



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



ydence

Toekomstbestendig ondernemen

Het verhaal van acht bijzondere MKB-ondernemers en hun succesfactoren

Wilma van Rijt en Inge van den Ende

Zoetermeer, februari 2016

ISBN : 978-90-371-1147-7
Rapportnummer : A201449

Dit onderzoek is gefinancierd door het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap (www.ondernemerschap.nl)

referentie nummer	WV/C11241/2016/0098
publicatie	februari 2016
aantal pagina's	62
e-mail adres auteur	w.van.rijt@panteia.nl
adres	Panteia Bredewater 26 Postbus 7001 2701 AA Zoetermeer Nederland Tel: +31 79 322 20 00

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel van het onderzoek	5
1.3	Selectie van de cases	6
1.4	Leeswijzer	6
2	Een andere aanpak	7
2.1	Lean start-up ondernemen	7
2.2	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	13
2.3	Samenwerkend ondernemen	15
2.4	Persoonlijk ondernemen	17
2.5	Introductie van de casussen	17
3	Casus 1: Finext	21
3.1	Introductie	21
3.2	Marktomstandigheden	22
3.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	22
3.4	Conclusies	24
4	Casus 2: GreenFox	25
4.1	Introductie	25
4.2	Marktomstandigheden	25
4.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	26
4.4	Conclusies	28
5	Casus 3: Ydence	29
5.1	Introductie	29
5.2	Marktomstandigheden	30
5.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	30
5.4	Conclusies	33
6	Casus 4: The Notepad Factory	35
6.1	Introductie	35
6.2	Marktomstandigheden	36
6.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	36
6.4	Conclusies	39
7	Casus 5: De Papillon	41
7.1	Introductie	41
7.2	Marktomstandigheden	42
7.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	42
7.4	Conclusies	44
8	Casus 6: SPAM Experts	45
8.1	Introductie	45
8.2	Marktomstandigheden	46
8.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	46
8.4	Conclusies	48



9	Casus 7: Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V.	49
9.1	Introductie	49
9.2	Marktomstandigheden	49
9.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	50
9.4	Conclusies	52
10	Casus 8: Flow Engineering	53
10.1	Introductie	53
10.2	Marktomstandigheden	53
10.3	Waarom is het bedrijf succesvol?	54
10.4	Conclusies	55
11	Slotsom	57
11.1	Succesfactoren	57
11.2	Faalfactoren	58



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Overheid en ondernemersorganisaties houden zich intensief bezig met het aanpasingsvermogen en vernieuwingstalent in de Nederlandse economie. Na jaren van crisis is er het besef dat groei niet meer vanzelfsprekend is, dat de economische, politieke en sociale verhoudingen blijvend veranderd zijn en dat het verdienvermogen van ons land versterkt moet worden.

De WRR heeft dit belicht in haar rapport 'Naar een lerende economie'¹. Hierin wijst zij op het belang van responsiviteit: de vaardigheid om snel en adequaat in te spelen op nieuwe omstandigheden. Het staat voor veerkracht, adaptie en proactieve houding. De opgaven voor de komende decennia zijn volgens de WRR gericht op productiviteit, internationale verwevenheid en innovatieprocessen. Hoewel het hier om de totale Nederlandse economie gaat, is de visie van de WRR ook te vertalen naar het niveau van individuele ondernemingen.

VNO-NCW en MKB Nederland hebben in 'Kansrijk! De groeiagenda voor ondernemerschap in het MKB'² beschreven voor welke uitdagingen hun achterban staat. Het MKB heeft immers continu te maken met veranderingen in de markt en is hard getroffen door de economische crisis. Dit laatste is niet zo vreemd gezien de strenger geworden kredietvoorwaarden, de zwakke winstgevendheid van met name ondernemers met minder dan 10 werkzame personen en het hoge aandeel van vreemd vermogen in de Nederlandse bedrijven. De meeste MKB-ondernemers hebben de afgelopen jaren ervoor gekozen om maatregelen te treffen, die de bedrijfskosten reduceren en de bedrijfsprocessen efficiënter maken. De aandacht voor innovatie is bij hen even naar de achtergrond verplaatst.³ Mede daarom geven VNO-NCW en MKB Nederland in de groeiagenda aan wat nodig is om kansen te benutten en belemmeringen weg te nemen. Als centrale thema's gelden: ICT-benutting, innovatie, financieringsbronnen voor investeringen, internationalisering, samenwerking en talentwerving en -ontwikkeling.

Het vorenstaande gaf de aanleiding om in het kader van het onderzoeksprogramma 'MKB en Ondernemerschap' een onderzoek te verrichten naar de wijze waarop MKB-ondernemers erin slagen om succesvol te zijn in deze veranderende tijden.

1.2 Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek is om op microniveau inzicht te geven in de wijze waarop MKB-ondernemers succesvol meebewegen met het snelle tempo van veranderingen in de economie en maatschappij, en de hieruit af te leiden succes(- en faal)factoren.

Het onderzoek is als volgt aangepakt. Eerst is een analyse uitgevoerd op basis van bestaande onderzoeken en wetenschappelijke publicaties over trends in het ondernemen. Het gaat hierbij om nieuwe thema's en inzichten die momenteel op universiteiten en hogescholen aan studenten economie en bedrijfskunde gedoceerd worden. De thema's en inzichten laten 'een andere aanpak' van ondernemen zien. Vervolgens zijn casestudies uitgevoerd bij 8 MKB-bedrijven die deze andere aanpak illustreren en de werking ervan in de praktijk laten zien. Tenslotte zijn op basis van deze casussen succes(- en faal)factoren geformuleerd.

¹ WRR, Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland, Amsterdam, 2013.

² MKB Nederland en VNO-NCW, Kansrijk! De groeiagenda voor ondernemerschap in het mkb, februari 2015.

³ Panteia, Innovatie in het MKB: ontwikkelingen in de periode 2002-2014, Zoetermeer, 2014.



1.3 Selectie van de cases

De casussen zijn geselecteerd aan de hand van de criteria:

- spreiding over de verschillende sectoren uit het bedrijfsleven;
- het bestaansrecht hebben bewezen (levensduur van minimaal 3 jaar);
- in een groeifase verkeren of in de afgelopen jaren, tegen de stroming in, stabiliteit hebben getoond;
- elementen uit de andere aanpak van ondernemen in zich hebben.

Bij de selectie van interessante en vooral succesvolle casussen is een kort vooronderzoek gedaan naar de manier van ondernemen om zodoende voldoende spreiding te krijgen in casussen die op verschillende punten uitblinken. Hiermee worden de kenmerken bedoeld, die in hoofdstuk 2 aan de orde komen zoals financieringswijze, innovatie, risicomanagement, uitgangspunten bij de bedrijfsstart, samenwerking, maatschappelijk verantwoord ondernemen en HRM-beleid⁴.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. Eerst wordt ingegaan op de andere aanpak van ondernemen (hoofdstuk 2). Hiertoe behoren onder meer de lean start-up methode en het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het rapport vervolgt met de beschrijvingen van de acht casussen (hoofdstuk 3 t/m 10). Hierin worden de ondernemer en het bedrijf geïntroduceerd, de marktomstandigheden beschreven, de succesfactoren uiteengezet en conclusies getrokken door terug te grijpen naar de andere aanpak van ondernemen. Het rapport sluit af met de conclusies in de vorm van een beschrijving van de succes(- en faal)factoren (hoofdstuk 11).

⁴ Alleen het thema internationalisering zoals door de WRR en VNO-NCW/MKB Nederland benoemd, komt hierbij niet aan komt.

2 Een andere aanpak

Van MKB-ondernemers wordt een 'out of the box'-denken gevraagd. Van hen wordt ook lef verwacht om bepaalde risico's te nemen om zo mee te kunnen bewegen met de veranderingen in economie en maatschappij. Dit vraagt misschien om een andere aanpak dan de ondernemers tot nu toe gewend waren.

Deze aanpakken worden in dit hoofdstuk besproken. Aan het einde worden de kenmerken van de casussen gepresenteerd en gelinkt aan deze nieuwe aanpakken.

2.1 Lean start-up ondernemen⁵

Decennia lang werd de weg naar nieuw ondernemerschap geëffend door het schrijven van een businessplan, het presenteren hiervan aan investeerders, het formeren van een team, het introduceren van een product op de markt en het verkopen van dit product. Ergens onderweg komen veel ondernemers een fatale hindernis tegen. Onderzoek van Harvard Business School heeft uitgewezen dat 75% van alle start-ups faalt. In Nederland weten we dat ongeveer de helft van alle bedrijven de leeftijdsgrens van 5 jaar niet haalt.

Sinds een aantal jaren wordt er echter een andere weg erkend, die de start-up minder risicovol maakt, namelijk de lean start-up. De lean start-up gaat uit van experimenteren in plaats van vooraf gedetailleerd plannen, van klantenfeedback in plaats van intuïtie en van iteratief ontwerpen in plaats van het van tevoren helemaal uitdenken van het ontwerp.

In deze aanpak zijn verschillende leerpunten uit het verleden verwerkt. Eén daarvan is het feit dat businessplannen zelden het eerste contact met de klanten overleven. Een ander leerpunt is dat niemand met een plan voor een termijn van 5 jaar alle onbekende variabelen kan voorspellen. Daarnaast zijn start-ups geen kleine kopieën van grote bedrijven: ze werken niet met masterplannen, maar ontwikkelen zich door vallen en opstaan.

De lean start-up is gebaseerd op drie principes:

1. Ondernemers zetten hun onbeproeft hypothesen of aannames in een raamwerk: het 'Business Model Canvas'. Hierin wordt aangegeven hoe het bedrijf waarde creëert voor zichzelf en voor haar klanten.
2. De aannames worden in een korte periode getoetst door ruwe versies van het product voor te leggen aan potentiële klanten, inkopers en zakenpartners, die het betreffende bedrijf van feedback voorzien ('get out of the building'). Deze feedback wordt gebruikt om het product aan te passen, opnieuw te testen, het ontwerp bij te stellen, het product weer te toetsen, et cetera (iteratie).
3. Inbouwen van flexibiliteit in het ontwikkelproces ('agile development'). Dit voorkomt een tijd- en geldverspilling aan zaken die achteraf bij de klant niet goed blijken te vallen.

Anders gezegd, in plaats van maandenlange planning accepteert de lean starter dat hij een hele serie niet geteste aannames heeft. Deze gaat de starter op de markt testen met een 'minimaal levensvatbaar product'. Dit product test hij en door middel van de verkregen feedback vanuit de markt wordt het product aangepast. Het gaat dan niet alleen om het fysieke product, maar ook om de prijs, het distributiekanaal, de

⁵ Gebaseerd op: Steven Blank, Entrepreneurship: Why the Lean Start-up changes everything, in: Harvard Business Review, mei 2013, blz. 65- 72.



marketing en de markt. Na de aanpassing wordt het product weer bij de klant getest. Het is dus een cyclisch proces waarin grote aanpassingen ('pivots') en kleine aanpassingen (iteraties) worden gedaan. Bij de lean start-up staat de klant centraal. Deze treedt sturend op.

De lean start-up wordt momenteel door veel universiteiten en organisaties verspreid. Lean start-up zorgt immers voor een lager uitvalpercentage bij nieuwe bedrijven. In een tijd van globalisering, structurele veranderingen en krimpende werkgelegenheid is een omgeving waarin nieuwe bedrijven kunnen slagen meer dan ooit van belang.

In het verleden werd het aantal start-ups belemmerd door onder andere:

- de hoge kosten om klanten te krijgen en nog hogere kosten als dat niet lukt;
- de lange cyclus van een technologische innovatie;
- de geringe bereidheid van mensen om mee te werken aan risicovolle start-ups.

De lean start-up neemt deze belemmeringen weg. Het helpt nieuwe bedrijven aan producten die de consument wil, en doet dit sneller, goedkoper en met minder risico's dan volgens de traditionele methode.

De lean start-up komt in een tijd waarin de drempel om nieuwe ondernemingen te starten lager is geworden als gevolg van de grotere toegankelijkheid van software en het grotere bereik van productie-eenheden tegen geringere kosten. Daarnaast zijn meer financieringsbronnen - met onder andere early-stage investors, seed capital en crowdsourcing - beschikbaar gekomen. Ook is het aanbod van beschikbare start-up informatie, kennis en adviezen vergroot.

Was lean start-up eerst ontworpen om snelgroeiende hightech bedrijven van de grond te krijgen, nu wordt het steeds meer toegepast op gemiddelde bedrijven, die het overgrote deel van de economie uitmaken. Lean start up is een aanpak die tegelijkertijd kosten reduceert en innovatie stimuleert.

2.1.1 *Business Model Canvas*

Het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur⁶ is een overzichtelijk model waarmee aan hand van negen bouwstenen alle bedrijfsaspecten in kaart gebracht kunnen worden. Het laat zien waar de belangrijkste schakels zitten en waar eventueel bijgestuurd moet worden.

In het model draait alles om de onderscheidende waarde van het bedrijf voor de klant. Het bestaat uit negen bouwstenen die betrekking hebben op het creëren van waarde, benaderen van klanten en kosten en opbrengsten:

1. Vaststellen van de juiste doelgroep en behoeften (marktsegmentatie)
2. Bepalen van de waardepropositie ofwel het onderscheidende vermogen van de producten, diensten en service ten opzichte van de concurrentie.
3. Kijken naar de aard en het rendement van de contacten en de relatie met de klant.
4. Beschrijven van de marketing- en distributiestrategie en daarbij zowel offline als online kanalen meenemen.
5. Vaststellen van het verdienmodel dat wil zeggen duidelijk maken waar de inkomsten vandaan komen, niet alleen nu maar ook in de toekomst.
6. Inventariseren van de bedrijfsmiddelen die nodig zijn om de waardepropositie te creëren, bijvoorbeeld apparatuur, patenten, merken en mensen.
7. Vaststellen van de belangrijkste kernactiviteiten van het bedrijf om toegevoegde waarde te realiseren.

⁶ Steve Blank, Why the lean start-up changes everything, in: Harvard Business Review, mei 2013, blz. 65-72.

8. Beschrijven van de partnerships die belangrijk zijn om succesvol te zijn en te kunnen groeien, waarmee ook de eventueel ontbrekende expertise zichtbaar wordt.
9. Analyseren van de kostenstructuur van het bedrijf met aandacht voor de vaste en variabele kosten en waar schaalvoordelen en besparingen te realiseren zijn.

2.1.2 *Risicomangement*⁷

Een succesvoorbeeld van het creëren van nieuwe bedrijvigheid is ondernemer Rob Reiss. Hij is in de Amerikaanse board-game industry continu bezig om risico's te identificeren en deze te verminderen of weg te nemen, voordat hij belangrijke financiële investeringen doet en operationele stappen zet. Uit onderzoek blijkt dat effectieve innovaties voortkomen uit ondernemers die eenzelfde werkwijze volgen als Rob Reiss. De werkwijze is het snel identificeren en systematisch wegnemen van risico's in de juiste volgorde en het gebruiken van de juiste hoeveelheid middelen en methoden hierbij ('tackling the right risks first').

De kern van deze manier van ondernemen is om de belangrijkste onzekerheden of risico's te identificeren. Hierbij is een onderscheid in drie categorieën relevant:

1. *Deal-killer risks.*

Dit zijn risico's die de hele onderneming kunnen ondermijnen. Ze doen zich voor als bijvoorbeeld verkeerde aannames (bijvoorbeeld ten aanzien van technische toepassingen of consumentenbehoefte) worden gedaan. Ze kunnen erkend en vermeden worden door 'quick-hit market research' en het snel werken met prototypen.

2. *Path-dependent risks*

Dit zijn risico's die heel duur kunnen zijn. Ze kunnen zich voordoen als er duidelijk op één paard gewed wordt en alle tijd, financiële middelen en energie hier naar uit gaan. Als dit dan minder succesvol en niet de juiste weg blijkt te zijn, dan is er geen alternatief. De werkwijze van risicomangement wedt op meer paarden met een minder hoge inzet per paard, zodat in een later stadium met meer zekerheden de juiste keuze gemaakt kan worden.

3. *Easy-win, high-ROI risks*

Dit zijn risico's die vooral tot vertraging kunnen leiden. Na de voorgaande type risico's weggewerkt te hebben blijven er altijd nog (kleinere) onzekerheden over. Hoe meer en sneller deze weggewerkt kunnen worden, hoe beter.

Risicomangement houdt in dat er zorgvuldig met de beschikbare financiële middelen wordt omgegaan. Het beschikken over te veel middelen wordt als een risico gezien. Het leidt ertoe dat ondernemers de middelen in één keer inzetten en er snel rendement uit willen halen. Hoe hoger de investeringen, hoe ongeduldiger de ondernemers worden en hoe meer ze geloven in de validiteit van hun oorspronkelijke benadering en aannames (ook als het tegendeel zich laat voordoen). De manier waarop venture capitalists in start-ups investeren, namelijk in meerdere ronden navenant de waarde van de onderneming toeneemt, blijkt effectiever te zijn ('spend a little to learn a lot').

Het uitvoeren van experimenten is een manier om de belangrijkste erkende risico's te elimineren of reduceren. De effectiviteit van de experimenten kan verhoogd worden door het volgende toe te passen:

- Het beperken van de duur van het experiment. Vaak is het beter om sneller een product in de markt te zetten en dit vervolgens aan te passen, dan te streven naar perfectie in het voortraject;
- Het testen van één factor en niet meerdere tegelijkertijd;
- Het toepassen van de geleerde lessen;
- Bereid zijn om een experiment (vroegtijdig) te beëindigen.

⁷ Gebaseerd op: Clark. G. Gilbert en Matthew J. Eyring, Beating the odds when you launch a new venture, in: Harvard Business Review, mei 2010, blz. 93-98.



Succesvolle ondernemers nemen geen risico's, maar managen de risico's. Zij weten de 'risico-waarde'-curve in hun voordeel te buigen.

2.1.3 *Experimenteren*

Bij de lean start-up worden zoals gezegd hypotheses of aannames in een kort tijdsbestek getoetst door prototypen en productversies voor te leggen aan potentiële klanten, inkopers en zakenpartners. De ondernemer kiest ervoor om niet lang te wachten om 'out of the building' te gaan en experimenteert om tijd- en geldverspilling te voorkomen.

In de ene markt of situatie is dit overigens beter toepasbaar dan in de andere. In de software-industrie lenen de producten zich er bijvoorbeeld uitstekend voor. Experimenteren is ook goed mogelijk bij lange productontwikkelingscycli. Daarentegen is in markten waar er niet of nauwelijks onzekerheid heerst over de vraag naar het product of waar het maken van fouten niet is toegestaan, experimenteren helemaal geen optie.

Nadat het Business Model Canvas is ingevuld en de keuzes ten aanzien van onder andere de waardepropositie, de marketing en het verdienmodel gemaakt zijn, worden één of meer minimaal levensvatbare producten uitgezet. Dit kunnen productversies, prototypen, samenvattingen of aanbiedingen (testpagina's om interesse te peilen) of productplannen zijn. Hiermee worden productfunctionaliteiten en operationele mogelijkheden getest. Soms moeten er ook testen of experimenten geprioriteerd worden op basis van de zwaarte van de risico's en kosten van het experiment. Daarna volgt het leren van de experimenten met de minimaal levensvatbare producten. Het gaat hierbij om zowel de verwachte als onverwachte resultaten, en ook om eventuele informatie die in de tussentijd beschikbaar is gekomen vanuit andere hoeken. Vervolgens wordt besloten om het oorspronkelijke product aan te houden en de bedrijfsactiviteiten op te schalen, het product aan te passen of een nieuw product in te voeren ('pivot') of de bedrijfsactiviteiten te staken.

2.1.4 *Discovery-driven planning*

Discovery-driven planning is bij nieuwe of vernieuwde bedrijfsactiviteiten een andere benadering dan conventionele planning. Conventionele planning gaat uit van extrapolatie van bewezen resultaten en bekende condities uit het verleden richting toekomst. De hieruit volgende voorspellingen worden als accuraat beschouwd, omdat ze gebaseerd zijn op kennis en niet op basis van aannames gemaakt zijn. Maar dit verklaart niet waarom er dan nog zoveel bedrijven mislukken.

Discovery-driven planning onderkent dat bij de start veel onbekend is en veel is aangenomen. De aanpak houdt in dat onbekenden systematisch omgezet worden in kennis. Wanneer nieuwe gegevens voor handen zijn, worden deze direct ingebed in het plan. De ware potentie van het bedrijf wordt pas ontdekt als het bedrijf zich ontwikkelt.

Ondernemingen maken vaak de volgende fouten:

- Zij hebben geen harde data, maar nadat een paar beslissingen op basis van aannames zijn gemaakt, worden deze aannames als feiten beschouwd.
- Zij hebben wel data om de aannames te toetsen, maar laten na om de implicaties ervan te zien.
- Zij beschikken over alle data om hun kansen goed in te schatten, maar maken een verkeerde inschatting van de mogelijkheid om hun plan uit te voeren.
- Zij starten met de juiste data, maar veronderstellen een statische omgeving en ontdekken te laat dat een belangrijke omgevingsfactor is veranderd.



Discovery-driven planning⁸ ontdekt tijdig aannames die ongemerkt een bom leggen onder het nieuwe bedrijf. De benadering vergt een discipline om zaken systematisch vast te leggen:

Reverse income statement

In plaats van het inschatten hoeveel afzet/omzet de markt in zich heeft en van daaruit te bepalen hoeveel rendement verkregen kan worden, wordt uitgegaan van het inkomen dat de ondernemer uit zijn bedrijf wil halen en hoeveel kosten hij zich kan veroorloven. Als vuistregel geldt dat een bestaand bedrijf minstens 10% winst moet maken. Een nieuw bedrijf heeft meer risico's en moet daarom een hoger percentage aanhouden.

Pro forma operations

Alle bedrijfskosten worden op een rij gezet zoals de kosten voor productie, verkoop, service, distributie, etc. Dit kan op een simpele manier m.b.v. spreadsheets, telefoontjes en online-research. Ook het gebruik van kengetallen vanuit de branche kan helpen om de voorspellingen realistischer te maken. Steeds als er nieuwe informatie bijkomt wordt het werkmodel aangepast. Het is niet de bedoeling om de hoogste graad van nauwkeurigheid te bereiken; in een later stadium kunnen de formelere checks gedaan worden. Consultants, banken, leveranciers, distributeurs en klanten kunnen snel, goedkoop en verrassend adequate informatie geven.

Key assumptions checklist

Het bedrijf maakt een overzicht van de activiteiten en de kosten (assumptions, measurement). Iedereen kan bijdragen om kennis bij te dragen en de aannames harder te maken. Het geconstrueerde plaatje is een katalysator voor discussie. En juist op de tegenwerpingen moet worden ingegaan.

Milestone planning chart

Dit is een goed instrument om de voortgang te monitoren. Ook is het handig om één persoon in het bedrijf de taak te geven om bij te houden of alle aannames zijn gecheckt en geactualiseerd (wanneer een volgende mijlpaal wordt bereikt) en dat dit ingebed wordt in het bedrijfsplan als een iteratief proces.

Discovery-driven planning is een krachtige methode bij strategieën die omgeven zijn van onzekerheden, nieuwe producten, markten, technologieën, joint ventures, strategische allianties en systeem herontwikkeling. Het dwingt ondernemers aan te geven wat zij niet weten en om te leren.

Discovery driven planning is een planning waarbij het draait om het testen van de aannames waaronder gedacht wordt de markt te veroveren.

- Als men van plan is een nieuwe activiteit te starten wordt eerst bedacht wat de bijdrage van de activiteit aan de winst moet zijn en welke omzet en toelaatbare kosten daaraan verbonden zijn. Daarbij moet de omzet aan de totale markt gerelateerd worden (marktaandeel in geval van grote operaties).
- Vervolgens worden alle acties die nodig zijn om de activiteit uit te voeren in kaart gebracht en van een prijskaartje voorzien (productie, sales, distributie, investeringen, afschrijvingen). Vervolgens worden alle aannames op een rij gezet, zoals winstmarge, verkoopprijs, benodigde investeringen, etc. Dit wordt dan weer gespiegeld aan de begingedachte over de bijdrage aan de winst, marktaandeel etc. en tenslotte worden alle aannames per mijlpaal (prototype, etc.) getest.

McGrath en MacMillan betogen dat er verrassend veel kennis in de markt zit en dat die kennis gemakkelijk te gebruiken is.

2.1.5 *Bootstrapping*⁹

Bootstrapping is een manier om met zo weinig mogelijk middelen de onderneming op te zetten. De reden hiervoor kan zijn dat de nieuwe onderneming geen toegang tot financiering heeft. Het kan ook zijn dat de ondernemer volledige zeggenschap wil

⁸ Rita McGrath en Ian C. Mac Millan, Manager's Tool Kit, Discovery-Driven Planning, in: Harvard Business Review, juli-augustus, blz. 10-12.

⁹ Jeffrey Cornwall, David O. Vang en Jean M. Hartman, Entrepreneurial Financial Management, An applied approach, Second Edition, Sharpe Inc., 2009.



hebben of de winst niet wil delen met de eigenaren van het vreemde vermogen. Bootstrapping hoeft niet alleen gedaan te worden bij de start van een bedrijf, ook in latere fasen kan een ondernemer dit blijven toepassen.

Er zijn vier invalshoeken bij bootstrapping: overhead, lonen, operationele kosten en marketing. Elke invalshoek biedt mogelijkheden om met beperkte middelen succesvol te zijn:

Overhead

Werken vanuit een virtual office of eigen huis
Kopen van tweedehands inrichting
Huren van een leegstaand pand op bedrijventerreinen
Pay-rolling

Lonen (als grootste terugkomende kostenpost)

Mensen te laten overwerken in plaats van nieuwe mensen aantrekken
Inhuur van tijdelijke krachten op uitzendbasis
Werken met stagiairs
Lage vaste salarissen en winstdeling

Operationele kosten

Uitbesteden in plaats van investeren
Gebruikte machines of afgeschreven machines kopen en opknappen
Voorraden goed nalopen en inkoopbeleid aanpassen
Het bedrijf virtueel maken zodat werknemers vanuit huis kunnen opereren (het nieuwe werken)

Marketing (ken de klanten en weet hoe zij beslissingen nemen)

Zo laag mogelijk houden van de saleskosten
De sales richten op de juiste groep (in plaats van het schieten met hagel)
Focus op de opbrengst van het product voor de klant
Werk aan de gratis mond-tot-mond reclame en beloon het eventueel
Besteed aandacht aan het visitekaartje, blog op de juiste wijze, etc.

2.1.6 Entrepreneur ambidexterity¹⁰

Ambidextrie is het vermogen om zowel te exploiteren als te exploreren. Deze eigenschap is van belang voor de overleving en de prestaties van ondernemingen. Volery, Mueller en von Siemens (2014) hebben een casestudy gedaan van zes bedrijven waarvan bekend was dat ze zowel exploiteerden als exploreerden. Er is vooral gekeken hoe de ondernemers dit voor elkaar krijgen, omdat er spanning zit tussen beide verschijnselen. Er is vooral gezocht naar de gedragspatronen bij de ondernemers. Dit resulteerde in de volgende patronen:

- De exploratie buiten de deur laten uitvoeren;
- De dagelijkse praktijk overdragen en zelf meer aan exploratie doen door bewust tijd hiervoor in te plannen;
- Creëren van platforms waar verbetering aan het bestaande product wordt besproken en ideeën voor nieuwe business naar voren gebracht kunnen worden;
- Convergent denken (volgens de gebruikelijke routines en oplossingen) en divergent denken (verbreding van de context van besluitvorming, participatie van partners, werkvloer en stakeholders);
- Snel schakelen tussen exploratie gerelateerde en exploitatie gerelateerde acties;
- Van tijd tot tijd het accent verleggen van exploratie naar exploitatie en andersom.

¹⁰ Thierry Volery, Susan Mueller en Bjorn von Siemens, Entrepreneurship Ambidexterity: a study of entrepreneur behaviors and competencies in growth-oriented small and medium sized enterprises, In: International Small Business Journal, mei 2013, blz. 1-21.

2.1.7 Effectuation¹¹

Effectuation is een manier van ondernemen volgens de 'trial and error'-methode. Hierbij wordt naar een verkoopbaar product toegegroeid door anderen in te schakelen en hen medeplichtig te maken. Ook zij zullen schaven aan het product om het succesvol te maken. De ondernemers nemen in het proces voortdurend beslissingen die tot nieuwe acties leiden. Effectuation laat zich beschrijven in de onderstaande stappen:

1. *Bird in hand*. Wanneer een ondernemer iets nieuws begint, telt hij zijn zegeningen: wie ben ik? wat weet ik? wie ken ik? Het antwoord op deze vragen vormen de middelen en vervolgens bedenkt de ondernemer wat hij met die middelen kan. Er wordt dus vanuit de middelen gestart i.t.t. het traditionele denken, waarbij eerst de doelen worden gesteld en dan de middelen erbij gezocht worden. Hier wordt gekeken naar welke middelen er zijn en dan bedacht wat ermee gedaan kan worden.
2. *Veroorloofbaar verlies*. Vervolgens bedenkt de ondernemer welk verlies hij kan veroorloven in plaats van een 'go or no go' of een grote 'alles of niets'-poging te wagen. Hij kiest dus een doel waarmee stappen kunnen worden gerealiseerd, ondanks het feit dat er misschien een negatieve kant aan zit. Dit is een andere benadering dan de traditie van eerst doelen en opbrengsten bepalen en dan kijken welke risico's er aan zitten. Hier kijkt de ondernemer eerst tot welk verlies hij maximaal door kan gaan.
3. *Lemonade*. Slecht nieuws wordt als een kans beschouwd. Als er een verkeerde markt is gekozen, dan wordt er naar een andere markt gekeken. Openstaan voor alternatieven en verrassingselementen horen erbij. Dit is tegengesteld aan het minimaliseren van onverwachte uitkomsten.
4. *Patchwork Quilt*. De ondernemer bouwt partnerships met door hemzelf selecterende sleutelfiguren. Deze mensen worden in een vroeg stadium van de nieuwe bedrijfsactiviteit betrokken om onzekerheden te verminderen en gezamenlijk een markt te creëren. Hier is de concurrent co-creator in plaats van vijand.
5. *Piloot in het vliegtuig*. De toekomst is niet onzeker, maar wordt juist door de ondernemer bepaald. Dit staat in tegenstelling tot de traditionele benadering waarbij de opvatting heerst dat alleen de gevestigde marktkrachten de toekomst bepalen.

2.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het aantal bedrijven dat onder maatschappelijk verantwoord ondernemen te scharen is, groeit sterk. MVO Nederland omschrijft het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen als volgt op haar website:

"MVO is een integrale visie op een duurzame bedrijfsvoering. Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, maakt bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten hiervan, en houdt hierbij rekening met stakeholderbelangen. Elke bedrijfsbeslissing heeft immers invloed op de stakeholders (belanghebbenden) van een bedrijf. Dat kunnen medewerkers of klanten zijn, maar bijvoorbeeld ook omwonenden, leveranciers, investeerders en ook 'de maatschappij' in algemene zin.

Het is voor bedrijven belangrijk om het gesprek aan te gaan met hun stakeholders. Zo krijgt een bedrijf inzicht in de gevolgen van een beslissing voor anderen. Ook is het belangrijk dat het bedrijf transparant is over zijn activiteiten en de maatschappelijke effecten hiervan.

¹¹ Saras D. Saravathy, What makes entrepreneurs entrepreneurial? The Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, 2011.



MVO gaat niet alleen over het verduurzamen van de bestaande bedrijfsactiviteiten. Veel bedrijven gaan een stap verder en richten zich op nieuwe markten en businessmodellen gericht op winst voor mens, maatschappij en milieu.”

MVO

- Creëert waarde op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied. Dit noemen we de 3 P's.
- Speelt een rol in alle bedrijfsprocessen. Van inkoop tot marketing en van productie tot HRM: overal spelen maatschappelijke vraagstukken.
- Betekent dat een bedrijf afwegingen moet maken tussen verschillende stakeholderbelangen: de belangen van betrokken personen, bedrijven en organisaties.
- Is voor ieder bedrijf anders. Dit hangt af van bedrijfsgrootte, sector, cultuur van de onderneming en bedrijfsstrategie.
- Is een proces en geen eindbestemming. De doelen veranderen in de tijd en met elke bedrijfsbeslissing.

Wanneer MVO-bedrijven zich specifiek bezighouden met het maatschappelijke vraagstuk van arbeidsparticipatie onder mensen met een erkende afstand tot de arbeidsmarkt, dan wordt vaak de term sociaal ondernemen gebruikt.

Sociale ondernemingen zijn in opkomst, maar blijken in de praktijk nog niet altijd even succesvol te zijn. Een succesvolle sociale onderneming schept duurzame betaalde arbeidsplaatsen voor mensen met een erkende afstand tot de arbeidsmarkt, creëert kansen voor het personeel om zich verder te ontwikkelen en draait niet meer op subsidies, giften en donaties. De onderneming haalt voldoende winst om zo te kunnen voortbestaan.

Uit onderzoek van Labyrinth onder sociale ondernemingen die gericht zijn op arbeidsparticipatie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, komt een aantal succes- en faalfactoren naar voren. Zie kader.

Het onderzoek toont ook aan dat elementen vanuit de maatschappij het succes

Succesfactoren

- Ondernemer met een succesvolle carrière in het bedrijfsleven;
- Zakelijk denken moet voorop staan;
- Combinatie van economische realisme en engagement;
- De weg weten naar instanties, subsidies, regelingen, wetten en fondsen;
- Een duidelijk product of dienst waar de markt om vraagt;
- Een goed doortimmerd ondernemingsplan;
- Positief imago en sympathie oproepend bij publiek, overheid en andere bedrijven;
- Samenwerking om meer inkomsten en investeringen binnen te halen.

Faalfactoren

- Het werken met personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt kost extra geld, tijd en energie. De arbeidsproductiviteit ligt lager, er moet veel ingewerkt en opgeleid worden en de werkomgeving moet vaak aangepast worden;
- Ondernemers kruipen uit betrokkenheid met hun personeel te veel in de huid van de hulpverlener en presteren hierdoor op commercieel vlak minder.
- Sociale ondernemingen hebben bij banken een te hoog risicoprofiel voor kredietverlening en aanvullende financiering is dan nodig;
- Vanwege de meerdere financieringsbronnen hebben ze te maken met meer (tegenstrijdige) belangen;
- Sociale ondernemingen zijn pioniers en dat houdt in dat ze bewegen in een woud van regels, wetten, bepalingen, hulpverlening, certificering etc;
- Werknemers worden (te) beschermd door instanties en privé-omgeving, waardoor ze zich moeilijker ontplooiën tot volwaardige arbeidskrachten.

beïnvloeden. Zo zit het maatschappelijk verantwoord ondernemen in de lift en hiervan profiteren de sociale ondernemingen. Daarnaast krijgen sociale ondernemingen vanwege hun positieve imago gemakkelijker steun van familie, leveranciers en andere partijen.

2.3 Samenwerkend ondernemen

2.3.1 *Complementariteit in teams*¹²

Succesvolle innovatie is afhankelijk van mensen die verschillende werkwijzen hebben om informatie te verwerken en problemen op te lossen. Zo zijn er mensen waarbij de linkerhersenhelft goed ontwikkeld is (logische en analytische denkers) en mensen waarbij juist de rechterhersenhelft de boventoon voert (niet lineair denkende en intuïtieve personen). Ook zijn de 'teamplayers' duidelijk van de 'einzegängers' te onderscheiden, evenals de experimentelen van 'eerst leren en ervaren'-mensen. Een team waarin de verschillende benaderingen of cognitieve voorkeuren vertegenwoordigd zijn, en waarin de medewerkers elkaar creatief versterken, is veelal succesvol. Om een dergelijk team te krijgen wordt door Leonard en Straus (2000) de volgende werkwijze aanbevolen te volgen:

- De ondernemer stelt eerst zijn eigen profiel samen.
- Daarna creëert hij 'whole brain'-teams.
- Hij stelt een strategie op om het team compleet te maken met alle soorten benaderingswijzen en voorkeuren. Dit kan bijvoorbeeld door het aantrekken van nieuwe medewerkers die de nog ontbrekende eigenschappen of benaderingswijzen aanvullen, of door verschillende personen binnen de organisatie bij elkaar te zetten.
- Vervolgens moet het creatieve proces op actieve wijze geleid worden. Dit betekent:
 - tijd nemen om de verschillen tussen medewerkers te kennen;
 - werken met eenvoudige richtlijnen voor samenwerking;
 - het projectdoel altijd voor ogen houden (ook bij de groep);
 - divergent en convergent denken;
 - communiceren met maatwerk naar de medewerkers;
 - conflicten depersonaliseren.

Een team is een klein aantal mensen met complementaire vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, set van prestatiedoelen of een aanpak waarvoor zij zich wederzijds verantwoordelijk voelen. Het is dus meer dan de som van de individuele leden. De meerwaarde van een team bestaat uit de gedeelde verantwoordelijkheid en gelijkwaardig zijn in elke procesfase en overleg.¹³

2.3.2 *Samenwerking tussen ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving*

Als de expertise niet in het bedrijf zit is samenwerking een oplossing. Het bundelen van krachten met een of meer collega-ondernemers in de branche, met toeleveranciers en met afnemers is een eerste waaraan gedacht moet worden. Door deze samenwerking liggen product- en marktinnovaties eerder binnen het bereik van individuele (MKB-)ondernemingen.

Daarnaast krijgt samenwerking binnen specifieke regio's steeds meer vorm en succes. Hierbij gaat het niet meer alleen om bedrijven binnen een bepaalde keten (verticaal) of crossovers tussen verschillende ketens (horizontaal), maar om een bredere samenwerking tussen ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving. De triple-helix samenwerking zoals de samenwerking tussen de eerste drie partners ook wel genoemd wordt, wordt gestimuleerd door de rijksoverheid in haar topsectorenbeleid. Een bekend en succesvol voorbeeld hiervan is Brainport 2020, maar ook elders waar

¹² Dorothy Leonard en Susan Straus, Putting your company's whole brain to work, In: HBR OnPoint from the Harvard Business Review, number 4088, 2000.

¹³Jon R. Katzenbach en Douglas K. Smith, The Discipline of Teams, In: Harvard Business Review, maart-april 1993, blz 111- 120.



clusters van universiteiten, innovatieve (hightech-)bedrijven en campusontwikkeling aanwezig zijn, wordt door samenwerking economische groei bereikt. Zie kader.

Brainport 2020 is het netwerk van zes triple helix regio's in Zuidoost-Nederland en de provincies Noord-Brabant en Limburg. Deze partners bundelen hun krachten om Zuidoost-Nederland als open innovatie regio van Europa nog verder uit te bouwen. Een regio waarin door de unieke combinatie van open innovatie en toptechnologie oplossingen worden bedacht en gemaakt voor wereldwijde maatschappelijke uitdagingen. In het Brainport 2020 netwerk worden regio-overstijgende thema's gezamenlijk opgepakt en relevante kennis gedeeld. Deze werkwijze is bottom-up en gericht op het behalen van concrete resultaten.
Bron: www.brainport2020

Veel Zuid-Hollandse bedrijven zijn internationaal marktleider. En Zuid-Holland heeft kennisinstellingen die in de wereldtop horen. Om deze kracht nog beter te kunnen benutten is gerichte samenwerking nodig tussen overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven: de zogeheten Triple helix samenwerking. De ervaring die de Kennisalliantie heeft opgedaan met het project Delft Blue Technology (ook een consortium van triple helix partners) wordt sinds 2011 gebruikt voor het verbinden van partijen in innovatieprogramma's en -projecten.
Bron: www.kennisalliantie.nl

In dergelijke samenwerkingsverbanden heeft de overheid vaak een regisserende rol en kunnen bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijke instellingen redelijk autonoom hun investeringsbeslissingen bepalen.

2.3.3 Financiering¹⁴

Onderzoek naar bedrijfsfinanciering¹⁵ wijst uit dat wie relatief bescheiden bedragen zoekt voor de start van zijn bedrijf, werkkapitaal, uitbreiding of vernieuwing minder kans heeft die te krijgen bij de gevestigde financiële instellingen dan wie om miljoenen vraagt. Dit wordt onder meer verklaard door de omvang van de informatie en transactiekosten en het feit dat banken tegenwoordig aan hogere kapitaaleisen moeten voldoen en daarom minder snel krediet verlenen aan kleinere, risicovollere bedrijven. De verhouding tussen kosten en opbrengsten is voor kleinere kredieten ongunstiger dan voor grotere.

De veranderde verhoudingen op de markt voor bedrijfsfinanciering hebben gezorgd voor nieuwe initiatieven en groei van bestaande alternatieven. Crowdfunding maakt bijvoorbeeld een sterke groei door en er is een aantal kredietunies opgericht. De verstrekker van microkredieten Qredits levert nu meer en qua omvang grotere kredieten, en factoringbedrijven voorzien ook MKB-bedrijven van werkkapitaal in ruil voor (een deel van) hun debiteurenportefeuille. Matchmakers die kapitaalzoekende ondernemers en investeerders bij elkaar brengen, groeien in aantal en breiden hun diensten uit.

Hiernaast zijn nog tal van andere financieringsopties. Denk bijvoorbeeld aan:

- rijkssubsidies en -regelingen via Rijksdienst Voor Ondernemen;
- provinciale subsidies en fondsen voor innovatie;
- leningen met staatsgarantie waarmee banken over de streep worden getrokken zoals BMKB en GO;
- leasing (voertuigen, machines en apparaten);
- business angels (geld, kennis en contacten);
- participatiemaatschappijen;
- voorverkoop van nieuwe producten waardoor de vóórfinanciering kleiner is en direct aan marketing gedaan wordt;
- vrienden en/of familieleden;
- geld binnenhalen met een nevenactiviteit;
- hypothecaire lening met een lagere rente dan bedrijfsfinanciering;
- werknemers aandelen bieden in ruil voor een lager salaris;

¹⁴ Dit stuk is ontleend aan "Bedrijfsfinanciering, zo kan het ook. Update 2014" (Panteia 2014). Zie www.ondernemerschap.nl.

¹⁵ Financieringsmonitor 2010 t/m 2014-1. Onderzoek naar de financiering van het Nederlandse bedrijfsleven, Panteia, Zoetermeer, 2010-2014.

- bootstrapping.

De opties hebben zo hun gebruiksaanwijzing. Wie subsidie wil, moet aan de voorwaarden voldoen en tijd steken in de aanvraag. Een business angel zal aandelen en zeggenschap in het bedrijf willen. Hetzelfde geldt voor participatiemaatschappijen die bovendien op redelijk korte termijn rendement willen zien.

Voor MKB-ondernemers is het van belang om de voor- en nadelen van de verschillende financieringspartners af te wegen en tot een optimale mix van financieringsbronnen te komen. Dit betekent dat ook op het vlak van bedrijfsfinanciering een andere aanpak van het MKB wordt gevraagd, een aanpak die te scharen is onder de noemer 'samenwerkend ondernemen'.

2.4 Persoonlijk ondernemen

Uit diverse praktijkgerichte onderzoeken blijkt dat de persoon van de ondernemer een belangrijke rol speelt in het welslagen van start-ups en de groei van bedrijven. Dit geldt vooral in het MKB.

Baum en Locke (2004) zijn dieper op dit thema ingegaan. Zij hebben onderzocht wat de relatie is tussen persoonlijke eigenschappen van ondernemers (het karakter) en het succes van bedrijven (de groei). De onderzoeksperiode bestreek 6 jaar en de focus van hun studie¹⁶ lag op ondernemers die op groei en innovatie georiënteerd waren. Er is onder meer gekeken naar de mogelijkheid om systematisch middelen te acquireren, waarmee nieuwe activiteiten konden worden opgezet. In het onderzoek zijn invloedrijke eigenschappen meegenomen als passie voor het werk, vasthoudendheid, organisatievermogen (presentatie, machtsgebruik, diagnose, besluitvorming), communicatie van de bedrijfsvisie ('big dreamers tell their story'), zelfvertrouwen, doelen en uitdagingen. Ook op de onderlinge relaties tussen de genoemde eigenschappen is ingezoomd.

Enkele conclusies uit dit onderzoek zijn:

- Specifieke eigenschappen als houding, competenties en motivatie zijn directe of indirecte voorspellers van groei over een periode van 6 jaar. Vooral in hun onderlinge relatie beïnvloeden zij de groei. Zelfvertrouwen draagt bij, maar moet geen zelfoverschatting worden.
- Het communiceren van de bedrijfsvisie heeft een positief effect op groei.
- Passie voor het werk en vasthoudendheid hebben alleen indirecte effecten op groei.
- Met verworven kennis kan groei beter gefaciliteerd (venture capitalists kunnen bijvoorbeeld hun fondsen effectiever inzetten) en gerealiseerd worden.
- Naast een uitdagende bedrijfsvisie, hoge groei doelstellingen, zelfvertrouwen en motivatie is ervaring een voorspellende factor voor de groei van nieuwe bedrijfsactiviteiten.
- De invloed van de ondernemer op de bedrijfsresultaten is groter bij kleine ondernemingen dan bij grote ondernemingen.

2.5 Introductie van de casussen

De andere aanpak van ondernemen wordt in het vervolg van dit rapport geïllustreerd door 8 praktijksituaties. De betreffende ondernemers geven de lezers een kijkje in hun keuken. Ze zijn actief in verschillende sectoren uit het bedrijfsleven, hebben een verschillende achtergrond, verschillende drijfveren en verschillende stijlen van

¹⁶ J. Robert Baum en Edwin A. Locke, The relationship of entrepreneurial traits, skills and motivation to subsequent venture growth, In: Journal of Applied Psychology, 2004, Vol. 89, No. 4. blz. 587-597.



leidinggeven. Ze hebben echter ook veel met elkaar gemeen. In onderstaand schema worden de casussen kort geïntroduceerd.

Bedrijfslogo	Sector	Toelichting
	Consultancy & Advisering	Het bijzondere aan Finext is de manier waarop innovatie tot stand komt en de alternatieve manier van financiering waardoor er ook een andere bedrijfscultuur ontstaat.
	Technische dienstverlening	Het product van GreenFox is interessant vanwege de milieubesparing en de arbeid die het oplevert voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
	Merkleverancier en -importeur van damesmode	De ondernemer van Ydence is zonder ondernemingsplan met het bedrijf begonnen, wil geen gebruik maken van externe financiële middelen en heeft een interessante verandering doorgemaakt naar een nieuwe markt. Intussen bestaat het bedrijf 5 jaar.
	Papier- en grafische industrie	De Notepad Factory valt op door de complementariteit die zich voordoet binnen het team, de lange historie van het bedrijf, de veranderingen die in het aanbod zijn doorgevoerd en de samenwerking met universiteiten.
	Recreatie	De camping De Papillon is geselecteerd vanwege de innovatieve elementen gericht op duurzaamheid, die op de camping terug te vinden zijn. Hiermee heeft het bedrijf meerdere prijzen gewonnen.
	ICT	De ondernemers van SpamExperts hadden bij de start geen heldere doelstellingen. Het is ontstaan omdat zij als studenten een goed productplan hadden waar een investeerder achterstond. Ook het risicomanagement is de selectie van dit bedrijf waard.
	Sociale werkvoorziening (bouw, elektra, vervoer)	Stichting Lapso en BOUH metaalwaren B.V. is een organisatie die mensen met een beperking (repeterende) werkzaamheden laat doen zonder daarvoor afhankelijk te zijn van een subsidie.
	Techniek	Flow engineering is geselecteerd omdat het bedrijf stap voor stap met onderzoek succesvol lijkt in te spelen op veranderingen in de markt.

In onderstaand schema is samengevat welke elementen uit 'de andere aanpak' de ondernemers uit de casussen toepassen in hun bedrijf.

Aanpakken	Finext	GreenFox	Ydence	The Notepad Factory	De Papillon	SPAM Experts	Stichting LAPSO & BOUHmetaalwaren B.V.	Flow Engineering
Lean start-up ondernemen			x	x		x	x	x
Risicomangement						x		x
Discovery-driven planning			x					
Bootstrapping							x	
Entrepreneur ambidexterity	x	x						
Effectuation			x					
Maatschappelijk verantwoord ondernemen		x			x		x	
Complementariteit in teams	x	x		x		x		
Samenwerking tussen 4 O's		x		x	x			
Alternatieve financiering	x	x						
Persoonlijk ondernemen			x		x		x	x



3 Casus 1: Finext

3.1 Introductie

Finext ...

is een familie van consultancybedrijven met diepgaande kennis van branches, thema's en technologieën. Vertrouwen, verbinden en verrassen zijn het startpunt om vakmanschap de ruimte te geven. Zo helpen we organisaties bij het concreet verbeteren van de financiële functie.

Wij zijn ervan overtuigd dat eenvoudig echt werkt. Eenvoud versnelt, verbetert de bedrijfsvoering en maakt organisaties wendbaar. Het reduceren van complexiteit brengt de financiële professional terug bij de essentie.

Finext staat voor een groep gedreven ondernemers die weten wat ze willen en geloven dat dit kan zonder al te veel regels en hiërarchie. Finext bestaat uit een netwerk van negen niches ofwel BV's. Naast negen niches of BV's bestaat het netwerk uit zes zelfstandige bedrijven. Deze bedrijven zijn opgericht door voormalige medewerkers van Finext. Gezamenlijk deelt deze Finext-familie een locatie en een DNA. Dit DNA wordt Qwinc genoemd. Het DNA 'Qwinc' houdt een manier van denken en werken in die gebaseerd is op *vertrouwen, betrokkenheid, creativiteit en ondernemers-*

schap.

Twee van deze 'Finext-ondernemers': Ton Janssen en Martijn Meuling vertellen over het ontstaan van Finext.

Finext begon in 1999 als een zelfstandige onderneming binnen The Vision Web, een netwerk van ICT-bedrijven. Finext richtte zich als enige bedrijf daarbinnen op de financiële functie van organisaties. In 2004 werd The Vision Web verkocht aan Ordina. Net als onder The Vision Web past Finext van nature niet binnen de strategie van Ordina: een bedrijf dat ICT-diensten aanbiedt. Finext werd als deelneming direct onder de Chief Financial Officer (CFO) van Ordina gepositioneerd. Deze positionering had tot doel de marktpositie van Finext verder te verstevigen en synergie te creëren met de diensten van Ordina. Bij Ordina lag de focus volgens Finext medewerkers meer op stabiele winstgroei en was er minder ruimte voor het nemen van risico's. Met andere woorden voor ondernemen zonder belemmeringen zoals Finext-medewerkers dat graag doen. Finext slaagde erin een goede winstmarge te behalen onder Ordina. In die tijd signaleerden medewerkers van Finext dat er geen duidelijke focus was in het soort dienstverlening dat klanten geboden werd. Finext was een full-service dienstverlener voor de financiële functie, terwijl de markt steeds meer behoefte heeft aan vakspecialisten. Mede hierdoor ontstond het idee om Finext van Ordina terug te kopen. In 2011 was deze koop een feit, Finext werd het bedrijf van zijn eigen werknemers. 70 medewerkers hebben meegedaan met deze koop en inmiddels is het aantal eigenaren gegroeid naar 100.

Het motto ...

"Decentraal wat kan, centraal wat moet".

Finext startte met ongeveer 100 medewerkers en heeft met de familiebedrijven binnen Qwinc samen, 160 medewerkers. Beslissingen nemen de medewerkers binnen hun zelfsturend teams. Dit houdt ook in dat medewerkers elkaar het vertrouwen en mandaat moeten kunnen geven om een beslissing te nemen. Het werkt niet om iedereen steeds bij elkaar te roepen voor iedere beslissing, omdat dit zou afleiden van de corebusiness van Finext. In de praktijk blijkt dit nog best wel lastig. Beslissingen neemt Finext daarom bij voorkeur binnen de niches en zo min mogelijk Finext breed.



Regels zijn er zo min mogelijk omdat Finext ervan overtuigd is dat dit ondernemerschap en creativiteit in de weg staat. Met als gevolg dat regelmatig de grenzen van de huidige wet- en regelgeving worden opgezocht. Finext wordt hierdoor gedwongen juridische constructies te bedenken die haaks staan op haar DNA.

3.2 Marktomstandigheden

Finext is er voor alle bedrijven die hun financiële functie willen verbeteren. Daarbinnen focust Finext zich op grote tot middelgrote bedrijven, zogenaamde Nationaal Kampioenen, waarvan de bestuurlijke zetel en besluitvorming in Nederland liggen. Finext werkt minder vaak met grote niet-Nederlandse multinationals, omdat de besluitvorming buiten Nederland ligt en Finext dan onvoldoende haar toegevoegde waarde kan laten gelden. Bovendien vindt Finext het belangrijk dat de klanten ook passen bij hun manier van werken. Deze manier van werken trekt veel klanten aan.

Iedere niche van Finext heeft zijn eigen concurrenten. De voornaamste concurrenten zijn de adviestakken van 'the big four', adviesbureaus, financiële detachingspartijen en de kleine consultancybedrijven die gespecialiseerd zijn in de implementatie van software oplossingen.

Finext geeft aan dat de uitbraak van de economische crisis een positieve uitwerking heeft gehad op het bedrijf. Sterker nog: Finext heeft voor een deel haar succes te danken aan de crisis, doordat haar medewerkers op tijd de veranderende marktbehoefte van hun (potentiële) klanten inzagen en direct in actie kwamen.

3.3 Waarom is het bedrijf succesvol?

Hier volgt het succes van Finext. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

3.3.1 *Het bedrijf van de medewerkers zelf*

Medewerkers van Finext hebben zelf de koop van Ordina gefinancierd. Met de zogenoemde professional buy-out zijn de medewerkers certificaat- of aandeelhouders van hun eigen bedrijf geworden. De medewerkers hebben met elkaar een belang van 75% in hun eigen niche en de overige 25% is in bezit van de overige niches. Deze verdeling van belangen in de eigen en overige niches is bedoeld om de synergie tussen de niches te optimaliseren en het investeringsrisico te spreiden.

Niet alle medewerkers zijn certificaathouder, maar bij de aandeelhoudersvergaderingen (AVA) zijn alle medewerkers welkom. Deze wettelijk verplichte AVA organiseert Finext jaarlijks op haar eigen wijze, dat wil zeggen met BBQ, bier en verder geen formaliteiten. In formele zin hebben de certificaathouders door hun aandeel in het bedrijf meer zeggenschap, maar dat speelt niet in de praktijk. Het uitgangspunt geldt: 'one (wo)man, one vote'. Iedere medewerker kan investeren, maar certificaathouders moeten minimaal 1 jaar in dienst zijn en een vast dienstverband hebben.

De overheadkosten van Finext zijn laag doordat iedere medewerker als consultant commercieel inzetbaar is. Het onderscheid dat traditionele consultancybedrijven hanteren tussen direct en indirect personeel, kent Finext niet. Alle directe medewerkers vervullen ook de indirecte taken als HR, Finance, Marketing, Product Development, ICT.

3.3.2 *Innovatie door exploitatie en exploratie*

Innovatie komt bij Finext tot stand door exploitatie en exploratie ('ambidexterity'). Hier heeft Finext geen vast format voor. Het is een 'on-going-proces'. Dit betekent in de praktijk dat medewerkers ontwikkelingen en veranderingen in de gaten houden en nadenken over de mogelijkheden ervan voor hun werk. Medewerkers met een idee leggen dit voor aan collega's (pitchen). Na de pitch bespreken collega's het idee met de medewerker. Soms geven collega's aan mee te willen werken aan een business project (ook wel BP genaamd = zelfsturend team). Er kunnen dus teams rondom het BP ontstaan met medewerkers van Finext, maar ook van daar buiten. Een medewerker had bijvoorbeeld een idee voor het ontwikkelen van een app en heeft daarvoor de samenwerking met een softwarebedrijf opgezocht. Indien uit de pitch-besprekingen blijkt dat collega's het idee niet goed vinden dan is het aan de medewerker die het idee ingebracht heeft, om daar zijn conclusies uit te trekken. Daar is de medewerker vrij in. Als hij besluit het idee voort te zetten, zal niemand hem of haar tegenwerken. Finext heeft geen specifiek innovatiebudget. De verantwoordelijkheid die medewerkers voelen voor hun 'eigen bedrijf', zorgt ervoor dat medewerkers (op tijd) stoppen met een BP als het niet goed gaat. Finext gaat er vanuit dat zijn medewerkers professioneel genoeg zijn om te beslissen of ze door moeten gaan met hun idee of niet. Meestal gaan medewerkers na een pitch in gesprek met de collega's die kritisch waren over het idee. Het idee wordt soms aangepast en opnieuw gepitcht.

3.3.3 *Vrijheid van medewerkers om hun ambities na te leven*

Finext vindt het belangrijk om mensen in hun 'kracht' te zetten. Medewerkers krijgen daarom de ruimte om (nieuwe) projecten in teamverband uit te proberen en er achter te komen waar hun krachten en ambities liggen. Binnen de business projecten (BP's) zijn medewerkers vrij om verschillende rollen aan te nemen (bijvoorbeeld marketing of financiën) en om zelf nieuwe business projecten te initiëren. Projecten die zich niet hoeven te beperken tot de negen bestaande niches. Een nieuwe niche oprichten is ook mogelijk. Medewerkers van Finext hebben daarom geen vaste functieomschrijving. Illusterend in dit verband is de uitspraak van Ton en Martijn over deze situatie bij veel andere bedrijven: "*Teveel organisaties zitten vast in hun eigen complexiteit waardoor vakmanschap sneuvelt*".

Om de complementariteit van medewerkers binnen teams te stimuleren, wordt bij het plaatsen van een nieuwe vacature bekeken welke eigenschappen de medewerkers binnen de bestaande teams hebben. De conclusie kan bijvoorbeeld zijn dat er nog te weinig dominante medewerkers zijn. Complementariteit binnen teams is iets dat vanzelf ontstaat. Iedere medewerker werkt vanuit zijn kracht en zoekt of zet projecten op die bij hem of haar passen. Finext breed is er bijvoorbeeld een goede balans van mensen die bezig zijn met activiteiten voor de korte termijn, en mensen die zorgen dat Finext over een paar jaar nog leidend is in het vakgebied.

Binnen een projectteam ontstaat vanuit de eigen verantwoordelijkheid voor het bedrijf een gedeelde verantwoordelijkheid voor het slagen van het project. In combinatie met de complementariteit van en de gelijkwaardigheid binnen teams kan geconcludeerd worden, dat Finext ook werkt vanuit het principe 'the discipline of teams'.

Om de samenwerking tussen collega's vanuit andere niches te stimuleren is er centraal in het gebouw één koffiemachine gestationeerd. Met als gevolg dat er soms wat wachttijd bij de koffiemachine ontstaat. Waar andere bedrijven dit inefficiëntie noemen, heet het bij Finext 'netwerken'. "*Je spreekt collega's en deelt je ideeën waar weer iets moois uit kan bloeien.*"



De vrijheid van medewerkers houdt ook in het bepalen van de eigen werktijden en vakantiedagen. Dat is collectief door de medewerkers besloten. Deze flexibiliteit werkt namelijk stimulerend. Het risico dat bepaalde mensen hier wellicht misbruik van zouden maken, ziet Finext niet als zodanig. De niches bestaan uit kleine teams die dat gauw genoeg van elkaar in de gaten hebben. Medewerkers spreken elkaar hierop aan (sociale controle). Het motto van Finext hierbij is: *"Hoe meer regels, des te vaker worden ze overschreden"*.

Zo min mogelijk regels houdt zoals eerder genoemd ook in dat Finext geen regels heeft voor een maximaal investeringsbudget. In die zin is het bedrijf dus niet bewust bezig om risico's af te dekken. Echter, het feit dat medewerkers hun eigen geld in het bedrijf hebben geïnvesteerd, maakt dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun keuzes ten aanzien van investeringen. Als het bedrijf geen winst maakt, ontvangen de aandeelhouders geen dividend.

3.3.4 Economische en maatschappelijk prestaties

Finext is gestart met ongeveer 100 medewerkers en heeft met de familiebedrijven binnen Qwinc samen, 160 medewerkers. Sinds de verzelfstandiging in 2011 is de omzet gegroeid en ligt de winstmarge op 10 à 15%.

De maatschappelijke prestaties van Finext zijn volgens Ton en Martijn vooral de blijde en gemotiveerde medewerkers. Dit is toe te schrijven aan het feit dat het bedrijf opereert vanuit de ambities van medewerkers. Daarnaast nodigen onderwijsinstellingen de medewerkers van Finext regelmatig uit om een gastcollege te verzorgen over hun manier van werken. Ook dit is een maatschappelijk toegevoegde waarde. Finext heeft haar succes te danken aan het feit dat het een *"great place to work"* is. De medewerkerstevredenheid is erg hoog. Daarnaast geven Ton en Martijn aan dat klanten graag met Finext werken, gezien de regelmatige goede referenties van klanten. Finext is er trots op dat het gelukt is zowel tevreden klanten als tevreden medewerkers te hebben. De dromen zijn uitgekomen.

Als Ton en Martijn 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mocht zitten, dan ...

- *Zouden het aantal wetten en regels drastisch gereduceerd worden. Het bedrijf werkt zelf vanuit respect en vertrouwen. 98% van de mensen zijn ook te vertrouwen. Veel wet –en regelgeving is gebaseerd op die 2 % die niet te vertrouwen is.*
- *Zouden ze de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt verbeteren. Het voornaamste probleem is dat onderwijsinstellingen studenten nu alleen de traditionele manier van organiseren aanleren.*

3.4 Conclusies

Het succes van Finext komt in de kern voort uit de (nieuwe) wijze van financiering, de manier waarop innovaties tot stand komen en de vrijheid van medewerkers om in teamverband hun ambities te verwezenlijken. Finext is in handen van de medewerkers van het bedrijf. Er zijn weinig tot geen regels en er is geen hiërarchie. Iedere medewerker heeft zijn eigen verantwoordelijkheid en voelt deze ook als mede-eigenaar van het bedrijf. Innovatie ontstaat door exploitatie en exploratie. Medewerkers houden zelf de marktontwikkelingen bij en experimenteren met hun ideeën. Medewerkers genieten veel vrijheid binnen het bedrijf. Dit zorgt voor gemotiveerd personeel. Risico's worden niet bewust maar wel onbewust door de brede inzetbaarheid en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers gedekt.

4 Casus 2: GreenFox

4.1 Introductie

GreenFox ...

maakt verlichting zuiniger. Dat doen wij onder andere met slimme TL en Led oplossingen. Zo kunnen bedrijven, scholen, industriehallen, parkeergarages, openbare gebouwen en kantoren direct energie en geld besparen en CO2-uitstoot verminderen. Het renoveren van verlichting doen wij in samenwerking met ruim twintig sociale werkplaatsen in 25 gemeenten en dat aantal breidt zich nog uit. Door werk passend te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt benutten wij hun specifieke kwaliteiten optimaal.

GreenFox staat voor een inspirerend en complementair drietal dat overtuigd is van hun manier van sociaal ondernemen. Renzo Deurloo, Henk Klip en Martijn Hunteler gingen met volle overtuiging van start. Zij hebben op de blaren moeten zitten, maar kwamen terug met een innovatieve en milieubesparende oplossing. Hierover zeggen de drie ondernemers van GreenFox: "Als ondernemen moet je je fouten koesteren. Dat is je leerschool".

GreenFox werd in 2009 opgericht door Renzo Deurloo (41), Henk Klip (50) en Martijn Hunteler (45). Renzo wist al vroeg dat hij ondernemer wilde worden. In zijn eigen woorden zegt hij hierover het volgende: "ik was een jongen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ik en leidinggevenden dat werkt niet." Op zijn 22ste is hij optiehandaar geworden op beursplein 5 en later handelde hij in het onroerend goed totdat in 2009 GreenFox zijn pad kruiste.

Henk leeft voor het bedenken van nieuwe producten en oplossingen. Innovaties van Henk zijn onder meer een elektronische schokbreker voor Mercedes-Benz, het chipasbetaalsysteem in de Amsterdam Arena en het computersysteem dat ervoor zorgt dat de Deltawerken op tijd dichtgaan wanneer een storm nadert. Sinds 1983 werkte hij nauw samen met de sociale werkvoorziening Drechtwerk.

Martijn komt uit een milieubewust gezin. Hij heeft van huis uit mee gekregen dat je de wereld beter achter moet laten. Voordat hij benaderd werd om mee te doen met GreenFox, werkte hij voor Essent aan de introductie van de slimme meter.

Elevator pitch ...

"Bij GreenFox geloven we dat iedereen een voorsprong heeft op de arbeidsmarkt. Wij kunnen mensen met achterstand op de arbeidsmarkt een voorsprong geven. GreenFox laat zien dat social return een optimalisatie is van kosten en arbeid".

4.2 Marktomstandigheden

De bedrijfsactiviteiten van GreenFox behoren tot de installatiebranche. De belangrijkste klanten van GreenFox zijn scholen, ziekenhuizen, zakelijke opdrachtgevers, gemeenten en andere overheden.

Met het product dat GreenFox levert en de wijze waarop het bedrijf opereert – als sociale onderneming met als doel arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een erkende afstand tot de arbeidsmarkt – is GreenFox geen 'standaard installatiebedrijf'. Zo heeft het bedrijf niet of nauwelijks last van concurrentie op eigen markt en heeft het met andere regels en randvoorwaarden te maken dan 'reguliere' installatiebedrijven.



In de afgelopen jaren is de marktvraag toegenomen als gevolg van een toenemend maatschappelijk bewustzijn dat energie eindig kan zijn. Ook het feit dat overheden tegenwoordig in veel van hun aanbestedingstrajecten en contracten voorwaarden met betrekking tot social return hebben opgenomen, draagt bij aan een groei van de potentiële vraag. De werkwijze van GreenFox die volledig aan deze voorwaarden voldoet, is daardoor aantrekkelijk.

GreenFox heeft in haar markt daarnaast te maken met de invloed van allerlei (veranderingen in) regelgeving en van veiligheidsvoorschriften vanuit de opdrachtgevers die het werk soms uitdagend maken. Een voorbeeld hiervan is het veiligheidsvoorschrift bij een bank dat de stroom niet mag uitvallen. Een uitval heeft namelijk grote gevolgen voor de miljoenen transacties die dan niet kunnen plaatsvinden. Aangezien GreenFox zich toelegt op het aanpassen van armaturen voor energiezuinige verlichting tijdens werktijden is dat soms lastig. Een ander voorbeeld van veranderende regelgeving is de invoering van de participatiewet dit jaar, waarbij gemeenten mensen met een arbeidsbeperking zoveel mogelijk naar werk bij 'gewone' werkgevers moet begeleiden.

De markt van GreenFox wordt tenslotte ook gekenmerkt door ICT ontwikkelingen, waardoor innovatie een belangrijk punt is om bij te blijven.

4.3 **Waarom is het bedrijf succesvol?**

Hier volgt het succes van GreenFox. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

4.3.1 *Innoveren en samenwerken als continu proces*

GreenFox is in 2009 opgericht met eigen financiële middelen in een anti-kraak pand en zonder ondernemingsplan. Het begin was moeilijk. De drie ondernemers hebben toen veel tijd gestoken in het overtuigen van potentiële klanten dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking niet ten koste gaat van de kwaliteit. Op een gegeven moment werd duidelijk dat er onbewust gewerkt was met producten die kwalitatief onder de maat waren. Om de schade bij hun klanten te herstellen heeft GreenFox in samenwerking met OSRAM een methodiek ontwikkeld, waarmee de lichtbakken zelf bespaard blijven. Hiervoor is alleen een aanpassing nodig in de lichtbakken en OSRAM leverde de producten hiervoor. De GreenFox-methodiek was geboren. Omdat de lichtbakken niet meer vervangen hoefden te worden door nieuwe en gerenoveerd worden, blijft de investering voor de klant laag en de energiebesparing gelijk. De klanten hebben destijds allemaal hun verlichting laten renoveren.

GreenFox is voortdurend bezig met het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Een echte leerschool voor innovatie binnen het sociaal ondernemerschap bestaat niet. Wel heeft GreenFox veel informatie vanuit het toenmalige AgentschapNL en het Koplopersloket van EZ ontvangen. Daarnaast heeft het bedrijf brede samenwerking gezocht en gevonden. GreenFox werkt samen met de volgende partners: ABN-AMRO, ENECO, Osram, MVO Nederland, Cofely, Social Enterprise NL, PSO Nederland, de Normaalste Zaak, Natuur & Milieu en het Klimaatfonds Haaglanden. Ook is GreenFox gecertificeerd lid van de B Corp Community.

Om innovatie op gang te brengen besteedt iedere medewerker bij GreenFox één dag in de week aan innovatie en ontwikkeling. GreenFox heeft in die zin het vermogen om

zowel te exploiteren als te exploreren ('ambidexterity'). Op deze manier is een app ontstaan voor het uitlezen van meterstanden en een app voor het inventariseren van straatverlichting. Met deze laatste app kunnen medewerkers lantaarnpalen schouwen en de afbeeldingen direct naar kantoor opsturen zodat eventuele afwijkingen geanalyseerd en opgestuurd kunnen worden naar de opdrachtgever. Tenslotte is GreenFox nu ook bezig met het ontwikkelen van eigen lichtbakken.

4.3.2 *De krachten van mensen optimaal benutten*

Als sociale onderneming is GreenFox bij uitstek gericht op de kwaliteit van het team en tegelijkertijd op die van de individuele teamleden. Op HRM-gebied wordt veel gedaan.

GreenFox maakt bijvoorbeeld ook gebruik van de kennis en ervaring van een ex-ondernemer die voorheen veiligheidsinstallaties (audia, akoestiek) plaatste. Nadat hij om gezondheidsredenen gestopt was met zijn installatiebedrijf is hij bij een sociale werkplaats aan de slag gegaan om méér uit de mensen daar te halen dan toen het geval was. Tegenwoordig werkt hij de nieuwe medewerkers bij GreenFox in. Hij stelt vast wat ze wel en niet kunnen.

Op deze manier worden de medewerkers op hun specifieke krachten ingezet. Dit gebeurt ook in het team van de drie ondernemers. Henk is de vernieuwende kracht en Marijn de 'driver' achter milieu en duurzaamheid. Renzo is de commerciële man die heel goed de behoeften van de klant in het vizier heeft.

4.3.3 *Alternatief verdienmodel*

Bij GreenFox wordt voldoende omzet behaald om te kunnen innoveren en ontwikkelen. Soms maakt het bedrijf gebruik van specifieke overheidssubsidies om bijvoorbeeld de mensen op te leiden.

GreenFox werkt met twee verdienmodellen. Eén daarvan is een model waarbij de klant gewoon betaalt voor de werkzaamheden. De andere is een model waarbij de klant betaalt vanuit de besparingen die na de installatie worden gerealiseerd. In die gevallen wordt er voorgefinancierd door ABN-AMRO of ENECO.

4.3.4 *Economische en maatschappelijke prestaties*

GreenFox is een van de snelst groeiende sociale ondernemingen en behoorde in 2013 tot de 20 snelst groeiende bedrijven van Nederland. Inmiddels heeft GreenFox 15 mensen in vaste dienst en hebben de drie ondernemers ruim 100 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opgeleid. Deze mensen worden bij GreenFox gedetacheerd. GreenFox maakt een bescheiden, maar gezonde marge op de werkzaamheden. De marge is groot genoeg om blijvend te innoveren.

Het bedrijf heeft een aantal prijzen gewonnen en onderscheidingen gekregen, waaronder de FD Gazellen Award en het Slimste Bedrijf van Nederland. Ook heeft GreenFox de hoogste trede (3) van de Prestatieladder Sociaal Ondernemen bereikt.

De maatschappelijke opbrengsten zijn voor de mensen van GreenFox belangrijker dan de economische prestaties. Echter, de economische winst is wel noodzakelijk: "*Je moet wel winst maken, als je je idealen wilt realiseren*"

Bij GreenFox is winst dus een middel en geen doel. Het doel is mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen en tegelijkertijd het land helpen te vergroenen. Dit kan met grote stappen gaan als het bijvoorbeeld gaat om het aanpassen van de verlichting in de RAI. Maar het kan ook via kleine projecten zoals bijvoorbeeld bij de Haagse Dierenambulance.



Renzo, Henk en Martijn verwoorden hun grootste maatschappelijke prestatie als volgt: *"We zijn trots op onze medewerkers die altijd met een lachend gezicht goed gemotiveerd aan de slag gaan. Ons grootste succes is de groei van onze medewerkers"*.

Als Renzo 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mocht zitten, dan ...

"Ik zou me hard maken voor social enterprises. Als social return in je bedrijfsmodel zit dan zorgt dat voor duurzame werkgelegenheid. Ik zou meer in dit soort ondernemingen investeren met het Verenigd Koninkrijk als voorbeeld. Gelukkig hebben wij partijen zoals Social Enterprise NL die ons hierin steunen"

4.4 Conclusies

GreenFox heeft veel kenmerken van een moderne MVO-onderneming. Het bedrijf draagt bij aan de vergroening van Nederland en tegelijkertijd aan de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt op een slimme en eigentijdse manier aangepakt door ervaren ondernemers met een goed uitgebalanceerd team van medewerkers.

Innovatie is altijd en overal aanwezig: in de samenwerking met OSRAM, ABN-AMRO en tal van andere MVO-partijen, in de aderen van de ondernemers, in de hiervoor gecreëerde ruimte bij de medewerkers en in de verdienmodellen.

Het succes zit niet alleen in de zojuist genoemde zaken, maar ook in het feit dat de ondernemers met GreenFox een economische zelfstandigheid nastreven om de maatschappelijke doelen te verwezenlijken. Winst als middel om idealen te realiseren. GreenFox bewijst dat het kan.

5 Casus 3: Ydence

5.1 Introductie

Ydence is het verhaal van Lara de Graaf, een jonge en gedreven ondernemer die in de turbulente modebranche haar mannetje staat. Op de website is het Ydence-concept

Ydence ...

is een modemerken voor vrouwen, ontworpen en ontwikkeld in Nederland. Geïnspireerd door de look van high-end labels, biedt Ydence betaalbaar design van hoge kwaliteit. Wij combineren mooie stoffen en fijne kleuren met een rauwe detaillering voor een 'stoere' touch.

Ydence is het merk voor de modebewuste, ambitieuze, zelfverzekerde vrouw en biedt oneindige mogelijkheden tot mixen en matchen.

Als het gaat om mode en stijl, is de 'Ydence vrouw' een bron van inspiratie voor anderen. Ydence gaat over jezelf zijn en dit uit te drukken door middel van jouw persoonlijke stijl. Alles wat Ydence doet, doet ze met passie en in harmonie met haar filosofie: wees jezelf en maak jouw dromen waar.

verwoord zoals op de tablet hiernaast. Dit is echter een fractie van waar de ondernemer en het bedrijf voor staat. De afgelegde weg ernaar toe met de keuzes, hobbels en overwinningen wordt op deze plaats beschreven, maar ook de weg die naar de stip op de horizon leidt. Want Lara de Graaf onderneemt: 'If you can dream it, you do it'.

Op haar 16^e ging Lara logistiek en economie

studeren aan de hogeschool van Amsterdam. Toen kwam naar voren dat economie haar goed lag en dat ze zakelijk inzicht had. Tijdens de studie is ze samen met een vriend een internetbedrijfje gestart: een zoekmachine voor kleding. Vanuit deze activiteiten is het idee geboren een webshop te beginnen voor betaalbare modemerken. Een vriendin van haar had een tennistassenlijn en vanuit die informatie schatte Lara in dat er geen specifieke kennis nodig was om de webshop te beginnen. Je moet het gewoon doen en ervaren, aldus Lara. En zo startte ze in 2010 op experimentele wijze haar eigen label Ydence. De naam komt van "aiden" wat in het Iers staat voor kracht en "ence" wat vrouwelijk klinkt. Bovendien is de naam internationaal goed uit te spreken en was de domeinnaam beschikbaar. De verkoop verliep aanvankelijk uitsluitend via internet. Lara kreeg veel free publicity, omdat ze uniek was in haar soort. Tegenwoordig ligt dat anders: met de vele modebloggers en meiden die hun eigen modemerken starten via internet, ben je geen bijzonderheid meer. Lara heeft kort na de start een PR agente in de arm genomen en profiteerde van de publieke aandacht. Even later is ze benaderd door een distributeur. Deze kon haar merk rechtstreeks aan het retailkanaal verkopen. Na een voorbereiding van deze nieuwe stap in 2011 trad Ydence in februari 2012 toe tot de business-to-business markt en ligt het merk sindsdien in de fysieke winkels. Lara ziet dit als een tweede start: dit keer met een businessplan. De nieuwe stap werd door een samenloop van omstandigheden niet direct een succes. Na een jaar van tegenslag (bijv. een distributeur die zijn afspraken niet na kwam), leermomenten (bijv. zelf te weinig aandacht voor de verkoop) en enkele drastische ingrepen klonk Ydence in 2013 uit een diep dal weer omhoog en is nu sterker dan ooit. Het bedrijf is gezond en verkeert in een groeifase. Lara heeft in Nederland haar vaste afzetkanalen en ziet de verkoop in België hard groeien. Andere landen liggen in het verschiet.

Elevator pitch ...

"Ik heb een modemerken voor vrouwen tussen 18 en 35 jaar. Ik verkoop aan retailers, van internet tot grote ketens zoals V&D. Ken je Supertrash? Zoiets doe ik ook. We hebben ook een website."



5.2 Marktomstandigheden

Er is in de mode altijd plaats voor nieuw aanbod en de concurrentie is groot. Dat is niet iets van de laatste jaren, maar eigenlijk altijd al zo geweest. De modebranche is conjunctuurgevoelig. Het is dan ook niet vreemd dat de branche lange tijd geteisterd is geweest door veel bedrijfsbeëindigingen en faillissementen. Nu gaat het overigens weer wat beter.

Vijf jaar geleden was de modemarkt echter een totaal andere dan nu. Om een paar veranderingen te noemen:

- Door internet en social media is de drempel om als ondernemer je eigen merk op te zetten of een onlineshop te beginnen lager dan ooit. Jonge meiden doen het momenteel goed. Ze vergaren een groot sociaal netwerk, posten iets leuks en in een mum van tijd is het uitverkocht.
- De inkoop in de modebranche is 'korte termijn haalhandel' geworden. Mensen gaan naar Parijs, Milaan of World Fashion Center om hun voorraad aan te vullen. Vooraf inkopen (seizoeninkopen) wordt door steeds minder ondernemers of in mindere mate gedaan.
- Er wordt steeds meer geïmporteerd. Lara importeerde vanaf de start van haar bedrijf al veel, maar was toen nog één van de weinige vrouwelijke importeurs die dit pad volgde.

Internet heeft de wereld dichterbij gebracht. Importeren, produceren en verkopen in het buitenland zijn gemakkelijker gemaakt. Social media heeft de Public Relations dichterbij gebracht. Kleine bedrijven zoals Ydence kunnen hierdoor snel groot worden. Zij profiteren bovendien van het grote en groeiende aanbod van flexibele arbeid. De economische crisis heeft iedereen weer met beide voeten op de grond gezet. Voor Lara betekende dit onder andere dat zij een completere ondernemer is geworden.

5.3 Waarom is het bedrijf succesvol?

Hier volgt het succes van Ydence. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

5.3.1 *De kunst van het persoonlijk ondernemen*

Lara is opgegroeid in een stimulerende omgeving. Ze komt uit een ondernemersfamilie en heeft het ondernemen als basis meegekregen. Haar vader heeft samen met haar broer een groothandel in horeca-equipment. Ze heeft een oom met een reclamebureau, een oom met een vastgoedbedrijf en een neef die een horlogemerk in de markt zet. De geboortewieg is nog geen garantie op succes. Niemand krijgt een financiële blauwdruk mee van 'zo moet je het doen'. Het is de manier van denken in de opvoeding, die uiteindelijk het succes bepaalt. Karaktereigenschappen spelen een grote rol. Zo moet je om kunnen gaan met het onzekere bestaan van een ondernemer, een zelfverzekerd type zijn en niets onmogelijk vinden, aldus de ondernemer van Ydence.

De drijfveren om zelfstandig ondernemer te zijn, zijn voor Lara:

- het motto "the sky is the limit" ofwel haar onbeperkte creativiteit;
- de altijd aanwezige drang om van één euro twee euro te willen maken;
- de wil om financieel onafhankelijk te zijn.

Door studie heeft Lara de nodige bagage meegekregen, waaronder expertise op het logistieke vlak en de vaardigheid om alles zelf grondig uit te zoeken. Als online tussenpersoon (studentbedrijfje) heeft Lara kennis verworven en de eerste ervaringen met het ondernemen opgedaan. Lara gelooft heilig in de realisatie van haar idee: het bieden van betaalbare mode op Zara-niveau.

Ydence bevestigt hiermee de resultaten uit onderzoek naar de relatie tussen het karakter van de ondernemer en de groei van bedrijven. Eigenschappen als zelfvertrouwen, passie voor het werk en vasthoudendheid zijn herkenbaar. Ook het communiceren van de bedrijfsvisie naar familie, vrienden, personeel en zakenpartners is aanwezig: Ydence wordt een goed merk! De vergelijking met Supertrash in de 'elevator pitch' is treffend in dit opzicht.

5.3.2 *Luisteren naar signalen uit de markt*

Lara wilde groei realiseren door aan het retailkanaal te verkopen. Ze had echter geen expertise en ervaring met de inkoop van winkeliers en ging in 2012 een samenwerking aan met een distributeur die dit wel had. Deze samenwerking was geen succes. Lara heeft het twee collecties aangekeken, maar er kwamen teveel signalen uit de markt – vanuit de retailers en het eigen personeel – dat het niet goed ging. Lara merkte toen ook dat ze zelf het enthousiasme miste. Vóór de derde collectie heeft ze een streep door de samenwerking gehaald. Een mix van oorzaken heeft tot dit einde geleid:

- De distributeur stelde andere prioriteiten.
- De collectie van Ydence was nog niet sterk genoeg.
- De economische crisis sloeg toe.
- Lara had zelf niet veel aan de verkoop gedaan.

Achteraf gezien heeft Lara zich te veel laten leiden door de 'trackrecord' van de distributeur, waardoor ze haar eigen kracht (het persoonlijk ondernemen) niet optimaal benutte. Een kostbare les die haar geen tweede keer zal overkomen.

5.3.3 *Leren en aanpassen*

Ook Ydence is bekend met de momentopname en de vele aannames van een businessplan. De praktijk wijst altijd anders uit en vraagt een continue flexibiliteit.

Lara had voor de business-to-business fase van haar bedrijf echter werkkapitaal nodig om zaken vóór te financieren. Om de financiering van de bank rond te krijgen heeft ze wel een businessplan moeten maken. Dit plan kon na een paar maanden al overboord gegooid worden. De crisis hakte erin en de (retail-)marges in de modebranche veranderden. Het businessplan ging ook uit van verkeerde aannames. Retailers moesten bijvoorbeeld een bepaald aantal pakketten van twee kleuren afnemen, maar dat gebeurde niet. Hierdoor raakten de kosten en opbrengsten van het bedrijf uit evenwicht. Dit is dus snel weer aangepast.

Aanpassingen zijn ook naar aanleiding van de beëindiging van de samenwerking met de distributeur doorgevoerd:

- Lara had geleerd dat retailers maanden van tevoren warm gemaakt moeten worden voor de collecties. Ze ging daarom weer zelf de verkoop doen.
- De Ydence-collectie was nog niet rijp voor de business-to-business markt. De collectie was te Scandinavisch (clean, eenvoudig) en Nederlanders houden van een tikkeltje ordinair. Ydence is sindsdien met meer prints en motieven gaan werken. Nationale verschillen in smaak worden 'getackeld' door agentschappen: in België heeft Lara nu een agente voor haar werken.
- Lara had volgens haarzelf eerder in moeten grijpen en zich meer met de financiële bedrijfsvoering moeten bezighouden. Dit laatste is één van haar vaste werkzaamheden geworden.

5.3.4 *Risico's managen*

Alle investeringen worden zorgvuldig financieel onderbouwd. Voordat Lara in zee gaat met een partij gaat ze alle scenario's en consequenties na. In haar afwegingen neemt ze bijvoorbeeld mee:

- Wat er gebeurt als ze met Duitsland een commissie van 20% afspreekt;
- Geen kortingen geven om strategische redenen;



- De prijzen laag houden, ondanks het feit dat ze de schaalvoordelen van een groot bedrijf zoals H&M mist;
- De marge van het retailkanaal ligt lager dan die van de webshop, maar de webshop is qua afzet kleiner en er gaan grotere aantallen naar de retailers;
- De inkoopprijs omlaag zien te krijgen i.v.m. de dollarkoersen;
- De verhouding tussen de opbrengsten en het risico dat Ydence wil lopen, en de werkzaamheden die verricht moeten worden. Een eigen winkel openen is bijvoorbeeld een groot risico en dat wordt daarom naar de langere termijn geplaatst.

Lara investeerde in de eerste periode van haar bedrijf vooral in wat toen nodig was vanuit de marketing bezien. De investeringsbeslissingen waren nog niet gebaseerd op financiële inzichten in de exploitatie en er werd nog niet gemonitord op verkoopprestaties en liquiditeit. Nu worden alle beslissingen wel op dergelijke managementinformatie gebaseerd.

5.3.5 *Stip op de horizon*

Lara's ambitie is om haar bedrijf uit te breiden en groot te maken, Ze heeft wel eens gezegd dat ze voor haar 30^{ste} miljonair wilde zijn. Dat geldt nog steeds: "Ik moet dan wel opschieten, over 4 jaar is het al zover". Haar distributienetwerk in Nederland is nu compleet. In eigen land ligt de uitdaging in de sales. In andere landen is ze nog bezig met het oprichten en uitbouwen van een distributienetwerk. Zo staat Duitsland als derde afzetmarkt (na België) bijvoorbeeld nog in de kinderschoenen.

Over vijf jaar wil Lara een mooi pand in Amsterdam en een financieel gezond bedrijf met nettowinst, een miljoen(en) omzet, "veel meiden in dienst" en eigen winkels. Met eigen winkels zou ze iets unieks in handen hebben en zich onderscheiden van de concurrentie.

Maar eerst moet de financiële buffer nog groter worden. Dat doet Lara onder andere door te zorgen voor een grote sociale achterban: de bekendheid van Ydence uitbreiden, meer dan vier collecties per jaar maken en de collecties completer maken. Kortom, innoveren!

5.3.6 *Het team: éénwording van unieke krachten*

Ydence werkt met een heel hecht team: Lara, twee vaste medewerkers en een (groeïende) flexibele schil. Qua persoonlijkheden verschillen de teamleden sterk van elkaar, maar op het zakelijke vlak zitten ze op één lijn. De teamleden weten precies hoe alles in het bedrijf er aan toe gaat en springen voor elkaar in als dat nodig blijkt. Zo komt er bijvoorbeeld vier keer per jaar een grote zending kleding binnen en dan doen ze allemaal mee aan orderpicking.

De bedrijfsactiviteiten van Ydence in het buitenland groeien; vooral de verkoop in België groeit erg hard. Voor de zuiderburen heeft Lara nu een freelance agente op commissiebasis voor haar werken. De productie van het merk gebeurt overigens hoofdzakelijk in China en Turkije. Op dit moment bekijkt Lara of ze nog iemand voor de sales kan aantrekken. Voor de orderverwerking huurt ze een paar weken per jaar tijdens de piekperiode arbeidskrachten in.

Klanten hebben vertrouwen in Lara. Het is haar persoonlijke kracht die de verkoop doet stijgen. Omdat het groeitempo van Ydence nu zo hoog is, bevindt Lara zich in een fase waarin ze moet bepalen welke werkzaamheden ze zelf nog gaat doen en wat ze aan anderen overlaat. Vragen als 'wat vind ik het leukste?', 'waar ben ik goed in?', 'wat doe ik zelf?' en 'wie ga ik waar op zetten?' maakten deel uit van haar overweging op de toekomstige taakverdeling. De uitkomst: Lara gaat zich vooral richten op het ontwerp en de collecties zelf en neemt daarmee de rol van 'art director' voor haar rekening. Dit betekent dat ze niet meer zelf met de 'rekjes door het land gaat rijden'.



Haar collega Esther wordt bijvoorbeeld meer ingezet op het grafisch ontwerp, omdat ze daar de beste in is.

Via allround stages in het bedrijf komt Ydence aan goed personeel. Met stagiaires kan je flexibel zijn en tegelijkertijd potentiële teamleden in huis halen. De huidige vaste medewerkers van Ydence zijn ook op deze manier begonnen.

5.3.7 Economische en maatschappelijke prestaties

In 2012 zat Ydence op de rand van een faillissement en moest Lara in financieel opzicht helemaal van nul af aan beginnen. In die tijd heeft ze geleerd dat 'je altijd moet shoppen'. Voorbeelden: Ydence verzendt duizenden pakketten per jaar. Een medewerker ontdekte dat het verzenden via een ander bedrijf veel goedkoper kon en zo heeft Ydence € 1,50 per pakket uitgespaard. Lara moet voor de productie regelmatig naar China vliegen en heeft door het shopgedrag inmiddels € 600 per ticket uitgespaard.

De omzet stijgt sindsdien met 200% per jaar. Ydence heeft een afzet bij 125 winkels in Nederland en België. De winkels vormen de basis voor massaverkoop. De webshop groeit en heeft een hogere marge, maar is 'voor de fun en voor erbij'.

Nu heeft het bedrijf een gezonde financiële situatie. Ydence heeft eigen vermogen opgebouwd, bijna geen vreemd vermogen meer en is in haar strategie en bedrijfsvoering onafhankelijk van financiers of aandeelhouders. De balansen zijn goed.

In november 2013 heeft Lara de "Viva 400 Award" in de categorie 'Mode' gewonnen. Deze award is voor vrouwelijke ondernemers die het meest succesvol zijn in een bepaalde categorie. Ook stond Lara in de "Sprout 25 onder de 25" genoteerd. Hieruit blijkt haar veelbelovende talent als ondernemer.

Voor Lara staat het succesvol zijn met haar bedrijf voor méér dan een economische of financiële waarde. Het gaat ook om het bereiken van persoonlijke doelen en idealen. Zo steunt zij met Ydence goede doelen en zorgt ervoor dat er geen kinderarbeid bij de productie en logistiek komt kijken. Op langere termijn wil zij maatschappelijke projecten ondernemen. Zij wil met eigen financiële middelen mensen en gezinnen helpen om gezond te kunnen blijven. Ook wil ze in een later stadium (startende) ondernemers helpen. Succes hangt volgens haar samen met doen wat je leuk vindt. Geluk creëer je zelf.

5.4 Conclusies

Ydence is een voorbeeld van een bedrijf dat bestaansrecht heeft verworven in de veranderde omgeving. Het maakt gebruik van de grotere toegankelijkheid van inkoopmarkten, afzetmarkten en productie-eenheden wereldwijd als gevolg van de digitalisering van de samenleving. Internet en social media zijn essentiële businesspartners voor het modebedrijf. Behalve de persoonlijke kracht van de ondernemer: 'a big dreamer who tells her story', zijn hier verschillende elementen van de andere aanpak bij het ondernemen te zien:

Zo zijn enkele bouwstenen van het 'Business Canvas Model' duidelijk zichtbaar. Eén daarvan is het creëren van waarde door het bedrijf voor de ondernemer zelf én voor de klanten. Een andere is het iteratieve proces van steeds weer kleine aanpassingen doen, het vernieuwde product vermarkten, de prestaties monitoren en deze cyclus

Als Lara 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mocht zitten, dan ...
zou ze jong ondernemerschap stimuleren, vooral via het onderwijs. Te beginnen bij de jeugd of bij studenten van 17-18 jaar.



opnieuw herhalen.

Daarnaast toont Ydence zich ook als een voorbeeld op het gebied van 'effectuation'. De ondernemer telt haar zegeningen, wanneer ze voor iets nieuws staat (wie ben ik? wat weet ik? waar ben ik goed in? wie ken ik?) en ziet deze als middel om de doelen te realiseren. Ze start vanuit de middelen. Ook wordt afgewogen welk verlies maximaal geoorloofd is (risicomanagement, bufferopbouw). Deze benadering sluit aan bij 'discovery-driven planning'. De ondernemer voert 'proforma operations' uit: alle informatie (kosten, kengetallen, ramingen) wordt op een rij gezet en eigen onderzoek uitgevoerd. Wat dit laatste betreft is het streven niet gericht om de hoogste graad van nauwkeurigheid te bereiken, maar om de volgende stap te ondernemen.

Tot slot hoort 'bootstrapping' bij Ydence. Het shopgedrag en de inzet van stagiaires illustreren dit.



6 Casus 4: The Notepad Factory

6.1 Introductie

The Notepad Factory ...

is toonaangevend specialist op het gebied van ontwikkeling en productie van private label- en promotionele Schrijfblokken van zowel zelfklevend als normaal papier.

The Notepad Factory biedt service, innovatie en kwaliteit tegen een scherpe prijs. Dit maakt The Notepad Factory de ideale partner voor het juiste promotionele product.

The Notepad Factory is tevens de grootste fabrikant van Proefwerk- en Examenpapier en promotionele papieren producten voor het onderwijs.

The Notepad Factory is het verhaal van de familie van den Ende en sinds de jaren zeventig vooral het verhaal van een vader en zijn twee zoons. Een bedrijf dat begon als een plek waar men de krant kon lezen, uitgroeide tot een winkelketen voor kantoorbenodigdheden en uiteindelijk transformeerde naar een grafische drukkerij. Veranderingen die niet geheel zonder hobbels zijn verlopen.

Ook de economische crisis heeft er flink ingehakt. Maar tijden veranderen en dat heeft nadelen maar biedt ook zeker voordelen, aldus Rob van den Ende en Annette Oldenboom, ondernemer respectievelijk coördinator Marketing & Sales van The Notepad Factory.

Rob van den Ende studeerde tot 1974 Economie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Al snel zag hij in, dat hij de baan die hem was aangeboden bij Philips niet kon aannemen, omdat hij harder nodig was bij het bedrijf van zijn vader. Zijn vader, eigenaar van een winkelketen in kantoorbenodigdheden en een drukkerij in Rotterdam, werd destijds getroffen door een derde hartinfarct. Zijn ouders hadden geen pensioen, het bedrijf had ten gevolge van de oliecrisis een negatief eigen vermogen en de drukkerij stond er enigszins vervallen bij.

Rob begon daarom direct met het maken van een kostenverdeelstaat. Dit gaf hem een goed beeld van het bedrijf. Hij kwam er achter dat de accountant al jarenlang een fout maakte in het toebedelen van de kosten. Veel kosten zoals vervoer van producten naar de winkels werden onterecht toegeschreven aan de drukkerij. Hierdoor leek het erop alsof de drukkerij verlies leed, terwijl het in werkelijkheid de winkels waren. Dus besloot Rob in 1974 op zijn 25^{ste} de winkels te sluiten. Dat was een heftig besluit, maar volgens Rob op dat moment de enige juiste beslissing.

In 1977/1978 besloot Rob een andere locatie voor de drukkerij te zoeken. De oplopende erfpachtcanon en arbeidskosten in Rotterdam waren veel te hoog. De toenmalige burgemeester van Oss, Louis Jansen, hoorde van deze zoektocht en nodigde Rob en zijn vader uit voor een bezoek aan een drukkerij in Oss die failliet was gegaan.

In 1979 was de verhuizing naar Oss een feit. Zijn grafisch geschoolde broer Carel van den Ende junior kwam Rob vanaf die tijd versterken.

Elevator pitch ...

"The Notepad Factory biedt de grootste variëteit aan schrijfblokken. Door onze eigen drukkerij zijn wij in staat snel te reageren op de behoeften van de markt. Naast promotionele papieren producten leveren wij Moleskine® Custom Editions en proefwerk- en examenpapier voor het onderwijs."



6.2 Marktomstandigheden

De klanten van The Notepad Factory zijn te onderscheiden in drie hoofdgroepen, te weten: bedrijven (B2B), relatiegeschenkenhandelaren en onderwijsinstellingen binnen de Benelux.

De markt van The Notepad Factory is sinds het begin van deze eeuw complex geworden. Dit heeft een aantal oorzaken. Allereerst was het bedrijf als lid van de internationale strategische Alliantie Club of Notes en onder leiding van Rob en Carel de *exclusieve fabrikant/distributeur van zelfklevende memoblokjes in de Benelux*.

Inmiddels heeft The Notepad Factory niet meer deze exclusieve positie binnen de Benelux en is de concurrentie met name vanuit het buitenland toegenomen. Binnen de strategische alliantie delen de leden informatie met elkaar. Aangezien de leden tevens concurrenten van elkaar zijn, kan dat een nadeel zijn. The Notepad Factory ziet echter vooral de voordelen ervan. Onlangs nog benaderde een Duitse partner The Notepad Factory bijvoorbeeld voor het produceren van 500.000 memoblokjes. De Duitse partij heeft zelf niet voldoende capaciteit en mist de juiste techniek voor het produceren van deze blokjes.

Een tweede oorzaak van de toegenomen complexiteit van de markt in de afgelopen jaren is *de relatie met de relatiegeschenkenhandelaren*. The Notepad Factory levert via de relatiegeschenkenhandelaren aan de eindgebruikers, maar doet dat ook rechsreeks. Dit stelt hogere eisen aan de onderlinge vertrouwensband.

Tot slot is het *tempo van veranderingen* momenteel zo groot dat het soms nauwelijks bij te houden is. The Notepad Factory heeft daarom veel aandacht voor het stimuleren van innovatie, verbeteren van interne processen en probeert de concurrentie een stap voor te blijven. De grootste uitdaging voor The Notepad Factory is op dit moment de sociale media. De snel gaande veranderingen binnen de sociale media maken het nemen van beslissingen op dit gebied moeilijk.

In de markt van de grafische drukkerijen is een aantal dingen volgens The Notepad Factory essentieel om succesvol te kunnen zijn, namelijk: snelheid van levering, concurrenten kennen om waar nodig samen te werken, de klant maatwerk bieden, flexibel in kunnen spelen op veranderingen in de markt en transparantie bieden aan de klant.

6.3 Waarom is het bedrijf succesvol?

Hier volgt het succes van The Notepad factory. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

6.3.1 Luisteren naar de klant (voor innovatie)

De manier waarop innovatie binnen The Notepad Factory tot stand komt is in de loop der jaren veranderd. Voorheen werden producten bedacht en aangeboden, terwijl er tegenwoordig veel meer wisselwerking met de klant plaatsvindt. In de jaren tachtig kreeg Rob bijvoorbeeld het idee dat het concept waarin de naam van een onderwijsinstelling op examenpapier wordt gedrukt (een product dat zijn vader in de jaren vijftig had ontwikkeld) wellicht ook interessant kan zijn voor de producten voor bedrijven. Rob liet dit idee door een reclamebureau in een folder presenteren. Met deze folder is Rob naar twee potentiële klanten gegaan. Beide partijen waren enthousiast en een nieuw product was geboren. Deze manier van innoveren op basis van klantenfeedback reduceert de kans op een investering voor een product waar

geen klant op zit te wachten. Rob zegt hierover het volgende: "*Het product moet goed zijn, alleen dan sluit je zoveel mogelijk risico's uit*".

De directe benadering van potentiële klanten door een medewerker van The Notepad Factory is tegenwoordig een noodzaak. Deze benadering is niet alleen van belang om klanten binnen te halen, maar ook om klanten te behouden. Veel orders worden tegenwoordig digitaal opgenomen zonder direct contact met de klant. The Notepad Factory heeft altijd direct contact met de klant. Ook gedurende het proces is er contact over de voortgang van de productie. Het maken van meerdere proefexemplaren is bijvoorbeeld geen probleem. Het hoort bij het totaalpakket om ervoor te zorgen dat de klant tevreden is. Hiervoor rekent het bedrijf ook geen extra kosten. Dit doet men ongeacht de grootte van de order.

Voor innovatie zoekt The Notepad Factory geregeld samenwerking met andere bedrijven die zich hebben bewezen in een bepaald vakgebied. Op dit moment ligt de focus op het maken van de link tussen papier en digitale ontwikkelingen. Voor 2015 staat de integratie van Augmented Reality in de promotionele producten van The Notepad Factory op de planning. Ook start The Notepad Factory met het exclusief produceren van Whitelines® producten. In beide concepten wordt de link tussen papier en digitaal gelegd. Zo is Whitelines® Link bijvoorbeeld een combinatie van analoge en digitale notities, waarbij de speciaal te produceren notatieblokken met de smartphone of tablet kunnen worden verbonden. "*Met papier van Whitelines® Link kan men eenvoudig uw notities vastleggen, opslaan en uitwisselen door de speciale gratis app te downloaden.*" The Notepad Factory koos voor samenwerking met Whitelines, omdat dit de best gewaardeerde toepassing van analoog naar digitaal is. Voor de introductie van deze nieuwe producten wordt samenwerking gezocht met enkele bestaande klanten die mogelijk deel uit willen maken van de introductie en productie van dit unieke promotionele product.

6.3.2 *Samenwerking met studenten en concurrenten*

Naast de innovatie die The Notepad Factory zelfstandig op basis van klantenfeedback realiseert, werkt het bedrijf ook samen met studenten en met de leden van Club of Notes om blijvend te innoveren.

- **Samenwerking met studenten**

De samenwerking met een wereldwijd studenteninnovatieplatform bestaat al sinds 2012. Studenten krijgen van The Notebook Factory een redelijk vrije opdracht om van zelfklevend papier nieuwe promotionele producten of toepassingen op het gebied van schrijfblokken te bedenken. Voor deze opdracht maken de studenten een marktanalyse waarbij zij onder andere met potentiële klanten van hun product moeten spreken. De winnende producten worden geproduceerd door The Notepad Factory. Het bedrijf vindt het belangrijk om juist studenten bij hun markt- en productontwikkeling te betrekken. De jeugd is namelijk veelal goed op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en daar kan The Notepad Factory van leren.

- **Samenwerking met de Club of Notes**

The Notepad Factory is lid van de Club of Notes. Dit is een internationale strategische alliantie van 40 drukkerijen die allen hetzelfde unieke zelfklevende kwaliteitspapier verwerken tot promotionele zelfklevende memoblokken. Dit samenwerkingsverband is op initiatief van een Duitse producent van het zelfklevend papier (de tweede grote speler van post-its) opgezet. Deze producent biedt met de Club of Notes een platform waarbinnen de leden kennis delen op het gebied van techniek, marketing, sales en



innovatie. Voor innovatie is een speciaal team ingericht waarin naast kennisdeling ook gezamenlijk nieuwe producten worden ontwikkeld. Rob beschrijft zijn ervaring met het team als volgt: *"Het is zo inspirerend om in het innovatieteam samen te werken en we hopen dat dit ook afstraalt op The Notepad Factory."*

Samenwerking tussen de individuele leden uit de Club of Notes komt ook voor. Binnen de Club of Notes werken de drukkerijen bijvoorbeeld niet allemaal met dezelfde machines en uitbesteding van specifieke onderdelen van het productieproces vindt plaats. In Italië staat bijvoorbeeld de enige machine waarmee een schuine rand gesneden kan worden. The Notepad Factory kan door uitbesteding een klant dan toch aan een dergelijke rand helpen zonder zelf grote investeringen in het productieproces te hoeven doen. De samenwerking is dus ook efficiënt. Een goed beeld hebben van de kwaliteit en prijzen van concullega-drukkerijen is daarom voor The Notepad Factory essentieel.

6.3.3 *Medewerkers bepalen gezamenlijk het succes*

Sinds 1979 runnen Rob en zijn broer Carel samen het bedrijf. Ieder heeft zo zijn kwaliteiten. Daarom heeft ieder ook zijn eigen takenpakket waardoor de broers in het bedrijf complementair aan elkaar zijn. Carel is de techneut van de twee en houdt zich bezig met de organisatie en planning van de drukkerij. Rob is de econoom en de commerciële kracht van het bedrijf. Rob verwoordt de samenwerking met zijn broer als volgt: *"Gezamenlijk weten we wat we moeten doen om het bedrijf succesvol te maken."*

Het volledige team bestaat op dit moment uit 20 medewerkers. Rob geeft aan dat het belangrijk is dat er binnen het team kennisdeling plaatsvindt. In de gezamenlijke overleggen bespreekt het team de gesignaleerde trends en wensen van de klant. Door de waan van de dag schiet het werkoverleg er soms bij in.

Verder is iedere medewerker vakbekwaam en zelf verantwoordelijk voor zijn werk. Het bedrijf schenkt de medewerkers het vertrouwen en biedt hen de ruimte het werk zo goed mogelijk te doen. Dit houdt de mensen gemotiveerd. De directie controleert het werk van de medewerkers niet.

6.3.4 *Economische en maatschappelijke prestaties*

Jarenlang heeft The Notepad Factory goed verdiend. Het bedrijf heeft het ten tijde van de financiële en economische crisis en vooral in 2012 zwaar gehad. Dit gold voor de gehele sector. Meer dan de helft van de grafische drukkerijen is in de afgelopen jaren failliet gegaan. Voor de crisis waren in Nederland circa 50.000 mensen aan het werk binnen de grafische bedrijfstak. Dat zijn er nu nog circa 12.500.

In vergelijking met andere drukkerijen binnen de grafische sector draait The Notepad Factory goed. Het bedrijf laat sinds 2014 weer zwarte cijfers zien en draait een jaaromzet van circa € 3,5 miljoen. The Notepad Factory is tevreden met dit resultaat. Het bedrijf heeft alle kapitaalgoederen in eigendom en kent geen leasecontracten.

The Notepad Factory vindt het belangrijk aandacht te hebben voor het milieu. Het bedrijf biedt daarom onder meer schrijfblokken aan, die gemaakt zijn van gerecycled papier. Eerst werd dit overal genegeerd, maar daar komt geleidelijk verandering in. In Nederland wordt het nog niet veel verkocht, maar in België wel. Andere maatregelen die The Notepad Factory heeft genomen om bij te dragen aan milieu en maatschappij zijn:

- Werken met biologische inkt;
- Eigen milieusysteem waarin het papier zonder gebruik van alcohol wordt bedrukt;



- FSC-gecertificeerd: dit keurmerk geeft aan dat de grondstof voor het papier van FSC gekenmerkte producten afkomstig is (verantwoord beheerde bossen);
- Het zelfklevende papier wordt gemaakt met water oplosbaar lijm. Hiermee is The Notepad Factory onderscheidend in de markt van zelfklevende memoblokken.

Het bedrijf is vooral trots op zijn vakbekwame medewerkers. Iedereen is in zijn vakgebied gewoon heel erg goed. Daarnaast is men trots op het feit dat producten afkomstig van The Notepad Factory over de hele wereld verkocht worden.

Als Rob 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mocht zitten, dan zou hij...

- 1) *in de toetredingsregels van de EU veranderen dat er alleen financieel gezonde landen de euro mogen invoeren;*
- 2) *werklozen inzetten voor de zorg. Werkloosheid is een groot probleem en in de zorg zijn handen te kort. Door hierin een match te zoeken, lossen we twee problemen in één keer op;*
- 3) *het instrument voor arbeidstijdverkorting op grote schaal invoeren. Hiervoor kunnen we de invoering in Duitsland als voorbeeld nemen.*

6.4 Conclusies

The Notepad Factory blinkt als bedrijf uit in de manier waarop innovatie tot stand komt. In feite heeft het bedrijf drie 'innovatiewegen': in samenwerking met hun klanten, met studenten én met concurrenten. Voor (potentiële) klanten ontwikkelt het bedrijf eerst een folder om het product te presenteren. Op basis van klantenfeedback besluit het bedrijf de innovatie voort te zetten of niet. De samenwerking met studenten verloopt via een wereldwijde studenteninnovatieplatform. Studenten krijgen de opdracht om een innovatie met zelfklevend papier te ontwikkelen. De samenwerking met concurrenten verloopt via een internationale strategische alliantie. Binnen de alliantie is een team ingericht waarin gezamenlijk mogelijkheden voor innovatie worden bedacht.

Naast innovatie is de vakbekwaamheid van het personeel en het complementaire directieteam een belangrijke succesfactor voor The Notepad Factory.



7 Casus 5: De Papillon

7.1 Introductie

Camping de Papillon

Duurzaamheid is essentieel voor De Papillon. Dat begint met een kritische kijk naar de camping van uw keuze. Werkelijk alles op De Papillon is afgestemd op duurzaamheid. En wat zo mooi is... uw vakantie wordt er zelfs leuker van! Wij zien het aan de resultaten. Af en toe steken we onze gasten zelfs ook een beetje aan. Alle beetjes helpen.

De Papillon is trendsettend als het gaat om comfortabele, energiebesparende en ruime voorzieningen. Zaken als avontuurlijk speel- en zwemplezier, modern sanitair met veel privacy en bijvoorbeeld een visrijke hengelvijver met kampeerstekken maken De Papillon speciaal.

De Papillon is prachtig aangelegd, met veel oog voor natuur en detail. Kwaliteit staat bij deze unieke camping hoog in het vaandel. Je krijgt er een beschut plekje met weids uitzicht en water bij de hand – wat wil je nog meer? Chatten voor je tent, misschien... Ook dat is mogelijk. De camping heeft bovendien een eigen bos, waar het opmerkelijk stil is. Tot je goed luistert en ontdekt dat het er wemelt van het dierenleven. Maak er vooral eens een avondwandeling!

De Papillon is het bedrijf van Alex Wassink en zijn vrouw Kersten. Voor De Papillon werkte Alex als slager en was hij samen met zijn broer eigenaar van twee slagerijen. Op zijn 35^{ste} is hij uit het slagersvak gestapt en is hij met de aankoop van camping De Papillon een nieuw avontuur aangegaan.

Het ondernemerschap zit bij Alex in het bloed en dat geldt ook voor innoveren. Zijn grootvader heeft bijvoorbeeld een eigen slagerij gehad en was een man die 'overal de eerste mee wilde zijn'. Zo had hij de

eerste snijmachine en was hij ook de eerste slager in Nederland die een ijsvrije koeling bezat.

Alex is daarnaast ook erg competitief ingesteld. Deze eigenschap heeft hij waarschijnlijk van zijn moeder geërfd; Zij deed namelijk in 1936 mee aan de Nederlandse kampioenschappen zwemmen in open water. Verder is Alex sterk gericht op duurzaamheid en milieu. Hij heeft van dit maatschappelijke thema zijn werk gemaakt. Hij is een groot natuurliefhebber zoals blijkt tijdens een rondgang op de camping.

De start van het nieuwe bedrijf was er één die met vallen en opstaan gepaard ging. Op 1 november 1991 hebben Alex en Kersten de dan al bestaande camping *Maak er vooral eens een avondwandeling!*¹⁷ gekocht. Ze hebben 'hun hele hebben en houden' in het bedrijf gestopt en hebben veel moeten investeren in achterstallig onderhoud en modernisering van de camping. Er is een tennisbaan aangelegd, geïnvesteerd in het zwembad en groot onderhoud gepleegd. Dit laatste betekende het terugsnoeien van alle hagen, die zo verwaarloosd waren dat er bomen ingegroeid waren. Vervolgens is er een plan gemaakt voor de grotere aanpassingen en vernieuwingen. Alex en Kersten hebben met de gemeente Denekamp gesproken over hun plan, wat ertoe heeft geleid dat de gemeente in facilitaire zin meegeholpen heeft met het realiseren van hun plannen. Ook de bank was bereid hieraan mee te werken. De wereld van kredietverstrekking aan MKB-ondernemers

Elevator pitch:

"Kiest u voor De Papillon, dan kiest u voor duurzaamheid en toch een topvakantie in Twente."

¹⁷ countrycamp.nl/campings/nederland/de-papillon/?gclid=CJLQ15KD0MYCFFQatAod-yEIDA



was toen overigens een heel andere dan nu.

7.2 Marktomstandigheden

De markt waarop De Papillon opereert is de verblijfsrecreatiemarkt. De sector van kampeer- en bungalowbedrijven houdt zich de laatste jaren vooral bezig met hoe zij in moeten inspelen op de vergrijzing, economische crisis, duurzame ontwikkelingen en social media. De verblijfsrecreatiemarkt en het accommodatieaanbod zijn sterk aan het veranderen. Vooral de traditionele campings en bungalowparken ondervinden de gevolgen van een verzadiging in de markt. Tegelijkertijd zien zij het aantal B&B's (Bed & Breakfast) flink toenemen; een ontwikkeling die versterkt wordt door de aandacht die dit concept krijgt door allerlei tv-programma's. De Papillon beweegt zich op een markt waarin je als ondernemer wel móet innoveren en keuzes moet maken. Alex doet beide. Hij heeft gekozen om in te spelen op de consument die hogere eisen stelt aan zaken als milieu, natuur, duurzaamheid en het tegengaan van verspilling. Daarom wordt er op zijn camping bijvoorbeeld voorzichtig omgegaan met het gebruik van water en energie, zijn alle toegepaste materialen recyclebaar en staat de kwaliteit van natuur en omgeving voorop.

Alex onderkent binnen zijn marktsegment van 'milieubewuste of op duurzaamheid gerichte consumenten' verschillende doelgroepen en heeft daar de camping op ingericht. Er zijn bijvoorbeeld plaatsen voor gezinnen met jonge kinderen, mindervaliden, autovrije velden, huisdiervrije velden, et cetera. De vraag naar deze eigentijdse en onderscheidende campings groeit in Nederland.

7.3 Waarom is het bedrijf succesvol?

Hieronder beschrijven we het succes van De Papillon. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

7.3.1 *Ervaringen maken je wijzer*

Bij de start is het duo verschillende keren zoals Alex het beschrijft 'op hun bek gegaan'. Een voorbeeld hiervan is het HemLock hout, duurzaam Hollands hout, waar De Papillon voor bepaalde constructies in het verleden gebruik maakte. De houten constructies waren gelamineerd en gevingerlocked. Volgens de beschrijving was dit hout robuust. Het ging echter toch kapot. Hierna volgde een strijd met de aannemer en de leverancier die de bal naar elkaar toespeelden. Een andere deceptie was het laten plaatsen van zonnecollectoren door Nuon. Dit viel tegen omdat de adviseurs de camping meer als ontwikkelcenter zagen, terwijl de camping zijn gasten zo snel mogelijk wilde voorzien van duurzame stroom. Maar deze ervaringen hebben Alex ook wijzer gemaakt. Nu maakt Alex alleen nog gebruik van innovaties die zichzelf hebben bewezen of innovaties die door hemzelf zijn bedacht.

Naast zijn eigen ervaringen luistert Alex ook naar de ervaringen van zijn gasten. Iedere avond doet hij een inspectieronde over de camping. Tijdens deze ronde spreekt Alex de gasten en hoort hij hun ervaringen over de camping aan. Nuttige informatie die hij gebruikt om de dienstverlening voor zijn gasten te verbeteren.

7.3.2 *Innovaties voor mens, milieu en maatschappij*

Oog voor milieuzorg is voor Alex zeer belangrijk en dat is ook terug te zien op de camping. In 1996 is er bijvoorbeeld een multiplex koelsysteem op de camping geïnstalleerd. Met behulp van twee motoren worden alle koelingen op de camping

aangedreven. In 1996 was dit een spectaculaire innovatie, dat is het nu niet meer. Een nieuw koelsysteem aanschaffen is de investering niet waard omdat dit niet in verhouding staat tot de besparing die een nieuw systeem aan energie zou leveren. Hiermee bouwt de camping een soort remmende voorsprong op. Naast milieuzorg let Alex ook op de effecten voor de mens. De overkapping boven het zwembad bestaat bijvoorbeeld uit polycarbonaat. Dit materiaal houdt UV stralen tegen die zoals bekend slecht zijn voor de huid.

Tegenwoordig werkt Alex voor duurzame innovaties veel samen met derden zoals aannemers, calculators en architecten. Vooral bij de samenwerking met architecten is het belangrijk dat zij achter het idee van duurzame innovaties staan. Nadat het idee is bedacht en uitgetest op de camping kan de architect het project als voorbeeld gebruiken voor verkoopdoeleinden. Dit biedt voor De Papillon kostenvoordelen. De leerzame speeltoestellen en de sanitaire gebouwen zijn voorbeelden van projecten waarvoor samen is gewerkt met derden. Daarnaast werkt De Papillon samen met concurrenten via het lidmaatschap van Leading Campings, een groep familiebedrijven in Europa, die allen gecertificeerd zijn op ecologisch gebied. Deze campings leren veel van elkaar.

Voorbeelden van enkele andere dan hiervoor genoemde duurzame innovaties van De Papillon zijn:

- Zwembadwater gebruiken voor de toiletten;
- Twee spectaculair ontworpen sanitaire gebouwen, waarvan één half in de grond is gebouwd (energie), met in ieder toilet een klep in de muur waar incontinentiemateriaal weggegooid kan worden en een dames urinoir Lady Pi;
- Zonnepanelen;
- Houten meubilair dat geschroefd is (kan dus gerepareerd worden);
- Metalen meubilair (kan gerecycled worden).

Alex heeft nog volop ideeën voor nieuwe duurzame innovaties. Momenteel is hij met steun van het bedrijfsleven bij de gemeente en de provincie aan het lobbyen voor de aanleg van glasvezel op de camping. Alex legde zijn motivatie voor deze lobby als volgt uit:

"Nederland is bij het gebruik van internet op de camping altijd koploper op de wereld geweest. Als je nu in Oostenrijk op de camping staat heb je glasvezel tot op je campingplaats en in Luxemburg tot op de drempel van elk sanitair gebouw. En wij dan?"

7.3.3 Aardige en gemotiveerde ex-werklozen als werknemers

Alex en zijn vrouw leiden samen met ondersteuning van hun dochter De Papillon. Momenteel zijn er 20 medewerkers die samen goed zijn voor 6 fte. Veel van deze medewerkers zijn ex-werklozen. Alex heeft goede ervaringen met ex-werklozen die volgens hem meestal erg gemotiveerd aan de slag gaan. In het verleden heeft Alex ook wajongers aangenomen maar dat verliep minder goed. Volgens Alex is dat voor een deel te wijten aan het feit dat er te veel rekening wordt gehouden met hun handicap.

De beoordelingen over het personeel -zowel animatieteam als overig personeel- op het internet zijn zeer lovend. De gasten geven veelal aan dat het team zeer vriendelijk en aardig is. Verder wordt aangegeven dat het animatieteam goed kan inspelen op een wisselend publiek.



7.3.4 Een persoonlijke drive voor ondernemen en duurzaamheid

Alex en zijn vrouw hebben een natuurlijke drive voor de combinatie van ondernemerschap, duurzaamheid en liefde voor de natuur. Door deze drive denkt Alex met veel plezier na over nieuwe projecten om bij te dragen aan de duurzaamheid op de camping. Alex is dan ook uitstekend in staat om buiten de staande kaders na te denken over nieuwe concepten ofwel het 'out of the box-denken'. Daarnaast is de aandacht die er op de camping is voor mindervaliden, gedreven door de ervaringen van zijn vrouw die zelf een handicap heeft.

7.3.5 Economische en maatschappelijke prestaties

De Papillon draait goed. Dit valt onder andere af te leiden uit de vele prijzen die de camping heeft gewonnen en de aandacht voor de camping in de media. Daarnaast vragen gedeputeerden en de Recron, de vereniging van de recreatieondernemers in Nederland, Alex geregeld om zijn ervaringen en mening.

De Papillon wordt deels gefinancierd door de bank en deels uit eigen middelen. In de tijd dat De Papillon startte waren de eisen van de bank minder streng dan nu. Dit betekent dat het momenteel moeilijker is om financiering te krijgen voor de ontwikkeling van nieuwe duurzame concepten.

Het succes van De Papillon levert naast economische ook maatschappelijke opbrengsten op. Deze opbrengsten komen voort uit het streven naar duurzaamheid door de besparingen op energie, het onderhouden van de natuur, het gebruik van 100% recyclebare materialen en de aandacht die er in de gehele bedrijfsvoering is voor de ecologische ruimte. Bovendien attendeert de eigenaar de campinggasten voortdurend op hun energie- en watergebruik. Ook zijn er educatieve speeltoestellen en biedt De Papillon arbeidsplaatsen voor werklozen aan.

Tot slot zijn Alex en zijn vrouw vooral trots op het feit dat De Papillon heeft bewezen dat duurzaam ondernemen niet ten koste hoeft te gaan van gemak en kwaliteit. De camping biedt gasten immers een grote hoeveelheid faciliteiten aan.

Als Alex 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mocht zitten, dan ...

Zou hij er voor zorgen dat het MKB een stem krijgt in Den Haag. Ten slotte is het MKB de grootste werkgever.

7.4 Conclusies

De Papillon wordt gedreven vanuit een persoonlijke drive voor duurzaam ondernemen. Tegelijkertijd zijn Alex en Kersten zich ervan bewust dat gasten gemak en kwaliteit wensen tijdens hun vakantie. Bij de ontwikkeling van nieuwe duurzame innovaties is daarom zowel oog voor mens als milieu. Om dit te realiseren luistert Alex goed naar de feedback die sommige gasten hebben gegeven en investeert hij alleen in bewezen innovaties en eigen ideeën. Hiervoor wordt samengewerkt met derden waaronder ook enkele concurrenten. Naast de resultaten op het gebied van duurzaamheid zijn de ondernemers ook sociale ondernemers in de zin dat zij werklozen een arbeidsplaats aanbieden.

8 Casus 6: SPAM Experts

8.1 Introductie

SpamExperts

Sinds de oprichting in 2005 zijn we snel gegroeid tot een vooraanstaand e-mailbeveiligingsdienstverlener voor Webhosts, ISP's/Telecombedrijven en IT Resellers wereldwijd.

Ons team ontwikkelt e-mailbeveiligingsoplossingen voor in de cloud of op locatie met diensten voor inkomende (spam en virus) filtering, uitgaande filtering en e-mailarchivering. We zijn bijna ieder jaar verdubbeld in omvang sinds de lancering van de huidige productlijn in 2008.

We zijn een sterk technisch en technologisch gefocust bedrijf dat constant investeert en zich concentreert op R&D om mee te blijven komen in de branche. Alle technologieën worden in-house ontwikkeld en worden constant bijgewerkt met wekelijks nieuwe functies en realtime engine updates.

SpamExperts voelt zich verantwoordelijk voor de maatschappij en hoe zaken werken. We zijn een bedrijf dat mensen echt waardeert. Het ondersteunen en promoten van maatschappelijke verantwoordelijkheid en goed doen voor anderen zijn een vast onderdeel van ons interne beleid. Waarom we dat doen? We willen heel eenvoudig iets teruggeven aan de maatschappij door mensen die hulp nodig hebben zo goed mogelijk te helpen.

Sam Renkema en Dreas van Donselaar studeerden beide aan de Universiteit van Maastricht toen ze besloten mee te doen aan een wedstrijd over ondernemingsplannen. Deze wedstrijd wonnen ze met hun plan voor de ontwikkeling en verkoop van anti spamware voor eindgebruikers. De prijs die zij hiervoor kregen bestond uit een beeldje en € 500,-. Direct na de prijsuitreiking stapte één van de juryleden op hen af om te vragen hoe serieus hun plan was. Vanaf dat moment startte zij met de eerste ontwikkelingen wat in 2005 hun eigen bedrijf werd genaamd SpamExperts.

Dat de ondernemers een onderneming startten was voor beide geen vreemde

stap. Sam heeft altijd opengestaan voor avonturen; in zijn jonge jaren werd bijna iedere cent gespendeerd aan reizen over de hele wereld. Dreas had in zijn schooltijd al twee bedrijfjes gehad. Bovendien hadden beiden een goed voorbeeld aan hun hardwerkende ouders.

"Voor we het wisten zaten we in het universiteitsrestaurant met een VOIP telefoon tussen ons in onze onderneming te runnen" aldus Renkema en Dreas.

Na het winnen van de competitie bood een jurylid aan te investeren in hun plan door hen een startbudget voor de ontwikkeling van een prototype aan te bieden. Het startbudget was in eerste instantie bedoeld als gift, maar zodra het een succes zou worden, zou hij een deel van het aandelenpakket opeisen.

In 2005 startte het studentenbedrijf als VOF, later werd dit een BV. De studenten gingen in het begin aan de slag vanuit hun studeerkamer en later vanuit de mensa, de universiteitsrestaurants, van de universiteit Maastricht. Het Limburg Development and Investment Company NV Industriebank (LIOF) gaf het duo in 2006 een investeringsfonds waardoor zij in 3 jaar tijd drie tranches van €

Elevator pitch:

"Onze missie is veilige e-mail wereldwijd. Wij zijn er trots op dat we eersteklas oplossingen aanbieden die direct werken, volledige controle bieden, en naadloos zijn geïntegreerd in bestaande e-mailinfrastructuren. Wij focussen op het leveren van duurzame resultaten en buitengewoon rendement, in ieder aspect van onze business."



50.000,- ontvingen. Toch bleef in het tweede jaar van de onderneming de omzet achter. De Belgische Business Angel schoot te hulp en investeerde in dat jaar € 50.000,- in het bedrijf. Na een verandering in de focus qua doelgroep en aanpassingen in het product, ging het steeds beter.

8.2 Marktomstandigheden

De klanten van SpamExperts zijn te onderscheiden in vier groepen: 1) Webhosts, 2) ISP's/telecombedrijven, 3) Resellers en 4) andere bedrijven.

Aanvankelijk focuste SpamExperts zich op de eindgebruikers van anti spamware. Na de overstap naar business-to-business filtering op server-side niveau, moesten ze opboksen tegen grote bedrijven zoals McAfee's, Google en Norton. Dit besef leidde ertoe dat SpamExperts zich ging richten op een specifieke niche waarbinnen minder concurrentie was. Tegenwoordig genieten ze van de directe competitie die zij aan moeten gaan met de 'grote jongens'.

8.3 Waarom is het bedrijf succesvol?

Hieronder beschrijven we het succes van SpamExperts. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

8.3.1 *Aanpassingsvermogen en vragen om feedback*

In het eerste jaar van SpamExperts viel de omzet tegen. Na de investering van een Belgische Business Angel, rees het besef dat de markt voor eindgebruikers de verkeerde markt voor hen was. Onder eindgebruikers viel weinig te verdienen. De ondernemers moesten op zoek naar een nieuwe markt en die werd gevonden bij de webhosting bedrijven. Om deze markt te kunnen bedienen specialiseerde zij hun software voor het filteren van de e-mail van webhosting bedrijven. Hiermee had SpamExperts zichzelf opnieuw uitgevonden door een zogenoemde 'pivot'. De nieuwe software zijn de ondernemers vervolgens op beurzen gaan promoten en haalden daarmee veel klanten binnen. De financiële middelen die zij hiermee verdienden, gebruikten ze om hun schulden af te lossen.

Normaliter ontstaan de ideeën voor innovatie bij Dreas. Sam doet vervolgens onderzoek naar de behoeften voor dit nieuwe product. Hiervoor gaat Sam zowel binnen als buiten het bedrijf op zoek naar draagkracht en feedback. Dit is een continue proces.

8.3.2 *Een optimaal team met waarden*

In de afgelopen jaren heeft het HRM-beleid volgens beide heren te weinig aandacht gehad. Begin dit jaar kwam daar verandering in. Er is nagedacht over de waarden die voor het werken bij SpamExperts van belang zijn en de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur is als volgt verwoord:

"Wij als directie zijnde, zijn recht door zee en hebben behoefte aan een team om ons heen waarmee wij goed kunnen werken"

Vervolgens hebben Sam en Dreas een HRM-medewerker aangenomen. In overleg zijn er voor de werving en selectie van nieuw personeel een aantal eisen opgesteld waaraan nieuw te werven personeel moet voldoen. Daarbij gaat het allereerst om 'Passie en reliability' wat betekent dat de nieuwe medewerker werken in een team leuk moet vinden

en vertrouwen moet hebben in collega's. Dit is verder uitgewerkt in 10 kernwaarden waarbinnen 'drive' en 'performance' centraal staan. De 10 waarden zijn de belangrijkste eigenschappen die SpamExperts medewerkers nodig hebben om optimaal te kunnen presteren binnen het team. Medewerkers die niet (meer) aan deze waarden voldoen, krijgen het verzoek een andere baan te zoeken. Om hun goede medewerkers te behouden, ligt hun salaris hoger dan elders in de markt. SpamExperts legt uit dat dit een goede manier is om hun medewerkers tevreden te houden. Verder krijgen medewerkers anders dan voorheen, allemaal een vast contract.

8.3.3 *Klantrelatie op basis van vertrouwen en risicomanagement*

Voor de levering van diensten aan een klant stelt SpamExperts geen overeenkomst op met de klant. Klanten die ontevreden zijn over het aangeboden product van SpamExperts, kunnen hierdoor gemakkelijk hun zaken met SpamExperts beëindigen. Dreas maakt van iedere klant op basis van zijn onderbuikgevoel een cost benefit- en risico analyse. Op die manier hebben zij zelf een inschatting van de risico's van het leveren van een product aan de klant. Verder kiezen de ondernemers ervoor risico's zo veel mogelijk te vermijden door conflicten uit de weg te gaan. Uiteraard lukt dat niet altijd bijvoorbeeld bij de organisatie van een Europees spam symposium. Door een foute naamgeving van het symposium op Google kreeg SpamExperts problemen met een Duits bedrijf. Twee jaar geleden is SpamExperts zich gaan richten op Internet Service Providers (ISP's). Voor het leveren van producten aan deze doelgroep heeft SpamExperts zijn eigen algemene voorwaarden ontwikkeld mede om bepaalde risico's te voorkomen.

8.3.4 *Geen externe financiering*

SpamExperts werkt met gedetailleerde plannings om risico's zoveel mogelijk te vermijden en daarmee kosten te besparen. Als er problemen zijn dan wordt eerst bekeken in hoeverre SpamExperts het probleem zelf kan oplossen. Alleen als vast staat dat dit niet lukt en het noodzakelijk is om het probleem op te lossen, wordt hiervoor geld uitgegeven. SpamExperts heeft geen schulden ofwel externe financiële middelen. In het verleden maakte SpamExperts wel gebruik van externe financiering maar sinds dit is afgelost, wordt alles uit eigen middelen gefinancierd.

8.3.5 *Economische en maatschappelijke prestaties*

De groei van SpamExperts gaat ondanks het kleine formaat erg hard. SpamExperts filtert momenteel de mails van 4 miljoen bedrijven uit 80 landen waarvoor zo'n 80 miljard berichten worden verwerkt. In de loop der jaren heeft SpamExperts dan ook nogal wat onderscheidingen ontvangen. In 2013, 2014 en 2015 stond het bedrijf zowel in de Deloitte Technology top 50 als de Deloitte Technology Fast 500. Tot slot was SpamExperts in 2013 en 2014 Cloud Champion in de Main Software 50 en ook voor dit jaar is het bedrijf genomineerd.

De maatschappelijk prestaties van SpamExperts komen voort uit de MVO-projecten die het bedrijf opzet. Sam is zelf in Rwanda geboren als zoon van een Nederlands artsenechtpaar. Hij heeft heel veel gereisd en veel (misstanden) gezien. Dreas is opgevoed door ouders die veel aandacht aan waarden schonken en voelt zich daardoor ook geroepen om ook iets te doen voor de maatschappij. De ondernemers hebben altijd tegen elkaar gezegd dat het gaaf zou zijn om een MVO-project op te starten. Daarom is besloten een budget beschikbaar te stellen voor MVO-projecten. Dit idee is vervolgens met het personeel besproken, die direct erg enthousiast waren. Er zijn toen drie groepen van medewerkers samengesteld die ideeën mochten aandragen. Deze groepen bestonden uit verschillende type medewerkers van verschillende vestigingen. Er zijn in totaal drie projecten ontwikkeld in drie verschillende landen:



- Het Nederlandse team werkt samen met de 'Zonnebloem' waarmee een 'fun day' is georganiseerd bij het Scheepvaartmuseum;
- Het Mexicaanse team heeft met ouders een muur van een kinderdagverblijf beschilderd met illustratie die verwijzen naar begrippen als respect, acceptatie, tolerantie en nieuwsgierigheid. Dit met als doel dat kinderen hiervan kunnen leren;
- Het Roemeense team heeft de kinderen van het grootste weeshuis in Boekarest meegenomen naar een circus.

Momenteel wordt MAME in Boekarest ondersteund. MAME staat voor Maternity, Advocacy, Medicine, Education. De organisatie ondersteunt kinderen met een zware ziekte. Het project dat door SpamExperts wordt ondersteund heet: Making Children Smile. In dit project heeft SpamExperts kinderen meegenomen naar een 3d film. Daarnaast probeert SpamExperts in het project met tablets en bordspelletjes de sociale vaardigheden van deze kinderen te stimuleren.

Tot slot geven de ondernemers aan dat ondernemen voor hen inhoudt bereid zijn de eigen visie te veranderen, het bedrijf uit eigen financiële middelen te financieren en maatschappelijk actief zijn. Dit maakt hen blij en trots.

Succesvol ondernemen houdt voor hen in:

"Succes is de persoonlijke tevredenheid over optimaal werkende processen. Maar ook dat je innovatief blijft en beter bent dan de concurrentie"

Als Sam en Dreas 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mochten zitten, dan ...

zouden ze de werknemersprotectie volledig laten vervallen. Hierdoor krijgt de werkgever de ruimte om de 'ideale' omstandigheden voor werknemers te bewerkstelligen om hen te motiveren hun uiterste best te doen. In de ideale situatie zouden medewerkers dan - tot op zekere hoogte - zelf bepalen wanneer en waar ze werken en ook hoeveel vrije tijd ze nodig hebben. Daar worden ze happy van!

8.4 Conclusies

Het plan voor de start van een onderneming was alles behalve een vooropgezet plan. Door het winnen van een wedstrijd kwamen zij in een stroomversnelling en werd hun plan een serieuze business.

Een belangrijke stap in het succes was de verandering van doelgroep. Hiermee en ook vanwege het feit dat SpamExperts gebruik maakt van klantenfeedback voor innovatie, is het bedrijf te karakteriseren als een lean startup. Andere kenmerken die het succes van SpamExperts kunnen verklaren is het feit dat zij onafhankelijk zijn van externe financiers of aandeelhouders (en daardoor hun eigen koers kunnen vasthouden), de open relatie met hun klanten en de eisen die zij stellen aan hun personeel met als doel optimale samenwerking binnen het team.

9 Casus 7: Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V.

9.1 Introductie

Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V.

Kijken naar wat iemand kan, niet uitgaan van iemands beperkingen. Dat is het motto van Stichting LAPSO (Logistiek voor Arbeidstherapie aan Psychiatrische patiënten en Socialisatie). Daarbij is Stichting LAPSO het aanspreekpunt voor verwijzende instanties. BOUHmetaalwaren bv is het zakelijk gezicht van de stichting en zorgt voor werk en contact met afnemende bedrijven.

Al meer dan 25 jaar vinden mensen met een psychiatrische achtergrond en verslavingsproblematiek een beschutte werkplek bij Stichting LAPSO. Onder meer als hout- of metaalbewerker, personenvervoerder of verhuizer. Ze zijn aan de slag in een echt bedrijf, op hun eigen niveau. Stichting LAPSO is een sociale onderneming die mensen een zinvolle dagbesteding biedt en soms dat ene extra zetje geeft naar een reguliere baan.

Huib Bouhuijzen is een ondernemer met doorzettingsvermogen. Hij kijkt liever vanuit een positieve blik naar de wereld en zoekt naar mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden. Zijn dyslexie heeft hem dan ook nooit tegengehouden iets te doen. Mensen met een beperking kunnen vaak meer dan velen denken. Daar is creativiteit voor nodig: een eigenschap die een 'echte' ondernemer van een sociale onderneming nodig heeft, aldus Huib.

Huib begon zijn schoolcarrière bij het BLO (bijzonder laag onderwijs). Daarna heeft hij op de ambachtsschool, de MTS gezeten en allerlei cursussen gevolgd in de hoek van de kernelectra. Eerst werkte hij in de branche van computerweegschalen, maar al gauw kreeg hij interesse voor het werken met

jongeren en hulpbehoevenden. Hij ging daarom aan de slag bij Eykestein, een justitiële jeugdinrichting, en later bij Willem Arntszhuis, een psychiatrische inrichting.

Door zijn baan bij het Willem Arntszhuis zag hij dat mensen met psychische en/of psychosociale achtergrond of licht verstandelijk beperkten bij sociale werkplaatsen zich konden vermaken met bezigheden zoals schilderen, kleuren en dergelijke. Huib vond dat deze mensen met echt werk aan de slag moesten gaan. Hij besloot 32 uur voor de Willem Arntszhuis te gaan werken om de rest van zijn tijd te besteden aan het binnenhalen van betaald werk voor de mensen op de werkplaats. Hij richtte zich op het binnenhalen van eenvoudig repeterende werkzaamheden die de mensen van de sociale werkplaats aan kunnen. Het eerste 'product' dat Huib tegenkwam, waren de snelhangers voor systeemplafonds. Hij vond hiervoor klanten en kon daarmee 15 tot 20 mensen aan het werk zetten. De directie van het Willem Arntszhuis was het niet helemaal eens met de werkwijze van Huib. Huib besloot daarom voor zichzelf te beginnen onder de naam BOUHmetaalwaren B.V. en tien jaar later kwam Stichting LAPSO er als het aanspreekpunt richting zorgverlenende organisaties bij.

Het motto ...
"Niet kijken naar de onmogelijkheden, maar naar de mogelijkheden"

9.2 Marktomstandigheden

De klanten van Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. zijn onder meer: groothandel, halffabricage, meubelindustrie, betonindustrie, offshore, verenigingen van eigenaren (voor de schoonmaakwerkzaamheden), Ordina facilitair en mensen met een psychische



en/of psychosociale achtergrond of licht verstandelijk beperkten (voor vervoer bij verhuizing of vervoer naar zorgboerderij, Stichting LAPSO, ziekenhuis, etc.).

De Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. hebben veel last van concurrentie uit de lageloonlanden. Bedrijven besteden eenvoudige werkzaamheden liever goedkoper uit aan landen zoals China. Deze partijen bepalen daarmee de marktprijzen. Voor kleine oplages is Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. wel aantrekkelijker dan China. Bedrijven willen veelal het risico niet nemen, dat er een fout zit in een product uit China en dat retourzendingen nodig zijn. Het is voor kleine oplages efficiënter om het in Nederland te produceren zodat het gemakkelijker te controleren en aan te passen is.

Daarnaast zijn de technologische ontwikkelingen een bedreiging voor Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V.. Machines kunnen sommige eenvoudige werkzaamheden veel sneller en goedkoper uitvoeren dan mensenhanden. Huib probeert wel bij te blijven. Onlangs heeft hij nog een tweedehands 3D-machine gekocht. De machine neemt een deel van het werk over, maar creëert ook werk. Zo laat Huib zijn mensen de producten die uit de 3D-machine komen, inpakken.

Ontwikkelingen waarvan Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. profijt heeft (gehad), zijn de invoering van de WMO en de privatisering in de zorg. De WMO heeft ervoor gezorgd dat de Stichting Spelenderwijs contact heeft gezocht met Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V.. Daarnaast heeft de omslag in het denken over privatisering in de zorg geholpen om meer opdrachten binnen te krijgen.

9.3 **Waarom is het bedrijf succesvol?**

Hier volgt het succes van BOUHmetaalwaren B.V. en Stichting LAPSO. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

9.3.1 *Ondernemen: een kwestie van gewoon doen!*

Huib had ten tijde van zijn baan bij de psychiatrische inrichting het Willem Arntszhuis in zijn vrije tijd al ervaring opgedaan met het acquireren van eenvoudige repeterende werkzaamheden voor mensen met een psychische en/of psychosociale achtergrond of licht verstandelijk beperkten. Toen Huib zijn eigen bedrijf startte ging hij daar mee verder. Een ondernemingsplan was er niet. Huib kocht een pand en een aantal machines. Dit werd deels gefinancierd uit eigen vermogen (geld verdiend met werkzaamheden in de vrijetijd en een nalatenschap), aangevuld met een bankkrediet.

Het acquireren van de eenvoudige repeterende werkzaamheden doet Huib door in gesprek te gaan met potentiële klanten. Huib is continu alert op nieuwe mogelijkheden voor producten of diensten. Nadat hij in gesprek is geweest met een klant over een mogelijk product dat Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. zou kunnen leveren, maakt Huib een testoplage. De testoplage heeft twee doelen. Allereerst heeft het tot doel de klant te overtuigen dat zijn mensen dit product kunnen maken. Sommige klanten geloven niet dat direct mensen met een psychische en/of psychosociale achtergrond of licht verstandelijk beperkten kwaliteit kunnen leveren. Een tweede reden voor de testoplage is dat Huib hiermee uit kan testen in hoeverre zijn mensen in staat zijn deze producten te maken. Naast producten heeft Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. een verhuisservice en taxivervoersdienst die in samenwerking met Lister zijn opgezet. Naar aanleiding van de WMO heeft het voorschoolse en naschoolse opvang 'Spelenderwijs' hen benaderd voor facilitaire werkzaamheden. Huib heeft hiervoor een voormalige projectontwikkelaar

benaderd die momenteel met twee cliënten deze werkzaamheden uitvoert. Het salaris van de voormalige projectontwikkelaar wordt gefinancierd vanuit de WMO-gelden. Huib ziet dit project als een experiment. Er is geen contract opgesteld, alles gaat op basis van goed vertrouwen.

Over de manier waarop Huib werk binnenhaalt zegt hij het volgende: *"Ik neem steeds kleine stapjes, als het niet linksom kan dan probeer ik het rechtsom"*

De combinatie van geen ondernemingsplan, experimenteren met testoplages en iteratief innoveren maken Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. een mooi voorbeeld van een Lean start-up.

9.3.2 *Arbeid is het beste medicijn*

In de beginjaren heeft Huib het bedrijf alleen gerund, later nam hij twee medewerkers in dienst die hem helpen bij de begeleiding. Met potentiële werknemers, door Huib ook wel 'cliënten' genoemd, van Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. houdt Huib een intakegesprek. In het gesprek let Huib op de bereidheid van de cliënt om te werken. Het maakt dan niet uit of deze persoon 'twee linkerhanden' heeft. Huib heeft voor iedereen die wil, wat te doen. Als de cliënt gemotiveerd is en zelf inziet dat hij meer aankan dan biedt het bedrijf doorgroeimogelijkheden. Huib is ervan overtuigd dat echte arbeid het beste medicijn is om deze mensen verder te helpen. Veel te vaak krijgen mensen met een psychische en/of psychosociale achtergrond of licht verstandelijk beperkten niet de kans om te werken naar hun vermogen. Huib schetst een voorbeeld van een man die bij hem werkt en daarvoor lange tijd opgenomen is geweest. In de loop van de tijd kon hij onder begeleiding wonen en uiteindelijk zelfs zelfstandig wonen. Dit werd mogelijk door de constante factor van het werken bij Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. en het gevoel voor eigenwaarde wat hierdoor groeit, maar het komt ook zeker door de cliënt zelf. *"De mensen bloeien hier helemaal op"*, aldus Huib.

Uiteraard kent het werken met mensen met een psychische en/of psychosociale achtergrond of licht verstandelijk beperkten ook zijn beperkingen. Huib kan deze mensen niet de verantwoordelijkheid van een deadline geven. Om druk te voorkomen en klanten tevreden te houden, zorgt Huib ervoor dat producten altijd op voorraad zijn. Daarnaast vindt Huib de kleinschaligheid van zijn bedrijf belangrijk, om grip te kunnen blijven houden en snel te kunnen schakelen.

9.3.3 *De persoon achter het bedrijf*

Huib geeft aan dat het succes van zijn sociale onderneming ten opzichte van andere sociale ondernemingen is dat hij een 'echte' ondernemer is. Veel sociale ondernemers komen zelf uit de zorg en zijn veelal te lief. Een 'echte' ondernemer durft risico's te nemen en denkt vanuit het zakelijke belang. Als bijvoorbeeld een cliënt iedere keer te laat op het werk verschijnt dan moet de ondernemer daar wat van durven zeggen. De ondernemer moet daar zelf uiteraard ook consequent in zijn, anders werkt het niet. Het zit veelal in die kleine dingen. Aan de andere kant hebben veel sociale ondernemingen enorm veel mensen in de directie/management met een fors salaris zonder dat deze managers echt iets toevoegen aan het bedrijf. Huib werkt zelf juist keihard mee tegen een normaal salaris.

Daarnaast heeft Huib een breed (lokaal) netwerk en weet hij dit goed te benutten. Hij gaat in zijn werk altijd uit van de mogelijkheden. Hij wordt hierbij gedreven door zijn passie om het optimale uit zijn 'cliënten' te halen.



9.3.4 Economische en maatschappelijk prestaties

De omzet en de winstmarge zijn ruim voldoende voor de ondernemer om van te leven. Maar in maatschappelijke zin levert Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. het tweevoudige op voor de gemeenschap. Huib is van mening dat mensen met een psychische en/of psychosociale achtergrond of licht verstandelijk beperkten zeker worden als ze te 'klein' worden gehouden. Veelal zijn de verwachtingspatronen voor deze mensen zo laag, dat ze ook niet meer worden uitgedaagd. Huib is van mening dat deze mensen vaak teveel medicijnen en hulpverlening krijgen. Cliënten die bij hem 'echt' mogen werken naar vermogen, bloeien daar helemaal van op.

9.4 Conclusies

Het succes achter Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de passie en gedrevenheid van de ondernemer. Het zakelijk denken staat voorop en de producten zijn afgestemd op de marktvraag: een resultaat van de methode van experimenteren.

De ondernemer schept vertrouwen bij potentiële klanten door te werken met testoplages. Hiermee krijgt hij direct feedback van de klant en weet of het product aansluit bij de klantbehoefte en welk risico hij loopt.

De testoplage is tevens een manier om iedere keer weer te bekijken in hoeverre deze nieuwe werkzaamheden haalbaar zijn voor de cliënten. Het werken bij Stichting LAPSO en BOUHmetaalwaren B.V. is voor de cliënten een medicijn, waardoor zij zich verder kunnen ontwikkelen. Huib haalt in die zin zowel op economisch als op maatschappelijk gebied het beste uit zijn bedrijf.

Als Huib 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mocht zitten, dan ...

- *Dan zou hij er allereerst voor zorgen dat sociale ondernemingen geen subsidie meer krijgen en ook geen eigendom meer zijn van de staat. Dit haalt de creativiteit uit de mensen.*
- *Ten tweede zou hij stimuleren het eenvoudige repeterende werk binnen Nederland te houden om mensen met een beperking dit nuttige werk te laten doen (bijv. door opname in het bestek van de overheid).*

10 Casus 8: Flow Engineering

10.1 Introductie

Flow Engineering

Van ontwerp tot complete installaties, Flow Engineering biedt maatwerkoplossingen om ongewenste trillingen te temperen die bij slanke constructies veelal veroorzaakt worden door wind en voor constructies die blootgesteld worden aan mechanische belastingen veroorzaakt door machines, golven en/of aardbevingen.

Flow Engineering is sterk in probleemoplossend denken, wij ontzorgen en verzorgen. Flow Engineering komt zijn beloften na en is eerlijk tegenover de klant.

In 2008 nam Eef van den Berg de voor hem zo natuurlijke stap: Hij kocht het bedrijf Flow Engineering en ging weer ondernemen. Een natuurlijke stap omdat ondernemen in de familie zit en omdat dit niet de eerste keer was dat hij eigenaar werd van een bedrijf. Eef kwam namelijk door zijn werk als eigenaar van een schoorsteenbouw bedrijf in contact met Flow Engineering. Dit was in 1989. Zesentwintig jaar later nam hij het bedrijf over.

De oprichter van Flow Engineering was een docent aan de TU Delft. Deze docent deed onderzoek naar de dwarstrillingen die bij slanke bouwwerken (bijvoorbeeld schoorstenen) veroorzaakt worden door de wind. De docent onderzocht of deze trillingen gedempt konden worden. Sinds hun ontmoeting in 1989 heeft Eef met de docent verder onderzoek gedaan naar dit fenomeen. Vervolgens hebben zij voor een aantal klanten die in staat waren om de dempers zelf te ontwikkelen of te laten maken, de ontwerpen technisch doorgerekend.

In 2002 werd zijn bedrijfspand onteigend en besloot Eef dat dit een goed moment was om zijn schoorsteenbouw bedrijf te verkopen. Eef bleef er wel als adviseur werken. Na verloop van tijd ging Eef het ondernemen missen. In de periode 2003-2008 is hij zich weer gaan verdiepen in dempsystemen wat uiteindelijk leidde tot een overname van Flow Engineering in 2008. Een businessplan had Eef niet, simpelweg omdat hij daar niet in geloofde. Ook wilde hij geen externe financiering wat onder meer betekende dat het bedrijf in het begin vanuit zijn slaapkamer werd gerund.

Het ondernemersbloed heeft hij van zijn vader geërfd die hem ook in staat heeft gesteld voor zichzelf te beginnen. Ditzelfde wil Eef ook voor zijn eigen zoons organiseren.

10.2 Marktomstandigheden

Flow Engineering ontwikkelt dempers voor industriële bouwwerken, met name de slankere constructies. Industriële bouwwerken waarvoor Flow Engineering dempers ontwikkelt zijn onder andere boorplatforms, bruggen, grote masten en gebouwen. De klanten zitten in Europa, Azië en Noord Amerika. De voornaamste groep klanten bestaat uit de multinationals die in staat zijn, zelf de demper met hun ontwerp te ontwikkelen. In de meeste gevallen nemen de klanten van Flow Engineering zelf contact met hen op. Het bedrijf lijkt het erg van mond-tot-mondreclame te moeten hebben. Dit blijkt ook uit het voorbeeld waarin Flow Engineering is gevraagd een demper te ontwikkelen voor de grootste vlaggenmast ter wereld die gevestigd is in Azerbeidzjan. Nadat deze opdracht was afgerond, belde een concurrent van het bedrijf uit Azerbeidzjan, een bedrijf uit Saoedi Arabië voor een zelfde soort mast.

De werkplaats van Flow Engineering heeft een beperkte omvang. Voor de ontwikkeling van dempers met een massa groter dan 4 ton schakelt Flow Engineering derden in of



wordt het ontwerp met de klant uitgewerkt zodat zijzelf de ontwerpen kunnen laten vervaardigen.

Eef geeft aan dat de maatschappelijke trend ten aanzien van duurzaamheid een grote rol heeft gespeeld bij de ontwikkeling van de vraag naar dempers bij de klant. De ontwikkelingen in ICT en internet hebben voor een grote naamsbekendheid gezorgd.

10.3 Waarom is het bedrijf succesvol?

Hier volgt het succes van Flow Engineering. Beschreven zijn de kenmerken die het succes van het bedrijf verklaren, en daarmee verbonden de economische en maatschappelijke prestatie(s).

10.3.1 Voorsprong houden door onderzoek

Innovatie komt binnen het bedrijf veelal tot stand in de offertefase. Het moment waarop er aan de tekentafel, d.w.z. de computer,

gewerkt wordt aan een opdracht. De meeste opdrachten worden op maat gemaakt. De klant ontvangt uiteindelijk een (verbeterd) prototype van het product. Daarnaast voert Flow Engineering ook eigen onderzoek uit naar nieuwe producten. Momenteel wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van actieve

massadempers. Dit zijn dempers die direct reageren op de trillingen om daarmee ongewenste trillingen te minimaliseren tot een aanvaardbaar niveau. Tot nu toe waren er alleen passieve dempers die op de trilling van het bouwwerk reageren. Actieve dempers kunnen vooral van belang zijn voor de bouwnijverheid. Momenteel bereikt Nederland langzamerhand de limiet dat voor de hoogte van gebouwen in verhouding tot de bodemgesteldheid toelaatbaar is. Lichtere constructies kunnen uitkomst bieden alleen zijn deze gevoeliger voor turbulentie. Actieve demping kan de overlast van trillingen dan wegnemen.

Onze kracht is ...

meer onderzoek doen dan onze concurrenten om zo de markt zo goed mogelijk te bewerken. We moeten voorop blijven lopen en niet bang zijn dat concurrenten producten nagaan maken, want dan zijn wij al een stap verder.

Volgens Eef zijn dit drie meest belangrijkste innovaties van Flow Engineering:

- De bouw van de passieve dempers;
- De ontwikkeling van actieve demping;
- Tot slot de procesinnovatie wat inhoudt dat er in het proces meer tijd en energie wordt gestoken in de ontwerpfase in plaats van de constructiefase.

10.3.2 Geen schulden bij derden

"Het grootste risico is dat de wind permanent gaat liggen" aldus Eef van den Berg.

Het voornaamste risico in de markt waar Flow Engineering zich in begeeft, is het voorfinancieren van opdrachten. Grote opdrachtgevers hebben veelal de gewoonte om gebruik te maken van de uiterste betalingstermijn. Soms blijft de betaling zo lang uit dat kleine bedrijven hierdoor in de problemen raken. De ondernemer zegt hierover het volgende: "Het MKB is de financier van de economie, we fungeren als bank voor het grootbedrijf zonder dat daar rente tegenover staat. Dat komt omdat we dat nu (nog) uit eigen zak kunnen voorfinancieren."

Flow Engineering heeft momenteel geen schulden bij derden en dat wil Eef graag zo houden. Om te voorkomen dat het bedrijf door de voorfinanciering van opdrachten weinig ruimte heeft om te investeren in innovatie is geprobeerd een ontwikkelsubsidie aan te

vragen. Na veel papierwerk en 1600 euro lichter te zijn, bleek Flow Engineering niet in aanmerking te komen.

10.3.3 *Risico's durven nemen en risicomangement*

Eef is van huis uit een creatieve en oplossingsgerichte denker en een echte ondernemer. Dit probeert hij ook mee te geven aan zijn kinderen. Ondernemen is wat Eef betreft risico's durven nemen. Daarbij is het wel van belang te weten wat de omvang van de kosten ongeveer zullen zijn en in hoeverre deze kosten op te vangen zijn. Verder doet Eef wat hij belooft en durft hij aan de klant aan te geven wanneer een opdracht onhaalbaar is.

Voor de investeringen in innovatie, zoals bij de ontwikkeling van de actieve dempers, worden allereerst de risico's in kaart gebracht. Daarna gaat het bedrijf na in hoeverre deze risico's voor hen aanvaardbaar zijn. In het geval van de actieve dempers is Flow Engineering ervan overtuigd dat dit product een groot succes kan worden. Vooraf is vastgelegd hoeveel het bedrijf voor de ontwikkeling van het product beschikbaar heeft inclusief de kosten voor plaatsing van prototypes.

10.3.4 *Economische en maatschappelijk prestaties*

De beperkte omvang, momenteel bestaat deze uit drie werkenden en één stagiair, van het bedrijf zorgt ervoor dat de omzet fluctueert van jaar tot jaar. Zodra Flow Engineering de actieve dempers gaat verkopen zijn er in ieder geval snel nieuwe medewerkers nodig.

De maatschappelijke prestaties van Flow Engineering zijn in vergelijking met de economische prestaties erg groot. De dempers zorgen namelijk voor een verlenging van de levensduur van bouwwerken met tientallen jaren.

Tot slot is Eef trots op het feit dat zijn twee zoons, waarvan er één nu vast in dienst is en de ander als stagiair bij hem werkt, het bedrijf gaan voortzetten en de continuïteit die op het gebied van innovatieontwikkeling en productie is ingezet, zullen waarborgen.

Als Eef 5 minuten op de stoel van de minister van Economische zaken mocht zitten, dan ...

Zou hij fraude zwaarder straffen en de subsidieprocedures vereenvoudigen. Verder zou hij contact opnemen met de minister van OCW en haar adviseren meer te luisteren naar de behoefte van de arbeidsmarkt, meer technische mannen voor de klas te zetten en minder opleidingen faciliteren waarvan op voorhand bekend is dat er geen vraag naar is.

10.4 **Conclusies**

Flow Engineering is het bedrijf van een ondernemer die zijn kansen inschat en er dan helemaal voor gaat. De ondernemer had geen ondernemingsplan, maar geloofde gewoon in het product. Hij gelooft sterk in het doen van onderzoek voor innovatie om de concurrentie een stap voor te kunnen blijven. Innoveren is voor hem een voorwaarde voor succes en een duurzame ontwikkeling van het bedrijf. Belangrijk bij innovatie is voor hem het maken van een goede risicoanalyse.



11 Slotsom

In de voorgaande hoofdstukken zijn de verhalen van 8 MKB-bedrijven beschreven die ondanks het snelle tempo van veranderingen in de economie en de maatschappij zich staande hebben kunnen houden. Op basis van deze verhalen wordt in dit hoofdstuk ingegaan op zowel de factoren die voor het succes van de bedrijven hebben gezorgd als op de faalfactoren die de ondernemers hebben ervaren.

11.1 Succesfactoren

Persoonlijke drive en lef van de ondernemer

De bevolegenheid van de ondernemer(s) voor het product of de dienst, maar ook over de opzet en koers van hun bedrijf is volgens alle ondernemers uit de casestudies een belangrijke succesfactor. Deze succesvolle ondernemers hebben veelal een persoonlijke (maatschappelijke) overtuiging dat hun product of dienst goed is. Meestal kwam dit voort uit een lange historie die is afgelegd, voordat het product of de dienst de huidige vorm heeft gekregen. De ondernemers hebben moeten 'vechten' voor hun plek in de markt en doen dat nog steeds. Daarvoor hebben de ondernemers ook lef getoond en nog steeds durven deze ondernemers risico's te nemen. Dit betekent dat de ondernemers niet bang zijn om iets nieuws uit te proberen, integendeel dit doen zij met veel zelfvertrouwen. Zij laten zien wat Baum en Locke (§ 2.4) onderzocht en gevonden hebben, namelijk dat houding, competenties en motivatie voorspellers van groei zijn. En dat vooral bij kleinere bedrijven de invloed van de persoon van de ondernemer cruciaal is.

Betrokken en complementaire teams

De drive van de ondernemer is ook terug te zien bij hun personeel. Gemotiveerd personeel is een belangrijk punt dat veel ondernemers aankaarten als succesfactor. Sommige ondernemers geven hun medewerkers daarom de ruimte om te zoeken naar hun 'kracht'. Andere ondernemers gaan verder en er is zelfs een ondernemer die de 'drive' voor het product vertaald heeft in 10 waarden waaraan medewerkers moeten voldoen. Verder geven de ondernemers hun personeel ieder een eigen verantwoordelijkheid en het vertrouwen. Maar nog belangrijker is dat het veelal kleine hechte teams zijn, waarvan de leden complementair zijn aan elkaar en ieder zijn eigen specialisme heeft. De ondernemers uit een aantal casussen kijken expliciet naar de complementaire eigenschappen van hun medewerkers en werken hiernaar toe, zoals de methode van Leonard en Strauss (§ 2.3). Zij zorgen ervoor dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het gezamenlijke product.

Luister naar (klanten)feedback

Goed luisteren naar de signalen uit de omgeving over het (nieuwe) product of de dienst blijken meerdere ondernemers uit de casestudies belangrijk te vinden. Met de omgeving wordt het personeel en de (tussen)leveranciers bedoeld, maar voornamelijk de (potentiele) klanten. De ondernemers met concrete producten maken veelal een testoplage of een brochure van een nieuw idee en leggen dit voor aan potentiële klanten. Hierin is het iteratieve proces van de lean start-up herkenbaar. De bedrijven die diensten leveren, pitchten meestal hun idee en vragen om feedback gedurende het gebruik van de dienst. Luisteren naar de feedback van een klant zorgt volgens deze ondernemers voor draagvlak en reduceert de kans op een verkeerde investering. We zien deze methode van Steven Blanks (§ 2.1) terug bij de verschillende ondernemers uit de casussen.



Innovatie: een continu proces

Innovaties ontstaan bij de meeste onderzochte ondernemers als gevolg van een continu proces waarin ondernemer en/of medewerkers alert zijn op relevante ontwikkelingen en hierop reageren door nieuwe projecten uit te proberen. Onderzoek naar innovaties is bij deze bedrijven een vast onderdeel van het takenpakket van de ondernemer(s) of het voltallige personeel geworden. Door deze continue focus en ambidextrie behouden deze bedrijven een voorsprong op hun concurrenten.

Leren van je fouten

Ondernemen vraagt om flexibiliteit in de bedrijfsvoering. Dit betekent dat ondernemers hun fouten moeten kunnen erkennen om daarvan te leren en daarop te reageren. De ondernemers uit de casestudies geven aan dat ervaringen hun wijzer en succesvoller hebben gemaakt. Ervaringen hebben de ondernemers bijvoorbeeld geleerd bepaalde taken juist niet of wel zelf te doen of om een bepaalde markt juist niet of wel te benaderen. Ook hebben de ervaringen hen inzichten gegeven, die de ondernemers behoeden voor te grote risico's. Sommige ondernemers hebben de ervaringen vertaald naar een strategie voor investeringsbeslissingen. De meeste ondernemers vertrouwen op de eigen kennis en dat van het personeel in combinatie met onderzoeken die voor innovaties worden uitgevoerd. In de casestudie zagen we dat bij verschillende ondernemingen leden van het managementteam of andere medewerkers/partners specifiek belast zijn met innovatie (vooral degene die innovatie in hun genen hebben). De dagelijkse praktijk gaat dan volgens de wijze die Volery, Mueller en Siemens (§ 2.1) beschreven hebben en met ambitextrie aangeduid wordt.

Externe financiering: zo snel mogelijk aflossen!

Voor de financiering maken de ondernemers uit de casestudies nu weinig of geen gebruik van een externe lening. Bij de start hebben de meeste ondernemers wel gebruik moeten maken van externe financiering, maar zodra er voldoende eigen middelen waren, zijn de leningen afgelost. Dit zou volgens de ondernemers voor een deel het succes van hun bedrijf verklaren. Belangrijkste argument is dat een bedrijf dat gefinancierd is uit eigen middelen veel wendbaarder is voor onverwachte ontwikkelingen.

Sociaal ondernemen kan ook economisch

Uit de casestudies is gebleken dat gedreven ondernemers met ervaring en doorzettingsvermogen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een economisch succes kunnen maken. Voorwaarde is wel om het geëigende patroon of de beeldvorming rond sociale ondernemingen te doorbreken en een goede samenwerking met externe partijen te vinden.

11.2 Faalfactoren

Het accent van dit onderzoeksrapport ligt op succesvolle ondernemers in het MKB. Dat wil nog niet zeggen, dat zij gedurende hun ondernemerschap geen fouten hebben gemaakt. In de casestudies is ook gesproken over problemen die in het verleden zijn ervaren en wat de ondernemers daarvan geleerd hebben. Deze problemen hebben bijna allemaal te maken met onwetendheid over de markt bij de start of een gebrek aan een marktstrategie.

De meest voorkomende faalfactoren die de ondernemers uit de casestudies herkennen, zijn:

- Het werken met een ondernemingsplan voor een langere periode. De praktijk is echter weerbarstiger dan het plan op papier, waardoor de gebruikte aannames uit het ondernemingsplan al snel niet meer aansluiten bij de praktijk;
- Het ontbreken van een duidelijke en onderbouwde strategie ten aanzien van de doelgroep voor het te verkopen product of dienst;
- Een beperkt financieel inzicht in de kosten en uitgaven van de diverse producten en/of diensten die een ondernemer aanbiedt. Hierdoor kan je als ondernemer ten onrechte het idee hebben dat een bepaald product of bedrijfsonderdeel beter loopt dan in werkelijkheid het geval is;
- Een beperkt inzicht in de kwaliteit van producten die afgenomen worden van een leverancier.



De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl

Recente Publieksrapportages

A201448	28-01-2016	De gezondheid van vier mkb-typen in 2015
A201447	11-01-2016	Tabellenboek prognoses mkb in 2015 en 2016
A201446	13-01-2016	Trends en hun betekenis voor het MKB
A201445	15-12-2015	Ontwikkeling health indicatoren voor het MKB
A201444	22-11-2015	Naar een nieuwe typologie van mkb-bedrijven
A201443	22-11-2015	Nieuwe bedrijfstypologie mkb. Kern- en performance indicatoren
A201442	15-10-2015	Tabellenboek Krachtige werkgelegenheids groei in MKB in 2015 en 2016
A201440	25-06-2015	De combinatie van werk en zorg: ervaringen van zzp'ers
A201439	01-06-2015	De bijdrage van het MKB aan de Nederlandse economie
A201438	18-05-2015	Aandacht voor het MKB in het bedrijvenbeleid
A201437	20-02-2015	Algemeen beeld van het MKB in 2015
A201436	20-01-2015	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update januari 2015
A201435	19-02-2015	Arbeidspositie van zzp'ers. Zzp-panel: resultaten eerste meting 2014
A201434	09-01-2015	Export- en Importindex MKB - Ontwikkelingen 2008-2012
A201433	06-01-2015	Monitor Inkomens Ondernemers - Editie 2014
A201432	22-12-2014	MKB regionaal bekeken 2014
A201431	02-07-2015	MKB en ontslagrecht - "Vernieuwd ontslagrecht vooral goed voor werknemers", aldus het MKB
A201430	17-12-2014	Topsectoren in beeld - Ontwikkelingen van de innovativiteit van de topsectoren 2012-2014
A201429	11-12-2014	Een innovatieve blik op de toekomst - Verwachtingen van het innovatieve mkb
A201428	11-12-2014	Succesvolle studentbedrijven. Met "kennis" en "kunde" naar "kassa"
A201427	12-11-2014	Innovatie in het MKB
A201426	17-12-2014	Business Angels in Nederland: alive and kicking!
A201425	23-10-2014	MKB-ondernemers en arbeidsbepकर्ten
A201424	27-10-2014	Stemming onder ondernemers in het MKB
A201423	30-09-2014	Kennisstromen in het MKB. Inzicht op basis van een MKB-kennis-input/outputmodel
A201422	15-09-2014	Bedrijfsfinanciering, zo kan het ook - Update 2014
A201421	12-08-2014	MKB: Een belangrijke speler in internationale waardeketens
A201420	27-05-2014	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2014 en 2015
A201419	21-05-2014	De financiële positie van het MKB in 2014 en 2015
A201418	29-07-2014	Beelden van bedrijfscriminaliteit. Empirisch onderzoek op basis van 37 cases
A201417	25-04-2014	Entrepreneurship in the Netherlands, The top sectors
A201416	01-05-2013	Omvang en prestaties van het MKB in de topsectoren
A201415	16-04-2014	Monitor Inkomens Ondernemers Editie 2013
A201414	01-04-2014	Financieringsproblemen in de binnenvaart



A201413	03-04-2014	Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen van zzp'ers, Resultaten zzp-panel meting II 2013
A201412	07-04-2014	Innovatie in de agrarische sector. De verschillende innovatievormen in beeld
A201411	13-03-2014	Bedrijfsoverdrachten in een periode van recessie en vergrijzing
A201410	06-03-2014	Ondernemendheid in de culturele sector
A201409	27-02-2014	Topsectoren in beeld – Beleving van het ondernemingsklimaat - meting voorjaar 2013 -
A201408	18-02-2014	Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2013
A201407	25-02-2014	Inkomens Zelfstandigen 2013
A201406	11-03-2014	Samenwerken bij vernieuwing in de topsectoren
A201405	13-02-2014	Lokale lasten voor bedrijven
A201404	08-02-2014	De effecten van de topsectoren op de bredere economie
A201403	04-02-2014	Wat drijft MKB ondernemers
A201402	20-02-2014	Gebruikersinnovatie in het MKB
A201401	27-02-2014	Topsectoren in beeld. Ontwikkeling van de innovativiteit van de topsectoren in najaar 2012-voorjaar 2013
A201374	14-01-2014	MKB Rating: Smaakt naar meer, onderzoek naar bekendheid en gebruik van ratings door MKB-bedrijven
A201373	07-01-2014	Vertrouwen in eigen bedrijf keldert: ondernemersvertrouwen door de jaren heen
A201372	10-04-2014	Aankomende en opkomende challengers in de topsectoren
A201371	17-3-2014	Samenwerkingskenmerken van challengers in de topsectoren
A201370	19-12-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014
A201369	23-12-2013	Ondernemen in de horecasector 2013
A201368	23-12-2013	Ondernemen in de groothandelsector 2013
A201367	23-12-2013	Ondernemen in de overige dienstverlening 2013
A201366	23-12-2013	Ondernemen in de bouwsector 2013
A201365	23-12-2013	Ondernemen in de transportsector 2013
A201364	23-12-2013	Ondernemen in de autosector 2013
A201363	19-12-2013	Bijdrage van buitenlandse werknemers aan innovatie in het MKB
A201362	23-12-2013	Ondernemen in de zakelijke dienstverlening 2013
A201361	23-12-2013	Ondernemen in de metaalelektro 2013
A201360	23-12-2013	Ondernemen in de voedings- en genotmiddelenindustrie 2013
A201359	23-12-2013	Ondernemen in de detailhandel 2013
A201358	17-12-2013	De grijze ondernemer. Internationale vergelijking van de grijze ondernemer
A201357	11-02-2014	Nulmeting studentbedrijven
A201356	18-03-2014	Toekomst van de maakindustrie. Knowledge based capital!
A201355	10-12-2013	Opleiding en scholing van zzp'ers – Resultaten zzp-panel meting I van 2013
A201354	26-11-2013	Internationale benchmark ondernemerschap 2013. Tabellenboek
A201353	19-11-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update oktober 2013
A201352	28-01-2014	Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt
A201351	21-11-2013	Innovatie en internationalisering in het MKB
A201350	12-11-2013	Innovatie in het MKB, ontwikkelingen in de periode 2002-2013
A201349	31-10-2013	Fulfilment van online verkoop
A201348	15-10-2013	De overheid als klant van het MKB
A201347	26-09-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014

