

Tilburg University

Ondernemen in Midden Brabant

van den Toren, Jan Peter

Publication date:
2020

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van den Toren, J. P. (2020). *Ondernemen in Midden Brabant: Uitdagingen en Samenwerking*. Tilburg University.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ondernemen in Midden Brabant: uitdagingen en samenwerking

Ondernemers (en andere werkgevers) in Midden Brabant zijn dagelijks bezig met hun kansen en praktische uitdagingen. De Universiteit van Tilburg, Midpoint Brabant en de gemeente Tilburg proberen hen daarin waar nodig te ondersteunen. Er gebeurt al veel. Om nog beter de vragen van ondernemers in beeld te krijgen, hebben we in het voorjaar van 2019 een telefonische enquête uitgevoerd, waar 285 ondernemers aan deelgenomen hebben.

Midden Brabant als ecosysteem

Dit onderzoek kijkt naar ondernemers en de regio met de bril van *ecosystemen*. In ecosystemen is er veel oog voor de rol van productief ondernemerschap in de vorm van startups, scaleups en ondernemende werknemers. Zij brengen nieuwe ideeën in die bestaande bedrijven kunnen oppakken en zij zorgen voor oplossingen voor maatschappelijke vragen. Met name startups en scaleups kunnen zo worden gezien als uitdagers van bestaande bedrijven (*challengers*). De kwaliteit van ecosystemen wordt vaak in beeld gebracht door te kijken naar onderliggende elementen als nieuwe kennis, nieuw talent en netwerken om productieve groei te realiseren.¹ Als één element achterblijft kan het hele ecosysteem uit balans raken.

In dit onderzoek hebben we ondernemers gevraagd welke issues hen belemmeren in hun groei. Daarmee krijgen we in beeld van de kwaliteit van het ecosysteem – zoals in ieder geval ondernemers dat ervaren. In dit onderzoek hebben we speciaal oog voor de mate waarin ondernemers *samenwerken*. Als ondernemers elkaar tegenkomen, in één op één relaties of in netwerken, kunnen ze kennis delen, samen innoveren, samen de veranderingen die ze signaleren neerleggen bij het beroepsonderwijs en de universiteit en mogelijk ook samenwerken op het terrein van de mensen die ze nodig hebben. Dit werkt des te beter als mbo, hbo of universiteit zelf ook lid zijn van deze netwerken. Maar ook met je toeleverancier of klant kun je als ondernemer meer doen dan het gewone en samenwerken om elkaars product beter te maken en de gezamenlijke eindklant beter te bedienen.

Een gespreid palet aan bedrijven

Dat samenwerken tussen toeleverancier en afnemer wordt gemakkelijker als de grote bedrijven in de regio in dezelfde sector of keten actief zijn. Dan kunnen de MKB-bedrijven die toeleverancier zijn zich richten op deze specifieke technologieën en is het ook gemakkelijker om onderwijs en onderzoek aan te schakelen. Dit zien we bijvoorbeeld in Zuidoost Brabant, Twente en de Rijnmond. Daar bepalen de bedrijven die er ruim eeuwen geleden ontstonden nog steeds de kleur van de economie, en bieden daardoor ook prettige sturing. De regio Midden Brabant is interessant als ecosysteem omdat de grote bedrijven in uiteenlopende sectoren actief zijn en hun R&D-centra vaak elders hebben. Het is lastiger om de kleur van de bedrijvigheid te duiden.

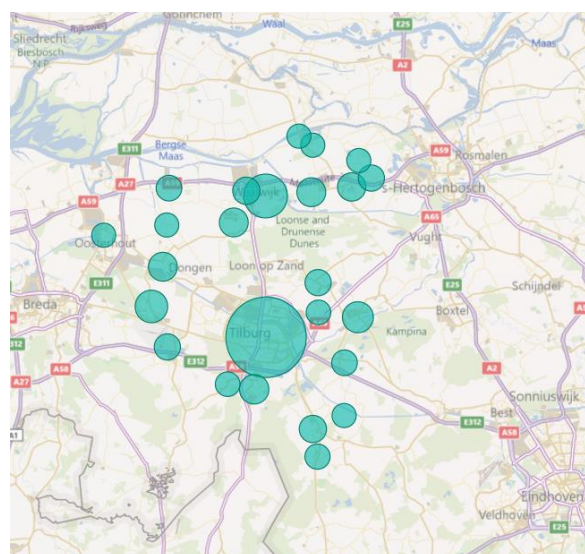
De regio Midden Brabant had ooit wel een heel specifieke kleur. De combinatie van bos en open veld hebben aan de wieg gestaan van schapen, wol en leer en maakten van de regio het centrum van de textiel- en leerindustrie. In 1950 was nog 54% van de Nederlandse textiel fabrieken in Tilburg gevestigd en er werkten er meer mensen dan in alle andere Tilburgse fabrieken bij elkaar. Van de textiel- en leerindustrie zijn nog enkele bedrijven over (zoals Havep, PDB, Innofa, Schijvens, Jos America, Desso, Ecco, Van Bommel en Stahl) die ieder voor zich sterk zijn in hun niches, soms onderdeel zijn geworden van buitenlandse concerns (Jos America is sinds 2014 onderdeel van het Duitse Ottobock en Desso sinds 2015 van het Franse Tarkett) of zelf actief zijn geworden in het buitenland (Innofa, Schijvens en Stahl). Ze domineren het straatbeeld niet meer – maar zijn nog wel onderdeel van het DNA. In 2019 werd de Dutch Circular Textile Valley opgericht, die werkt aan het

creëren van een circulaire textielketen, met Tilburg als één van de vier hubs is. In MakerSpace Brabant gaan bedrijven werken aan circulair-economische toepassingen voor de textielindustrie. De huidige top 10 van bedrijven met de meeste werknemers vormt een gespreid palet. Er is in de top 10 nog één industrieel bedrijf bij dat ooit in de regio is ontstaan (en nu in buitenlandse handen is): de in 1961 opgerichte Glasindustrie Dongen is sinds 2007 onderdeel van de Ierse Aradgh Group. Drie bedrijven zijn van buiten de regio gekomen maar hebben hier ooit een productieverhoging geopend omdat hier menskracht was. Nadat ze eenmaal zijn gekomen zijn ze ook gebleven: Ericsson (sinds 1907), Bosch (gekomen als Van Doorne Transmissies in 1972) en Fujifilm (1984). Er zitten drie logistieke bedrijven in de top 10: transportbedrijf Gebroeders Versteijnen Transport (nu GVT Logistics) is in 1957 in de regio ontstaan terwijl Syncreon (2008) en bol.com (2017) naar de regio zijn gekomen vanwege de ligging. Ook zijn er in de top 10 twee zakelijke dienstverleners te vinden die ooit in de regio zijn ontstaan als katholieke coöperatie: zorgverzekeraar Interpolis en accountantskantoor ABAB. En natuurlijk is er De Efteling. Dit zijn de tien grootste bedrijven. De allergrootste werkgevers zijn, net als elders, geen bedrijven maar zorginstellingen. Dit palet in Midden Brabant is vergelijkbaar met veel andere regio's. Ook voor de veel andere regio's geldt dat industriële bedrijven vaak of onderdeel zijn geworden van buitenlandse concerns of al gekomen zijn als vestiging van een buitenlands concern.²

Geen van deze bedrijven uit de top 10 heeft meer dan 2000 werknemers, wat betekent dat er veel werknemers in de regio werken bij het MKB. Grote en kleine bedrijven staan naast elkaar maar hebben elkaar ook nodig. Grote bedrijven hebben belang bij kleinere bedrijven als toeleverancier en bij startups om innovaties in te brengen. Kleinere bedrijven hebben belang bij grote bedrijven als afnemer en startups zien dat ze door samenwerking met een groot bedrijf hun vinding sneller op grote schaal naar de markt kunnen brengen. In een regio als Midden Brabant is het door het verspreide palet aan bedrijven van belang dat bedrijven elkaar en het onderwijs weten te vinden. Maar lukt dat ook? Met telefonisch onderzoek hebben we bedrijven gevraagd naar hun issues, samenwerking en wensen. Eigenlijk begint het al met goed nieuws: veel bedrijven vonden het de moeite waard om hun zorgen en vragen via de telefoon te delen. Dat helpt de universiteit, Midpoint Brabant en de gemeente Tilburg weer om daarop aan te sluiten.

Het onderzoek: 285 bedrijven in beeld

We hebben via twee routes bedrijven benaderd. We hebben a-select 679 bedrijven benaderd, waarbij we wel hebben gezorgd voor voldoende grote bedrijven en bedrijven uit industrie en logistiek die voor Midpoint Brabant belangrijk zijn.³ Daarvan hebben we uiteindelijk met 165 (23%) de hele vragenlijst door kunnen lopen. Daarnaast hebben we in het bijzonder 311 startups (en vooral snelgroeiende startups) en innovatieve bedrijven benaderd, en daarvan hebben we met 120 (39%) een compleet interview kunnen houden.⁴ De locatie van de 285 deelnemers is aangegeven op de kaart. Deze selectie is daarmee geen representatieve steekproef van alle bedrijven (want innovatieve bedrijven en snelgroeiende startups zijn oververtegenwoordigd).



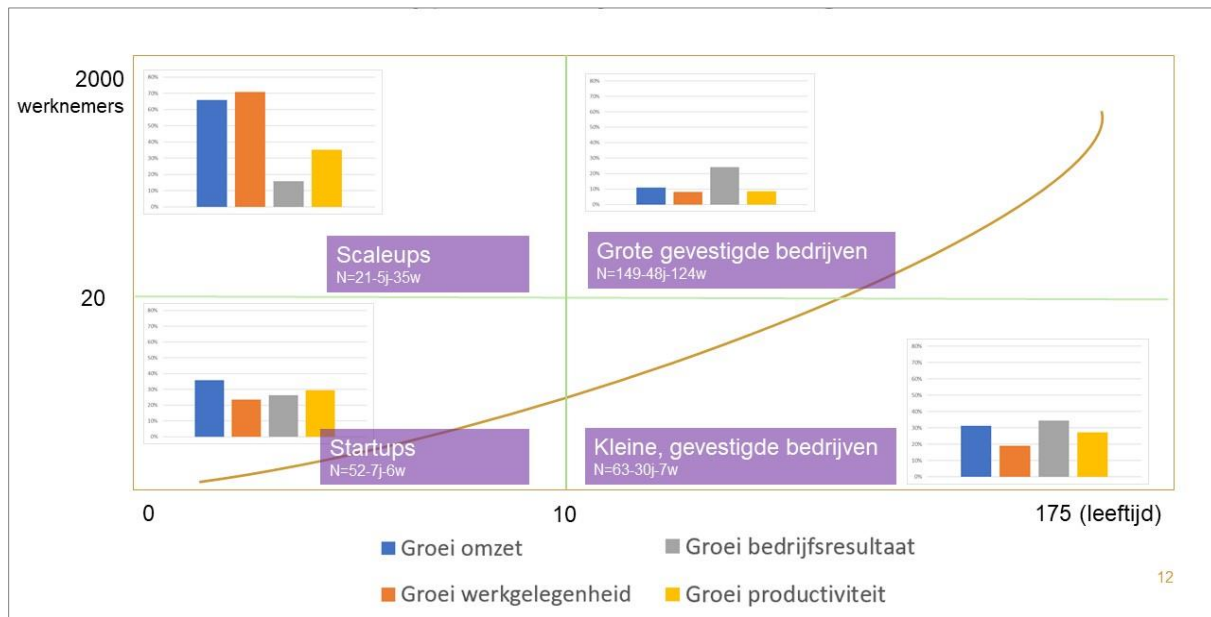
Deze bedrijven zijn verdeeld over alle sectoren, maar door hun oververtegenwoordiging zijn 169 bedrijven toe te rekenen aan speerpuntsectoren 'smart industry' (116) en logistiek (53). Smart

industrie is niet alleen een verzamelnaam voor bedrijven uit de klassieke maakbedrijven en bouwinstallatie enerzijds en de IT-sector anderzijds. De term geeft ook aan dat de industrie steeds meer digitaliseert door allerlei nieuwe samenwerkingen in de keten. Dit blijkt ook uit een vergelijking tussen de oudste en de jongste bedrijven in de steekproef. Van de 20 oudste bedrijven (opgericht tussen 1844 en 1920) komen er 6 uit de industrie (waaronder één uit de textielindustrie) en 4 uit de bouw of bouwinstallatie. Van de 20 jongste bedrijven (maximaal 5 jaar oud) is er nog één een industrieel bedrijf dat complete systemen levert aan zijn klanten, en één bouwinstallatiebedrijf. Wel zijn er 5 bedrijven die B2B dienstverlening leveren aan industriële bedrijven, zoals productontwikkeling, ontwerp, IoT software of verpakken. Ook zijn er bij de jongste 20 bedrijven twee uit de creatieve sector. Deze vergelijking maakt de verandering die de industrie doormaakt zichtbaar: onder de 20 oudste en 20 jongste bedrijven zijn er steeds 6 van de 20 actief in de industrie maar de laatste jaren is dat vooral zichtbaar in design en IT door bedrijven die in een klassieke sectorindeling buiten de definitie van industrie zouden vallen.

Vier typen bedrijven

Juist door de niet-representatieve selectie van bedrijven krijgen we inzicht in de verschillen tussen typen bedrijven in de regio. We weten van alle bedrijven hoe oud en hoe groot ze zijn. Er zijn 20 ondernemers in de selectie die nog géén vijf jaar oud zijn en aan de andere kant zijn er zestien die ouder zijn dan 100 jaar, de oudste zelfs 175 jaar. De omvang varieert van nul tot 2000 werknemers. Deze variatie maakt dat we de bedrijven uiteindelijk in vier groepen hebben kunnen indelen: bedrijven jonger en ouder dan 10 jaar en bedrijven kleiner en groter dan 20 werknemers. Jonge bedrijven noemen we startups of, als ze binnen 10 jaar al meer dan 20 werknemers hebben bereikt, scaleups. Daarna spreken we over kleine (<20 werknemers) en grote (>20 werknemers) gevestigde bedrijven.

Deze vier groepen verschillen in de prestaties die ze rapporteren. Jonge bedrijven melden de grootste omzet- en banengroei. Dat is logisch: het is gemakkelijker te groeien van 2 naar 4 werknemers dan van 50 naar 100 werknemers en voor een deel zijn de deelnemers aan het onderzoek ook geselecteerd op hun groeitempo. Interessanter zijn ook de verschillen in innovatie en in productiviteits- en winstontwikkeling tussen de typen bedrijven. We weten namelijk welk deel van de omzet de bedrijven ontleen aan eigen innovaties of aan ingekochte innovaties. Jonge bedrijven zeggen gemiddeld 27% van hun omzet te ontleen aan eigen innovaties (en nog geen 5% aan ingekochte innovaties). Bij oudere bedrijven ligt het aandeel lager en gaat het relatief vaker om ingekochte innovaties.

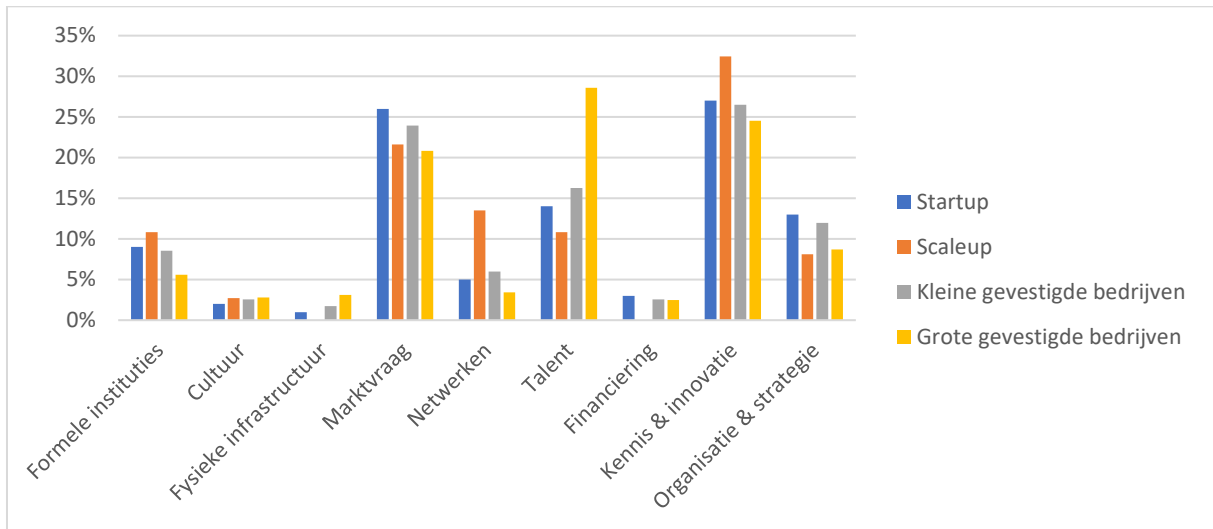


Figuur 1 Vier typen bedrijven en hun resultaten over 2 jaar

Innovatie heeft invloed op resultaat – maar op het eerste gezicht niet onverdeeld positief. Innovatie hangt wel positief samen met productiviteitsgroei. De grootste productiviteitsgroei rapporteren de scaleups, gevolgd door startups en direct daarna de bestaande kleine bedrijven. Scaleups hebben tegelijkertijd de laagste winstgroei en de grotere gevestigde bedrijven juist de hoogste. Innovatie levert en test de ideeën die grote bedrijven nodig hebben, maar is een risico voor de bedrijven die het doen.

Uitdagingen voor groei

Deze verschillen naar grootte en leeftijd zijn ook te herkennen in de issues die bij de bedrijven op de agenda staan. Aan alle bedrijven hebben we gevraagd: wat zijn op dit moment de belangrijkste uitdagingen voor groei van uw onderneming? Ze konden er maximaal drie noemen. Deze uitdagingen hebben wij weer ingedeeld in negen groepen.⁵ De meest gehoorde belemmeringen zijn te scharen onder kennis & innovatie: (bedrijven willen innoveren maar hebben nieuwe technologieën en nieuwe expertise nodig). Toegang tot nieuwe kennis vormt voor vrijwel alle typen bedrijven de meest genoemde belemmering voor groei, gevolgd door marktvraag (dus het vinden van nieuwe klanten) en talent, het vinden van personeel. Gevestigde bedrijven wijken hier iets van af: zij ervaren hun grootste belemmering juist in het aantrekken van personeel. En snelgroeende bedrijven onderscheiden zich ook op één punt: het vinden van de juiste netwerken staat bij hen op nummer 3 als belemmering. Sowieso zijn deze scaleups een interessante groep: zij hebben de ambitie en de potentie om door te groeien en misschien wel één van de toekomstige grote bedrijven in de regio te zijn. Hun groei gaat gepaard met groeipijnen: zij noemen méér belemmeringen voor groei (2,5 tegenover ruim 2 bij de andere bedrijven). Hier ligt al zichtbaar een aanknopingspunt voor universiteit en beroepsonderwijs en voor Midpoint Brabant (als netwerkorganisatie) en de gemeente: zij kunnen een rol spelen in het bieden van kennis en netwerken.

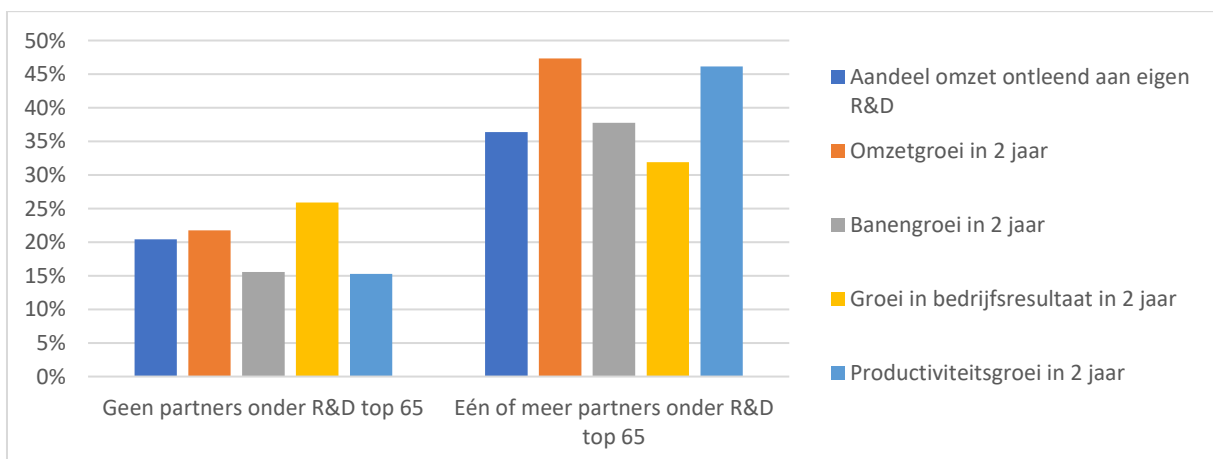


Figuur 2 Belemmeringen voor groei

Samenwerken leidt tot snellere groei

In het onderzoek hebben we in het bijzonder gekeken naar de netwerken van bedrijven. We hebben alle bedrijven gevraagd naar hun samenwerkingspartners. Dat zijn in ieder geval de afnemers en toeleveranciers met wie ze spreken over afstemming van activiteiten. Daarnaast hebben we gevraagd naar overige samenwerkingspartners zoals onderwijs- of ondernemersorganisatie. Van alle 285 bedrijven zeggen er 12 dat ze geen enkele samenwerkingspartner hebben. Samenwerken gebeurt vaker met klanten dan met leveranciers en dat weer vaker dan met derden. We weten ook met welke bedrijven onze respondenten samenwerken en waar zij gevestigd zijn.

Als eerste hebben we gekeken naar relaties met de R&D voorhoede in Nederland. Door cijfers van de EU en van het Technisch Weekblad weten we wat de 65 bedrijven zijn die in Nederland het meest uitgeven aan R&D. Met bekende namen als ASML, Philips, KPN, DSM en NXP in de top 5. Deze bedrijven moeten investeren in R&D omdat ze anders hun koppositie verliezen. Als één van deze 65 bedrijven een nabije klant of R&D-partner van je is, sta je daardoor gemakkelijker in verbinding met de laatste kennis. Géén van deze 65 bedrijven is zelf gevestigd in Midden Brabant, van de 285 bedrijven in onze steekproef hebben er 25 één van deze 65 bedrijven onder hun nabije relaties. We kunnen het niet vergelijken met andere regio's, maar het lijkt alsof hier nog wel wat te winnen is voor bedrijven in de regio, ook omdat bedrijven die in verbinding staan met deze innovatie-koplopers meer innovatie én meer groei op alle fronten melden.



Figuur 3 Samenwerking met R&D top 65 en resultaten

Overigens ben je in je regio niet alleen afhankelijk van binnenlandse koplopers. We hebben bedrijven ook gevraagd wáár hun partners zitten, en dan blijkt dat deze 285 bedrijven, voor zover ze daarover wat willen en kunnen zeggen, 395 partners hebben in de eigen regio, 554 elders in Nederland en 79 in het buitenland (dus respectievelijk 38, 54 en 8% van alle 1028 partners). Dit sluit aan bij wat ook wel wordt aangeduid als *global pipelines & local buzz*: het werkt het gemakkelijkste samen met partners in de regio, maar het is wel handig als er in dat lokale netwerk verbindingen zijn met de rest van Nederland en de wereld.

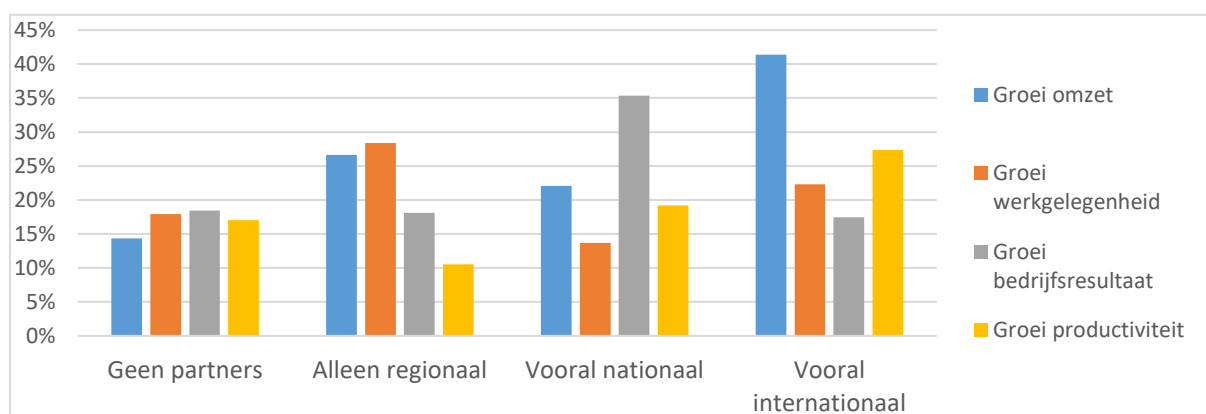
Jonge bedrijven kijken verder

Er blijken dan opvallende verschillen naar leeftijd en grootte. Grotere bedrijven en instellingen zijn van nature gericht op efficiëntie en schaalvoordelen. Ze halen hun partners vaker uit de buurt. Kleinere bedrijven en zeker startups lijken een gevarieerder patroon aan partners te hebben. Ze vinden hun toeleveranciers en klanten vaker buiten de regio of zelfs in het buitenland, terwijl de alleroudste leeftijdscategorie (50+) juist het meest lokaal is georiënteerd. Voor een deel zal dit te maken hebben met de nieuwsgierigheid van jonge bedrijven: ze kunnen en moeten meer experimenteren. Ze kunnen door hun verspreide samenwerkingspartners ideeën van buiten naar de regio halen – en zo voor de influx van innovatie zorgen. Maar door hun leeftijd en omvang zijn ze in hun eentje ook minder gemakkelijk in staat een netwerk in de regio op te bouwen – waar ze wel behoefte aan hebben.

We hebben niet alleen gevraagd naar de toeleveranciers en klanten waarmee de bedrijven samenwerken. We waren ook geïnteresseerd in de samenwerking met onderwijs, overheden en ondernemersorganisaties. De helft van de respondenten heeft aangegeven met wie ze samenwerken, en ze konden maximaal vier partners noemen. In totaal noemen ze 239 unieke partners. De meeste worden maar door één respondent genoemd, maar als ze vaker worden genoemd zijn dat een hogeschool (18 maal, Avans of Fontys), een universiteit (18 maal, waar onder 6 maal de Universiteit van Tilburg), een gemeente (10 keer) en een ROC (8 keer).

We hebben ook gevraagd naar de interactie tussen gevestigde bedrijven en de heel jonge bedrijven (jonger dan 5 jaar). Dan blijken er al veel contacten te zijn. Oudere bedrijven hebben in een periode van 6 maanden meestal samengewerkt met 2 of 3 jonge bedrijven. Jonge bedrijven ontkomen niet aan samenwerking met grote bedrijven en hebben gemiddeld zelfs iets meer dan 3 gevestigde bedrijven als samenwerkingspartner. Maar zoals we later zullen zien: de behoefte aan samenwerking is groter.

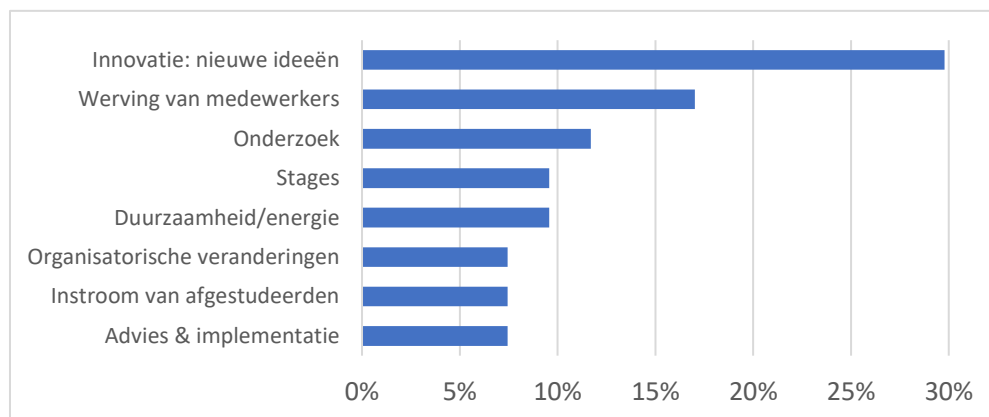
Bedrijven met meer contacten melden ook betere resultaten. Regionale partners beïnvloeden vooral het tempo van *banengroei*, internationale partners leiden juist tot snellere *omzetgroei*. Dit is begrijpelijk: voor een echte omzetsprong moeten bedrijven de grens over.



Figuur 4 Relatie tussen partners en resultaten over 2 jaar

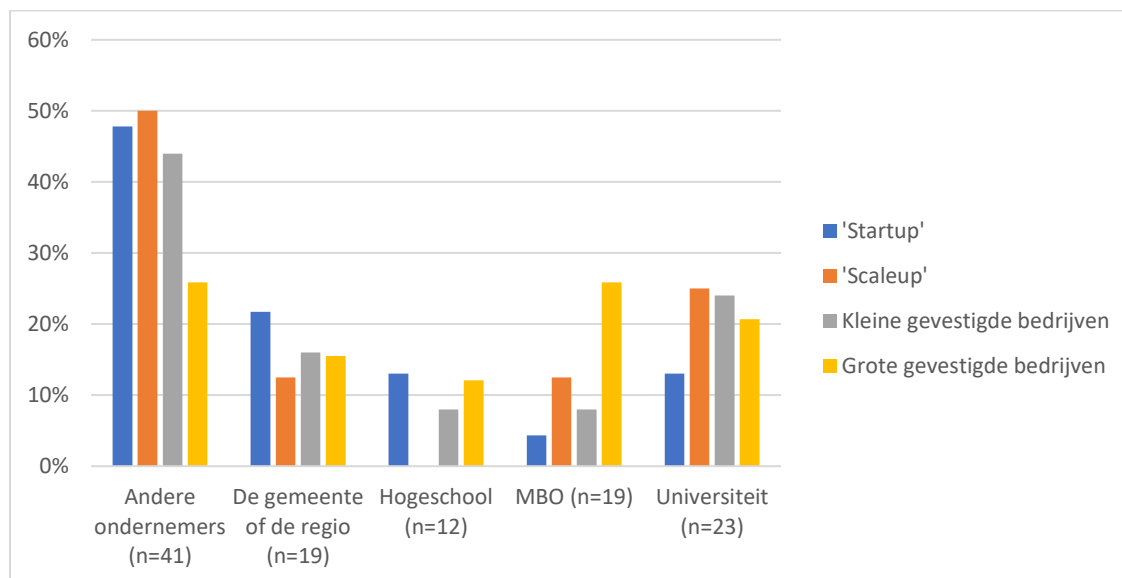
Behoefte aan samenwerking: kennis, markt en mensen

Ondernemers geven ook aan dat ze méér willen samenwerken. Tweederde van de respondenten geeft aan dat ze meer willen samenwerken dan nu, weet ook met wie en waarover. Ze willen vooral samenwerken rond innovatie (en onderzoek) en zoeken samenwerking met het oog op nieuwe medewerkers en stagiaires.



Figuur 5 Terreinen waarop bedrijven willen samenwerken

Bedrijven zoeken vooral contact met andere ondernemers, gevolgd door de universiteit, het mbo, de gemeente of regio en tenslotte de hogeschool. Het aantal bedrijven dat samenwerking zoekt met één van deze partijen, is dus groter dan het aantal bedrijven dat hen al heeft weten te vinden. Jongere bedrijven zijn nog relatief sterk op zoek naar samenwerking met andere ondernemers, oudere bedrijven juist relatief bovengemiddeld met universiteit en mbo.



Figuur 6 'Met wie werkt u nog niet samen maar zou u dat wel willen met het oog op uw uitdagingen?'

Maar waarin willen ondernemers innoveren? We hebben relatief veel ondernemers uit de brede industrie in onze steekproef (116) en aan hen hebben we gevraagd welke innovaties ze willen gaan oppakken. Van de 116 bedrijven gaven 27 aan geen innovatie in de planning te hebben of dat niet te weten, de andere 89 vroegen we er één te noemen, en deze zijn vrijwel alle in te delen in drie typen: nieuwe vragen uit de markt oppakken, nieuwe producten ontwikkelen en (de grootste categorie)

veranderingen in de manier waarop geproduceerd wordt (zie figuur 7). Digitalisering en robotisering springen er dan uit. Dat geldt eigenlijk niet alleen voor industriële bedrijven. Aan alle bedrijven hebben we gevraagd hoe ver ze zich achten als het gaat om de rol van (big) data en dan zegt 40% niets of nog weinig met data te doen, 34% zegt data te gebruiken om bedrijfsprocessen te optimaliseren en slechts 26% zegt duidelijk datagedreven te werken.⁶ Hier lijkt nog veel te winnen. Voor een deel door bedrijven afzonderlijk te ondersteunen om de volgende stap in 'datamaturiteit' te zetten, voor een deel door bedrijven in contact te brengen met passende samenwerkingspartners. Juist de jonge en vooral snelgroeiende bedrijven werken opvallend vaker datagedreven en hebben daardoor wat te bieden.

Nieuwe vragen uit de markt		25
	Gezondheidszorg	4
	Duurzaamheid	19
	Circulariteit	1
	Sociaal	1
Nieuwe producten		8
	Domotica	1
	Duurzame producten	1
	Productinnovaties	6
Veranderingen in (productie) processen		63
	Digitalisering	19
	Robotisering/automatisering	19
	Data	5
	Nieuwe technieken	12
	Kwaliteit	6
	Personeelsbeleid	2

Figuur 7 Innovatie waarmee bedrijven in de smart industry aangeven aan de slag te gaan

Deze ondersteuning en samenwerking gebeurt nu al in innovatie-hubs in de regio zoals Campione en Dali (beide ook een erkend fieldlab) en Gate2. Van de respondenten in de industrie weet eentiende van een fieldlab of ander project en daarvan is weer de helft deelnemer. Meer dan de helft van de niet-deelnemers heeft echter wel belangstelling deel te nemen.

Conclusie: samenwerking organiseren

Midden-Brabant is een regio met een gevarieerd palet aan bedrijven, waaronder relatief veel MKB. De grote bedrijven opereren in verschillende sectoren en bieden daardoor niet automatisch richting aan andere bedrijven in de regio. Samenwerking komt daardoor minder gemakkelijk tot stand. Bedrijven melden al veel partners – maar de behoefte aan nieuwe partners is nog groter. Samenwerking is een zichzelf versterkend effect: door samenwerking wordt het gezamenlijke netwerk groter, tot ver buiten de regio. *Local buzz* geeft meer ondernemers uit de regio toegang tot *global pipelines*. Jonge bedrijven zijn alert op nieuwe innovaties en hebben daarom nu al vaak partners tot ver buiten de regio. Ze kunnen die kennis bieden aan anderen, en hebben net als andere bedrijven zelf weer behoefte aan nieuwe klanten en expertise om hun productieprocessen te digitaliseren en nieuwe vragen rond duurzaamheid op te pakken.

In het voorjaar van 2019 is door TiSEM een onderzoek uitgevoerd onder 285 ondernemers in de regio Midden Brabant. Daaruit bleek dat *regionale* samenwerking gepaard gaat met snellere groei in omzet en banen en samenwerking met partners *buiten de regio* met snellere groei in productiviteit en bedrijfsresultaat. Veel ondernemers gaven ook aan behoefte te hebben aan méér samenwerking: met andere ondernemers, met de universiteit maar bijvoorbeeld ook met de gemeente, om zo meer toegang te krijgen tot innovatie, nieuwe medewerkers en onderzoek.

De bedrijven in de regio zijn wellicht beperkt aangesloten bij de grote R&D-concentraties in

Nederland, de regio heeft zelf wel een aantal fieldlabs of vergelijkbare plekken waar bedrijven en onderzoekers elkaar kunnen vinden. Ze zijn echter nog bescheiden bekend bij de respondenten, maar ondernemers geven aan er wel meer van te willen weten.

De meeste ondernemers geven aan dat ze meer willen samenwerken dan nu, ze hebben uitdagingen, maar weten kennelijk onvoldoende hoe ze in contact kunnen komen met passende partners. En weten vast ook niet hoe hun eigen expertise en netwerk relevant te maken is voor anderen. In een regio met een gespreid economisch palet is dat begrijpelijk - maar de regio is ook weer voldoende compact en ondernemers zijn voldoende vindbaar om hen bij elkaar te kunnen brengen, en vervolgens bij de R&D voorhoede in Nederland. Dit onderzoek laat zien dat er veel meer belangstelling is om samen te werken dan nu wordt opgepakt. Nieuwe initiatieven kunnen meer dan nu ondernemers gericht aan elkaar verbinden en brengen bij kennispartners als universiteit, hbo en mbo. In ieder geval blijkt dat samenwerken loont.

Jan Peter van den Toren & Daan Bouwman (Tilburg University). Van den Toren is professor of practice aan de Universiteit Tilburg (TiSEM) en managing partner van Birch. Bouwman heeft als student-assistent de analyses uitgevoerd. Het telefonisch survey is uitgevoerd door onderzoeksbureau Conclusr. Dit onderzoek is mogelijk geworden door steun van Tilburg University Fund, Midpoint Brabant en de Gemeente Tilburg.

Noten

¹ Zie Erik Stam, Ecosystemen voor ambitieus ondernemerschap. *ESB* (46985) 20 november 2014.

² Een voorbeeld is Twente. Van de top 10 zijn daar zelfs 7 bedrijven actief in de industrie. Die zijn alle daar opgericht maar inmiddels zijn 5 van hen in buitenlandse handen. Een bekende uitzondering op de regel is Zuidoost Brabant, dat in de top 10, vergelijkbaar met Midden Brabant, 5 industriële bedrijven heeft, maar van deze 5 ligt bij 3 het hoofdkantoor ook in Nederland en zijn alle 5 ook te vinden in de bovenste regionen van de R&D-top 65 (zie pagina 5). Zie Jan Peter van den Toren & Herman Blom, Regionale dynamiek en beroepsonderwijs, in Marc Coenders, Janneke Metselaar & Johan Thijssen, *Vital Regions*. Eburon, Delft 2018.

³ Enkele respondenten zijn formeel geen bedrijf maar een instelling voor onderwijs (2 respondenten), zorg (6) of cultuur, sport en recreatie (4). In het vervolg zullen we de respondenten om praktische redenen alle aanduiden als 'bedrijven' of 'werkgevers'.

⁴ De sample is samengesteld uit enerzijds bedrijven in algemene bestanden als Kamer van Koophandel en de bestanden waar onderzoeksbureau Conclusr, dat het telefonisch onderzoek uitvoerde, over beschikt. Daarbinnen is nog eens gezorgd dat er in ieder geval voldoende bedrijven uit smart industry en logistiek in de steekproef zitten, en voldoende grote bedrijven. Daarnaast zijn drie specifieke groepen bedrijven benaderd: (1) bedrijven uit de regio die hebben deelgenomen aan innovatieprojecten (via het NETWORKS FOR KNOWLEDGE bestand van Birch, dat weer gebaseerd is op onder meer RVO en SIA data), (2) startups in de regio zichtbaar op de site van Startup Delta en (3) bedrijven genoemd in het rapport *Economische verkenning regio Hart van Brabant 2018* (Henry de Vaan/Fanion, september 2018) van Midpoint Brabant.

⁵ Deze indeling is grotendeels ontleend aan de 6 systeemelementen en de 4 randvoorwaarden die in 2014 door Erik Stam (2014) zijn geïntroduceerd in zijn model voor entrepreneurial ecosystemen. Dit model is inmiddels toegepast om de kwaliteit van ecosystemen op regionaal niveau in beeld te brengen op basis van objectieve data. In ons onderzoek hebben we ondernemers zelf gevraagd naar hun belemmeringen. Uit eigen beweging noemen ondernemers dan vrijwel alle elementen uit het model van Stam, behalve leiderschap en intermediairs (waarbij het gaat over de rol van Kamer van Koophandel, ondernemersorganisaties, netwerkorganisaties maar ook accountants en bedrijfsadviseurs). Omdat veel antwoorden gingen over organisatie&strategie hebben we die als aparte categorie opgenomen.

⁶ Datagedreven wil zeggen op 4 of 5 op de schaal van datamaturiteit zoals ontwikkeld door JADS en BOM (zie *Marktanalyse Dataficatie Brabant*, 2018). We hebben respondenten gevraagd hoe ze zichzelf plaatsen op deze schaal aan de hand van de definities van JADS/BOM:

1. Basaal: Data spelen geen significante rol voor ons bedrijf
2. Controle: Wij zijn ons bewust van de waarde van data, maar we doen hier relatief weinig mee
3. Standaard: We gebruiken data om onze bedrijfsprocessen te optimaliseren
4. Optimaal: We werken data-gedreven en we hebben een duidelijke data-strategie: data is voor ons een succesfactor
5. Innovatief: Alles binnen ons bedrijf is data-gedreven: innovatie, ons verdienmodel, onze strategie en onze bedrijfscultuur