

“Digitalisering en verduurzaming versnellen kansen én knel- punten voor het mkb”



Lex van Teeffelen is lector Financieel Economische Innovatie bij de Hogeschool Utrecht en gasthoogleraar Finance bij de Universiteit Antwerpen. Zijn onderzoek is gericht op financiering, innovatie, groei en overname van het kleinbedrijf. Hij is samen met Qredits en ONL de initiatiefnemer van de Kleinbedrijf Index.



Thomas Lans is lector Kansrijk Ondernemen aan de HAN, academic director van de Master Business Sales en voorzitter van het Nederlands Lectoren Platform Ondernemerschap (NLPO).

Dynamiek in het mkb is van alle tijden - een introductie

Thomas Lans en Lex van Teeffelen

09

In dit themanummer staan we stil bij het mkb, oftewel het midden- en kleinbedrijf. Een belangrijke groep bedrijven, waar we voor het gemak zowel het micro- (minder dan 10), klein (10-49) als middenbedrijf (50-250 medewerkers) mee bedoelen. Het is een heterogene groep bedrijven, van zzp'ers tot middelgrote maakbedrijven, in een bonte verzameling van sectoren. Het mkb kende in 2025 bijna 2,4 miljoen bedrijven, een toename van 3,3 procent vergelijken met het jaar ervoor en bijna een verdubbeling ten opzichte van 15 jaar geleden (MKB Statline, 2025). Er breken spannende tijden aan voor het mkb.

Dynamische tijden voor het mkb zijn niet van vandaag of gisteren. Een snelle scan van de monitoren - de Staat van het MKB (sinds 2015) en de Kleinbedrijf Index (sinds 2020) - laat zien dat al geruime tijd de kernuitdagingen voor het mkb liggen op het vlak van financiële weerbaarheid, regeldruk, personeelste-

korten, digitalisering, duurzaamheid en meer overkoepelend het grillige overheidsbeleid. Niets nieuws dus zou je kunnen zeggen de afgelopen tien jaar. Wat verandert is de snelheid en de urgentie waarmee een aantal van deze ontwikkelingen op het mkb afkomen. In het bijzonder rondom digitalisering en

verduurzaming. Denk aan de kunstmatige intelligentie met de laagdrempelige toegankelijkheid van Large Language Models, zoals ChatGPT. Daarmee komen eenvoudige toepassingen zoals ‘offerte in vijf minuten’ ineens voor iedere mkb’er beschikbaar. Rondom verduurzaming zien we een vergelijkbare versnelling door de introductie van zero-emissie zones in de eerste veertien gemeentes waar mkb’ers in de bouw, horeca, installatietechniek, detailhandel, logistiek met hun bestelwagens nu al mee te maken krijgen. Vanuit Europa wordt vanaf dit jaar de CSRD geëffectueerd, waarvan het een kwestie van tijd is dat ook het mkb er direct mee te maken krijgt.

Of het nu technologie, markt of maatschappelijke gedreven triggers zijn, ze hebben gemeenschappelijk dat ze met elkaar samenhangen en complex en diffuus zijn. Als er iets duidelijk is geworden de laatste paar jaren, is dat bestaande businessmodellen behoorlijk op de proef worden gesteld. Het zijn uitdagingen die verder gaan dan operationele of tactische beslissingen: uitdagingen die de ondernemende vermogens van de eigenaar-manager of het team op de proef zullen stellen. Mkb’ers zullen ze een plek moeten geven in hun bedrijven (absorptie/implementatie), zich in veel gevallen moeten aanpassen aan nieuwe werkelijkheden (adaptatie) of zichzelf volledig opnieuw moeten uitvinden (transformatie) (Walker e.a., 2004).

Tegelijkertijd laten de cijfers zien dat het mkb het ingewikkeld vindt om wendbaar te zijn. Zo is het aantal faillissementen en opheffingen sinds 2016 niet zo hoog

“Wendbaarheid onder druk: waarom het mkb moeite heeft om bij te blijven

geweest. Ook lijkt AI-implementatie achter te blijven. Er zijn vertragingen als het gaat om het verzilveren van kansen rondom bijvoorbeeld duurzame groei, echte prijzen en transparante ketens (SEO, 2025). De investeringsbereidheid van veel ondernemers ligt al jaren ver onder het nulpunt (Van Teeffelen en Dolsma, 2024).

Net zo zorgelijk is dat ook productiviteitscijfers in het mkb achter lijken te blijven (NCVO, 2024) en dat met name binnen sectoren er een steeds grotere afstand lijkt te ontstaan tussen wat je koplopers zou kunnen noemen en het peloton. Simpel gezegd, er is wel degelijk een groep die zichzelf opnieuw weet uit te vinden, maar er is een steeds grotere groep die deze stap niet weet te zetten en dus ook niet profiteert van ‘spill-overs’.

In zijn algemeenheid kun je dus zeggen dat anno 2025 ondernemers klem dreigen te komen zitten. Hoewel er flinke omzetstijgingen worden waargenomen, worden deze teniet gedaan door de stijgingen van inkoop, loon- en energiekosten enerzijds en het gebrek aan personeel anderzijds. De marges verbeteren maar niet, ook niet bij ondernemers die meer risico durven te nemen of innovatiever zijn (Van Teeffelen en Dolsma, 2023a).

Ondernemers die agressief concurreren, laten juist minder goede bedrijfsresultaten zien dan ondernemers die meer de samenwerking zoeken. Dat risico nemen en innovatie niet lijken te lonen, wijst erop dat ook het mkb gevangen zit in institutionele kaders (hoge regeldruk en inflexibele wet- en regelgeving) die niet passen bij de snel veranderende omgeving.

Een aantal macro-systemische effecten, zoals de markt waarin men actief is, lijken hierin bepalend te zijn. Zo blijken ondernemers die business-to-business zakendoen het veel beter te doen dan ondernemers die business-to-consumer handelen. En blijven de bedrijfsresultaten van ondernemers in sectoren die door COVID-sluitingen zijn getroffen (denk aan de horeca, detailhandel, culturele sector) structureel achter bij de andere sectoren (Van Teeffelen en Dolsma, 2023b).

De niet-rationele kant van aanpassen

Dat verandering complex is en vaak niet een simpele kwestie van een goede ‘wortel’ of ‘stok’, laat een praktijkcasus van het Behavior Insights Team van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zien (Dijksterhuis & van Baaren, 2022). In een onderzoek vroegen ze zich af hoe ze ervoor kunnen zorgen dat eigenaren-managers van kleine bedrijven (een tot tien werknemers in dienst) beter gebruik maken van subsidiemogelijkheden om hun bedrijf te verduurzamen. Daarvoor brachten ze in kaart welke drijfveren, obstakels en omgevingsfactoren (mogelijk) van invloed zijn op het

wel of niet de stap nemen om de subsidie aan te vragen (het beoogde gedrag, een subsidieplan schrijven). Dit leverde een paar interessante inzichten op. Ten eerste, de groep gevraagde ondernemers voelde zich verantwoordelijk voor het verduurzamen van de maatschappij (bijna tachtig procent van de respondenten). Hoewel kostenbesparing een factor was, was het niet de leidende motivatie om te investeren in verduurzaming. De onderzoekers lieten bovendien zien dat hoe sterker deze mindset aanwezig was, des te groter de bereidheid was om te investeren in verduurzaming. Tegelijkertijd gaf bijna driekwart van de respondenten aan de betreffende subsidie op z’n minst enigszins aantrekkelijk te vinden, maar zij achtten de kans klein dat ze er daadwerkelijk gebruik van zouden maken. Een mogelijke verklaring is dat een doortimmerd subsidieplan schrijven een andere denkfout verwoordt dan die hanterbaar is voor deze bedrijven: namelijk klein beginnen met aanwezige kennis en middelen (zien is geloven) en vanuit daaruit al doende doorbouwen. Meer fundamenteel is de onderliggende aanname van rationaliteit in besluitvorming betwistbaar (Hunt e.a., 2022). Micro-economisch zijn er meerdere perspectieven op drijfveren van besluitvorming en de rol van niet-rationele aspecten daarin, zoals heuristieken en denkfouten, evenals impulsiviteit, angsten en emoties: belangrijke aspecten dus om serieus mee te nemen en te wegen.

Veel besluitvorming in het mkb, zeker in de kleinere bedrijven, vindt plaats buiten de formele ondersteuningsstructuren (Lans e.a., 2008). Mkb’ers leunen sterk

op zogenaamde ‘warme netwerken’, denk aan directe collega’s en familie, maar ook andere ondernemers. Tegelijkertijd, als er in dat netwerk onvoldoende duidelijkheid is, te veel of juist inconsequente informatie dan worden vervolgstappen uitgesteld of simpelweg niet genomen. Een voorbeeld is strategische persistence: de neiging om vast te blijven houden aan strategieën die in het verleden goed hebben gewerkt (Audia, Locke & Smith, 2000). Pas op het moment dat het (financieel) echt tegenzit zijn bedrijven geneigd om te innoveren en te veranderen. Of besluiten de deuren te sluiten, vooral als er aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden en zekerheden lonken door een dienstverband (Van Teeffelen en Dolsma, 2024). Een ander voorbeeld uit de gedragseconomie is het sunk cost-effect, mensen blijven investeren in een aanpak die mislukt, omdat er al geld in is gestoken (Arkes & Blumer, 1985). Het tegendeel blijkt weer als plezier, trots, spijt of angst op het juiste moment worden getriggerd, individuen sneller actie ondernemen om een kans te benutten of een probleem aan te pakken (Lerner e.a., 2015).

Hoe en in welke mate deze factoren specifiek een rol spelen in ondernemende besluitvorming en acties bij grote transitieopgaven, zijn nu actuele onderzoeksthema’s. De papers in dit special issue raken op verschillende manieren dit perspectief. Daarbij zal het van belang blijven niet te snel te generaliseren en de setting goed in de gaten te houden. Deze editie start met het werk van Arjen van Klink en Miranda Cornelisse over scenarioplanning als methode om lange termijn toekomstbeelden te verkennen

“Ondernemen in een complex speelveld van regels, kosten en personeelstekorten

en daarmee de veerkracht te vergroten. Vervolgens gaan Bram Kin, Marith Dieker, Chris Dijksterhuis en Wim Elving in op het vraagstuk rondom de transitie naar een duurzame en toekomstbestendige mobiliteit van het mkb in stedelijke gebieden. Ook voor dit vraagstuk blijkt samenwerking tussen verschillende ‘bloedgroepen’ de sleutel tot succes. Hierna introduceren Jos Pieterse en Yvonne van Lith verschillende perspectieven waarmee ondernemers met de huidige, veelomvattende veranderingen en verschuivingen kunnen kijken en hoe ze met deze verschuivingen om kunnen gaan. Nora El Maanni, Frank Berkers, Lodewijk Liebrecht, Sahar Nejadhossein Soudani en Esther Kersten introduceren in het artikel daarna het concept ‘grenswerkers’ en verkennen de rol van deze grenswerkers (professionals die op het grensvlak tussen organisaties werken) in de context van circulaire keteninitiatieven. Na dit werk volgen nog enkele niet-thema gerelateerde artikelen. Het artikel van Gertjan van Stam gaat in op de verschillende perspectieven op samenzijn en samenwerken om conflicten rond transitie in ondernemingen en samenlevingen te duiden. Arjen van Klink en Johan Reijenga lichten in hun artikel toe hoe mkb-(familie)bedrijven in zes stappen tot het realiseren van im-

pact kunnen komen. Maarten Hendriks, Judith Stuijt, Cornell Vernooij en Steven ten Have sluiten dit nummer af met een artikel over zogenaamde biases die een grote rol spelen in onze besluitvorming van organisaties.

Wij wensen de lezers veel leesplezier!

Literatuur

Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(1), 124-140.

Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management journal*, 43(5), 837-853.

Dijksterhuis, A. & van Baaren, R. (2022). *Rapportage micro-mkb'ers stimuleren om subsidies voor verduurzaming aan te vragen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Hunt, R. A., Lerner, D. A., Johnson, S. L., Badal, S., & Freeman, M. A. (2022). Cracks in the wall: Entrepreneurial action theory and the weakening presumption of intended rationality. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106190.

Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J., & Mulder, M. (2008). The influence of the work environment on entrepreneurial learning of small-business owners. *Management Learning*, 39(5), 597-613.

Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual review of psychology*, 66(1), 799-823.

MKB Statline (2025). Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://mkbstatline.cbs.nl/#/MKB/nl/dataset/48015NED/table?ts=1721735924091>

NCVO (2024). Jaarbericht Staat van het mkb 2024: Perspectief op productiviteit

SEO (2025). *Nieuwe Economie Index 2025*. SEO Economisch Onderzoek: Amsterdam.

Van Teeffelen, L. (2023a), *Kleinbedrijf Index, Q2 2023/Q3 2023, Meer ondernemerschap leidt nauwelijks tot betere resultaten*, Qredits/HU/ONL i.s.m. Cultuur+Ondernemen <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.22486.63041>

Van Teeffelen, L. en Doltsma, A. (2023b), *Kleinbedrijf Index, 13e editie, Q4 2023/Q1 2024, In de horeca en detailhandel staat het water tot aan de lippen*, Qredits/HU/ONL i.s.m. Cultuur+Ondernemen <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.14680.92169>

Van Teeffelen, L. en Doltsma, A. (2024), *Kleinbedrijf Index, 15e editie, Q2/Q3 2024, Kleinbedrijf presteert weer beter, toch overweegt één op de drie ondernemers te stoppen*, Qredits/HU/ONL i.s.m. Cultuur+Ondernemen. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.18250.79040>

Verdienvermogen mkb nu versterken. Den Haag: Nederlands Comité voor Ondernemerschap.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and society*, 9(2).