



## Succesvol ondernemen in Nederland

Een impressie van het EIM Beleidscafé gehouden op donderdag 29 maart 2007.

*Alweer voor de tiende keer werd het EIM Beleidscafé geopend, ditmaal door dr. Joris Meijaard, en nu in Studio 3 van het Lucent Danstheater te Den Haag. Meijaard is verantwoordelijk voor het EIM-onderzoek op het terrein van ondernemerschap. De juiste man op de juiste plek om het centrale thema in dit Beleidscafé te introduceren: succesvolle snelgroeiende bedrijven in Nederland. Wat kunnen we van de nieuwe succesvolle ondernemers leren?*

Aanleiding is het EIM-rapport *'Succes in Nederland – Casestudies van zeven succesvolle bedrijven'*. In deze studie wordt onderzocht welke factoren het succes bepalen van snelgroeiende bedrijven. Behalve dat er een theoretische verklaring wordt gegeven, worden ook oprichters van zeven succesvolle Nederlandse bedrijven ondervraagd, te weten: Makelaarsland, Alex Beleggersbank, Gsus, MarketXS, Rituals, Routemobiel en Q-Park. De overeenkomsten tussen deze bedrijven zijn verrassend:

*'De zeven succesvolle bedrijven kenmerken zich door een sterk anticiperend vermogen. Zo is al tijdens de initiële groei nagedacht over consolidatie. Deze consolidatie uit zich met name door professionalisering van de bedrijfsvoering en het aantrekken van hooggekwalificeerd personeel op sleutelposities. In de meeste cases is de oprichter niet lang alleen gebleven, al snel trok deze een 'zware' COO of CFO aan. Alle bedrijven dachten tijdens de initiële groei ook al na over mogelijke uitbreiding van het aanbod van producten en diensten en verkenden vroegtijdig de mogelijkheden voor internationale expansie. De nieuwe bedrijven lopen op hun succes vooruit en zijn dus ook niet verrast over het succes, ze rekenen erop.'*

**Meijaard:** 'De aandacht voor snelgroeiende bedrijven neemt toe, ze worden meer en meer belangrijk gevonden voor de economische ontwikkeling. Niet alleen doordat deze bedrijven werkgelegenheid creëren, maar in het bijzonder ook door de innovatieve kracht van deze bedrijven. Onderzoekers proberen te begrijpen op welke manier snelle groeiers impulsen geven aan de economische ontwikkeling, de overheid zoekt manieren om het ondernemersklimaat te verbeteren, maar hoe zit het nu met de ondernemer zelf? Uit de interviews in het EIM-onderzoek komt het beeld naar voren dat ondernemen iets is 'dat je gewoon moet doen'. De ondervraagde ondernemers hebben een ambitie om te groeien. Ze kijken vooruit, nemen flexibel personeel aan, zetten professionals op sleutelposities, nemen korte ontwikkelingstijden en komen dus snel op de markt.'

Om te leren van succesvolle ondernemers is het belangrijk goed naar ze te luisteren. Dit EIM Beleidscafé geeft daar gelegenheid toe. Van de zeven succesvolle snel groeiende ondernemingen hebben Jean Pierre Raes van *Gsus*, René Frijters van *Alex Beleggersbank* en Bob Kuijs van *Makelaarsland* de uitnodiging aangenomen om op deze middag in het Beleidscafé hun persoonlijke ervaringen te delen met de genodigden: zo'n tachtig mensen uit de overheidssfeer, intermediaire organisaties, beleidsonderzoek en overige geïnteresseerden in het Nederlandse ondernemerschap. Het belang van snelle groeiers wordt eerst door professor Roy Thurik (Erasmus Universiteit en EIM) nader uiteengezet in zijn uitgesproken column.

**Thurik:** 'Zijn snelle groeiers goed voor de economie? Want wat willen we? Uitgaande van het European Competition Policy Report is dat economische groei door competitie en productiviteit. Er is altijd een bedrijf dat goedkoper kan produceren dan een ander. De productiviteit is te verhogen door het productieproces te verbeteren en nieuwe producten te ontwikkelen door R&D. Meer productiviteit vraagt van de ondernemer een gevoel voor techniek en weten wat de klant wil. Economen richten hun studie vooral op de productiviteit van ondernemingen. Maar waar is het ondernemerschap zelf in deze studies? Nergens. Ondernemerschap speelt blijkbaar geen grote rol in economisch onderzoek, hoewel ondernemerschap banen oplevert. Of wijst banengroei misschien op improproductiviteit? Ondernemerschap heeft een bredere betekenis: als leerproces, als vermogen tot innoveren, en als levensstijl. We spreken zelfs van een ondernemende samenleving. Dit valt moei-

lijk te vertalen naar productiviteitsnormen. Liever kijken we naar de marktwerking als stimulans voor ondernemerschap. Wanneer zich een innovatieve ontwikkeling in een bedrijfstak voordoet, creëert dat werkgelegenheidsgroei. Hoe verder de nieuwe ontwikkeling in de branche zich voortzet, hoe meer bedrijven hierin betrokken worden én door onderlinge concurrentie kapot zullen gaan, wat uiteindelijk weer een daling van werkgelegenheid geeft. Is er zo gezien eigenlijk wel een logisch verband tussen snelle groeiers en een groeiende economie? Het is aangetoond dat de snelle groeiers op korte termijn werkgelegenheid creëren en een hogere arbeidsproductiviteit laten zien. Maar behouden ze dit ook op langere termijn? Op de middellange termijn zullen meerdere bedrijven concurrentie aangaan met de snelle groeiers, op de langere termijn zal de groei zich vertragen. Vroeger werd met name naar de bestaande grote bedrijven gekeken als het ging om nieuwe ontwikkelingen met een economische impuls. Tegenwoordig wordt meer naar nieuwe bedrijven gekeken. De leidraad is nu: wat zijn de motieven en de aspiraties van de nieuwe snelgroeiende bedrijven? Wat is hun rol in een almaar globaliserende economie? Er spreekt zelfs optimisme uit deze aandacht voor nieuwe snelgroeiende bedrijven. Maar wanneer we echt willen weten welke economische betekenis snelgroeiende bedrijven hebben, dan zal nieuw onderzoek dit moeten uitwijzen.'



Roy Thurik

Het podium werd achtereenvolgens vrijgegeven voor **René Frijters**, **Jean Pierre Raes** en **Bob Kuijs**. Na een door het aanwezige combo gespeelde tune werd ieder apart door Joris Meijaard geïntroduceerd en gevraagd wat de aanleiding is geweest voor het starten van een nieuw bedrijf.

René Frijters, medeoprichter van Alex Beleggersbank, vond zijn 'drive' om een bedrijf te starten uit frustratie. De particuliere belegger ontbrak het aan informatie om op een goedkope en efficiënte manier te beleggen. Banken boden geen goede informatie en service, en de kosten waren hoog. Met zijn automatiseringsachtergrond zag hij goede kansen om op dit terrein nieuwe diensten en meer service te kunnen bieden. Nu is Alex Beleggersbank qua transacties de grootste internetbroker. Alex wordt overigens wel door grootaandeelhouder Rabobank in de verkoop gezet. Volgens de Rabobank laat Alex te weinig groei in zijn activiteiten zien.



René Frijters en Joris Meijaard

Kledingmerk Gsus blijkt ook uit frustratie geboren te zijn. Gestart vanuit een klein atelier te Arnhem, bleek het via grote corporate bedrijven een zeer moeizaam proces te zijn om eigen ontwerpen op de markt te brengen. Gsus is meer dan een merk, het is een levensstijl geworden met eigenzinnige kledingcreaties. Het merk is in 28 landen te koop in 1300 winkels. Uitgangspunt is dat winkels exclusief voor het merk Gsus kiezen. De vestigingen zijn verspreid over Azië, Zuid-Amerika, Zuid-Europa en Noord-Afrika. Voor verdere verspreiding gaat Jean Pierre Raes uit van een langetermijnstrategie; Gsus richt zich op selectieve en vooral kwalitatieve groei.



Jean Pierre Raes

Bob Kuijs is letterlijk makelaar van huis uit. Hij begon zijn praktijk met een secretaresse. Makelaars vormen een traditioneel bolwerk. Bij Kuijs leefde de wens om daar uit te breken. Mede door deel te nemen aan een 'innovatieclubje' begon hij samen met Jeroen Stoop nieuwe ideeën te ontwikkelen. Leidraad was dat er meer vanuit de consument gedacht moest worden. Een uitgangspunt was dat Makelaarsland zo min mogelijk personeel in dienst nam en de courtage daardoor zo laag mogelijk gehouden werd. Door internet dienden zich hiervoor nieuwe mogelijkheden aan en werd het mogelijk om de klant meer direct bij de aan- of verkoop van zijn huis te betrekken. Door de groei van Makelaarsland zijn 'helaas' toch extra mensen nodig; nu heeft Makelaarsland 35 mensen in dienst. Makelaarsland gaat zich dit jaar ook op de Duitse woningmarkt richten: Kuijs denkt daar over een halfjaar de grootste makelaarsonderneming te zijn. Jaap.nl, ook door Makelaarsland opgezet, wordt volgens Kuijs eveneens groot.



Bob Kuijs

Na deze voorstelronde is het aan **Peter van Hoesel** om in gesprek met deze vertegenwoordigers van succesvolle bedrijven het geheim achter hun succes boven tafel te krijgen. Prof. dr. Peter van Hoesel is directeur van Panteia, een holding van onderzoeksbedrijven waarvan ook EIM deel uitmaakt. Meijaard introduceert Van Hoesel als voormalig ondernemer. Van Hoesel was medeoprichter van het onderzoeksbureau Research voor Beleid; later werd hij directeur van EIM. Beide bedrijven maken nu deel uit van Panteia, waarmee volgens Van Hoesel aangetoond wordt dat snelle groei ook door overnames mogelijk is.



Peter van Hoesel met tafelgenoten

Het valt Van Hoesel op dat de wens om een bedrijf te starten, voor zover dat in het voorstelrondje viel te beluisteren, voortkomt uit ergernis. De ondernemers erkennen dat dat een belangrijke drive is, maar ook de wetenschap dat er nieuwe mogelijkheden zijn om de markt te benaderen. Bij Alex Beleggersbank en Makelaarsland ging dat vooral om een andere klantbenadering, bij Gsus ging het in eerste instantie meer om het ontwerpen van kleren die de ontwerpers zelf ook zouden willen dragen. Wat verklaart het succes van Gsus?, wil Van Hoesel weten. Raes meent dat dit komt door zaken als 'het juiste moment', door dicht bij 'de bron' te blijven (het ontwerpen van kleding), door goed te communiceren (Raes: begin met luisteren), en door een 'partnership' aan te gaan met de winkeliers. Zo komt het juiste product in de juiste winkels. Je moet echt voor Gsus kiezen, zowel medewerkers als winkeliers.

Wat voor soort belemmeringen moeten overwonnen worden om succesvol te kunnen starten?, vraagt Van Hoesel. Het probleem van Frijters was dat de voorloper van Alex Beleggersbank wegens succes ten onder ging. Het succes groeide hen boven het hoofd. Het was het eerste product in Nederland waarmee particulieren zelf elektronisch transacties konden uitvoeren via een voice-responsesysteem en telefoontoetsen. De vraag was groter dan destijds de techniek aan kon. Na deze ervaring was de start voor Alex Beleggersbank veel beter voorbereid. Frijters: "Iedere ondernemer zal problemen tegenkomen, maar dat maakt ondernemen juist leuk". Kuijs kreeg het na de start van Makelaarsland vooral aan de stok met collega-makelaars. Frijters: "Eigenlijk waren we heel blij met de ouderwetse insteek van makelaars, reclame maken met makelaarstarieven was not done. De ophef in de media hierover gaf ons veel publiciteit; die hadden we zelf nooit kunnen betalen". Wat Kuijs wel stoort zijn de regeltjes op wat je wel of niet mag zeggen. Frijters vult dit aan met het voorbeeld van een Billboardcampagne van Alex Beleggersbank die niet door mocht gaan zonder goedkeuring van toezichthouder AFM, in kleine lettertjes op de Billboard. Frijters: "Dit soort zaken is lastig voor mensen die willen opschieten". Raes gaat er maar van uit dat regels er altijd zullen zijn. Maak van een zorgplicht een zorgkans, stelt Frijters. Kuijs haakt hier op in met zijn constatering dat de zorgzaamheid voor de consument wel ver doorslaat. "Drie dagen bedenktijd na koop, dat is toch volslagen waanzin!" De overheid moet meer met ondernemers praten, vindt Frijters. Eerst goed nadenken over de regelgeving en over de implementatie daarvan. En vooral, kunnen we met minder regelgeving toe? Dit ontlokt reactie uit de zaal: "Het blijkt dat wanneer er regels worden weggehaald, de markt zelf regels gaat opstellen. Bijvoorbeeld na het vrijgeven van de makelaarsmarkt gaat de NVM gaandeweg zelf regels opstellen". Ook dat vindt Frijters geen goede ontwikkeling: hij denkt meer aan het opstellen van risicoprofielen waarin de eigen verantwoordelijkheid van de consument neergelegd wordt. Raes ziet daarbij een rol voor het Ministerie van Economische Zaken weggelegd zoals die van de scheidsrechter bij een voetbalwedstrijd.

Geeft een flexibeler opstelling van de overheid stimulans tot snelle groei?, vraagt Van Hoesel. Voor

Kuijs speelt dat geen rol. "We proberen zo weinig mogelijk met ambtenaren te maken te hebben, het liefst gaan we er met een bochtje omheen". Uit de zaal komt de vraag of een succesvolle ondernemer eveneens een succesvolle manager is. Kuijs vindt zichzelf een ondernemer pur sang. "Zoek na de start van de onderneming een ondernemende directeur om de kar te trekken. Ondernemen is voor hem 's avonds met een fles wijn bij de hand plannen maken, ondernemen is gewoon doen". Frijters geeft de tip om je als ondernemer niet met de marketingstrategie te bemoeien: laat dat aan de professionals over. "Ga naar de plaatsen waar je klanten zijn zoals congressen of andere bijeenkomsten. En let op wat je buik zegt, de sommetjes zijn niet de belangrijkste zaken". Volgens Raes moet niet alleen de ondernemer zelf maar ook het personeel ondernemend zijn. "We proberen ons bedrijf vol ondernemende mensen te krijgen, mensen die mogelijkheden zien en hard willen werken".

Zijn ondernemers bijzondere mensen?, vraagt Van Hoesel zich af. "Je moet wel sprankel in de ogen kunnen zien bij mensen die iets gaan ondernemen", zegt Kuijs. "Je moet er kortom plezier in hebben". Frijters vergelijkt het met de rol van een directeur. "Kun je 32 uur per week directeur zijn? Ik werk dag en nacht". Maar kun je ondernemerschap leren?, vraagt Van Hoesel. Kuijs vertelt dat hij het ondernemen met de paplepel heeft gekregen. Zijn vader en broers zijn allen ondernemers. Raes' ouders hebben een eigen zaak. Maar volgens hem kun je het ondernemen bij kinderen wel stimuleren door zo veel mogelijk zelfstandigheid te leren. Kuijs laat zijn zoon het gras maaien, want wat is er mooier dan zelf een euro te verdienen? Frijters komt niet uit een ondernemersfamilie maar had als jongen een krantenwijk. Later heeft hij naast zijn studie bij een groenteboer gewerkt. Hierdoor heeft hij gevoel voor service kunnen leren. Maar het ondernemen zelf moet volgens hem wel in je zitten. Graag vertelt hij op scholen over het ondernemerschap, waarmee hij zijn enthousiasme op de leerlingen wil overbrengen. Toch: niet alleen de ouders en de school kunnen ondernemerschap stimuleren; volgens Kuijs is in de branches zelf ook het nodige te doen. Er wordt volgens hem bitter weinig over de klant nagedacht. "Een hotelier moet eens in zijn eigen hotel gaan slapen". Raes vervolgt dat je als ondernemer goed naar je klant moet luisteren. En voor je relatiebeheer is het goed dat je ook zelf in de winkel hebt gestaan.

Uit de zaal komt de vraag in hoeverre groei noodzakelijk is. Stel dat de Postbank zich ook op de huizenmarkt begeeft, moet Makelaarsland dan gedwongen groter worden? Kuijs zegt dat zo iets niet interessant is. Aan alles zit een bepaalde maat, ook aan het aantal huizen dat in Nederland verkocht wordt. Doe gewoon je ding, raadt Kuijs aan. Frijters denkt wel dat Alex Beleggersbank in de toekomst een ING of een Amro kan zijn. Maar is het iets dat je wil bereiken? Grote banken zijn moloch. "Wij kunnen en doen het anders. Wij zijn 24 uur per dag en 7 dagen per week bereikbaar. Dus ook op zondag. Zo'n service kunnen de meeste banken niet leveren". Raes vindt het juist een kunst om bij groei bedrijven klein te houden. "Kleine bedrijven zijn effectiever en productiever". De laatste en intrigerende vraag komt uit de zaal: Stel, ik ben in dienst van een bedrijf en ik wil voor mezelf beginnen. Maar om die stap te nemen wil ik graag een brief van de werkgever dat als het binnen een jaar niet lukt ik weer terug kan komen. Zouden jullie een dergelijke brief aan mij meegeven? Van Hoesel is welwillend, maar Frijters, Raes en Kuijs geven niet thuis. Kuijs: "Nee, je bent dan geen echte ondernemer". Waarna Van Hoesel de bijeenkomst afsluit met de opmerking dat dit misschien de reden is dat hij geen echte ondernemer is.

Hans de Wal  
afdeling communicatie - Panteia



gezellig napraten