

*“De sector met
de laagste
digitale adoptie
rendeert het best”*



Dr. 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.

Digitalisering in het kleinbedrijf: overdaad schaadt

Lex van Teeffelen

67

De Nederlandse overheid stimuleert digitale toepassingen in het mkb. De assumptie is dat het kleinbedrijf digitaal achterloopt bij het grootbedrijf en daardoor slechter presteert. Dit onderzoek laat zien dat gebruik van te veel digitale toepassingen juist leidt tot slechtere bedrijfsresultaten. De sleutel voor beter presteren ligt namelijk bij menselijk en financieel kapitaal.

Er is nauwelijks gepubliceerd over het proces van digitalisering in het mkb en de wijze waarop dit bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsresultaten (Soluk and Kammerlander, 2021). Het mkb wordt geroemd om zijn aanpassingsvermogen. In 2019 blijkt zelfs dat de groei van de toegevoegde waarde per medewerker bij de allerkleinste ondernemingen die van het grootbedrijf passeert (Staat van het MKB, 2020). Toch lijkt er internationaal consensus te bestaan dat het grootbedrijf door de toenemende digitalisering, automatisering en robotisering beter presteert dan haar kleine zusje (OECD, 2017). Dit onderzoek probeert de vraag te beantwoorden of het gebruik van digitale toepassingen leidt tot een verbetering van de bedrijfsresultaten in het kleinbedrijf (0-50 medewerkers). Een eerste analyse

van data eind 2020 liet zien dat er geen waarneembare effecten waren van digitaliseringsinspanningen op de nettomarges van ondernemers (Van Teeffelen en Renssen, 2021a). Dit noopte de onderzoeker om meer en detail en met een breder pallet aan verklarende variabelen naar dit vraagstuk te kijken.

Vanuit de Resource Based View zou eveneens de voorspelling kunnen zijn dat het gebruik van digitale toepassingen de concurrentiepositie van het mkb versterkt. Voor zover er gebruik wordt gemaakt van waardevolle, zeldzame, niet te imiteren en lastig te vervangen hulpbronnen en bekwaamheden. Digitale toepassingen zijn nauwelijks zeldzaam of niet te imiteren te noemen. Wel ontbreekt het aan specifieke digitale kennis, ervaring en gekwalificeerd personeel in het kleinbedrijf (Eller, Elford, Kallmünzer, Peters,

2020). Daarmee poneer ik voorzichtig de stelling dat specifieke digitale kennis en vaardigheden eerder tot betere bedrijfsresultaten leiden dan het gebruik van digitale toepassing op zich.

Panel en manier van meten

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het panel van 9.500 ondernemers van de Kleinbedrijf Index (Van Teeffelen en Renssen, 2021b) in april 2021. De populatie bestaat uit ondernemers met 0 tot 50 medewerkers. De kenmerken van de geanalyseerde respondenten, 1110, komen sterk overeen met de Nederlandse populatie van mkb-ondernemers. Denk aan de verhouding man/vrouw, opleidingsniveau, spreiding over Nederland, leeftijden en bedrijfsgrootte in aantal medewerkers. Er waren voldoende waarnemingen om apart te kunnen toetsen voor verschillen tussen de sectoren horeca, (detail)handel, zakelijke dienstverlening, technische beroepen en zorg/verzorging en overige sectoren. Er is onder respondenten sprake van een oververtegenwoordiging van starters en een ondervertegenwoordiging van zelfstandige beroepsbeoefenaren.

Voor het opstellen van de vragenlijst zijn recente publicaties gebruikt om de kernbegrippen te meten (Eller e.a., 2020; Soluk and Kammerlander, 2021). Naast het gebruik van digitale toepassingen, zijn

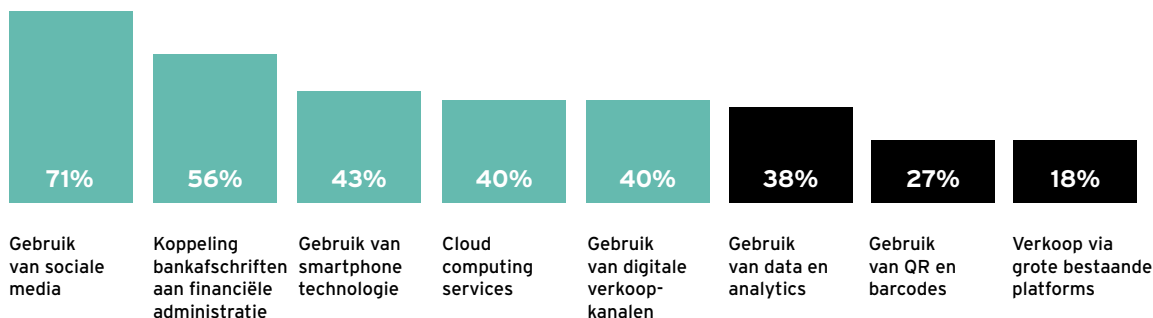
Het gebruik van digitale toepassingen is sectorspecifiek

de digitale vaardigheden van de ondernemer, de ervaren digitale barrières, de motieven voor digitaal gebruik, de investeringen in ICT en het behaalde bedrijfsresultaat via schaalscores gemeten. De bedrijfsresultaten zijn een samengestelde maat van de omzet, nettomarges, ondernemersloon en solvabiliteit. Alle gebruikte schalen hadden een acceptabele (> 0.70) tot een goede homogeniteit (> 0.80). Met behulp van een binominale regressievergelijking zijn de effecten van de digitale toepassingen, digitale vaardigheden, digitale investeringen, digitale barrières en controle variabelen bepaald op het behalen van een bovengemiddeld bedrijfsresultaat.

Digitale toepassingen en bedrijfsresultaat

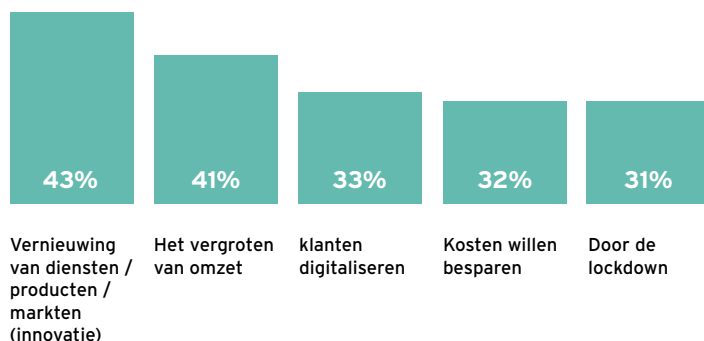
Figuur 1 laat zien dat vooral sociale media en de koppeling van bankafschriften aan de financiële administratie veel worden gebruikt. Veel minder

De 5 meest gebruikte toepassingen zijn:



Het minst worden de volgende toepassingen gebruikt:

Figuur 1 Gebruikte digitale toepassingen



Figuur 2 Meeste genoemde digitaliseringsmotieven

worden data en analytics en grote e-commerce platforms genoemd.

De verschillen in gebruik van digitale toepassing zijn hoofdzakelijk sectoraal van aard. Zo worden social media meer ingezet door de (detail)handel en horeca en veel minder door de technische beroepsbeoefenaren in vergelijking tot de andere sectoren. De (detail)handel maakt het meest van alle sectoren gebruik van digitale verkoopkanalen. Data en analytics worden significant meer ingezet door zakelijke dienstverleners en (detail)handel. Ook maakt de zakelijke dienstverlening meer gebruik van cloud computing services. En tot slot gebruikt de zorg/verzorging minder vaak de koppeling van bankafschriften aan de financiële administratie.

Voor zover er sprake is van significante correlaties tussen individuele toepassingen en bedrijfsresultaat zijn die zwak ($< 0,15$). Het gebruik van sociale media correleert negatief met het behalen van hogere bedrijfsresultaten. Het gebruik van cloud computing services en de koppeling van bankafschriften aan de financiële administratie hebben daarentegen een licht positieve relatie met hogere bedrijfsresultaten. Bij het gebruik van meer dan twee digitale toepassingen, nam de kans om bij de minst presterende bedrijven te behoren significant toe. Op de schaal voor bedrijfsresultaat, daalde het bedrijfsresultaat dan met gemiddeld zes procent. Desondanks was de verklarende variantie van het aantal gebruikte digitale toepassingen laag.

Opvallend was ook dat de sector die vrijwel geen digitale toepassingen gebruikt, de technische beroepsbeoefenaren, verre weg de hoogste kans heeft op de beste bedrijfsresultaten.

Veel betere voorspellers voor bedrijfsresultaat zijn de score op digitale vaardigheden van de ondernemer en de hoogte van de investeringen in digitalisering. Samen verdubbelen deze voorspellers de kans om bij de beter presterende bedrijven te behoren. Ook nam de verklaarde variantie van de regressievergelijking significant en flink toe door toevoeging van deze voorspellers.

De motieven en barrières voor digitale toepassingen

Soluk en Kammerlander (2021) hanteren drie fases in de digitale ontwikkeling van ondernemingen. De eerste fase is die van kostenbesparingen. De tweede is die van innovaties en omzetverhoging. De laatste fase kenmerkt zich door een volledig datagedreven bedrijfsvoering, waarbij in scenario's de koers van het bedrijf wordt bepaald.

Ondernemers konden meerdere antwoorden geven over hun digitaliseringsmotieven. Het is opvallend dat de meest genoemde motieven passen bij fase twee: innovatie en omzetverhoging. Een belangrijk deel van de kleinste bedrijven in Nederland is de eerste fase van digitalisering al gepasseerd.

Er waren wederom grote sectorale verschillen zichtbaar. De zakelijke dienstverlening is significant

sterker gedreven door andere bedrijven die digitaliseren dan andere sectoren. Voor de (detail) handel gelden de lockdowns als significant hogere driver tot digitalisering. Beide sectoren laten zich daarnaast significant sterker leiden door digitaliserende klanten en de wens meer diensten/producten of markten te ontwikkelen dan de andere sectoren.

Bij de digitale barrières worden de vindbaarheid op internet, de beveiliging van data en systemen en het opzetten en aanpassen van websites vaak genoemd. Digitale barrières komen significant meer voor bij de detailhandel. Dat hangt samen met de vele digitale toepassingen die in deze sector worden ingezet. Er kon geen significant effect worden vastgesteld van (het totaal aan) digitale barrières op de behaalde bedrijfsresultaten.

Belangrijkste conclusies

Het gebruik van digitale toepassingen blijkt sectorspecifiek. Alleen inzet van sociale media en het koppelen van bankafschriften aan de financiële administratie is wijd verbreid. Generiek is wel duidelijk dat het gebruik van meer dan twee digitale toepassingen het bedrijfsresultaat negatief beïnvloedt. Hoewel de voorspellende waarde van het aantal gebruikte digitale toepassingen op het gerealiseerde bedrijfsresultaat significant is, is de voorspellende waarde gering. Opvallend is dat de sector met de laagste digitale adoptie – technische

beroepsbeoefenaren - verreweg het beste rendeerde. Blijkbaar zijn andere factoren van belang.

De digitale vaardigheden van de ondernemer zijn een veel betere voorspeller van het behaalde bedrijfsresultaat. Er is dus een zekere kennis- en basisvaardigheid nodig om een digitale toepassing succesvol te implementeren. Onze resultaten zijn daarmee in lijn met de bevindingen van Volbeda, Van den Bosch en Heij (2013). De technologische innovaties dragen in beperkte mate bij aan het bedrijfsresultaat. Het gaat vooral om het innovatieproces zelf, waarbij gerichte kennis en adoptie door medewerkers een grotere bijdrage leveren aan de bedrijfsresultaten.

Daarnaast blijkt de hoogte van de digitale investeringen van belang te zijn om de bedrijfsresultaten te voorspellen. Dat kan samenhangen met het uitbesteden en implementeren aan derden van digitale toepassingen. Zeker als het om kleinere bedragen gaat – enkele duizenden tot tienduizenden euro's – is dat een serieuze drempel voor het kleinbedrijf om te nemen, omdat kredietverstrekkers hiervoor niet in de rij staan (CBS, 2021). Dit geldt in versterkte mate voor starters en zelfstandig beroepsbeoefenaren.

Beperkingen en vervolgonderzoek

Er zijn drie beperkingen aan het onderzoek. Allereerst is niet bekend hoe lang ondernemers werken met de door hun gebruikte digitale toepassingen. Naarmate dit korter is, is het onwaarschijnlijker dat digitale toepassingen renderen. Een tweede beperking is dat er slechts één meting van bedrijfsresultaat kon worden vastgesteld. Een cross-sectioneel design leent zich minder goed om betrouwbare uitspraken te doen. Een longitudinaal design met meerdere metingen leent zich daarvoor beter. Als laatste zijn er corona-effecten opgetreden. Zo zijn de horeca en (detail)handel zwaar getroffen door lockdowns en het is daarom niet verwonderlijk dat het veelvuldig sociaal media gebruik door hen is gerelateerd met slechtere bedrijfsresultaten. Ook werden technische beroepsbeoefenaren niet geplaagd door lockdowns en

“Veel beter dan digitale toepassingen voorspellen de digitale kennis en de hoogte van ICT-investeringen het bedrijfsresultaat”

“*Het gebruik van drie of meer digitale toepassingen beïnvloedt het bedrijfsresultaat negatief*”

konden dus hun bedrijfsvoering ongestoord en met bovengemiddeld resultaat voortzetten.

Op het moment van schrijven worden nieuwe data verzameld bij dezelfde bedrijven. Om hun bedrijfsresultaten een jaar later te kunnen bekijken. Daarnaast wordt ook gevraagd hoelang ondernemers gebruik maken hun digitale toepassingen. Met die nieuwe data zijn nauwkeurigere uitspraken te doen.

Literatuur

CBS (2021), Financieringsmonitor 2021, <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2021/financieringsmonitor-2021?onepage=true>

Eller, R., Alford, Ph, Kallmünzer, A. and Peter, M. (2020), Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization, *Journal of Business Research*, 112, 119-127, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>.

OECD (2017), Key issues for digital transformation in the G20, Berlin, Germany, <https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf>

Soluk, J. & Kammerlander, N. (2021): Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective, *European Journal of Information Systems*, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1857666>.

Staat van het MKB (2020), Jaarbericht 2020: Ondernemen is vooruitzien, Nederlands Comité Ondernemerschap, <https://staatvanhetmkb.nl/jaarbericht/jaarbericht-2020>

Van Teeffelen, L., Renssen, E. (2021a), Ondernemers kleinbedrijf ongekend hard geraakt, KBI Q4 2020, Qredits/HU/ONL, https://www.researchgate.net/publication/348575541_Kleinbedrijf_Index_Q4_2020_Ondernemers_kleinbedrijf_ongekend_hard_geraakt_QreditsHUONL

Van Teeffelen, L., Renssen, E. (2021b), Digitalisering in Crisistijd, Qredits/HU/ONL, https://www.researchgate.net/publication/352564872_Digitalisering_in_Crisistijd_HUQreditsONL

Volbeda, H., Van den Bosch, F. and Heij, C. (2013) Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10, 1- 15, <https://doi.org/10.1111/emre.12007>.