

BRAINPORT START YOUR GROW ENGINES!

RED PAPER Model voor structurele groei van het mkb

START
CONNECTING
THE PARTS

Voorwoord

“Wie wordt erop afgerekend als in 2020 geen sprake is van een Top Economy? Wie slaapt er slechter van? Deze vragen spookten door mijn hoofd tijdens een van mijn gastcolleges over ondernemen in Brainport. Maximaal een handvol studenten - van de honderden studenten met wie ik tot nu toe over het fenomeen Brainport heb gespard - wisten enigszins te vertellen wat Brainport is. Dat maakt het niet gemakkelijker om hen ervan te overtuigen dat de creatie van een Top Economy van cruciaal belang is voor de toekomst van onze regio. Brainport en haar plannen leven niet of nauwelijks bij de leerlingen en studenten in deze regio. Terwijl vooral zij daar de vruchten van kunnen plukken.

Ook bij het bedrijfsleven staat het streven naar een Top Economy niet expliciet op de agenda. Men ziet Top Economy als een mooie ‘pay-off’ voor de activiteiten die in het kader van visierapport Brainport 2020 worden ontplooid. Het groot- en middenbedrijf (h)erkennen de Brainport-organisatie voornamelijk als een coördinerend orgaan dat iets voor hen kan betekenen als het gaat over verbeteren van de bedrijvigheid, samenwerkingsverbanden, arbeidsmarkt, woon- en leefklimaat, enz.

De lokale overheden zien Brainport eveneens als een instrument. En ook in deze gremia hoor ik zelden iemand expliciet spreken over het belang van de creatie van een Top Economy. Laat staan over het feit dat het een topprioriteit is om deze regio als hightech-regio over enkele jaren nog boven het maaiveld te laten uitsteken. Iets dat moeilijk is voor te stellen in een tijd waarin het internationaal geroemde innovatiebolwerk Brainport de ene prestigieuze prijs na de andere binnensleept. Vanuit deze sferen lijkt de ferme Top Economy-ambitie niet te hoog gegrepen.

Maar, als mijn waarnemingen kloppen, dan moeten we heel snel meer Top Economy-focus ontwikkelen. Moeten we ons razendsnel vernieuwende denk- en werkwijzen eigen maken.

Anders missen we op mondiale schaal de boot. Waaraan het bij alle plannen en visies voor de regio - hoe nauwkeurig en inspirerend ook - ontbreekt, is vooral het ‘hoe’. WAAROM we een Top Economy zouden moeten worden, is bestuurders en grote ondernemers wel duidelijk, ook WAT we dan ongeveer moeten bereiken. Echter, HOE we daar komen, dat is wel even wat anders.

In deze Red Paper geef ik aan hoe mijn beelden zijn ontstaan en welke aanscherpingen ik nodig vind om een Top Economy te realiseren in Brainport. Ik deel deze beelden graag omdat we samen het verschil moeten gaan maken. Ik nodig je dan ook van harte uit om mijn waarnemingen en conclusies op de korrel te nemen, aan te vullen of onderuit te halen. Want vanuit die betrokkenheid kunnen we een tactiek optuigen die hout snijdt. Ik laat zien waarom ik denk dat het streven naar een Top Economy geen slogan, maar een topprioriteit is. Dat - als we internationaal willen blijven meedoen in de hightechsector - falen gewoonweg geen optie is. Het is de hoogste tijd om onze tactiek aan te passen.

Ik schreef deze Red Paper omdat ik geloof in de mogelijkheden van de regio en wat die mogelijkheden kunnen betekenen voor alle mensen die hier leven en werken. Ik denk ook dat we succes of falen volledig in eigen hand hebben. Uiteindelijk zijn ondernemers, onderwijs en overheid 100% verantwoordelijk voor het verzilveren van de kansen voor de regio. Verantwoordelijkheid is er echter pas echt, als deze ook wordt gevoeld. En als we daaraan nog de wil kunnen toevoegen om collectief het verschil te maken, dan gaan we het doen ook!”

CARL HESKES

BUILD

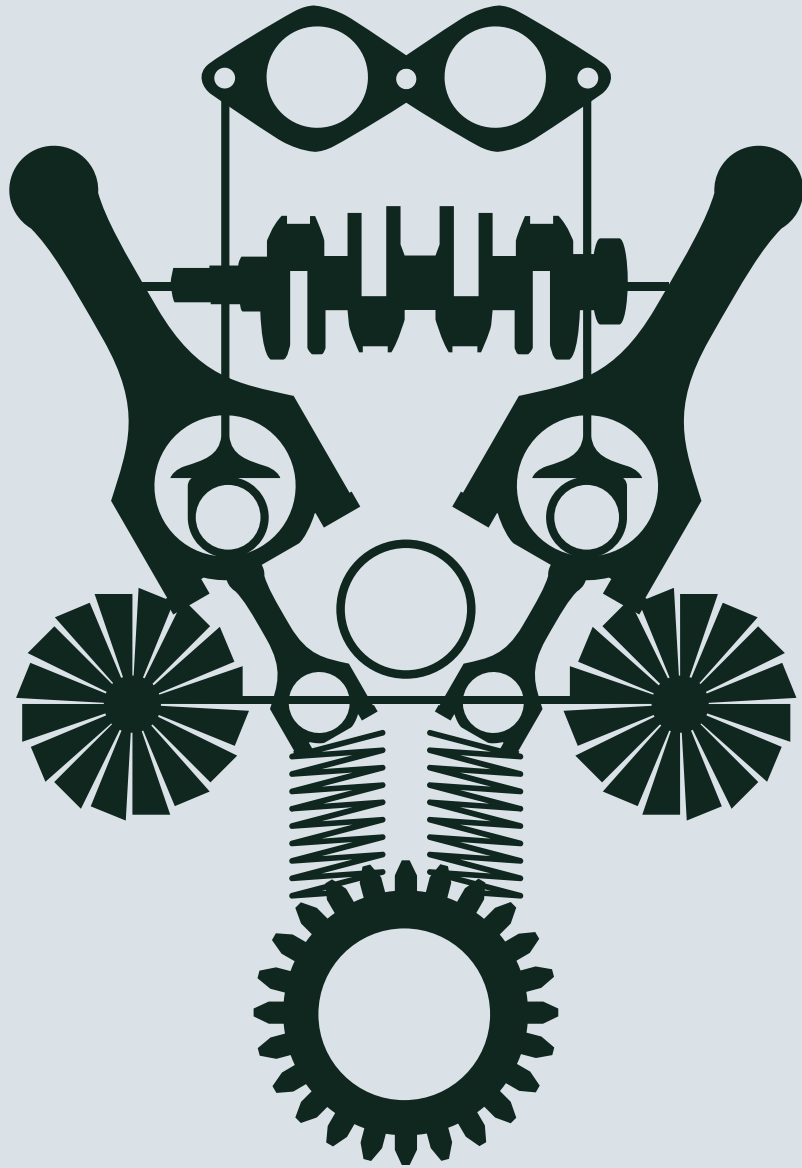
GROW ENGINES

FOR MUTUAL

BENEFIT

Inhoudsopgave

1. De creatie van een hotspot	7
2. Wat is een Top Economy eigenlijk?	9
3. De Grote Krachten	13
4. Nederland 'under construction'	17
5. SWOT van Brainport	25
6. Brainport-ondernemers aan zet	32
7. Prestatievermogen	35
8. Hoe nu verder?	44
9. Grow Engines voor spilvermogens	48
10. Top Economy Framework voor het mkb	62
11. Brainport start your (grow) engines!	66
Nawoord	71
Over Carl Heskes	72
Geraadpleegde bronnen en referenties	73



1. De creatie van een hotspot

Het Philips tijdperk

Regio Zuidoost-Brabant is in ruim honderd jaar tijd aan de hand van Philips uitgegroeid tot een internationale hightech-hotspot. Het begon met het besluit van vader en zoon Philips om in 1891 hun firma Philips & Co in Eindhoven te vestigen. Gevolgd door de keuze van de broers Hub en Wim van Doorne om hun machinefabriek (later DAF) in Eindhoven te situeren. Dat al in 1914 de broers Anton en Gerard Philips onderkenden dat innovatie noodzakelijk is voor een snelle groei van het bedrijfsleven (en het Philips NatLab oprichtten), is doorslaggevend geweest voor de ontwikkeling tot hightech hotspot. Dit inzicht leidde ertoe dat de beste en meest gepassioneerde wetenschappers en onderzoekers naar onze regio trokken. Een menselijke kwaliteit waaruit in de loop der jaren ons sterke speurders-DNA is voortgekomen.

Een menselijke kwaliteit waaruit in de loop der jaren ons sterke speurders-DNA is voortgekomen.

Nu is Philips veel minder dominant aanwezig. Wel heeft het bedrijf in Nederland, en dan vooral in de Brainportregio, een gouden erfenis achtergelaten in de vorm van bedrijven en instituten met wereldfaam zoals de TU/e, DDA, ASML, FEI Company en NXP. Daarmee is Philips een van de meest succesvolle valorisatielabs van Nederland. De telgen van Philips hebben in Nederland vermoedelijk meer economische vooruitgang gebracht dan het moederconcern zelf. Kunnen we daar nu nog iets van leren? Ook op maatschappelijk gebied heeft Philips veel teweeggebracht. Zo stond het bedrijf aan de basis van talloze verenigingen en stichtingen. Omgevingen voor de ontwikkeling van belangrijke maatschappelijke waarden zoals tolerantie, samenwerken en respect.

De oprichting van Brainport

In de jaren negentig is een triple helix bestuursorgaan ingericht om de regio welvarend te houden in het post-Philips tijdperk, vandaag de dag Brainport genoemd. Haar meest recente visierapport, Brainport 2020, is gericht op het verwezenlijken van een 'Top Economy, Smart Society'. Een plan dat uitstekend de authenticiteit van de regio bewaart en inspeelt op het kenmerkende 'Bourgondische' samenwerkings-DNA. Het plan is logisch en slim in elkaar gezet en sluit naadloos aan bij de strategie van de EU. De organisatie Brainport Development heeft de taak de plannen ten uitvoer te brengen. Een mooie taak binnen een regio die waanzinnig veel potentie heeft. Met haar specialisaties technologie en design en de culturele smeerolie, liggen er voor de Brainportregio vele kansen.

We moeten veel nadrukkelijker aan de slag met hoe we het gaan doen.

Geen reden om te twijfelen aan wat we allemaal kunnen en hebben. Toch schieten plannen alleen tekort. Naast de ruime aandacht voor **waarom** we **wat** gaan doen, moeten we veel nadrukkelijker aan de slag met **hoe** we het gaan doen. Immers, we concurreren met regio's die veel omvangrijker, rijker en invloedrijker zijn. Neem nu Tokio, Londen, Shanghai, New York, Waterloo, Singapore; wat wij kunnen, kunnen zij zeer waarschijnlijk ook. Op *powerplay* gaan we het niet redden. Het individuele vermogen van onze kennisinstellingen, bedrijven

en overheden is te klein om enig verschil te kunnen maken op mondiale schaal.

We moeten het dus hebben van het collectief. Door te spelen als een geolied economisch team, kunnen we het verschil maken. Een topfit, snel en flexibel team waar de bal met een ogenschijnlijk dodelijke efficiency rondgaat. Een team waar getalenteerde spelers een optimale bijdrage aan de teamprestaties kunnen leveren omdat ze op hun favoriete positie worden aangespeeld. Onze regio maakt zeker al werk van clustering, samenwerkingsverbanden en de bundeling van kennis en krachten in en rondom campussen. Prima initiatieven en ontwikkelingen. Om echter daadwerkelijk een rol van betekenis te kunnen spelen binnen het mondiale krachtenveld, moeten we uiteindelijk een wezenlijk andere werkwijze ontwikkelen.

Tijd voor een nieuwe tactiek

Vele stappen die nu zijn gezet, dragen bij aan de brug naar het nieuwe denken en werken. Nu nog de tactiek om het daadwerkelijk te bereiken. Een tactiek waarmee we optimaal gebruikmaken van wat we hebben en kunnen. Een tactiek die de haalbaarheid van onze ambities aanzienlijk vergroot door enerzijds te zorgen voor meer progressie en anderzijds meerdere *roadblocks* verkleint of zelfs wegneemt. Denk daarbij aan zaken als het dalende innovatievermogen, de verschuiving van economische verantwoordelijkheid van het grootbedrijf naar het minder winstgevend en moeizaam groeiende mkb, de regionale onbalans tussen exploratie en exploitatie, het tekort aan technisch specialisten...

Structurele oplossingen creëren, kan niet zonder een verschuiving in denken. We moeten veel meer **voor** elkaar gaan werken in plaats van **met** elkaar. Als dat lukt, hebben we als regio een ijzersterk onderscheidend vermogen erbij.

Verzilveren

Deze Red Paper voert u mee naar de contouren van een potentieel nieuwe regiotactiek. Oftewel een globale Top Economy strategie. Het document heeft niet de pretentie alle antwoorden te geven, maar meer om oorzaken en oplossingsrichtingen bloot te leggen. Bovendien is het een - dringende - oproep om samen aan de slag te gaan en die beloftevolle Top Economy positie te verzilveren.

[Deze Red Paper voert u mee naar de contouren van een potentieel nieuwe regiotactiek.](#)

2. Wat is een Top Economy eigenlijk?

De regio Zuidoost-Brabant is een van de meest vruchtbare omgevingen ter wereld voor bedrijven die willen groeien en bloeien. Ondernemingen, kennisinstellingen en de regionale overheid (de Triple Helix) hebben de ambitie uitgesproken om de lat verder te verhogen:

‘In 2020 staat Zuidoost-Nederland in de top 3 van toptechnologieregio’s in Europa’

Op wereldschaal neemt de regio dan plaats in de top 10. In 2011 stond Zuidoost-Nederland nummer 9 in Europa en nummer 13 in de wereld. De visie, strategie en het uitvoeringsprogramma om invulling te geven aan onze ambities, zijn vastgelegd in het Brainport 2020 visierapport (2011). Hoofddoel is de ontwikkeling van een ‘Top Economy’, ‘Smart Society’. Dit roept direct een aantal vragen op. Wat is een Top Economy? Waarom überhaupt streven naar een Top Economy? Wie wil en kan dat gaan realiseren? En wat zijn de moeilijkheden?

Top Economy Brainport

Voor het bepalen van een Top Economy bestaan geen objectieve meetwaarden.

Voor het bepalen van een Top Economy bestaan geen objectieve meetwaarden. Brainport 2020 benoemt een aantal prestaties welke voor de regionale (Zuidoost-Nederland) maatstaven horen bij een Top Economy-label:

- De bijdrage aan de BV Nederland bedraagt 136 miljard Euro (+40%).
- De economie groeit gemiddeld met 3 procent.
- Complete werkgelegenheid voor knappe vakmensen en hoogopgeleide kenniswerkers.
- Omzet uit innovatie door het mkb is 20% (nu 11,4%).
- Het aantal jaarlijkse hightech vestigingen groeit van 1.035 naar 1.500.
- Het aantal snelle groeiers (bedrijven met 50+ fte die in 3 jaar 60% groeien) stijgt van 435 naar 750.
- Het aantal nieuwe OEM'ers (meer dan 100 mln. omzet) neemt toe van 3 naar 7.
- Het aantal buitenlandse bedrijven in topgebieden neemt toe van 1.312 naar 1.750.
- Het aantal grootschalige open innovatie proeftuinen gaat van 3 naar 6.
- De export stijgt van 80 mld. naar 110 mld.
- De overheid koopt significant meer innovatiebevorderend in (2011).

Het realiteitsgehalte van deze kwalificaties wordt voor het gemak niet in twijfel getrokken. Bovendien stelde de organisatie Brainport het rapport met veel deskundigheid en aandacht samen. Het is in ieder geval een interessant oriëntatiepunt.

Top Economy is in feite een mooie kreet voor omzetgroei en dat is voor onze regio van levensbelang.

Waarom een Top Economy?

Een Top Economy leidt tot veel werkgelegenheid en ruime ontplooiingskansen voor alle actoren. Voorts laat welvaart de zon schijnen op welzijn, op de kwaliteit van leven, wonen en de zorg voor mensen. Welvaart is nodig om onze zekerheden en toekomst te bekostigen. Top Economy is in feite een mooie kreet voor **omzetgroei** en dat is voor onze regio van levensbelang. Want onze hightech-regio valt en staat met ons vermogen om steeds slimmere en betere producten te ontwikkelen, om te innoveren. En innovatie wordt steeds duurder omdat het telkens verleggen van de grenzen van het mogelijke, steeds lastiger wordt. Het vraagt steeds weer verdergaande specialismen, complexere onderzoeks- en beproevingsomgevingen en internationale kennisnetwerken. Ook kan niet worden volstaan met één superspecialisme. Vernieuwing zit vooral in het samenkomen van meerdere disciplines. Eigenlijk heeft de Brainportregio geen andere keuze: we blijven grenzen verleggen en de daarvoor benodigde middelen organiseren, of we moeten andere dingen gaan doen. Het streven naar een Top Economy is geen 'lust', het is een harde 'must'.

Hoe realiseren we onze Top Economy?

Dat het verwezenlijken van genoemde ambitiedoelstellingen een forse opgave is, spreekt voor zich. Het vergt topprestaties van alle betrokkenen. Van ondernemingen, kennisinstellingen en overheid. Welke topprestaties? Wie moet die wanneer en waarmee gaan leveren? Wie is uiteindelijk verantwoordelijk of de kartrekker van een Top Economy? Het lijkt op een puzzel met vele vage puzzelstukken. Deze Red Paper geeft een beeld van de situatie en doet een aanzet voor de Top Economy-strategie van Brainport.

Visierrapport Brainport 2020

In de vorm van het 'Visierrapport Brainport 2020' is al een visie, strategie en uitvoeringsplan bedacht. Het is een omvangrijk plan, samengesteld op basis van input van actoren uit overheid, onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. Dit plan op hoofdlijnen bestrijkt een breed gebied:

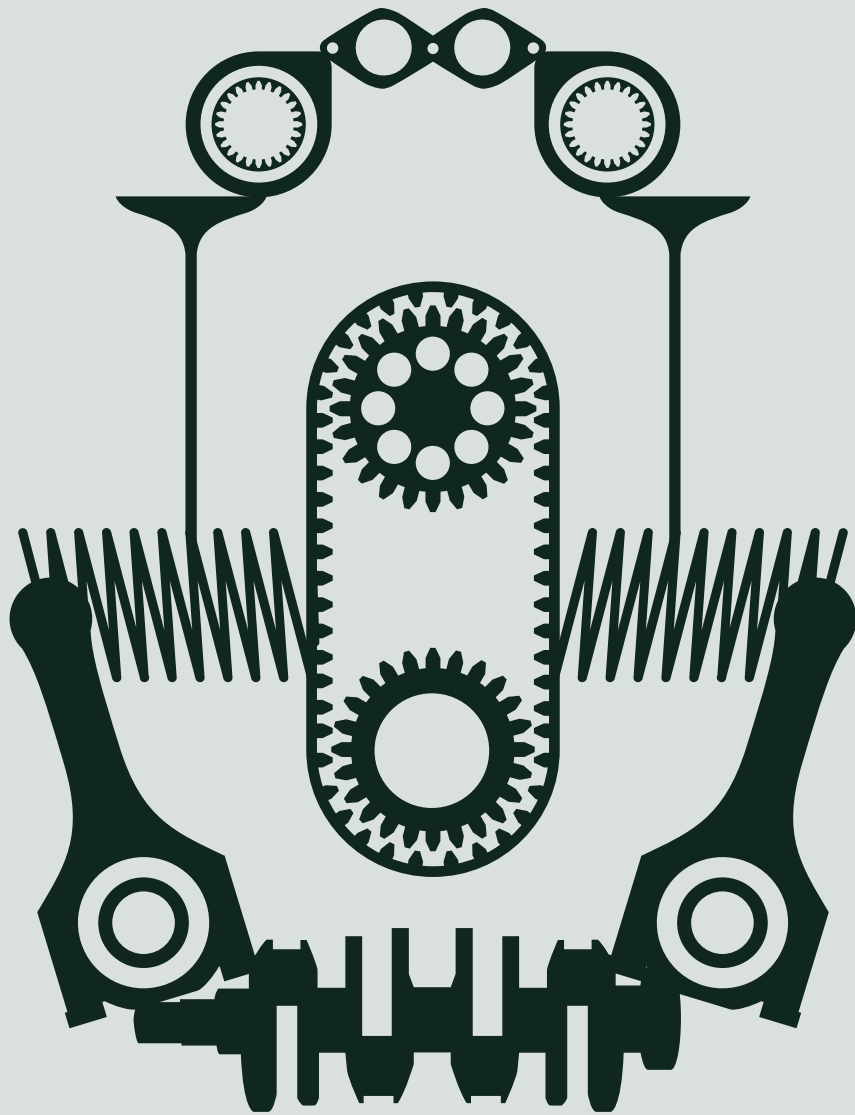
- People: het toekomstbestendig maken van de arbeidsmarkt.
- Technology: een Zuidoost-Nederland, dat toonaangevend is in de wereld als leverancier van technologie.
- Business: meer marktleiders en succesvolle starters in Zuidoost-Nederland.
- Basics: een internationaal gewaardeerd en wervend leefklimaat.
- Governance: effectieve samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden.

Het plan staat aan de basis van (de stimulatie van) vele goede initiatieven in de regio die nodig zijn voor het realiseren van een Top Economy, Smart Society. De uitvoering richt zich vooral op het verwezenlijken van randvoorwaarden. Dit is logisch omdat de eindredactie van het plan in handen is van de overheid als belangrijkste financier. Het 'Brainport bestuursorgaan' doet wat het kan binnen de mogelijkheden van haar verantwoordelijkheidsgebied en bevoegdheden. Wat in het plan veel minder aanwezig is, is de structurele verbinding met het zakendoen op ondernemersniveau. Met het concreet realiseren van omzetgroei. En dat is een daverende breuk met de realiteit! Er dient een wisselwerking op gang te komen tussen de beleidsmatige top-down benadering en een bottom-up systematiek voor concrete regionale omzetgroei. Vergelijk het met een zandloper: om het te laten stromen, moet je hem omkeren. Via een Smart Society naar een Top Economy.

Wat in het plan veel minder aanwezig is, is de structurele verbinding met het zakendoen op ondernemersniveau.

Verkenning van het Top Economy krachtenveld

Het uitkristalliseren van een steekhoudend omzetgroegericht ecosysteem vereist inzicht in de omgevingscondities. Waar dienen we rekening mee te houden? Wat komen we onderweg tegen? Welke veranderingen in de wereld hebben invloed op onze algemene en economische doelen? Naast een probaat antwoord op deze vragen is inzicht in de Brainport-situatie wellicht nog belangrijker. Wat zijn onze sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen? Deze Red Paper verkent de situatie van macro (de wereld) naar meso (Nederland), micro (Brainport), nano (de Brainport-ondernemer) en pico (het prestatievermogen van ondernemers).



3. De Grote Krachten

Aan het begin van de negentiende eeuw woonden er ongeveer 1 miljard mensen op de wereld. 125 jaar later waren dat er 2 miljard. De VN gaat uit van een prognose waarbij er in 2050 zo'n 12 miljard mensen de wereld bevolken met daarna een afname van de groeisnelheid (Bureau, 2013). Deze ontwikkeling heeft vanzelfsprekend een enorme impact op milieu, energie, mobiliteit, voedsel, water, grondstoffen, gezondheidszorg, enzovoorts. Levensstandaarden, systemen en machtsverhoudingen zullen wezenlijk veranderen.

Economische wereldbewegingen

De herindeling van economische krachtenveld is in volle gang.

De herindeling van economische krachtenveld is in volle gang. De opmars van vooral de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) leek niet te worden gehinderd door de economische crisis van 2007. Maar, de verwachte economische groei van de BRIC-landen is inmiddels achterhaald door de werkelijkheid. Ook de opkomende grootmachten zijn in een crisis terechtgekomen. Rusland en Brazilië bevinden zich zelfs in een recessie en de economische groei van China is naar beneden bijgesteld. Met name China, Brazilië en Rusland moeten waarschijnlijk de nodige hervormingen doorvoeren om op het hoogste economische niveau een stabiele rol van belang te spelen. In het rijtje van potentiële economische machten worden door Goldman Sachs ook genoemd: Mexico, Iran, Zuid-Korea, Bangladesh, Indonesië, Egypte, Vietnam, Pakistan, Nigeria, Turkije en Filipijnen.

Verder toonde de recente crisis de kwetsbaarheid van de VS haarfijn aan. De VS dreigt zijn rol als 'wereldleider' te verliezen en zal ongetwijfeld alles in het werk stellen om die positie niet definitief uit handen te geven. Vooralsnog is de VS met een Bruto Binnenlands Product (BBP) van 17,4 biljoen dollar in 2014 onverkort een supermacht en veel groter dan China met een BBP van 10,3 biljoen dollar in 2014. Omgerekend naar geproduceerde waarde per hoofd van de bevolking ligt de VS mijlenver voor.

Ook de kwetsbaarheid van de EU en vooral van de Euro is pijnlijk duidelijk geworden.

Ook de kwetsbaarheid van de EU en vooral van de Euro is pijnlijk duidelijk geworden. In Zuid(oost) Europa verkeren meerdere landen in een zware crisis. Tegenstanders van de EU krijgen hierdoor meer aandacht. Voordat we gezamenlijke doelen kunnen stellen en we als EU stevig en eendrachtig kunnen optrekken, hebben we nog een lange weg te gaan. Nu is het vooral sturen op compromissen en inperken van de gevolgen van problematische situaties. Ondanks deze 'huishoudelijke' knelpunten stuurt de EU op een ambitieuze groeistrategie: 'Europe 2020'. De EU moet een slimme, duurzame en inclusieve economie worden in een snel veranderende wereld. De EU heeft vijf ambitieuze doelstellingen vastgesteld, voor werkgelegenheid, innovatie, onderwijs, sociale samenhang en klimaat/energie, die ze tegen 2020 wil bereiken. De economische kracht van de Europese Unie als geheel moet niet worden onderschat. Met een BBP van 18,5 biljoen dollar (2014) is de EU het grootste economische machtsblok. Daarbovenop heeft Europa onverkort een sterk onderscheidende authenticiteit van waaruit telkens weer bloei voortkomt.

De wereld als systeem

In de hele wereld zijn op sociaal-maatschappelijk gebied veel bewegingen gaande. Bewegingen die ontstaan uit ontwikkelingen van bijvoorbeeld emancipatie, democratisering, milieu, energie en veiligheid. Bewegingen die de marktvaart drastisch doen veranderen. Instabiliteit in de wereldorde heeft altijd al bestaan. Toch is er een verschil met voorheen. De wereld is één groot systeem geworden en heeft zich bijna letterlijk geopend. Dit biedt vele nieuwe kansen. Helaas krijgen ook nieuwe bedreigingen de kans zich te ontwikkelen in het ontstane machtsvacuüm.

Privacy is history

Vrijwel alle informatie is vandaag de dag opgeslagen in genetwerkte computers. Informatie in computernetwerken is echter niet volledig af te schermen. Wikileaks is een van de eerste omvangrijke informatie-lekkagekanalen waarbij geclassificeerde informatie ontsloten werd voor de rest van de wereld. Dit soort situaties draaien afgeschermdde machtsprocessen binnenstebuiten en leiden ertoe dat bestuurlijke machten hun onaantastbaarheid, geloofwaardigheid en autorisatie verliezen. Het lijkt erop dat in de toekomst niets meer geheim kan worden gehouden. Zelfs de 'meeluister-praktijken' van de geheime diensten zijn publiek gekend.

Any time, any place

Mensen staan met instrumenten als Twitter, Whatsapp en Facebook, 'any time, any place' met elkaar in contact. Bestuurders, publiek en privaat, moeten *realtime* verantwoording kunnen afleggen. Doordat mensen met elkaar in verbinding staan en regimes dat niet meer kunnen afschermen, ontstaat een ongekennd sterke collectieve wil om vrijheid af te dwingen. Het heeft waarschijnlijk enkele decennia nodig voordat uit de puinhoop van een gevallen regime, een nieuwe samenleving is herrezen op basis van wat mensen wel willen. De Facebook-revoluties in Noord-Afrika zijn hier een treffend voorbeeld van.

Segregatie

Mensen kunnen niet langer worden ingedeeld in zuilen, homogene groepen per regio, stand, politieke kleur, geloof, beroep, enzovoort. De maatschappij raakt in hoog tempo ontzuild. Alles wordt transparanter. Alles vermengt. Machthebbers en politici worden daar erg onrustig van en handelen steeds impulsiever. Ze weten nog niet hoe om te gaan met vrijdenkende, altijd geïnformeerde en kritische kiezer of onderdaan. Machthebbers in landen met een minder sterke democratie voelen zich bedreigd en maken terugtrekkende bewegingen door verworven vrijheden (wederom) aan banden te leggen.

Cyclotron

Onze tijd kenmerkt zich verder door een ongekennde technologische dynamiek, door Wired-oprichter Kevin Kelly, fraai het tijdperk van het Technium genoemd. Technologieën en daarop gebaseerde toepassingen ontwikkelen zich exponentieel. Zeker ook door het samenvloeien van technische disciplines zoals optica, elektronica, mechanica, chemie en biologie. Zo gaat Virtual Reality (VR) technology, zeker in combinatie met robotica, enorme veranderingen en

Alles wordt
transparanter.
Alles vermengt.

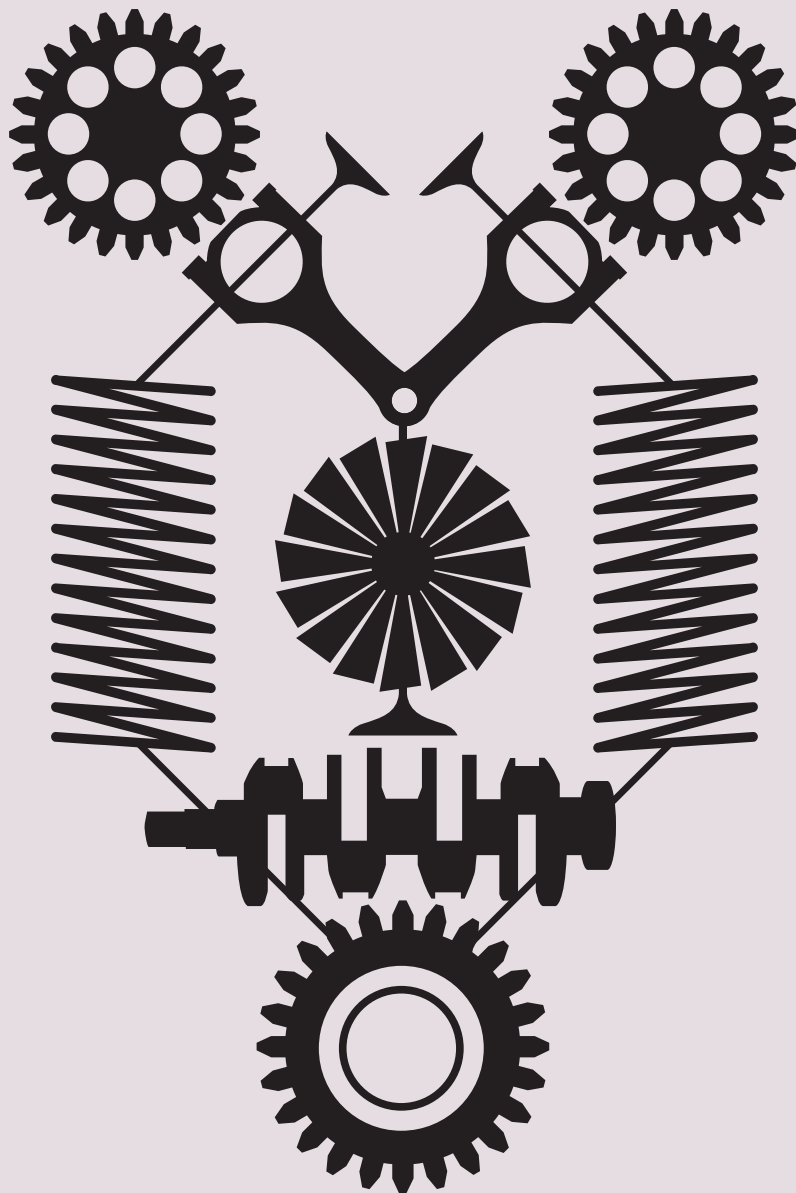
nieuwe mogelijkheden creëren. Autonome robots, auto's en vliegtuigen (bijv. drones) gaan transport en mobiliteit volledig veranderen.

Dan zijn er de ontwikkelingen rondom intelligente materialen en het steeds gericht kunnen aanpassen van materiaaleigenschappen (met bijvoorbeeld nanotechnologie). Photonica (lichtwetenschap) maakt grote kans om met lichtgolven grenzen verder te verleggen als het gaat over zaken als transportsnelheid van data en nauwkeurigheid van signaalverwerking. Voorts openen baanbrekende productietechnologieën, zoals Additive Manufacturing (3D-printing), deuren naar vernieuwende marktmechanismen. Het netwerk waar al deze fysieke, intelligente objecten met elkaar communiceren en gegevens uitwisselen, ook wel aangeduid met 'the Internet of Things', groeit onnavolgbaar snel. En de wereldwijde hoeveelheid gegevens (data) groeit nog veel harder. Big Data is de naam van de uitdaging om complexe data te kunnen verwerken tot iets bruikbaar. Als een cyclotron versnelt de technologie ontwikkelingen tot in de verste uithoeken van de samenleving. Technologie dringt steeds verder door tot de kern van de maatschappelijke evolutie.

Disruptieve marktconcepten

Technologie dringt steeds verder door tot de kern van de maatschappelijke evolutie.

Technologische ontwikkelingen en verschuiving van behoeften maken dat ondernemers hun producten en diensten telkens tijdig moeten vernieuwen. De ontwikkeling bij de concurrentie stuwt het tempo verder op. Internet zorgt ervoor dat een product of dienst direct in alle uithoeken van de wereld zichtbaar is. Goed voor klanten maar zeker ook voeding voor de concurrentie. Zo kunnen leveranciers en afnemers via een voor- of achterwaartse beweging in de waardeketen een geduchte concurrent worden. Ontwrichtende - *disruptive* - marktconcepten en marketingmodellen zijn eerder regel dan uitzondering. Neem Uber, AirBnB, Netflix en Spotify als lichtende voorbeelden.



4. Nederland ‘under construction’

We kunnen onze positie gewoonweg niet meer betalen en de snelheid van veranderingen niet bijbenen.

Het qua oppervlakte kleine Nederland behoort tot de sterkste landen ter wereld als het gaat over economie, handel en investeringen in het buitenland. Ook onze interne stelsels horen tot de beste ter wereld. Zoals onderwijs, gezondheidszorg, bereikbaarheid en pensioenvoorzieningen. Ons land bevindt zich in een uitstekende positie. Maar dat onze positie niet onaantastbaar is, bleek in 2013 toen Nederland zakte van de vijfde naar de achtste plaats op de ranglijst van meest concurrerende economieën (World Economic Forum). Belangrijkste oorzaak: we kunnen onze positie gewoonweg niet meer betalen en de snelheid van veranderingen niet bijbenen. Althans niet op de manier van denken en werken van vandaag.

Positief is het gegeven dat aandacht voor vernieuwing in de bestuurskamers snel toeneemt. Bovendien hebben vele andere ontwikkelde landen ook de nodige problemen met de snel veranderende wereld. Nederland heeft alles in huis, om zich tijdig en zelfs als een van de eersten aan te passen aan de dynamiek van het nieuwe tijdperk. In feite hebben we niet zozeer een probleem, maar een kans in handen. Laten we onze natie eens nader bekijken.

BESTUUR

Verouderde stelsels

Nederland bevindt zich in een transitiefase. Systemen en stelsels die decennialang een soort wetmatigheid waren, staan op kiepen. Denk aan ouderenzorg, onderwijs, financiën, werkgelegenheid, veiligheid en defensie. Deze systemen zijn niet ingericht op de huidige dynamiek en zijn daardoor inefficiënt en te duur. Systeemdenken heeft veroorzaakt dat de systemen leidend zijn geworden in plaats van het resultaat dat ze moeten opleveren voor mens en maatschappij. Een uitvloeisel van de laatste fase van het industriële tijdperk waarin meer en meer nadruk werd gelegd op het managen via secundaire processen gericht op controle, resultaten en verantwoording (spreadsheet-management). Het willen beheersen of managen van ontwikkelingen en processen vormt daarmee een rem voor de Nederlandse vooruitgang.

De maatschappij laat zich niet meer in hokjes indelen. Alles is met alles vermengd. Mensen willen niet meer een label krijgen op basis van kenmerken of op basis van geloof, afkomst, woonlocatie, geaardheid, aandoening, beperking, enz. Mensen willen mensen zijn en geen objecten met attributen. Mensen zijn steeds minder één kleur. Mensen zijn meer en meer een mix van veranderende kleuren. Hoe pak je dat aan? Hoe krijg je de *mindshift* op gang en hoe pas je de gefixeerde cijfermatige stuurinstrumenten aan om sturing te kunnen geven aan voortdurend veranderende burgerspectrums? Dat het anders moet is duidelijk. De manier waarop is wellicht een van de grootste bestuurlijke uitdagingen.

Wantrouwen en angst

De openbaarheid van informatie heeft geleid tot een groei in wantrouwen in systemen. Fraude, oplichting, zelfverrijking, de burger is zaken te weten gekomen over banken, ambtenaren, wetenschappers, regeringsleiders, sporters, medisch specialisten en de kerk, die op zijn zachtst gezegd bijzonder gevoelig liggen. Waarbij de prestatie- en controlesystemen vaak zo beklemmend en bedreigend zijn dat mensen of geen uitweg weten, of niet eens goed beseffen dat ze fout bezig zijn. Mensen worden gedwongen om met waarden- en normatieve systemen te werken. Dat alles leidt tot het beeld – nog eens versterkt door de media – dat niemand en niets meer te vertrouwen is. Dat wordt weer versterkt door de populistische politiek en het gemis aan sterk leiderschap met visie. Overheden willen het vertrouwen niet verder schaden en voeren de controle op. Vakmensen, ambtenaren, docenten, bestuurders, artsen enz. komen steeds minder toe aan het verbeteren van de inhoud van hun werk. Een groot deel van de tijd zijn ze bezig met verantwoordingsadministratie, als voer voor de cijferlustige regelmaatschappij. In overheids- en semi-overheidsgeledingen leidt deze koude ‘afrekencultuur’ tot een bepaalde mate van angstcultuur. Daardoor neemt de kwaliteit af, verliezen mensen motivatie en energie, stijgen de kosten en verliezen we snelheid.

Oude patronen

Conjuncturele golfbewegingen die voorheen enkele jaren bestreken, bestrijken nu nog maar enkele maanden. Modellen om ontwikkelingen te voorspellen, zijn op deze verandering nauwelijks aan te passen en leveren dan ook weinig houvast voor het maken van beleid. Bestuurders hebben hier last van. Door het veel kortere uitzicht moeten zij vaker corrigeren. Dat maakt mensen onzeker. Door het wegvallen van vertrouwde patronen en gewoonten, het openbaar zijn van nagenoeg alle informatie, het niet weten welke strategie te volgen, is het in vele bestuurskamers op meerdere niveaus onrustig. Daarbovenop komt de beweging dat meer overheidstaken worden verplaatst naar de lokale overheden met de intentie kosten te besparen en kwaliteit te verhogen. De lokale overheden nemen deze taken echter over met minder mensen, minder geld en deskundigheid. Voordat deze verplaatsing uitmondt in de beoogde effecten zullen de lokale overheden veel tijd en geld moeten investeren in de ‘learning curve’ die onlosmakelijk verbonden is aan veranderende werkprocessen.

Onderwijs, kweekvijver van onze toekomst?

Onderwijsorganisaties hebben een enorme uitdaging. Aan de voorkant moeten zij gaan werken als bedrijven, waarbij de student de kritische klant is die voor een belangrijk deel de aanpak bepaalt. Aan de achterkant worden onderwijsinstellingen in een gestandaardiseerd productiesysteem geperst met vele controles en normeringen. De opgelegde onderwijsprocessen, vooral in het voortgezet onderwijs, zijn bovendien zorgwekkend ver verwijderd van de maatschappelijke dynamiek. Starheid en controledrang beperken de ruimte voor echte belangrijke zaken als onderwijs, onderzoek, experimenteren en ontdekken. De passie, het plezier en het aansluiten bij de dynamiek van de praktijk, komen daardoor onder druk te staan. Onderwijsinstellingen willen wel maar krijgen (nog) niet de gevraagde ruimte om bezig te zijn met het identificeren en ontwikkelen van talenten van mensen. Ruimte om te kunnen sturen op wat jongeren kunnen in plaats van jongeren te laten sneuvelen op wat ze niet kunnen. Wat nou ‘kweekvijver van de toekomst’?

Verstikkende symptoombestrijding

Een ander gevolg van het kortetermijndenken in de controlemaatschappij, is de lancering van vele tijdelijke regelingen voor het aanpakken van problemen, zoals (jeugd)werkeloosheid of regelingen voor het bevorderen van ontwikkelingen (zoals innovatie). Zij verliezen hun effect door verstikking en inefficiënte benutting van gelden. Verstikking door de wijze waarop de regeling zich van idee tot uitvoering ontwikkelt. Het opstellen, inregelen en de uitvoering

Conjuncturele
golfbewegingen
bestrijken nu nog
maar enkele
maanden.

kosten meestal zoveel tijd en geld dat er slechts een klein deel ook echt aan het beoogde doel kan worden besteed. En daarbij zijn de kaders voor de doelgroep zo nauw dat het alle handelingsvrijheid en dus initiatief en creativiteit, ontnemt.

Ook gaan de regelingen vaak voorbij aan het echte vraagstuk dat alleen maar via een wezenlijke vernieuwingsslag kan worden opgelost. De focus ligt op symptoombestrijding en niet op het wegnemen van de oorzaken. 'Problemen die 25 jaar geleden zijn veroorzaakt, worden bestreden met middelen die 20 jaar geleden zijn bedacht.' Op die manier kun je je afvragen of deze regelingen bijdragen tot ons leerproces. Houden we er bijvoorbeeld *best practices* of een kennis-databank aan over, waaruit we telkens kunnen putten om beter te worden. Mocht de regeling dan geen soelaas bieden, dan weten we in ieder geval welk pad we niet moeten inslaan en welke paden mogelijk een betere uitkomst geven.

Vernieuwend denken

De overheid staat voor een grote vernieuwingsslag. Vandaag de dag zijn de leiders van Nederland meer bezig met, zoals Nynke Tromp (TU Delft) dat verwoorde, 'voor media aantrekkelijke incidentenpolitiek'. Discussies en debatten zijn gericht op het onderuithalen van mensen en partijen en gaan volstrekt voorbij aan de noodzaak van het creëren van een gedeelde visie en een sterke strategie. Het collectieve belang wordt ingezet als middel voor het individuele of institutionele belang. De nadruk ligt ogenschijnlijk meer op 'tegedenken' dan meedenken. Van krachtenbundeling binnen de verschillende politieke gelederen is dan ook nauwelijks sprake. Met een vergelijkbaar bestuursklimaat zou een bedrijf in de volatiele wereld van vandaag in ieder geval niet overleven.

Denkwijzen, systemen en werkwijzen moeten grondig worden aangepast, vervangen of gewoonweg geschrapt. Nederland is te klein om traag en duur te zijn. De overheid moet hierin investeren en dat terwijl er de komende jaren stevige bezuinigingen plaatsvinden. Voeg daar de sterke politieke verdeeldheid, het flinterdunne draagvlak van regeringscoalities aan toe en de cocktail voor grillig discontinu beleid staat ijskoud klaar.

De cocktail voor grillig discontinu beleid staat ijskoud klaar.

ECONOMIE EN WERK

Snoeien in plaats van bloeien

De financiële crisis heeft de Nederlandse economie hard geraakt. Mogelijk mede een gevolg van de verschuiving van de focus in de jaren tachtig van de vorige eeuw. In deze periode heeft een belangrijk deel van de maakindustrie plaats moeten maken voor de dienstverlenende industrie. Met geld, geld maken luidde het devies. Een land als Duitsland, dat haar schepende industrie altijd heeft gekoesterd, heeft nauwelijks last van de financiële crisis. Onze overheid geeft meer geld uit dan ze binnenkrijgt. Bijna 70 miljoen Euro per dag (Rijksoverheid, 2013). Bovendien koestert de regering de door de lidstaten van de EU afgesproken 3%-norm als maximaal begrotingstekort. Om het gat tussen de uitgaven en inkomsten te verkleinen, worden drastische bezuinigen en lastenverzwaringen doorgevoerd.

Geen discussie over het feit dat de overheid veel goedkoper en sneller moet gaan functioneren. De aandacht ligt heel nadrukkelijk op het rechtlijnig boekhoudkundig snijden in uitgaven en investeringen en verhogen van (belasting)inkomsten. Dit is meer een paniecreactie terwijl het voor onze toekomst van belang is dat vertrouwen wordt gekweekt uit op een visie gebaseerd beleid. Meer directe aandacht voor de manieren waarop we als land nu en in de toekomst gewoonweg meer omzet kunnen genereren, is er nauwelijks. Terwijl we mogen aannemen dat juist daar, in combinatie met het investeren in veel efficiëntere overheidsprocessen, de oplossing ligt voor een stabiele economische groei van Nederland. Meer omzet

verkleint ons begrotingstekort en dat is de enige echte oplossing voor financiële stabiliteit op de langere termijn.

Groeiende druk op werkenden

De Nederlandse bevolkingsgroei vlakt af. Tegelijkertijd neemt in Nederland de druk van de niet-werkende bevolking op de werkende bevolking toe. Hoewel die lager ligt dan in Europa. In Nederland staat nu tegenover elk werkend persoon gemiddeld 0,9 niet-werkend persoon. In 2050 zal deze verhouding gestegen zijn naar 1,2 in het geringe groeiscenario tegen 1,4 in het sterke groeiscenario (CBS) en (PBL). Die verhouding betekent druk op onze productiviteit.

Economische groei

De economen van de Rabobank verwachten dat de Nederlandse economie in 2016 groeit met 2½%, na een voorziene groei van 2% in 2015. Deze groei wordt breed gedragen, want behalve de export doen ook de particuliere consumptie en de private investeringen een duit in het zakje. Wel blijft de hoge werkloosheid een pijnpunt en is de exportgroei omgeven met onzekerheden. De mondiale economie groeit in een redelijk tempo door, maar echt vanzelf gaat het allemaal niet. Dat schrijven economen van de Rabobank in hun in november 2015 gepubliceerde 'Visie op 2016'.

Door de terugkeer van de groei van de binnenlandse bestedingen, profiteren in 2016 vrijwel alle bedrijfstakken van de toenemende vraag naar hun goederen en diensten. "In veel sectoren is daarbij overigens vooral nog sprake van inhaalgroei om het verlies sinds de crisis weer goed te maken. Ook is de groei nog niet voldoende om de werkloosheid naar een acceptabel niveau terug te brengen", vertelt Rabobank-econoom Tim Legierse. "Wel zien we in ons land een positieve wisselwerking tussen economie en woningmarkt en tussen economie en overheidsfinanciën. Zo zorgt het hoge aantal woningverkoppen ervoor dat er meer duurzame goederen voor woningen worden verkocht en dat er meer vraag is naar de diensten van makelaars en notarissen. Ook de bouwsector zit duidelijk in de lift. Qua overheidsfinanciën zien we dat het begrotingstekort door de toegenomen groei ineens voldoende is verbeterd om voor 2016 een belastingverlaging door te voeren. Mede daardoor kan de economische groei volgend jaar op peil worden gehouden."

De Nederlandse uitvoergroei ziet zich gesteund door groei in de eurozone, maar in de mondiale economische groei zit weinig beweging. Rabobank-econoom Allard Bruinshoofd: "Over een brede linie zien we de groeivertraging van China. Maar ook binnen de eurozone moeten de structurele economische uitdagingen als de investeringszwakte, de lage productiviteitsgroei en de schuldenproblemen het hoofd worden geboden. Besluitvaardigere besturing is broodnodig en kan uiteindelijk ook het anti-Europa-sentiment op termijn de wind uit de zeilen nemen. Beleidsmatig doormodderen is hier juist funest voor."

Exportvermogen

Nederland leunt sterk op de handel met het buitenland. De groeiende welvaart in opkomende markten creëert kansen voor exporterend Nederland. Zo staan in de top-20 van Nederlandse exportmarkten over de 1e helft van 2015 vijf nieuwkomers ten opzichte van de top-20 over 2002, te weten China, Polen, Singapore, Tsjechië en Zuid-Korea (CBS).

Naar verwachting exporteert Nederland over 2015 ruim 425 miljard aan goederen. Europa is met een aandeel van 75% verreweg de belangrijkste afzetmarkt. Waarbij Duitsland goed is voor 30% van het Europese exportaandeel. Nederland scoort laag op de Europese ranking van export naar BRIC-landen. Daarbij is de indirecte export, producten van Nederlandse makelij die via bijvoorbeeld Duitse producten zoals auto's worden geëxporteerd naar BRIC-landen, niet meegenomen.

Nederland leunt sterk op de handel met het buitenland.

In de wereld liggen enorm veel kansen voor 'Made in Holland'-producten en diensten.

Gunstig voor de groei van ons bruto binnenlands product (bbp), 669 miljard Euro in 2015, is de groeiende bijdrage van 'eigen product' dat een veel hogere toegevoegde waarde (54%) heeft dan de doorvoerhandel (8%). Zowel binnen Europa als in de rest van de wereld liggen enorm veel kansen voor 'Made in Holland'-producten en diensten. Dat vraagt wel groei van het export(verkoop)vermogen. Dat is een serieuze opgave omdat verreweg de meeste Nederlandse goederenexporteurs volgens het CBS tot het midden- en kleinbedrijf behoren.

Zwaar leunen op fragiel mkb

Een andere verandering die invloed heeft op de kracht van het Nederlandse ecosysteem is de verschuiving van economische verantwoordelijkheid van het grootbedrijf naar het mkb. Een ontwikkeling die al sinds 2006 aan de gang is en zich in het komende decennium lijkt voort te zetten. Het grootbedrijf (1.000+ medewerkers) en de grotere bedrijven (100+ medewerkers) krimpen voor wat betreft hun werkzaamheden en hun budget voor onderzoek en ontwikkeling binnen Nederland. Dat is het gevolg van hun uitbestedingstrategie, globaliseringstrategie en gevolg van het afstoten van bedrijfsonderdelen.

Kleinere bedrijven hebben in Nederland na de startfase moeite met innoveren. Ze besteden relatief veel aandacht aan werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd voor de instandhouding van het bedrijf. Bij de kleinere bedrijven gaat 61% van alle 'brandstof' op aan de instandhouding. Dat is een enorm verschil met de 5% en de 20% bij respectievelijk het grootbedrijf en grotere middenbedrijf. Daardoor realiseren ze een te laag rendement om te kunnen investeren in innovatieprojecten met soms onzekere uitkomst (EIM 2011).

Het aantal door-groeiende bedrijven is ver onder de maat.

Groeien lijkt de meest voor de hand liggende oplossing om het innovatievermogen aan te sterken. Er is echter sprake van groeistagnatie. Het aandeel startende ondernemingen in Nederland is goed genoeg. Het aantal doorgroeiende bedrijven is ver onder de maat. Slechts weinig startende ondernemingen maken een expansiefase door. Meerdere samenhangende factoren zoals een tekort aan ondernemerschap, verkoopvermogen en organiserend vermogen, liggen hier aan ten grondslag. Jonge hightech-bedrijven hebben bovendien veel moeite met het verkrijgen van kapitaal voor het doen van investeringen in product- en marktontwikkeling.

Hier keert de wal het schip dat vaart in de lijn van kennis, kunde naar kassa. De financier kijkt - voor het schatten van zijn risico en rendement - echter vanuit kassa, kunde naar kennis. En als beloftevolle ondernemingen door de eerste investeringsfase zijn heengekomen en de aanzienlijke grotere stap moeten zetten om het productidee marktrijp te maken en de markt productrijp te maken, komen ze in de meeste gevallen aan een buitenlands investeringsinfuus te hangen. Daardoor worden ze vaak een ROI-item dat te zijner tijd verkocht wordt aan een multinational.

Wetenschappelijk onderzoek in het nauw

De Nederlandse overheid gaat de komende jaren minder rechtstreeks uitgeven aan wetenschappelijk onderzoek. Het bedrag daalt van 4,9 miljard in 2012, naar 4,3 miljard euro in 2017. Dat wordt slechts ten dele gecompenseerd door het geld (1,2 miljard Euro) dat de overheid reserveert om bedrijven belastingvoordeel te geven voor hun Research & Development. Dat blijkt uit cijfers van het Rathenau Instituut (2013).

Kennis- en onderzoeksinstituten zijn daarom druk bezig met strategische heroriëntatie. Zij moeten meer inkomsten voor onderzoek uit de markt halen. Voor de meeste kennis- en onderzoeksinstituten was dat al een vertrouwde bron van inkomsten. Vooral het grootbedrijf brengt een deel van hun onderzoek bij universiteiten onder. Die geldstroom staat echter ook

onder druk, nu de impact van het grootbedrijf in Nederland krimpt en onderzoeksbudgetten steeds meer over de wereld worden uitgesmeerd. Het mkb, dat een deel van de economische activiteit van het grootbedrijf overneemt, is door haar lage winstgevendheid, kortere termijn-denken en versnipperde potentie, nog niet in staat om dit op te vangen. Bovendien mist het landelijke topsectorenbeleid haar doel zolang het grotendeels onbereikbaar blijft voor het mkb.

Wetenschappers dienen de toekomst te kunnen bevrijden.

Zorgwekkend is de mate van bezuinigingen. Daarbij opgeteld dat kennis- en researchinstellingen door het afrekenbeleid van de overheid min of meer gedwongen zijn tot korte termijn denken en eigenbelang vooropstellen. De overheid bijvoorbeeld, betaalt een universiteit per afgestudeerde en per promotie. Onderzoekers worden daardoor opgejaagd om resultaten te publiceren. Het is sturing op kwantiteit, niet op kwaliteit. Besparingen op gelden voor wetenschappelijk onderzoek voert de druk bij de universiteiten verder op en vergroot hun spagaat tussen kwaliteit en kwantiteit. Tussen wat ze willen en moeten. Wetenschappers zijn geen productiemedewerkers. Zij moeten bezig kunnen zijn met het 'bevrijden' van de toekomst.

Een ander voorbeeld is het grootste onderzoeksinstituut van Nederland: TNO (3.900 medewerkers begin 2013). Dit gerenommeerde instituut moet de komende tijd honderden arbeidsplaatsen schrappen onder druk van de bezuinigingen. Ook komen er minder onderzoeksopdrachten binnen. Door de crisis wordt gezegd. Waar, maar aan de andere kant is TNO te nadrukkelijk een instituut voor de industrie. De Nederlandse overheid koestert het innovatievermogen van TNO onvoldoende. Ook heeft TNO grote moeite om ondanks de beschikbare middelen toegepaste kennis naar het mkb te brengen.

De arbeidsmarkt in Nederland is weinig innovatief.

Weinig vernieuwende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt in Nederland is weinig innovatief. Flexibilisering en andere vernieuwende manieren van leven en werken komen buitengewoon langzaam van de grond. Het gevolg is dat ons concurrentievermogen verzwakt. Vooral een economisch profiel zoals dat van Brainport, vereist meer elasticiteit. Ondernemingen moeten hun arbeidscapaciteit snel kunnen op- en afschalen zonder verlies van investeringen in vakmanschap.

Megatekort aan technisch vakpersoneel

Nederland kampt met een groeiend tekort aan technische vakmensen. Waarschijnlijk als na-ijleffect op de jaren tachtig waarin de maakindustrie in een razend tempo impopulair werd en Nederland als dienstverlener de wereld zou gaan veroveren.

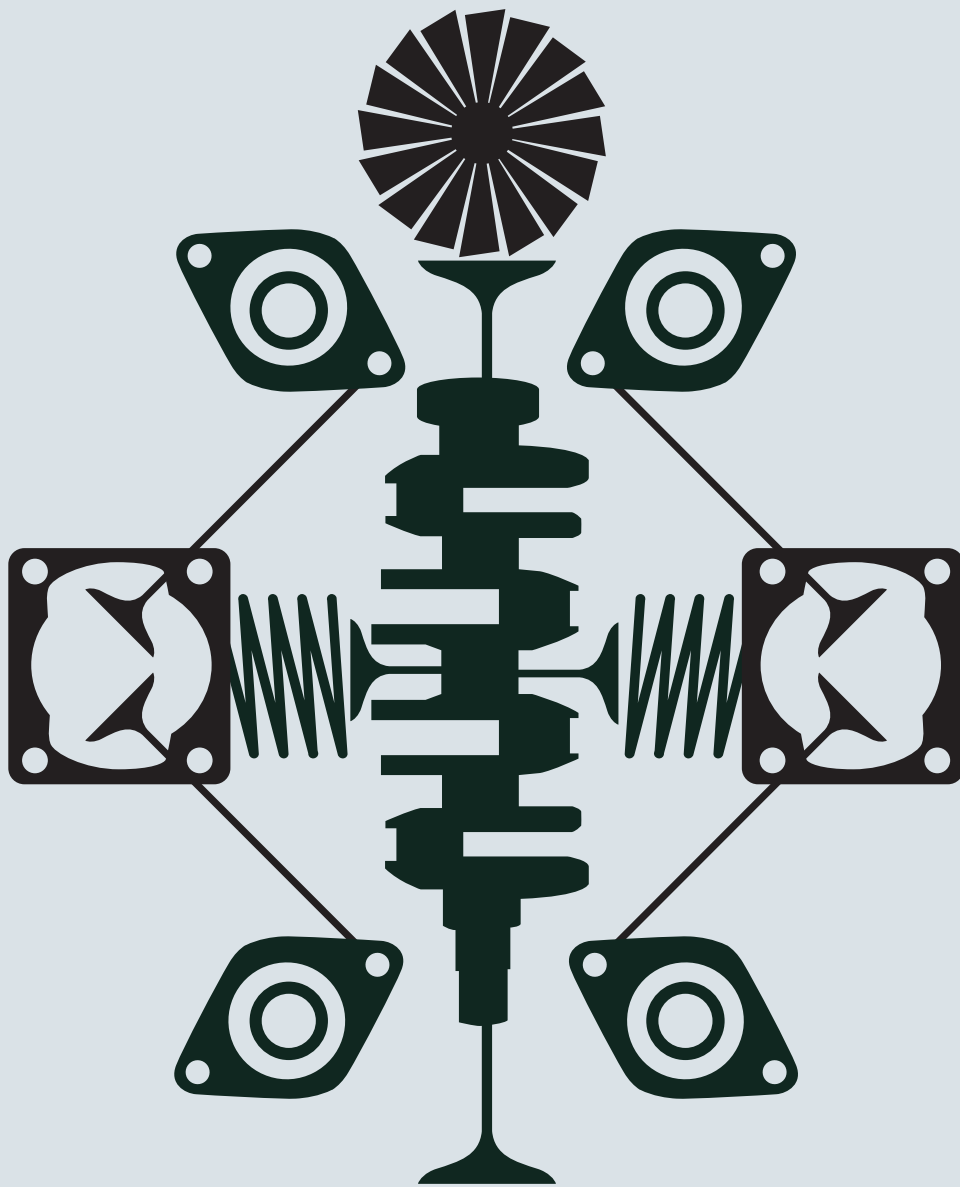
Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit van Maastricht verwacht dat er in 2016 een tekort is van ten minste 155.000 technici. Tot 2020 hebben bedrijven volgens het ROA meer personeel nodig dan er beschikbaar is. Ze stellen ook vast dat het Nederlandse bedrijfsleven nu al voor miljoenen euro's aan opdrachten misloopt omdat er te weinig personeel is om die uit te voeren. Verder geeft het ROA aan dat er jaarlijks nog eens 13.000 vacatures bijkomen voor elke procent dat de economie groeit. Dat de hightech-sector moet groeien om het innovatievermogen op peil te kunnen houden vergoot de spagaat tussen vraag en aanbod van bekwaam personeel. Een spagaat die de 'war for talent' verder aanwakert.

Werkgevers, werknemers, onderwijsinstellingen, jongeren, topsectoren, regio's en Rijk hebben in 2013 een nationaal Techniepact gesloten. Het Techniepact verenigt de ambities uit de bestaande plannen en initiatieven voor het verbeteren van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt in de technieksector. Toch lukt het ook het Techniepact niet

Het aantal technici
neemt niet snel
genoeg toe.

voldoende snelheid aan de dag te leggen. Het aantal technici neemt niet snel genoeg toe. Vooral voor de hightech-hotspot Zuidoost-Brabant vormt het tekort van gekwalificeerd personeel een enorme bedreiging. Zonder voldoende 'gouden handen en knappe koppen' kunnen hightechbedrijven niet profiteren van de groeiperspectieven en wordt onze concurrentiepositie verzwakt.

Het tekort aan technici is overigens geen specifiek Nederlands probleem. Het speelt in vele delen van de wereld. Wellicht een kans voor Nederland: het probleem sneller en beter oplossen dan andere landen.



5. SWOT van Brainport

Nu we het Nederlandse speelveld in beeld hebben, laten we eens even inzoomen op de Brainport-regio. Dat doen we via de bekende SWOT-analyse. We kijken daarbij kort naar de sterkten omdat deze veelal bekend zijn en uitgebreid geëtaleerd worden. De zwakten, bedreigingen en kansen nemen we wat uitvoeriger onder de loep. Hier ligt ons ontwikkel-potentieel en hierop hebben de actoren in de Brainport-regio de meeste invloed.

STERKTEN

Internationale erkenning

Brainport wordt nationaal en internationaal erkend en herkend als een toptechnologie-regio en een innovatieve broedplaats met veel aandacht voor ondernemerschap. Een voorbeeldrol binnen Europa waar toptechnologie wordt gezien als de belangrijkste internationale concurrentiefactor in de economische strijd met lagelonenlanden. De Brainport-organisatie slaagt er dus goed in om internationale aandacht te genereren voor de Brainportregio. Exporterende bedrijven hebben voordeel van een uitstekende 'Made in Brainport'-reputatie. Ook de daaruit voortvloeiende magneetwerking op buitenlandse organisatie, arbeiders en studenten is zeer gunstig voor de regio en haar ambities.

Patentfabriek

Het Amerikaanse zakenblad Forbes heeft Eindhoven in juli 2013 uitgeroepen tot meest inventieve stad van de wereld. Deze uitverkiezing is gebaseerd op één van de meestgebruikte methodieken om innovatie in kaart te brengen: de patentdichtheid. Per 10.000 inwoners worden in de regio Eindhoven jaarlijks 22.6 patenten geregistreerd.

Ecosysteem

In 2011 is de regio uitgeroepen tot 'slimste regio van de wereld'. Brainport heeft dan ook een sterk ecosysteem. Thuishaven voor bedrijven van wereldklasse, een sterke keten van toeleveranciers die zich meer en meer clusteren, zoals binnen Brainport Industries en het Metaalhuis. Dankzij internationale toppers vertrekken vanuit de regio handelswegen tot in alle uithoeken van de wereld. Verder herbergt de regio innovatiecampussen en is er een sterke verwevenheid met Europese toptechnologiesectoren. Ook de aanwezigheid van hoogstaande creatieve industrie (o.a. design) is een uitgesproken sterkte. Technologie en design vergroten als een tandem elkaars succeschansen. Een proeftuin voor open innovatie en cross-over innovatie.

Ondernemerschapsonderwijs

De regio besteedt ruim aandacht aan ondernemerschapsonderwijs en het helpen van bedrijven bij groei.

Technologie en design
vergroten als een
tandem elkaars
succeschansen.

Een goed opgeleide beroepsbevolking, uitstekende kennisinstituten en een breed en steeds beter toegankelijk onderwijsaanbod. Binnen de kennisinstituten staat kennisvalorisatie hoog op de agenda.

Vestigingsklimaat

Dat Noord-Brabant behoort tot de top van Europese regio's als het gaat om vestigingsklimaat voor ondernemers heeft onlangs geleid tot het toekennen van de European Entrepreneurial Award 2014 door het Europese Comité van de Regio's. Het comité prees vooral de sterk toekomstgerichte strategieën om het ondernemen en ondernemerschap en de samenwerking tussen onderwijs, overheden en ondernemers te bevorderen.

Daarnaast is er ruim aandacht voor het leefklimaat van de regio. Brainport herbergt een veelzijdig mkb in sectoren als detailhandel en horeca. De geografische ligging binnen Europa is prima, vooral in de driehoek Duitsland, Scandinavië en Groot-Brittannië. Ook de bereikbaarheid is sterk verbeterd. De uitbreiding en vernieuwing van de luchthaven is daar een voorbeeld van.

Samenwerken

Het in een triple helix evenwichtig (overheid, ondernemers, onderwijs) delen van de bestuurlijke verantwoordelijkheid wordt binnen de Brainport 2020 plannen als cruciaal beschouwd.

Brainport is een belangrijke economische zuil voor Nederland dat onverkort een van de meest welvarende en rijkste landen ter wereld is.

ZWAKTEN

Geen echte spierballen

Op internationale schaal is onze slagkracht beperkt. De regio is relatief klein in omvang en inwonersaantal in vergelijking met andere hightech-hotspots. Met zaken als het investeringsvermogen, het aantal kenniswerkers, economische en politieke invloed, gaat de regio het verschil niet maken. Bovendien kunnen we verwachten dat nieuwe hightech-regio's uit o.a. Azië zich snel in de wereldtop melden. Het ontbreken van echte spierballen, als het erop aankomt, is een gegeven om stevig rekening mee te houden bij de ontwikkeling naar een Top Economy.

Vage identiteit en dreiging verlies authenticiteit

Om als collectief en met trots een toekomstbeeld te realiseren, dienen mensen zich verbonden te voelen met de regio. Daarvoor heeft de regio een identiteit nodig die herkend en erkend wordt. Een identiteit waarin mensen zich herkennen en waar ze trots op zijn. Een regio op zichzelf is een levenloze gebiedsaanduiding. Het zijn de mensen die voor de lading zorgen.

Door meerdere 'labels' en de steeds veranderende bestuurlijke netwerken tussen regio's en steden (Brabantstad, SRE, MRE, Brainport, Campusgemeenten, ELAt, centrumgemeenten, enz.) gaat dat verloren. Zo is bijvoorbeeld het streven om van de regio een soort metropool te maken, moeilijk te verbinden met de authenticiteit van de regio. In de authenticiteit zit de energie die mensen trots maakt op wat ze samen doen. Zit onze magie niet veel meer in het feit dat we een 'verrekte' slimme verzameling Bourgondische dorpen zijn?

Op internationale schaal is onze slagkracht beperkt.

Wat is de rol en de positie van Brainport Development of Brainport eigenlijk?

Vage positie van de Brainportorganisatie

Wat is de rol en de positie van Brainport Development of Brainport eigenlijk? Is het een in Den Haag bedachte kwalificatie om het gebied te identificeren, een subsidielabel, een Triple Helix ontwikkelingsmaatschappij, een projectenorganisatie? En wat is of wordt de positie t.o.v. instanties als de gemeenten, Kamer van Koophandel/Syntens, MRE (voorheen SRE), BOM en de Provincie. En wie is verantwoordelijk voor wat? De Brainportorganisatie bestrijkt een breed gebied: People, Technology, Business, Basics en Governance. Brainport doet zonder twijfel goede dingen voor de regio en vanuit haar integrale aanpakstrategie is de brede scope van de programmalijnen verklaarbaar. Echter, burgers en ondernemers kunnen Brainport onverkort moeilijk plaatsen.

Handelingstraagheid

Brainport richt zich op een steeds groter gebied. Zuidoost-Nederland en het ELAT-gebied worden regelmatig in één adem genoemd. Dit ligt zowel in de lijn van de wens van Den Haag - Ministerie van Economische Zaken, als opdrachtgever van het integrale visierrapport Brainport 2020 - als het behouden van haar voorbeeldrol binnen de EU. De gedachte is dat het grotere gebied de slagkracht vergroot. Dit leidt echter tot complexere besluitvormingsprocessen, grotere sociale en dynamische complexiteit, minder focus, meer overlap met andere instanties en een groot verlies aan snelheid. Binnen Nederland bijvoorbeeld trappen regio's als Utrecht en Amsterdam momenteel met succes het gaspedaal een stukje dieper in. Saillant detail: hun economische ontwikkelingsplannen zijn afgeleid van die van Brainport!

Aanpassingsvermogen

Klein zijn, kan een pre zijn, als het ten goede komt aan de snelheid waarmee we op veranderingen inspelen. Aanpassingsvermogen is van groot belang voor een exportregio als Brainport. Het aanpassingsvermogen staat echter onder druk door de achterblijvende snelheid van besluitvorming. Vele politieke belangen, vele systemen en enkele hardnekkige vormen van territoriumdrift maken dat initiatieven en concrete vragen lang op een probaat antwoord moeten wachten.

Wie of wat neemt het stokje van Philips als regionaal economisch leider over?

Economisch leiderschap in post-Philips tijdperk

Wie of wat neemt het stokje van Philips als regionaal economisch leider over? Dit stokje zweeft nu binnen de triple helix actoren. Dat komt niet ten goede aan de economische daadkracht. Overheden, ondernemingen en kennisinstellingen maken weliswaar goede afspraken, stemmen zaken beter met elkaar af en voeren gezamenlijk allerlei welvaarts- en welzijnsbevorderende activiteiten uit. Doortastend en inspirerend leiderschap levert het vooralsnog niet op.

Wildgroei stimuleringsinitiatieven

De regio wordt overladen met initiatieven om ontwikkelingen op gang te brengen. Denk aan: grotere instroom bètastudenten, groei ondernemerschap, starters- en groeihulp, innovatiestimulering, bedrijven-incubators en aandacht voor zaken zoals duurzaamheid, (jeugd) werkloosheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze ontwikkelingen worden veelal aangewakkerd door geldstromen en veel minder vanuit een coherente visie en strategie. Door de geringe samenhang is het 'woud der mogelijkheden' voor ondernemingen nagenoeg onbegaanbaar geworden. Ondanks de goedbedoelde intenties werkt het zoeken van doelen bij middelen voornamelijk contraproductief. Ook ondernemersorganisaties houden de wildgroei in stand door hun afhankelijkheid van de geldstromen die bestemd zijn om de knelpunten aan te pakken.

Brainport (g)één regio

Brainport is een sterk verbonden sociaal-economische regio. Gemeentegrenzen als beleidsgrenzen remmen ontwikkelingen. Per gemeente kunnen voor eenzelfde doel andere regelingen van kracht zijn. Andere economische verkeersregels per gemeente maken de regio traag en duur.

Onbalans organiserend vermogen in triple helix

Overheid en onderwijs hebben een veel groter organisatorisch vermogen dan het bedrijfsleven. Organiseren hoort tot de kernactiviteiten van deze twee triple helix partijen. Men heeft er tijd, geld en mensen voor in dienst. Ook heeft men budget om zich hierbij door derden te laten ondersteunen. Ondernemingen hebben een veel lager organiserend vermogen. Vooral omdat het aan tijd en geld ontbreekt. Inhuren betekent hogere kosten. Iedere niet-kernactiviteit is in feite vrijwilligerswerk en gaat ten koste van het resultaat en de focus als daar binnen redelijke termijn geen voordeel uitvloeit.

Samenwerken in triple helix verband wordt bemoeilijkt door het verschil tussen het resultaatverplichte bedrijfsleven en de inspanningsverplichte overheid. Dat leidt niet tot onenigheid maar tot onevenwichtigheid binnen het bestuurlijke model. Ook het waarom van de activiteiten verschilt wezenlijk: voor de overheid is een florerende economie (omzetgroei in de marktsector) een middel terwijl dit voor ondernemers een doel is.

Onbalans exploratie – exploitatie

Onderzoek en ontwikkeling zitten van oudsher in het regionale speurders-DNA. Dat geldt niet per definitie om onze kennis en kunde ook ten gelde te maken. Exploratie en exploitatie zijn niet in balans. Aan verkoop- en marktontwikkeling wordt veel minder aandacht besteed dan aan spur- en ontwikkelingswerk. Een groot deel van investeringen in kennis en onderzoek worden dan ook in onvoldoende mate terugverdiend.

Conjunctuurgevoeligheid

De internationale hightechmarkt is buitengewoon grillig. Hoge pieken en diepe dalen wisselen elkaar af. De nadrukkelijke focus op hightech maakt de regio conjunctuurgevoelig. Bovendien zijn veel toeleveranciers van OEM-bedrijven te afhankelijk van hun afnemer. Als een OEM-bedrijf op de rem trapt ontstaat in de keten vrij snel een kettingbotsing.

Te weinig strategische samenwerking

Mkb-bedrijven werken vooral samen als ze deel uitmaken van een *supply chain*. Een keten die wordt voortgetrokken door een of meerdere multinationals. Onder hun regie voegen toeleveranciers ieder hun eigen specifieke waarde toe aan een product of dienst. Echte samenwerkingen waarin verworvenheden strategisch worden hergebruikt of waarin gezamenlijk markten worden ontgonnen, blijven daarbij achter.

Scheve publiek-private investeringsverhouding

De verhouding publieke en private R&D-investeringen blijft in vergelijking tot andere hightechspots in Europa achter. Daar waar een verhouding 1 staat tot 2 zou moeten zijn, ligt deze in Brainport op 1 staat tot 10. (€0.3 mld. publiek tegen € 3,3 mld. privaat, bron Brainport Development, 2011).

Voor de 'beloften' van het mkb is daarmee weinig risicokapitaal beschikbaar. In totaal is de beschikbaarheid en de bereikbaarheid van *venture capital* nogal mager voor een innovatiebolwerk als Brainport. Start, groei en in een enkel geval doorgroei, van bedrijven is in de regio nog mogelijk, maar zodra het gaat over expansie waarvoor echt grootkapitaal nodig is, vallen bedrijven vaak in buitenlandse handen. Brainport heeft daarmee overwegend een R&D- en lanceerprofiel.

Exploratie en exploitatie zijn niet in balans.

KANSEN

Technologie en design, motor van vooruitgang

De meest in het oog springende kans komt voort uit het feit dat technologie en design zich - als tandem - in de kern bevinden van de antwoorden op vrijwel alle mondiale maatschappelijke uitdagingen; schaarste aan grondstoffen, vergrijzing, klimaatverandering, groeiende energie- en voedselbehoefte, dichtslibbende wegen en ga zo maar door. Techniek en design kunnen niet alleen bijdragen aan de oplossing van een probleem maar ook aan de ontwikkeling van instrumenten om meer inzicht te krijgen in de problematiek en de effectiviteit van oplossingen. Bovendien genereert technologie in combinatie met de groei van het aantal gebruikers vele nieuwe uitdagingen zoals de enorme hoeveelheden data die moeten worden getransporteerd en opgeslagen.

EU support

De EU is hard op zoek naar innovatiekracht. Beloftevolle regio's zoals Brainport kunnen in ieder geval op aandacht en (daardoor eerder op) financiële EU-steun rekenen. Moeten we wel onze trekkersfunctie als innovatieve broedplaats met ambitie blijven waarmaken: een regio waar sociale, economische, bestuurlijke en technische innovaties hand in hand gaan.

Startpunt voor de renaissance van de economie

De wereld is op vele fronten tegelijk totaal andere vormen aan het aannemen. Vele zaken uit het industriële tijdperk zijn niet meer te gebruiken in het nieuwe tijdperk waarin de mens meer centraal komt te staan en het resultaat een middel wordt om dat te bereiken. Steeds vaker zien vernieuwende economische modellen het levenslicht. Voorbeelden zijn de opmars van kredietunies en crowdfunding, coöperatieve samenwerkingsmodellen voor product- en marktonderzoek en -ontwikkeling. Brainport kan voorop lopen in het loslaten van 'het oude' en het lanceren van wezenlijke vernieuwingen.

Ondernemingen naar Brainport

Ondernemingen en onderzoekcentra zoeken vestigingsplaatsen in de EU. De reputatie van Brainport vergroot de kans op 'short list'-noteringen. Het aantrekken van buitenlandse bedrijven is goed voor het economische klimaat en de werkgelegenheid in de regio. Keerzijde is dat deze bedrijven komen en gaan afhankelijk van de condities waartegen ze gebruik kunnen maken van de grotendeels unieke resources. Ze zijn echter niet met de toekomst van de regio verbonden zoals authentieke mkb-bedrijven en grote bedrijven zoals Philips, ASML en VDL.

Reshoring

Veel ontwikkelings- en productiewerk is, en wordt nog steeds, verlegd naar lagelonenlanden. De hoofdreden hiervoor is kostenreductie. Echter, de kostentechnische voordelen worden kleiner naarmate de welvaart in lagelonenlanden groeit en de transportkosten toenemen. Deze ontwikkelingen, in combinatie met slimmer, efficiënter en betrouwbaarder werken in de nabijheid, biedt kansen voor het behouden of zelfs *reshoring* van werk. Ook met het oog op wantoestanden rondom arbeidsomstandigheden, kan het label 'Made in Brainport', een toegevoegde waarde vormen. In de VS is een dergelijke trend al te zien.

De EU is hard op zoek naar innovatiekracht.

Het label 'Made in Brainport' kan een toegevoegde waarde vormen.

BEDREIGINGEN

Daling van het innovatievermogen is een serieuze bedreiging voor heel Nederland.

Daling innovatievermogen

Daling van het innovatievermogen is een serieuze bedreiging voor heel Nederland. Toch noemen we in deze SWOT-analyse de bedreiging nogmaals. Dat komt omdat het innovatievermogen van wezenlijk belang is voor de creatie van een Top Economy in Brainport. Terwijl we veel minder financiële spierballen kunnen tonen dan grote innovatieregio's in de wereld, moet de regio zich wel op output kunnen meten. Daarbij is het innovatievermogen van de regio ook een belangrijke parameter voor het behouden en aantrekken van hightech multinationals. Op moment dat de innovatiekoek in Nederland kleiner wordt, zal de regio ook meer concurrentie gaan ondervinden van andere Nederlandse en Europese regio's. Bijvoorbeeld bij het binnenhalen van topinstituten of opdrachten uit het bedrijfsleven.

Lagelonengebieden binnen EU

Door de forse verstoring van het economische evenwicht kunnen de lagelonengebieden in de EU aantrekkelijk genoeg worden voor 'onze' ondernemingen om productie en ontwikkeling daarheen te verplaatsen. Zo kunnen deze regio's geduchte concurrenten worden voor bijvoorbeeld onze automotieve sector.

Daling soliditeit van bedrijven

De druk op winst en investeringsvermogen groeit als gevolg van de stijgende kosten voor R&D in combinatie met de korter wordende terugverdienperioden (door de kortere productlevenscycli). Daarbovenop kunnen bedrijven onvoldoende aansterken door de kortere economische perioden van groei. Vooral het mkb heeft last van een afnemende soliditeit doordat de eigen vermogensposities door de ondergrens zakken. Stijgende loonkosten, lastenverzwaringen en het (verwachte) tekort aan vakmensen maken het er niet beter op.

Tekort technici op alle niveaus

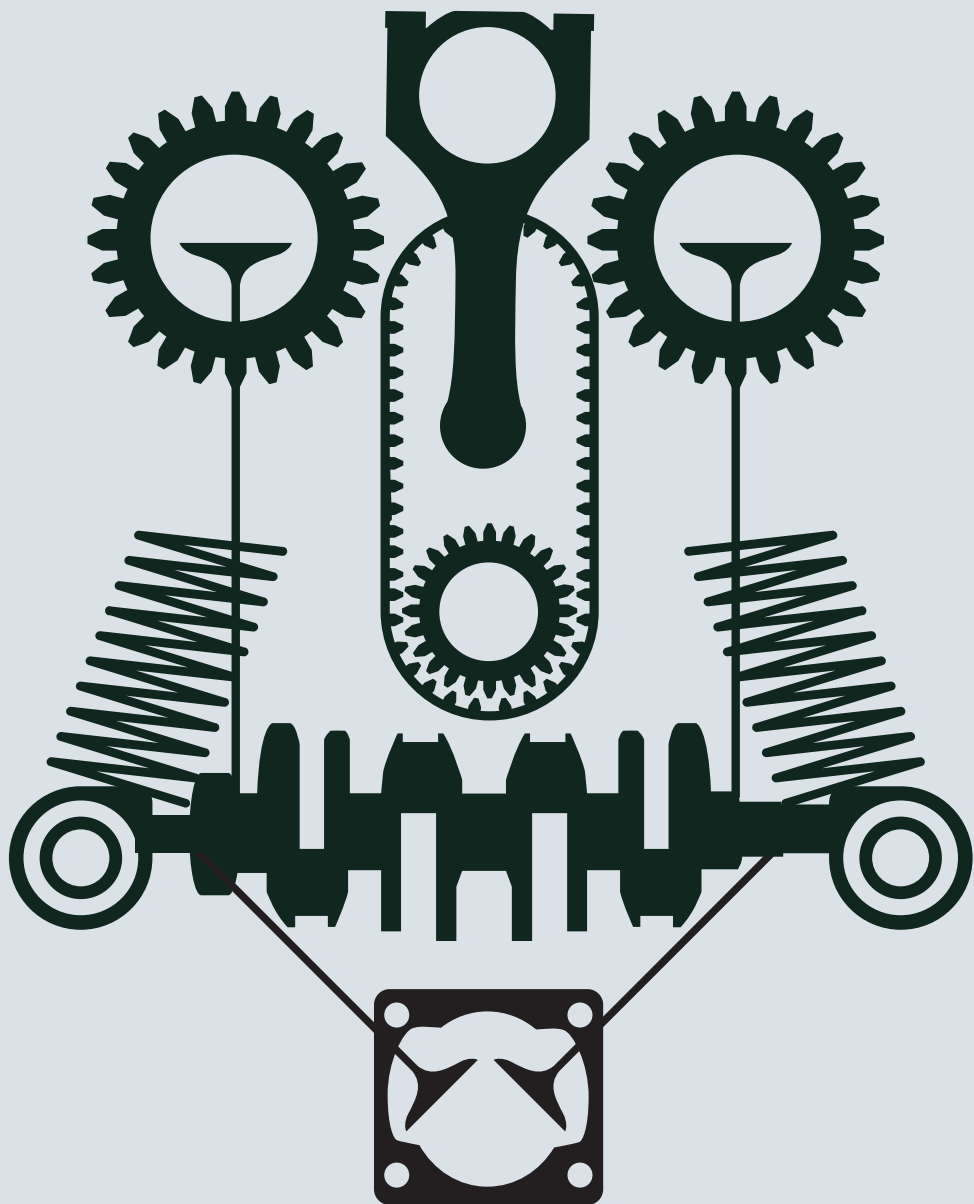
De Brainport-economie draait op kennis en vakmensen. Het oplopende tekort aan technici vormt een bedreiging. Al in 1998 is deze bedreiging voorzien. Ondanks alle projecten en investeringen die sindsdien zijn uitgevoerd, is de bedreiging nauwelijks verminderd. Tekort aan technici geldt niet alleen voor de topfuncties, ook op het lagere en middelbare niveau gaat deze bedreiging serieuze vormen aannemen.

Kennisbreuk in supply chain

Het Brainport 2020-programma zet in op enkele topclusters en bereikt daarmee vooral de daaromheen georganiseerde bedrijven: het groot- en grootmiddenbedrijf, de overheidsinstanties, de kennisinstituten, de campussen en een klein deel van het bovengemiddeld innovatieve mkb. Als investeringen in innovatie alleen de 'kopgroep' aansterkt, groeit de afstand tot het peloton. Dit kan leiden tot het afhaken van een hele grote groep bedrijven met als gevolg dat het economische fundament en de internationale positie van de regio verzwakt.

Knowledge gap

Door de groei van kennisintensieve werkzaamheden en het inzetten van geavanceerde productiesystemen is het van groot belang dat werknemers gedurende hun loopbaan hun kennis en daarmee hun inzetbaarheid (toegevoegde waarde of marktwaarde) op niveau houden. Vooral de grote groep werknemers die lange tijd hetzelfde werk verrichten in een veelal specifieke omgeving laten een *knowledge gap* zien. Zij werken overwegend bij bedrijven die zeer routinematig werken en weinig innovatief zijn. Dit is ook de groep bedrijven die kwetsbaar is. De werknemers die in de zogeheten 45-plusgroep zitten lopen het grootste risico. Ze zijn duurder en minder wendbaar (meer verworteld) dan jongere mensen.



6. Brainport-ondernemers aan zet

Opgesloten in de turbulente wereld, de kwakkelende Europese Unie en het Nederland under construction, bevindt zich dus de uitzonderlijke hightech-hotspot Brainport. Gelet op de sterkten van de regio en met het oog op de wereldwijde marktkansen, lijkt het streven naar een Top Economy bijna een kwestie van gewoon doen. Allicht is dat niet zo.

Om de gestelde doelen uiteindelijk te realiseren is een sterke(re) kartrekker nodig.

Want, hoe gaan we om met de hindernissen waarvan we nu al weten dat we ze gaan tegenkomen? Hoe buigen we de zwakten van de regio om en hoe weren we bedreigingen af? Het Triple Helix gremium dat zich nu over deze vragen buigt, kan de kar weliswaar in beweging brengen, om de gestelde doelen uiteindelijk te realiseren is een sterke(re) kartrekker nodig. En als het om economie gaat, dan gaat het over OMZET. Ofwel de opbrengst die voortkomt uit de verkoop van onze slimme producten en ideeën. Met dit gegeven, is het snel duidelijk dat de regio van alles kan bedenken en willen; maar een Top Economy realiseren we alleen als ondernemers dat willen. En in staat zijn telkens meer toegevoegde waarde te creëren en te vermarkten.

Ondernemers aan zet

Vanzelfsprekend zien veel ondernemers de grote voordelen van een Top Economy. Echter, tijd en geld zijn schaars en moeten doelgericht worden besteed. Ondernemers zijn vooral bezig met uit de problemen blijven en in de tijd die overblijft richten ze zich op kansen. Een ondernemer die veel buiten zijn bedrijf actief is, om bijvoorbeeld het gemeenschappelijke belang te dienen, neemt een risico. Het risico zijn focus te verliezen. Succesvolle ondernemers weten dat ze nooit hun focus mogen verliezen. Dat ze voortdurend met hun klanten, innovatie en organisatie bezig moeten zijn.

Het gros van de ondernemers gelooft ook niet dat zij iets wezenlijks voor hun omgeving kunnen betekenen. Het valt ver buiten hun 'span of control'. Ze vinden de ambitie te vaag, te veelomvattend en te ver weg. Ze hebben als individu vrijwel geen invloed en het resultaat is bovendien afhankelijk van vele andere partijen. Ondernemers zien niet direct de noodzaak om rechtstreeks een bijdrage te leveren, er zijn toch al zoveel instanties die zich daar mee bezighouden? Economische Zaken, de gemeente, de provincie, BOM, Brainport, Kamer van Koophandel, ondernemersverenigingen, enz. Eigenlijk te veel om op te noemen. Daarin schuilt een grote misvatting. Leunen op een overheid in transitie is een onverstandige keuze. De overheid is overwegend bezig met het doorvoeren van efficiency-slagen in de eigen organisatie, het vinden van een positie in de EU en de wereld en het herzien van interne stelsels om echt tijd en aandacht te hebben voor het faciliteren van burgers en ondernemers. Bovendien dringt de vraag op of de overheid voldoende kaas heeft gegeten van ondernemerschap in de disruptieve economie om inhoudelijk adequate ondersteuning te kunnen bieden.

Leunen op een overheid in transitie is een onverstandige keuze.

Hoe we een Top Economy uit de stroperige beleids sfeer en dichter bij 'zaken doen' krijgen.

Spanningsveld benutten

Waar een Top Economy-strategie een antwoord op moet geven, is de manier waarop een Top Economy het algemene belang en het individuele belang van de ondernemer kan verenigen tot een gemeenschappelijk belang, voor de lange én korte termijn. Hoe we een Top Economy uit de stroperige beleids sfeer en dichter bij 'zaken doen' krijgen. Dat investeren in een Top Economy ondernemers iets oplevert op de korte termijn, in de vorm van omzet, reputatie of zekerheid.

De Top Economy-ambitie dient daarmee onderdeel te worden van het strategische blikveld van de onderneming. Dit kan alleen maar met een stap voor stap-werkwijze. Langzaam groeien naar een uitzonderlijke collectieve prestatie door steeds het individuele prestatievermogen van de ondernemingen een stapje te verbeteren.

Om deze abstracte benadering te kunnen vertalen naar een strategie, moeten we verschillende aanknopingspunten met elkaar verbinden. Daarin neemt het prestatievermogen van een onderneming - het vermogen om significante omzet te produceren op de wereldwijde markt - een centrale plaats in.

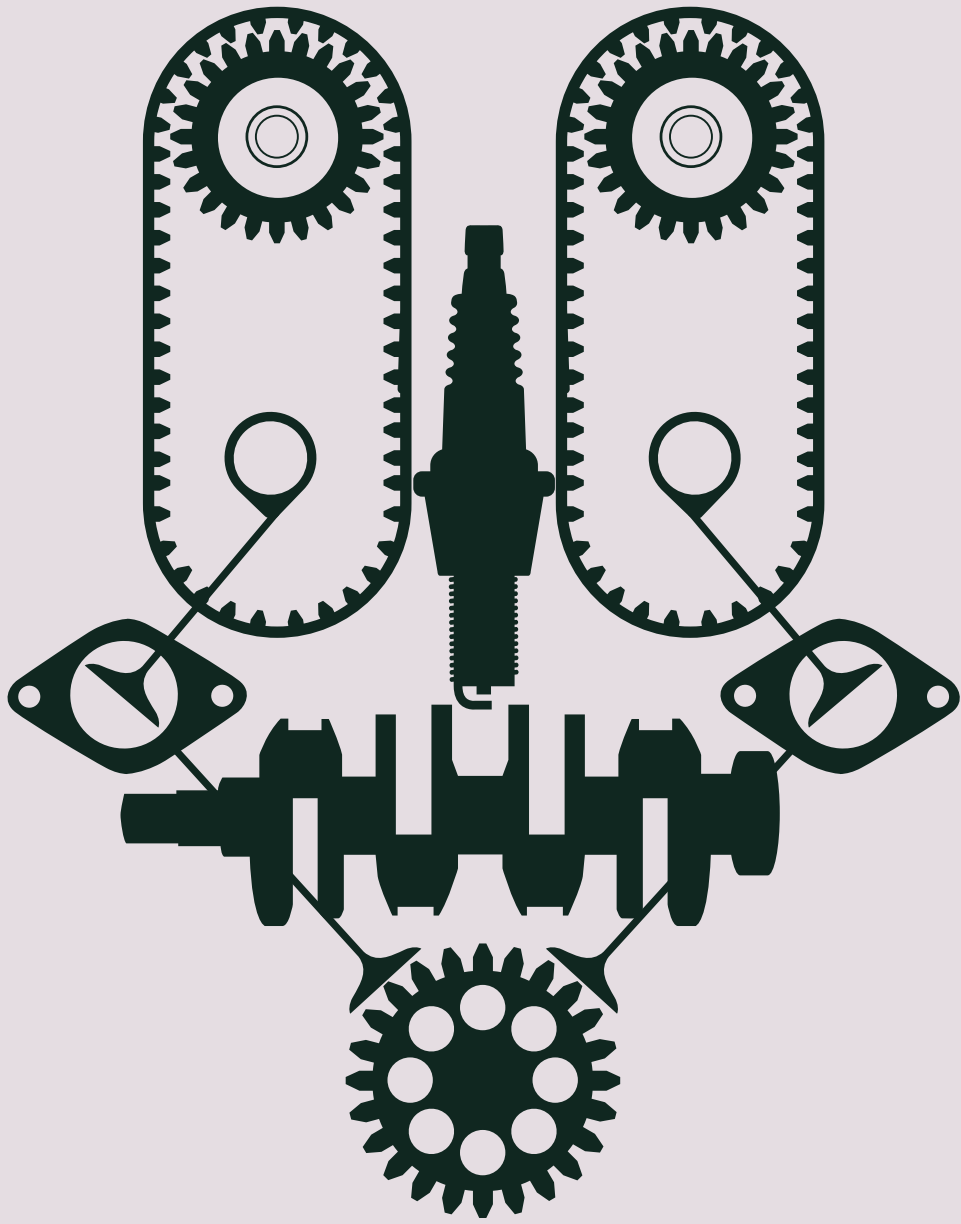
Prestatievermogen vergroten

Bedrijven die een bijdrage kunnen leveren aan een Top Economy opereren - of hebben de potentie om te opereren - op de internationale markt. Om daar succes te boeken is een behoorlijk prestatieniveau nodig. Het vereiste niveau stijgt ook nog eens snel, vooral door concurrentie vanuit de rap opkomende nieuwe economieën. Ondernemingen hebben dus nauwelijks ruimte om op de grootheden tijd, geld en reputatie te leren en fouten te maken.

In de topsport staat het talent en het doorzettingsvermogen van de atleet centraal. Echter om te kunnen winnen dienen ook alle schakels rondom de atleet op het hoogste niveau te presteren. De atleet moet zich volledig kunnen concentreren op wat nodig is voor zijn trainingen en wedstrijden. Als het gaat over het prestatievermogen van ondernemingen is de zwakste schakel bepalend voor de sterkte van de ketting. Iedere schakel, elk proces moet top zijn.

Ondernemingen worden vanzelf complexer naargelang ze groeien. Alleen al door toename van het aantal, de diepgang en de verwevenheid van alle bedrijfsactiviteiten. Het lukt dan ook steeds minder ondernemingen om op eigen kracht internationaal furor te maken. Op dit punt zit de win-winsituatie voor ondernemers en regio. Ondernemers bouwen mee aan de Top Economy door zichzelf sterker te ontwikkelen.

De belangrijkste vragen bij het realiseren van een Top Economy zijn dan ook: Wat bepaalt het prestatievermogen van een onderneming? Waaraan ontleent een onderneming haar kracht om te kunnen bereiken wat ze wil bereiken? En hoe kunnen ondernemingen onderling, overheid en onderwijs elkaar daarbij vooruit helpen?



7. Prestatievermogen

De resultaten die ondernemingen boeken zijn afhankelijk van vele factoren. Op een deel van die factoren heeft een onderneming directe of indirecte invloed. Op een ander deel van de factoren heeft de onderneming totaal geen invloed. Laten we inzoomen op de prestatievermogens om beter inzicht te krijgen in wat de ondernemingen zelf kunnen doen om tot prestatiegroei te komen en wat de omgeving – de Brainportregio – daaraan kan bijdragen.

Een onderneming ontleent haar kracht voor het overgrote deel aan een vijftal vermogens:

- Ondernemerschapvermogen
- Verkoopvermogen
- Organiserend vermogen
- Innovatievermogen
- Aanpassingsvermogen

Deze vermogens noemen we hierna spilvermogens. We zullen per spilvermogen kijken wat ze inhoudt en in welke mate ze in de Brainport-regio aanwezig is. Vergelijkbaar met een ballon waaruit de lucht kan ontsnappen via minuscule openingen, neemt het totale prestatievermogen van een onderneming in de loop der tijd af. Welke lekkages ontstaan er in de spilvermogens? En wat zien we daarvan in Brainport?

1 - ONDERNEMERSCHAPSVERMOGEN

- Presencing
- Authenticiteit
- Inspirerend leiderschap
- Doorzettingsvermogen

De levensader van ondernemerschap en ondernemingen ontspringt uit het vermogen om marktkansen te ontdekken en te benutten. Een ondernemer handelt vanuit de emergerende toekomst (presencing) oftewel het stukje toekomst dat de onderneming voor haar klanten mogelijk gaat maken. Vervolgens dient de ondernemer dat verderop liggende beeld te verbinden met wat zijn onderneming nu kan. En dat zelfs vanuit een beeld dat de klant nog niet ziet. Henri Ford zei ooit: 'als ik het mijn klant vraag, wil hij een sneller paard'. De ontwikkeling van de onderneming volgt deze aangebrachte verbindingslijn tussen heden en toekomst.

Ondernemerschapvermogen omvat het lef om energie en geld te steken in het creëren van de organisatie die het werk gaat doen, de vereiste acties gaat uitvoeren. Om het idee of de droom te verwezenlijken. De ondernemer geeft impliciet leiding omdat mensen geïnspireerd

worden om te willen volgen. Ondernemerschapvermogen komt voort uit een missie, een visie, kernwaarden en normen en een strategie. Al dan niet uitgesproken of opgeschreven. Succesvolle ondernemers combineren hun authenticiteit vervolgens met talent, focus, executiekracht en doorzettingsvermogen. Ze verbinden kennis en kunde met bevologenheid. Ze hebben meestal een relatief laag ego. Hebben geen oogkleppen op door cynisme, sarcasme en hebben geen angst te verliezen. Verder houden ze van het spel en stellen het rationele resultaat ondergeschikt aan waar ze in geloven.

De ondernemer treedt op als de conditietrainer van zijn organisatie.

Sterk ondernemerschapvermogen leidt ertoe dat alle betrokken mensen onbewust in verbinding staan met een energiebron die hen voortrekt richting het te creëren toekomstbeeld. Ondernemers ontlenen daaruit de kwaliteit om intuïtief de juiste keuzes snel te kunnen maken. Door de prestatie lat telkens een stukje hoger te leggen, creëert de ondernemer steeds weer opnieuw een spanningsveld tussen wat hij wil en wat de organisatie kan. Daardoor wordt de organisatie uitgedaagd om telkens beter te worden. De ondernemer treedt op als de conditietrainer van zijn organisatie. Succesvolle ondernemers zijn hier onbewust heel goed in. Ze zijn in staat om mensen te laten groeien.

Verlies van ondernemerschapvermogen

De verschuiving van ondernemen naar managen heeft te maken met adviseurs en managers die bedrijven met allerlei managementmodellen op koers willen houden. De beheersmaatschappij waarin controle en verantwoording belangrijker zijn dan vernieuwing en bijbehorend risico, vergraaft ook ondernemingen. Adviseurs of managers worden vaak door ondernemers zelf binnengehaald. Ze hebben last van gemaakte weeffouten bij de vorming van hun organisatie. Daardoor functioneert de onderneming niet meer zoals de ondernemer dat wil. Of de organisatie is gewoonweg te complex geworden, wat maakt dat de ondernemer vooral moet managen om overeind te blijven. En managen gaat ondernemers meestal niet goed af. De ondernemer wil ondernemen maar heeft zichzelf laten verstrengelen in zijn eigen organisatie. Dat voelt niet goed en hij zoekt wegen om zichzelf te 'bevrijden'. Het is de kunst om ondernemen (inspireren, koers en richting bepalen) feilloos in balans te krijgen met het managen van de organisatie zodat die de kracht heeft om het bedrijf ook daadwerkelijk voort te stuwten. In andere gevallen leidt ondernemerschapvermogen onder ongebreideld ondernemerschap. Ondernemers die overlopen van ideeën en daardoor hun focus verliezen en hun daadkracht in allerlei richtingen uiteen zien vallen.

Veel ondernemingen in de regio worden meer gemanaged dan voortgestuwd door energiek ondernemerschap.

Ondernemerschapvermogen van Brainport

Veel ondernemingen in de regio worden meer gemanaged dan voortgestuwd door energiek ondernemerschap. In sommige gevallen is de noodzaak klein om echt ondernemend te zijn en worden vooral de *managerial* kwaliteiten gewaardeerd. Bijvoorbeeld als een onderneming deel uitmaakt van een strak opgelijnde *supply chain*. De voorliggende schakels fungeren als klant, vormen de vraag en bepalen wat er hoe gemaakt moet worden. Omwille van de kwaliteit, levertijd en prijs is dat een strak georganiseerde werkwijze. In een dergelijke keten dragen ondernemingen voornamelijk bij aan de creatie van waarde door in opdracht van de klant te ontwerpen, te ontwikkelen, te produceren en te leveren.

Een andere oorzaak zit in het DNA van onze R&D-regio. Veel ondernemingen zijn vooral bezig met de ontwikkeling van producten en processen. Van het bewandelen van het pad van avontuur krijgen ze minder energie en vinden ze te riskant. Het verschil is groot tussen ondernemingen die werken om hun eigen dromen of dromen van hun klanten tot leven te wekken (innovation leaders) en ondernemingen die invulling geven aan een behoefte of een antwoord op een concrete klant/marktvraag (innovation followers).

2 - VERKOOPVERMOGEN

- Oerpomp altijd in topconditie: klant-leverancier interactie.

Zonder ondernemer geen klant, zonder klant geen ondernemer of onderneming. De klant ontvangt een product of dienst waarmee ze haar eigen doel beter, sneller of goedkoper kan bereiken. Als beloning daarvoor ontvangt de ondernemer omzet en reputatie voor 'wat' is geleverd en 'hoe' dat is geleverd. Tussen klanten en leveranciers ontstaat een wisselwerking vanuit een spanningsveld tussen wat er is en wat er moet komen. In feite is dat de oerpomp op basis waarvan ondernemers hun bestaansrecht ontleen; het rondpompen van geld en leveranties. Echte en zuivere klantgerichtheid is hier een cruciale kwaliteit.

Het verkoopvermogen van een onderneming wordt bepaald door de mate waarin de ondernemingsactiviteiten klantgericht zijn. De mate waarin een onderneming voor de klant werkt. Het verkoopvermogen wordt verder bepaald door de mate waarin een onderneming in staat is om de vraag van de klant tijdig te vertalen naar een product of dienst.

Eigenlijk bevinden dergelijke bedrijven zich iets te veel in een comfortzone.

Verlies van verkoopvermogen

Het verkoopvermogen staat zelden bovenaan de agenda van een toptech-onderneming zolang de omzetten niet dalen. Ingeval een onderneming deel uitmaakt van een *supply chain* is daar in hoogtijdagen ook minder behoefte aan. Als bijvoorbeeld ASML gas geeft, volgt een hele keten aan bedrijven. De producten die een lokale toeleverancier voor een OEM-onderneming zoals ASML of VDL levert, blijft meestal niet onopgemerkt. Dat leidt bijna automatisch tot nieuwe klandizie. Een geoliede verkoopmachine is daarvoor niet nodig. Eigenlijk bevinden dergelijke bedrijven zich iets te veel in een comfortzone. Daar komt bij dat het opereren op een internationale markt geen sinecure is. Het vraagt een behoorlijke investering en de risico's zijn veel groter dan het opereren in meer vertrouwde omgevingen. Men vaart als het ware van het binnenmeer de zee op. En wat is daar dan de ROI van? Waarom extra risico lopen als het nu gewoon goed gaat? Daar ligt de link met de ambitie, de droom en de kracht van de ondernemer: zien en voelen wat er moet gebeuren, willen dat het gebeurt, zorgen dat het kan gebeuren en laten gebeuren.

Verkoopvermogen heeft ook te lijden onder de snel veranderende wereld van marketing en sales. Traditionele werkwijzen - en de bijbehorende competenties zijn bij de meeste bedrijven al jaren lang onveranderd - worden links en rechts ingehaald door nieuwe snelle en innovatieve manieren van plannen maken, uitvoeren en bijsturen. Nieuwe promotie-, verkoop- en communicatiemethoden stomen sneller op dan ondernemingen die kunnen aanleren en inzetten. Ook business cases worden veel creatiever en vragen andere manieren van denken en doen. Ondernemingen hebben in de regel moeite om de vertrouwde manier van handelen los te laten, ondermeer omdat dat meestal deskundigheid van buiten vraagt.

Verkoopvermogen van Brainport

Het verkoopvermogen van Brainport heeft last van iets wat relatief veel in de regio voorkomt; het blijven ontwikkelen totdat een product nagenoeg de staat van perfectie heeft bereikt. Binnen Brainport blijft de aandacht voor het verkoopvermogen sowieso achter bij de aandacht voor speur- en ontwikkelingsvermogen. Kennisinstituten besteden er veel minder aandacht aan en bedrijven delen op dit punt weinig kennis, vaardigheden en instrumenten met elkaar. Veel verder dan gezamenlijke beursstands of handelsmissies reiken de commerciële samenwerkingen meestal niet.

Succesvolle bedrijven laten het belang van een ijzersterk verkoopvermogen zien. Zij zijn voortdurend bezig met hun klanten en zelfs met de klanten van hun klant. Deze bedrijven durven ook tot concrete risicodragende samenwerking te komen voor de ontwikkeling van producten en markten. De Phenomtechnologie - NTS-Group en Sioux – is een prima voorbeeld daarvan.

3 - ORGANISEREND VERMOGEN

- Effectiviteit
- Efficiency
- Klantgerichtheid

Een ondernemer ziet een kans om een markt te bedienen. Omdat een ondernemer niet alles alleen kan of wil doen, vormt deze een organisatie. Een voor hem/haar werkend organisme. Een ondernemer moet zelf een relatief breed kennispectrum beheersen en leunt daarbij vaak op praktische intelligentie. De organisatie die hij vormt moet de groeiende behoefte aan kennis en vaardigheden in zowel de breedte als de diepte herbergen.

De ondernemer vormt een samenwerkingsstelsel dat produceert 'wat' hij nodig heeft en 'hoe' hij dat nodig heeft om de vraag van zijn klant te kunnen beantwoorden. In feite is een organisatie een ondernemersgereedschap om het ontdekte toekomstbeeld te bevrijden en tot leven te wekken.

Het organiserend vermogen wordt bepaald door de mate waarin een onderneming of de ondernemer in staat is om de organisatie - met behoud van haar authenticiteit - doelgericht te laten werken voor het oorspronkelijke doel. Met de gewenste effectiviteit, efficiency en klantgerichtheid. Ofwel het steeds optimaal kunnen uitvoeren van de vereiste acties. Cruciaal is het inzicht in wat de onderneming zelf moet doen en wat niet. Met welke activiteiten voegt de onderneming op een onderscheidende wijze waarde toe aan de creatiecyclus om uiteindelijk de oerpomp, de wisselwerking tussen klant en leverancier, in topconditie te houden.

Het neerzetten van een goed functionerende organisatie zonder veel lekstromen, is buitengewoon lastig.

Verlies van organiserend vermogen

Het neerzetten van een goed functionerende organisatie zonder veel lekstromen, is buitengewoon lastig. Alleen al de selectie van de juiste mensen. In de startfase moet een ondernemer mensen aantrekken die over kwaliteiten beschikken die hij/zijzelf niet heeft. Hoe doe je dat? Dat terwijl de eerste medewerkers de basis leggen voor de structuren, de systemen en de cultuur. In wezen het oerfundament van een onderneming. Iedere weeffout beperkt vroeg of laat de ontwikkeling van de onderneming.

In het begin bruist een onderneming van energie: alles moet kunnen. Creativiteit, inspiratie, transparantie, enthousiasme en korte directe communicatielijnen zetten een organisatie in de hoogste versnelling. Zij het met een beperkt aantal pk's. Vergelijk het met een piepklein autootje dat plankgas geeft. Het eerste succes wordt mede geboekt omdat het wordt gegund. Starterskrediet van afnemers die hun eigen begintijd herkennen. Naarmate een bedrijf groter wordt, de concurrentie een grotere rol speelt en het gunnen eraf is, gaan andere grootheden opspelen. Efficiency, kosten, controle en beheer. Opportunistisch groeien, maakt plaats voor behoud van marktpositie. Klanten worden abstracte doelgroepen. Klanten verschuiven ook hun koopmotief van 'willen' kopen van een leverancier naar 'moeten' kopen bij een leverancier. Ze laten hun aankoopbesluit vooral afhangen van rationele grootheden als prijs, levertijd, enz.

Een veel groter deel van de ondernemingsenergie, zo niet het overgrote deel, is in dat stadium intern gericht. De klanten lijken meer nodig te zijn om het bedrijf draaiende te houden dan andersom. Klant en omzet als middel. De productiviteit daalt en de verbinding met het oorspronkelijke denken, de authenticiteit, raakt op drift. De onderneming is veel meer bezig met het 'wat' dan met het 'waarom' zoals Simon Sinek dat in zijn boek 'Start with Why' treffend verwoordt. Groei stagneert en de glans wordt minder. Voorspelbaarheid is belangrijker geworden dan uitdaging. Organisaties worden duurder en trager. De ondernemer wordt meer en meer naar binnen gezogen en wordt manager.

Prestaties moeten ook telkens sneller en goedkoper geleverd kunnen worden.

Zelfs als een onderneming goed is vormgegeven en de organisatie soepel functioneert, is het extreem moeilijk om de lat telkens hoger te leggen. Laat staan voldoende hoog om internationaal te opereren. Een organisatie wordt complexer naarmate de omvang toeneemt. Het aantal schakels neemt toe en iedere schakel moet telkens weer haar niveau verhogen om bij de rest aan te haken en niet de beperkende schakel te worden. Niet alleen het prestatieniveau moet telkens beter. Prestaties moeten ook telkens sneller en goedkoper geleverd kunnen worden. De grenzen van het organiserend vermogen worden dus telkens opgerekt.

Organiserend vermogen van Brainport

In de Brainportregio is men gewend aan samenwerken in ketens en netwerken. Waardecreërende bedrijven zijn complexer dan bijvoorbeeld handelsbedrijven. Bovenop inkoop, verkoop, opslag en transport, hebben ze te maken met onder andere onderzoek, ontwerp, vormgeving, ontwikkeling, productie en service. Complexe (voor)financiering- en garantie- en leveringsconstructies. Het op niveau houden van het organiserend vermogen van een bedrijf hoort tot de hoogste moeilijkheidsgraad binnen ondernemersland.

4 - INNOVATIEVERMOGEN

- Voortdurend investeren
- Vele leercurves

Onderzoek wees al vaker uit dat innoverende bedrijven sneller groeien en wendbaarder zijn. Een onderneming opereert binnen de dynamiek van haar markt en omgeving. 'Wat' de onderneming levert en 'hoe' de onderneming dat levert, dient voortdurend aangepast te worden aan de veranderende vraag en omstandigheden. Het gaat om het vermogen van een onderneming om in de pas te blijven met de marktvraag. Om de resultaten in de pas te houden met de primaire processen: marketing, verkoop, inkoop, logistiek, product, productie, distributie, installatie en service. Processen of activiteiten die direct van invloed zijn op de conditie van de eerder genoemde oerpomp. Het optimaal functioneren van deze processen is dan ook van vitaal belang voor een onderneming.

Innoveren is een uiterst lastige opgave. De prestaties moeten zich in twee richtingen tegelijk ontwikkelen.

Innoveren is een uiterst lastige opgave. De prestaties moeten zich immers in twee richtingen tegelijk ontwikkelen. Eén: de actuele prestaties doorontwikkelen tot het gewenste nieuwe prestatieniveau (dat telkens opschuift). Dat is meestal in lijn met de visie en de strategie van de onderneming. Twee: om additionele prestaties te leveren. Dit laatste is belangrijk voor de winstgevendheid. Vertrouwde functies of mogelijkheden van een product of dienst verliezen na verloop van tijd hun uniciteit, o.a. door groei concurrentie en door gewinning bij de afnemers.

Dat de taakgebieden en processen binnen een onderneming met elkaar zijn verbonden en in grote mate van elkaar afhankelijk zijn, is een extra complicerende factor. Een onderneming moet voor iedere ontwikkelingsstap binnen een taakgebied, kennis, vaardigheden en middelen vergaren. Dat betekent continu investeren in het doorlopen van meerderde leercurves (J-krommen). Waarbij de kosten in de regel voor de baten uitgaan.

Ondernemingen hanteren meestal een tijd-volgorde-model.

Verlies van innovatievermogen

Het is nagenoeg onmogelijk om op alle gebieden tegelijk te innoveren. In principe is dat wel wat er moet gebeuren om topfit te blijven en aansluiting te houden bij de veranderende vraag. Ondernemingen hanteren meestal een tijd-volgorde-model, een bepaalde hoeveelheid tijd en een bepaalde hoeveelheid geld wordt besteed aan innovatie. Innoveren vraagt echter ook visie en zicht op potentiële veranderingen.

Vooraf het mkb heeft het moeilijk met innoveren. Hun visie, strategie is vaak minder helder en hun zicht op de vraag van morgen is meestal beperkt. Men is vaak bezig met het oplossen van de problemen die gisteren zijn ontstaan en daarom minder bezig met de kansen van morgen. Ook is bij het mkb vaak sprake van eenzijdige innovatie. Ze zijn bijvoorbeeld sterk gericht op productverbetering of -vernieuwing en hebben vervolgens minder aandacht voor markt, logistiek, productie of service. Dat mkb-bedrijven onvoldoende winstgevend zijn, werpt een volgende innovatiehindernis op. Bovendien ligt het verkrijgen van innovatie-financiering sinds het ontstaan van de kredietcrisis nog verder buiten het bereik van het merendeel van de mkb-bedrijven. Ze hebben dus weinig geld en een beperkt blikveld. Binnen het technologiedomein is bij innovaties ook nog een keer sprake van *pushing the limits*. Een gebied waar de praktijk en theorie elkaar verdringen. Waar de onzekerheid over de afloop relatief groot is. Dus een gebied met een hoog risicoprofiel.

Voor innovatie op een deelgebied is vrijwel altijd verregaande kennis van andere deelgebieden een vereiste. Dat komt omdat gebieden met elkaar zijn verweven en oplossingen voortkomen uit een cocktail van meerdere disciplines. Zeker in het techniekdomein zijn vele producten een complex samenspel van onder diverse technische en niet-technische disciplines.

Door korte levenscycli moeten de innovaties in een kort tijdsframe worden gerealiseerd én terugverdiend. Dat zet druk op de winstgevendheid. Innoveren betekent ook ruimte houden voor failure-financing. Mkb-bedrijven hebben daar meestal geen ruimte voor en streven naar no-risk innovatie. Dat leidt tot opportunistische innovatie of tot schijninnovatie in de vorm van kleine, praktische verbeteringen aan producten of systemen.

Succesvol innoveren is straks uitsluitend nog mogelijk in strategische samenwerkingsverbanden. In verbanden waar functionele specialisaties samenwerken aan slim gecoördineerde roadmaps. Het grootbedrijf en het grotere mkb doen al jaren niet anders. Het strategisch samenwerken is echter voor een groot deel van het mkb een zwakte. Veel mkb-ondernemers hebben een onverklaarbaar oncomfortabel gevoel als het gaat over kennisdelen. Verder heeft het mkb geen juridisch apparaat ter beschikking die een groot deel van die angst kan wegnemen door goede afspraken te maken over rechten en plichten. Men kan het vaak ook niet omdat het extra organiserend vermogen vraagt terwijl dat al maximaal is opgerekt om de dagelijkse operatie gaande te houden.

Innoveren wordt dus een steeds complexere en duurdere aangelegenheid.

Innoveren wordt dus een steeds complexere en duurdere aangelegenheid. Voor echte innovatie moet een bedrijf voldoende winstgevend zijn, en beschikken over groot ondernemerschaps- en organiserend vermogen.

De situatie neigt steeds meer naar een push-innovatie: innoveren om op korte termijn geld te verdienen.

Innovatievermogen van Brainport

Het innovatievermogen van Brainport is vanzelfsprekend hoog. Het handhaven van het bereikte niveau is waarschijnlijk de lastigste opgave voor de regio. Onderzoeksinstituten en universiteiten zien de derde geldstromen afnemen en grijpen logischerwijs in. Het is een groot risico voor de regio om innoveren te zien als doel op zich. Initiatieven rollen over elkaar heen. Doorgaans ook nog met een binnen-naar-buiten invalshoek. De situatie neigt steeds meer naar een push-innovatie: innoveren om op korte termijn geld te verdienen. Ook is er een voorraad aan onderzoeksresultaten, uitvindingen en dus marktkansen nauwelijks bereikbaar voor het bedrijfsleven.

Het is bijzonder belangrijk om de balans niet te verliezen en onze toch al schaarse resources in voldoende mate en direct te blijven inzetten voor echte marktpotenties, voor het realiseren van onderscheidende toegevoegde waarde en omzetgroei. Als we niet doordacht omspringen met het positioneren van innovatie binnen ons economische werkveld, verkleinen we uiteindelijk het perspectief van fundamenteel onderzoek. Een groter deel van het geld voor fundamenteel onderzoek moet bij de klanten van de Top Economy-bedrijven vandaan komen. Strategieën voor de generatie van derde geldstromen dienen daarom veel meer afgestemd te zijn op de klant van de 'klant'.

5 - AANPASSINGSVERMOGEN

- Fit
- Flexibel
- Anticiperen

Het vermogen om te veranderen, danwel het vermogen tot zelforganisatie. De mate waarin een onderneming het vermogen heeft om zich tijdig aan te passen aan gewijzigde omgevingsomstandigheden op meso- of macroniveau. Het gaat hier om het aanpassen van businessmodellen, organisatiestructuren en strategie. Ondernemingscultuur en werkwijzen spelen daarbij een grote rol. Evenals de verankering van de authenticiteit en de kwaliteit van de medewerkers. Een organisatie dient altijd topfit te zijn, *lean and mean*. Bezig zijn met activiteiten waarin de onderneming echt beter is dan anderen.

Aanpassingsvermogen gaat over de mogelijkheid van een onderneming om tijdig in te zetten op een nieuwe rol in de waardeketen. Mogelijk zelfs een andere aanpalende waardeketen. Innoveren doe je immers op de flanken van je talent als onderneming. Wellicht te vergelijken met een topsporter die als trainer meer kansen ziet omdat de vertrouwde sportwereld er anders is gaan uitzien. Aanpassingsvermogen moet je niet verwarren met flexibiliteit. Waarin men om de doelstellingen te realiseren aanpassingen doorvoert binnen de organisatie. Aanpassingsvermogen wordt door toenemende dynamiek en onvoorspelbaarheid in de wereld, het belangrijkste vermogen voor de continuïteit van een onderneming.

Het vermogen om de eerste signalen van verandering te zien, is een andere belangrijke ingrediënt. Anticiperen is een kwaliteit die ontspringt uit het optimaal gebruiken van de ondernemerszintuigen. Maar ook het vermogen om data (signalen) te verzamelen en te analyseren. Anticiperen wordt in de toekomst steeds belangrijker omdat de gegunde reactietijden steeds korter worden.

Aanpassingsvermogen stijgt naarmate de onderneming beschikt over een dynamische cultuur en structuur.

Verlies van aanpassingsvermogen

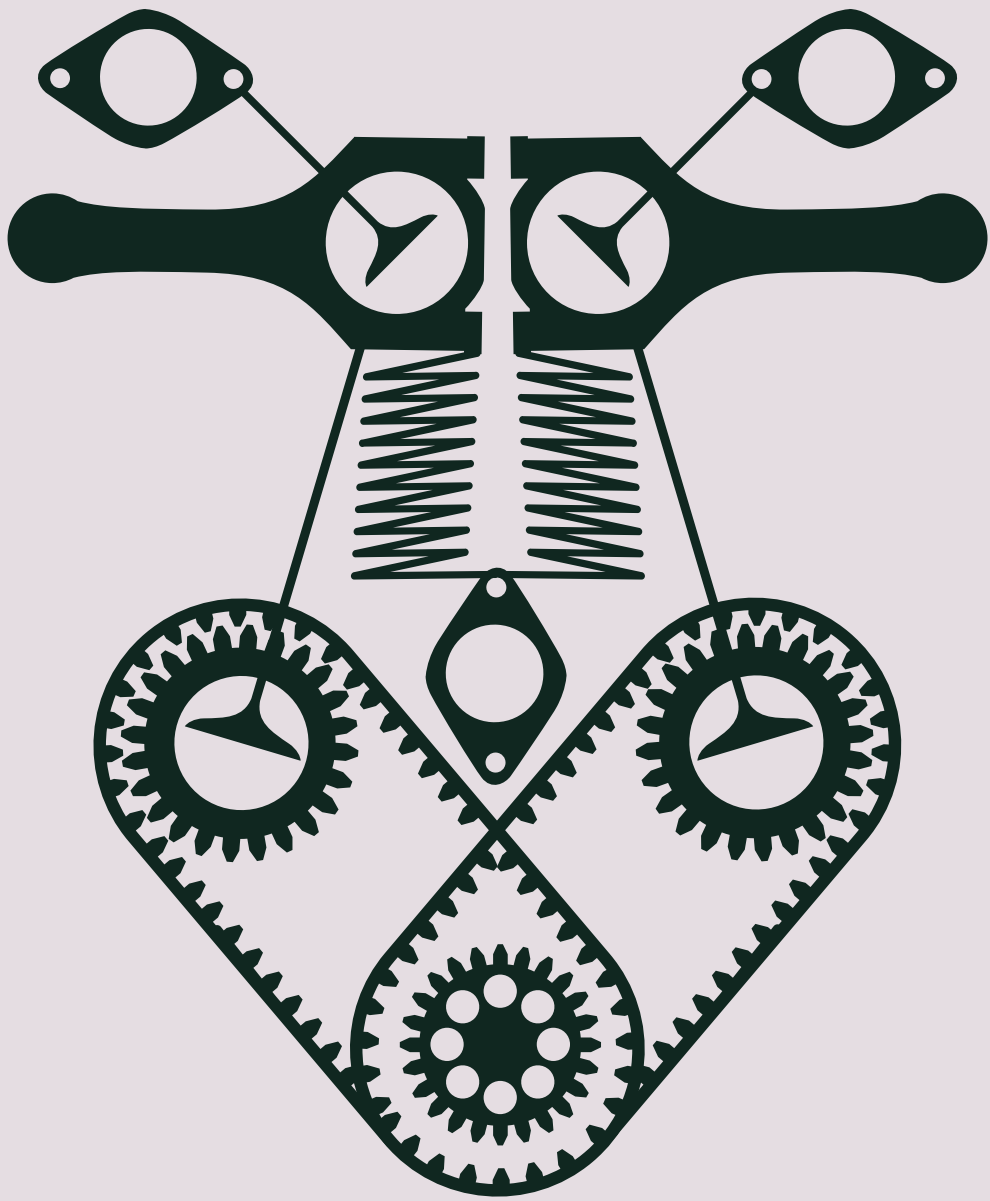
Het aanpassingsvermogen van een onderneming is sterk afhankelijk van de organisatiecultuur. De vrijheid van de mensen om op eigen talenten doelen te realiseren. Voelen mensen zich resultaat- of inspanningsverplicht? Krijgen ze betaald voor wat ze bereiken of voor het aantal uren dat ze werken? Staat hun talent centraal? En hun bijdrage aan de strategie? Of hun aanwezigheid en inzet? Aanpassingsvermogen stijgt naarmate de onderneming beschikt over een dynamische cultuur en structuur. Echter, als ondernemingen groeien, worden de bedrijfsprocessen strakker en rekenkundiger ingeregeld. Cultuur en structuur verliezen dynamiek en het aanpassingsvermogen daalt.

Het vroegtijdig opvangen, analyseren en interpreteren van veranderingssignalen is dus een cruciale vaardigheid. Deze is binnen het mkb minder sterk ontwikkeld. Ondernemers in kleinere bedrijven zijn vaak bezig met het op niveau houden van hun eigen kunnen – het managen van het bedrijf - en dus naar binnen gericht. Daarnaast kijkt men nadrukkelijk naar wat in de branche of supply chain gebeurt. Dat is een vrij homogene omgeving die signalen wel ontvangt maar veelal eenzijdig kijkt. Bovendien worden de signalen vertaald volgens bekende modellen en vergeleken met historische patronen. Veranderingssignalen komen dan pas echt 'binnen' als ze voldoende sterk zijn (en de verandering dus al zodanig dichtbij is dat aanpassen bijna niet meer mogelijk is).

We moeten wel aanzienlijk beter gaan presteren dan de concurrentie omdat we minder 'spierballen' hebben.

Aanpassingsvermogen van Brainport

Het aanpassingsvermogen van Brainport is een cruciaal aandachtsgebied. Hier is nog veel groei mogelijk. Vermoedelijk lopen de bedrijven in de regio op dit gebied niet uit de pas ten opzichte van de concurrentie. We moeten wel aanzienlijk beter gaan presteren dan de concurrentie omdat we minder 'spierballen' hebben. De kunst is om van die noodzakelijkheid een deugd te maken. Daarmee kunnen we het aanpassingsvermogen zelfs ontwikkelen tot een onderscheidend vermogen van de regio.



8. Hoe nu verder?

Van waarneming naar grow engine

Een Top Economy ontstaat als er voldoende waardecreërende ondernemingen zijn die samen een positie weten te verwerven op de wereldmarkt. Om genoeg toegevoegde waarde te hebben en te behouden, zijn ondernemingen alsmat bezig met het sterker maken van de spilvermogens van hun onderneming.

De Top Economy-ambitie valt of staat met de mate waarin ondernemingen erin slagen om hun spilvermogens telkens weer te verhogen. Dat is een moeilijke taak. Slechts weinig ondernemingen lukt het om hun spilvermogens door te ontwikkelen tot een niveau waarop ze internationaal kunnen concurreren: het High Performance Level (HPL). Dit verklaart ook de groeistagnatie binnen het mkb.

Op het moment dat de andere actoren in het werkveld, overheid en onderwijs, een bijdrage kunnen leveren aan het beter ontwikkelen van de spilvermogens van ondernemingen, ontstaat een gemeenschappelijk belang. De motivatie om in triple helix-verband gezamenlijk aan een Top Economy te werken. De eerstvolgende vraag is natuurlijk: hoe dan?

Op het niveau van de Brainport-regio kunnen de ondernemers voor de creatie van een Top Economy veel gerichter aangeven wat ten gunste van hun spilvermogens zou moeten veranderen. Althans volgens de denklijnen van deze Red Paper. De belangrijkste visie over de vormgeving van de Top Economy-omgeving komt dan ook neer op het centraal stellen van de creatie van een omgeving waarbinnen de spilvermogens van ondernemingen in topconditie komen (en voortdurend worden gehouden). Om ondernemingen te positioneren als de Top Economy-atleten die door hun prestaties de regionale welvaart voortstuwen en naar een uitmuntend niveau tillen. Grensverleggende topprestaties zijn alleen mogelijk in omgevingen die daar specifiek voor zijn ingericht. Lees: 'Brainport, de regio voor ondernemers voor het leveren van grensverleggende economische topprestaties.'

De creatie van een Top Economy is haalbaar. We beschikken over alle assets die daarvoor nodig zijn.

De creatie van een Top Economy is haalbaar. We beschikken over alle *assets* die daarvoor nodig zijn. Sterker nog, de belangrijkste *assets* behoren tot vermogens die we voortdurend roemen: samenwerken, durven te delen, open innovatie, creativiteit, technologie en vooral slim handelen. Bovendien hebben we geen last van de belangrijkste *showstopper*: hevige regionale concurrentie. Onze kopgroep bedrijven groeit niet ten koste van elkaar, maar dankzij elkaar. De afzetmarkt omspannt de hele wereld. Die markt is zo groot en biedt zoveel mogelijkheden voor omzetgroei dat de marginale concurrentiestrijd op regionaal niveau te verwaarlozen is.

Grote bedrijven zoals Philips, NXP, ASML zetten miljarden om en beschikken over voldoende middelen om hun spilvermogens op internationaal competitief niveau te houden. De laag daaronder heeft het al wat moeilijker. En in de lagen daaronder is slechts een enkele uitzondering in staat om de wereldmarkt aan te kunnen. Zoals eerder vermeld, verschuift de

economische verantwoordelijkheid steeds meer naar het midden- en kleinbedrijf. Kunnen zij de prestaties van het grootbedrijf evenaren? Individueel absoluut niet. Met uitzondering van die ene exceptioneel getalenteerde superster die dat wel kan. Dus moeten we ons beter organiseren. Als collectief, als economisch team dat op de wereldmarkt speelt, ontstaan meer mogelijkheden en kansen.

SPILVERMOGEN

Voor het talentrijke mkb zouden we **grow engines** kunnen creëren.

Voor het talentrijke mkb zouden we **grow engines** kunnen creëren. Een omgeving waarin zij gemakkelijker kunnen groeien. Een omgeving waarin zij snel en effectief kennis (per spilvermogen) kunnen delen en kunnen benutten voor de eigen operatie. Hoe ziet zo'n grow engine eruit en wat moet daar gebeuren? Om de kracht van de grow engine goed te kunnen plaatsen, kijken we eerst even wat bij het grootbedrijf gaande is per spilvermogen.

Ondernemerschapsvermogen

Het grootbedrijf heeft last van de nadelen die kleven aan het top-down gemanagede bedrijf. De onderliggende organisatie is meestal omvangrijk en alleen al daardoor complex. Leaders van succesvolle bedrijven weten zich hieraan te ontworstelen en voldoende ruimte te houden om de koers uit te zetten. En om klanten, medewerkers en leveranciers te inspireren om samen die koers te volgen. In extreme gevallen (zoals bij Apple en Nike) is zelfs geen sprake meer van medewerkers en klanten, maar van fans.

Verder kan het grootbedrijf een beroep doen op de allerbeste strategen, adviseurs, trendwatchers enzovoort. Ze tanken inzichten en ideeën op internationale topsymposia. Ook hun netwerk bevindt zich op het hoogste niveau waardoor ze een veel beter zicht hebben op bewegingen in de politiek, economie en maatschappij. Ze beschikken over de middelen om ideeën en kansen diepgaand te laten onderzoeken en te beproeven.

Verkoopvermogen

Het grootbedrijf is in staat om de beste marketing- en salesmensen aan te trekken en deze maximaal te trainen. Ze heeft het vermogen om sales optimaal te faciliteren zodat deze zich volledig kunnen concentreren op hun taak. Ze kan ook de beste marketing- en communicatiebedrijven aan zich binden. Ze werken met beproefde modellen en erkende methoden en vertalen die naar operationele marktwerkingen en verkoopactiviteiten. Ze werken met lange, middellange en kortetermijnplannen voor het realiseren van marktdominantie, -groei en – innovatie.

Goed verkoopresultaat wordt voor een steeds groter deel bepaald door voorbereiding.

Goed verkoopresultaat wordt voor een steeds groter deel bepaald door voorbereiding. Stel dat een grootbedrijf in de hightech b2b-markt 6% van haar omzet aan marketing/communicatie en sales besteedt, dan gaat dat over budgetten van tientallen en zelfs honderden miljoenen. Bovendien heeft het grootbedrijf de mogelijkheid om de marketing- en sales-inzet te budgetteren vanuit de (omzet)positie die ze wil bereiken en niet vanuit de positie waarop ze zich bevindt. Moet je in het mkb eens proberen!

Organiserend vermogen

Het organiserend vermogen is hoogwaardig in het grootbedrijf. Dit heeft mede de huidige omvang van het grootbedrijf bepaald. Het grootbedrijf beschikt over een professionele infrastructuur voor zowel de primaire als de secundaire processen. Deze processen zijn vaak ook verregaand geautomatiseerd. Succesvolle bedrijven zijn vervolgens in staat om hun organiserend vermogen telkens op te rekken. Ze hebben de middelen om op de cruciale posities

de meest bekwame mensen te positioneren en te houden. Ze besteden veel aandacht aan de ontwikkeling van hun medewerkers. Voor elke taak hebben ze een gespecialiseerde afdeling of partner. Deze zijn nauwelijks gehinderd door inefficiëntie en onduidelijkheden in werkwijzen en processen waardoor ze zich volledig kunnen concentreren op hun vakmanschap. Primaire processen zoals R&D, productie, logistiek en service, worden met de hoogst beschikbare kennis en ervaring vormgegeven en uitgevoerd. Bovendien kan het grootbedrijf de beste partners-in-business om zich heen verzamelen.

De schaduwzijde van een ultra-efficiënte organisatie is het tanende vermogen om medewerkers te blijven inspireren en motiveren.

De schaduwzijde van een ultra-efficiënte organisatie is het tanende vermogen om medewerkers te blijven inspireren en motiveren. Om telkens beter te willen worden en als team een prestatie neer te zetten. Niet vervallen in cijfermatig-statistische en medewerker-afstandelijke bureaucratie is extreem lastig en van cruciaal belang in de 'battle for talent'. Te meer daar cultuur en sfeer van een bedrijf tegenwoordig open en bloot te volgen zijn via o.a. social media. Een andere echte uitdaging voor het grootbedrijf is niet te star en te traag worden om tijdig en adequaat in te kunnen spelen op veranderingen.

Innovatievermogen

Alles start met het kunnen anticiperen op veranderingen in de marktvraag en nieuwe marktvragen. Het grootbedrijf heeft ongelimiteerde toegang tot bronnen die hierin zijn gespecialiseerd. Bovendien kunnen ze voor onderzoek en ontwikkeling gebruikmaken van de hooggekwalificeerde experts en instituten waar ook in de wereld. Ze beschikken over zeer ruime R&D-budgetten en weten aanvullend risicokapitaal of subsidies aan te trekken. Ze hebben de mensen en de processen tot hun beschikking die R&D-trajecten kunnen vormgeven en over meerdere jaren op vrijwel alle vlakken kunnen begeleiden.

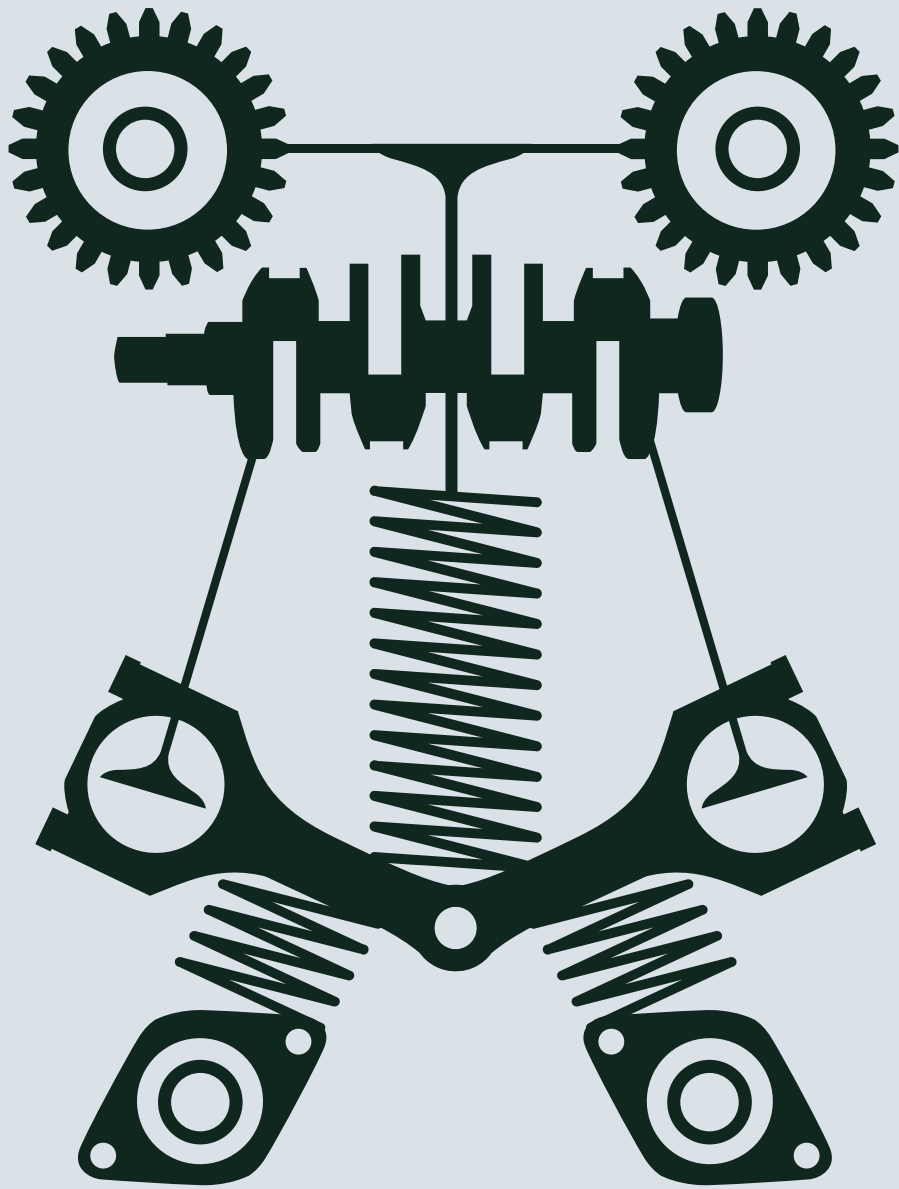
Aansluitend op de R&D-trajecten hebben ze het vermogen om de nieuwe ontwikkelingen ook te kunnen opnemen in de bestaande organisatie. Soms betekent dat een nieuwe fabriek bouwen en een andere keer het creëren of het aanpassen van afdelingen met de benodigde uitrusting en kennis.

Aanpassingsvermogen

Dit vermogen is zelden op het gewenste niveau te houden. Het grootbedrijf heeft wel het vermogen om veranderingssignalen vroegtijdig op te vangen, te analyseren en te interpreteren. Echter, het tijdig kunnen aanpassen van de organisatiecultuur, -structuur en -processen is heel lastig en vaak alleen mogelijk als het al bijna te laat is. Het gebrekkige aanpassingsvermogen heeft met de complexiteit van de organisatie te maken maar ook met gebondenheid met de omgeving. Het grootbedrijf heeft verwachtingen en verplichtingen bij afnemers, leveranciers en andere relatienetwerken die ze niet zomaar kan negeren.

Financiële middelen

Uit bovenstaand beeld is te herleiden dat het kunnen beschikken over financiële middelen erg belangrijk is bij het op niveau krijgen en houden van de spilvermogens. Hoewel geld een middel is - en geen spilvermogen - kan financiering niet buiten beschouwing worden gelaten. Ook de groei van een collectief dient te worden gefinancierd. Op het aspect financiering wordt verderop teruggekomen.



9. Grow engines voor spilvermogens

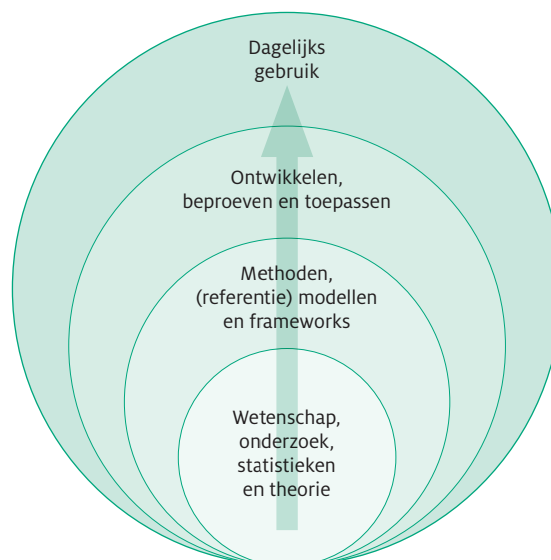
De grow engine brengt hiervoor de benodigde deskundigheid, ervaring, uitvoeringskracht en (hulp) middelen effectief bij elkaar.

Afgezien van aanpassingsvermogen, heeft het mkb een behoorlijke achterstand op het grootbedrijf als het gaat om spilvermogens. Daar is wel wat aan te doen. Zo kan het mkb haar mogelijkheden en slagkracht vergroten door zich per spilvermogen te organiseren en kennis en resources slim te delen. We kunnen hiervoor een *dedicated* omgeving, een grow engine inrichten. In de grow engine wordt spilvermogen van de deelnemer van het 'As Is'- niveau ontwikkeld tot het beoogde 'To-Be', of zelfs 'High Performance Level' (HPL) dat nodig is voor groei op een internationale markt. De grow engine brengt hiervoor de benodigde deskundigheid, ervaring, uitvoeringskracht en (hulp)middelen effectief bij elkaar.

Grow members

In het mkb wordt eerder pragmatisch dan strategisch gewerkt. De uitvoering ontspringt grotendeels uit wat men vindt, weet en ziet, en minder uit onderzoek en diepgaande analyses van bijvoorbeeld een bepaalde ontwikkeling of beweging in de markt. Toch is voor groei een strategisch fundament steeds belangrijker. Men moet informatie uit diepere lagen halen om ingrijpende beslissingen zo min mogelijk over te laten aan geluk en toeval.

Bedrijven die deelnemen aan een grow engine zijn grow members. Zij verbinden (vooral) hun niet onderscheidende activiteiten met die van anderen. Door de 'krachten' van de verschillende bedrijven gelijk te richten en te versterken met additionele deskundigheden, werkmethoden en executiekracht, profiteert elke grow member van een veel grotere resultante.



Belangrijk gegeven in de grow engine is, dat ieder bedrijf onafhankelijk blijft. Grow members kunnen *when, where and as needed* gebruikmaken van wat de grow engine aan meerwaarde te bieden heeft. Onafhankelijkheid van de members is cruciaal voor het behoud van wendbaarheid en authenticiteit. En voor het behoud van de kracht van het ondernemerschap. Ondernemers meer ruimte geven om te ondernemen is juist één van de effecten van de grow engine. Door niet-kernprocessen goed geregeld te hebben, kunnen zij meer tijd creëren voor eigen passie, talent en het realiseren van toekomstvisie.

Daardoor nemen de groeikansen toe en tegelijkertijd vermindert het de aan de groei gekoppelde risico's.

Als samenwerkingsvorm is de grow engine niet nieuw. Bedrijven werken op meerdere gebieden en op meerdere manieren samen en besteden allerlei werkzaamheden uit aan derden. Denk aan loonadministratie, accountantsactiviteiten en juridische zaken. Ook op het gebied van productontwikkeling wordt op verschillende wijzen samengewerkt. Een verschil is dat de grow engine volledig in dienst staat van de members. In dienst van het feit dat de members hun 'wedstrijden' beter kunnen spelen. Daardoor nemen de groeikansen toe en tegelijkertijd vermindert het de aan de groei gekoppelde risico's. Dit bijzondere voordeel is bovendien gekoppeld aan een drempelverlagend effect voor het aantrekken van groeikapitaal.

Profiel van de grow member

De grow engines zijn bedoeld voor talentvolle, ambitieuze en waardecreërende mkb-bedrijven die hierop willen, durven en kunnen inhaken. Bedrijven die als groep globaal eenzelfde kijk hebben op de toekomst en de maakbaarheid van hun positie daarbinnen.

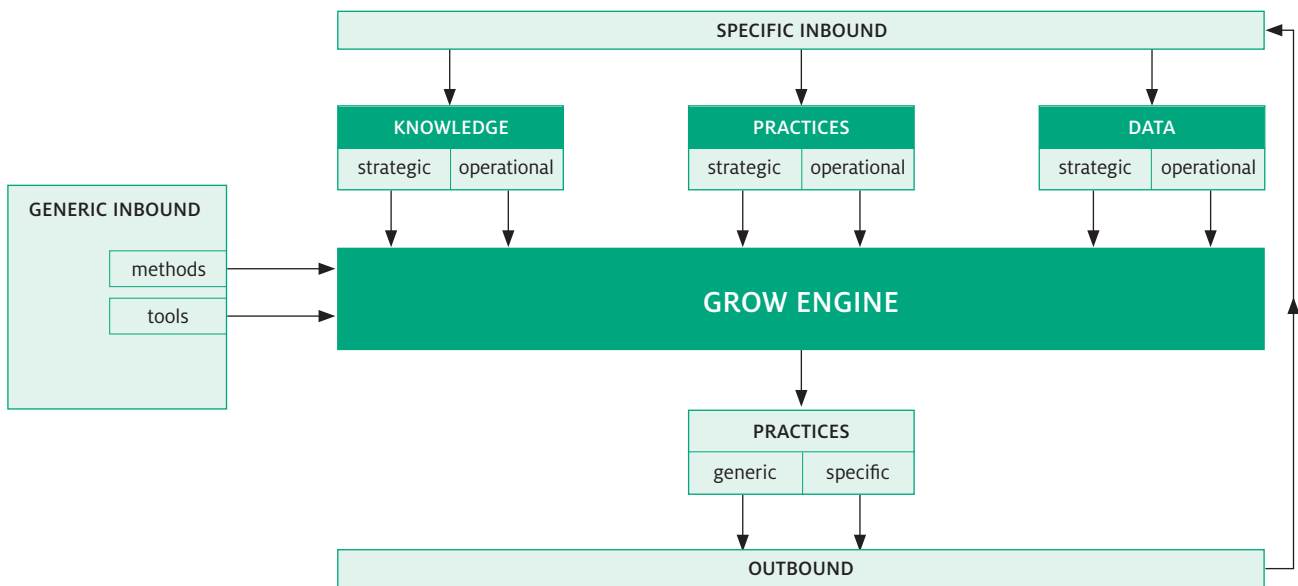
Groei wordt gevoed door de energie die een bedrijf kan besteden aan onderscheidende waardecreatie. Door dat waar het voor staat en gaat. Aan de andere kant wordt groei gehinderd door investeringen in tijd en geld in niet onderscheidende maar 'must have'- activiteiten. In die activiteiten blinken groeibedrijven niet uit. Dat willen en kunnen ze ook niet. Een technisch bedrijf dat haar administratie beter kan uitvoeren dan een accountantskantoor heeft waarschijnlijk de verkeerde bedrijfstak gekozen. Toch moeten ook die randactiviteiten telkens naar een hoger niveau om internationaal iets te kunnen betekenen. Het is vrijwel onmogelijk om dat in huis te doen met medewerkers die men kan aantrekken of in dienst heeft. De beste zwemmers groeien nu eenmaal bij gespecialiseerde clubs naar wereldrecords. Dat geldt ook voor de beste marketeers, communicatiespecialisten, juristen en accountants.

Door een grow engine in te schakelen, creëert het mkb een win-win situatie. De ondersteunende activiteiten worden sterker terwijl ze minder inspanning kosten. Om voordelen te creëren in een grow engine, dienen grow members wel zaken gemeen te hebben, zoals: internationale groeiambitie, gelijksoortige producten en markten en voldoende zelfbewustzijn om zich niet bedreigd te voelen door samenwerking op regionaal niveau.

De grow engine hanteert een systematiek van werken om de spilvermogens van de grow members te vergroten.

Hoe ziet de grow engine eruit?

De grow engine hanteert een systematiek van werken om de spilvermogens van de grow members te vergroten. Iedere member brengt kennis, werkwijzen en data in. Deze onderdelen worden in de grow engine eerst vertaald naar (generieke) bouwstenen en vaak door experts geoptimaliseerd. Vervolgens kunnen de grow members deze bouwstenen inzetten om hun eigen bedrijfsvoering te verbeteren. Zie ook onderstaand schema voor een uitleg in detail.



Beschrijving van het schema

Specific inbound: dit betreft alle inkomende kennis, werkwijzen en data. De input is afkomstig uit zowel het niet-bedrijfsspecifieke strategische domein (bijv. marketing, sales, supply chain management) als het bedrijfsspecifieke operationele domein (bijv. productieproces, kwaliteitssysteem).

De inbound informatie kan **strategische input** betreffen, zoals kennis, werkwijzen en onderzoeksgegevens die nodig zijn om werkwijzen (opnieuw) vorm te geven. Bijvoorbeeld een *make or buy-strategie*, distributiestrategie, voorwaartse of achterwaartse integratie in de waardeketen, enzovoort. Ook strategische marketingplannen, productroadmaps, managementinformatiesystemen en financieringsplannen kunnen tot de strategische werkwijzen horen omdat ze een termijn van meerdere jaren bestrijken. Aanvullend zijn de strategische data in de vorm van bijvoorbeeld onderzoeksresultaten van markten, koopgedrag en producttrends. Vaak gepubliceerd door gerenommeerde onderzoeksbureaus, banken en universiteiten. Dit is strategisch zeer waardevolle informatie die het mkb lastig kan vertalen naar de eigen operatie.

De inbound informatie kan ook **operationele input** betreffen, zoals bedrijfsspecifieke, operationele werkwijzen van grow members, gebruikte tools en gegevens. Denk daarbij aan zaken als personeelsontwikkelingsbeleid, sales funnel, offertesysteem, crm-systeem, ontwerp- en maakprocessen.

In de daadwerkelijke **grow engine** worden de strategische en operationele *inbound* bouwstenen met behulp van generieke methoden en tools met elkaar verbonden, verbeterd en gecompleteerd tot een sterker en samenhangend geheel. De werkwijzen die uiteindelijk aan de **outbound** worden aangeboden, zijn in de grow engine verbeterd door bijvoorbeeld ontbrekende elementen toe te voegen of niet gebruikte informatie te verwijderen. Ook kunnen ze zijn geautomatiseerd.

De vernieuwde bouwstenen worden opgedeeld in generieke en specifieke werkwijzen. De **generieke bouwstenen** zijn goedkoper en kwalitatief beter dan de bedrijfsspecifieke bouwstenen. Een voorbeeld van een generieke bouwsteen is een financieel administratiesysteem. Geen bedrijf dat een dergelijk systeem nu nog zelf gaat bedenken en ontwikkelen.

Je kunt veel beter een product gebruiken dat door duizenden gebruikers is geëvalueerd.

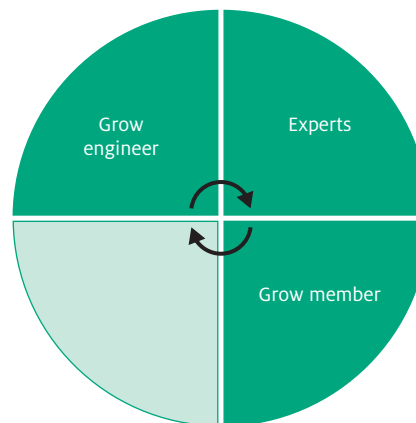
Je kunt veel beter een product gebruiken dat door duizenden gebruikers is geëvalueerd. Dit standaard/generieke product kan overigens in een latere fase wel op maat worden ingericht. Dat geldt bijvoorbeeld voor een CRM-systeem of een betaalsysteem binnen een website. **Specifieke outbound** verwijst naar werkwijzen die in essentie gelijk blijven maar wel zijn geoptimaliseerd.

De grow engine werkt vraaggericht. Grow members krijgen weliswaar advies maar bepalen uiteindelijk zelf de werkwijzen die zij aan de grow engine aanbieden om het sterker te maken. Theoretisch kunnen dat alle niet-onderscheidende werkwijzen zijn.

Dit strategische framework rondom de grow engine dient als referentiekader. Er is een goede organisatie (en input van experts) nodig om de werkwijzen van een grow member om te vormen naar generieke bouwstenen en daarmee de member te helpen transformeren van As-Is naar To-Be- of HPL-niveau.

Het organisatiemodel

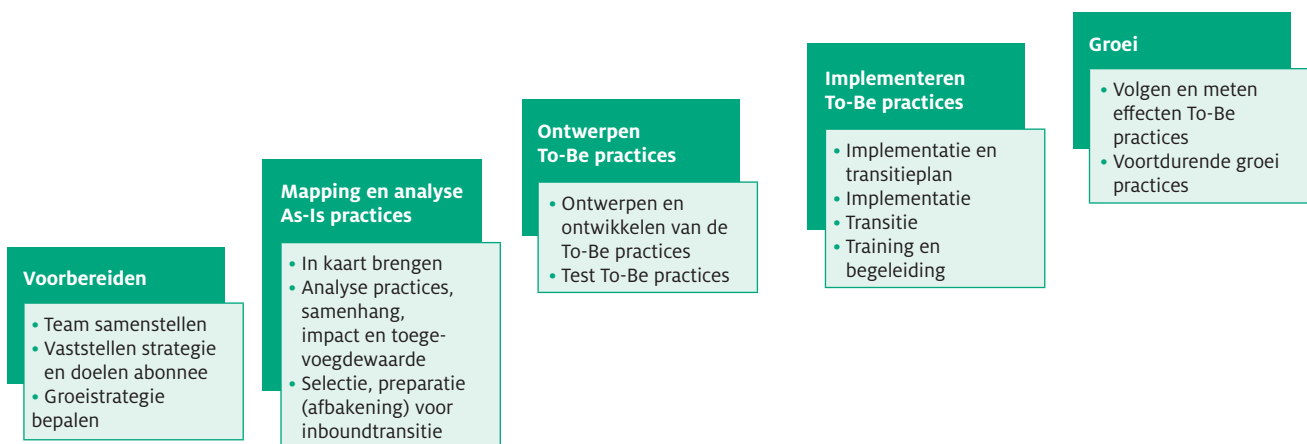
In de grow engine-omgeving bevinden zich dus drie spelers: de grow members, de grow engineers en de experts. De grow members willen een of meerdere spilvermogens laten groeien. Ze bieden toegang tot de actuele manier van werken – de 'As Is-werkwijzen' zodat de grow engine deze kan 'ophalen'. Verder zorgen zij ervoor dat hun organisatie met de 'aangeleverde' verbeterde werkwijzen aan de slag gaat. De grow engineers zijn mensen met de benodigde kennis, vaardigheden om met de juiste methoden en instrumenten de *inbound* elementen te verwerken tot de beoogde output (nieuwe, verbeterde werkwijzen en processen). Grow engineers kunnen medewerkers van de grow members zijn en/of aangetrokken deskundigen. De experts zijn beroepsprofessionals. Specialisten in een bepaald vak of bepaalde taak. Zij zijn verbonden aan gespecialiseerde bedrijven, onderzoeksbureaus en kennisinstellingen. Dit zijn meestal specialisten van buitenaf.



Procesbeschrijving

Het proces om de werkwijzen van een grow member van het As-Is-niveau geschikt te maken voor groei (het To-Be-niveau) en vervolgens continu te laten doorgroeien, vertoont gelijkenis met het bekende model van Business Re-engineering: inzicht krijgen in de actuele situatie, vervolgens verbeteren, weer terugplaatsen, gebruiken, evalueren. Daarna begint de cirkel opnieuw.

Het proces vertoont gelijkenis met het bekende model van Business Re-engineering.



Voor strekking van deze Red Paper voert het te ver om de stappen van dit model in detail toe te lichten. Globaal komt het erop neer dat eerst een team wordt samengesteld dat gespecialiseerd is in het te versterken spilvermogen. Dit team brengt aan de hand van een plan de relevante werkwijzen in kaart. Daarin worden ook de interacties van de werkwijzen met andere processen meegenomen. Na een analyse van het samenstel aan werkwijzen volgt een selectie en wordt een transitievolgorde bepaald. Daarbij spelen kansen en risico's een prominente rol. Vervolgens worden deze werkwijzen beschreven en aangeboden aan de grow engine.

In de grow engine worden ze ingepast in de bijbehorende methoden en tools. Werkwijzen kunnen daarvoor worden aangepast of zelfs vervangen als dat toelaatbaar is. Ontbrekende 'onderdelen' worden toegevoegd. Voor een marketingplan kan bijvoorbeeld een bepaald waardevolsterkend analyse-instrument ontbreken.

Uiteindelijk zijn de werkwijzen naar een hoger niveau getild en kunnen ze worden getest en gereed gemaakt voor implementatie bij de member. Ook dat verloopt planmatig. Omdat de To-Be-werkwijzen andere vaardigheden vragen van de grow member, zal in praktijk veelal training en begeleiding nodig zijn. Omdat de member betrokken blijft bij het hele proces heeft dat het karakter van *grow as we go*.

Een belangrijk aandachtspunt voor het functioneren van de grow engine, is dat de grow member minimaal hinder ondervindt - in tijd en geld - van het geschikt maken van een spilvermogen voor groei en de groei zelf.

Op moment dat de set van werkwijzen naar het hogere To-Be-niveau is getild, is het geschikt voor groei. Dan zijn de werkwijzen en tools top level verbonden aan het strategische domein en daarmee toegankelijk voor input uit dat domein en op *bottom level* aan het operationele domein. Vanaf het To-Be-niveau is groeien een continu proces. In de top moet je elke dag beter zien te worden. De eerste reeks groei-etappes finisht bij het High Performance-niveau. Daarna kan eventueel verder groei ontstaan richting World Class Performance-niveau.

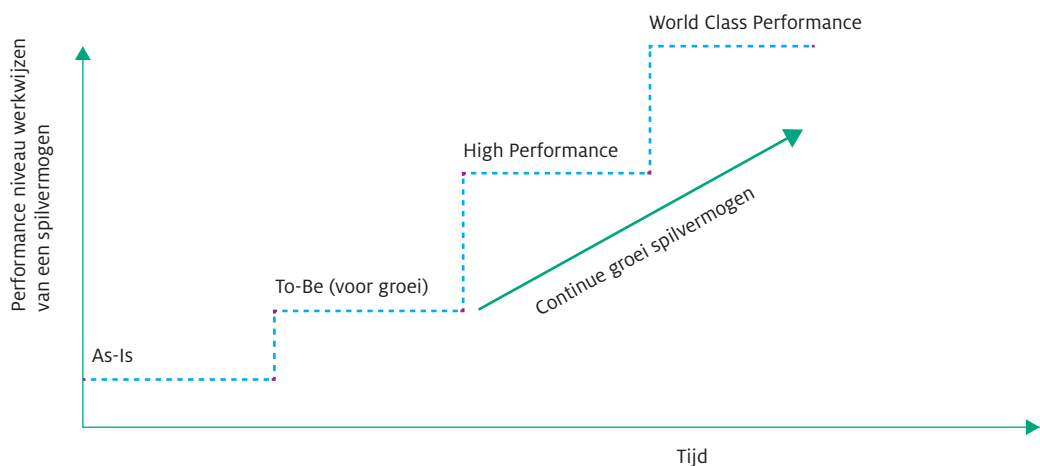
De grow engine is een kansrijker, sneller en minder risicovol alternatief voor groei van de spilvermogens van een (mkb) bedrijf. Alles zelf doen - met of zonder hulp van buitenaf - is natuurlijk ook een optie. Echter, de praktijk laat zien dat dit vaak discontinue tijdelijke trajecten zijn. Veelal met grillige leercurves. Voor het mkb is het nauwelijks mogelijk en meestal ook niet wenselijk om de mix aan specialisaties in huis te hebben die nodig is voor

De grow engine is een kansrijker, sneller en minder risicovol alternatief voor groei van de spilvermogens van een (mkb) bedrijf.

de groei van spilvermogens. Het mkb wil meerdere specialisaties niet bezitten, maar op het gewenste moment benutten.

Bovendien is echte vernieuwing meestal alleen mogelijk door krachten van buitenaf. De werkwijzen die voor een grow member niet-onderscheidend zijn en niet tot de kernactiviteit horen, horen bij de grow engine wel tot de kernactiviteit. Daarbij kan de grow engine in combinatie met het permanent actief verbonden expertnetwerk veel gemakkelijker gespecialiseerd talent aan zich binden.

Grow engines vormen een strategisch samenstel – een machine - van mensen en alle assets die nodig zijn voor de stabiliteit en groei van ondernemingen. Het gaat hierbij niet om klant-leverancierrelaties.



VOORDELEN GROW ENGINE

Standaard componenten zijn goedkoper en kwalitatief beter dan specifieke componenten.

Strategisch hergebruik

Standaard componenten zijn goedkoper en kwalitatief beter dan specifieke componenten. Vooral door de *economy of scale* en de beproeving door vele gebruikers. De grow engine stuurt dan ook op het maximaliseren van de hoeveelheid van strategisch herbruikbare werkwijzen, tools en andere assets.

Herbruikbaarheid kan tot op verschillende niveaus plaatsvinden. Bekende en volledig branche-onafhankelijke bouwstenen zijn bijvoorbeeld Microsoft Office, OneDrive en internetbankieren, maar ook aangiften en vele andere wettelijke verplichte handelingen. De meeste administratieve systemen zijn *off the shelf*-toepassingen die ieder bedrijf gemakkelijk kan inzetten en die vanaf een bepaald niveau op maat kunnen worden ingericht.

Dan zijn er branchespecifieke onderdelen zoals inkoopssystemen, validatie- of accreditatiesystemen. Denk aan bijvoorbeeld keuringssystemen. Deze systemen zijn meestal door een leverancier, een type afnemer of een toezichthouder voorgeschreven. Ook binnen een bedrijf en als onderdeel van een samenwerkingsverband tussen bedrijven, kunnen werkwijzen en tools worden gestandaardiseerd.

Een andere optie is het pseudo-standaardiseren, door vanuit een basisontwerp, maatwerkgebruik te genereren. Daarbij denk je al snel aan automatiseringsoplossingen, maar ook slimme draaiboeken en procedures zijn hiervoor geschikt.

De grow engineer zoekt op alle niveaus naar standaardisatie en hergebruik. En houdt daarbij rekening met werkwijzen en specifieke tools die gewoonweg beter functioneren als ze op

maat zijn gesneden. Het generiek maken is een streven om groeivermogen te winnen terwijl het niet ten koste gaat van het prestatievermogen op een ander onderdeel van het bedrijf.

De grow engine kijkt ook naar werkwijzen en tools die geschikt zijn voor meerdere grow members. Door members met vergelijkbare producten en markten bij elkaar te brengen, is dit veel kansrijker. De members dienen te beschikken over een zo ruim mogelijke *shared asset base*.

Andere voordelen van strategisch hergebruik voor werkwijzen en tools:

- Sneller en goedkoper in aanschaf, gebruik en onderhoud
- Hogere kwaliteit en performance
- Hogere productiviteit
- Minder mens-afhankelijke kennis voor de vorm van een werkwijze of tool
- Borging van kennis en kunde

Grow members bepalen uiteindelijk zelf welke werkwijzen (en ingesloten kennis) ze toevoegen

Effectief en veilig kennis delen

Voor groei is het effectief delen van kennis een voorwaarde. Binnen de grow engine is kennisdelen kerndoel. Kennisdelen gaat niet vanzelf. Over het algemeen ziet het mkb wel de voordelen van kennisdelen, maar als puntje bij paaltje komt, zie je vaak terugtrekkende bewegingen. Kennis heeft waarde en draagt bij aan het concurrentievermogen van mensen en bedrijven. De grow engine moet deze blokkades wegnemen. De belangrijkste component voor het draagvlak is het onderkennen van het voordeel van kennisdelen voor groei. Grow members bepalen uiteindelijk zelf welke werkwijzen (en ingesloten kennis) ze toevoegen aan de engine. Primair gaat het om niet-onderscheidende en dus minder concurrentiegevoelige kennis. Ondernemers geven zelf aan dat minstens 60% van alle bedrijfsactiviteiten niets bijdragen aan het onderscheidende vermogen. Sommige ondernemers gaan nog veel verder en denken dat 95% van de activiteiten niet onderscheidend zijn.

Bovendien kijken andere members niet zomaar in de keuken. De kennis die wordt overgedragen ligt opgeslagen in de werkwijzen. In de grow engine wordt deze kennis veelal generiek gemaakt. Zo kunnen members van elkaars sterkten profiteren zonder dat er een afzenderlabel hangt aan de kennisingredienten.

Een andere moeilijkheid voor mkb-bedrijven is kennis effectief delen met experts en deze adequaat vertalen naar voordelen voor de operatie. Ook hierbij speelt de grow engine een belangrijke rol omdat het de juiste experts selecteert en omdat het kennis vertaalt naar pragmatische plannen en direct toepasbare werkwijzen. Interessante voordelen van kennisdelen in een grow engine zijn:

- Sterkere besluitvorming door beter inzicht en scherper uitzicht
- Sneller, effectiever en efficiënter reageren op ontwikkelingen
- Grotere kennisresultante
- Oponthoud door een kennisgat sneller wegnemen
- Minder diepe en kortere leercurven
- Sterke groei van de 'drive' om succes te boeken

Focus op een continu groeiproces.

Continu stabiel groeiproces

Voor de Top Economy is continue focus op een kwalitatief en kwantitatief groeiproces een absolute must. Innoveren is een overlevingsvoorwaarde voor de hightech industrie, maar innoveren wordt steeds duurder en risicovoller. Door de focus op een continu groeiproces, onderscheidt de grow engine zich van andere initiatieven. Groei en vernieuwing vindt vrijwel altijd plaats in discontinue stappen. Een bedrijf loopt ergens op vast en grijpt in. Dat herhaalt

zich een moment verderop weer. Ingrijpen gebeurt meestal met deskundige hulp van buitenaf. Door het discontinue karakter gaat veel kennis en energie verloren en ondervindt een bedrijf veel last van het vastlopen (waarbij men meestal wacht totdat de rek echt helemaal uit de bestaande werkwijze is). Vervolgens ontstaat de pijn van het doorvoeren van de vernieuwing. Dat laatste vindt ook steeds op een eigen wijze plaats.

Daarbij lanceren overheid, kennisinstellingen en andere organisaties allerlei initiatieven voor starters, innovatieslagen, business development, enzovoorts. Ieder omzet-bevorderend initiatief is natuurlijk welkom, echter ook hier is discontinuïteit wat opbreekt. Een start-stop-karakteristiek rondom de groei van een bedrijf levert onnodig veel energieverlies op en ondermijnt het leervermogen. Bovendien lopen bedrijven meer risico omdat ze niet van tevoren weten of het gremium past bij het DNA van het bedrijf en of het in staat is de verwachtingen waar te maken. Voordelen van een continu groeiproces ten opzichte van discontinue start-stop-trajecten:

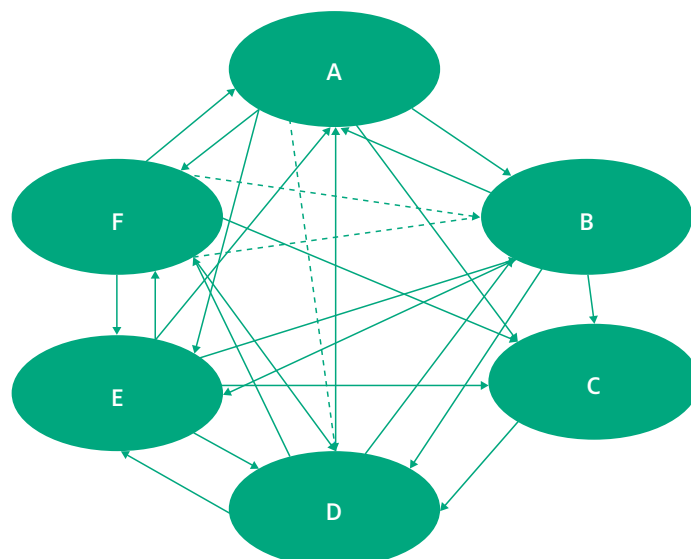
- Sluit op ieder moment aan op de behoefte van een bedrijf in ontwikkeling
- Voortdurende groei van vertrouwen en verbetering van werkwijzen en output
- Groei leervermogen
- Geldwinst, tijdwinst en kwaliteitswinst
- Eerder herkennen en wegnemen knelpunten
- Minder risico

Crossover energizing

Nog een groot voordeel van de grow engine is te vinden aan de 'zachte' kant. Doordat bedrijven in een omgeving met vakgenoten werken aan een 'groeiwedstrijd', maken zij veel energie, inspiratie en motivatie bij elkaar los om steeds een nieuwe stap te zetten. Groei(potentie) werkt stimulerend en vervangt probleemdenken door kansdenken. Doordat bovendien de risico's in een grow engine kleiner zijn en randactiviteiten goed gemanaged, is er maximaal ruimte voor de weg naar de toekomst. De tijd tussen denken en doen wordt korter en de uitkomsten effectiever.

Efficiënte toegang tot assets

De wijze waarop een bedrijf haar assets verzamelt zoals kennis, werkwijzen, product- en marktgegevens is vaak afhankelijk van relaties tussen mensen. Van mensen die een contact als ingang hebben binnen een andere organisatie. In vele initiële gevallen is er zelfs sprake van indirecte verbindingen en bevindt de gezochte asset zich bij een tweede- of derdelijns relatie.

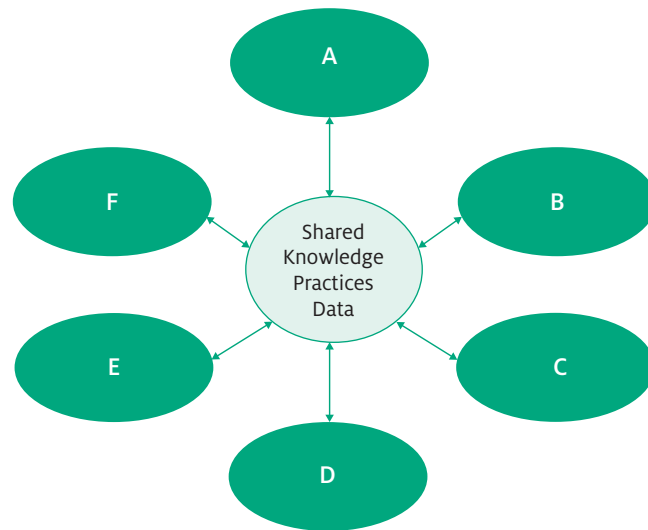


Door mens-op-mens relaties ontwikkelt een bedrijf een netwerk met vele verbindingen op allerlei niveaus. Via deze verbindingen worden assets ad hoc of structureel uitgewisseld. Deze verbindingen vormen in een deel van de gevallen de aanzet tot nieuwe samenwerkingsverbanden.

Een eeuwenoud en werkend systeem. Echter, het afhankelijk zijn van mensen om toegang te krijgen en te houden tot assets is inefficiënt en biedt onvoldoende continuïteit. Met het vertrek van mensen komt ook een deel van de assets-verbindingswegen in het nauw.

Het mechanisme en de vorm van het brengen en halen van assets kun je vergelijken met dat van een dorpsmarkt.

Bovendien is de relatiesystematiek lastig in een versnelling te krijgen en kan het moeilijk worden goptimaliseerd omdat het leervermogen niet in de organisaties terecht komt. Ook vindt het delen van kennis per relatieverbinding op een andere manier plaats. In grow engines staat de uitwisselbaarheid van assets centraal. De toegang tot die assets verschuift naar bedrijfsniveau. Zo beschikken bedrijven snel – binnen één stap – over cruciale assets. Het mechanisme en de vorm van het brengen en halen van assets kun je vergelijken met dat van een dorpsmarkt. Een vaste plek en een vertrouwd proces voor het verhandelen van producten. Ook een grow engine herbergt als het ware een asset-‘verdeelplaats’. Een plek waar de grow members hun niet-onderscheidende assets (zie het als goederen) heenbrengen en benodigde assets ophalen. Op deze wijze wordt het aantal individuele zoektochten naar assets over allerlei vaak onoverzichtelijke (aanbieders-)velden sterk verminderd.



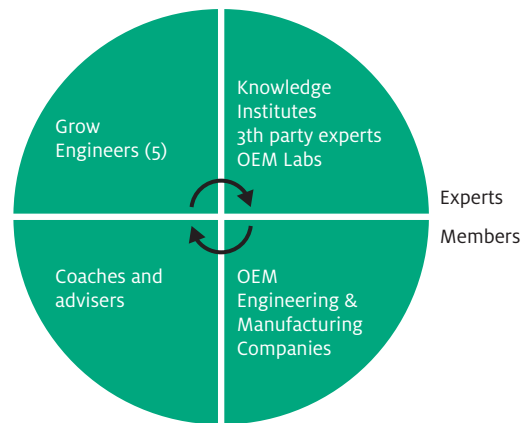
KNOWLEDGE SHARING CENTRE ALS VOORBEELD VOOR GROEI INNOVATIEVERMOGEN

Het Knowledge Sharing Centre (KSC) is een praktijkvoorbeeld dat de grow engine-principes wil benutten voor groei van het innovatievermogen van de maakindustrie in Zuidoost-Brabant. Het KSC richt zich op het mechanical engineering-domein. Initiatiefnemers zijn ASML en United Brains (Fontys Hogescholen, TU/e, Summa en ROC Ter AA) ondersteund door maak- en engineeringbedrijven.

Het Knowledge Sharing Centre is een grow engine in ontwikkeling, met als doel het behalen van meerwaarde uit: strategisch hergebruik van werkwijzen en tools, het structureel delen van kennis en het crossover-energizing effect. Voor de initiatiefnemers van het Knowledge

Sharing Centre is het van doorslaggevend belang dat hun initiatief uitmondt in een stabiel en continu groeiproces.

Binnen het KSC wordt eerst een basis gecreëerd om de grow members (OEM'ers, engineering- en maakbedrijven) van het As-Is-niveau geschikt te maken voor groei richting het To-Be-niveau. Als via een projectmatige benadering het To-Be-niveau is bereikt, schakelt het KSC over naar procesmatige sturing om voortdurende groei te kunnen realiseren van het mechanical engineering-vermogen. De nadruk ligt in de aanvangsfase op intensief kennisdelen en van elkaar leren. Hiervoor wordt een fysiek en virtueel platform ontwikkeld als hart van de grow engine.



Afwijkend ten opzichte van de beschreven grow engines voor spelvermogens is het aantal members. Het KSC wil in relatief korte tijd een grote groep members aan zich binden. Daar staat een afgebakend innovatiegebied - het designtraject binnen mechanical engineering – tegenover (dat overigens bijzonder omvangrijk is).

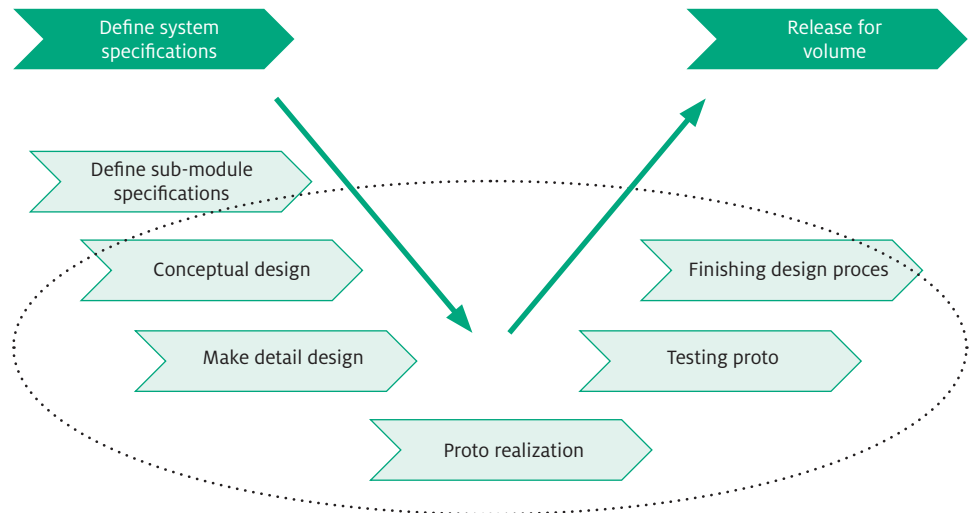
Behalve de members worden binnen de KSC-Grow Engine een vijftal grow engineers gestationeerd voor het ophalen van kennis, werkwijzen en data. Ze leggen kennis en werkwijzen vast volgens een vast format, verfijnen waar nodig, labelen naar afzender en zorgen voor het inbrengen in het platform.

Verder spelen de grow engineers een rol bij het functioneel met elkaar in contact brengen van de members onderling en met de experts. Een digitale infrastructuur zorgt voor een permanente verbinding tussen spelers van de grow engine.

De expertrollen worden ingevuld door de kennisinstellingen, gespecialiseerde beroepsprofessionals en gespecialiseerde labs van deelnemende OEM-bedrijven.

De kern van de KSC-Grow Engine bestaat uit een interactieve database waar circa 60% van de kennis en werkwijzen van de deelnemers is opgeslagen.

De kern van de KSC-Grow Engine bestaat uit een interactieve database waar circa 60% van de kennis en werkwijzen van de deelnemers is opgeslagen. Een intensieve verkenning heeft uitgewezen dat 60% van de beschikbare kennis en werkwijzen van de members probleemloos kan worden gedeeld met andere KSC-grow members zonder de concurrentiepositie aan te tasten. Zo is de beschikbare kennis sneller bereikbaar en is deze van betere kwaliteit. Unieke kennis of intellectueel eigendom van de members blijft onverkort afgeschermd voor derden. De beschikbaarheid neemt echter wel toe omdat de members doelgericht samen werken om het totale innovatievermogen van de keten te versterken. KSC-members weten elkaar beter te vinden en kunnen direct met elkaar schakelen omdat werkwijzen goed op elkaar afgestemd raken.



Voor de modelmatige concretisering gebruikt het KSC het bekende V-model in het maakproces. Het V-model richt zich op het ontwerpen van kosteneffectieve onderdelen en -machines met inachtneming van de juiste kennis van alle maakprocessen. Het is cruciaal voor de OEM'ers en alle andere partijen in de supply chain om producten met de juiste prijs en kwaliteit in de markt te zetten. Daarbij is erg belangrijk dat deze bedrijven de juiste maakprocessen kiezen in het begin van het designproces. Het doel van het Knowledge Sharing Centre is om alle fases in dit proces naadloos, vloeiend, realistisch en met beheersing van kosten aan te laten sluiten.

De members groeien niet ten koste van elkaar, maar dankzij elkaar.

Binnen de KSC-Grow Engine staat de creatie van de omgeving centraal waarbinnen het mechanical engineeringvermogen van talentrijke members in topconditie komt en voortdurend wordt gehouden. De members groeien niet ten koste van elkaar, maar dankzij elkaar. Dat in dit voorbeeld ASML als toonaangevende OEM'er haar vermogens wil delen, is een grote pre en een enorme stimulans voor het verwezenlijken van de beoogde doelen.

In het KSC nemen ondernemingen de lead en vormen samen met de kennisinstellingen een ecosysteem. De members zien hun korte- en langetermijnbelangen in dit ecosysteem echt behartigd worden. Immers er is continu focus op het creëren van groei van reputatie, het vermogen om waarde toe te voegen en omzet van de members. Ter ondersteuning van de groei, voegt de KSC-Grow Engine een uniek extra instrument toe. De hele wereld krijgt toegang tot de buitenste schil van het Knowledge Centre en krijgt daarmee inzicht in het mechanical engineeringvermogen van de members. Een grote etalage dus waar je gemakkelijk en snel de juiste businesspartner selecteert. Hiermee laat het KSC zien dat het algemene belang en de specifieke bedrijfsbelangen tegelijk kunnen worden behartigd. Dit gegeven is cruciaal voor de creatie van een Top Economy.

ANDERE VOORBEELDEN VAN POTENTIËLE GROW ENGINES – COMPONENTEN

Er zijn meer omgevingen waar interessante grow engine-achtige initiatieven worden ontplooid. Voorbeelden zijn:

Groei organiserend vermogen van de backoffice

Het MKB Groeit! – programma van MKB Eindhoven is voortgekomen uit de gedachte om een Coöperatie voor Groei te ontwikkelen. Het programma bestaat nu vier jaar en is uitgegroeid

Het MKB Groeit-kennisplatform heeft de potentie en de ambitie om door te groeien tot een grow engine voor het organiserend vermogen.

tot een effectief kennisdelingsgremium. Eerst via workshops, trainingen en sinds 2015 uitgebreid met een digitaal platform. Daarnaast beschikt het kennisdelingsplatform sinds 2015 over ruim 20 experts die klaarstaan om vragen van de leden te beantwoorden en worden zij in deze rol ondersteund door enkele Zuidoost-Brabantse kennisinstellingen.

Het MKB Groeit-kennisplatform heeft de potentie en de ambitie om door te groeien tot een grow engine voor het organiserend vermogen van mkb-bedrijven. Het richt zich op het versterken van het vermogen van de ondersteunende backoffice-taken zoals: financiën en fiscaliteit, personeel en organisatie, automatisering, digitale marketing, communicatie, juridische zaken, inkoop en logistiek.

De werkwijze is gelijk aan die van de eerder omschreven werking van grow engines om een spilvermogen van een mkb-bedrijf van een As-Is-niveau naar een To-Be-niveau te ontwikkelen. Vervolgens kan de grow engine voor het organiserend vermogen nog een stap verder gaan. De members kunnen grote delen of zelfs een volledige backoffice-taak verleggen naar de werkomgeving van een expert.

Neem bijvoorbeeld de financiële administratie. Dat kan in zijn geheel worden uitgevoerd door een administratie/accountantskantoor. Daarbij is het mogelijk dat binnen het memberbedrijf enige tijd enkele medewerkers van de expert werken om de preprocessing in goede banen te leiden. Deze ontwikkeling is zeer waarschijnlijk omdat vrijwel alles online verwerkt kan worden. Orders, facturen, declaraties, inclusief autorisatie, enz. Automatisering is een andere discipline die voor de volle 100% verplaatst kan worden naar een expertomgeving. Waarom moet ieder individueel bedrijf deze processen met alle benodigde kennis en tools zelf bezitten en onderhouden? Het is veel rendabeler om zich bezig te houden met het benutten van de mogelijkheden van de ondersteunende instrumenten. Het MKB Groeit-programma heeft afgelopen jaren een vaste community voor groei gevormd met members en experts, waaronder de kennisinstellingen. Het is een volledig door werkgevers gestuurd initiatief. Het voldoet aan alle condities om de volgende stap te zetten.

Groei van het aanpassingsvermogen

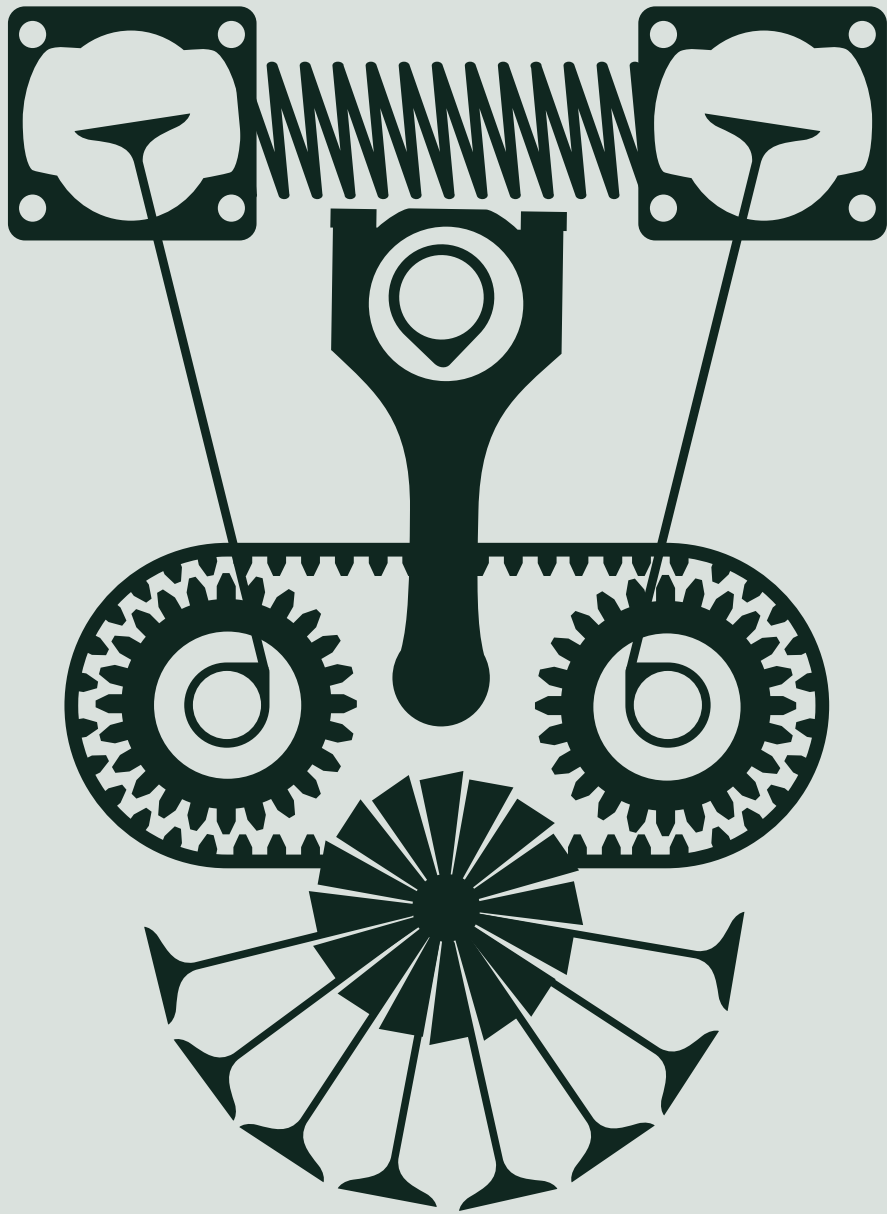
‘De Staat van het MKB’ kan een interessante bijdrage gaan leveren aan de versterking van het aanpassingsvermogen. Zo kan het een rol spelen bij het vroegtijdig ontdekken van veranderingssignalen. Daarmee kunnen de aangesloten bedrijven beter anticiperen op de markt(omgeving). Een cruciale competentie gezien het feit dat de gegunde reactietijden steeds korter worden.

‘De Staat van het MKB’ is op 23 november 2015 gelanceerd door Hare Majesteit, Koningin Máxima. Het wordt door de initiatiefnemers beschreven als: ‘een nieuw onafhankelijk platform waarmee overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen de in Nederland beschikbare kennis over het midden- en kleinbedrijf verbeteren. Geïnteresseerden kunnen op de website terecht voor alle relevante cijfers en publicaties over het mkb. Het is een bron voor snelle statistische overzichten en biedt de meest actuele rapporten over het mkb. De Staat van het mkb biedt bovendien een speciale, op het mkb gerichte versie van de CBS Statline. Deze mkb-monitor omvat gegevens over de ondernemers zelf, het belang van het MKB voor de nationale economie, trends, bedrijvendynamiek en internationale handel. Het is de bedoeling dat de Nederlandse regio’s geleidelijk gaan bijdragen aan deze monitor.’

Initiatiefnemer van de Staat van het MKB is het Nederlands comité voor Ondernemerschap en Financiering. Het comité werkt daarbij samen met het ministerie van Economische Zaken, het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), MKB-Nederland en DARE, bestaande uit een aantal hoogleraren die zich richten op ondernemerschap.

Working smart together

Voorgaande voorbeelden laten zien dat een groep bedrijven voor elk spilvermogen een grow engine kan ontwikkelen. Hoe beter de grow engine is ingericht en functioneert, hoe eenvoudiger en veiliger het is om taken buiten de organisatie te plaatsen. Al dan niet met eigen medewerkers erbij. Deze kunnen een rol spelen bij het specifiek blijven maken van belangrijke onderdelen van de grow engine voor het eigen bedrijf. Bovendien krijgen ze zelf de kans om hun talenten te ontplooiën in een *dedicated* omgeving. Dat is groeien volgens het Working Smart Together-principe.



10. Top Economy Framework voor het mkb

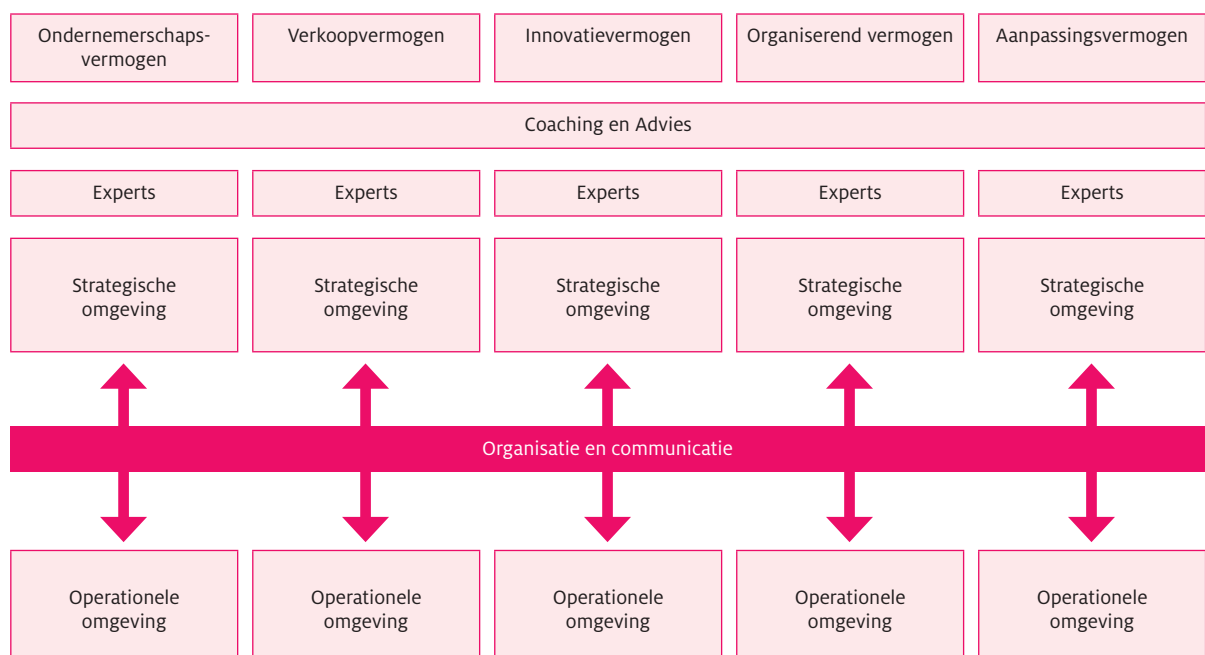
In het vorige hoofdstuk hebben we gezien hoe het inrichten van grow engines het mkb kan helpen om consistent, structureel en planmatig te bouwen aan groei. Wat betekent dat nu voor de Top Economy als geheel?

Het is belangrijk te beseffen dat spilvermogens een grote onderlinge samenhang vertonen.

Het is belangrijk te beseffen dat spilvermogens een grote onderlinge samenhang vertonen. De spilvermogens hebben een grote invloed op elkaar en vormen samen een systeem. Om ze optimaal te ontwikkelen, zou je ze eigenlijk allemaal aan elkaar moeten koppelen. Ze onafhankelijk benaderen levert weliswaar groei van het prestatievermogen van de bedrijven op, maar legt onvoldoende fundament voor de Top Economy als geheel. Het lastige is, dat ieder spilvermogen op zich een gespecialiseerd werkgebied is. Dat is meteen ook de reden waarom business developers, subsidiënten, ondernemers en innovators de gebieden bij voorkeur apart benaderen. Bijvoorbeeld; een in R&D gespecialiseerde omgeving heeft alle deskundigheid in huis voor onderzoek en ontwikkeling. Daarvoor is financiering nodig en dus een goed businessplan. Deze expertises horen niet tot de kerntaken en worden meestal van buitenaf toegevoegd. Daarmee wordt een niet-strategisch verbonden en discontinu gremium gecreëerd. Weliswaar met vele goede aspecten, maar niet met het effect dat we zoeken.

Zaak is om de grow engines voor de gespecialiseerde werkgebieden of spilvermogens met elkaar te verbinden tot één stabiele leer- en ontwikkelomgeving voor de creatie van een Top Economy. Dat leidt tot het onderstaande Top Economy Framework (TEF).

Top Economy Framework voor het mkb



De grow engines voor de vijf spilvermogens zijn opgebouwd uit een 1) operationele omgeving (de operationele omgevingen van de grow members), de 2) strategische omgeving met de kennis, werkwijzen gegevens, methoden en tools om vanuit de operationele omgeving groei mogelijk te maken en de 3) experts die zorgen voor de inbreng van en verbinding met gespecialiseerde kennis, informatie en tools.

De **operationele omgeving** van de grow member wordt via een organisatie- en communicatieservice verbonden aan de strategische omgeving. Diezelfde service draagt zorg voor de effectieve verbinding tussen de grow engines op alle niveaus.

Ook hier speelt efficiency een grote rol. Door het integraal onder te brengen in het Top Economy Framework verloopt de communicatie en de uitwisseling van relevante informatie tussen de spilvermogens kwalitatief beter, beter getimed en beter gedoseerd.

In het Top Economy Framework bevindt zich ook een laag met **coaching & advies**. Dit is een netwerk van ervaren ondernemers en domeinspecialisten, die gevraagd en ongevraagd individuele ondernemers, ondernemingen en groepen van ondernemingen, coachen en adviseren. Voor bijvoorbeeld het nemen van strategische beslissingen, het helpen bij vraagstukken als wijze van financieren, nieuwe markten aanboren, fusies en overnames. Ook meer persoonlijke ondernemersvraagstukken en zaken die te maken hebben met aandeelhouders en management kunnen bij de coaching & advies-laag worden neergelegd. Daarmee fungeert het als een vliegende Raad van Advies. Niet altijd dezelfde groep mensen maar adequate steun op maat qua inhoud en moment.

Hoe verbinden we de grow engines?

De grow engines hoeven niet fysiek met elkaar verbonden te zijn. Via de juiste techniek kunnen grow engines ook virtueel verbonden zijn (denk aan verkoopinformatie en het Knowledge Sharing Center). Het is van groot belang om organisatorische redundantie en de vorming van instituties te vermijden. Grow engines zijn pragmatische doelgerichte systemen. De strategische omgeving van een grow engine heeft wel een fysieke omgeving nodig om teamwork te bevorderen. Dat kan op een separate locatie, maar kan ook bij een van de grow members of experts in huis.

Financiering van grow engines

Het als collectief, als community, ontwikkelen van de spilvermogens is uiterst efficiënt, effectief en veel goedkoper dan het individueel ontwikkelen. De effecten van het werken met grow engines door bijvoorbeeld het strategisch hergebruiken van assets, zorgen ervoor dat middelen zoals werkwijzen en tools, sneller en goedkoper te verkrijgen en te onderhouden zijn. Bovendien zijn de kwaliteit en de performance van deze middelen beter. Strategisch hergebruik leidt tot een hogere productiviteit en maakt organisaties minder afhankelijk van mensen.

Een andere - in de grow engine opgesloten - manier van groeien is het benutten van de kracht van het delen van kennis. Hierdoor zullen besluiten beter zijn, het organisatorische reactievermogen groter en worden knowledge gaps en andere knelpunten eerder gesignaleerd en sneller weggenomen.

Het grote voordeel van een continu groeiproces is dat het geld-, tijd- en kwaliteitswinst boekt. Het crossover energizing-effect, het kansdenken en de focus op de doelen die de onderneming wil verwezenlijken, vergroot de kans dat de strategie ook daadwerkelijk wordt

Het grote voordeel van een continu groeiproces is dat het geld-, tijd- en kwaliteitswinst boekt.

uitgevoerd en de beoogde omzet wordt gerealiseerd. Deze werkwijze en de grote kans op positief resultaat, verlaagt het risicoprofiel van de grow members sterk en dat is gunstig voor het aantrekken van financiële middelen.

Ondanks deze sprankelende voordelen voor de grow members is financiering geen gelopen race.

Ondanks deze sprankelende voordelen voor de grow members is financiering geen gelopen race. Het van meet af aan betrekken van een of meerdere financieringsbronnen verruimt de mogelijkheden. Door bijvoorbeeld een bank vanaf de start te betrekken bij de ontwikkelingen kan voortdurend worden gestuurd op financierbaarheid van het voorliggende traject. Een bank zou de regie kunnen voeren over het beheer van het vreemd vermogen van de afzonderlijke grow members en van het grow engine-collectief. De financiële partner(s) zou dan uit meerdere financiële bronnen moeten kunnen putten. Niet alleen bancair krediet bijvoorbeeld. Afhankelijk van de behoefte, de situatie en de karakteristiek van de ondernemers en hun grow engine, zou de financiële partner een passende invulling van de financieringsbehoefte moeten verzorgen. In principe betekent dit dat de financiële partner bereid is om verder te kijken dan de reikwijdte van haar eigen productrange. De financiële partner wordt een meedenkende en meewerkende partner en is geen buitenstaander. De financierbaarheid is een graadmeter voor de vitaliteit van de grow engine. Daarmee moet de financiële positie van de grow engine continu inzichtelijk zijn.

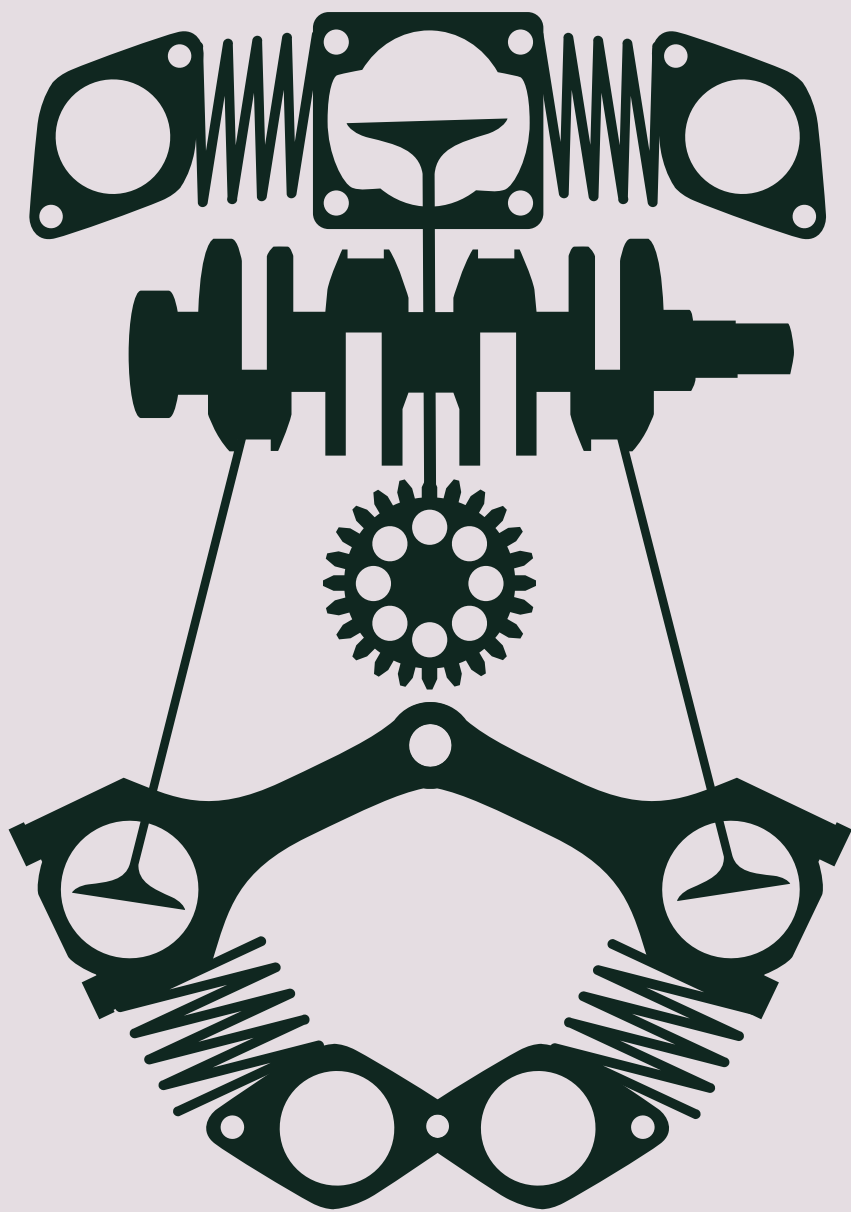
Spelregels

Vanzelfsprekend is het effectief functioneren van het Top Economy Framework (TEF) gebaat bij enkele spelregels. Die zijn er op het niveau van de grow engine, tussen de grow engines en op Top Economy Framework-niveau.

- De focus van het TEF ligt op de groei van de spilvermogens van de grow members. De members zijn daarbij leidend.
- Kennisinstellingen zijn strategische partners en de overheid faciliteert op basis van vraag.
- De efficiency en de kwaliteit van de werkwijzen (en de uiteindelijke output) zijn een permanent punt van aandacht.
- Bij de vorming van de TEF moeten de processen met hun input, verwerking en output leidend zijn.
- De prestaties komen voort uit de kracht van het (dynamische) gedrag en niet vanuit de (statische) structuur. Deze is volgend.
- Het zuiver houden van de intenties van de grow engines vraagt om een onafhankelijk toezichthoudend orgaan. Doelen en middelen mogen niet van positie verwisselen. Het belang van instituties en eigen belang zijn ondergeschikt aan het gezamenlijk belang. Geen schijnconstructies, verkapte geldstroomallocatie, of andere meer op eigen belang gebaseerde deelnames. Alles moet volledig in het teken staan van de groei van de members. De investeringen worden terugverdiend uit de groei van de omzet van de members in de vorm van bijvoorbeeld opdrachten voor onderzoek, outsourcen van taken, enz.

Het TEF is een andere manier van denken en handelen. De neiging om terug te vallen in oude patronen is groot.

Het TEF is een andere manier van denken en handelen. De neiging om terug te vallen in oude patronen is groot. Voortdurende monitoring en bijsturen zal dan ook aandacht vragen, vooral in de beginfase.



11. Brainport start your (grow) engines!

Voor grote logge ondernemingen is geen plaats meer in de opzwevende dynamiek van de wereld van vandaag en morgen. Bedrijven moeten snel en wendbaar zijn. Dat het mkb een steeds groter deel van de Nederlandse economie op haar schouders neemt, is wat dat betreft gunstig. Echter met wendbaarheid en snelheid alleen gaat het mkb het niet redden. Het Top Economy Framework combineert de krachten en kwaliteiten van het grootbedrijf met de wendbaarheid en creativiteit van het mkb-bedrijf.

Het Framework lijkt op een afstand op een grote Naamloze Vennootschap voor meerdere mkb-bedrijven.

Het Framework lijkt op een afstand op een grote Naamloze Vennootschap voor meerdere mkb-bedrijven. Wat dat betreft zijn de geschetste veranderingen inhoudelijk niet van een andere planeet. We gaan geen totaal andere dingen doen. We gaan de dingen die we toch al deden, anders doen. Voordat we een Top Economy Framework goed op stoom hebben, zijn ongetwijfeld weerstanden te overwinnen. Vooral door organisaties en mensen die oude vertrouwde patronen niet willen loslaten en het eigen zorgvuldig opgebouwde territorium bij voorkeur niet verlaten. Het overwinnen van bewegingsangsten vraagt tijd. Echter, tijd om (af) te wachten, hebben we niet. Dan rijst direct de vraag, is de 'sense of urgency' hoog genoeg voor deze vernieuwing en het benodigde draagvlak? Kan deze vernieuwing nu, vanuit de relatief comfortabele behoeftefase, gestalte krijgen, of moeten we wachten tot er sprake is van noodzaak of zelfs paniek?

Uitnodiging voor Top Economy-team

De regio voorziet reeds in meerdere mogelijkheden om startende en groeiende bedrijven te faciliteren. Hoewel het merendeel is gericht op het vanaf de zijlijn creëren van samenwerk-omgevingen, kunnen ze mogelijk de beoogde Top Economy-strategie versterken. Enerzijds als steun in de rug, anderzijds als bewijs van het belang om samen aan het gewenste toekomstbeeld te werken. Maar zonder een gedeeld en helder toekomstbeeld en de wil om dat te verwezenlijken, blijven we hangen in bestaande patronen.

De geschetste Top Economy-expeditie gaat niet over geplaveide paden. Wilskracht en inventiviteit zijn nodig om hindernissen te nemen en weerstanden te overwinnen. Ook intuïtie en een vleugje naïviteit kunnen onderweg niet worden gemist. Allerlei vraagstukken dienen op weg te worden beantwoord. Is de voorgestelde systematiek niet te complex, niet te veel top-down en voldoende pragmatisch voor mkb bedrijven? Is de benoemde doelgroep de juiste doelgroep? Haken de mkb-bedrijven niet af bij kennisdelen?

De Top Economy-ambitie vraagt een eerste concrete stap. Een omgeving waarin een groep ondernemers start met een grow engine op één spilvermogen en daar de mogelijkheden van de werkwijze ondervindt. Bij gebleken succes kan deze groep nieuwe grow engines toevoegen. Onderwijs – als leverancier van kennis, onderzoek en ontwikkelingsomgeving – is daarbij een handige en belangrijke partner. Overheid mogelijk een facilitator. Echter voor de

Het TEF is een andere manier van denken en handelen. De neiging om terug te vallen in oude patronen is groot.

totstandkoming zijn economisch gedreven organisaties en ondernemers de aangewezen initiatiefnemers.

Deze Red Paper is dan ook een expliciete uitnodiging om deel te nemen aan de vormgeving van onze Top Economy-omgeving. Het gaat om meedenken en/of participeren in grow engines. Via workshops en brainstormsessies kan het beeld van het gewenste werkveld en de volgorde van stappen snel veel helderder worden. Daarna komt het neer op het verbinden van de pioniers uit het bedrijfsleven en het onderwijs die dit durven op te pakken. Bent u erbij?

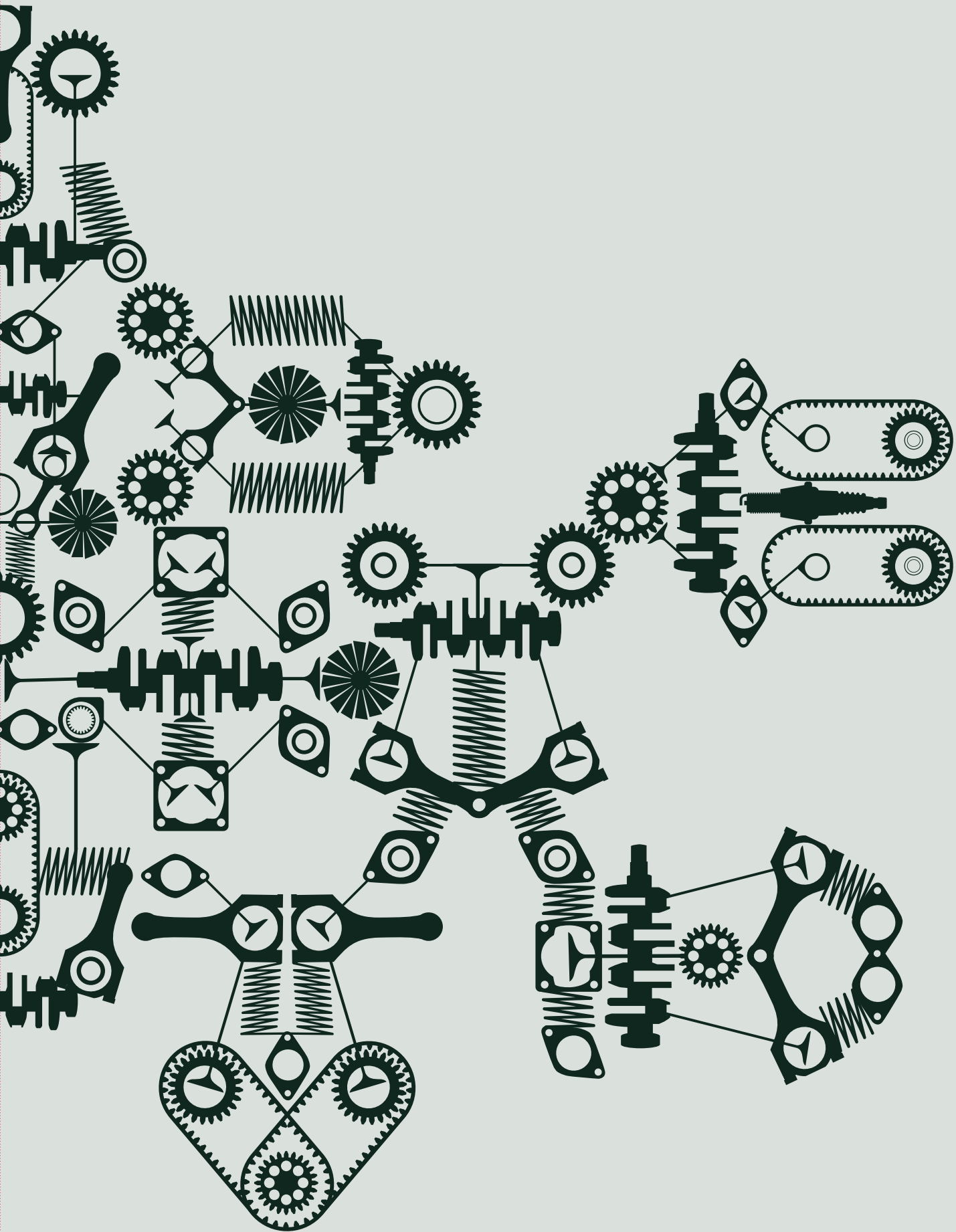
De voordelen van het Top Economy Framework op een rij

Wat is onderscheidend in deze aanpak?

1. Een gezamenlijke Top Economy-missie, -visie en -strategie.
2. Focus op waar we goed in zijn (onderzoek en ontwikkeling) en waar we goed in moeten zijn (waardecreatie en omzet).
3. Het TEF is een doorlopend verbeterproces door bundelen, vertalen, meten en bijsturen. Noem het een value chain op het niveau van bedrijfsvoering. Dat staat lijnrecht tegenover de huidige verzameling loshangende initiatieven.
4. De vorm past zich aan de inhoud aan. Iedere speler komt in zijn sterkste positie te spelen en wordt daarbij ondersteund door een sterk organiserend orgaan.
5. Het TEF wordt gerund door ondernemers en is gericht op output. De praktijk is leidend.
6. Win-win op operationeel zakelijk niveau en op strategisch regionaal niveau. Individueel ondernemersbelang en overkoepelend regionaal belang vormen eindelijk een tandem.
7. Het realiseren van een Top Economy-middel en -doel tegelijk.
8. Het TEF verbindt top-down plannen met bottom-up uitvoering.
9. De input, de werking en de output van het TEF is zichtbaar en meetbaar.
10. Meer ruimte voor innovatie en omzet door winst in tijd, geld en kwaliteit bij alle niet-onderscheidende bedrijfsactiviteiten.
11. De kansen groeien en tegelijkertijd dalen de risico's. Dit maakt financieren en investeren veel interessanter.
12. Economische groei vraagt om een bedrijfsmatige leiding. De huidige bestuurlijke en politieke leiding werken averechts. Bedrijven zijn een middel voor de politieke plannen en dat zou precies andersom moeten zijn.

POWER THE TOP ECONOMY TOGETHER





Nawoord

“Deze Red Paper stelt een aanpak voor waarbij we bouwen aan een Top Economy door het mkb slim te verbinden in een model dat is gericht op omzetgroei. Die harde focus op omzetgroei, kan voor menigeen nogal koud aanvoelen. Die kou is volgens mij snel uit de lucht als we ons realiseren dat het de enige bron is waaruit we werkgelegenheid en welzijn echt kunnen garanderen.

Omzetgroei is een gezamenlijk, glashelder doel met een voor iedereen leesbaar scorebord. Deze focus houdt ons in de race als toptechnologieregio en is veel minder afleidend dan de creatie van allerlei mooi klinkende, maar vage en tijdelijke initiatieven. Aandacht voor zaken als (open) innovatie, startups, valorisatie is prima, maar wat we echt nodig hebben, zijn bedrijven die structureel en substantieel winst maken.

Als je het mij vraagt, moeten we onze inspanningen veel gericht mikken op omzetgroei en innovatie. Die twee houden onze motor draaiende. De rest van onze inspanningen dient dit te ondersteunen. In feite zijn de tijden niet veranderd. Met omzet scoren we en kunnen we innovatie betalen. Met onderzoek verleggen we grenzen en ontdekken we zaken die we nu niet weten. Door de efficiency sterk te verhogen maken we meer winst en creëren we meer vermogen om te investeren.

Ik zie een regio Brainport voor me dat functioneert als een grote onderneming die absolute topprestaties levert. Dat kan alleen als de actoren ondernemers, onderwijs en overheid elkaar continu versterken en naar een hoger niveau brengen. Daarvoor moeten ze naar mijn idee puur vanuit hun specifieke kernkwaliteiten werken en zich niet inlaten met verantwoordelijkheidsgebieden waar ze zelf niet de sterkste partij zijn. Laat onderwijs onderwijzen, overheid faciliteren en bedrijven geld verdienen. En werk slim samen. Zo verliezen we minder energie hebben we meer resultaat van onze inspanningen.

De Red Paper die je zojuist hebt gelezen, schetst de weg zoals ik die voor ogen heb naar de realisatie van een Top Economy in Brainport. Ik ben me er sterk van bewust niet alle wijsheid in pacht te hebben, laat staan alle antwoorden. Daarom is deze Red Paper, naast een prikkelende boodschap, een expliciete uitnodiging om de discussie rondom en de constructie van (delen) van de Top Economy aan te gaan.”

CARL HESKES

OVER CARL HESKES

Carl Heskes heeft het speelveld dat Brainport heet, van binnen en van buiten intensief geobserveerd. Als ICT-ondernemer was hij er de klok rond bezig met ondernemerschap. Via contacten met vele klanten en leveranciers uit binnen- en buitenland verrijkte hij zijn kennis en inzichten. Als voorzitter van MKB Eindhoven had hij ruim tien jaar intensief te maken met het midden- en kleinbedrijf in de regio en besteedde daarbij bijzondere aandacht aan de wijze waarop gemeenten, provincies en de landelijke ministeries om dit mkb heen opereren. Vooral op de gebieden economie en werkgelegenheid. Dat laatste is geïntensiveerd als voorzitter van Werkgevers Zuidoost-Brabant en als bestuurslid van het Regionale Arbeidsplatform.

De laatste jaren verruimde Carl zijn blikveld in het onderwijs. Zo voerde hij enkele jaren de directie van United Brains, een kennisvalorisatie-organisatie van TU/e, Fontys Hogescholen, Summa College en ROC Ter AA die marktvragen helpt landen bij kennisinstellingen. Sinds 2012 is Carl Heskes als associate lector verbonden aan het Centrum voor Ondernemerschap van Fontys Hogescholen. Deze twee functies brachten hem verregaande inzichten in de rol die onderwijs en onderzoek spelen in onze economie. En in de manier waarop kennisvalorisatie effectief tot stand komt. Ofwel het proces dat ervoor zorgt dat kennis en kunde ook kassa worden.

GERAADPLEEGDE BRONNEN EN REFERENTIES

- (EIM), E. I. (2011). *Arbeidsproductiviteitstrends in klein-, midden- en grootbedrijf 1995-2015: een meso-economische benadering*. Economisch Instituut voor het Midden en Kleinbedrijf (EIM). Zoetermeer: EIM.
- (ROA), Research Centre for Education and the Labour Market. (2013-2015). *Diverse rapporten over onderwijs en arbeidsmarkt*. Maastricht University School of Business and Economics, Education and the Labour Market (ROA) is a research institute of the. Maastricht: ROA. Opgehaald van <http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/>
- Andries de Jong, M. t. (31-03-2011). *Sterke daling beroepsbevolking verwacht in grote delen van Europa*. Planbureau voor de Leefomgeving. Den Haag: www.pbl.nl. Opgehaald van <http://www.pbl.nl/nieuws/persberichten/2011/sterke-daling-beroepsbevolking-verwacht-in-grote-delen-van-europa>
- ASML & United Brains. (2015). *Business plan Knowledge Sharing Centre*. Eindhoven: Knowledge Sharing Centre.
- Brainport Development. (2011 - 2015). *Rapporten, nieuwsbrieven, jaarverslagen*. Eindhoven: Brainport Development - www.brainportdevelopment.nl.
- Brainport_Development. (2011). *Brainport 2020 - Visie, strategie en uitvoering* -. Eindhoven: Brainport Development NV.
- bureau, ING economisch. (2013). *Regiovisie Zuidoost-Brabant November 2013*. ING economisch bureau.
- Bureau, P. R. (2013). *World population datasheet 2011*. Washington USA: Population Reference Bureau. .
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (sd). *Diverse onderzoeksrapporten over ontwikkeling van de arbeidsmarkt, beroepsbevolking, financiën en economie*. Den Haag: CBS - <http://www.cbs.nl/>.
- European Union, 1995-2015 . (2011 - 2015). *Rapporten, verslagen en publicaties*. Brussel: European Union - www.ec.europa.eu.
- IMF. (2011 - 2015). *Publicaties en rapporten*. Washington, D.C.: UN - IMF.
- Instituut, R. (2013). *Overzicht Totale Onderzoek Financiering 2011-2017*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Medema, H. (2012 - 2013). <http://www.parallelperspective.nl/parallel-blog/eigen-artikelen>. (H. Medema, Redacteur, & Parallel Perspective) Opgehaald van www.parallelperspective.nl.
- MKB Eindhoven. (2012). *MKB Eindhoven*. Opgehaald van MKB Groeit: www.mkbeindhoven.nl
- Nederlands comité voor Ondernemerschap en Financiering, ministerie van Economische Zaken, het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), MKB-Nederland en DARE. (2015, 11 23). Opgehaald van [staatvanhetmkb.nl/](http://www.staatvanhetmkb.nl/)
- Platform Bèta Techniek. (2011 - 2015). *Publicaties, Kennisbank*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
- Rabobank Economic Research. (2011 - 2015). *Diverse rapporten en publicaties over economische ontwikkelingen*. Rabobank Nederland, Economic Research. Utrecht: Rabobank Nederland - www.economics.rabobank.com -.
- Ridder, W. d. (2011). *De wereld breekt open*. Amsterdam: PearsonEducation Benelux.
- Rijksoverheid - Ministeries. (2011 - 2015). *Diverse documenten over economie, financiën, werkgelegenheid en onderwijs*. Den Haag: Rijksoverheid - <https://www.rijksoverheid.nl>.
- Rijksoverheid. (2013). *Verantwoordingsdag - inkomsten en uitgaven rijk 2012* -. Den Haag: Rijksoverheid - <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financieel-jaarverslag-van-het-rijk/inkomsten-en-uitgaven-rijk-2012>.
- S Muthu, L. W. (1999). *Business process reengineering: a consolidated methodology 2006*. USA.
- Scharmer, O. (2008). *Theory U*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Group (USA) Inc.
- Techniekpact.nl*. (2015). Opgehaald van Techniekpact.nl.
- Topsectoren.nl*. (2015). Opgehaald van Topsectoren.nl.
- Tromp, D. N. (2012, 10 25). *Disrupting democracy*: Nynke Tromp at TEDxDelft. Opgehaald van <https://youtu.be/O9onfczjNHA>

COLOFON

Red Paper - Brainport Start Your Grow Engines

Model voor structurele economische groei van het mkb

Auteur - Carl Heskes, Fontys Centrum voor Ondernemerschap

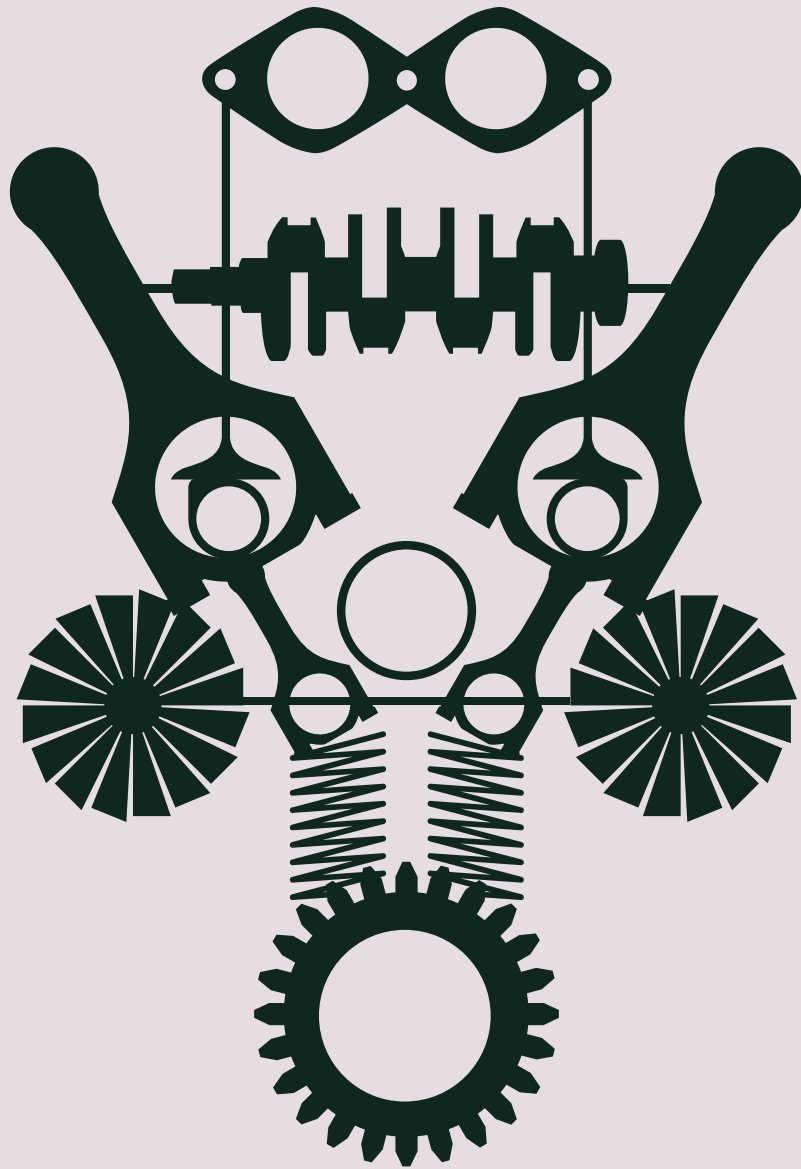
Redactie - Moesasji | vlijmscherp tekstwerk

Vormgeving - Kade 05

Drukwerk - Puntscherp

Met dank aan: MKB Eindhoven, MKB Visieteam

Copyright 2016 Carl Heskes.



GROWENGINES.NL