

Toekomst van de maakindustrie

Knowledge based capital!

Arnoud Muizer – Panteia

Zoetermeer, december 2013



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



ISBN : 978-90-371-9789-1

Rapportnummer: A201356

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

Panteia BV
Bredewater 26
2715 CA Zoetermeer
079 322 22 00
www.panteia.nl

Panteia BV
P.o. box 7001
2701 AA Zoetermeer
The Netherlands
+31 79 322 22 00

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: www.ondernemerschap.nl

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 en doel	5
1.3	Onderzoeksopzet	5
1.4	Leeswijzer	5
2	Belang en ontwikkelingen van de maakindustrie	7
3	Ontwikkelingen op gebied van productieverplaatsing	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Vormt productieverplaatsing een bedreiging?	11
3.3	Waar liggen de kansen, bedreigingen en wat zijn de sterkten en zwakten?	12
3.4	Productieverplaatsing: omvang en trends	13
3.5	Conclusies	21
4	Maakindustrie: de nieuwe motor!	23
4.1	Inleiding	23
4.2	Groeiambitie met voorwaarden	23
4.3	Knowledge based capital en groei	24
4.4	Conclusies	27
5	Casestudies: KBC in de praktijk	29
5.1	Inleiding	29
5.2	Uitkomsten casestudies textielbedrijven	29
5.3	Uitkomsten casestudies parels van Nederlandse maakindustrie	30
5.4	KBC in een jong, succesvol maakbedrijf	34
5.5	Uitkomsten onderzoek Panteia/EIM Topsectoren	35
5.6	Conclusies	36
6	Hoe de vorming van KBC te stimuleren?	39

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

De algemene teneur in Nederland is vaak dat 'we' geen maakindustrie meer hebben. Daarmee is de maakindustrie een ondergeschoven kindje geworden.

In dit rapport wordt duidelijk dat dit een ontorechte constatering is. Nederland beschikt over een zeer interessant palet aan maakbedrijven, die gezamenlijk een belangrijke aandeel hebben in het Bruto Nationaal Product.

In de huidige neerwaartse conjunctuur is zelfs sprake van een groeiend relatief belang van de maakindustrie. Immers, de bouwsector en financiële sector staan onder druk, terwijl de groei van de Nederlandse export drijft op de industrie. In dit rapport gaan we echter nog een stap verder en stellen dat de maakindustrie in de toekomst nog veel belangrijker kan worden voor Nederland.

Voor de verklaring en bepaling van de economische groei van landen kent de OECD een groot belang toe aan Knowledge Based Capital. Doel van deze studie is meer inzicht te krijgen in het belang van de maakindustrie in Nederland en met name in het begrip KBC en het belang daarvan voor de ontwikkeling van de maakindustrie.

1.3 Onderzoeksopzet

Om deze inzichten te verkrijgen zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. In de eerste plaats is een analyse gemaakt van het belang van de maakindustrie op basis van deskresearch en statistieken. Verder zijn gegevens van de 5^e meting van het Topsectorenpanel gebruikt om inzicht te krijgen in omvang van productieverplaatsing en de trends op dit gebied.

Aan de hand van enkele OECD-bronnen is meer inzicht verkregen in het begrip Knowledge Based Capital. De resulterende uitkomsten van deze exercitie zijn langs enkele eerder uitgevoerde casestudies gelegd. Doel daarvan was te bepalen in hoeverre bij succesvolle maakbedrijven ook drivers van KBC terug te vinden zijn en een verklaring voor het succes van deze bedrijven. Uit deze exercitie komen effecten, leerpunten en knelpunten naar voren.

1.4 Leeswijzer

In het navolgende wordt allereerst ingegaan belang van de maakindustrie en de ontwikkelingen daarbinnen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingezoomd op de ontwikkelingen op het gebied van productieverplaatsingen. De maakindustrie als nieuwe motor staat centraal in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 worden vervolgens nog enkele casestudies beschreven van succesvolle maakbedrijven, waarin het belang van Knowledge based Capital in sterke mate naar voren komt. Het rapport wordt afgerond met een hoofdstuk waarin de vraag wordt beantwoord hoe Knowledge Based Capital verder kan worden gestimuleerd.

2 Belang en ontwikkelingen van de maakindustrie

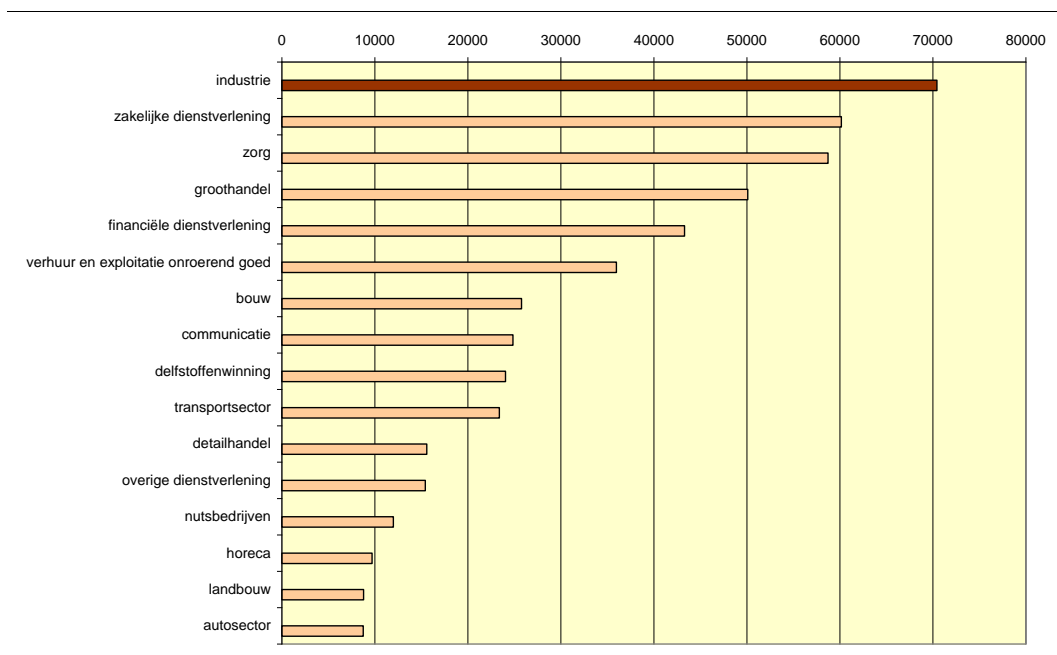
De industriële sector in Nederland telt bijna 50.000 bedrijven en is goed voor een arbeidsvolume van bijna 600.000 arbeidsjaren (circa 800.000 banen), wat neerkomt op een kleine 12% van het totale arbeidsvolume in het bedrijfsleven. De meeste personen in de industriële sector zijn werkzaam in de metaal- en elektrotechnische industrie, gevolgd door de voedings- en genotsmiddelenindustrie en de chemie. Ondanks een daling van dit aandeel is de industrie nog steeds de op één na grootste sector qua arbeidsvolume. Hoewel dit aandeel is gedaald ten gunste van de dienstverlening, is desondanks sprake van een sector met een enorme omvang en een grote uitstraling naar het overige bedrijfsleven. Zo levert één baan in de industrie één tot anderhalve baan op in andere sectoren, bijvoorbeeld in de dienstverlening of de transport. Daarnaast is de industriële export goed voor 55% van de totale export en vormt daarmee de motor van de Nederlandse economie.

Definitie maakindustrie

De (maak)industrie omvat bedrijven die materialen tot nieuwe producten verwerken. Tot de maakindustrie worden de volgende bedrijfstakken gerekend: de voedings- en genotmiddelenindustrie, de textiel- en lederindustrie, de papierindustrie, uitgeverijen en drukkerijen, de aardolie-industrie, de chemische industrie, de rubber- en kunststofindustrie, de basismetalenindustrie, de metaalproductenindustrie, de machine-industrie, de elektrotechnische industrie, de transportmiddelenindustrie, en de hout-, meubel- en overige industrie.

Uit Figuur 1 blijkt dat de industrie met ruim € 70 miljard de belangrijkste sector is in de Nederlandse economie (corresponderend met een aandeel van 14% in het totale bedrijfsleven), de maakindustrie maakt daar met bijna € 50 miljard een belangrijk onderdeel van uit (10%).

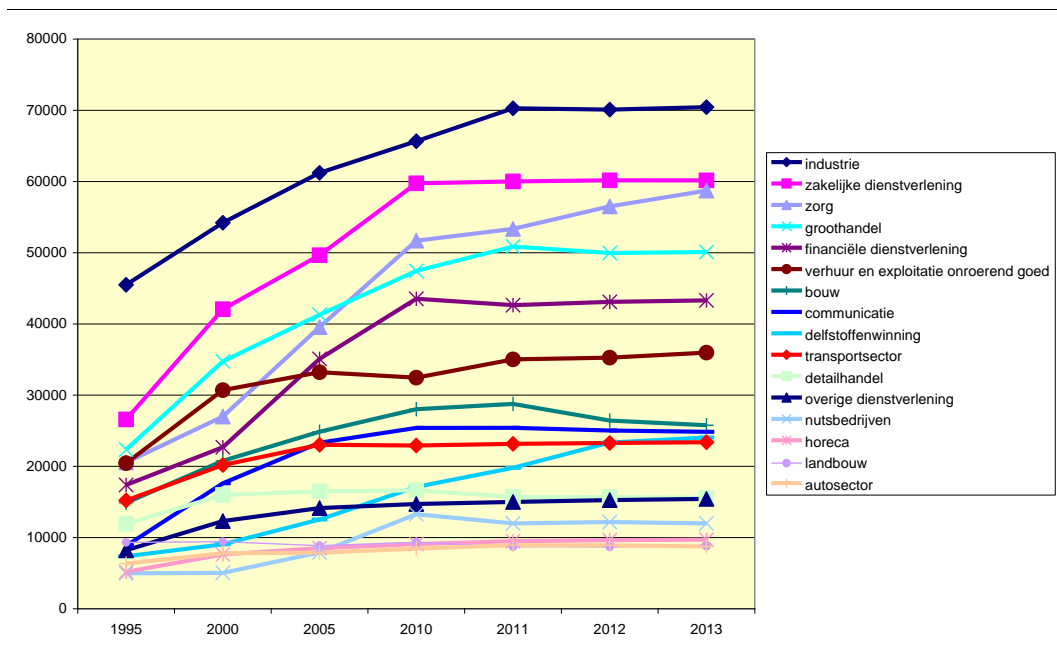
Figuur 1 Bruto toegevoegde waarde tegen basisprijzen, getallen in miljarden (incl. prognoses)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Uit Figuur 2 blijkt dat de industrie in totaliteit zich stabiliseert, evenals de meeste andere sectoren met uitzondering van de zorgsector. De verwachting is echter dat door de huidige laagconjunctuur en krimp in enkele grote sectoren de industrie in relatieve zin belangrijker is geworden.

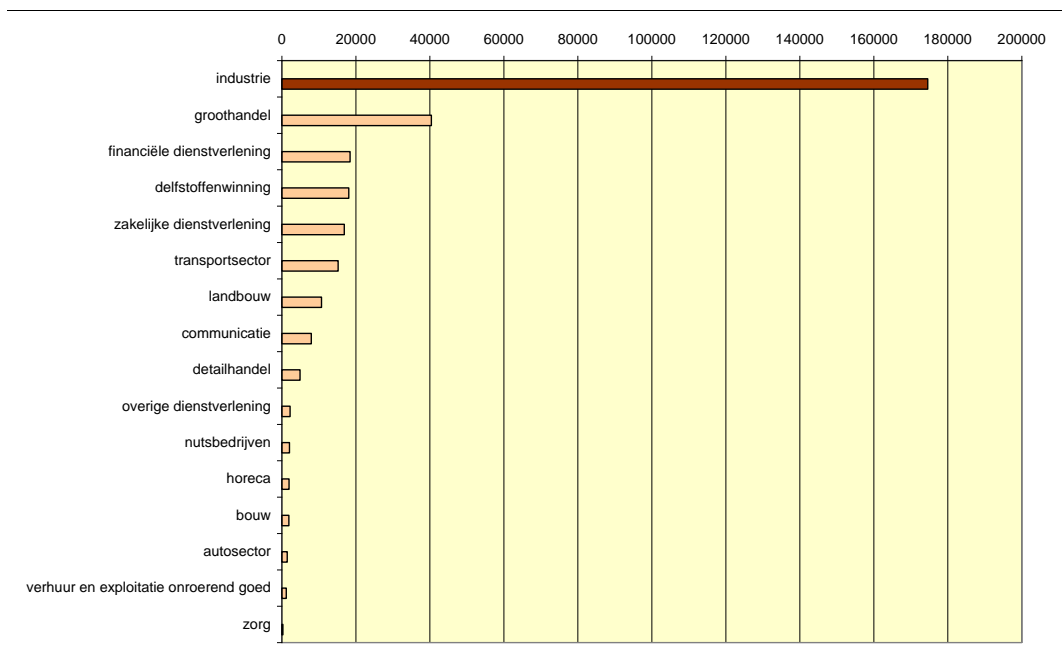
Figuur 2 Bruto toegevoegde waarde tegen basisprijzen, getallen in miljarden (incl. prognoses)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Figuur 3 geeft aan hoe belangrijk de industrie is voor de Nederlandse export. De industrie is goed voor 55% van de afzet in het buitenland.

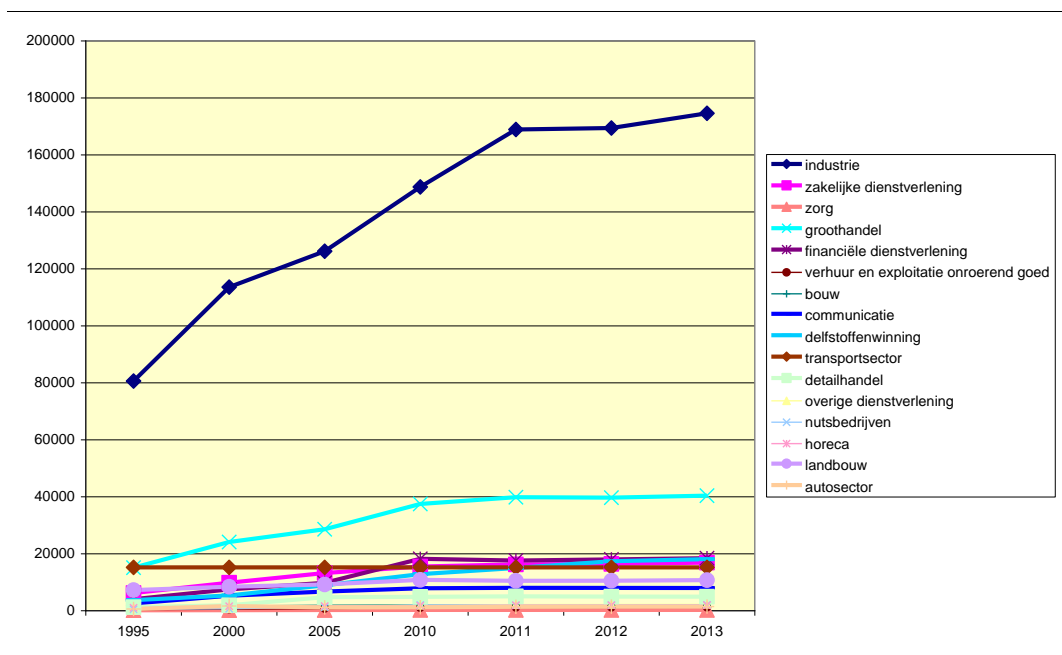
Figuur 3 Afzet buitenland (waarde in miljoenen €) (incl. prognoses)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Uit Figuur 4 blijkt de stijgende lijn in de exportontwikkeling van de industrie. De verwachting is dat deze stijging zich ondanks de laagconjunctuur zal voortzetten door de aantrekkende wereldhandel. De industrie vormt daarmee de drijvende kracht van de Nederlandse economie.

Figuur 4 Afzet buitenland (waarde in miljoenen €)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

3 Ontwikkelingen op gebied van productieverplaatsing

3.1 Inleiding

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar de verplaatsing van productiefaciliteiten naar het buitenland. Deze ontwikkeling, die inderdaad heeft plaatsgevonden en nog steeds plaatsvindt, vormt vermoedelijk de reden achter de slogan dat van de Nederlandse industrie niets meer over zou zijn.

Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat dit laatste in ieder geval niet aan de orde is. Het belang van de Nederlandse maakindustrie is nog steeds groot, ondanks of misschien wel dankzij de verplaatsing van productie naar lagelonenlanden. In dit hoofdstuk wordt allereerst gekeken in hoeverre inderdaad sprake is van productieverplaatsing en of dit tot problemen leidt. Vervolgens wordt ingegaan op de ontwikkelingen die de industrie mogelijk kunnen bedreigen.

3.2 Vormt productieverplaatsing een bedreiging?

SEO Economisch onderzoek heeft recent een update gemaakt van een studie naar de verplaatsing van de Nederlandse industrie¹.

SEO maakt daarvoor net als in de eerste studie van 2004 gebruik van de ontwikkelingen in de Directe Buitenlandse Investeringen (DBI). DBI bestaan uit een instroomcomponent (DBI door andere landen in Nederland) en een uitstroomcomponent (Nederlandse bedrijven die in het buitenland investeren). De uitstroom minus de instroom is de netto uitstroom. Een positieve netto uitstroom betekent dat in dat jaar Nederlandse bedrijven meer in het buitenland investeerden dan dat er door buitenlandse bedrijven in Nederland werd geïnvesteerd. Als het eerste zou staan voor een afname van bedrijvigheid, werkgelegenheid et cetera in Nederland en het tweede voor een toename, dan zou Nederland netto minder werkgelegenheid et cetera krijgen door buitenlandse investeerders dan dat het verliest door eigen investeringen in het buitenland. Bij de data met betrekking tot directe buitenlandse investeringen (DBI) dient bedacht te worden dat het niet alleen over verplaatsingen gaat, maar ook over uitbreidingen van activiteiten.

Hoewel het meten van productieverplaatsing met DBI niet goed is aan te tonen, wordt in de studie het beeld van massale Nederlandse investeringen in Midden- en Oost-Europa of Azië cijfermatig niet ondersteund. Hoewel er over de beschouwde periode 1991-2011 sprake lijkt te zijn van een licht positieve trend in netto uitgaande DBI-stromen, betreft dit in 2011 nog geen 2% van het BBP en vindt het merendeel van investeringen niet specifiek in MOE- of BRIC-landen plaats. Kostenvoordelen en toegang tot markten zijn nog steeds belangrijke motieven voor verplaatsing. De crisis verlaagt zowel instroom, uitstroom als netto uitstroom van investeringen.

In de SEO-studie wordt verder geconstateerd dat de toegevoegde waarde van de industrie toeneemt, terwijl de werkgelegenheid afneemt. Dit duidt eerder op productiviteitstoenames en verschuivende consumptiepatronen, dan op problemen door bedrijfsverplaatsingen. In 2004 is geconcludeerd dat problemen als gevolg van bedrijfs-

¹ Hof, Bert en Ward Rougoor (2012), *Verplaatsing van de industrie: update 2012*, SEO Economisch Onderzoek in opdracht van SIC, Amsterdam.

verplaatsingen pas ontstaan wanneer werknemers geen nieuwe baan kunnen vinden, waarbij de geïdentificeerde voorwaarden voor het vinden van nieuwe banen worden gevormd door een flexibele arbeidsmarkt, het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden en het benutten van comparatieve voordelen. Er is geen reden om hier anno 2012 anders tegenaan te kijken volgens SEO. Het investeringsklimaat, de beroepsbevolking en de arbeidsmarkt scoren ook internationaal goed. Verbeterpunten liggen op het gebied van beleidszekerheid en het creëren van een level playing field, aandacht voor R&D, technisch geschoolde arbeid, valorisatie van kennis en een arbeidsmarkt met de juiste mate van flexibiliteit.

SEO constateert verder op basis van literatuurstudie dat kostenvoordelen en toegang tot markten nog steeds belangrijke motieven zijn voor verplaatsing. De cijfers duiden op een blijvende trend van internationalisering, waarin de Nederlandse industrie er kennelijk in slaagt zich te handhaven met minder mensen en hogere toegevoegde waarde. De vraag is welke ontwikkelingen hier de oorzaak van zijn en welke aspecten daarvoor nodig zijn om de maakindustrie te behouden en verder te versterken.

3.3 Waar liggen de kansen, bedreigingen en wat zijn de sterkten en zwakten?

In een publicatie van de Rabobank² is uitgebreid ingegaan op de kansen en bedreigingen die op de Nederlandse industrie afkomen. In de studie wordt geconcludeerd dat de Nederlandse industrie zich continu moet blijven ontwikkelen om het hoofd te bieden aan groeiende concurrentie en nieuwe uitdagingen. Voorbeelden hiervan zijn grondstoffenschaarste, de ontwikkeling van het aantal koopkrachtige consumenten in West-Europa en het vinden van gekwalificeerd personeel. Innovatie is de sleutel voor de Nederlandse industrie om haar concurrentiekracht op peil te houden.

Een goede marktpositie komt de Nederlandse industrie niet aanwaaien. Iedere dag wordt hiervoor een strijd geleverd met voortdurend heviger wordende internationale concurrentie. Hierbij nemen niet alleen steeds meer partijen deel aan het internationale krachtenspel (denk aan bedrijven uit landen als China, India en Brazilië). Ook worden de voordelen van landen, regio's en zelfs individuele bedrijven steeds scherper tegen elkaar uitgespeeld. Dit vraagt om alertheid, scherpere en zelfbewustzijn bij industriële ondernemers, waarbij focus en strategie belangrijke thema's zijn.

DHV³ voegt daar in een studie ook aanpassingsvermogen als belangrijk thema aan toe. In een SWOT-analyse van dit bedrijf worden de hoge productiviteit, de kennisintensiteit en de sterke exportoriëntatie als sterke punten beschouwd. Het tekort aan technisch opgeleiden, het ontbreken van een level playing field rond duurzaamheid en regelgeving en de achterblijvende private investeringen in R&D worden als zwakke punten gezien. Volgens de SEO-studie liggen aandachtspunten voor een behoud en een verdere versterking van de concurrentiekracht op het gebied van beleidszekerheid en het creëren van een level playing field, aandacht voor R&D, technisch geschoolde arbeid, valorisatie van kennis en een arbeidsmarkt met de juiste mate van flexibiliteit.

Men is het er verder over eens dat een belangrijk deel van de groei de komende decennia in Azië, Oost-Europa en Latijns-Amerika zal plaatsvinden. Vooral daar zal het

² Rabobank Cijfers & Trends, *Beter en sneller innoveren in de maakindustrie, strategische visie industrie*, 2011.

³ DHV, *Toekomst van de industrie, perspectieven voor de Nederlandse industrie*, Amersfoort.

aantal koopkrachtige consumenten sterk toenemen. Dat betekent dat in deze zogenaamde emerging markets (BRICS-landen) groeikansen liggen. OEM'ers* als Philips, AkzoNobel en Siemens anticiperen daarop en ook de toeleverketen zal mede hierdoor steeds verder internationaliseren. Volgens DHV liggen er verder kansen op het gebied van zorg (de groeiende seniorenmarkt) en op het gebied van verduurzaming en bio-based economy. Belangrijke bedreigingen die DHV signaleert, zijn de schaarste aan natuurlijke hulpbronnen, het uiteenvallen van de Europese Unie en de regelgeving.

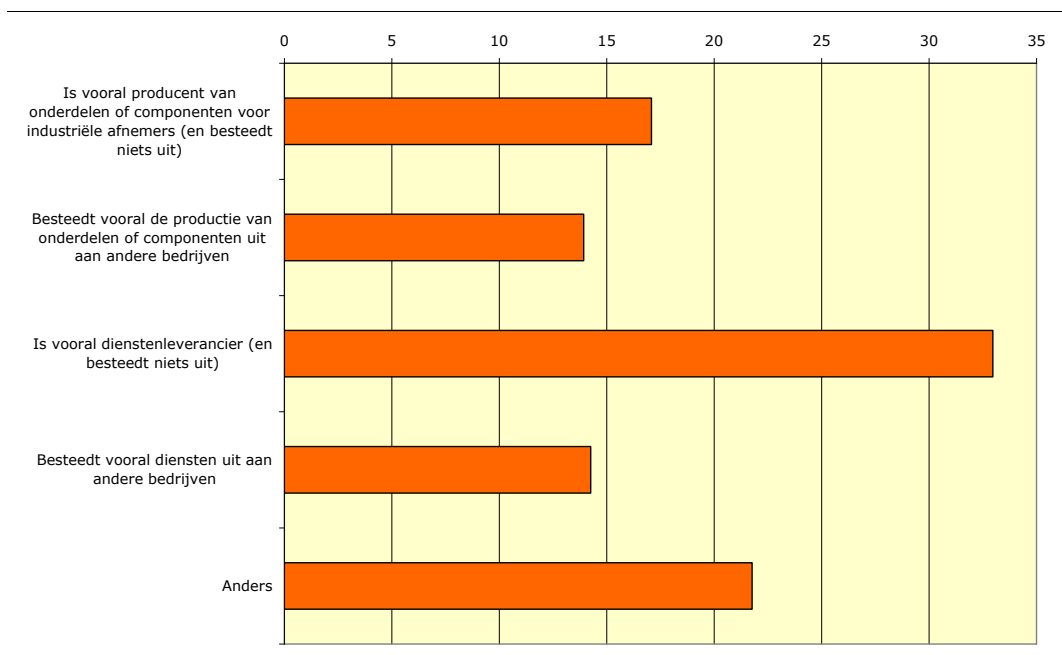
Bedrijven die zich blijven richten op relatief volwassen markten als West-Europa zien dat dezelfde 'koek' (het aantal koopkrachtige consumenten neemt niet of nauwelijks toe) met steeds meer partijen moet worden gedeeld. Onderscheidend vermogen en innovatiekracht zijn dan van cruciaal belang om niet in een prijzenslag in zogenaamde volumemarkten te geraken. Innovaties zijn ook belangrijk om aan de snel wisselende wensen van consumenten(-generaties) tegemoet te komen. Hierdoor en door de snelle veranderingen in techniek worden de levenscycli van producten en processen steeds korter. Voor het individuele bedrijf betekent dit op z'n minst blijven in de markt, maar liever nog vooruitlopen. Ook andere uitdagingen dienen zich aan. Denk aan de toenemende grondstoffenschaarste. Hierbij is niet alleen de stijgende prijs van grondstoffen een zorg, maar ook de toegang tot deze grondstoffen.

3.4 Productieverplaatsing: omvang en trends

In de 5^e meting van het Topsectorenpanel heeft Panteia/EIM een aantal vragen gesteld over toeleveren, uitbesteden en productieverplaatsing. Met deze vraagstelling is deels ook een vergelijking te maken met de uitkomsten van een studie uit 2006 onder toeleveranciers in het MKB. Daarmee kunnen ook enkele ontwikkelingen in beeld worden gebracht.

In Figuur 5 zijn de respondenten ingedeeld in verschillende categorieën. Gevraagd is welke uitspraak op hen het meest van toepassing is. Een derde van de bedrijven ziet zichzelf vooral als dienstenleverancier die niets uitbesteedt. De groep industriële uitbesteders maakt 14% uit van de totale steekproef. Ook circa 14% besteedt diensten uit aan andere bedrijven. De categorie 'Anders' bevat veel bedrijven die in andere sectoren dan de industriële of dienstensector actief zijn of die een combinatie bieden van diensten en industriële producten.

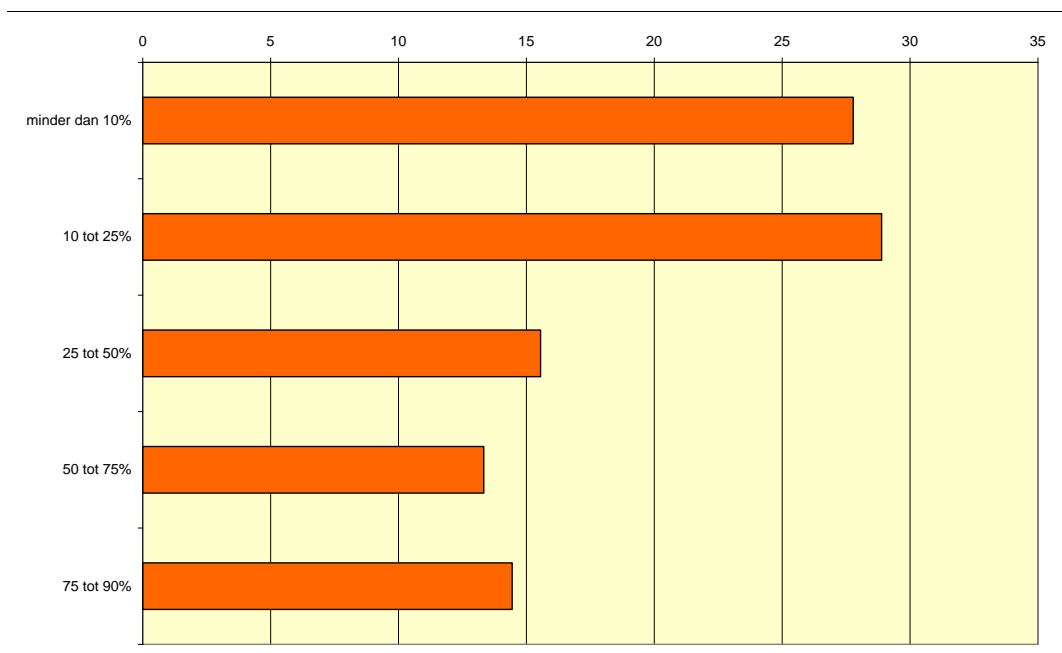
Figuur 5 Categorisering van bedrijven in steekproef (N=919)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

In totaal besteedt 28% productie of diensten uit, waarvan 40% dit onder andere doet aan bedrijven in het buitenland. Het merendeel van de bedrijven in de steekproef (57%) besteedt echter minder dan 25% van de totale inkoopwaarde uit in het buitenland. Zie Figuur 6.

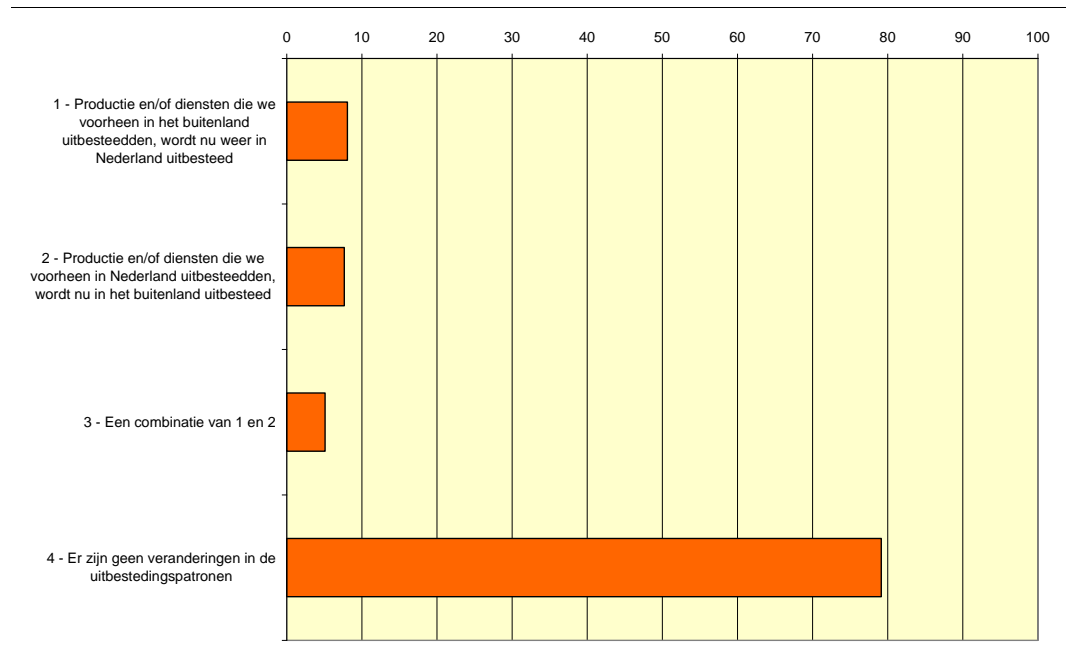
Figuur 6 Aandeel in percentage van de inkoopwaarde dat in het buitenland wordt uitbesteed, alleen bedrijven die in het buitenland productie of diensten uitbesteden (N=90)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Aan alle uitbesteders in de topsectoren zijn vervolgens enkele uitspraken voorgelegd. Zie Figuur 7. Hieruit blijkt dat bij een kleine 80% van alle uitbesteders geen veranderingen zijn geweest in de uitbestedingspatronen. De overige 20% geeft aan dat wel degelijk sprake is van een verschuiving in deze patronen. Zo besteedt 13% van alle uitbesteders productie en/of diensten die voorheen in het buitenland werden uitbesteed nu weer in Nederland uit. Eenzelfde percentage geeft aan dat sprake is van een omgekeerde beweging.

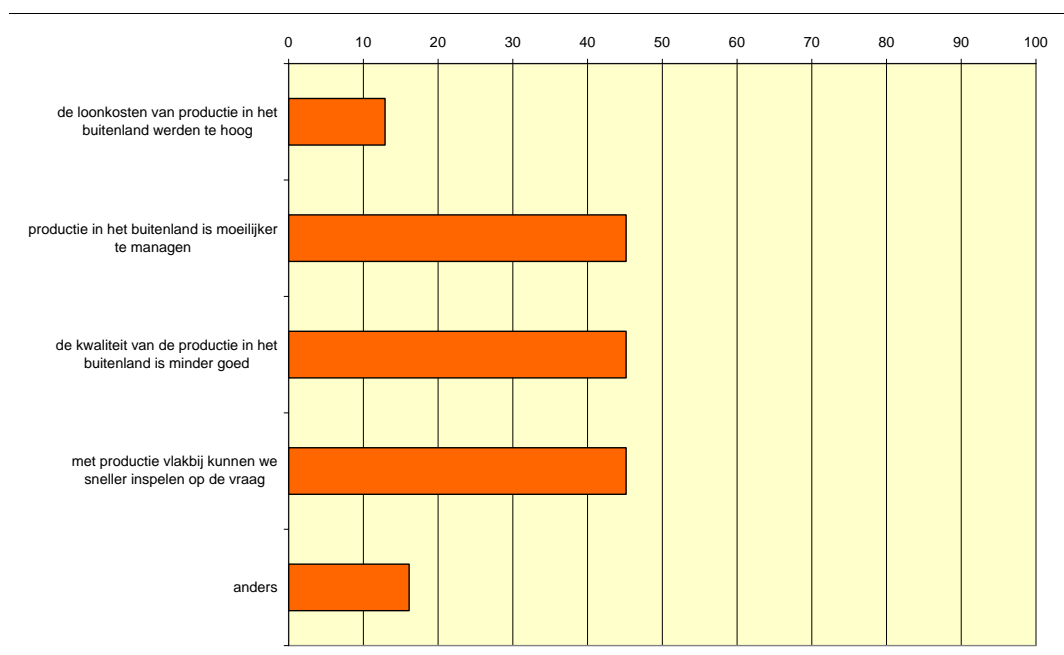
Figuur 7 Uitspraken met betrekking tot uitbesteding, alleen voorgelegd aan bedrijven die uitbesteden (N=235)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Aan de uitbesteders die productie uit het buitenland hebben terugverplaatst, is gevraagd naar de redenen waarom zij dit gedaan hebben. De belangrijkste redenen hebben te maken met het managen van productie, de kwaliteit en het sneller kunnen inspelen op de vraag bij productie dichtbij. Stijgende loonkosten in het buitenland worden veel minder vaak als reden genoemd (13%). Andere genoemde redenen hebben te maken met de concentratie van kennis in Nederland, de prijzen en de gunfactor.

Figuur 8 Redenen terughalen productie door uitbesteders, in percentage van uitbesteders die productie hebben terugverplaatst naar Nederland (meerdere antwoorden mogelijk) (N=31)

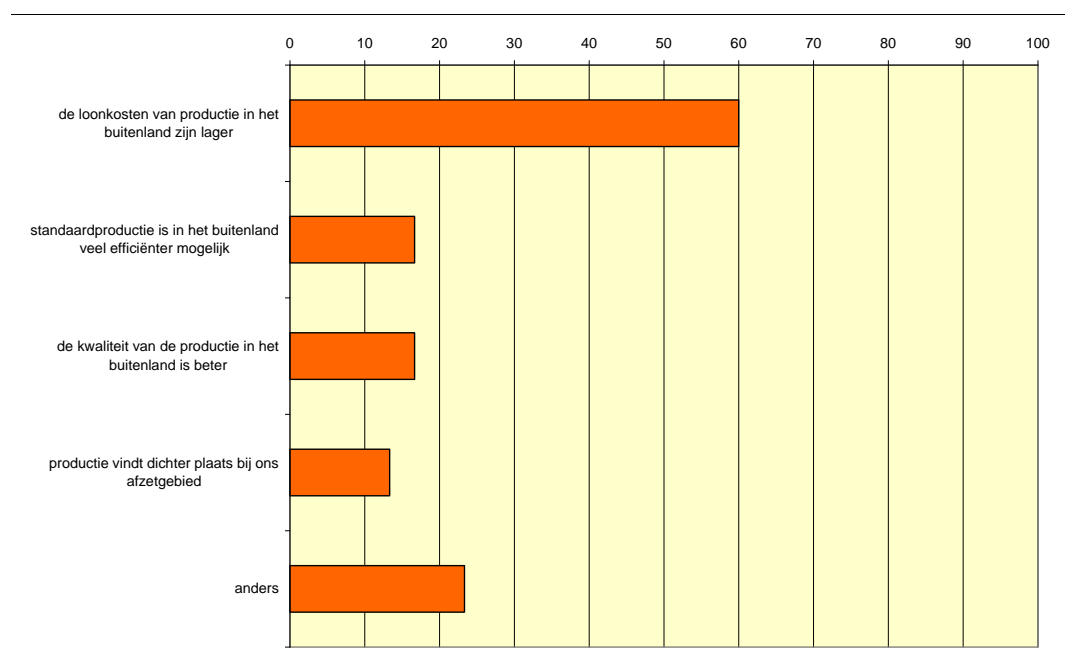


Bron: Panteia/EIM, 2013.

Lagere loonkosten in het buitenland vormen de belangrijkste reden voor het verplaatsen van productie naar het buitenland. De kwaliteit van de productie en de mogelijkheden voor het onderbrengen van standaardproductie in het buitenland vormen op afstand als motieven: beiden door 17% genoemd.

Andere redenen hebben vooral te maken met lagere kosten en prijzen in het algemeen en daarnaast met de beschikbaarheid van technisch personeel, het gemakkelijker realiseren van innovaties in het productieproces, en dichterbij zitten van de leverancier van componenten.

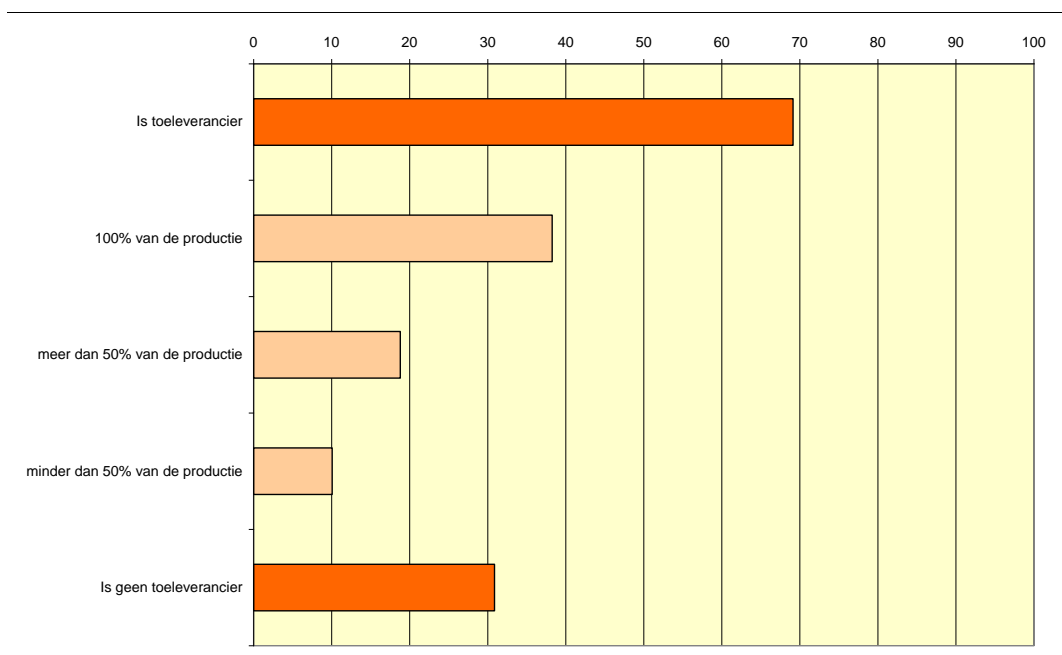
Figuur 9 Redenen verplaatsen productie naar het buitenland, in percentage van uitbesteders die productie hebben verplaatst naar het buitenland (meerdere antwoorden mogelijk) (N=30)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Aan de producenten van componenten en onderdelen die aangeven zelf niets uit te besteden is gevraagd of zij onderdelen of componenten maken op specificatie van industriële afnemers voor toepassing in hun producten. Is dit wel het geval dan worden zij gerekend tot de toeleveranciers. In Figuur 10 wordt duidelijk dat een kleine 70% in de steekproef tot deze groep kan worden gerekend. Voor 38% (55% van alle toeleveranciers) geldt dat zij alleen maar op specificatie produceren.

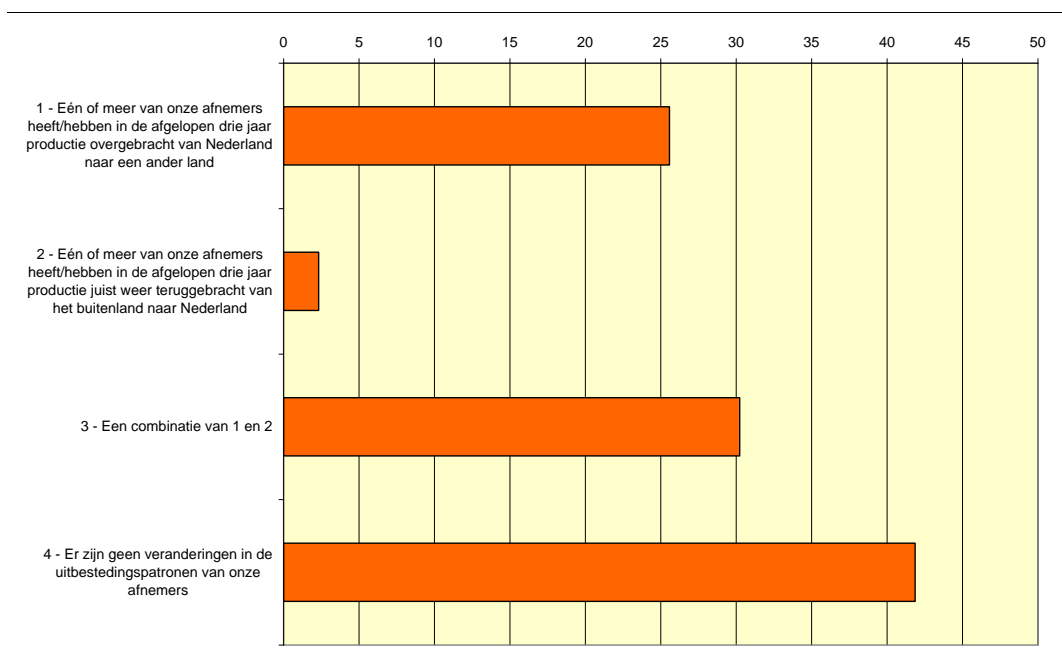
Figuur 10 Aandeel van toeleveranciers en bijbehorende omzet onder producenten van componenten en onderdelen, in percentage (N=149)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Ruim twee derde van de toeleveranciers heeft in de afgelopen drie jaar geen veranderingen waargenomen in de uitbestedingspatronen van hun afnemers, zoals blijkt uit Figuur 11. Een ruime meerderheid (55%) heeft bij hun afnemers echter wel een verplaatsing vastgesteld van productie naar het buitenland.

Figuur 11 Uitspraken met betrekking tot uitbesteding door afnemers, in percentage van alle toeleveranciers (N=86)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

Bij 31% van de toeleveranciers heeft de verplaatsing van productie door hun afnemers gevolgen gehad voor de eigen omzet. In ongeveer de helft van de gevallen waarbij sprake is van omzetverlies (17% van alle toeleveranciers) gaat het om een verlies van minder dan 10%.

In een studie van EIM uit 2006⁴ zijn dezelfde vragen gesteld. Het blijkt dat in 2013 minder toeleveranciers afnemers productie naar het buitenland hebben zien verplaatsen: 56% in 2013 versus 61% in 2006. Ook de fractie bedrijven dat omzetverlies heeft geleden als gevolg van productieverplaatsing door afnemers is afgenomen: van 38% in 2006 naar 30% in 2013. Zie Tabel 1.

⁴ Braaksma, R.M. (2006), *Productieverplaatsing en toeleveren, gevolgen van productieverplaatsing voor toeleveranciers in het MKB*, Programma MKB en Ondernemerschap, EIM, Zoetermeer.

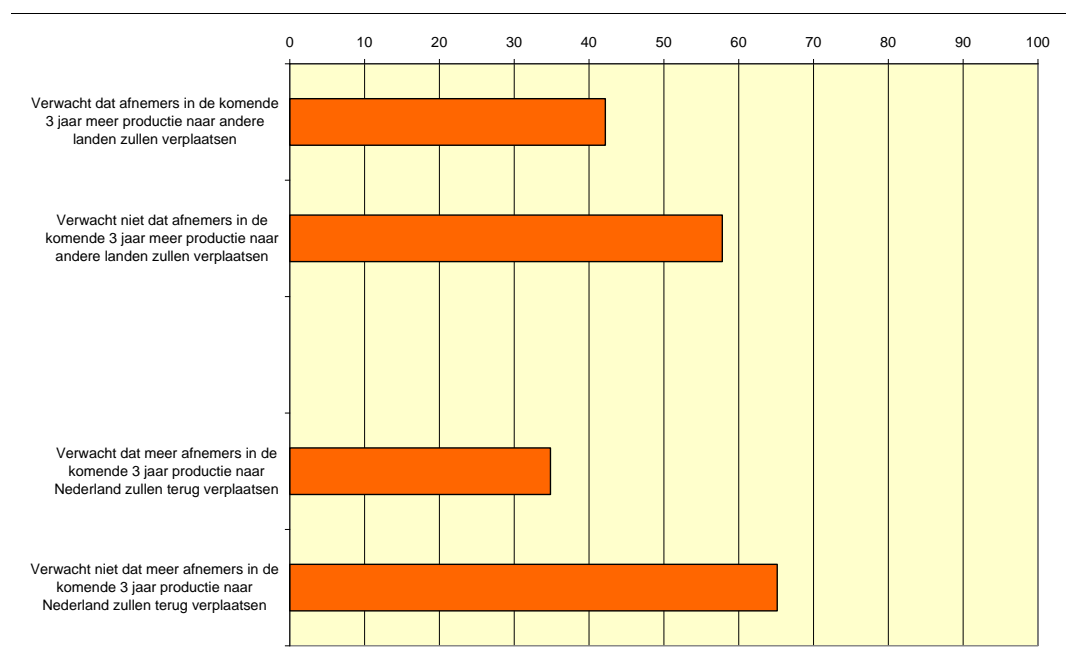
Tabel 1 Productieverplaatsing naar het buitenland door afnemers, in percentage van alle toeleveranciers (N=400 in 2006, N=85 in 2013)

	2006	2013
Géén productieverplaatsing naar het buitenland door afnemers	39	44
Wél productieverplaatsing naar het buitenland door afnemers, maar daardoor geen omzetverlies geleden	23	26
Wél productieverplaatsing naar het buitenland door afnemers en daardoor omzetverlies geleden	38	30
- Omzetverlies minder dan 10%	15	17
- Omzetverlies van 10-25%	14	11
- Omzetverlies van 25-50%	6	1
- Omzetverlies van 50% of meer	3	1

Bron: Panteia/EIM, 2006 en 2013.

Het merendeel van de toeleveranciers (58%) verwacht ook geen verdere productieverplaatsing van afnemers naar het buitenland. Zie Figuur 12. In 2006 was dit percentage nog 48%. Destijds verwachtte 52% nog een verdere verplaatsing van productie naar het buitenland bij afnemers. Met deze uitkomsten lijkt de productieverplaatsing naar het buitenland wat over de top te zijn, hoewel de percentages nog hoog blijven.

Figuur 12 Verwachtingen met betrekking tot productieverplaatsing van afnemers

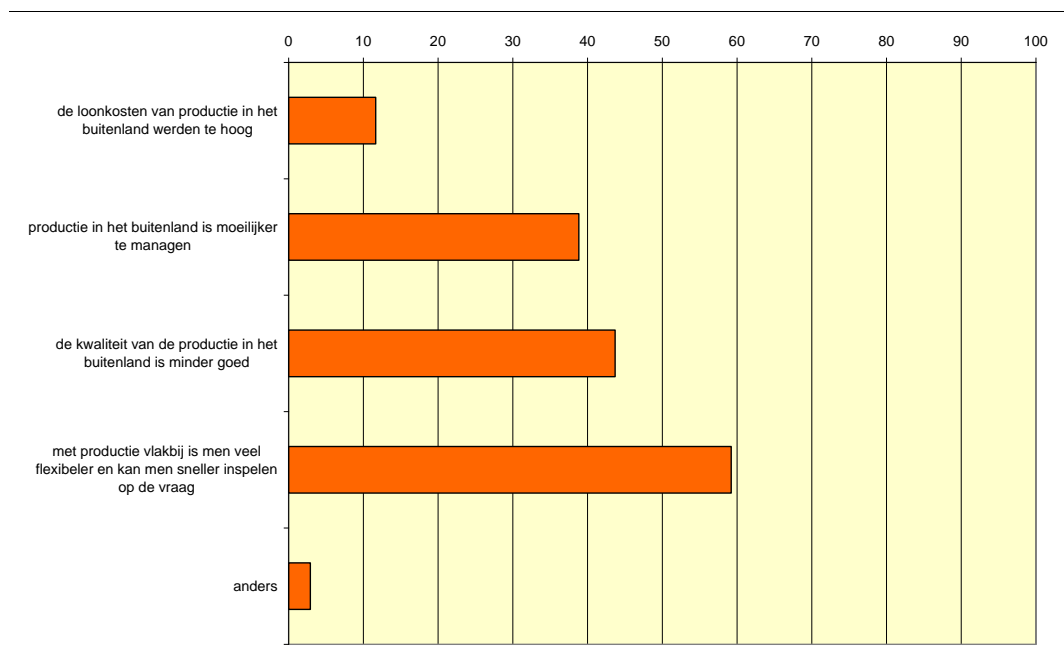


Bron: Panteia/EIM, 2013.

Twee derde van de toeleveranciers verwacht overigens ook niet dat meer afnemers in de komende drie jaar productie naar Nederland zullen terugverplaatsen. Zie Figuur 13. Het totaal aantal productieverplaatsingen zal dan ook waarschijnlijk wat afnemen. Volgens de toeleveranciers vormt een grotere flexibiliteit en het sneller kunnen inspelen op de vraag de belangrijkste reden voor hun afnemers om productie terug te ver-

plaatsen naar Nederland. Bijna 60% noemt deze reden, gevolgd door de aspecten kwaliteit en management (door respectievelijk 43% en 39% genoemd). Deze percentages liggen duidelijk hoger dan bij de antwoorden op dezelfde vraag die ook aan aanbesteders is gesteld (zie Figuur 8).

Figuur 13 Redenen waarom afnemers volgens toeleveranciers hun productie terugverplaatsen naar Nederland (meerdere antwoorden mogelijk) (N=103)



Bron: Panteia/EIM, 2013.

3.5 Conclusies

Volgens SEO is er geen sprake van een massale productieverplaatsing en neemt de arbeidsproductiviteit behoorlijk toe in de maakindustrie, waardoor de concurrentiekracht sterk blijft.

De resultaten van de enquête van Panteia/EIM onderschrijven de conclusie van SEO dat geen sprake is van massale productieverplaatsing, ook niet terug naar Nederland. Productieverplaatsingen nemen zelfs af, een trend die zich volgens de verwachtingen en bij vergelijking met de resultaten van een studie uit 2006 waarschijnlijk ook zal doorzetten in de komende jaren.

Volgens de Rabopublicatie komt de lat in de maakindustrie alleen maar hoger te liggen. Desondanks zijn de vooruitzichten voor de Nederlandse industrie positief volgens de Rabobank. Een studie van DHV onderschrijft dit; innovatie, strategie, focus en aanpassingsvermogen vormen de sleutel tot succes. Nederlandse bedrijven laten zien over veel aanpassingsvermogen en veerkracht te beschikken. In het algemeen weet men de concurrentie goed te pareren met kennis en samenwerking, door het benaderen van nichemarkten, en met efficiënte productie. Steeds meer bedrijven zien in innovatie een must om zich te kunnen profileren in opkomende markten en te onderscheiden van branchegenoten in relatief volwassen of verzadigde markten.

Op basis van de enquêteresultaten kan verder worden geconcludeerd dat de redenen om productie naar Nederland terug te verplaatsen vrijwel allemaal te maken hebben met het terugwinnen van de regie en controle over de productie.

4 Maakindustrie: de nieuwe motor!

4.1 Inleiding

Steeds meer landen richten zich actief op het aantrekken en behouden van maakindustrie. Het vormt een fundament onder de economie en er liggen grote marktkansen, zowel geografisch (Azië, Oost-Europa, Latijns-Amerika) als thematisch (energie, gezondheid, mobiliteit). Nederland kent een sterke uitgangspositie en 'culturele' kwaliteiten om een grotere rol te spelen in de technologische industrie en daarbij past een uitdagende ambitie.

Door de recente economische ontwikkelingen zou zelfs kunnen worden gesteld dat de industrie alleen nog maar belangrijker wordt. De bouwsector ervaart een enorme krimp door de ingezakte huizen- en kantorenmarkt. Daarnaast staat de financiële sector behoorlijk onder druk door de economische crisis. Tegelijkertijd zien we dat de industriële sector een van de belangrijkste pijlers is in de export. In relatieve zin wordt de industrie dus belangrijker door deze ontwikkelingen. De vraag is of de Nederlandse maakindustrie ook op de lange termijn een belangrijke motor van de economie zal blijven, of wellicht nog belangrijker zal kunnen worden, en wat daarvoor nodig is.

In een rapport van ING⁵ wordt in lijn met deze gedachte een groeiambitie voor de maakindustrie neergelegd. In paragraaf 4.2 wordt hier nader op ingegaan. Vervolgens wordt in 4.3 uitgebreid ingegaan op het begrip Knowledge Based Capital, wat de sleutel zou kunnen zijn voor een verdere versterking van de maakindustrie.

4.2 Groeiambitie met voorwaarden

In de studie van ING wordt gesteld dat, in lijn met de uitkomsten van hoofdstuk 3, Nederland sterke ketens kent in de technologische maakindustrie, met internationale verbindingen. Deze ketens zijn een bron van innovatie, directe en indirecte werkgelegenheid en dragen met een hoog exportaandeel sterk bij aan de kracht van de Nederlandse economie. ING stelt verder dat economische kansen en maatschappelijke uitdagingen de komende decennia hand in hand gaan. Vraagstukken op het vlak van duurzaamheid (energie en grondstoffen), gezondheid & zorg en mobiliteit spelen mondiaal en vragen hoogtechnologische, multidisciplinaire oplossingen. De niet-hiërarchische cultuur in Nederland stuwt ideeënvorming, creativiteit en ontwerpverbeteringen, die noodzakelijk zijn bij de ontwikkeling van complexe hoogtechnologische producten (machines). Gezien de sterke uitgangspositie en groeikansen ligt er volgens de ING een uitdagende, maar reële ambitie voor de maakindustrie. De toegevoegde waarde verdubbelt dan ruim van € 23 miljard in 2010 naar € 47 miljard in 2030.

Volgens het rapport van ING gelden er verschillende voorwaarden om deze groeiambitie waar te maken. De vier belangrijkste zijn:

- Aanbod van excellent personeel: op dit moment is sprake van een gap tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De gap moet worden weggenomen door aandacht voor vrouwen en kinderen en voor een duurzame inzetbaarheid en soepele arbeidsmigratie;

⁵ Witteveen, J. (2012), My Industry 2030, Nederland gaat het maken, van ambitie naar realisatie, ING.

- Topkwaliteit van onderzoek en ontwikkeling: R&D en innovatie zijn van onschatbare waarde. Er moet worden geïnvesteerd in research bij kennisinstellingen, development bij bedrijven, met interactie tussen deze partijen. Verder is er een noodzaak tot samenwerking tussen kennisinstellingen en MKB met het doel om tot meer kennisvalorisatie te komen. Verder moeten ook de publieke R&D-uitgaven minimaal op niveau blijven.
- Flexibilisering van de bedrijfsvoering: van belang is dat bedrijven en ketens zich snel kunnen aanpassen aan de snelle veranderingen in de omgeving. Dat betekent flexibiliteit in bedrijf, keten en bij stakeholders. Daarnaast is een flexibilisering van de personeelsinzet van belang om de kostenstructuur zo variabel mogelijk te houden.
- Toegang tot grondstoffen: (controle op de) toegang tot grondstoffen is van cruciaal belang om te kunnen blijven produceren. China en andere landen zijn druk bezig om strategische posities te verwerven in verschillende grondstofmarkten. Het is van belang dat Nederlandse bedrijven hun grondstoffenstrategie bepalen. Vragen nieuwe technologieën om meer grondstoffen, zijn deze beschikbaar en toegankelijk in de komende decennia of zijn er manieren om het grondstoffengebruik te reduceren, materialen te hergebruiken of alternatieve materialen te ontwikkelen en te gebruiken.

4.3 Knowledge based capital en groei

In recente publicaties zet de OECD sterk in op de knowledge based capital (KBC)⁶. Investerings en groei in de OECD-economieën worden volgens de OECD in toenemende mate gedreven door KBC, dat vooral ook tot zijn recht komt in de industrie. Een groei van de maakindustrie zou dan ook vooral gebaseerd moeten zijn op een grotere inzet op KBC.

Kenmerken

Op kennis gebaseerd kapitaal (KBC) bestaat uit een scala van activa. Deze activa creëren toekomstige voordelen, maar, in tegenstelling tot machines, uitrusting, voertuigen en structuren, manifesteren zij zich niet in fysieke of financiële zin. Deze niet tastbare vorm van kapitaal kan in drie soorten worden onderverdeeld:

- geautomatiseerde informatie (software, databases, complexe systeemintegratie);
- intellectueel eigendom (octrooien, auteursrechten, ontwerpen, handelsmerken, toegang tot basisvoorzieningen R&D), en
- economische competenties (met inbegrip van de merkwaarde, marketing, bedrijfs-specifiek menselijk kapitaal, netwerken van mensen en instellingen, organisatorische knowhow, en aspecten van reclame en marketing).

Design vormt een van de belangrijkste immateriële activa. De waarde van design heeft niet alleen betrekking op de visuele verschijning, stijl of mode, maar ook op gebruiksgemak, functionaliteiten en customer experience. Goed design verklaart bijvoorbeeld de populariteit van sommige internetzoekmachines boven andere, en het succes van een aantal sociale netwerksites. Natuurlijk blijven een stijlvol uiterlijk en een aantal fysieke eigenschappen belangrijke aspecten voor een breed scala aan bedrijven, waaronder een aantal traditionele. In Italië bijvoorbeeld blijft de meubelindustrie, die vooral uit kleine en middelgrote bedrijven bestaat bloeien, grotendeels

⁶ Zie o.a. OECD (2012), *New Sources of Growth, Knowledge-Based Capital Driving Investment and Productivity in the 21st Century*, Parijs.

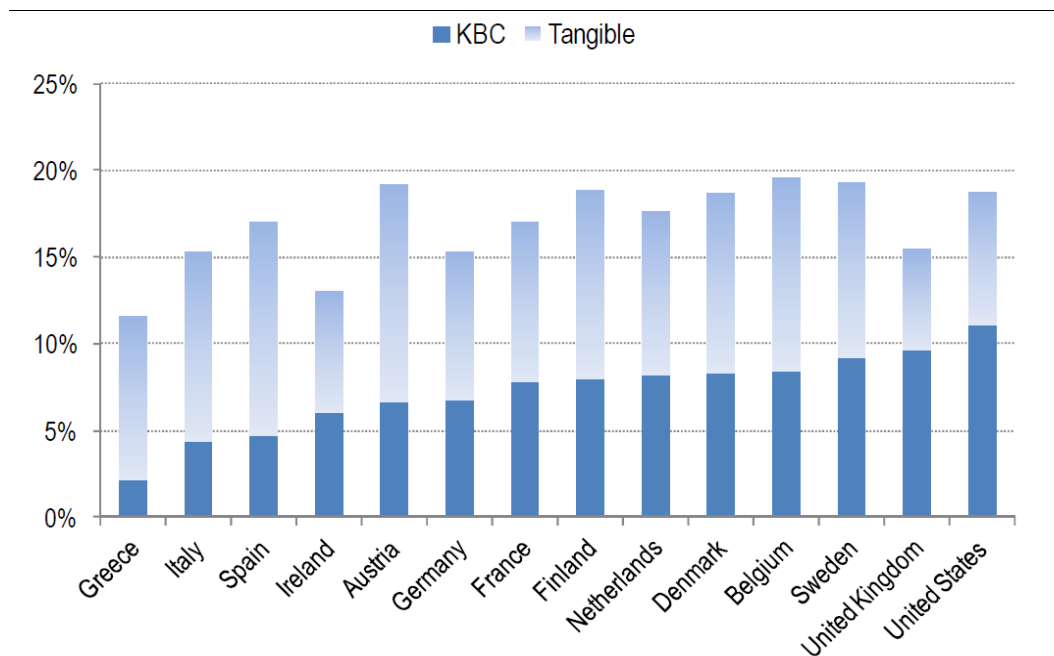
dankzij sterke punten in het ontwerp. Klanten over de hele wereld betalen gretig om te kunnen pronken met onderscheidende Italiaanse ontwerpen.

Belang en omvang van KBC

In toenemende mate wordt de locatie van de waardeontwikkeling in de mondiale productie bepaald door KBC. De iPod vormt hier een goede illustratie van. China produceert en exporteert met succes de iPod, het concurrentievoordeel wordt vooral gerealiseerd in de downstreamproductie en assemblage. Micro-economische analyse toont echter aan dat het grootste deel van de waardecreatie van de iPod ten goede komt aan detaillisten in de Verenigde Staten en aan Apple, voornamelijk als gevolg van KBC-aspecten als innovatie- en designactiviteiten, marketing en supply chain management, die allemaal plaatsvinden in de Verenigde Staten. Hetzelfde geldt voor de iPhone 4. Voor elke iPhone 4, verkocht met een adviesprijs van \$ 600, genereert Apple een marge van \$ 270, terwijl de Koreaanse bedrijven die kerncomponenten leveren \$ 80 verdienen, en ondernemingen in China slechts \$ 6,50 voor productie en assemblage (iets meer dan 1% van de totale waarde).

In sommige OECD-landen investeren bedrijven net zoveel of meer in KBC dan dat zij doen in fysiek kapitaal, zoals machines, apparatuur en gebouwen. Deze verschuiving is een gevolg van lange termijn economische en institutionele veranderingen. Zo blijkt uit onderzoek dat de totale bedrijfsinvesteringen in KBC in sommige landen - zoals Zweden, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten - even groot of zelfs groter zijn dan investeringen in fysiek kapitaal. In de Verenigde Staten werden de totale investeringen in KBC in 2009 geschat op \$ 1,17 biljoen, ongeveer 11,4% van het Bruto Binnenlands Product (GDP). Zie Figuur 14.

Figuur 14 Business investment in KBC and tangible capital, 2009 (% BBP)

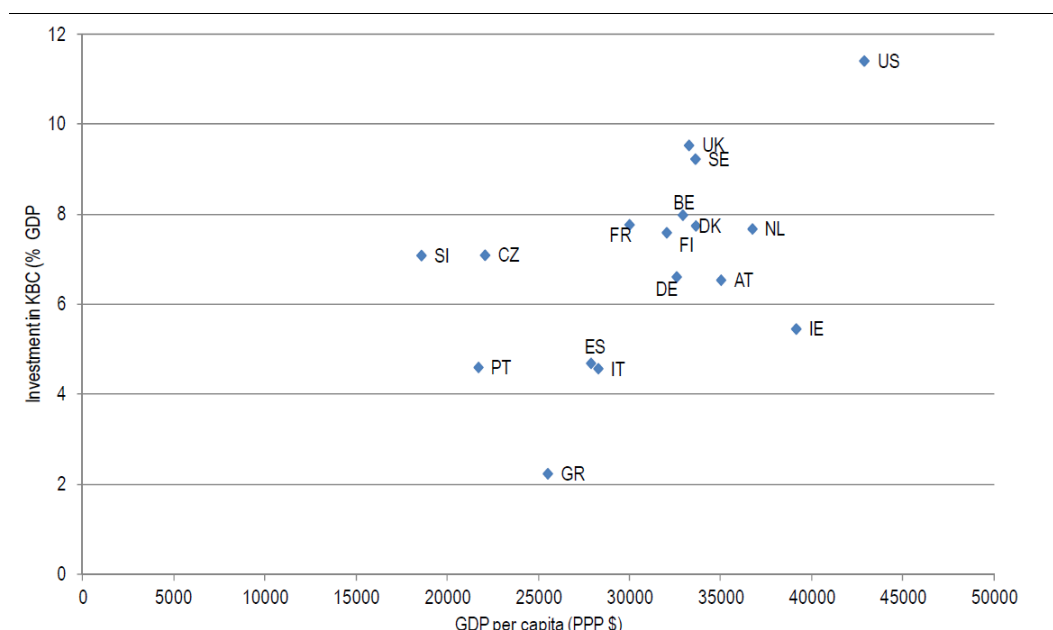


Bron: C. Corrado, J. Haskel, C. Jona-Lasinio and M. Iommi (2012, forthcoming), Joint database on intangibles for European policymaking – data from INNODRIVE, COINVEST and the Conference Board.

In Figuur 15 zijn voor de periode 2005-2009 gemiddelden weergegeven van de aandelen van de bedrijfsinvesteringen in KBC in het BBP van 17 landen. Deze percenta-

ges zijn afgezet tegen het BBP per capita in deze landen. Vervolgens blijkt dat de rijkere economieën verhoudingsgewijs meer investeren in KBC, met de Verenigde Staten als koploper.

Figuur 15 Bedrijfsinvesteringen in KBC in percentage van BBP en BBP per capita, (2005-09)



Bron: C. Corrado, J. Haskel, C. Jona-Lasinio and M. Iommi (2012, forthcoming), *Joint database on intangibles for European policymaking – data from INNODRIVE, COINVEST and the Conference Board.*

Drivers van KBC

Op grond van Figuur 15 lijkt er dus een verband te bestaan tussen investeringen in KBC en inkomen per hoofd van de bevolking. KBC vergroot met andere woorden de toegevoegde waarde. Naast dit directe effect zijn er volgens de OECD nog een aantal andere mogelijke verklaringen waarom de intensiteit van de investeringen van het bedrijfsleven in KBC toeneemt:

- Met het stijgende opleidingsniveau hebben de OECD-economieën een groeiende voorraad van menselijk kapitaal opgebouwd. Menselijk kapitaal vormt de basis van KBC. Zo vormen patenten een juridische bescherming van het intellectuele eigendom van innovaties die voortkomen uit menselijke denkkracht. Een groeiende voorraad menselijk kapitaal maakt dit meer mogelijk.
- Veel producten worden zelf steeds kennisintensiever, zoals bijvoorbeeld auto's. Voor de elektronische bedieningssystemen van motoren en accu's is veel technologische kennis nodig. Met de komst van de hybride en plug-in auto's is dat alleen maar meer aan het worden.
- Duurzaam concurrentievoordeel is in toenemende mate gebaseerd op innovatiekracht, die op zijn beurt voor een groot deel wordt gestimuleerd door investeringen in KBC. Uit onderzoek blijkt dat ondernemingen die te maken hebben met een toenemende concurrentie vanuit China steeds meer investeren in R&D (o.a. zichtbaar in een toename van het aantal octrooien), automatisering, kwaliteit van management. Verder blijkt dat in sectoren die in het bijzonder te maken hebben met deze vorm van concurrentie bij bedrijven met een lage octrooi-intensiteit de werkgelegenheid is gedaald en het aantal bedrijfsopheffingen is gestegen. De zogenaamde hightechbedrijven in deze sectoren zijn wel in staat om te overleven.

- De versnippering en geografische spreiding van de waardeketens - evenals de toenomen verfijning van productieprocessen in vele industrieën - hebben het belang van KBC verder geaccentueerd. Deze ontwikkelingen vragen om een goede organisatie, aansturing en automatisering van activiteiten en processen (organisatorisch kapitaal).
- Bedrijven investeringen veel in nieuwe informatie- en communicatietechnologieën. Deze investeringen vereisen complementaire investeringen in KBC, zoals nieuwe organisatievaardigheden.
- Daarnaast kunnen nieuwe informatie- en communicatietechnologieën de waarde van KBC zelf vergroten. Wanneer bijvoorbeeld consumenten meer online gaan kopen in plaats van face-to-face aankopen, dan neemt de waarde van een merk en van de reputatie van een bedrijf vanwege haar betrouwbare service toe.
- Verder heeft de groei van de dienstensector het belang van KBC versterkt, gezien het feit dat veel dienstverlenende bedrijven sterk afhankelijk zijn van het gebruik van immateriële vaste activa.

KBC in de regio

Om de concurrentie- en innovatiekracht van een regio te versterken, is meer nodig dan investeren in KBC van individuele spelers in die regio. Schiuma and Lerro⁷ beargumenteren waarom KBC ook de basis vormt om de innovatiekracht van een hele regio te versterken. Zij zien KBC als een groep elementen die de innovatiedynamiek en waardecreatie in een regio stimuleren en ze onderscheiden op regionaal niveau de volgende elementen:

1. *human capital*: de kennis die bij individuen en stakeholders aanwezig is
2. *relational capital*: de verbanden en relaties in een regionaal systeem
3. *structural capital*: alle – vaak tastbare – aspecten zoals digitale infrastructuur, kennisinfrastructuur, datasystemen en intellectueel eigendom die een fundamentele rol spelen bij het ontwikkelen, toepassen en verspreiden van kennis
4. *social capital*: de zogenaamde zachte infrastructuur in een regio, waaronder waarden, cultuur, routines, sfeer, etc. die bepalend is voor regionale waardecreatie

Door met beleid in te spelen op deze aspecten kan volgens Schiuma and Lerro waarde worden gecreëerd en de innovatiekracht worden versterkt van een regio.

4.4 Conclusies

De maakindustrie zou van een ondergeschoven kindje wel eens een belangrijkste motor van de Nederlandse en Westerse economieën kunnen worden in de komende decennia. Dat heeft veel te maken met de huidige conjunctuur, waarin de financiële dienstverlening en bouwsector gevoelige klappen krijgen. Maar dit heeft ook te maken met het feit dat de industriële export goed blijft gaan en dat een aantal maakbedrijven internationaal uitstekend presteren. Een verdere inzet op de groeiambitie van de maakindustrie ligt daarom steeds meer in de lijn. Volgens ING zijn daar in elk geval de volgende zaken belangrijk voor:

- aanbod van excellent personeel;
- topkwaliteit van onderzoek en ontwikkeling;
- flexibilisering van de bedrijfsvoering;

⁷ Schiuma, G. en A. Lerro (2008), *Knowledge-based capital in building regional innovation capacity*, in Journal of Knowledge Management, vol. 12 no.5, pp-121-136.

- toegang tot grondstoffen.

Daarnaast blijkt uit een OECD-publicatie dat KBC steeds belangrijker wordt. Dit brengt ons bij de vraag of KBC ook een verklaring vormt voor het succes van Nederlandse maakbedrijven.

In hoofdstuk 5 wordt uitgebreid op deze vraag ingegaan.

5 Casestudies: KBC in de praktijk

5.1 Inleiding

Men zou kunnen beweren dat KBC staat voor oude wijn in nieuwe zakken. Aan de hand van casestudies van succesvolle Nederlandse maakbedrijven wordt duidelijk dat zij vooral succesvol zijn door hun KBC.

In het navolgende wordt aan de hand van eerder uitgevoerde casestudies van succesvolle maakbedrijven gekeken wat het belang is geweest van KBC en de aspecten daarbinnen bij het succes van deze bedrijven.

We kijken daarbij naar de volgende aspecten van KBC:

- geautomatiseerde informatie (software, databases, complexe systeemintegratie);
- intellectueel eigendom (octrooien, auteursrechten, ontwerpen, handelsmerken, toegang tot basisvoorzieningen R&D), en
- economische competenties (met inbegrip van de merkwaarde, marketing, bedrijfs-specifiek menselijk kapitaal, netwerken van mensen en instellingen, organisatorische knowhow, en aspecten van reclame en marketing).

5.2 Uitkomsten casestudies textielbedrijven

In een studie van STZ advies & onderzoek naar (sociale) innovatie in de textielindustrie zijn 5 bedrijven uit de textielsector onder de loep genomen⁸. De vijf bedrijven variëren qua achtergrond en grootte. De omvang loopt uiteen van 50 tot boven de 300 personeelsleden, sommige bedrijven hebben eigen – oud – kapitaal, sommige vormen onderdeel van een groot concern, sommigen hebben delen van de productie uitbesteed of verplaatst naar het buitenland, sommige juist niet. De bedrijven die onderzocht zijn, zijn de textiel fabrieken Artex, Vlisco, H. van Puijenbroek, Johan van den Acker en Van Oerle Alberton.

De 5 cases laten zien dat deze zogenaamde 'low- en mediumtech'-bedrijven in de textielsector, mits voldoende aandacht voor strategieontwikkeling en product- en procesinnovatie in markten met een hoge toegevoegde waarde, succesvol kunnen ondernemen in en vanuit Nederland.

Alle bedrijven hebben in de afgelopen periode grote uitdagingen gekend. Zo hebben ze:

- zich strategisch moeten heroriënteren op product/markt, met grote aandacht voor de klant, design, mode, marketing, branding;
- zowel globale als intercompany concurrentie het hoofd moeten bieden: hoge kwaliteit en toegevoegde waarde;
- hun positie in de keten vaak heroverwogen, delen van hun productie uitbesteed/verplaatst;
- versterking van marketing/verkoop als ook ontwikkelcentra/functie gerealiseerd;
- verplaatsingsdruk gekend: spinnen hoog, weven gemiddeld, veredelen laag;

⁸ Bouwman, Ir. Theo (2008), *Textielindustrie en (Sociale) Innovatie*, studie van STZ advies & onderzoek in opdracht van FNV Bondgenoten, in samenwerking met Modint/VTN en gefinancierd door het Min. van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- kostenreductie doorgevoerd door productiviteitsverhoging, flexibele organisatie;
- versterking van HRM gerealiseerd: organisatieontwikkeling en competentiebevordering.

Daarbij is het evident dat KBC een cruciale rol heeft gespeeld. De volgende kenmerken van KBC kwamen in alle casestudies naar voren.

Strategische heroriëntatie

Een strategische heroriëntatie vormde de kern van alle aanpassingen. Alleen met deze heroriëntatie konden de geschetste ontwikkelingen te lijf worden gegaan. Dit resulteerde in aanpassingen in de marktpositie, in de productieketen en in de interne organisatie.

Innovatie, design en merken

Door de ontwikkelingen waarmee de bedrijven geconfronteerd werden, is een sterkere marktorientatie ontstaan met een grotere mate van klantgerichtheid en een nadruk op innovatie en kwaliteit. Dit heeft zich onder meer geuit in een sterke inzet op mode en/of design, op merken en op toepassing van nieuwe materialen en nieuwe manieren van het bewerken van stoffen.

Organisatorische aanpassingen en automatisering

Daarnaast zijn de bedrijven grote veranderingen gaan doorvoeren in de organisatie. Men heeft niet alleen sterk ingezet op productinnovatie, maar ook op procesinnovatie en het anders organiseren van productie. Delen van de productie werden uitbesteed (vooral standaardwerkzaamheden), flexibele productieonderdelen werden juist in eigen hand genomen om de klant zo goed en snel mogelijk op maat te kunnen bedienen. Verder werd fors geïnvesteerd in automatisering en mechanisering in productie en besturing en werden ook nieuwe productietechnieken toegepast. Als gevolg werden efficiencyverbeteringen en procesbeheersing gerealiseerd.

Focus op human capital en sociale innovatie

Daarnaast zijn de bedrijven gaan inzien dat human capital een cruciaal actief is van de organisatie. Elementen van sociale innovatie, zoals dynamisch management, flexibel organiseren, aanpassing van bedrijfscultuur, nieuwe leiderschapstijlen, competentieontwikkeling en een zoektocht naar nieuwe jonge medewerkers op alle niveaus waren allemaal zichtbaar binnen de bedrijven.

5.3 Uitkomsten casestudies parels van Nederlandse maakindustrie

Philips, DSM en TenCate zijn waarschijnlijk de bekendste Nederlandse maakbedrijven. Deze bedrijven zijn de afgelopen jaren getransformeerd en hebben hun focus gelegd op markten met potentie (zie Tabel 2). Hierin hebben zij hun toeleveranciers meegenomen.

Tabel 2 Transformatie van Nederlandse maakbedrijven

<i>Bedrijf</i>	<i>Oorspronkelijk actief in....</i>	<i>Nu (ook) actief in....</i>
Philips	Consumentenelektronica, verlichting	Medische apparatuur
TenCate	Textiel	Technisch textiel, kunstgras, armour
DSM	Kolenindustrie, bulkchemie	Fijnchemie, life sciences

Bron: ING.

De industrie in Nederland is echter meer dan alleen deze grote multinationals. Zo zijn er veel industriële bedrijven actief in nichemarkten, waar ze zich met hun kennis en flexibiliteit onderscheiden. Hieronder vallen ook wereldspelers van formaat in hun aandachtsgebied. Ten slotte telt Nederland veel toeleverende bedrijven voor eindproducenten. Zij nemen een steeds groter deel van het innovatieproces en de engineering voor hun rekening. Dit versterkt hun positie in de keten.

In een studie van NYFER⁹ is een uitgebreide analyse gemaakt van 10 zeer succesvolle bedrijven in de Nederlandse maakindustrie. De parels zijn afkomstig uit zeer diverse sectoren van de industrie en concentreren zich op heel verschillende producten: van draaideuren tot melkrobots en van zeiljachten tot ruimtevaarttechnologie. Zie Figuur 16.

Figuur 16 Overzicht van succesvolle Nederlandse maakbedrijven

	product(en)	marktpositie	marktaandeel
Boon Edam	draaideuren	1	70%
Bradford Engineering	<i>glovebox</i> voor space toepassingen	1	100%
	zonsensoren	1 (EU)	70%
Bronkhorst High-Tech	flowmeters	1 (EU)	35%
Joh. Enschedé	postzegels (particuliere markt)	1	4%
Koppert Biological Systems	biologische gewasbescherming	1	56%
	natuurlijke bestuiving	1	54%
Lely Industries	melkrobot	1	65%
	graslandmachines	6	7%
OTB Group	in-line productiemachine voor solarcellen	1	55%
Paques	anaerobe waterzuiveringsinstallatie	1	-
Royal Huisman Shipyard	luxe zeiljachten	Top 5	-
VAF Instruments	viscositeitmeter	1	60-65%
	flowmeter voor maritieme sector	1	30%
	olie-in-water monitor	1	25%

Bron: NYFER (2006), *Parels van de Nederlandse maakindustrie*.

⁹ NYFER (2006), *Parels van de Nederlandse maakindustrie*, studie in opdracht van van Lanschot Bankiers.

In de studie is door NYFER gezocht naar de succesfactoren van deze 'parels' en deze blijken evenals de textielbedrijven zwaar in te zetten op KBC.

Daarnaast hebben zij net als de textielbedrijven in hun ontwikkeling ook een fase doorgemaakt waarin knelpunten in de financiering een rem vormden op de ontwikkeling, en strategische heroriëntatie nodig was om middelen uit andere bronnen te kunnen genereren, zoals bij private equity funds.

Ambitie en strategische focus

De bedrijven willen in hun nichemarkt tot de absolute top behoren, liefst de nummer één zijn in de wereld. Bijna alle in dit rapport besproken bedrijven realiseren drie kwart of meer van hun omzet in het buitenland en vaak hebben zij ook een leidende positie zoals blijkt uit Figuur 14. Voor de distributie van hun producten in het buitenland volgen de bedrijven een wisselende strategie: soms worden buitenlandse vestigingen geopend, soms wordt samenwerking gezocht met distributeurs of lokale partners. Per markt wordt bekeken wat de beste strategie is. In alle gevallen wordt zeer veel energie gestoken in het onderhouden van contacten met buitenlandse partners en het 'opvoeden' van lokale partners in de bedrijfsfilosofie.

Klantgerichtheid

De bedrijven stellen de klant in alle gevallen centraal. De bedrijven beschouwen hun klanten niet alleen als afnemers maar ook als zakenpartners van wie zij veel kunnen leren. De feedback van klanten is een rijke bron van innovatieve ideeën. De intensieve samenwerking met klanten betaalt zich daarnaast terug in de vorm van een hoge klantentrouw. Binnen de nichemarkt ontwikkelen zij een breed palet aan producten om zo compleet mogelijk op alle behoeften van de klant in te kunnen spelen. Behalve producten leveren de industriële bedrijven ook steeds meer diensten die klanten ondersteunen bij het gebruik van hun producten. Deze dienstverlening maakt een beperkt maar groeiend deel van de omzet uit en is van groot belang om informatie te verzamelen over de toepassing van het product in de praktijk. Die informatie wordt weer gebruikt voor verdere verbetering van het product.

Betere kwaliteit, service en hogere betrouwbaarheid compenseren hogere prijs

Veel parels zijn iets duurder dan hun directe concurrenten. Hun reputatie in de markt van betere kwaliteit, betere service of hogere betrouwbaarheid maakt dat zij zich dit prijsverschil kunnen permitteren. Het prijsverschil kan echter niet te groot zijn. Daarom besteden alle bedrijven ook zeer veel aandacht aan voortdurende verbetering van de efficiency en het slimmer inrichten van de productie. Daarmee vangen zij voor een deel hun hogere kosten voor onderzoek en ontwikkeling op.

Innovatie en stimuleren creativiteit

De belangrijkste sleutel tot succes is innovatie. Alle bedrijven zijn daarvan sterk doordrongen. Terwijl de gemiddelde uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling (R&D) in de Nederlandse industrie op 5% liggen, besteden de parels soms wel 15% van hun omzet aan R&D. De parels zijn zich ervan bewust dat innovatie niet altijd gemakkelijk te sturen is en stimuleren de creativiteit onder hun medewerkers op heel verschillende manieren. Kenmerkend is dat zij hun talentvolle medewerkers en onderzoekers veel vrijheid gunnen om nieuwe projecten te ontwikkelen of oplossingen voor problemen te bedenken. Maar als er eenmaal kansrijke oplossingen gevonden zijn, dan gaan

zij heel gericht en planmatig te werk om die snel in nieuwe producten of processen om te zetten.

Samenwerking bij innovatie

Binnen het innovatieproces werken de bedrijven nauw samen met hun klanten en toeleveranciers, die hen van nuttige feedback voor verdere innovatie voorzien. Ook door de intensieve contacten met universiteiten, technologische instituten en andere kennispartners slagen de bedrijven erin om hun concurrenten telkens voor te blijven. Zij nemen daarbij geen afwachtende houding aan, maar leggen actief contacten met externe onderzoekers en entameren zelf projecten die hen verder kunnen helpen om praktische oplossingen voor hun vragen te vinden. Aan ideeën is geen gebrek, soms wél aan de capaciteit en middelen om al die mogelijkheden uit te werken. Sommige bedrijven onderhouden ook contacten met buitenlandse universiteiten, maar door de afstand verloopt dit toch vaak moeizamer. Persoonlijk contact en snel kunnen schakelen zijn in de samenwerking van groot belang.

Stap voor blijven van concurrentie

De bedrijven proberen de concurrentie steeds een stap voor te blijven met nieuwe en verbeterde technieken. Sommige bedrijven doen dit door het voeren van een actief beleid om hun kennis te beschermen door het vestigen van patenten. Hier zijn echter hoge kosten aan verbonden. Bovendien is de bescherming vaak niet afdoende tegen concurrenten die hun producten proberen te imiteren. De bedrijven zijn zich er terdege van bewust dat hun concurrentievoorsprong van tijdelijke aard is. Stuk voor stuk hebben zij nieuwe producten in ontwikkeling (vaak in een vergevorderd stadium) die in de nabije toekomst nieuwe markten moeten ontsluiten of de positie op bestaande markten verder moeten verstevigen.

Geduldkapitaal is van belang

De langetermijnvisie die voor innovatie vereist is, stelt ook bijzondere eisen aan de financiering. 'Geduldkapitaal' is erg belangrijk voor de bedrijven in dit rapport. Alle onderzochte bedrijven zijn familieondernemingen of financieel zodanig gestructureerd dat leiding en eigendom nauw samenvallen. In familieondernemingen is de bereidheid om genoeg te nemen met beperkt rendement op korte termijn in afwachting van hoger rendement op langere termijn vaak groter dan bij beursgenoteerde ondernemingen.

Boeien en binden talentvolle medewerkers

Aan de leidende positie van de bedrijven ontlenen zij een gevoel van trots en dit duidelijke doel bepaalt hun handelen. Dat geldt niet alleen voor de leiding van het bedrijf maar voor alle medewerkers. Door een uitdagend werkklimaat te bieden weten bedrijven talentvolle medewerkers aan te trekken en aan zich te binden, waardoor de kennisbasis in de onderneming wordt geborgd. De parels zijn zich sterk bewust van hun kerncompetenties: datgene waarin zij zich onderscheiden van de concurrentie en wat niemand anders hen nadoet. Zij werken systematisch om die kerncompetenties verder te ontwikkelen.

Het aantrekken van gekwalificeerd personeel vormt wel een van de knelpunten. Met name is er een tekort aan vakbekwaam technisch personeel op lbo- en mbo-niveau. Schoolverlaters beschikken over te weinig kennis en vaardigheden om snel inzetbaar te zijn op de werkplek. Ook veel leraren missen de voeling met de praktijk in industriële bedrijven. Daarnaast zien zij als belangrijk knelpunt dat er bij veel jongeren (en

hun ouders) te weinig besef is van de mogelijkheden van een carrière in de industrie. Ten onrechte wordt de industrie vaak geassocieerd met laagwaardig en laagbetaald werk. De maakindustrie biedt zeer veel boeiend en uitdagend werk voor jongeren die het willen maken.

Goed ondernemerschap

Ondernemerschap is een ander kenmerk van de bedrijven in dit rapport. In de meeste gevallen heeft een bevlogen ondernemer aan de wieg gestaan van het bedrijf of het bedrijf in een latere fase tot bloei gebracht. Ondernemerschap betekent risico's nemen. Belangrijke beslissingen in het bedrijf worden niet genomen op basis van uitvoerige marktstudies of uitgebreide rapportages, maar op basis van de kansen die sleutelfiguren in het bedrijf zien. 'Gevoel voor de markt' is daarbij leidend. Alle bedrijven zijn zich ervan bewust dat er af en toe ook projecten worden gestart en ontwikkelingen worden ingezet die achteraf op een mislukking uitlopen. Als zo'n situatie zich voordoet, zijn de parels in staat daarvan snel afscheid te nemen. De parels letten goed op maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Zij beschouwen die niet als een bedreiging maar als een kans.

5.4 KBC in een jong, succesvol maakbedrijf

In een onderzoek door Panteia/EIM in het kader van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap¹⁰ is recent een casestudie uitgevoerd van een betrekkelijk nieuwe speler in de maakindustrie. NTL-Lemnis is ontwikkelaar, producent en distributeur van de Pharox LED-lampen.

NTL-Lemnis is gespecialiseerd in innovatieve LED-verlichting. Voor het product (LED-lamp) is in de hele wereld een markt. Het product speelt ook in op een trend naar duurzaamheid en energiebesparing. Bovendien is de LED-lamp zeer goedkoop in het stroomverbruik in vergelijking met gloeilampen en spaarlampen.

NTL-Lemnis heeft als missie om de overgang te realiseren van een energievervlindende verlichting naar een efficiënt en duurzaam alternatief, zonder daarbij concessies te doen aan de kwaliteit van het licht.

NTL-Lemnis is recent ontstaan als joint venture tussen het Nederlandse Lemnis Lighting B.V. en het Indiase bedrijf NTL Electronics. Lemnis Lighting, producent van de Pharox LED-lamp, brengt kennis in op gebied van design, innovatie en commercie van LED-verlichting. NTL Electronics is sterk op het gebied van ontwikkeling, productie en logistiek. Beide partijen werken al enkele jaren intensief samen. De nieuwe organisatie NTL-Lemnis is per 1 april 2012 volledig operationeel en heeft haar hoofdkantoor in Nederland. NTL-Lemnis zal zich in eerste instantie richten op de geografische markten Europa, Afrika en India.

NTL-Lemnis groeit snel. Er is een uitdagende doelstelling van 50% omzetgroei per jaar voor de komende jaren.

¹⁰ Linssen, Michiel en A.P. Muizer (2012), *Challengers: hun kenmerken en succesfactoren*, studie door Panteia/EIM in opdracht van het Programma MKB en Ondernemerschap, Zoetermeer.

Sterk innovatief, op design gericht en merkbewust

NTL-Lemnis heeft 20 werknemers in Nederland, waarvan er zich 3 met R&D bezighouden. In India beschikt de joint venture over ca. 350 werknemers, waarvan 20 belast met R&D. R&D-werkzaamheden vinden in eigen huis plaats (in Nederland en in India). Er is op het terrein van R&D geen samenwerking met anderen, ook niet met universiteiten. NTL-Lemnis produceert (nu in India, voorheen in China) LED-lampen onder het eigen PharoX-label, maar ook onder private label. Met name in het buitenland is het merk PharoX nog relatief onbekend. Alle kennis wordt gedeeld met de partner in India en er is geen beletsel om met andere partijen samen te werken. NTL-Lemnis heeft geen patenten op de LED-lampen. Wel is het design van de lampen beschermd.

Creatieve vaardigheden

NTL-Lemnis is een relatief kleine speler tussen enkele zeer grote concurrenten, voornamelijk uit Europa (Philips en Osram), China, Japan en Korea. Door het slim aan te pakken behoort NTL-Lemnis tot de 5 grootste spelers ter wereld op het gebied van LED-lampen. Zo lanceerde Lemnis in 2009 de PharoX LED-lamp in samenwerking met de Nationale Postcode Loterij (ca. 2 miljoen lampen weggegeven aan deelnemers van de Postcode Loterij). De jaren erna bouwde Lemnis een productportfolio op met zowel LED-lampen (ook op basis van Solar) als LED-straatlampen. Lemnis heeft vestigingen in Nederland, de Verenigde Staten, India, Singapore, Hong Kong en Zuid-Afrika.

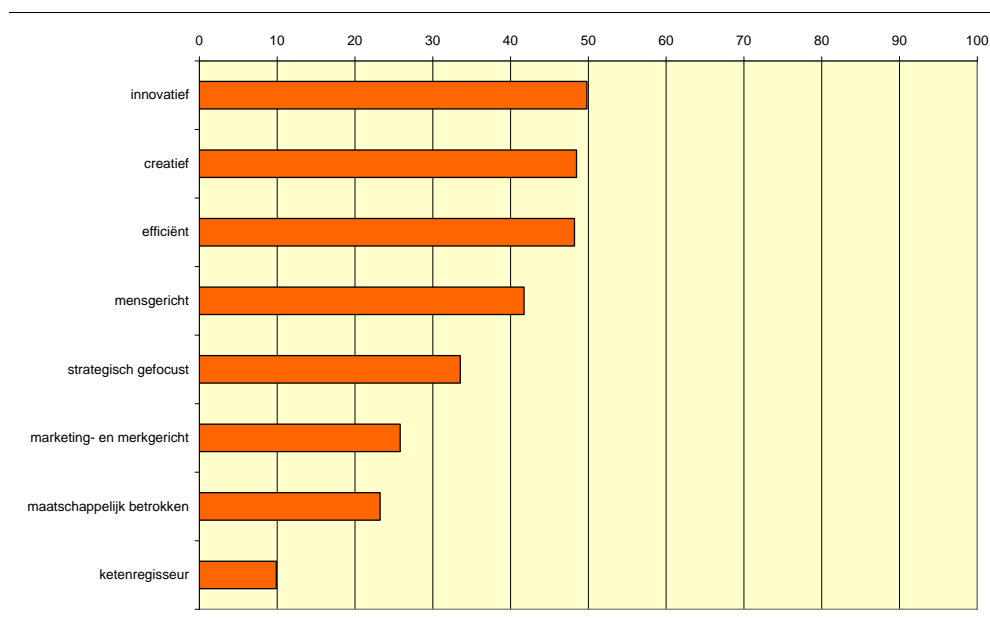
Organizational skills

De grootste uitdaging voor het bedrijf is dat men een global leading player wil zijn en blijven. Er is voor gekozen om samen te werken op het gebied van productie met een partner die complementair is aan wat NTL-Lemnis zelf kan bieden. De partner biedt goedkope productiecapaciteit. Partners vertrouwen elkaar, kennis wordt zonder problemen gedeeld. Er is hier geen sprake van patenten. NTL-Lemnis geeft aan inmiddels een van de grootste producenten van LED-lampen ter wereld te zijn. NTL-Lemnis is flexibel in de productie met de eigen fabriek in India. Zo kan men tegen een lage prijs ook onder private label produceren. Deze flexibiliteit en de kwaliteit van de producten onderscheidt NTL-Lemnis van de concurrentie. Alle partnerships worden goed onderhouden, dat moet ook in de toekomst zo blijven. Lemnis geeft aan goedkoper dan de concurrenten te zijn.

5.5 Uitkomsten onderzoek Panteia/EIM Topsectoren

In de vierde meting van het Topsectorenpanel in 2013 is gevraagd naar een top 3 van de KBC-elementen die bedrijven zo succesvol maken. In Figuur 17 is een ranking gepresenteerd van KBC-elementen. Innovatie wordt het vaakst genoemd als succesfactor, gevolgd door creativiteit en efficiëntie. Het hebben van de ketenregie wordt het minst vaak genoemd als succesfactor. Alleen de topsector Energie scoort op dit aspect ver boven het gemiddelde.

Figuur 17 Eigenschappen van succesvolle bedrijven volgens bedrijven in de topsectoren (gevraagd naar een top 3), in percentage (N=1941)



Bron: Topsectorenpanel 4^e meting, Panteia / EIM, 2013

5.6 Conclusies

Op basis van de uitkomsten van deze studies kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het overheersende beeld is dat er volop kansen zijn voor de maakindustrie in Nederland. Er is geen gebrek aan kennis, kapitaal en creativiteit. Als de industrie ergens last van heeft, is het de maatschappelijke onbekendheid en het gebrek aan trots over de prestaties die worden geleverd.
- Bij succesvolle maakbedrijven – of ze nu low-, medium-, of hightech, oud of jong, klein of groot zijn - zien we dezelfde KBC-aspecten als een rode draad terugkeren. Ze zijn (in volgorde van belangrijkheid):
 - Innovatief: men ontwikkelt en ontwerpt zelf nieuwe producten, diensten en concepten.
 - Creatief: ideeën krijgen de ruimte, men investeert in vormgeving en design.
 - Efficiënt: men is continu op zoek naar het realiseren van efficiencyvoordelen door slim automatiseren en door het uitbesteden van laagwaardige werkzaamheden.
 - Mensgericht: ruimte voor de eigen medewerkers staat centraal, zij vormen de basis voor succes en het werkelijke kapitaal en moeten zich daarom maximaal kunnen ontplooien en ontwikkelen.
 - Strategisch gefocust: men richt zich op een duidelijke, vaak internationale marktniche met een duidelijke strategie voor de lange termijn, men is zeker niet uit op korte termijn winstmaximalisatie. Strategische focus lijkt een belangrijke verklaring te vormen voor het succes van challengers.
 - Marketing- en merkgericht: de producten en het bedrijf worden krachtig gepositioneerd, merken en modellen worden beschermd.
 - Maatschappelijk betrokken: men heeft oog voor duurzaamheid, voor maatschappelijke problemen en wil ook actief een bijdrage leveren aan het aanpakken van deze problemen.

- Ketenregisseur: men heeft een controlerende rol in de productie- en waardeketen, van productie tot en met de commercialisering.
- Met deze focus creëren zij intellectueel eigendom, onderscheidend vermogen en een continue voorsprong op de concurrentie.
- Wat de studie ook laat zien is dat vrijwel alle onderzochte bedrijven een mindere periode hebben doorgemaakt en gedurende die periode fors zijn gaan inzetten op de ontwikkeling van de aspecten van Knowledge Based Capital.
 - Innovatie, design, merk
 - Intellectueel eigendom
 - Strategische focus
 - Organizational skills
 - Human capital
- Wereldwijde waardeketens hoeven helemaal geen bedreiging te vormen, zolang het KBC maar hier blijft en zich ook verder blijft ontwikkelen.
- Het gaat daarbij om organizational skills, strategische focus en marketing: dat betekent dat beslissingen over verplaatsing van productie altijd gebaseerd moeten zijn op de vraag hoe klanten zo goed mogelijk kunnen worden bediend en hoe zoveel mogelijk waarde kan worden gegenereerd.
- Dat betekent dat accenten moeten liggen bij innovatie en design en dat simpele assemblage en productieactiviteiten, mits goed aangestuurd, kunnen worden verplaatst. Afhankelijk van de markt en de behoefte aan snelheid van levering, levering op maat, specialiteit en exclusiviteit kiezen KBC-bedrijven hun productielocaties. Daar kan een behoorlijke geografische spreiding in zitten met laagwaardig werk zoveel mogelijk in lagelonenlanden en hoogwaardige flexibele productie en maatwerk zo dicht mogelijk bij huis/de afnemers. Op grond van de enquêteresultaten is een tendens waarneembaar dat steeds meer bedrijven hierop sturen, hoewel hun aantallen nog relatief gering is.
- Gevolgen voor andere aspecten (ING): personeel: meer hooggeschoold nodig voor organisational capital, innovatie en design, maar ook middelbaar/laag geschoold met specifieke eisen voor de kleine, flexibele series.

6 Hoe de vorming van KBC te stimuleren?

In de voorgaande hoofdstukken is geconcludeerd dat de maakindustrie weleens een veel belangrijkere pijler kan gaan worden in de komende decennia dan verwacht. Daarnaast is geconstateerd dat KBC een belangrijk deel van het succes van een land, maar ook van maakbedrijven bepaalt.

Vervolgens is de vraag of brancheorganisaties en regio's met deze uitkomsten aan de slag kunnen om de maakbedrijvigheid in brede zin te stimuleren. Dat moet leiden tot:

- meer succesvolle maakbedrijven
- behoud en groei van maakbedrijven
- behoud en groei van de toeleveranciers
- behoud en groei van de werkgelegenheid

In de huidige recessie zien we dat het juist KBC-bedrijven zijn die wel groei realiseren, met name via de export. Alle aanleiding dus voor bedrijven in een sector (niet per se de maakindustrie) of regio om dezelfde slag te maken en de bedreigingen van dit moment om te zetten in kansen.

Voor een aanpak per branche of regio wordt gedacht aan de uitvoering van een aantal interviews in combinatie met een of meerdere workshops, waarin de KBC-elementen worden bevraagd, bediscussieerd en waarin wordt vastgesteld waar bedrijven vooral tegenaan lopen per element, wat hen ervan weerhoudt om een strategische omslag te realiseren, te investeren in innovatie, design en merken, in automatisering van processen, etc. Daarnaast worden vragen beantwoord als welke rol de brancheorganisatie of regionale overheid daarbij kan spelen en welke rollen andere partijen kunnen spelen.

In een nadere analyse per branche of regio kunnen o.a. de volgende vragen aan bod komen:

- Een langetermijnfocus op KBC betekent voor de stimulering van brancheleden of van regionale bedrijvigheid wellicht inzet op andere aspecten dan waar nu op wordt ingezet:
 - Zo zijn veel arbeidsmarktprognoses gebaseerd op traditionele bedrijfsmodellen; met KBC als basis kan de vraag naar arbeidskrachten er wel eens heel anders uitzien.
 - Moet het beleid van de brancheorganisatie of regio gericht zijn op het gros van de bedrijven of de bedrijven die inzetten op KBC? En wat betekent dat dan?
- Is productieverplaatsing een probleem: dat blijkt in elk geval niet uit de cijfers en uit de enquêteresultaten. Op basis van de casestudies kan worden gesteld dat wel sprake is van andere patronen in productie en op grond van de enquêteresultaten blijkt dat veel bedrijven productie terugverplaatsen om de regio terug te winnen:
 - Wat betekent dat voor de stimulering van de branche of regio?
 - Wat betekent dat voor een regio?
 - Veel stimuleringsregelingen zijn gericht op R&D en kennisvalorisatie, maar dat is maar één aspect van KBC: gaat het niet veel meer om stimulering van KBC in brede zin? Dus ook met een focus op creativiteit, ruimte voor de ontwikkeling van human capital, etc.
 - Wat betekent dat voor de stimulering van de branche en voor een regio?

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

A201374	14-1-2014	MKB Rating: Smaakt naar meer, onderzoek naar bekendheid en gebruik van ratings door MKB-bedrijven
A201373	7-1-2014	Vertrouwen in eigen bedrijf keldert: ondernemersvertrouwen door de jaren heen
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 metaalektro 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
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
A201346	08-10-2013	De innovativiteit van het MKB in 2013
A201345	19-09-2013	Monitor buitenlandse investeringen MKB
A201344	14-11-2013	Sectorale veranderingen in de Nederlandse economie
A201343	03-04-2013	Geen vertrouwen ondernemers in het economische beleid - Najaar 2013
A201342	12-09-2013	Verschillen tussen uitzendondernemingen
A201341	17-10-2013	Economische effecten verlaging van de administratieve lasten voor het bedrijfsleven
A201340	19-08-2013	Exportindex MKB. Ontwikkelingen 2008-2011
A201339	22-08-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update augustus 2013

A201338	12-09-2013	Bedrijfsfinanciering: zó kan het ook!
A201337	03-09-2013	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012
A201336	27-11-2013	Inkomens Zelfstandigen 2012
A201335	01-07-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014 – Update juni
A201334	15-07-2013	De rol van sociale media bij innovatie door zzp'ers
A201333	02-07-2013	Topsectoren in beeld. Internationale oriëntatie topsectoren
A201332	02-07-2013	Topsectorenpanel. Methodologische verantwoording
A201331	04-07-2013	Calimero creativiteit: De innovatieve netwerken van zzp'ers
A201330	25-06-2013	Hoe goed ligt de gemeente bij MKB?
A201329	18-06-2013	Monitor Inkomens Ondernemers
A201328	27-06-2013	Het wenkend perspectief van consumenteninnovatie
A201327	16-07-2013	Innoveren achter de schermen
A201326	19-07-2013	De financiële positie van het MKB in 2013 en 2014
A201325	9-07-2013	Minirapportage biomaterialen
A201324	5-06-2013	Ontwerp krapte-indicator belangrijke beroepen topsectoren
A201323	06-06-2013	Kleinschalig ondernemen 2013
A201322	13-06-2013	Topsectoren in beeld - Bekendheid met het topsectorenbeleid en beleving van het ondernemingsklimaat
A201321	21-05-2013	Administratieve lasten MKB
A201320	04-06-2013	Ambities en vermogensopbouw van zzp'ers
A201319	11-06-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling
A201318	April 2013	MKB en ondernemerschap in zakformaat, Editie 2012/2013
A201317	16-05-2013	Diaspora links van migrantenondernemers in Nederland
A201316	31-05-2013	Intellectueel eigendom topsectoren
A201315	07-05-2013	MKB verdeeld over kabinetsbeleid
A201314	02-05-2013	Topsectoren in beeld
A201313	28-03-2013	Concurrentie in het MKB
A201312	25-03-2013	Alles flex, is dat een mismatch?
A201311	09-04-2013	Challengers: hun kenmerken en succesfactoren
A201310	04-04-2013	Wie wordt werkgever?
A201309	16-04-2013	Oudedagsvoorziening in het MKB
A201308	11-04-2013	Benchmark klanten Qredits
A201306	21-02-2013	De waarde van sociaal ondernemerschap
A201305	24-01-2013	Grondstofschaarste?
A201304	02-04-2013	Gezocht: werklocatie 3.0
A201303	24-01-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013 - Update december
A201302	08-01-2013	Financiering van innovatie in het MKB
A201218	15-01-2013	Samen starten
A201217	17-01-2013	Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel
A201216	9-1-2013	Financieringsmonitor topsectoren 2012
A201215	19-12-2012	Ondernemen zonder personeel
A201214	7-12-2012	Meer innovatie door buitenlanders?!
A201213	4-12-2012	Meerwaarde van studentbedrijven
A201212	4-12-2012	Duurzaam ondernemen in het MKB
A201211	12-11-2012	Global Entrepreneurship Monitor 2011 The Netherlands
A201210	19-11-2012	Gebruikers en communities
A201209	8-8-2012	Wagenpark MKB en Grootbedrijf 2010
A201208	6-7-2012	Nieuwe financieringsvormen voor het MKB