

Tweedeling binnen Nederlands bedrijf neemt toe: gezond groeien en strategische vernieuwing als antwoord



Januari 2017

Het ondernemersklimaat is verbeterd in Nederland. De economische uitgangspositie schetst een gunstig beeld...

Het afgelopen jaar is het economisch klimaat in Nederland verbeterd. Na een periode van stagnatie is de toegevoegde waarde van Nederlandse MKB-bedrijven toegenomen tot ongeveer 200 miljard euro¹. Bedrijven hebben zich langzaam ontworsteld van de overlevingsmodus van de afgelopen jaren. Een toenemend ondernemersvertrouwen heeft geleid tot hogere investeringen, meer openstaande vacatures en een toename in de werkgelegenheid binnen MKB bedrijven². Het vizier van veel ondernemers is meer toekomstgericht en het realiseren van groei staat hoger op de agenda.

Nederlandse MKB bedrijven lijken daarmee te profiteren van de macro-economische omstandigheden en de concurrentiekracht van Nederland. Landelijke en regionale initiatieven om ondernemerschap en groei te versterken hebben zich vertaald in een top-5 positie van Nederland in de wereld en als meest concurrerende economie van Europa³. De continuering van Startup Delta en de verdere samenwerking tussen regionale hubs van ondernemersschapscentra hebben het ondernemende ecosysteem in Nederland verder versterkt. Met name op het gebied van bedrijven opstarten, het aantrekken van personeel en de samenwerking tussen kleine en grote bedrijven zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet. De resultaten en de condities voor ondernemers zijn in Nederland dan ook sneller toegenomen dan in andere Europese landen⁴. Beleidsmaatregelen voor een verdere versterking van het Nederlandse ecosysteem voor ondernemerschap kunnen geëffectueerd worden door betere inzichten in de dynamiek van MKB bedrijven en de uitdagingen waarvoor zij veelal staan bij het realiseren van nieuwe groeikansen⁵.

Ondernemerschap is ook steeds meer onderdeel geworden van een scala aan onderwijsprogramma's binnen educatieve instellingen en privaat-publieke samenwerkingsverbanden. Dit heeft ertoe geleid dat het starten van een eigen bedrijf als een wenselijke carrièremogelijkheid wordt gezien; zeker in vergelijking tot een aantal jaren geleden⁶. Internationale onderzoeken laten zien dat bijna 40% van de studenten aan universitaire onderwijsinstellingen binnen 5 jaar na afronding van de studie een bedrijf wilt starten⁷. Bijna 9% van de studenten heeft reeds een eigen bedrijf tijdens de studie. Nederland scoort dus relatief goed als het gaat om de manier waarop ondernemerschap is geïntegreerd binnen het curriculum van onderwijsinstellingen. Daarnaast zijn er verschillende programma's ontwikkeld voor bestaande MKB ondernemingen alsmede snelgroeiende bedrijven om nieuwe groeimogelijkheden te ontplooiën door coaching- en mentorbijeenkomsten. Voorbeelden daarvan zijn NLgroei en Scale-up Nation.

1 Staat van het MKB: jaarbericht 2016; 2016 SBA Fact Sheet

2 Staat van het MKB: jaarbericht 2015

3 World Economic Forum; Global Competitiveness Report, 2016

4 2016 SBA Fact Sheet Nederland

5 www.staatvanhetmkb.nl

6 2016 SBA Fact Sheet Nederland

7 Student Entrepreneurship Report, 2016; www.guesssurvey.org

...opmerkelijk is een verder gaande tweedeling in Nederland. Er zijn voor het eerst meer snelgroeiende bedrijven, maar ook een steeds groter wordende groep aan MKB ondernemingen die nauwelijks groeit of zelfs krimpt.

Ondanks de koppositie van Nederland als meest concurrerende economie van Europa en de verbeterde macro-economische omstandigheden, is duidelijk zichtbaar dat een grote groep van MKB bedrijven daar niet van profiteert. De kloof tussen snelgroeiende en stabiele/krimpene MKB bedrijven is in Nederland dan ook groter geworden. Gedurende de afgelopen 6 jaar is de groep van stabiele en krimpene MKB bedrijven (groei van minder dan 10% per jaar) toegenomen tot bijna 78.1%. Het aandeel snelgroeiende MKB bedrijven (groei van meer dan 20% per jaar) is daarentegen – na jaren van daling – in 2015 toegenomen. Het relatieve aandeel snelgroeiende bedrijven in Nederland is gestegen van 5.4% naar 5.6%⁸. Het aantal snelgroeiende bedrijven lijkt daarmee te stabiliseren in Nederland.

Verontrustend is de constatering dat een grote groep MKB ondernemingen onvoldoende is meebewogen met de grote veranderingen in de wereld om hen heen. Een crisis mag dan uiteindelijk overgaan, maar daarmee komt de tijd van voor de crisis niet terug. Er is een grote groep stabiele en krimpene MKB bedrijven die moeite hebben de 'turn-around' te maken en de veranderingen door te voeren om ook van de aantrekkende economie te profiteren. Voor hen is meer wendbaarheid en weerbaarheid zeer wenselijk.

Figuur 1

	2008	2011	2014	2015
Snelgroeiende bedrijven	10,6%	6,9%	5,4%	5,6%
Groeiende bedrijven	32,7%	32,1%	25,5%	16,3%
Stabiele en Krimpene bedrijven	56,7%	60,0%	69,1%	78,1%

Tabel: Aandeel snelgroeiende, groeiende en stabiele/krimpene bedrijven in Nederland

Nederland kent relatief veel MKB ondernemingen, maar scoort op het gebied van groei in waarde toevoeging onder het Europese gemiddelde. De gemiddelde stijging van de waarde toevoeging van MKB ondernemingen binnen de Europese Unie is 5.7% in het afgelopen jaar terwijl dat in Nederland 4.5% is. Hetzelfde geldt voor de groei in werkgelegenheid binnen Nederlandse MKB bedrijven die met 1.0% achterblijft bij het Europese gemiddelde van 1.5%⁹.

⁸ Erasmus Centre for Entrepreneurship, ScaleUp Dashboard, 2016

⁹ Annual report on European SMEs 2015-2016, Europese Commissie

Een groeiend MKB is cruciaal voor de werkgelegenheid en banengroei in Nederland...

MKB bedrijven zijn verantwoordelijk voor 62% van de toegevoegde waarde in het Nederlandse bedrijfsleven en dragen zorg voor de werkgelegenheid aan 71% van de werknemers¹⁰.

Nederlandse MKB bedrijven staan voor radicale veranderingen en zullen moeten veranderen om succesvol te kunnen blijven...

De afgelopen jaren is er veel gebeurd. Snelle ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie (ICT) zorgen voor disruptieve veranderingen in allerlei sectoren. Door de stijging in het gebruik van mobiele apparaten en applicaties, die veelal worden aangeboden via cloud oplossingen; is er veel meer data beschikbaar gekomen voor interpretatie. Digitalisering heeft nieuwe, meer flexibele en snel opschaalbare productiemethoden beschikbaar gemaakt en nieuwe verdienmodellen voortgebracht. Denk daarbij aan big data, 'internet of things', 3D-printing en robotisering. Deze ontwikkelingen hebben belangrijke gevolgen voor MKB ondernemingen door een toenemende dynamiek in toe- en uitreding van markten, nieuwe concurrentie, en meer grillige, moeilijk planbare groeipaden¹¹. Tegelijkertijd biedt de digitalisering volop kansen voor snelle groei door het slim inspelen op nieuwe kansen en behoeften.

De stijging van het aantal snelgroeiende bedrijven heeft zich voornamelijk voorgedaan binnen de zakelijke dienstverlening. Deze bedrijven maken vakkundig en snel gebruik van nieuwe mogelijkheden op het gebied van automatisering en ICT. Zakelijke diensten worden steeds vaker door middel van nieuwe verdienmodellen online aangeboden. Daarnaast biedt de verdergaande flexibilisering van de arbeidsmarkt mogelijkheden voor snelle groei binnen de uitzendbranche¹².

Hoewel Nederland in Europa voorop loopt als het gaat om de beschikbaarheid van breedbandinternet en mobiele toepassingen, blijken Nederlandse MKB ondernemingen achter te blijven in het investeren in ICT vaardigheden en het behalen van omzet vanuit e-commerce¹³. De mogelijkheden van de interneteconomie worden dan ook onvoldoende benut. Het belang van digitalisering van processen en diensten verdient meer aandacht. Evenals het opleiden van voldoende professionals die MKB ondernemingen kunnen helpen om de stap naar digitalisering te maken.

Nederlandse MKB ondernemingen zijn doorgaans bedreven in het continue verbeteren van het bestaande exploitatiemodel. Ze zijn bezig met zaken als het doorvoeren van kostenverlagingen, consolidaties en het verbeteren van de productiviteit. Hoewel deze strategie zeker heeft geholpen bij het overleven in crisistijd en tevens de bedrijfsresultaten langzaam heeft verbeterd, blijkt snelle groei voornamelijk behaald te worden door het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen, het betreden van nieuwe afzetmarkten en het innoveren van de producten en diensten.

10 Staat van het MKB, www.staatvanhetmkb.nl

11 Staat van het MKB, jaarbericht 2016

12 ScaleUp Dashboard 2016

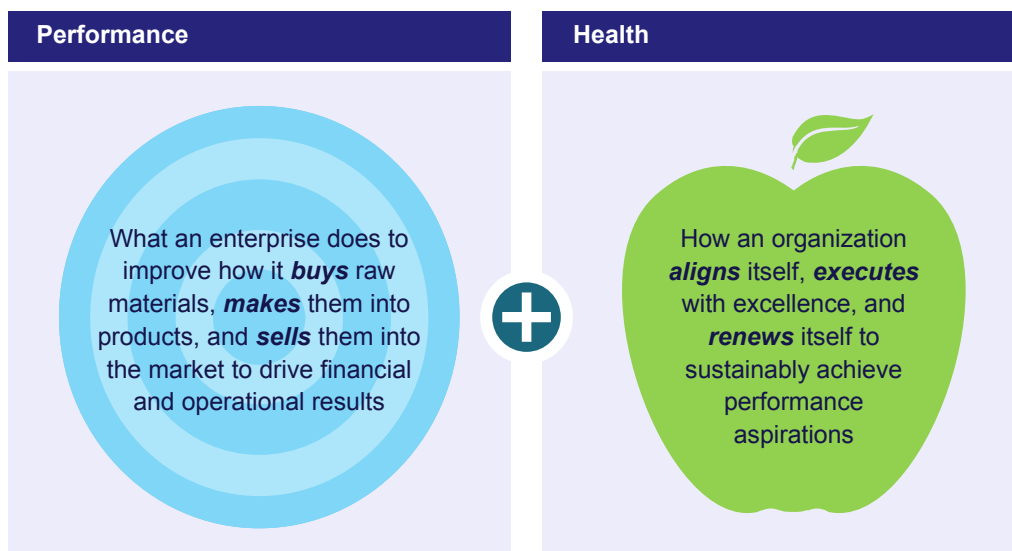
13 2016 SBA Factsheet Nederland

Health en Performance

Om (snel) te groeien en dat duurzaam te kunnen blijven doen, moeten bedrijven met dezelfde aandacht werken aan de korte termijn prestaties als naar de lange termijn 'health' of 'fitheid' van een bedrijf. Dus niet alleen aandacht schenken aan 'wat' je doet, maar evenzo belangrijk 'hoe' je dat doet. Hoe zorg je ervoor dat iedereen in de organisatie dezelfde kant op gaat? Hoe zorg je ervoor dat je de juiste capaciteiten (mensen, middelen, processen, motivatie) heb om je strategie te realiseren? Op welke manier gebruik je de kennis over je klanten en concurrenten, niet alleen voor strategische, maar ook voor dagelijkse keuzes en hoe leer en innoveer je? Deze 'fitheid' van een organisatie zorgt ervoor dat een bedrijf op de lange termijn succesvol kan blijven, en je je goed kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Figuur 2

The big idea: leaders need to measure and manage organizational health with the same rigor as performance



Jarenlang onderzoek laat zien dat bedrijven die zich bewust focussen op gezondheid, hun concurrenten overtreffen op vele veelgebruikte performance indicatoren, zoals winst, klanttevredenheid, efficiency en kwaliteit. Op globaal, maar ook op industrie-niveau overtreffen fitte bedrijven hun ongezonde concurrentie op de beurs met een factor 3¹⁴. Maar ook binnen bedrijven verklaart de fitheid van een bedrijf tot 50% van de prestatie variaties tussen de afdelingen.

Het is duidelijk dat het focussen op fitheid van de organisatie een positieve impact heeft op de prestaties van een onderneming, toch worstelen leiders met het meten en managen van fitheid op de lange termijn. Vaak missen ze de juiste parameters om de fitheid van een organisatie te meten en de inzichten om duurzaam te verbeteren. Dit wordt vaak juist duidelijk bij succesvolle ondernemers van groeiende bedrijven. Zij moeten de stap maken van ondernemer, naar die van CEO. De CEO heeft nadrukkelijk tot taak om zorg te dragen voor de langere termijn gezondheid van een bedrijf of organisatie.

¹⁴ Organizational Health Index (OHI) is hier een voorbeeld van. (Voor de geïnteresseerden zie <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/how-we-help-clients/organizational-health-index>)

Een van de eerste stappen kan zijn het in kaart te brengen van deze fitheid, bijvoorbeeld door een survey onder de werknemers. Belangrijke factoren die gemeten kunnen worden zijn onder andere een duidelijke strategie, heldere normen & waarden, aansprakelijkheid, werksfeer, motivatie, coördinatie, controle, en voldoende interactie met de buitenwereld.

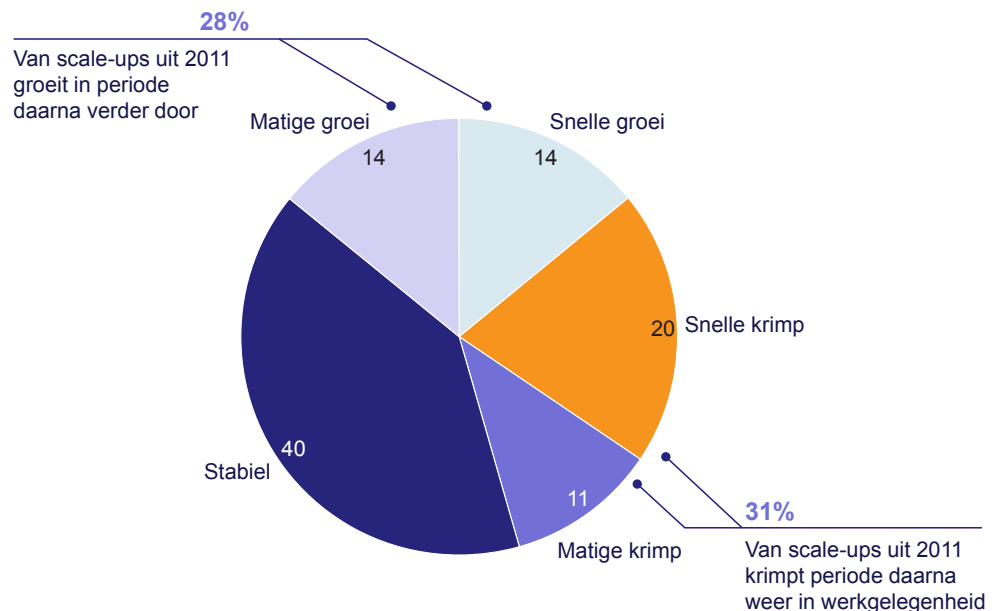
Dit zijn voorbeelden van ingrediënten waarmee een succesvol recept kan worden gemaakt (een manier van werken). In de dynamische markt van tegenwoordig is het van belang dat ieder bedrijf een duidelijke keuze maakt voor een 'recept' dat het beste bij hen past en op regelmatige basis een ijking doet. Vandaar dat het van belang is de fitheid van een bedrijf te blijven meten en de mix van ingrediënten continue te verbeteren.

Snelgroeïende bedrijven: gezond groeien

Snelgroeïende bedrijven zijn belangrijk voor de vitaliteit en banencreatie van de Nederlandse economie. Gedurende de periode 2012-2015 hebben snelgroeïende bedrijven een gemiddelde omzetgroei gerealiseerd van 107% en is de werkgelegenheid bij deze bedrijven toegenomen met 133%. Gemiddeld is een snelgroeïend bedrijf in de afgelopen drie jaar gegroeid naar 42 fulltime medewerkers. Deze bedrijven hebben daarmee meer dan 73.000 banen gecreëerd¹⁵.

Maar het succes van snelgroeïende bedrijven blijkt grillig en niet van lange duur. Uit cijfers van het CBS blijkt dat van de snelgroeïende bedrijven in 2011 slechts 28% blijft doorgroeien in de jaren daarna. Het merendeel blijkt echter het ingezette groeipad niet te kunnen handhaven. Meer dan 30% van de snelgroeïende bedrijven krimpt zelfs na een periode van snelle groei¹⁶.

Figuur 3



15 ScaleUp Dashboard 2016

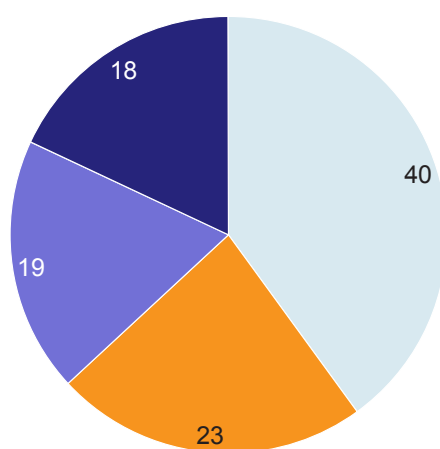
16 Staat van het MKB, jaarbericht 2016

Uit de groeitest van Nlgroeit blijken verschillende factoren een belangrijke rol te spelen bij het gezond groeien. Daarmee kunnen snelgroeïende organisaties niet alleen een versnelde groei inzetten, maar die ook handhaven. Bijna 40% van het succes van snelgroeïende bedrijven wordt bepaald door schaalbaarheid. Deze schaalbaarheid van het verdienmodel en de technologie dient gecombineerd te worden met selectie- en talentmanagement (23%), professionalisering en pioniersmentaliteit (19%) en betrouwbare, real-time en gestructureerde financiële inzichten (18%).

Figuur 4

Snelgroeïende bedrijven – Gezond groeien

■ Schaalbaarheid ■ Professionalisering én pioniersmentaliteit
■ Selectie- en talentmanagement ■ Betrouwbare, real-time financiële inzichten



Schaalbaarheid

Het succes van snelgroeïende bedrijven en het vermogen om gezond te groeien wordt voor 40% bepaald door de schaalbaarheid van het verdienmodel. Schaalbare verdienmodellen stellen snelgroeïende organisaties in staat om de interne capaciteit van de organisatie snel aan te passen aan de vraag naar producten en diensten. Veelal kan dit worden bewerkstelligd door verdergaande automatisering, herhaalbaarheid, maar ook de standaardisering van producten en diensten. Snelgroeïende bedrijven met schaalbare verdienmodellen zijn flexibel en weerbaar om eventuele groeistuipe op te vangen.

Selectie- en talentmanagement

Snelle groei maakt het noodzakelijk om een sterk managementteam samen te stellen en in een korte tijdsperiode veel nieuwe medewerkers aan te nemen. Veel snelgroeïende bedrijven hebben daar echter veel moeite mee, zeker als ze actief zijn in gebieden of sectoren waar relatief veel concurrentie is met andere snelgroeïende bedrijven. Dat geeft een enorme druk op de arbeidsmarkt en kan ervoor zorgen dat snelgroeïende bedrijven te gehaast handelen bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Er worden bijvoorbeeld verkeerde mensen aangenomen die belangrijke vaardigheden of competenties missen of nieuwe medewerkers blijken niet snel genoeg te kunnen worden ingewerkt. Niet alleen het aantrekken, maar ook het behouden van talent kan daardoor een probleem worden voor veel snelgroeïende bedrijven. Aanhaken bij kennisinstellingen, het creëren van zichtbaarheid en het ontwikkelen van een gedegen selectie- en ontwikkelingsbeleid dienen dan ook opgezet te worden. Ongeveer 23% van het succes van snelgroeïende bedrijven wordt bepaald door selectie- en talentmanagement.

Professionalisering en pioniersmentaliteit

Verdere professionalisering en standaardisering van organisatiestructuren en –processen die noodzakelijk is om grip te houden op snelle groei blijkt vaak haaks te staan op de ondernemende geest van snelgroeiende bedrijven. Snelgroeiende bedrijven zullen in staat moeten zijn om processen te implementeren die zorgdragen voor stabiliteit zonder dat zij leiden tot overmatige bureaucratie en afbreuk doen aan de ondernemende geest binnen de organisatie. Het creëren van klantwaarde dient centraal te blijven staan en gecombineerd te worden met het vergroten van de productiviteit.

Betrouwbare, real-time en gestructureerde financiële inzichten

Snelle groei brengt veel hectiek met zich mee en zet de gehele organisatie onder grote druk. Cashflow is vaak een groot knelpunt. Snelgroeiende bedrijven investeren veel in de toekomstige groei van hun bedrijf. Eventuele tegenvallers blijken dan ook vaak moeilijk op te vangen. Zeker als de inkomstenstromen uit nieuwe activiteiten langer op zich laten wachten dan aangenomen. Potentiele financiers en investeerders zijn niet altijd in staat om het groeipotentieel en daarbij behorende risico's te doorgronden en voorstellen voor (vervolg)financiering worden vaak afgewezen, zelfs bovenmatig meer dan bij omringende landen¹⁷. Snelgroeiende bedrijven richten zich in eerste instantie dus vaak op goede marktkansen, weten een groeispurt te bewerkstelligen, maar groeien vervolgens kapot door een gebrekkige cashflow, ineffectiviteit en gematigde snelheid waarmee vervolgfianciering aangewend kan worden. Om snelle groei duurzaam te verankeren is het cruciaal dat de juiste financiële informatie wordt gegenereerd die betrouwbaar en gestructureerd is, en die voldoet aan de eisen van het management en externe stakeholders. Real-time inzicht in de financiële status van de organisatie is een must. Doelgericht investeren en het ontwikkelen van hoogwaardige analytische vaardigheden is noodzakelijk.

Stabiele en krimpende bedrijven: strategische vernieuwing

Daar waar snelgroeiende bedrijven succesvol kunnen blijven door gezonde groei te realiseren, blijken stabiele en krimpende bedrijven juist vol te moeten inzetten op strategische vernieuwing. Uit de Erasmus Ondernemerschapsindex¹⁸ blijkt dat deze groep aan MKB ondernemingen de durf om risico te nemen, proactief te handelen en de context waarbinnen werknemers ondernemend gedrag kunnen vertonen, slechts beperkt ontwikkeld en aanwezig zijn. Ondernemerschap is daarmee niet op het niveau dat noodzakelijk is om nieuwe groeikansen te kunnen identificeren en waar te maken.

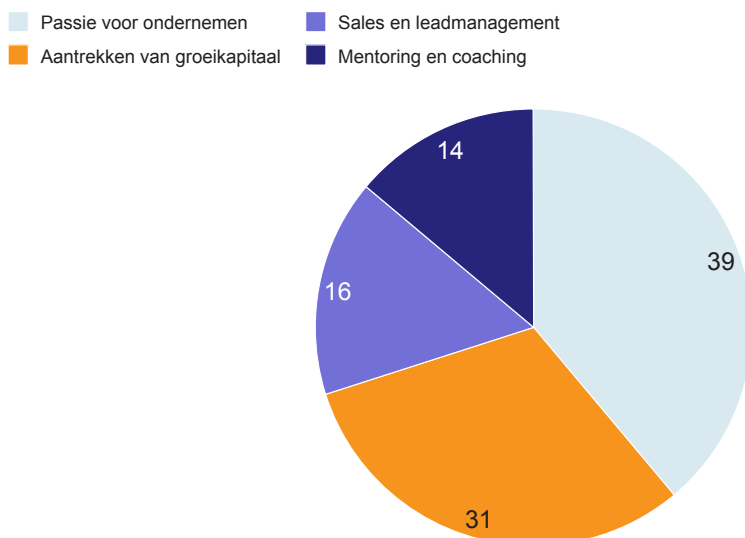
Uit de groeitest van Nlgroei blijken verschillende factoren een belangrijke rol te spelen bij strategische vernieuwing van stabiele en krimpende bedrijven. Hiermee kan deze groep aan ondernemingen een goede voedingsbodem creëren voor toekomstige verbeteringen in innovatieprestaties, groei-mogelijkheden en bedrijfsresultaten. Ongeveer 39% van het (toekomstige) succes van stabiele en krimpende bedrijven wordt bepaald door passie voor ondernemen. Deze passie dient gecombineerd te worden met het aantrekken van groeikapitaal (31%), sales en marketing (16%) en mentoring en advisering (14%).

17 SBA Factsheet 2016 Nederland

18 Erasmus Ondernemerschapsindex, Erasmus Centre for Entrepreneurship

Figuur 5

Stabiele en krimpende bedrijven – Strategische vernieuwing



Passie voor ondernemen

Ondernemerschap binnen organisaties leidt niet alleen tot meer succes bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, maar ook tot hogere productiviteit. Ondernemende organisaties weten tot meer dan 75% groei te realiseren in het aantal nieuwe producten en diensten die worden ontwikkeld. Daarnaast stijgt de productiviteit binnen deze organisaties met meer dan 34%. Het laat zien dat ondernemerschap niet de productiviteit van organisaties in de weg staat. Het geven van meer verantwoordelijkheid aan medewerkers en het stimuleren van een ondernemende houding en participatie binnen het besluitvormingsproces zorgen voor een slimmere uitvoering van de werkzaamheden. Daarnaast leidt het tot een versnelde omzetgroei en marktaandeel¹⁹. Passie voor ondernemen op basis van een aantrekkelijke visie en groeiambitie zorgt voor een focus op de toekomst. Het schept ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe groeipaden die veelal voortkomen uit ideeën van medewerkers.

Aantrekken van groeikapitaal

Bij het realiseren van nieuwe groeimogelijkheden hebben veel MKB ondernemingen risicodragend vermogen nodig. Dit blijkt, zeker binnen Nederland, nog steeds een probleem te zijn voor bedrijven met een groeiambitie. Niet alleen de bereidheid, maar ook het aantal niet gehonoreerde aanvragen voor financiering blijkt in Nederland een stuk hoger te liggen dan in ons omliggende landen. Daarnaast blijken de kosten voor financiering ook nog eens hoger te liggen²⁰. Deze tekortkomingen in het Nederlandse financierings- en investeringsklimaat lijken vooral die bedrijven te raken die wel willen groeien, maar door onvoldoende financieringsmogelijkheden niet in staat zijn om deze ambitie waar te maken. Meer aandacht voor de kwaliteit van financieringsaanvragen, het ontwikkelen van platforms voor het samenbrengen van groeiplannen en potentiële investeerders en meer aandacht voor alternatieve financieringsvormen kunnen hierbij van belang zijn.

19 Erasmus Ondernemerschapsindex 2014

20 SBA Factsheet Nederland, 2016

Sales- en leadmanagement

De conversie van potentiële leads naar klanten vormt een grote uitdaging voor veel MKB ondernemingen. Maar juist een systematische aanpak in het identificeren van nieuwe klantsegmenten en het omzetten van nieuwe leads in betalende klanten vormt een belangrijke basis voor het ontwikkelen van nieuwe groeipaden. Het creëren van betrokkenheid van bestaande klanten kan helpen om nieuwe klanten te binden. Succesvolle groei-bedrijven besteden net zoveel tijd en aandacht aan het genereren van nieuwe klanten als aan het behouden van klanten en het versterken van de klantrelatie. Informatie over de wensen en behoeften van klanten staat hierbij centraal om persoonlijk en relevant te communiceren. Hoe relevanter de boodschap, hoe groter de kans op activatie en conversie van leads naar klant.

Mentoring en coaching

Mentoring en coaching blijkt belangrijke ondersteuning te bieden om nieuwe groeikansen te identificeren en te implementeren. Mentoren en coaches hebben veelal ruime ervaring in het leiden van groei-bedrijven en bieden dan ook praktische kennis en feedback voor ondernemers. Ze fungeren vaak als een onafhankelijk klankbord en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het formuleren van doelstellingen en prioriteiten. Coaching sessies zijn vaak oplossingsgericht en helpen MKB ondernemingen om groeiambities om te zetten in concrete acties die doelgericht worden geïmplementeerd. Niet alles de kennis en ervaring, maar ook het netwerk van potentiële mentoren en coaches spelen daarin een belangrijke rol. Bijvoorbeeld voor het aantrekken van groeikapitaal of het vinden van een geschikte samenwerkingspartner.

Verskil in uitdagingen en succesfactoren van snelgroeïende bedrijven en de stabiel/krimpene bedrijven maakt specifieke ondersteuning noodzakelijk...

De verschillen in de succesfactoren tussen verschillende groepen maken specifieke ondersteuning en maatregelen noodzakelijk. Daar waar snelgroeïende bedrijven met name behoefte hebben aan kennis en ervaring op het gebied van schaalbaarheid en talentmanagement, dient de groep stabiele/krimpene bedrijven met name ondersteunt te worden door inzichten op het gebied van nieuwe groeikansen en het aantrekken van groeikapitaal.

Naast de inzet van mentoren en coaches, die een cruciale rol spelen bij het creëren van de volgende generatie snelgroeïende bedrijven, dienen praktische tools en technieken beschikbaar te komen voor MKB ondernemingen. Deze tools en technieken kunnen in de dagelijkse praktijk worden toegepast voor het identificeren van nieuwe groeikansen, de schaalbaarheid van het verdienmodel te testen, maar ook handvatten te bieden bij het genereren van betrouwbare en real-time financiële inzichten.

Het toolkit voor MKB ondernemingen helpt niet alleen bij het vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid van MKB ondernemingen, maar kan ook ondersteunen bij de effectiviteit van mentoring en coaching. Heel praktisch en aantrekkelijk, maar wel strategisch en gericht op lange termijn groeimogelijkheden.



Justin Jansen

Erasmus Universiteit Rotterdam



Occo Roelofsen

McKinsey & Company

Met medewerking van Huib van der Kroon, Ministerie van Economische Zaken