



Vernieuwing in het kleinbedrijf

Nieuwe technologieën bieden ook
kansen voor kleinere ondernemers

Slimmere computers hebben volgens ondernemers de grootste impact op hun bedrijf

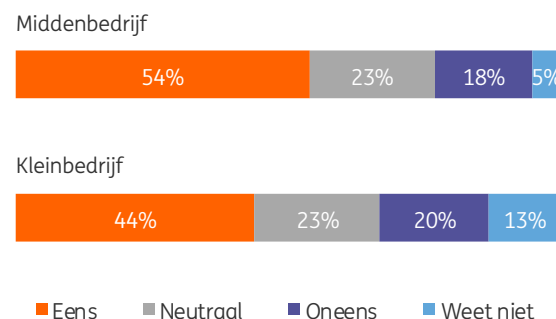
De technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller, de conjunctuur vertoont vaker schommelingen en het consumentengedrag verandert. Dit leidt enerzijds tot meer onzekerheid, anderzijds biedt het bedrijven ook kansen. Ook voor het kleinbedrijf. Vanwege hun omvang zijn deze bedrijven flexibel genoeg om zich snel aan nieuwe ontwikkelingen aan te passen. Doordat technologieën bijvoorbeeld steeds goedkoper worden, worden ze ook voor kleinere ondernemers interessant. Hiermee kunnen ze hun voordeel doen in de snel veranderende wereld.

Vernieuwing ook in het kleinbedrijf noodzakelijk

De wereld verandert steeds sneller als gevolg van technologische ontwikkelingen, conjuncturele schommelingen en een veranderend consumentengedrag. Voor ondernemers betekent dit dat vernieuwing noodzakelijk is. Je kan niet stil blijven zitten, maar moet mee gaan om niet achterop te raken. Bijna de helft van de ondernemers in het kleinbedrijf is zich er van bewust dat technologische vernieuwing tegenwoordig sneller gaat dan vijf jaar geleden. Zo blijkt uit ING-onderzoek onder 850 kleine (2 tot 50 werknemers) en middelgrote ondernemers (50 tot 250 werknemers). Vooral ondernemers in de zakelijke dienstverlening, landbouw en detailhandel zijn het met deze stelling eens. Voorbeelden van technologische vooruitgang in het kleinbedrijf zijn onder meer digitalisering van de bedrijfsprocessen, werken in the cloud en het gebruik van social media.

Stelling: Technologische vernieuwing gaat in mijn sector sneller dan vijf jaar geleden

Percentage ondernemers



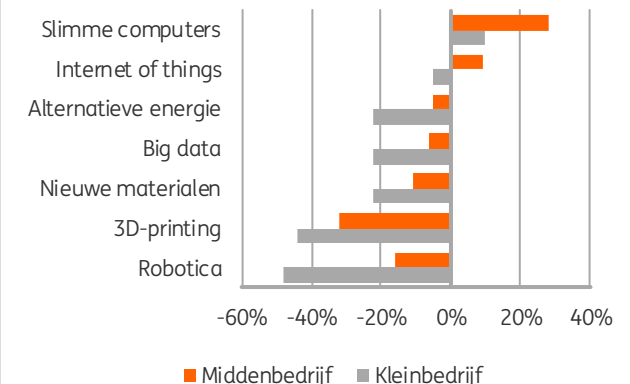
Bron beide grafieken: ING Economisch Bureau

Slimmere computers hebben grootste impact

Wat is nu die technologische vernieuwing? In 2015 heeft ING Economisch Bureau een zevental technologieën geïdentificeerd die richting 2025 de grootste impact op bedrijven hebben¹. De meeste technologieën - zoals big data, robotisering en 3D-printing - zijn voor een meerderheid van de kleinere ondernemers vooralsnog een 'ver van mijn bed show'. Volgens slechts één op de tien ondernemers in het kleinbedrijf is Slimmere computers de enige technologie met wezenlijke impact op het bedrijf. Ter vergelijking: in het middenbedrijf vindt één op de vier ondernemers dit. Ook de mate van impact van de technologieën schatten ondernemers in het kleinbedrijf gemiddeld genomen lager in dan ondernemers in het middenbedrijf.

Slimmere computers hebben grootste impact

Saldo van ondernemers dat technologie belangrijk versus onbelangrijk vindt



¹ Zie bijlage voor een beschrijving van de zeven technologieën

Van groothandel naar webshop



Jim Luyendijk is eigenaar van IVOL (Internet Verkoop Organisatie Luyendijk), dat webwinkels exploiteert in Nederland en een aantal Europese landen. Het assortiment bestaat onder meer uit auto accessoires, rubbermatten en whiteboards. Tot 2008 was de organisatie een groothandel in auto accessoires en tapijt. Er werken 15 mensen bij het bedrijf.

Overtollige voorraden online verkopen

“Tot 2008 waren we een groothandel in met name auto accessoires. Door de crisis viel de handel stil en bleven we met grote voorraden zitten. Een Franse klant van ons verkocht zijn overtollige voorraden online. Dat zijn wij toen ook gaan doen. Ik heb een webdesigner aangenomen die een webshop heeft gebouwd. Alleen kwam daar na een jaar nagenoeg nog altijd geen omzet uit. We hadden geen naamsbekendheid en werden slecht gevonden op Google.”

Naamsbekendheid van groot belang

“De webdesigner heb ik na een jaar ontslagen en toen ben ik samen met stagiaires aan de slag gegaan om de website verder uit te bouwen en beter vindbaar te worden. Onder meer door goede productteksten op de website, met de juiste steekwoorden, te plaatsen. Ook hebben we op verschillende platformen, zoals Marktplaats, geadverteerd. Inmiddels zijn er 114 websites, verdeeld over een aantal landen. Iedere productgroep heeft een eigen website.”

Internationale uitrol

“In eerste instantie groeiden we door het toevoegen van nieuwe productgroepen aan ons assortiment. Dit kan je doen totdat het magazijn vol is. Toen dat het geval was stonden we voor de keuze: nog meer productgroepen of uitbreiding van het rayon? We hebben gekozen voor het laatste en zijn begonnen met de uitrol in Duitsland, één van de landen waar veel online wordt besteld. Hiervoor heb ik een native Duitser aangenomen die de websites heeft vertaald en die ook klanten telefonisch te woord staat. Op dezelfde manier zijn we nu ook in Oostenrijk en Frankrijk actief.”

Nieuw pand twee keer zo groot

“De transformatie van groothandel naar webshop is binnen het bedrijf goed verlopen. We hadden destijds vijf man personeel. Eén daarvan is opgestapt omdat zijn werkzaamheden veranderden en hij dat niet zag zitten. Door de sterke groei van de webshops hebben we inmiddels tien man extra personeel aangenomen. Deze uitbreiding is nodig omdat online klanten vaker telefonisch contact zoeken. Ook is het veel drukker in het magazijn geworden. Voor de groothandel verzend je producten per pallet, nu per doosje. Later dit jaar verhuizen we naar een nieuw distributiecentrum dat twee keer zo groot is als ons huidige pand. We zijn hier uit ons jasje gegroeid.”

Voldoende groeipotentie

“De groothandel is er nog wel, die maakt nog ongeveer 20% van onze omzet uit. De grootste groei zit in de webwinkels. Jaarlijks realiseren we een groei van circa 30% tot 40%. We willen op deze manier blijven doorgroeien, al is het wel stap voor stap. Ik wil het graag overzichtelijk houden. Dat lukt niet als je te snel groeit. Qua landen zijn we overigens wel beperkt vanwege de transportkosten vanuit Nederland. Maar voorlopig bieden de huidige landen waar we actief zijn nog voldoende groeipotentie. Daarnaast blijven we ook altijd kijken naar nieuwe productgroepen.”

Een derde van de kleine ondernemers denkt het businessmodel aan te moeten passen

Businessmodel niet langer houdbaar

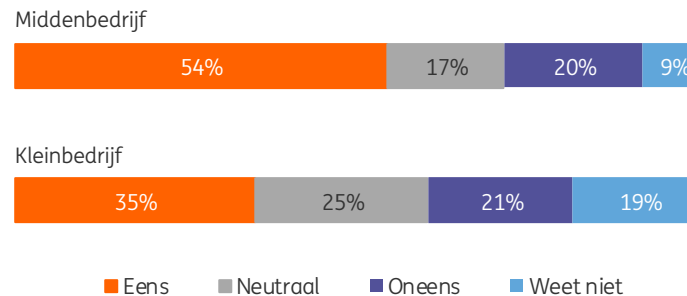
Ondanks dat bijna de helft van de kleine ondernemers zich er van bewust is dat de technologische ontwikkelingen sneller gaan dan vijf jaar geleden, is slechts een derde van mening dat dit invloed heeft op zijn of haar businessmodel. Bij de middelgrote ondernemers is meer dan de helft deze mening toegedaan. Met name ondernemers in de zakelijke dienstverlening en de industrie verwachten hun businessmodel de komende jaren aan te moeten passen. Het is opmerkelijk dat ondernemers in de detailhandel non-food aangeven dat technologische vernieuwingen in hun sector steeds sneller gaan, maar dat de meeste ondernemers geen directe noodzaak zien hun businessmodel hierop aan te passen. Terwijl juist ondernemers in deze sector kampen met snelgroeiende concurrentie van online winkels en een veranderend consumentengedrag.

Veranderend consumentengedrag

Bedrijven hebben niet alleen te maken met technologische ontwikkelingen, ook het consumentengedrag verandert. Zo zijn consumenten door de economische crisis terughoudender geworden met hun bestedingen. Daarnaast kopen consumenten steeds meer en meer online. ING Economisch Bureau verwacht dat deze ontwikkeling zich doorzet en dat tegen 2025 ongeveer 20% tot 25% van de bestedingen in de detailhandel online plaatsvinden¹. Een bijkomend effect van de online verkopen is dat prijzen transparanter worden, waardoor consumenten steeds prijsbewuster gaan winkelen. Met name ondernemers in de retail moeten hun businessmodel aan deze ontwikkelingen aanpassen om ook in de toekomst bestaansrecht te hebben.

¹ Bron: rapport 'Winkelleegstand van meer dan 10% dreigt', ING Economisch Bureau (januari 2016)

Stelling: Ik verwacht dat mijn businessmodel de komende vijf jaar moet worden aangepast om relevant te blijven
Percentage ondernemers



Bron: ING Economisch Bureau



“Internet of Things is niet nieuw. Wat wel nieuw is zijn de ontelbare nieuwe businessmodellen die hier uit voort komen nu het steeds goedkoper wordt om de techniek in apparaten te implementeren.”

John Cohn, Chief Scientist for Design Automation bij IBM
Het Financieele Dagblad, 3 oktober 2015

Combinatie van clicks & bricks

PAUL WARMER

Frank en Rinske van den Nouwland zijn sinds 2007 de eigenaars van de schoenwinkelformule Paul Warmer, gericht op het hogere segment schoenen. Naast drie fysieke winkels in Amsterdam, Amstelveen en Den Haag zijn ze sinds 2012 ook met online verkoop begonnen. Het bedrijf heeft 21 werknemers.

Schoenenbranche zit in zwaar weer

Terwijl de ene na de andere schoenenwinkel over de kop gaat, doet Paul Warmer goede zaken. Hoewel ze het bedrijf vlak voor het uitbreken van de crisis hebben gekocht, hebben ze daar volgens Frank weinig last van gehad. “Sterker nog, 2010 was ons beste jaar ooit. Met name dankzij onze winkel in Amsterdam, waar veel toeristen komen.”

Combinatie van clicks & bricks werkt versterkend

“In 2012 zijn we begonnen met het opzetten van een webwinkel. In eerste instantie om vooral gezien te worden, maar ook om nieuwe generaties te bereiken. Als retailer kan je het je niet langer permitteren om niet online zichtbaar te zijn. Zeker in de schoenenbranche zijn ondernemers nog vrij traditioneel en hebben velen weerstand tegen online. Met name veel kleinere winkeliers zien in online eerder bedreigingen dan kansen. Dat is jammer. Wij merken dat juist de combinatie van online en fysieke winkels onze kracht is. Omdat we online aanwezig zijn komen mensen ook naar de winkel en vice versa.”

Gewoon beginnen

“We zijn gewoon begonnen met het opzetten van een webwinkel. Ik wist van niets, maar ben op internet gaan zoeken. Zo kwam ik bij een Frans bedrijf terecht dat software levert waarmee ik de producten vanuit onze eigen studio direct online op de website kan plaatsen. Dat vergde een investering van 10.000 euro. In het begin deed ik alles zelf. Tegenwoordig werken we samen met een ICT-bedrijf dat gespecialiseerd is in online communicatie.”

Leergeld

“Niet alles is vlekkeloos verlopen. Zeker met online verkopen moet je goed opletten wie je klanten zijn. In het verleden hebben we wel met oplichting te maken gehad. Maar dat zie ik als leergeld. Nu zijn we daar veel scherper op. Een ander probleem waar we tegenaan lopen is dat we van een aantal internationale topmerken de schoenen wel in de winkels mogen verkopen, maar niet online. Dat doen ze zelf, of via bepaalde platforms als Net-a-porter.com bijvoorbeeld.”

Hogere omzet uit online

“Desondanks is de onlineverkoop inmiddels goed voor circa 20% van onze omzet. Onze prioriteit ligt bij het verder uitbouwen van de online winkel. Dit jaar willen we de omzet uit online met 50% laten groeien.”

Actief op social media

“Nieuwe generaties kan je tegenwoordig alleen bereiken via online en social media. Daarom zijn we naast de onlineverkoop ook actief op social media, als Facebook en Instagram. We kijken nu ook naar mogelijkheden op Snapchat. Met name op social media is het een kwestie van gewoon beginnen. Als je ziet dat het resultaat oplevert, vind je het vanzelf leuk om te doen.”

Online zichtbaar

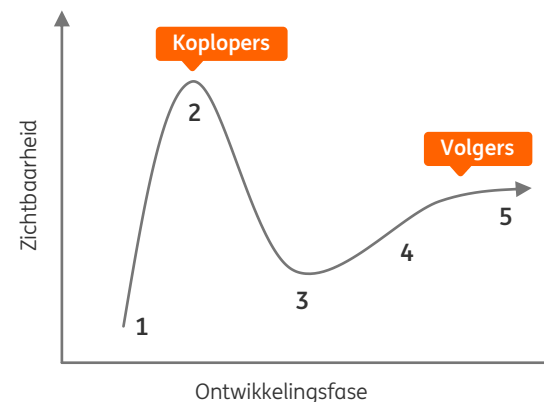
“Ook hebben we zeker in het begin veel geïnvesteerd in zoekmachineoptimalisatie (SEO), zodat we bovenaan kwamen te staan als een klant via Google op zoek was naar een bepaald merk dat wij verkochten. Dat is wel belangrijk als je net begint met een webshop. Je moet natuurlijk wel gevonden worden.”

Kleinbedrijf eerder volger dan koploper op het gebied van nieuwe ontwikkelingen

Kleinbedrijf eerder volger dan koploper

Om de technologische ontwikkelingen het hoofd te bieden is het belangrijk dat je als bedrijf snel op trends inspeelt of, nog beter, om trendsetter te zijn. De meeste ondernemers in het kleinbedrijf zien hun bedrijf echter eerder als volger op het gebied van technologische ontwikkelingen dan als koploper. Ongeveer één op de tien kleine ondernemers stelt dat zijn bedrijf koploper is, terwijl bijna tweederde aangeeft volger te zijn. Bij middelgrote ondernemers geeft daarentegen één op de vijf ondernemers aan koploper te zijn.

Ontwikkelingsfases van een nieuwe technologie



1. Een nieuwe technologie wordt ontwikkeld. Technologie bevindt zich in de testfase.
2. In de media verschijnen eerste succesvolle resultaten. Koplopers springen hier op in.
3. Eerdere hoog gespannen verwachtingen worden niet waargemaakt. De technologie moet eerst worden verbeterd.
4. Er komen tweede en derde generaties van de technologie. Meer bedrijven pikken de verbeterde technologie op.
5. De technologie wordt volwassen. Kinderziektes zijn er uit en de technologie is breed inzetbaar.

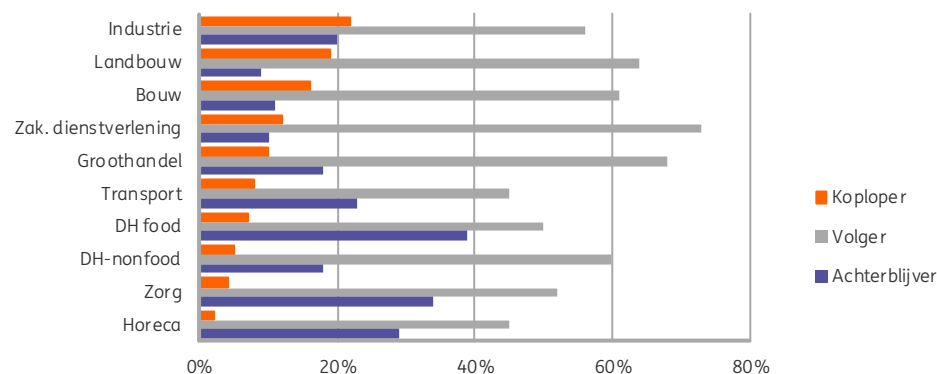
Bron: Garner Hype Cycles, bewerking ING Economisch Bureau

Landbouw en industrie meest innovatief

Dat meer middelgrote ondernemers zichzelf als koploper beschouwen dan kleine ondernemers hangt mede samen met de sector waarin ze actief zijn. Zo zijn veel kleine ondernemers actief in minder innovatieve sectoren als detailhandel, zorg en de horeca. Terwijl de middelgrote ondernemers vaker in innovatieve sectoren als de landbouw en industrie zitten. Eén op de vijf ondernemers in deze sectoren stelt dan ook koploper te zijn. Andere eigenschappen van koplopers zijn dat ze veelal internationaal actief zijn en het doorgaans grotere bedrijven betreft (meer dan 20 werknemers).

Meeste koplopers in de landbouw en industrie

Oordeel van ondernemers op het gebied van technologische innovatie in het bedrijf



Bron: ING Economisch Bureau

Investeren in kennis om inzicht in technologische ontwikkelingen te verwerven

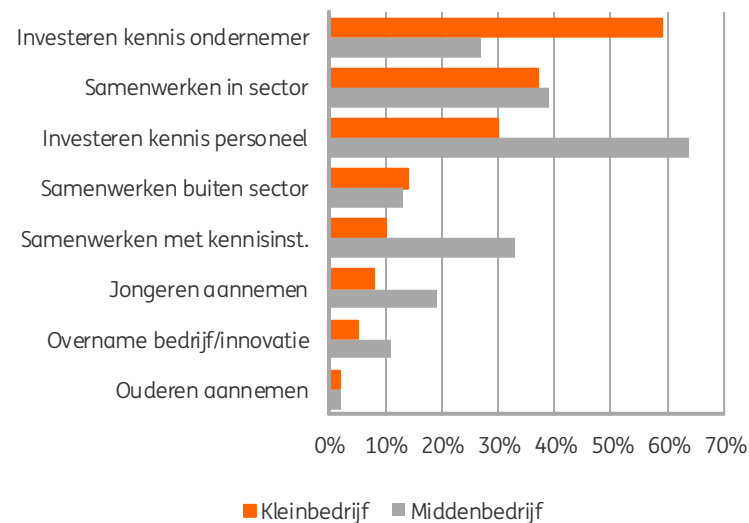
Investeren in kennis om inzicht te verkrijgen

Op de vraag hoe ondernemers zich op de hoogte stellen van alle nieuwe technologische ontwikkelingen wordt investeren in kennis het vaakst genoemd. Kleine ondernemers investeren met name in kennis van zichzelf, terwijl middelgrote bedrijven eerder in kennis van werknemers investeren. Naast opleidingen en cursussen vallen hieronder ook het bezoeken van seminars, bijeenkomsten, beurzen en congressen. Daarnaast zoeken ondernemers ook vaak op internet naar informatie. Om personeel te stimuleren met vernieuwingen te komen is het belangrijk dat medewerkers weten waar het bedrijf op strategisch niveau mee bezig is.

Samenwerking met andere partijen

Naast het verwerven van kennis wordt ook samenwerking met andere partijen binnen de sector vaak genoemd. Samenwerking buiten de sector is nog geen gemeengoed, maar zal gezien de toenemende branchevervaging in de toekomst steeds vaker voorkomen. Terwijl grotere bedrijven vaker innoveren door bedrijven met innovaties over te nemen, gebeurt dit in het mkb nog vrij weinig.

Investeren in kennis om inzicht te verwerven meerkeuzevraag, % ondernemers



Bron: ING Economisch Bureau

Ingenieursbureau wordt organisatieadviesbureau

Ron Spanjaard en Ronald Schavemaker zijn de oprichters van Intures, een organisatieadviesbureau dat zich richt op beheer en onderhoud binnen de vastgoed en de industrie. Voorheen stond het bedrijf bekend als Bouwburo en was het voornamelijk een ingenieursbureau. Met de veranderende activiteiten heeft het bedrijf ook een andere naam en een nieuwe look & feel gekregen. Er zijn 45 mensen werkzaam bij het bedrijf.



Minder budget voor onderhoud

“De transformatie is een gevolg geweest van de economische crisis”, stelt Ron Spanjaard. “Eind 2008 ging het slecht in de bouw. Dit trof ook de woningbouwverenigingen. Daarnaast liep de staalvraag terug, waardoor het met één van onze belangrijkste klanten, Tata Steel (het vroegere Hoogovens), ook slechter ging. Bij veel van deze bedrijven werd gekort op de budgetten, en dan met name op onderhoud, wat ons uiteindelijk ook raakte.”

Af van ‘uurtje factuurtje’

“We hebben daarom ons businessmodel gewijzigd door over te stappen naar totaalprojecten in plaats van deelprojecten. Hier kwam ook vanuit de markt meer vraag naar door dat bedrijven zich meer en meer richten op hun kernactiviteiten en zaken als onderhoud steeds vaker worden uitbesteed. Wij zijn daarin gesprongen. Hierdoor schuiven we ook meer van ‘uurtje factuurtje’ naar werken op projectbasis.”

Tijdelijke detachering was onze redding

“Als bedrijf zijn we heel flexibel en kunnen we snel inspringen op veranderingen in de markt. Dit komt mede door ons vrij jonge personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd bij ons is circa 35 jaar. De omslag was voor het personeel dan ook geen probleem. Er kwam weliswaar minder werk voor de tekenaars, maar die konden zich omscholen als ze dat wilden. Zo niet, dan gingen ze op zoek naar een baan buiten het bedrijf. De omslag is echter niet in een dag of week gerealiseerd. Zeker in 2010 zaten we in zwaar weer. Toen hebben we gelukkig een aantal mensen tijdelijk kunnen detacheren bij andere bedrijven. Dat is onze redding geweest.”

Onze markt verandert snel

“Ook voor de toekomst blijven we nieuwe ontwikkelingen nauwlettend volgen. Onze markt verandert snel. Er komen steeds weer nieuwe technieken die we in de gaten moeten houden, zoals computer vision, inspectiedrones en het gebruik van big data in de onderhoudswereld. Ook zijn we zelf bezig met het ontwikkelen van een lifecycle costing model. We signaleren dat er veel onderhoudssystemen en softwaremodellen in de markt te koop zijn, maar geen enkel systeem geeft het totale overzicht wat nodig is voor een complete lifecycle benadering. Dit model moet één van onze speerpunten worden.”

Samen innoveren

“Voor de ontwikkeling van het model werken we samen met twee andere bedrijven. We zijn via de Hogeschool Utrecht, waar één van onze medewerkers een opleiding volgde, met elkaar in contact gekomen. Het voordeel van samenwerken is dat je met elkaar kunt brainstormen, je aan elkaar kunt spiegelen en kennis kunt delen. Daarnaast zijn er ook financiële voordelen bij samenwerking. De ontwikkeling van het model vergt een investering van zo’n één miljoen euro. Dat kunnen wij als bedrijf alleen nooit opbrengen. Een voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is overigens wel dat je met gelijke partijen om de tafel zit, die bovendien dezelfde doelen nastreven.”

Flexibel, vernieuwend en klantgericht belangrijkste eigenschappen voor succes

Technologieën ook voor kleinbedrijf belangrijk

Doordat technologie steeds goedkoper wordt, is het ook voor kleinere ondernemers interessant. Desondanks schat een meerderheid van de kleine ondernemers de impact van nieuwe technologieën op hun bedrijf gemiddeld laag in. Ook kleine ondernemers ontkomen echter niet aan deze ontwikkelingen. In plaats van een bedreiging biedt dit juist kansen voor het kleinbedrijf.

Flexibel, vernieuwend en klantgericht

De grootte van een bedrijf is door de nieuwe technologieën niet langer van doorslaggevend belang. Dankzij bijvoorbeeld cloud computing maken kleine ondernemers steeds vaker van vrijwel dezelfde diensten gebruik als grote ondernemers zonder dat dit forse investeringen vergt. Het vermogen van een bedrijf om de technologische ontwikkelingen het hoofd te bieden zit hem tegenwoordig dan ook meer in de mate van innovativiteit, flexibiliteit en klantgerichtheid. Eigenschappen die de meeste kleine ondernemers niet vreemd zijn en waar ze hun voordeel mee kunnen doen.

Klant niet langer koning maar keizer

Kleinere bedrijven zijn per definitie flexibeler en wendbaarder dan grotere bedrijven. Hierdoor kan relatief snel worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Ook op het gebied van klantgericht werken is het kleinbedrijf in het voordeel. De klant weet tegenwoordig precies wat hij wil, wat het kost en waar het verkrijgbaar is. Om de klant voor je te winnen, en te behouden, wordt het voor bedrijven nog belangrijker om het klantbelang voorop te zetten. Voor het kleinbedrijf is dit altijd al het geval geweest. Doordat kleinere bedrijven doorgaans dicht bij de klant staan dan een (middel)groot bedrijf kan het hier het verschil maken met een persoonlijke benadering en sterke service. Social media en Big data helpen de ondernemer hierbij.

Meer innovatie door samenwerking

Op het gebied van vernieuwing kan zeker in het kleinbedrijf nog één en ander worden verbeterd. Nog te veel ondernemers hebben een afwachterende houding die vernieuwing in de weg staat. Andere belemmeringen voor innovatie zijn een gebrek aan tijd, kennis en financiële middelen. Een oplossing hiervoor kan gezocht worden in samenwerking met partijen als kennisinstellingen, andere bedrijven uit de sector, of juist met bedrijven uit andere sectoren. Zo kunnen de kosten voor de ontwikkeling van nieuwe producten worden gedeeld, evenals de kennis en het netwerk. Gezien de toenemende branchevervaging wordt bij voorkeur samengewerkt met bedrijven uit andere sectoren. Om de samenwerking te laten slagen is het wel belangrijk dat er sprake is van gelijke partijen, die naar een gezamenlijk doel toewerken.

Ondernemer is aan zet

Kortom, nieuwe technologieën, conjuncturele schommelingen en een veranderend consumentengedrag leiden enerzijds tot een grotere onzekerheid voor bedrijven, anderzijds biedt het juist ook kansen. Voor alle ondernemers is het van belang dat ze bovenop de ontwikkelingen zitten en daarnaar handelen. De tijden zijn voorbij dat je rustig langs de zijlijn afwacht om te zien wat er allemaal gebeurt. Daarmee zet je je zelf op achterstand. De ontwikkelingen gaan zo snel dat vernieuwing noodzakelijk is om de continuïteit van je bedrijf veilig te stellen.



“Change before you have to.”

Jack Welch, transformeerde General Electric van een bureaucratische kolos in een dynamische, flexibele organisatie.
Bron: wikipedia.nl

Veel opdrachten via social media



Arthur Turksma is medeoprichter van online communicatiebureau Tryptic. Door de economische crisis krompen de budgetten van de opdrachtgevers wat leidde tot het besef dat er iets moest veranderen. Door goed te luisteren naar de vraag in de markt, werkt triptic in plaats van projectmatige opdrachten nu voornamelijk op basis van een abonnementsmodel. Het bedrijf telt 24 medewerkers.

Krimpende budgetten

“Voor de crisis hielden we ons voornamelijk bezig met het inrichten van websites en het ontwikkelen van emailcampagnes. Tijdens de crisis hadden we niet direct last van een terugval omdat we veel voor overheden en de zorgsector werkten. Maar ook die moesten op den duur gaan bezuinigen. De budgetten voor online communicatie slonken drastisch.”

Op zoek naar nieuw businessmodel

“Daarnaast kwamen kleinere organisaties op de markt, die goedkoper en sneller konden werken. In geval van een beperkt budget, wordt toch sneller naar de prijs gekeken dan naar andere aspecten als veiligheid, kennis en service. Onze omzet kwam hierdoor onder druk te staan. We wisten dat we anders moesten zijn na de crisis. Daarom hebben we het roer omgegooid.”

Efficiënter werken dankzij intranet

“We zijn ons daarom meer gaan toeleggen op het verder door ontwikkelen van ons intranetsysteem. We hadden in het verleden een aantal intranetten succesvol in de markt gezet. Daar bleek vraag naar. Dankzij een goed intranet kunnen bedrijven, overheden en zorgcentra kennis delen en beter met elkaar communiceren, waardoor ze efficiënter gaan werken. Uiteindelijk levert dat geld op.”

Spreading van de inkomstenstroom

“In plaats van het uitvoeren van verschillende projecten zijn we deels overgegaan op het aanbieden van één product: Iris Intranet. In het verleden voerden we alleen projecten uit waarvoor we in één keer werden betaald, en dat was het dan. Zo’n website gaat wel een

aantal jaren mee. Nu zetten we een systeem in de markt, wat continu om onderhoud vraagt, zoals nieuwe updates bijvoorbeeld. Dit zorgt voor spreading van onze inkomstenstroom. Zowel in goede als in slechte tijden komt er geld binnen.”

Flexibiliteit is belangrijk

“We hebben bewezen dat we flexibel genoeg zijn om snel op veranderingen in de markt in te kunnen spelen. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. De afgelopen drie jaren waren voor ons hard buffelen. Het vergt ook behoorlijke investeringen. Toch moet je je visie voor ogen houden en daarvoor gaan en dat werkte goed voor ons.”

Omslag voor personeel minder ingrijpend

“Voor het personeel, we hadden destijds circa 15 werknemers, was de omslag niet heel ingrijpend. Mensen kwamen juist veel meer tot hun recht. Voor programmeurs is het bijvoorbeeld veel prettiger om aan één systeem te werken dan iedere keer aan een nieuw project. Ander mensen zijn daarentegen juist projectmatiger gaan werken.”

Opdrachten dankzij social media

“Tijdens de transformatie hebben we een fulltime medewerker aangenomen die zich gericht bezighoudt met marketing en communicatie, en dan met name op social media. Dat werpt zijn vruchten af. Door het schrijven van goede content, over onze systemen en het gebruik daarvan, voor onder meer Twitter, Facebook en LinkedIn weten bedrijven ons te vinden. Ook worden we door de blogs goed op Google gevonden. Daar vloeien vervolgens weer opdrachten uit of uitnodigingen om mee te doen met aanbestedingen.”

Adviezen van ondernemers voor ondernemers

- **Onderneem actie**

Blijf niet te lang hangen in je oude gewoontes. Als je ziet dat je omzet terugloopt, onderneem dan actie. Kijk naar andere mogelijkheden, andere businessmodellen. Wacht daar ook niet te lang mee.

- **Blijf kritisch op wat je doet**

Diversiteit zorgt voor continuïteit. Zorg dat je blijft vernieuwen.

- **Begin gewoon op social media**

Als je ziet dat het resultaat oplevert, ga je het vanzelf leuk vinden.

- **Stippel een nieuwe koers uit als het niet goed gaat**

Je moet er zeker goed over nadenken, maar ook weer niet te lang.

- **Vertrouw bij verandering zeker op je onderbuik gevoel**

daar ben je ten slotte ondernemer voor. Maar staaf je plan ook bij een aantal mensen die je vertrouwt.

- **Zet door, ook bij tegenslag**

Die heb je altijd, daar ontkom je niet aan. Zie het als leergeld.

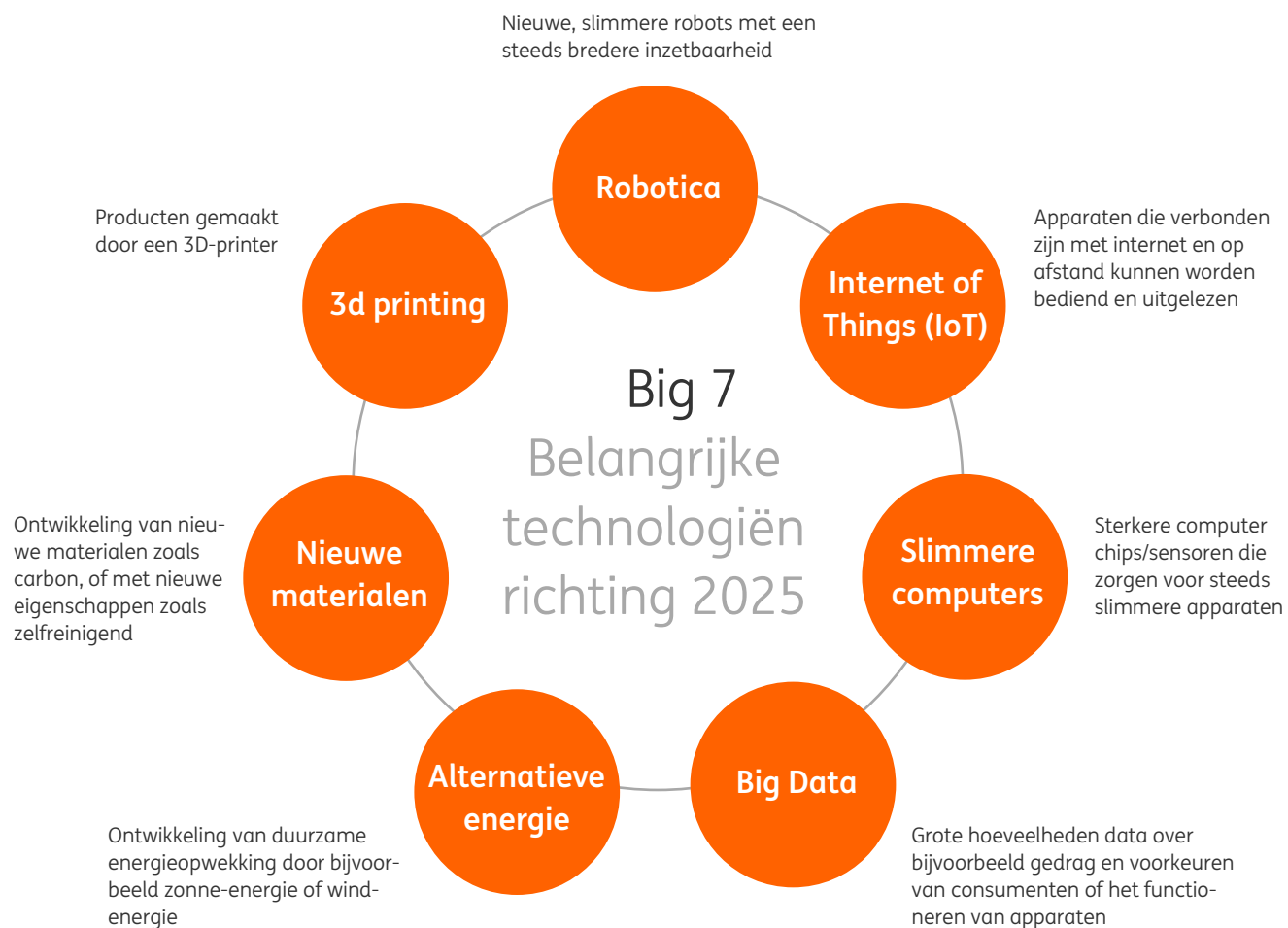
- **Het is moeilijk om te zien dat je moet veranderen**

Er zijn te veel ondernemers die te lang doorgaan met hetzelfde, terwijl het niet meer rendabel is. Hierdoor vervliegt het vermogen dat je in de loop der jaren hebt opgebouwd in rap tempo. Als je je businessmodel niet verandert sta je op den duur met je rug tegen de muur. Terwijl je met iets nieuws meer rendement uit je vermogen kan halen.

Bijlage: Zeven technologieën met impact

Zeven technologieën met impact richting 2025

Op basis van research en gesprekken met verschillende ondernemers heeft ING Economisch Bureau in 2015 zeven belangrijke technologieën geïdentificeerd die richting 2025 voor innovatie zorgen en het vermogen hebben de wereld te veranderen.



Bron: 'Hightech meets business', ING Economisch Bureau (juni 2015).

Meer weten?

Kijk op ing.nl/kennis en volg ons op [Twitter](#)

Of neem contact op met:

Katinka Jongkind

ING Economisch Bureau
06 - 836 49 876
katinka.jongkind@ing.nl

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De tekst is afgesloten op 15 maart 2016