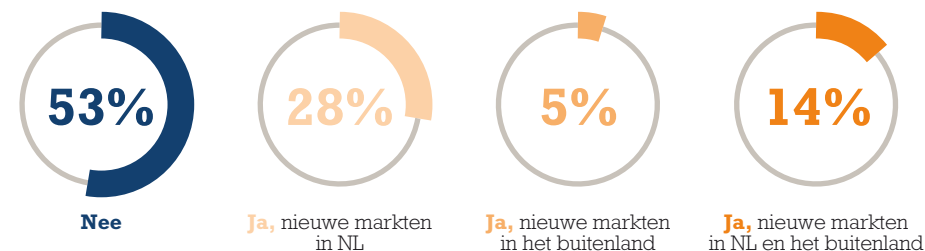
Solide financiële positie

De financiële positie van de meeste bedrijven in de middenmoot is solide. Veertig procent van de middenmoot bestempelt de huidige financiële situatie als goed tot zeer goed. Nog eens 40% beoordeelt de financiële positie als niet slecht, niet goed. Niettemin verwacht nog altijd 45% niet tot moeilijk externe financiering te kunnen verkrijgen. Dit heeft ook gevolgen voor de uitbreidingsinvesteringen. Meer dan de helft is niet van plan de komende jaren uitbreidingsinvesteringen te doen.

Flexibiliteit kan beter

Qua flexibiliteit doet de middenmoot het weliswaar beter dan de achterhoede, maar is er wel degelijk ruimte voor verbetering. Circa de helft van de bedrijven in de middenmoot heeft ten minste 75% van de werknemers in vaste dienst. De andere helft is een stuk flexibeler. Het betreft hier zowel bedrijven aan de bovenkant als aan de onderkant van de middenmoot.

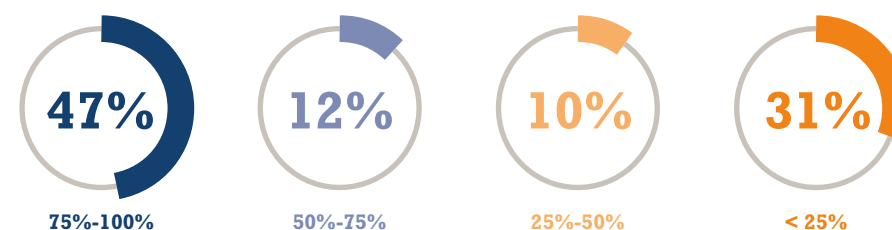
Nieuwe markten betreden



Uitbreidingsinvesteringen



Aandeel werknemers (%) in vaste dienst



Profiel

Dwarsdoorsnede van alle sectoren

Bedrijven in de middenmoot zijn actief in alle sectoren. De grootste sector in deze groep is, evenals bij de kopgroep en de achterhoede, de zakelijke dienstverlening. Ook de detailhandel non-food, transport en groothandel zijn sterk vertegenwoordigd in de middenmoot. Circa 40% van de middenmoot is internationaal actief als exporteur, eventueel in combinatie met import.

Bedrijven met maximaal 9 werknemers in dienst

Driekwart van de bedrijven in de middenmoot heeft 2 tot 4 werkzame personen in dienst. Hiermee zijn de bedrijven gemiddeld kleiner dan de kopgroep. De grotere bedrijven (>50 werknemers) in de middenmoot bevinden zich met name aan de bovenkant van deze groep. Uit het hoge aandeel kleine bedrijven valt op te maken dat het voor veel bedrijven toch moeilijk is om door te groeien. Enerzijds door het ontbreken van een duidelijke groeistrategie, maar wellicht ook door externe drempels die de groei kunnen belemmeren.

Leeftijd bedrijven > 10 jaar

Driekwart van de bedrijven in de middenmoot bestaat langer dan tien jaar. Ongeveer de helft van de ondernemers in de middenmoot is maximaal 50 jaar. Relatief veel ondernemers in de leeftijd 51 tot 65 jaar zitten aan de onderkant van de middenmoot, terwijl de 65-plussers juist meer aan de bovenkant zitten. Waarschijnlijk gaan 65-plussers langer door met ondernemen zo lang het goed gaat. Ze hebben in dat geval geen behoefte om met pensioen te gaan.

Aandachtspunten

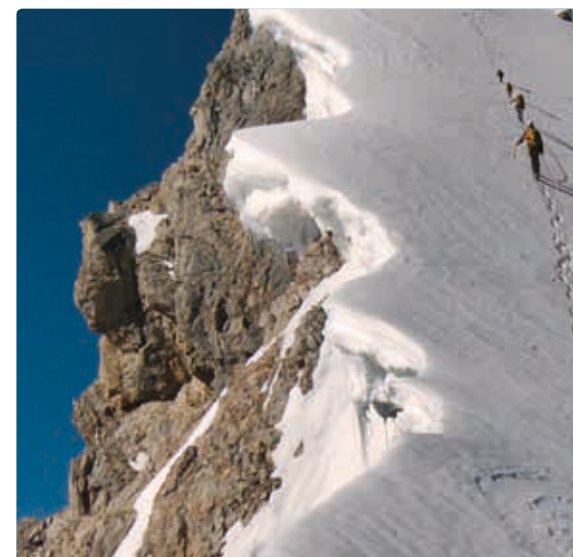
Nieuwe klanten en producten

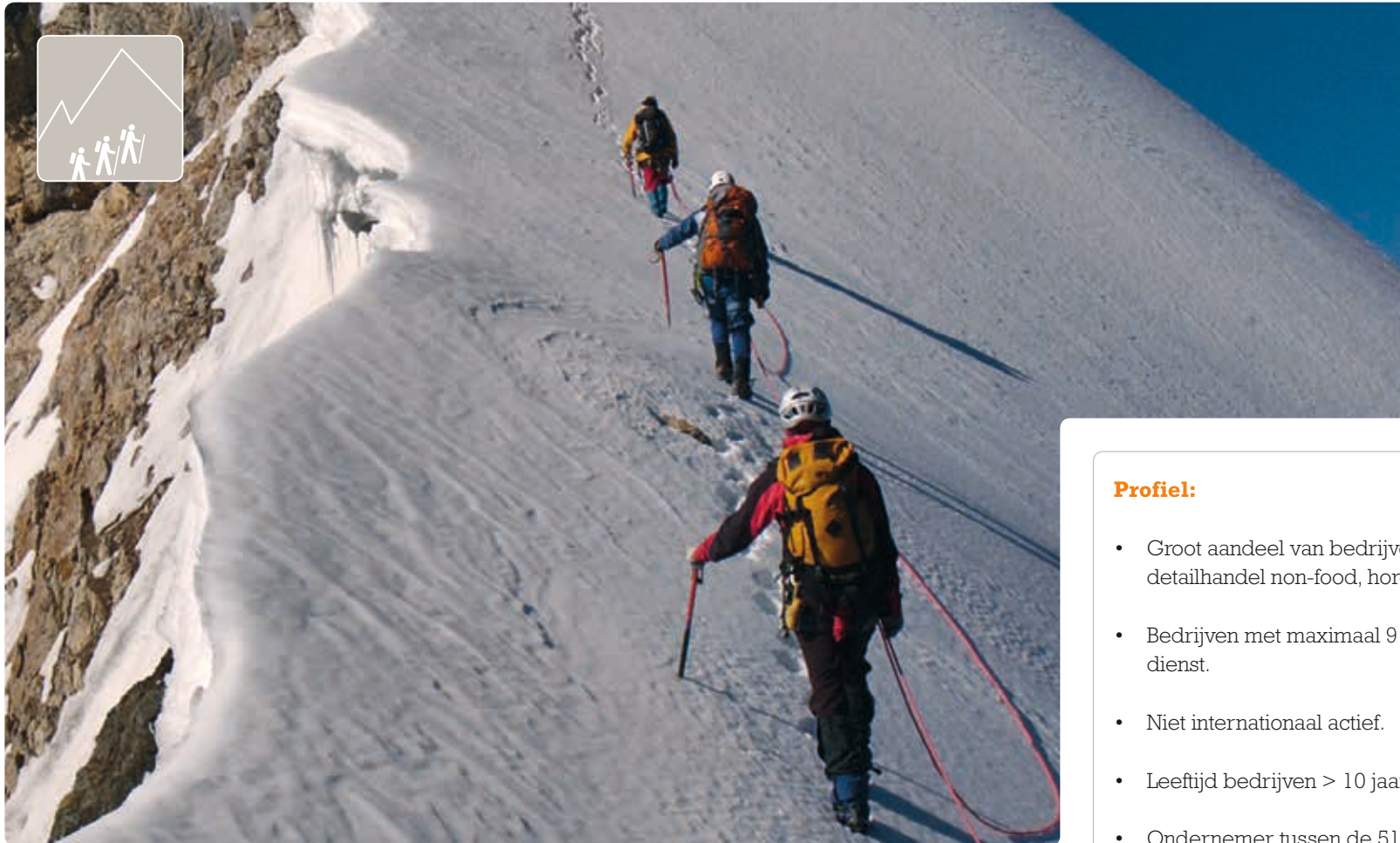
Hoewel de meeste bedrijven in de middenmoot er redelijk tot goed voor staan moeten ook zij in beweging komen om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden. Bovendien kan zo worden voorkomen dat de bedrijven aan de onderkant afglijden naar de achterhoede. Voor deze ondernemers geldt dat ze allereerst een strategisch plan opstellen, waarin de markt en het product- of dienstenassortiment wordt geherdefinieerd. Daarnaast is het belangrijk dat een ondernemer weet wat hij per klant en product verdient, en hoeveel tijd hij daarmee kwijt is. Op basis van deze analyse kan vervolgens afscheid worden genomen van onrendabele klanten en producten. Daarnaast kan de ondernemer op zoek gaan naar nieuwe klanten en/of producten.

Van bezit naar gebruik

De meeste bedrijven in de middenmoot kunnen op het gebied van flexibiliteit nog flinke stappen maken. Schakel waar mogelijk over van bezit naar gebruik. De flexibiliteit kan onder meer worden vergroot door uitwisseling van werknemers met andere bedrijven in de omgeving, het delen van machines en bijvoorbeeld gezamenlijk gebruik van het bedrijfspand (asset-pooling).¹¹

¹¹ Zie bijlage voor een overzicht van alle aandachtspunten voor de middenmoot.



**Profiel:**

- Groot aandeel van bedrijven in detailhandel non-food, horeca en bouw.
- Bedrijven met maximaal 9 werknemers in dienst.
- Niet internationaal actief.
- Leeftijd bedrijven > 10 jaar.
- Ondernemer tussen de 51 en 65 jaar.

Veertig procent van het mkb valt in de **achterhoede**. Deze bedrijven ervaren de gevolgen van de economische crisis en veranderende marktomstandigheden, en moeten alle zeilen bijzetten om te overleven. Een strategie is er niet of nauwelijks, de financiële positie is matig tot slecht, mede veroorzaakt door een beperkte flexibiliteit. Omdat deze bedrijven volledig zijn gericht op overleven zijn ze veelal niet voorbereid op de uitdagingen die ze staan te wachten.

Penibele situatie voor meeste bedrijven

Slechts 3% van de ondernemers in deze groep heeft een uitgeschreven strategisch plan voor de komende jaren. Met andere woorden: 97% heeft dit niet. Dit is direct één van de oorzaken voor de penibele situatie waarin deze bedrijven zitten. Zonder strategisch plan is vooruitzien en anticiperen op nieuwe ontwikkelingen vrijwel onmogelijk. De bedrijven in de achterhoede zijn volgens ons model niet of nauwelijks innovatief: 80% geeft aan de komende jaren geen nieuwe producten of diensten op de markt te (kunnen) brengen. Ook betreden bedrijven in de achterhoede niet of nauwelijks nieuwe markten, het zij in Nederland dan wel in het buitenland.

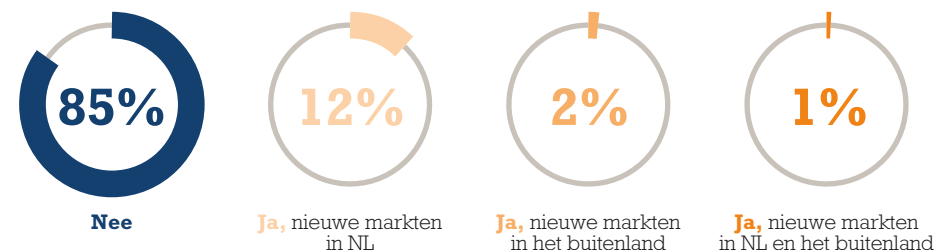
Uitbreidingsinvesteringen blijven uit

Dit komt hoofdzakelijk doordat daarvoor de tijd en financiële middelen ontbreken. De helft van de bedrijven in de achterhoede beoordeelt de eigen financiële situatie als "zo zo", of "niet goed, maar ook niet slecht". Bij een kwart staat het water echt tot aan de lippen. Driekwart van de achterhoede verwacht niet of moeilijk externe financiering te verkrijgen. Mede hierdoor blijven uitbreidingsinvesteringen de komende jaren uit.

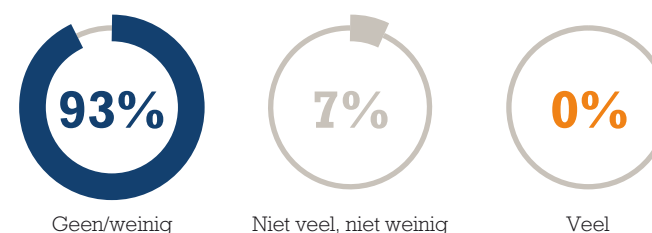
Inflexibel

Op het gebied van flexibiliteit valt er bij de achterhoede nog veel te verbeteren. Bij ruim twee derde van de bedrijven heeft ten minste 75% van het personeelsbestand een vast contract. Waarschijnlijk is een groot deel van het personeelsbestand op leeftijd, wat het ingewikkeld maakt om het personeel te flexibiliseren. Daarnaast heeft driekwart van de bedrijven minimaal 75% van de vaste activa (als gebouwen, machines etc) in eigendom. Dit maakt het moeilijker om met de markt mee te bewegen.

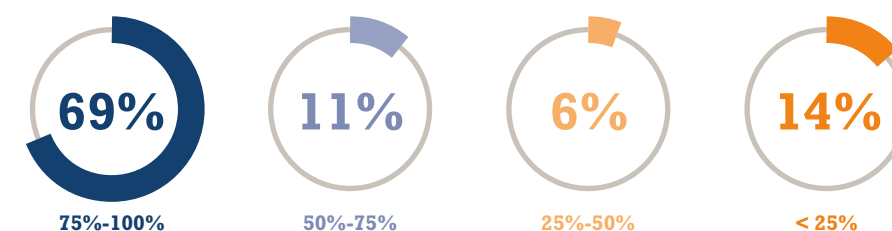
Nieuwe markten betreden



Uitbreidingsinvesteringen



Aandeel werknemers (%) in vaste dienst



Bedrijven actief op binnenlandse markt

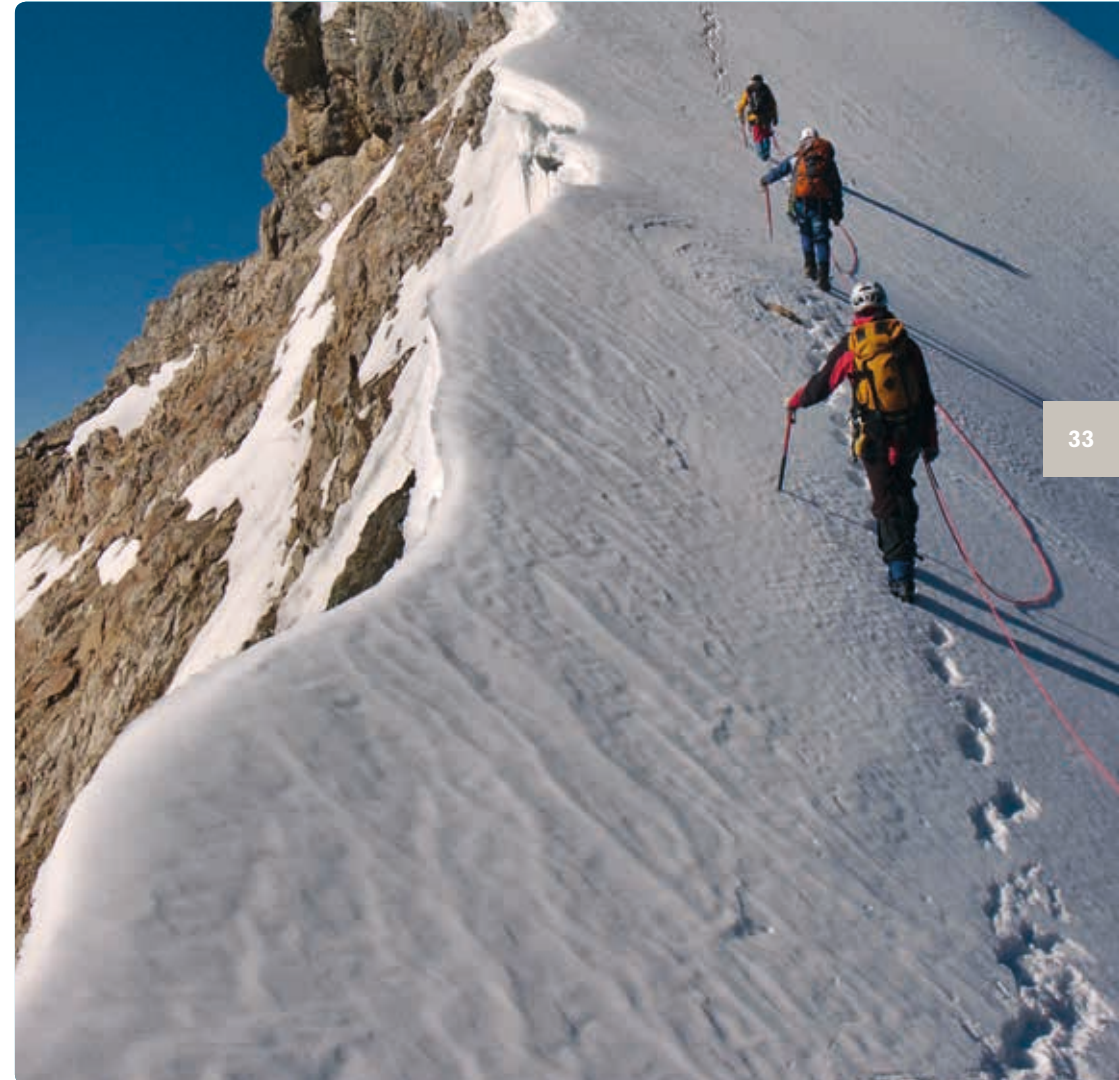
Het overgrote deel van de bedrijven (80%) in de achterhoede is alleen actief op de binnenlandse markt. Dit is tegelijkertijd één van de redenen waarom ze in de achterhoede vallen. De meeste bedrijven in de achterhoede zijn actief in de detailhandel non-food, horeca en bouw. Dit zijn sectoren die het in de afgelopen jaren als gevolg van een laag consumentenvertrouwen, bezuinigingen, problemen op de huizenmarkt en een hoge werkloosheid zwaar hadden te verduren. Overigens hebben deze sectoren niet alleen last van economische tegenwind, maar ook van veranderend consumentengedrag en nieuwe technologieën. Veel ondernemers willen dit echter niet in zien. Zij zijn er van overtuigd dat de markt weer aantrekt, net als voor de crisis, en wachten daar ook op. Voor deze ondernemers geldt dat zij in actie moeten komen om de boot niet volledig te missen.

Kleine bedrijven

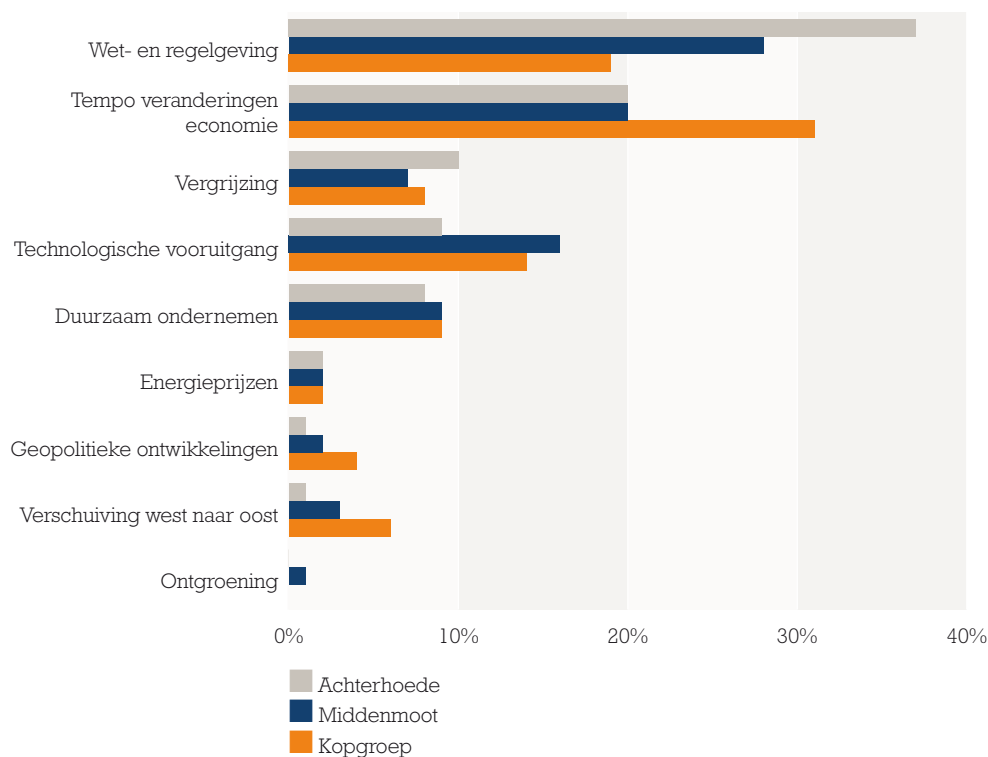
De gemiddelde omvang van de bedrijven in de achterhoede is met 2 tot 4 werkzame personen klein. Deze bedrijven zijn door hun omvang kwetsbaar. Ook kan het een signaal zijn dat deze bedrijven door verschillende oorzaken moeite hebben om te groeien.

Langer dan 10 jaar ondernemer

Het aantal startende bedrijven in de achterhoede is met 1% te verwaarlozen. In de achterhoede zitten met name bedrijven die langer dan tien jaar bestaan. Bovendien is bij meer dan de helft van alle bedrijven de ondernemer ouder dan 50 jaar. Enerzijds kan ervaring van de ondernemer bijdragen aan het succes van de onderneming, zoals bij de kopgroep het geval is. Anderzijds kan de ondernemer na al die jaren zo vastgeroest zijn, en weinig flexibel, dat er geen ruimte is voor innoverend ondernemen. Met als resultaat dat het bedrijf in lastige tijden moeilijk kan inspelen op marktveranderingen.



Grootste uitdaging in de toekomst



Wet- en regelgeving grootste uitdaging

Qua uitdagingen is er een duidelijk onderscheid tussen de kopgroep en de middenmoot en achterhoede. Bedrijven in de achterhoede zien, evenals bedrijven in de middenmoot, wet- en regelgeving als grootste uitdaging voor de toekomst. Terwijl bedrijven in de kopgroep veel meer bezig zijn met vooruitkijken en anticiperen op dat wat komen gaat.

Relatief hoge kosten voor kleine bedrijven

De meeste bedrijven in de achterhoede zijn druk bezig met overleven in de huidige markt en kunnen daarbij alle hulp gebruiken. De huidige wet- en regelgeving belemmert ondernemers in het ondernemen. Neem bijvoorbeeld bestemmingsplannen. Een winkelier die zijn winkel wil verkopen kan dit vaak niet omdat het bestemmingsplan vast ligt, en er geen ruimte is voor andere mogelijkheden voor het pand. Ook wordt met name het kleinbedrijf vaak op kosten gejaagd om aan alle wet- en regelgeving te kunnen voldoen. Zoals bijvoorbeeld de sociale wetgeving. Bij een ondernemer met 4 werknemers komt ziekte van een werknemer, en de daarbij behorende verplichte loondoorbetaling van 2 jaar, veel harder aan dan bij een bedrijf met 30 werknemers. Met name bij bedrijven in de achterhoede is vergrijzing ook een belangrijk issue. Dit heeft waarschijnlijk te maken met een vergrijzend personeelsbestand.

Toekomstvisie is cruciaal

Om te voorkomen dat alle bedrijven in de achterhoede failliet gaan, of vrijwillig hun deuren sluiten bij gebrek aan beter is het belangrijk dat door alle partijen actie wordt ondernomen. Voor de ondernemer betekent dit allereerst het ontwikkelen van een toekomstvisie: ga ik door, verkoop ik het bedrijf of stop ik. Afhankelijk van de uitkomst kan vervolgens een strategisch plan worden opgesteld, en/of een stappenplan om het bedrijf te beëindigen dan wel verkopen. Financiers, brancheorganisaties/adviseurs en de overheid kunnen de ondernemer op dit gebied faciliteren met bijvoorbeeld een tool voor het opstellen van een strategisch plan, het beschikbaar stellen van kennis en door ondernemers de mogelijkheid te bieden advies in te winnen voor het opstellen van een strategisch plan door de uitgifte van adviesvouchers.

Ervaren ondernemers koppelen aan innovatieve starters

Een voorbeeld van succesvol kennis delen is het met elkaar in contact brengen van ervaren ondernemers met startende innovatieve ondernemers. Ervaren ondernemers kunnen hun kennis en ervaring overdragen aan de starters. Vice versa kunnen zij hun innovatieve ideeën aan de ervaren ondernemers voorleggen om in hun bedrijf toe te passen. Beide partijen zijn hiermee geholpen.¹²

¹² Zie bijlage voor een overzicht van alle aandachtspunten voor de achterhoede

Bijlage I

Aandachtspunten Kopgroep



	Ondernemer	Financier	(Branche-) organisatie/adviseur	Overheid
 Strategie	Sluit je aan bij lokale/regionale ondernemersclubs om sector-overschrijdende kennis en ervaring te delen.	Stel kennis en netwerk beschikbaar aan ondernemers.		
	Houd ontwikkelingen, zowel in als buiten je markt ('game changers') in de gaten.	Door het organiseren van cross-sectorale bijeenkomsten kunnen ondernemers uit verschillende sectoren van elkaar leren.		
	Blijf scherp, voorkom dat je de gevestigde orde wordt.		Organiseer oriënterende handelsreizen/missies specifiek voor het kleinere mkb naar het buitenland.	
	Organiseer tegenwicht in de organisatie, zoals een commissaris, zodat je kan sparren met anderen.			
	Ga de samenwerking aan met andere bedrijven in binnen- en buitenland.	Stimuleer en initieer internationale samenwerking tussen mkb-bedrijven.		
	Spreek op reguliere basis met je belangrijkste klanten, leveranciers en financier(s).	Ga de strategische dialoog aan met relaties.		
 Financieel	Weet wat je per klant en product verdient en hoeveel tijd je aan een klant besteedt.	Pak de regierol op het gebied van (alternatieve) financiering.		Stimuleer en faciliteer het tot stand komen van een volwassen markt voor risicodragend kapitaal voor het mkb.
		Organiseer combinaties van financieringen met bijvoorbeeld leveranciers, afnemers en financiële instellingen (ketenaanpak).		
	Vergelijk je bedrijf met andere bedrijven.	Ontwikkel een platform waar innovatieve ondernemers en financiers met elkaar in contact kunnen komen.		
 Flexibiliteit	Schakel over van bezit naar gebruik. Maak met andere bedrijven gebruik van machines, personeel en bedrijfspand (asset-pooling).	Ontwikkel (combinaties van) financieringsvormen die meebewegen met de markt (bv asset-financiering i.c.m. financiering per gebruik).		
	Investeer in de employability en inzetbaarheid van je personeel.	Bied mkb-bedrijven benchmarkmogelijkheden zodat ze zich kunnen vergelijken met concurrenten.		
	Zorg voor vernieuwing van het personeelsbestand.			

Bijlage I

Aandachtspunten Middenmoot



Strategie



Financieel

Ondernemer

Financier

(Branche-) organisatie/adviseur

Overheid

Stel een strategisch plan op waarin je je markt en je producten-/dienstenassortiment opnieuw herdefinieert.

Organiseer tegenwicht in de organisatie, zoals bijvoorbeeld een commissaris, zodat je met derden kunt sparren.

Maak op reguliere basis tijd vrij in je agenda om na te denken over je strategie, en om te praten met relaties over (middellange termijn) ontwikkelingen.

Ga de samenwerking aan met andere bedrijven binnen je eigen sector, of juist daar buiten.

Ondersteun ondernemers bij het opstellen van een strategisch plan, door middel van kennisdeling, een tool etc.

Wees actief op de overname- en fusiemarkt voor mkb-bedrijven.

Ga met de ondernemer in gesprek als je aanziet komen dat hij in de problemen kan komen (signaleringsfunctie).

Stel consultants voor een x aantal uren per jaar beschikbaar om ondernemers strategisch advies te geven.

Creëer een pool van kandidaat-commissarissen of coaches waaruit mkb-ondernemers kunnen putten.

Organiseer cross-sectorale bijeenkomsten waardoor ondernemers uit verschillende sectoren van elkaar kunnen leren.

Organiseer lokale initiatieven, zoals een ondernemerscafé, om ondernemers met elkaar in contact te brengen.

Maak extern strategisch advies bereikbaar voor mkb-ondernemers door bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van adviesvouchers.

Organiseer een ondernemersvriendelijke en toegankelijke one-stop-shop op lokaal niveau.

Ga op zoek naar alternatieve financieringsmogelijkheden.

Neem de regierol op het gebied van (alternatieve) financiering.

Organiseer combinaties van financieringen met bijvoorbeeld leveranciers, afnemers en financiële instellingen (ketenaanpak).

Maak gebruik van de garantieregelingen.

Bied ondernemers ondersteuning en advies bij financieringsaanvragen.

Stimuleer en faciliteer het tot stand komen van een volwassen markt voor risicodragend kapitaal voor het mkb.

Ontwikkel een platform waar innovatieve ondernemers en financiers met elkaar in contact kunnen komen.

Weet wat je per klant en product verdient en hoeveel tijd je aan een klant besteedt.

Bijlage I

Aandachtspunten Middenmoot - vervolg



	Ondernemer	Financier	(Branche-) organisatie/adviseur	Overheid
 Financieel	Ga op zoek naar nieuwe klanten en producten en neem afscheid van onrendabele klanten en producten. Voer een strikt debiteurenbeheer en een efficiënt werkkapitaalbeheer. Vergelijk je bedrijf met andere bedrijven om te zien wat er beter/anders kan.	Betaal openstaande rekeningen aan mkb-ondernemers sneller zodat de kaspositie van ondernemers verbetert. Bied mkb-bedrijven benchmarkmogelijkheden zodat ze zich kunnen vergelijken met concurrenten.		Betaal openstaande rekeningen aan mkb-ondernemers sneller zodat de kaspositie van ondernemers verbetert.
 Flexibiliteit	Schakel over van bezit naar gebruik. Maak met andere bedrijven gebruik van machines, personeel en bedrijfspand (asset-pooling). Verbeter de employability en inzetbaarheid van je personeel door daarin te investeren. Zorg voor continue vernieuwing van het personeelsbestand.	Ontwikkel nieuwe financieringsproducten die met de markt meebewegen.	Faciliteer asset-pooling, bijvoorbeeld door bedrijven samen te brengen. Informeer en adviseer ondernemers over scholingsmogelijkheden en opleiding.	

Bijlage I

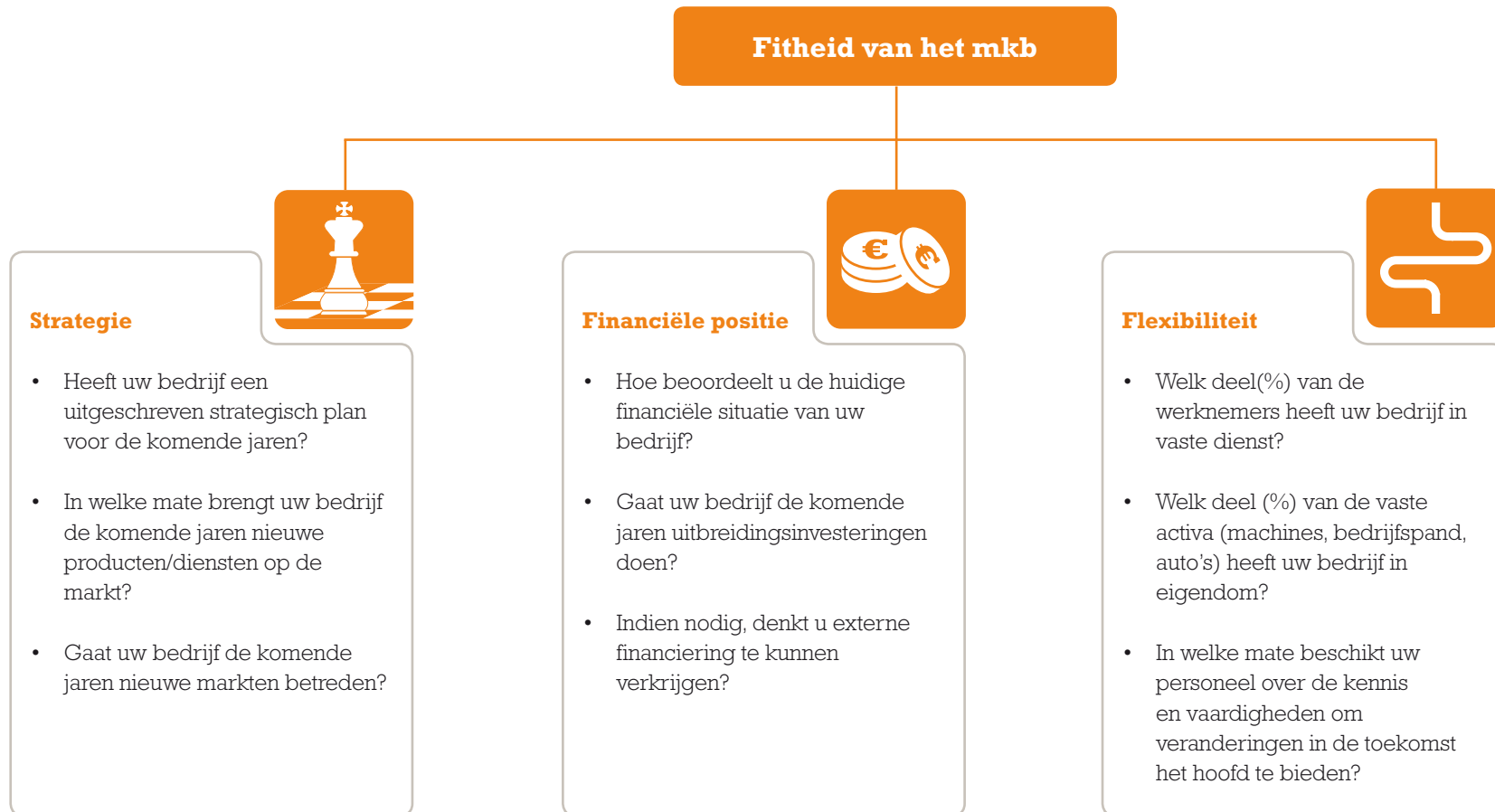
Aandachtspunten Achterhoede



	Ondernemer	Financier	(Branche-) organisatie/adviseur	Overheid
 Strategie	Stel een toekomstplan op en maak aan de hand daarvan de keuze: doorgaan, overdragen of stoppen. Maak afhankelijk van je keuze een stappenplan. Schakel een coach en/of stagiaire in die met een frisse blik kan helpen bij het ontwikkelen van een strategische toekomstvisie voor het bedrijf. Wissel kennis en ervaring uit met andere ondernemers.	Ga met de ondernemer in gesprek als je ziet aankomen dat hij in de problemen kan komen (signaleringsfunctie). Wees actief op de overname- en fusiemarkt voor het mkb. Ontwikkel een stopservice voor ondernemers die hun bedrijf willen sluiten. Ondersteun ondernemers bij het opstellen van een strategisch plan en/of een stappenplan, door middel van bijvoorbeeld kennisdeling, een tool, persoonlijk advies etc. Stel uit het netwerk coaches ter beschikking. Breng ervaren ondernemers in contact met startende ondernemers zodat beide profiteren van kennisuitwisseling. Organiseer lokale initiatieven, zoals een ondernemerscafé, om ondernemers met elkaar in contact te brengen.	Stel consultants voor een x aantal uren per jaar beschikbaar om ondernemers strategisch advies te geven.	Maak extern strategisch advies bereikbaar voor mkb-ondernemers door bijvoorbeeld adviesvouchers beschikbaar te stellen. Organiseer een ondernemersvriendelijke en toegankelijke one-stop-shop op lokaal niveau.
	Weet wat je per klant en product verdient en hoeveel tijd je aan een klant besteedt. Stoot verliesgevende activiteiten af. Voer een strikt debiteurenbeheer en een efficiënt werkkapitaalbeheer. Onderzoek de mogelijkheden van schuldsanering. Vergelijk je bedrijf met andere bedrijven.	Betaal openstaande rekeningen aan het mkb sneller zodat de kaspositie van deze bedrijven verbetert. Bied mkb-bedrijven benchmarkmogelijkheden zodat ze zich kunnen vergelijken met concurrenten.		Betaal openstaande rekeningen aan het mkb sneller zodat de kaspositie van deze bedrijven verbetert. Onderzoek de mogelijkheid om een fiscaalvriendelijke regeling te ontwikkelen om MKB-bedrijven te saneren.
	Vermijd zo veel mogelijk bezit en langdurige verplichtingen. Laat het personeel minder uren werken.			Voer een deeltijd-ww regeling in.
 Financieel				
 Flexibiliteit				

Bijlage II

Model fitheid mkb



Bijlage II

Uitleg model fitheid mkb

Om de fitheid van het mkb te bepalen heeft het ING Economisch Bureau een model ontwikkeld dat is gebaseerd op drie pijlers: strategie, financiële positie en flexibiliteit. Per pijler zijn er drie vragen geformuleerd. Deze vragen zijn door middel van een enquête aan 1200 mkb-ondernemers voorgelegd.

Strategie

De pijler strategie toont aan in welke mate een onderneming bezig is met de toekomst. Zonder duidelijke visie is het moeilijk om op nieuwe ontwikkelingen te anticiperen. Heeft het bedrijf een strategisch plan geformuleerd? In welke mate brengt het bedrijf nieuwe producten/diensten op de markt? En is het bedrijf van plan de komende jaren nieuwe markten, in binnen- en buitenland, te betreden?

Financiële positie

De financiële positie van een bedrijf is belangrijk voor de gezondheid en toekomst van een bedrijf. Een bedrijf met een solide financiële basis en toegang tot externe financiering kan immers investeren en innoveren. De volgende vragen zijn in de enquête gesteld: Hoe beoordeelt u de huidige financiële situatie van uw bedrijf? Gaat uw bedrijf de komende jaren uitbreidingsinvesteringen doen? Indien nodig, denkt u externe financiering te kunnen verkrijgen?

Flexibiliteit

Tijdens de crisis in de afgelopen jaren is gebleken dat bedrijven met een flexibele schil van werknemers zich sneller aan de nieuwe situatie hebben kunnen aanpassen. In de toekomst wordt flexibiliteit nog belangrijker, zeker met de sneller achter elkaar opvolgende economische cycli. Om te toetsen hoe flexibel bedrijven momenteel zijn is gevraagd naar: Welk deel (%) van de werknemers heeft uw bedrijf in vaste dienst? Welk deel (%) van de vaste activa (machines, bedrijfspand, auto's) heeft uw bedrijf in eigendom? In welke mate beschikt uw personeel over de kennis en vaardigheden om veranderingen in de toekomst het hoofd te bieden?

Indeling

Alle negen vragen hebben een gelijke puntenverdeling van 1 t/m 5 gekregen. Iedere vraag weegt even zwaar. Theoretisch gezien ligt de score tussen de 9 en 45 punten. Hoe hoger de score hoe beter het bedrijf er voor staat. In de praktijk heeft geen enkel bedrijf de minimale score van 9 of de maximale score van 45.

De bedrijven zijn in groepen verdeeld volgens de verdeelsleutel:

Kopgroep:	29 t/m 37 punten
Middenmoot:	20 t/m 28 punten
Achterhoede:	11 t/m 19 punten

De resultaten per pijler staan op de volgende pagina's.

Bijlage II

Fitheid mkb - Strategie



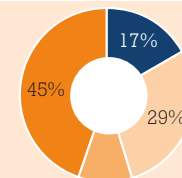
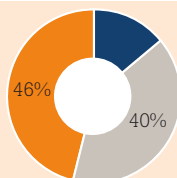
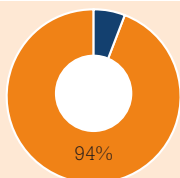
Heeft uw bedrijf een uitgeschreven strategisch plan voor de komende jaren?

In welke mate brengt uw bedrijf de komende jaren nieuwe producten/ diensten op de markt?

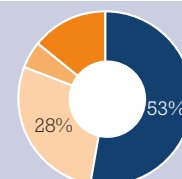
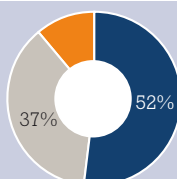
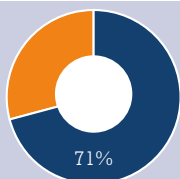
Gaat uw bedrijf de komende jaren nieuwe markten betreden?



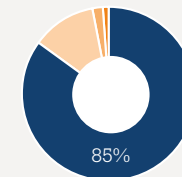
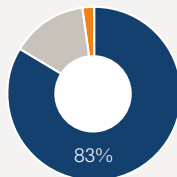
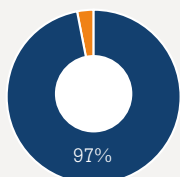
Kopgroep



Middenmoot



Achterhoede



Ja
Nee

(Heel) veel
Niet veel, Niet weinig
Geen/weinig

Ja, nieuwe NL en buitenlandse markten
Ja, nieuwe buitenlandse markten
Ja, nieuwe NL markten
Nee

Bijlage II

Fitheid mkb - Financieel



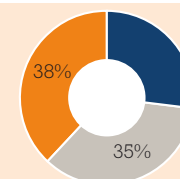
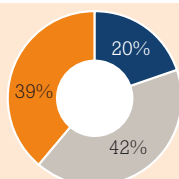
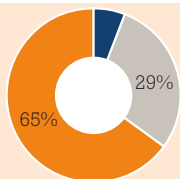
Hoe beoordeelt u de huidige financiële situatie van uw bedrijf?

Gaat uw bedrijf de komende jaren uitbreidingsinvesteringen doen?

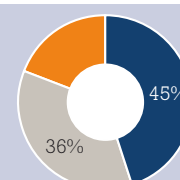
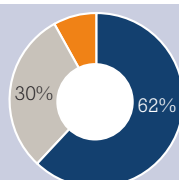
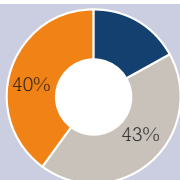
Indien nodig, denkt u externe financiering te kunnen verkrijgen?



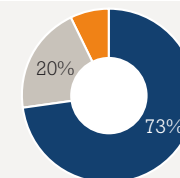
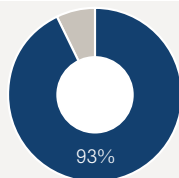
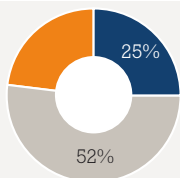
Kopgroep



Middenmoot



Achterhoede



(Zeet) goed
Niet slecht, niet goed
Slecht/matig

(Heel) veel
Niet veel, Niet weinig
Geen/weinig

(Heel) gemakkelijk
Niet gemakkelijk, niet moeilijk
Niet of moeilijk

Bijlage II

Fitheid mkb - Flexibiliteit



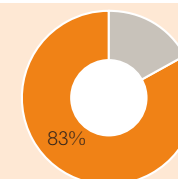
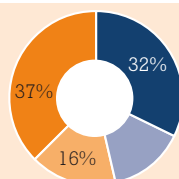
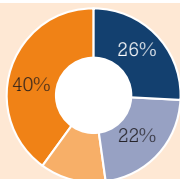
Welk deel (%) van de werknemers heeft u in vaste dienst?

Welk deel (%) van het vaste activa heeft uw bedrijf in eigendom?

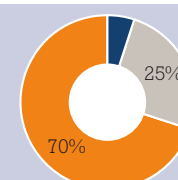
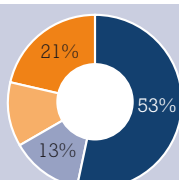
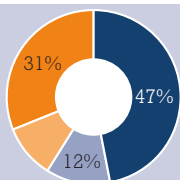
In welke mate beschikt uw personeel over de kennis en vaardigheden om veranderingen in de toekomst het hoofd te bieden?



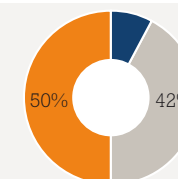
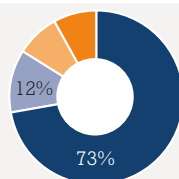
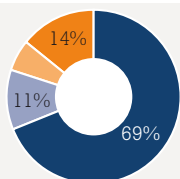
Kopgroep



Middenmoot



Achterhoede



0-25%
25-50%
50-75%
75-100%

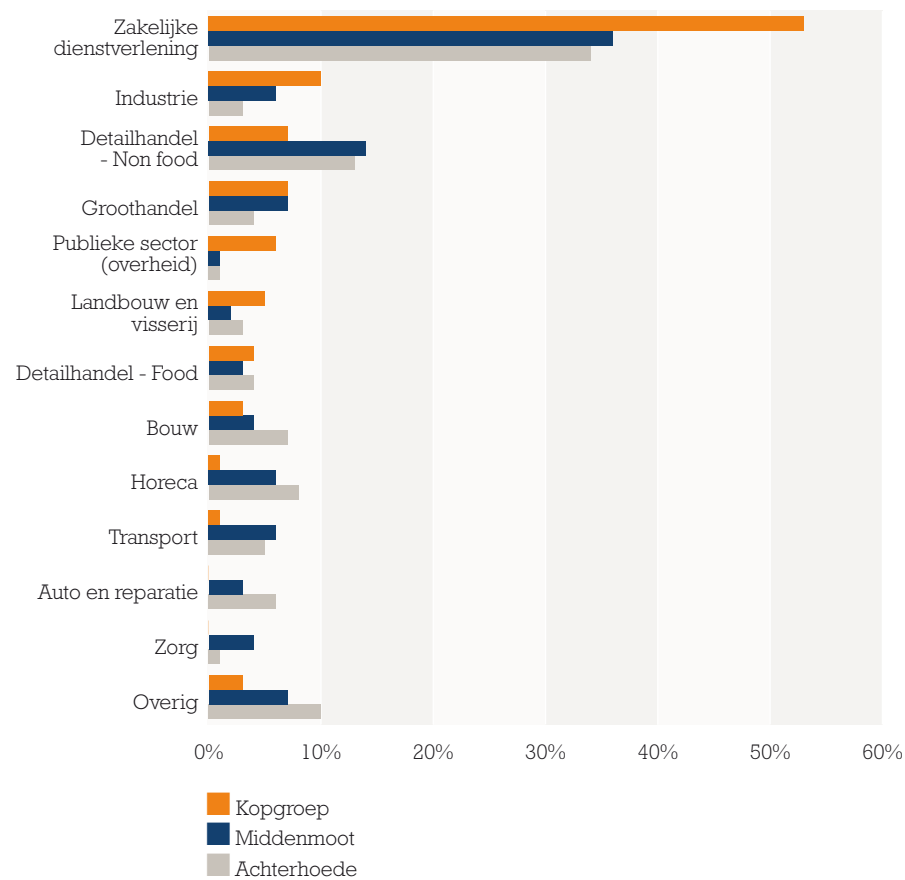
0-25%
25-50%
50-75%
75-100%

In (vrij) grote mate
Niet in grote, niet in kleine mate
Niet of in kleine mate

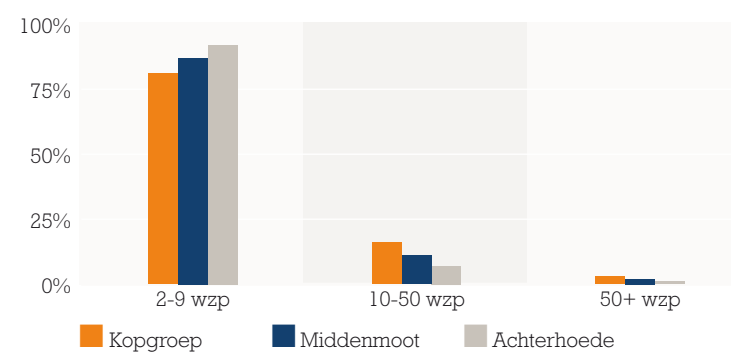
Bijlage III

Profiel respondenten

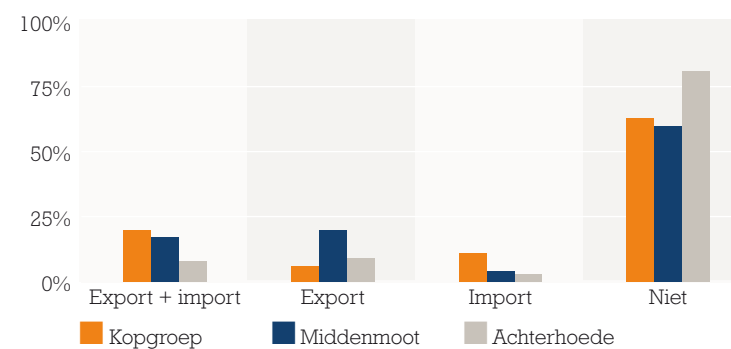
Sectorverdeling



Aantal werkzame personen



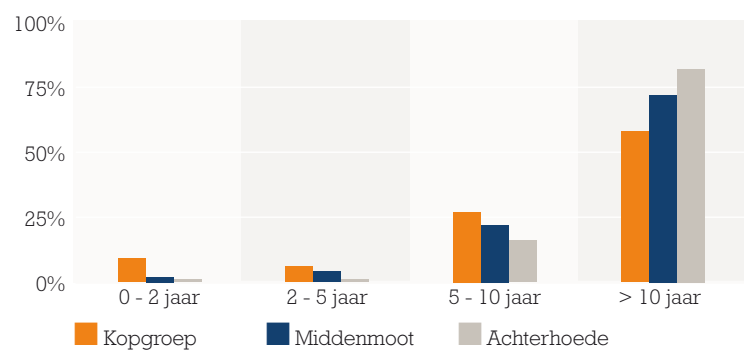
Internationaal actief



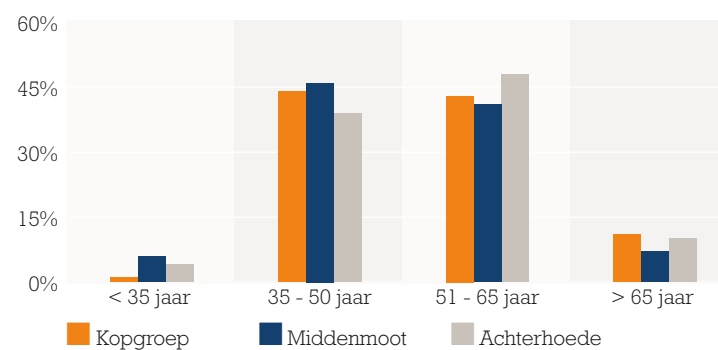
Bijlage III

Profiel respondententen - vervolg

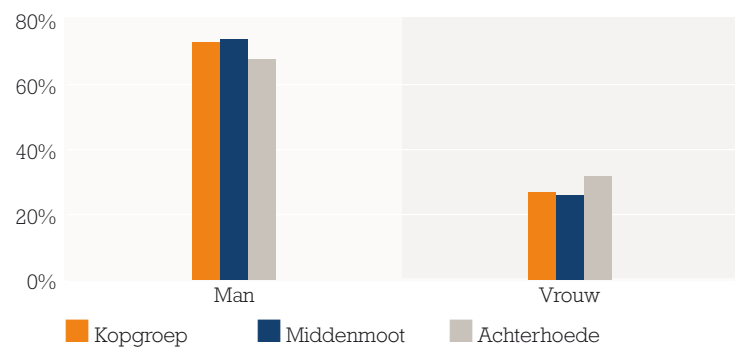
Leeftijd onderneming



Leeftijd ondernemer



Geslacht



Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 28 januari 2015.

