Productiviteitsgroei stimuleren? Vier krachten in actie

Leonardo Fuligni

Uit het rapport 'De staat van het mkb 2026' komt een duidelijke boodschap naar voren: het mkb groeit structureel beperkt door, en productiviteit speelt hier een grote rol in. Het mkb is niet alleen veel minder productief dan het grootbedrijf; er bestaan vaak ook enorme verschillen binnen het mkb zelf. We hebben bijzonder innovatieve groeibedrijven die banen creëren en de economie van de toekomst vormgeven. Echter, het brede mkb ofwel 'het peloton' valt steeds vaker achter. De tien procent meest productieve mkb-bedrijven zijn gemiddeld 6,8 keer zo productief als de tien procent minst productieve. De cijfers laten zien dat een kleine groep koplopers het goed doet, maar dat het gemiddelde mkb-bedrijf worstelt met productiviteitsgroei. Als we willen dat onze economie wereldwijd concurrerend blijft, moeten we daarom investeren in productiviteitsgroei.

Waar loopt productiviteitsgroei stroef?

Vraag een gemiddelde mkb-ondernemer waar hij/zij wakker van ligt, en productiviteitsgroei komt zelden ter sprake. Het is eerder de factuur die niet betaald wordt; het project dat veel vertraging oploopt met grote gevolgen voor de omzet; de collega die last-minute is ziekgemeld; de kosten die maar blijven stijgen. Daarbovenop spelen steeds meer ingewikkelde vraagstukken een rol: digitalisering, AI, robotisering, maar ook de energietransitie, circulariteit, duurzaamheid. En tot slot ook nog productiviteitsgroei. Ondernemers horen wel dat ze hiermee aan de slag moeten, maar toch komen ze er niet aan toe. Dat komt niet door onwil: de meeste ondernemers die ik spreek willen op de een of andere manier wel groeien. Het gaat niet alleen om omzetgroei (dat is vaak juist een middel), maar ook om beter, slimmer, sneller en weerbaarder worden. Meer met minder: precies waar het bij productiviteitsgroei om draait. Maar waarom lukt het dan (nog) niet? Uit onderzoek van Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) in samenwerking met de gemeente Rotterdam blijkt dat mkb-ondernemers structureel worstelen met te veel prioriteiten: ze moeten te veel ballen tegelijkertijd in de lucht houden. Een logisch gevolg is dat de meesten zich vervolgens vasthouden aan wat ze al kennen. Dat is veelal wat het meest urgent is, en dus gericht op de korte termijn. Productiviteitsgroei vraagt juist het tegenovergestelde, namelijk op de lange termijn denken: waar gaat mijn organisatie naar toe en wat heb ik nodig om dit te realiseren? Bij ECE bestempelen we dit onderscheid als 'in' de organisatie werken (dagelijkse werkzaamheden), versus 'aan' de organisatie werken (uitzoomen en vooruitkijken).

Hoe zetten we ondernemers wel in beweging?

Succesvol beleid zet de ondernemers centraal en empathiseert met hun ervaring om ze in beweging te brengen. Daar moeten we beginnen. Onderzoek van Moesta & Spiek laat zien dat of ondernemers de stap van A naar B wel/niet zetten, grotendeels afhangt van vier krachten (Moesta & Spiek, 2013). Twee van deze krachten stimuleren hen wel in beweging te komen: de urgentie (push) van het huidige probleem, en de aantrekkingskracht van een betere toekomst (pull). Twee krachten houden hen tegen: angst voor het onbekende (anxiety) en de kracht van gewoonte en het comfort van vandaag (inertia). Beleid stuurt vooral op de push (''je moet meer digitaliseren, want anders...''), en heeft te weinig oog voor wat ondernemers aantrekt (pull) en tegenhoudt (anxiety en inertia). De vraag is daarom niet "hoe stimuleren we productiviteitsgroei?", maar "hoe zorgen we dat ondernemers voldoende ruimte hebben om zelf hiermee aan de slag te gaan?".

1. **Benader ondernemers op kansen en niet op dreiging**

Ondernemers hebben al te veel ballen in de lucht, en elk nieuw initiatief is er nog één bij. Hoe zorgen we ervoor dat ze zelf tijd en energie in productiviteitsgroei gaan steken (pull)? Laat hen zien wat vernieuwing concreet oplevert voor de bedrijfsvoering: omzetgroei, efficiëntie en werkplezier. Onderschat hierin niet de rol van tussenpersonen en -organisaties. Samenwerkingsverbanden, brancheorganisaties, dienstverleners, adviesbureaus en kennis- en onderwijsinstellingen, maken ondernemers bewust om in actie te komen juist door nieuwe kansen aan hen te laten zien.

2. **Benader de toekomst als iets positiefs en niet om te vechten**

Door de vele transities ervaren veel mkb-bedrijven de druk om *toekomstbestendig* te zijn: veerkrachtig genoeg om terug te veren, wat er ook op hun pad komt, om zo hun positie op de markt te verdedigen. Maar een businessmodel van vandaag blijft niet voor altijd relevant. Daarom hebben we het bij ECE juist over *toekomstgericht* ondernemen, op basis van 'dynamic capabilities' (Teece et al.; 1997). Eenvoudig gezegd: (i) je merkt op wat er om je heen verandert; (ii) je zoekt uit wat dat voor je bedrijf betekent; en (iii) je komt (op tijd genoeg) in actie om het verschil te maken. Toekomstgericht ondernemen vertrekt van een ander standpunt: als de dag van vandaag morgen niet meer bestaat, wat zouden we kunnen en willen worden? Zo neemt de ondernemer de regie weer in handen en gaat hij/zij actief op zoek naar kansen om de organisatie te laten groeien.

3. **Productiviteitsgroei is net zo goed een 'mensenvraag' als een 'technologievraag'**

We gaan er vaak van uit dat technologische innovaties automatisch tot productiviteitsgroei leiden. Maar worden ze wel goed geïmplementeerd? In de meeste gevallen voegt technologie pas waarde toe als bekwaam personeel ermee aan de slag gaat. Dit gaat niet alleen over technische vaardigheden (hoe gebruik ik deze technologie?), maar met name ook over ondernemende vaardigheden (hoe help ik mijn klanten hiermee beter, sneller of efficiënter?). Leven Lang Ontwikkelen (LLO) staat allang op de agenda's, maar is nog te weinig concreet geworden voor het Nederlandse mkb, en ondernemende vaardigheden moeten een prominentere plek krijgen.

4. **Verandering begint intern (leiderschap) en niet extern**

Veel ondernemers in het kleine mkb en in familiebedrijven worden opgeslokt door de waan van de dag. Vernieuwing hangt te vaak aan één of twee sleutelpersonen die er te weinig tijd voor hebben, terwijl de ruimte om aan de toekomst te denken bij hen moet beginnen. In het kader van LLO, neem initiatieven mee die ook specifiek gericht zijn op leiderschapsvaardigheden en management.

5. **Pak de regie over het ecosysteem**

De overheid financiert al tal van programma's en initiatieven die hieraan bijdragen, waarvan een aantal zeer succesvol is. Het geheel blijft echter versnipperd en slecht schaalbaar. Regie over een ecosysteem begint bij een gedeelde visie en helder eigenaarschap. Kijk daarom niet alleen achterom, maar ook vooruit: hoe ziet het mkb er idealiter uit in 2036? Welke programma's passen hierin en wie trekt ze? Kies voor programma's die aantoonbaar werken en zich in de praktijk bewezen hebben. Tot slot staat of valt elke strategie met de uitvoering. Van het ministerie van EZK tot RVO en lokale overheden: investeer ook in de ondernemende vaardigheden van uw medewerkers. Toekomstgericht denken en handelen begint bij onszelf.

Leonardo Fuligni is adjunct-directeur bij Erasmus Centre for Entrepreneurship, expertisecentrum van de Erasmus Universiteit op het gebied van ondernemerschap en innovatie, en executive director bij het European Scaleup Institute. Leonardo is een van de auteurs van het rapport: 'Staat van het mkb 2026'.