

Regionale koplopers in Oost-Nederland

Regionale strategieën van succesvol concurrerende bedrijven in perspectiefrijke sectoren: IT-dienstensector in regio's Twente en Zwolle

Bas Martijn Lips

Utrecht / Leiden,

31 januari 2017



Universiteit Utrecht

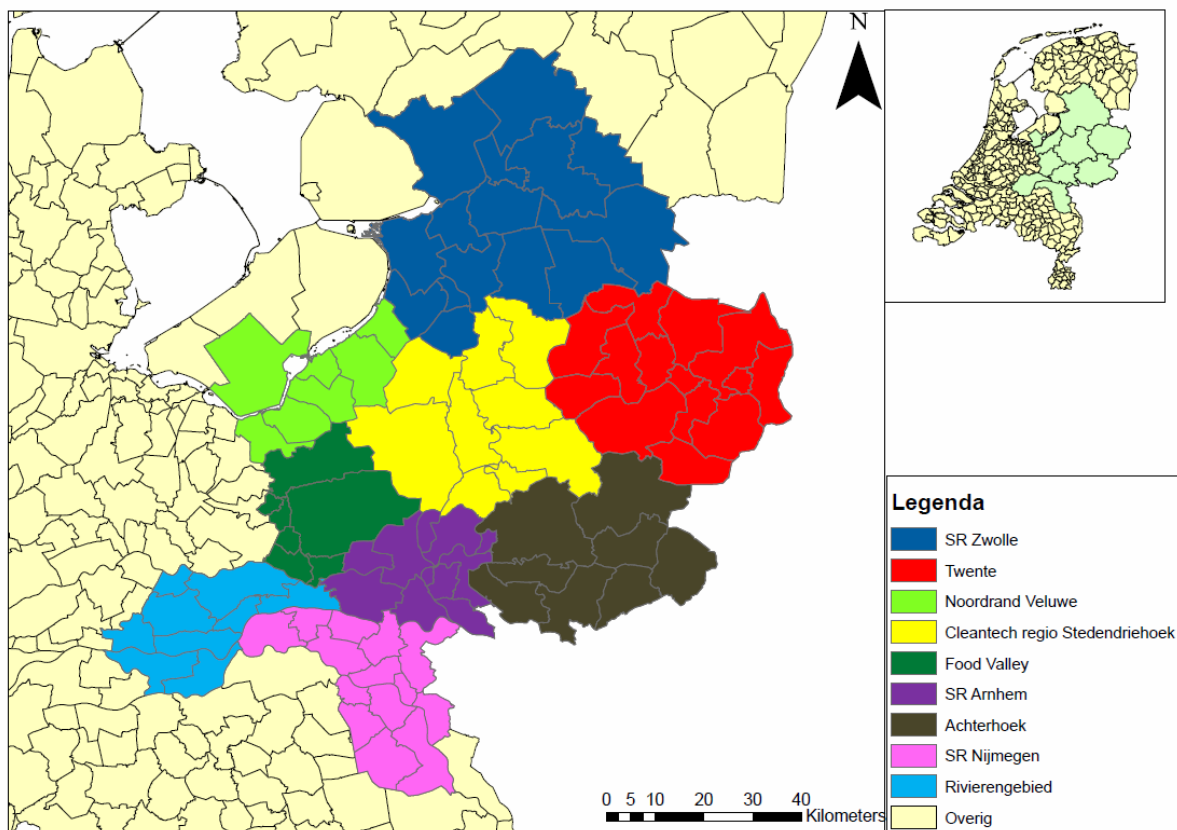
Auteur: Bas Martijn Lips
Studentnummer: 5550661
Product: Masterthesis
Opleiding: Economische Geografie (MSc)
Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht
Faculteit: Geowetenschappen
Begeleider: prof. dr. Oedzge Atzema



Universiteit Utrecht

Managementsamenvatting

In het kader van de herijking van het regionaal economisch beleid wensen de provincies Gelderland en Overijssel meer inzicht in de regionale concurrentiepositie en -kracht van Oost-Nederland. Daartoe hebben zij een team van wetenschappers gevraagd verschillende aspecten van concurrentiekracht voor Oost-Nederland in beeld te brengen. Het Expertisecentrum voor Stedelijke Dynamiek & Duurzaamheid (ESD²) is gevraagd een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Voor negen regio's in Oost-Nederland heeft ESD² onder andere het verdienvermogen en aanpassingsvermogen van de regionale economie in beeld gebracht. Het verdienvermogen geldt als indicator voor economische groeikracht, gemeten in groei van de toegevoegde waarde. Het aanpassingsvermogen geldt als indicator voor veerkracht en vernieuwing. Op basis van deze twee indicatoren voor economische (concurrentie)kracht worden in deze studie regionale koplopers geïdentificeerd. Dit zijn succesvol concurrerende bedrijven in perspectiefrijke sectoren, die de concurrentiekracht van de regio waar zij in gevestigd zijn trekken. Vervolgens is de wisselwerking tussen deze regionale koplopers en het productiemilieu verder geanalyseerd.



Figuur I: de negen DUS-regio's van Oost-Nederland (ESD2, 2016)

Sterke bedrijven, sterke regio

Het hebben van sterke bedrijven die goed presteren, innoveren, zorgen voor werkgelegenheid en in crisistijden een klap kunnen opvangen is van vitaal belang voor de economische structuur van een regio. Regionale overheden stellen zichzelf als taak te zorgen voor een gezonde economie met voldoende werkgelegenheid voor iedereen. Daarom hebben zij er belang bij sterke bedrijven aan te trekken en te behouden én ervoor te zorgen dat deze bedrijven beter kunnen presteren. Daarmee wordt de regionale concurrentiekracht verbeterd.

Regionale concurrentiekracht is:

“The ability of an economy to attract and maintain firms with stable or rising market shares in an activity while maintaining or increasing standards of living for those who participate in it”

(Storper, 1997)

In deze studie staat de wisselwerking tussen bedrijf en regio centraal. Aan de ene kant heeft een regio succesvol concurrerende bedrijven nodig. De concurrentiekracht van een regio wordt uiteindelijk immers op microniveau bepaald door de vraag of voldoende bedrijven uit de regio succesvol concurreren: slagen zij erin een stabiel of groeiend marktaandeel te verwerven in de markten waarop zij actief zijn. Op die manier realiseren bedrijven op regionale schaal productiviteitsgroei en zorgen zij voor meer werkgelegenheid, dit zijn tevens twee belangrijke indicatoren voor regionale concurrentiekracht. Voor een regio is het belangrijk om te beschikken over voldoende succesvol concurrerende bedrijven. Een regio heeft als het ware ‘regionale koplopers’ nodig, bedrijven die de regionale concurrentiekracht kunnen trekken. In het eerste deel van deze studie worden de regionale koplopers in de verschillende regio’s van Oost-Nederland geïdentificeerd. Daarbij staat de volgende vraag centraal:

*Welke bedrijven zijn de regionale koplopers
in de negen regio’s van Oost-Nederland?*

Het tweede deel van de studie gaat over de andere kant van de wisselwerking tussen bedrijf en regio. Geografen zijn het er over eens dat regionale omstandigheden de bedrijfsprestatie positief of negatief kunnen beïnvloeden. Een bedrijf heeft baat bij een ‘succesvol concurrerende’ regio: een regio met een, voor dat bedrijf, gunstig productiemilieu. Het (lokale) productiemilieu is het geheel van externe condities in een bepaalde regio, dat van invloed is op de prestatie van de bedrijven die in deze regio gevestigd zijn. De aard van die invloed verschilt per bedrijf. In regio’s met een gunstig productiemilieu is het makkelijker voor bedrijven om concurrentiesucces te behalen. Hoewel het productiemilieu de bedrijfsprestatie beïnvloedt, zijn bedrijven niet altijd aan het productiemilieu onderhevig. Bedrijven kunnen zich immuun maken voor het productiemilieu, maar kunnen zich daaraan ook aanpassen. Er zijn verschillende regionale strategieën om met het productiemilieu om te gaan. Aan de hand van een dubbele casestudy is onderzocht in hoeverre de bedrijfsprestatie van regionale koplopers wordt beïnvloed door regiospecifieke factoren, die samen het regionale productiemilieu vormen en welke regionale strategieën regionale koplopers gebruiken om hiermee om te gaan. De cases zijn de regio’s Zwolle en Twente waarin regionale koplopers in de IT-dienstensector zijn onderzocht. In de dubbele casestudie staat de volgende vraag centraal:

*In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie
van regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio’s Twente en Zwolle
en hoe gaan regionale koplopers hiermee om?*

Regionale koplopers

Ten gevolge van globalisering en bijgevolg de toenemende mobiliteit van bedrijven hebben steden en regio’s te maken met toenemende competitie, als het gaat om het aantrekken en behouden van bedrijven. Bedrijven zorgen voor economische waardecreatie en werkgelegenheid en hebben daarmee (indirect) effect op de welvaart van de regio. Het is voor regio’s belangrijk om

succesvol concurrerende bedrijven voor de regio te behouden. Deze bedrijven zorgen namelijk voor werkgelegenheidsgroei en kunnen tegen een stootje. In het regionaal economisch beleid gaat men er van uit dat regio's met een sterke regionale concurrentiepositie er beter in slagen succesvol concurrerende bedrijven aan zich te binden, dan regio's met een zwakke concurrentiepositie. Regionale concurrentiekracht is dan ook: het vermogen van een regio om bedrijven aan te trekken of te behouden die succesvol concurreren. Waarbij het concurrentiesucces van bedrijven is gedefinieerd als: het vermogen van bedrijven om te zorgen voor een groeiend of stabiel marktaandeel, in de markten waarop zij actief zijn. Losjes geformuleerd zijn regionale koplopers: succesvol concurrerende bedrijven in regionaal perspectiefrijke sectoren. Het gaat hierbij om bedrijven die de concurrentiekracht van de regio trekken door groei van de productiviteit (en werkgelegenheid). Naast concurrentiesucces, zijn ook het aanpassingsvermogen en werkgelegenheidsgroei belangrijke elementen van regionale koplopers. Dit leidt tot de volgende definitie van regionale koplopers die in de operationalisering van dit onderzoek gebruikt is:

“Regionale koplopers zijn succesvol concurrerende bedrijven, in perspectiefrijke sectoren (succesvol concurrerende bedrijfstakken met een hoog aanpassingsvermogen), die zorgen voor bovengemiddelde en langdurige werkgelegenheidsgroei in de bedrijfstak waarin zij actief zijn.”

Het concurrentiesucces wordt op sectorniveau gemeten aan de hand van verdienvermogen, uitgedrukt in de groei van de toegevoegde waarde. Het verdienvermogen wordt bepaald op het niveau van bedrijfstakken (SBI 2-digit). Het aanpassingsvermogen wordt bepaald aan de hand van bedrijvendynamiek. Aan de hand van bedrijven dynamiek en de bijbehorende werkgelegenheids-effecten, kunnen de bedrijfstakken in de negen regio's namelijk worden opgedeeld in vier regimes, waarbij het ondernemersregime en het geroutineerde regime staan voor gunstige regimes met een hoog aanpassingsvermogen. In het ondernemersregime zijn het met name startende bedrijven die verantwoordelijk zijn voor vernieuwing, in het geroutineerde regime zijn dat grote bestaande bedrijven. Het krimpregime (een regime waarbij sprake is van daling van de werkgelegenheid en weinig vernieuwing) en het draaideurregime (veel bedrijvendynamiek, maar lage overlevingskans voor nieuwe bedrijven) hebben een beperkt aanpassingsvermogen. De combinatie van het verdienvermogen en het aanpassingsvermogen leidt tot een selectie van perspectiefrijke sectoren in de negen regio's. Aan de hand van werkgelegenheidsontwikkeling worden regionale koplopers op bedrijfsniveau geselecteerd. Een bedrijf binnen een perspectiefrijke sector is een koploper indien sprake is van bovengemiddelde (minimaal 1,5x gemiddeld) en langdurige (minimaal 5 jaar) werkgelegenheidsgroei.

Invloed van productiemilieu op bedrijfsprestatie

Nu duidelijk is wat regionale koplopers zijn en hoe zij bijdragen aan regionale concurrentiekracht luidt de vervolgvraag: hoe kan het dat juist deze bedrijven in een bepaalde regio zo goed presteren? En heeft dat iets met de regio te maken?

Voor een groot deel kan de bedrijfsprestatie worden verklaard door factoren die specifiek zijn voor het bedrijf of de sector waarin het bedrijf actief is. De bedrijfsprestatie wordt voor 32 tot 44 procent verklaard door factoren die spelen op het micro-niveau van het bedrijf zelf. Bedrijfspecifieke factoren waarvan in eerdere wetenschappelijke studies is aangetoond dat zij een verschil in bedrijfsprestatie verklaren zijn onder andere 'human capital', omvang van het bedrijf, grootte bij de start en de hoeveelheid startkapitaal en ervaring, voorbereiding en groeiambitie van de ondernemer.

Daarnaast zijn er factoren op sectoraal niveau die een rol spelen, hierbij gaat het in de eerste plaats om marktomstandigheden en sectorconjunctuur. De mate waarin sectorspecifieke factoren

de bedrijfsprestatie beïnvloeden is afhankelijk van de fase van de levenscyclus waarin de sector zich bevindt en de leeftijd en omvang van een bedrijf.

Factoren op bedrijfs- en sectorniveau zijn echter niet voldoende om de gehele variatie in de bedrijfsprestatie verklaren. Geografische studies tonen regionale verschillen in economische groei, die zij in meer of mindere mate toewijzen aan verschil in regionale omstandigheden. De rol van de regio mag niet worden onderschat.

Belangrijke productiefactoren als arbeid en kennis (die voor een deel gebaseerd is op 'human capital') zijn locatiegebonden en ook vraagfactoren, prijsfactoren en productiestructuur (klanten, toeleveranciers en dienstverleners) zijn per regio verschillend. Op basis van verschillen op deze vlakken bieden regio's bedrijven een bepaalde omgeving die voorwaarden schept voor hun bedrijfsprestatie. Deze omgeving wordt geduïd als het (lokale) productiemilieu: *"Het geheel van externe condities in een bepaalde regio dat van invloed is op de bedrijfsprestatie van de bedrijven die in deze regio gevestigd zijn."*

Op basis van wetenschappelijke literatuur, hoofdzakelijk (economisch) geografische en regionaal economische studies, is vastgesteld welke factoren voor het lokale productiemilieu van belang zijn. De verschillende aspecten van het productiemilieu die in deze studie zijn meegenomen, zijn:

- Arbeidsmarkt
- Kennisnetwerk
- Geografische nabijheid van toeleveranciers, afnemers (afzetmarkt), ondersteunende dienstverleners en concurrenten (input-output)
- Kennisnetwerk
- Infrastructuur en bereikbaarheid
- Prijsfactoren
- Formele en informele instituties

Regionale strategieën

Bedrijven worden beïnvloed door het lokale productiemilieu, maar zijn hier niet aan onderhevig. Succesvolle bedrijven slagen erin negatieve aspecten van het productiemilieu te overkomen, en alsnog een goede bedrijfsprestatie te realiseren. Ook benutten zij de kansen die positieve aspecten van het productiemilieu hen bieden. Door slim om te gaan met het lokale productiemilieu, verbeteren bedrijven hun bedrijfsprestatie. In navolging van het werk van Peter Vaessen wordt onderscheid gemaakt tussen vier regionale strategieën:

- **Utilisatie:** Het bedrijf maakt gebruik van de mogelijkheden die het regionale productiemilieu biedt.
- **Manipulatie:** Het bedrijf probeert tekorten in het regionale productiemilieu te verhelpen door samen met andere stakeholders in de regio actie te ondernemen (of andere stakeholders aan te zetten actie te ondernemen). Bedrijven zoeken daarbij veelal de samenwerking met lokale overheden en onderwijsinstellingen.
- **Immunisatie:** Het bedrijf probeert zich 'immuun' te maken voor de gebreken van het regionale productiemilieu. Door bijvoorbeeld zelf arbeidskrachten op te leiden die op de lokale arbeidsmarkt niet beschikbaar zijn.
- **Adaptatie:** Het bedrijf past zich aan aan onoverkomelijke tekortkomingen van het regionale productiemilieu.

Regionale concurrentiekracht Oost-Nederland

Qua ontwikkeling van het Bruto Regionaal Product volgt Oost-Nederland het landelijke patroon, hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. In Gelderland blijft de productiviteitsgroei enigszins achter bij de productiviteitsgroei van Nederland. Dit wordt op het niveau van Oost-Nederland gecompenseerd door de inhaalslag die Overijssel heeft gemaakt. Over de periode van 2000 tot 2014 nam de arbeidsproductiviteit in Gelderland met 9%, in Nederland met 11% en in Overijssel met 12% toe. De verschillen zijn dus minimaal. Het productiviteitsniveau van Oost-Nederland is anno 2014 onder het productiviteitsniveau van Nederland. Hoewel een deel van de achterstand is ingehaald, zie de inhaalslag van Overijssel, blijft Oost-Nederland op basis van deze indicator binnen Nederland iets achter op concurrentiekracht.

Echter de werkgelegenheidsontwikkeling toont een positiever beeld voor Oost-Nederland. Over de periode van 2000 tot 2015 groeit zowel Overijssel als Gelderland meer dan in Nederland. De werkgelegenheids groei in Overijssel bedraagt over deze periode 13%, in Gelderland is dat 11% en in Nederland slechts 9%. Op basis van deze cijfers kun je concluderen dat Overijssel en Gelderland zich qua verdienvermogen en groeikracht gunstig ontwikkelen ten opzichte van Nederland.

Binnen Oost-Nederland zijn er regionale verschillen waarneembaar, zowel in de ontwikkeling van het verdienvermogen als van de werkgelegenheid.

Met name Zwolle en Noordrand Veluwe lijken een sterke concurrentiekracht te hebben. Zij hebben zowel voor de groei van de toegevoegde waarde als de groei van de werkgelegenheid een sterke positieve regional shift. Blijkbaar zijn er regiospecifieke omstandigheden die er voor zorgen dat productiviteit en werkgelegenheid in Zwolle en Noordrand Veluwe sneller groeien dan je op basis van de landelijke groei en de sectorstructuur van de regio's mag verwachten. Dit indiceert een buitengewoon gunstig productiemilieu in deze beide regio's. Hetzelfde geldt in mindere mate voor de Achterhoek, Twente, Stedendriehoek en Rivierengebied. Ook Food Valley heeft een gunstig productiemilieu voor werkgelegenheidsgroei, echter worden productiviteitsvoordelen van kennis en innovatie uit de Food Valley elders verzilverd. Het productiemilieu is in Food Valley ongunstig voor groei van de toegevoegde waarde. Arnhem en Nijmegen zijn op basis van de shift-share analyse de zorgenkindjes van Oost-Nederland, hier blijft de groei van toegevoegde waarde én werkgelegenheid achter bij wat je op basis van de nationale groei en sectorstructuur mag verwachten.

Op basis van een benchmark analyse zijn handvatten gecreeërd die van pas komen bij het zoeken naar positieve en negatieve aspecten van het productiemilieu tijdens de interviewfase van dit onderzoek. Positieve aspecten van het productiemilieu zijn te vinden in met name de basisfactoren: de arbeidsmarkt, instituties en het woon- en leefklimaat. Negatieve aspecten van het productiemilieu zijn te verwachten op het gebied van stedelijkheid (Oost-Nederland heeft minder stedelijke massa en marktpotentiaal dan concurrenten) en kenniseconomie (publieke R&D, private R&D en patenten blijven achter).

Al met al kan gesteld worden dat Oost-Nederland als geheel een gunstige ontwikkeling van de concurrentiekracht heeft doorgemaakt. De afgelopen tien jaar zijn achterstanden ten opzichte van Nederland ingelopen. Met name op de indicator werkgelegenheid doet Oost-Nederland het goed. Wanneer Oost-Nederland haar concurrentiekracht en -positie verder wil verbeteren moet de focus liggen op verbetering van de topfactoren. Hier valt nog winst te behalen. Stedelijke massa is in Oost-Nederland moeilijk te realiseren. Bovendien is het nog maar de vraag of agglomeratievorming daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van de concurrentiepositie van

Oost-Nederland aangezien meer stedelijkheid ten koste kan gaan van het aantrekkelijke (groene) woon- en leefklimaat. De grootste winst qua verdienvermogen kan behaald worden door het faciliteren van de kenniseconomie.

Regionale koplopers in Oost-Nederland

Welke bedrijven zijn de regionale koplopers in de verschillende regio's van Oost-Nederland? Het antwoord op deze vraag is verre van eenduidig. Iedere regio in Oost-Nederland kent namelijk zijn eigen perspectiefrijke bedrijfstakken waarbinnen regionale koplopers zijn geselecteerd.

De meest voorkomende perspectiefrijke bedrijfstakken zijn IT-diensten (7 regio's) en logistieke diensten (6 regio's). In deze bedrijfstakken zijn dan ook de meeste regionale koplopers geselecteerd. Daarnaast zijn er veel regionale koplopers in de machinebouw, groothandel, vervoer over land, verzorging & welzijn en sport & recreatie. In de zakelijke diensten is sprake van enkele regionale 'concurrentienichès' zo beschikken Food Valley en Nijmegen over een sterke research-tak, is Rivierengebied gespecialiseerd in juridisch- en managementadvies en is Stedendriehoek perspectiefrijk voor verzekeraars en marketingbureaus.

Regionale koplopers in de bedrijfstakken verzorging & welzijn en sport & recreatie houden zich hoofdzakelijk bezig met verzorgende economische activiteiten. Voor deze activiteiten geldt dat ze vrijwel volledig gericht zijn op de regionale markt. Daarmee dragen ze beperkt bij aan de (internationale) concurrentiekracht van de regio. De economische activiteiten van de regionale koplopers in de andere perspectiefrijke sectoren zijn wel stuwend van aard, met (potentiële afzet) door heel Nederland en over de grens.

Qua omvang ligt het zwaartepunt bij bedrijfsvestigingen van kleine- of middelgrote omvang. Slechts 2% van de bedrijfsvestigingen is van grote omvang (meer dan 250 werknemers). Dit komt overeen met de samenstelling in het oorspronkelijke databestand. Alleen bedrijfsvestigingen van regionale koplopers met middelgrote omvang (50-250 werknemers) zijn licht oververtegenwoordigd: 12% bij de regionale koplopers, tegenover 9% in het databestand. Dit laatste gaat ten koste van de kleine bedrijfsvestigingen, die komen onder de regionale koplopers wat minder vaak voor (86% tegenover 90%).

Regionale koplopers van Oost-Nederland zijn iets vaker startende bedrijven dan bestaande bedrijven. Opkomende kracht is dus belangrijker dan bewezen kracht. Wel is er een duidelijke stad-land tegenstelling. In de (meer) stedelijke regio's (Zwolle, Stedendriehoek, Arnhem, Nijmegen, Twente) is het merendeel van de regionale koplopers een startend bedrijf. In de (meer) landelijke regio's (Achterhoek, Rivierengebied, Food Valley en Noordrand Veluwe) ligt het aandeel regionale koplopers dat behoort tot de startende bedrijven aanzienlijk lager. Over het algemeen mag gesteld worden dat de regio's Zwolle, Stedendriehoek, Arnhem, Nijmegen en Twente het qua regionale koplopers vooral moeten hebben van nieuwe, snelgroeiende, opkomende bedrijven ('gazzelles'). Terwijl de regio's Achterhoek, Rivierengebied, Food Valley en Noordrand Veluwe het meer moeten hebben van de bestaande, bewezen kracht van bedrijven die van oudsher in de regio gevestigd zijn ('leeuwen').

Regionale koplopers in de IT-dienstensector

De IT-dienstensector is een perspectiefrijke sector in Oost-Nederland en dan met name in de regio's Twente en Zwolle. Hier groeien zowel toegevoegde waarde als werkgelegenheid van de IT-dienstensector ver boven het gemiddelde van Oost-Nederland en Nederland. Op microniveau wordt deze groei verklaard door bedrijven 'die het goed doen', de IT-dienstensector in Twente en Zwolle kent relatief veel bedrijven die succesvol concurreren. Dit zijn de regionale koplopers. Voor deze bedrijven is allereerst nagegaan in hoeverre omstandigheden in het productiemilieu

bijdragen aan hun bedrijfsprestatie. Daarna is geanalyseerd hoe zij hier mee omgaan. Daarbij geldt als doel het beantwoorden van de volgende vraag:

“In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle en hoe gaan zij hiermee om?”

Welke aspecten van het productiemilieu beïnvloeden de bedrijfsprestatie?

Hoewel een groot deel van de gunstige bedrijfsprestatie verklaard kan worden door bedrijfs- of sectorspecifieke kenmerken, blijkt uit de interviews met ondernemers dat de prestatie van regionale koplopers weldegelijk beïnvloed kan worden door omstandigheden in het productiemilieu.

De aspecten van het productiemilieu die volgens de ondernemers hun bedrijfsprestatie beïnvloeden zijn:

- **Omstandigheden op de arbeidsmarkt:** Menselijk kapitaal geldt als de belangrijkste asset van IT-bedrijven. De arbeidsmarkt is de arena waarbinnen de strijd om menselijk kapitaal plaatsvindt. Omdat er een maximale afstand is voor woon- werkverkeer zijn arbeidsmarkten regio gebonden. Dit maakt de arbeidsmarkt tot het belangrijkste aspect van het productiemilieu.
- **Geografische nabijheid van klanten en (zakelijke) dienstverleners:** Daar waar face-2-face contact belangrijk is voor goede overdracht van informatie of samenwerking, is nabijheid gewenst. Hoewel dit niet altijd het geval is, geven ondernemers aan dat dicht bij de klant zitten voordelig is, en hun voorkeur heeft.
- **Formele en informele instituties:** Het is niet helemaal duidelijk in hoeverre de institutionele omgeving effect heeft op de bedrijfsprestatie van IT-bedrijven. De meeste IT-bedrijven hebben geen ‘last’ van allerlei wetten en regels, toch werken formele instituties soms belemmerend (voorbeeld: onduidelijke innovatieregelingen waar je als IT-bedrijf lastig gebruik van kunt maken). Deze problematiek speelt echter op het niveau van Nederland. Op landsdeelniveau, in Oost-Nederland worden de informele instituties (normen en waarden, mentaliteit, cultuur, ‘hoe men met elkaar omgaat’) als positief ervaren.

Opvallend genoeg is de invloed van het lokale kennisnetwerk beperkt. Regionale koplopers in de IT-dienstensector innoveren hoofdzakelijk in-house. Als al samenwerking gezocht wordt, is dat veelal met partners in de waardeketen. Regionale koplopers organiseren innovatie op hun eigen manier en zijn daarbij niet afhankelijk van wat de regio te bieden heeft. Ook prijsfactoren en bereikbaarheid & infrastructuur worden minder van belang geacht.

Voor- en nadelen van het productiemilieu

Op het schaalniveau van Oost-Nederland biedt het productiemilieu twee belangrijke voordelen voor bedrijven in de IT-dienstensector. Allereerst zijn de arbeidsmarktomstandigheden voor IT-bedrijven in Oost-Nederland relatief gunstig. De krapte aan de aanbodkant van de IT-arbeidsmarkt is in Oost-Nederland minder sterk voelbaar dan in West- en Zuid-Nederland. De kwalitatieve analyse biedt drie verklaringen voor dit verschijnsel:

- In (Noord)Oost-Nederland is een relatief grote uitstroom van technische studenten door de aanwezigheid van (goede) onderwijsinstellingen met IT-opleidingen.
- Er zijn minder IT-bedrijven, dus is er minder concurrentie’
- De arbeidsmarkt is minder ‘hectisch’ doordat personeel sterkere binding heeft met bedrijf (en regio)

Het is voor IT-bedrijven in Oost-Nederland dus relatief gemakkelijk om aan goed personeel te komen en indien nodig te voorzien in de behoefte aan capaciteitsgroei.

Daarnaast kent Oost-Nederland gunstige informele instituties. De manier waarop mensen in Oost-Nederland met elkaar omgaan in zakelijke relaties en werkgever-werknemer relaties wordt door ondernemers van regionale koplopers in Oost-Nederland als zeer prettig ervaren. In Oost-Nederland gunnen mensen elkaar iets, iedereen mag wat verdienen. Klanten hoeven niet per se het onderste uit de kan te halen. Hetzelfde geldt andersom. Het opbouwen van de relatie gaat vaak boven de keiharde euro's. De ervaring is dat het op deze manier voor beide partijen in een zakelijke relatie makkelijker is een gezonde winstmarge te realiseren. Doordat relaties gebaseerd zijn op vertrouwen, hebben IT-bedrijven in Oost-Nederland lagere zoek- en transactiekosten. Niet alle afspraken hoeven contractueel dichtgeregeld te worden.

Ook zijn er voordelen op regionaal niveau. Zwolle kent een gunstige, centrale ligging binnen Noordoost-Nederland, heeft een grote aantrekkingskracht als woonstad/regio en beschikt over goede onderwijsinstellingen met IT-opleidingen (Windesheim, Deltion). Ook in Twente is de nabijheid van goede onderwijsinstellingen een kracht (Universiteit Twente, Saxion Hogescholen). De Universiteit Twente geldt als een ware groeiversneller voor de regio, die jaarlijks tientallen succesvolle spin-offs in de IT genereert. Andere voordelen van het productiemilieu in de regio Twente zijn de succesvolle business development initiatieven in de regio (in het verleden heeft dit gezorgd voor het ontstaan van nieuwe bedrijven), binding van medewerkers aan de regio en aan bedrijven in de regio. Tot slot is de nabijheid van het Duitse grensgebied een kans, die overigens niet altijd even goed benut wordt.

Aan het productiemilieu van de regio's kleven echter ook nadelen. Voor heel Oost-Nederland geldt dat het landsdeel zelf betrekkelijk weinig marktpotentiaal heeft voor IT-dienstverlening. De klanten van IT-bedrijven concentreren zich in de eerste plaats in de Randstad en in de tweede plaats in Brabantstad. Door de relatieve afstand tot deze markten, zijn bedrijven in Oost-Nederland (en dan met name in Twente) ongunstig gelegen. Daar waar face-2-face contact noodzakelijk is voor een goede samenwerking, zijn bedrijven uit Oost-Nederland in het nadeel ten opzichte van concurrenten uit het Westen en het Zuiden. Met dit nadeel gaan zij echter slim om.

Regionale strategieën

Regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle kennen drie uitdagingen ten aanzien van het productiemilieu: 'strijd om talent', 'overbruggen van de afstand tot de markt' en 'handhaven van een actueel kennisniveau en innovatie'.

Regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle. In de twee uitdagingen ten aanzien van het productiemilieu in Twente en Zwolle, 'strijd van talent' en 'overbruggen van de afstand tot de markt', passen zij de volgende regionale strategieën toe:

Uitdaging 1: 'Strijd om talent'

- **Utilisatie** van nabijheid van universiteiten en hogescholen door op verschillende manieren talent van deze onderwijsinstellingen in een vroeg stadium te binden aan het bedrijf.
- **Immunisatie** door extra investeringen in het zelf opleiden van personeel en het inhuren van recruitment diensten.
- **Manipulatie** door samen met andere stakeholders in de regio via een PPS-constructie een opleiding op te zetten.

- **Adaptatie** door in plaats van academisch personeel, (goed) personeel op HBO-niveau aan te nemen.

Uitdaging 2: 'Overbruggen van afstand tot de markt'

- **Immunisatie** door te zorgen voor landelijke spreiding van kantoren(locaties) of personeel om op die manier face-2-face contacten met de klant te faciliteren: oftewel het makkelijk te maken voor de klant om bij het bedrijf langs te komen en te zorgen voor een goede uitvalsbasis voor medewerkers van het eigen bedrijf die bij de klant langs moeten.
- **Adaptatie** door het inrichten van projecten op zo'n manier dat weinig face-2-face contact nodig is.

Uitdaging 3: 'handhaven van een actueel kennisniveau en zorgen voor innovatie'

- **Immunisatie** door innovatie processen inhouse te organiseren via een eigen R&D-afdeling, door tijd 'vrij' te maken voor medewerkers om (zelf) te leren en innoveren of door samen met klanten gedeelde ontwikkelteams opzetten (niet regio gebonden)
- **Utilisatie** door voor pre-competitief onderzoek samen te werken met de universiteit (regio gebonden)

Hoewel men zich er niet altijd bewust van is, slagen regionale koplopers in de IT-dienstensector er over het algemeen goed in om het productiemilieu naar hun hand te zetten. Van de aanwezigheid van onderwijsinstellingen in de regio's wordt op grote schaal gebruik gemaakt. Regionale koplopers benutten deze gunstige factor in het productiemilieu en zorgen zo voor een goede aanwas van jong talent. Daar waar het de negatieve aspecten van het productiemilieu betreft kiezen de ondervraagde IT-bedrijven er massaal voor zich te immuniseren door zelf te investeren en te zoeken naar interne oplossingen. Het feit dat regionale koplopers hierin slagen, getuigt van veel eigen kracht. Ook bij het overbruggen van de afstand tot de klant wordt door ondernemers het meest gekozen voor een immunisatiestrategie. Waarbij ofwel nevenvestigingen buiten de regio, dicht bij de klant, worden gesticht, ofwel in het aannamebeleid gezorgd wordt voor meer landelijke spreiding. In beide gevallen leidt immunisatie ertoe dat groei van de bedrijven buiten de oorspronkelijke regio plaatsvindt. Slechts een enkele keer wordt er gekozen voor een adaptatie strategie waarbij het bedrijf de tekortkoming van het productiemilieu (in dit geval afstand tot de klant) accepteert en de bedrijfsvoering aanpast om hier zo goed mogelijk mee om te gaan.

Op de eigen kracht wordt door regionale koplopers sterk geleund. Slechts een enkele keer worden krachten gebundeld en vindt manipulatie van het productiemilieu plaats, in Zwolle is dit gebeurd via het e-commerce pact waar IT-bedrijven in samenwerking met onderwijsinstellingen en lokale overheden zelf een opleiding hebben opgezet. Bedrijven waren hierbij initiatiefnemer en hebben ook financieel commitment getoond. Dit heeft de kans van slagen van het project vergroot. De vraag waarom manipulatie van het productiemilieu niet vaker voorkomt blijft in deze thesis helaas een beetje in het midden liggen. Er zijn signalen opgevangen die duiden op een gebrek aan organiserend vermogen, tegelijkertijd zijn er signalen die duiden op een gebrek aan behoefte samen te werken. Ondernemers in Oost-Nederland kunnen hun eigen boontjes doppen.

Ook als het gaat om innovatie, bij uitstek een activiteit waarbij samenwerking loont, kiezen de meeste IT-bedrijven er toch voor zich voor het productiemilieu te immuniseren. Innovatieprocessen worden grotendeels in-house en regio onafhankelijk ingericht. Regionale kansen voor samenwerking op het gebied van innovatie, bijvoorbeeld met afdelingen van de Universiteit Twente, worden niet of nauwelijks gezocht en blijven daardoor onbenut. De voorkeur

voor immunisatie boven benutting of manipulatie heeft voor een deel te maken met de eigenzinnigheid en eigenstandigheid van IT-ondernemers in de regio's.

Zoals gezegd getuigt geslaagde immunisatie van eigen kracht bij bedrijven. Immunisatie is dus niet per definitie slecht. Echter de focus op immunisatie brengt wel een gevaar met zich mee. Het leidt er namelijk toe dat bedrijven meer en meer in zichzelf gekeerd raken en enigszins los van de regio waarin zij gevestigd zijn komen te staan. Hoewel veel bedrijven aangaven toch door hun personeel aan de regio gebonden blijven, worden bedrijven door meer en meer immunisatie minder regiogebonden. Wanneer bedrijven een regio niet meer nodig hebben neemt de kans op vertrek uit deze regio toe. Zowel in Twente als in Zwolle is dit nog niet het geval, het gunstige productiemilieu, biedt met name op de arbeidsmarkt voordelen die door benutting verzilverd kunnen worden. Vestiging in de regio blijft dan belangrijk. Maar op de lange termijn is de immunisatie op het gebied van afstand en innovatie wel degelijk een bedreiging voor beide regio's. Regionale stakeholders zouden vanuit dit perspectief meer moeten streven naar het vergroten van de mogelijkheden voor benutting en manipulatie. Het stimuleren van samenwerking is vanuit het perspectief van de regionale overheden gewenst. Het is echter de vraag of de overheid hierbij een voortrekkersrol moet nemen. Beter is het om vraaggericht te werken en daar waar vanuit bedrijven behoefte of initiatief is samenwerking te faciliteren.

Verandering van beleidsperspectief

De resultaten van deze studie geven meer inzicht in de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland en de bedrijven die deze concurrentiekracht trekken. Bij veel lokale beleidsmakers bestaat het beeld dat concurrentiekracht getrokken wordt door vestigingen van grote MNO's, de Shells en Unilevers van deze wereld. In Oost-Nederland zou het bijvoorbeeld kunnen gaan om grote firma's als Ten Cate en Grolsch. Echter voor Oost-Nederland blijkt het beeld van grote MNO's als trekkers van concurrentiekracht niet te kloppen. Regionale koplopers zijn veelal middelgrote en kleine bedrijven: de bewezen kracht zit in het lokale MKB, dat buitengewoon goed presterende en snelgroeiende bedrijven kent. Daarnaast zijn regionale koplopers in Oost-Nederland iets vaker startende bedrijven dan bestaande bedrijven. Er is dus veel nieuwe, opkomende kracht in de regio aanwezig. Dit biedt perspectief voor de toekomst. Daarnaast zijn er grote regionale verschillen in de 'aard' van de concurrentiekracht. Hopelijk leidt deze studie tot meer bewustwording van de verschillen die er zijn, en de veelzijdigheid van het begrip concurrentiekracht. Het regionaal economisch beleid in Oost-Nederland doet er verstandig aan zich bij het stimuleren van concurrentiekracht niet alleen te kijken naar grote bedrijven en naar het aantrekken van buitenlandse investeringen. Veel meer nog gaat het om het versterken van de innovatiekracht van de bedrijven die al in de regio aanwezig zijn en er voor zorgen dat nieuwe, opkomende bedrijven de ruimte krijgen om te groeien en te bloeien.

Daarnaast geeft deze studie, middels de casestudy die gedaan is, meer inzicht in de wisselwerking tussen bedrijf en regio. Voor de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle is onderzocht welke aspecten van het productiemilieu de bedrijfsprestatie kunnen beïnvloeden. Ook wordt duidelijk hoe bedrijven met het productiemilieu omgaan. Hierbij blijkt dat de antwoorden van bedrijven op bepaalde kansen en uitdagingen van het productiemilieu niet eenduidig zijn. Ieder bedrijf heeft zijn eigen strategie om kansen te benutten en problemen te overkomen. Uit de interviews blijkt dat regionale koplopers in de IT-dienstensector daarbij heel veel dingen zelfstandig oplossen. Dit duidt op de eigen kracht die bij dit soort bedrijven aanwezig is. Daarnaast is er een bepaalde mate van organiserend vermogen, een aantal bedrijven is het gelukt een collectief probleem op te lossen. Regionale koplopers leggen zich niet neer bij eventuele negatieve aspecten van het productiemilieu, maar ondernemen strategische actie. Andere bedrijven, die er wellicht minder goed in slagen het productiemilieu naar hun hand te zetten, kunnen hier van leren.

De studie biedt verder een aantal handvatten voor beleidsmakers in Oost-Nederland om concurrentiekracht van de regio te verbeteren:

- Regionale concurrentiekracht op het niveau van Oost-Nederland kan vooral worden versterkt door het verbeteren van de kenniseconomie;
- Verder moeten beleidsmakers, citymarketeers en regionale ontwikkelmaatschappijen niet alleen focussen op grote bedrijven en het aantrekken van buitenlandse investeringen, maar ook inzetten op het versterken van bestaande kracht en nieuw ondernemerschap in de regio
- Andere bedrijven kunnen leren van regionale koplopers, de overheid kan collectieve leerprocessen organiseren
- De focus van IT-bedrijven op immunisatie, als het gaat om het overbruggen van de afstand tot de klant en het zorgen voor innovatie, kan ertoe leiden dat bedrijven meer los komen te staan van de regio. Op lange termijn kan dit een bedreiging vormen voor de regio, regionale overheden zouden onderzoek moeten doen naar de mogelijkheden om manipulatie- en utilisatiestrategieën beter te faciliteren.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
Inhoudsopgave	16
1 Inleiding: Sterke bedrijven, sterke regio.....	20
1.1 Probleemschets	21
1.2 Onderzoeksvragen	22
1.3 Doel van het onderzoek	23
1.4 Geografische afbakening onderzoeksgebied	23
1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	25
2 Theoretisch kader	26
2.1 Regionale concurrentiekracht	26
2.1.1 Definitie van regionale concurrentiekracht.....	27
2.1.2 Meten van concurrentiekracht	27
2.2 Regionale koplopers	28
2.2.1 Succesvol concurrerende bedrijven: verdienvermogen.....	29
2.2.2 Crisisbestendige bedrijven: aanpassingsvermogen	30
2.2.3 Groeiende bedrijven: werkgelegenheid.....	34
2.3 Bedrijfsprestatie van regionale koplopers?.....	34
2.3.1 Regiospecifieke factoren: agglomeratietheorie en productiemilieu	38
2.4 Regionale strategie	44
2.5 Deelconclusie	44
3 Onderzoeksmethode:.....	46
3.1 Regionale concurrentiekracht Oost-Nederland	47
3.2 Identificeren regionale koplopers.....	49
3.2.1 Methode.....	50
3.2.2 Verdienvermogen	51
3.2.3 Aanpassingsvermogen	53
3.2.4 Selectie perspectiefrijke bedrijfstakken	55
3.2.5 Sterke en stabiele groei werkgelegenheid	55
3.3 Bepalen van succesfactoren regionale koplopers	56
3.3.1 Criteria voor selectie van bedrijfstak en deelgebieden	56
3.3.2 Interviews.....	57
3.3.3 Regionale strategieën	58
Deel A: Regionale koplopers in Oost-Nederland en de negen regio's	59
4 Regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland en de negen regio's.....	60
4.1 Bruto Regionaal Product.....	61

4.2	Arbeidsproductiviteit.....	62
4.2.1	Arbeidsproductiviteit per corop regio.....	62
4.3	Werkgelegenheid	64
4.4	Effect van productiemilieu.....	66
4.5	Vestigingsklimaat	69
4.6	Conclusie.....	72
5	De regionale koplopers van Oost-Nederland	73
5.1	Beginsituatie.....	74
5.2	Stap 1: Blijvers en succesvolle starters	74
5.3	Stap 2A: Verdienvermogen.....	75
5.3.1	Ontwikkeling van verdienenvermogen van Oost-Nederland.....	75
5.3.2	Waar zit het zwaartepunt van het verdienenvermogen van Oost?	77
5.3.3	Stars en rising stars in Oost-Nederland	79
5.3.4	Conclusie verdienenvermogen.....	81
5.4	Stap 2B: Aanpassingsvermogen	82
5.4.1	Starters- en stoppers in de regio.....	82
5.4.2	Aanpassingsvermogen van de bedrijfstakken	83
5.4.3	Geroutineerde regimes en ondernemersregimes in Oost-Nederland.....	84
5.4.4	Conclusie aanpassingsvermogen	87
5.5	Stap 2C: Verdienvermogen + Aanpassingsvermogen = Perspectiefrijke bedrijfstak.....	88
5.6	Stap 3: Doormiddel van werkgelegenheids groei van perspectiefrijke sectoren naar regionale koplopers	91
5.7	Overzicht regionale koplopers	91
5.7.1	Regionale koplopers in de chemie	93
5.7.2	Regionale koplopers in de (hoog)technologische industrie: elektrotechnische industrie en machinebouw	93
5.7.3	Regionale koplopers in de nutsvoorzieningen (energie, water en afvalbeheer)....	94
5.7.4	Regionale koplopers in de groothandel & logistiek (groothandel, vervoer over land en logistieke diensten)	94
5.7.5	Regionale koplopers in de uitgeverijen	94
5.7.6	Regionale koplopers in de IT-diensten.....	95
5.7.7	Regionale koplopers in de zakelijke diensten (verzekeraars, verhuur & handel, juridisch- en managementadvies, architecten & ingenieurs, research, marketing, uitzendbureaus en beveiliging)	96
5.7.8	Regionale koplopers in verzorging & welzijn	96
5.7.9	Regionale koplopers in sport & recreatie.....	97
5.8	Omvang regionale koplopers.....	97
5.9	Verhouding blijvers en startende bedrijven (starters):.....	98

5.10	Stuwende of verzorgende economische activiteiten.....	99
5.11	Conclusie.....	100
6	Keuze perspectiefrijke bedrijfstak voor onderzoek naar effect van regionale omstandigheden op de bedrijfsprestatie	102
6.1	Criteria voor selectie van perspectiefrijke bedrijfstak	102
Deel B: Regionale strategieën van regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle		104
7	Regionale koplopers in de IT-diensten sector in Twente en Zwolle.....	105
7.1	Is er sprake van concurrentiesucces?	108
7.2	Invloed van productiemilieu op de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-diensten in Twente en Zwolle.....	109
7.2.1	Voordelen productiemilieu Oost-Nederland:.....	113
7.2.2	Nadelen productiemilieu Oost-Nederland	118
7.2.3	Voordelen productiemilieu Zwolle	119
7.2.4	Nadelen productiemilieu Zwolle	121
7.2.5	Voordelen productiemilieu Twente:.....	121
7.2.6	Nadelen productiemilieu Twente:.....	124
7.3	Regionale strategie: Hoe gaan bedrijven om met de voor- en nadelen van het productiemilieu en de uitdagingen die daar bij horen?	124
7.3.1	Regionale strategieën in de strijd om talent.....	125
7.3.2	Regionale strategieën in het overbruggen van de afstand tot de markt.....	129
7.3.3	Regionale strategieën voor het handhaven van een actueel kennisniveau en zorgen voor innovatie.....	132
7.4	Conclusie.....	135
8	Eindconclusie	138
8.1	Regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland.....	138
8.2	Regionale koplopers in de negen regio's van Oost-Nederland.....	139
8.3	Invloed van het productiemilieu en regionale strategieën	140
8.4	Reflectie: wat betekent deze studie?	143
Begrippenlijst.....		145
Geciteerde werken		146
Bijlage I: Verdienvermogen		152
Bijlage II: Regionale koplopers.....		157

1 Inleiding: Sterke bedrijven, sterke regio

Het hebben van sterke bedrijven die goed presteren, innoveren, zorgen voor werkgelegenheid en in crisistijden een klap kunnen opvangen, is van vitaal belang voor de economische structuur van een regio. Regionale overheden stellen zichzelf als taak te zorgen voor een gezonde economie met voldoende werkgelegenheid voor iedereen. Daarom hebben zij er belang bij sterke bedrijven aan te trekken en te behouden én ervoor te zorgen dat bedrijven beter kunnen presteren. Dit doen zij door de 'regionale concurrentiekracht' te verbeteren.

Regionale concurrentiekracht is: *"Het vermogen van een regio om bedrijven aan te trekken of te behouden met een stabiel of stijgend marktaandeel in de markten waarop zij actief zijn, met als resultaat een hogere welvaart voor de bevolking van de regio"* (Storper, 1997; Kitson, Martin, & Tyler, 2004; Thissen & van Oort, 2015).

Er wordt gesteld dat regio's op het gebied van regionale concurrentiekracht met elkaar concurreren (Cagmani, 2002; Porter, 2003; Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). Regio's 'strijden' met elkaar om het aantrekken en behouden van succesvolle bedrijven (en daarmee groeiende werkgelegenheid en productiviteit). De opkomst van de concurrentiekrachtgedachte vond plaats in de jaren 80 en 90 toen nieuwe technologieën op het gebied van informatie, communicatie en transport en verregaande handelsliberalisatie ervoor zorgden dat stromen van kapitaal, goederen en informatie zich gemakkelijker over de wereld konden verplaatsen (Freeman, 2006; Friedman, 2006). Dit proces, dat we kennen als globalisering, stelt bedrijven in staat hun productieproces op te knippen en de verschillende activiteiten, via outsourcing en offshoring, daar uit te voeren, waar dit de hoogste winst oplevert. Hoewel in de praktijk enige nuancering op zijn plaats is, zijn bedrijven in principe niet aan een locatie gebonden en hebben zij de regio's voor het uitkiezen (Koechlin, 2006). Daarmee is de strijd om het aantrekken en behouden van succesvolle bedrijven belangrijker dan ooit. Dit geldt met name sterk voor Europese regio's, die dankzij trajecten van verregaande economische integratie en de invoering van de Euro in 2002 meer en meer tot één markt zijn gaan behoren.

Studies van onder andere Porter (2003), Gardiner et al (2004) en Marrocu et al (2013) tonen dat de uitkomsten van deze regionale 'concurrentiestrijd' wisselend zijn. Er zijn verschillende manieren om de regionale prestatie meetbaar te maken. Werkgelegenheids groei en productiviteitsgroei gelden als belangrijke maten voor bewezen concurrentiekracht (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). In zijn studie naar de economische prestatie van regio's in de Verenigde Staten tussen 1990 en 2000, toont Porter aan dat sommige regio's over die periode sterk gegroeid zijn in onder andere loonniveau en werkgelegenheid, terwijl andere regio's over dezelfde periode sterk achterblijven of zelfs krimpen (Porter, 2003). De studies van Gardiner et al (2004) en Marrocu et al (2013) tonen aanhoudende verschillen tussen regio's op het gebied van productiviteitsgroei in de Europese Unie.

Niet alle regio's zijn dus in staat in dezelfde mate te zorgen voor het aantrekken en behouden van bedrijven die zorgen voor productiviteitsgroei en werkgelegenheids groei. De 'regionale concurrentiekracht' verschilt dus tussen de regio's.

In het licht van de concurrentiestrijd tussen regio's is het belangrijk dat beleidsmakers en bestuurders de concurrentiekracht van de eigen regio kennen. Beleidsmakers moeten weten welke bedrijven goed presteren, waarom zij goed presteren en welke regio-specifieke factoren daarbij een rol spelen. Alleen dan kunnen zij effectief regionaal economisch beleid voeren en zorgen voor succesvolle bedrijven en daarmee voldoende werkgelegenheid, groeiende welvaart en (indirect) kwaliteit van leven.

1.1 Probleemschets

Ondanks het gegeven dat sociale aspecten als inkomensongelijkheid en arbeidsparticipatie weer meer aandacht krijgen in economisch beleid, is 'regionale concurrentiekracht' tegen de achtergrond van de concurrentiestrijd tussen regio's bij lokale en regionale bestuurders en beleidsmakers nog steeds een populair begrip. Zo ook bij de provincies Gelderland en Overijssel. In haar economische visie 2012 - 2016 stelt de provincie Gelderland dat de grootste uitdaging op economisch gebied is om, *"niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst sterke concurrentiekracht en voldoende werkgelegenheid te behouden"* (Provincie Gelderland, 2011). De provincie Overijssel stelt zichzelf als kerntaak; *"realiseren van groei van de regionale economie en zorgen voor voldoende werkgelegenheid"*, waarmee het begrip concurrentiekracht impliciet in de taakstelling is verpakt (Provincie Overijssel, 2012). Het versterken van concurrentiekracht komt bij de provincie Overijssel ook sterk terug in de sector aanpak voor agri-food, een sector waarbij de provincie Overijssel mee doet met de internationale top van Europa (Provincie Overijssel, 2011). Regionale koplopers zijn succesvol concurrerende bedrijven in perspectiefrijke sectoren, daarmee vormen deze bedrijven de trekkers van de regionale concurrentiekracht. In deze thesis worden de regionale koplopers in de verschillende deelgebieden van Oost-Nederland geïdentificeerd. Dit onderzoek gaat over de wisselwerking tussen bedrijf en regio. Een regio heeft succesvol concurrerende bedrijven nodig. Een bedrijf heeft een 'succesvol concurrerende' regio nodig: oftewel een regio met een productiemilieu dat de bedrijfsprestatie gunstig beïnvloedt.

Een regio heeft succesvol concurrerende bedrijven nodig. De concurrentiekracht van een regio wordt uiteindelijk op microniveau bepaald door de vraag of voldoende bedrijven uit de regio succesvol concurreren: de mate waarin zij erin slagen een stabiel of groeiend marktaandeel te verwerven in de markten waarop zij actief zijn (Thissen & van Oort, 2015). Op die manier realiseren bedrijven op regionale schaal productiviteitsgroei en zorgen zij voor werkgelegenheid. Dit zijn tevens twee belangrijke indicatoren voor regionale concurrentiekracht (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). In een open economie, zoals de Nederlandse, concurreren bedrijven met elkaar op de markten waarop zij actief zijn. Zo strijden Coca-Cola en Pepsi met elkaar om een aandeel in de Nederlandse markt voor frisdrank. De winnaar van de concurrentiestrijd vergroot zijn marktaandeel, kan meer producten afzetten en in potentie dus meer verdienen. De regio waarin een dergelijk bedrijf gevestigd is kan profiteren van de groei van het bedrijf door groei van de productiviteit, het aantal banen of stijging van het loonniveau. Aan de andere kant kan het verliezen van de concurrentiestrijd door in een regio gevestigde bedrijven leiden tot krimp van het marktaandeel, productiviteit en het aantal banen. In het ergste geval leidt het tot sluiting of verplaatsing van een vestiging. Voor een regio is het dus belangrijk om te beschikken over voldoende succesvol concurrerende bedrijven. Een regio heeft als het ware 'regionale koplopers' nodig, bedrijven die de regionale concurrentiekracht kunnen trekken.

In het kader van de herijking van het regionaal economisch beleid, wensen de provincies Gelderland en Overijssel meer inzicht in de regionale concurrentiepositie- en kracht van Oost-Nederland. Daartoe hebben zij een team van wetenschappers gevraagd verschillende aspecten van concurrentiekracht voor Oost-Nederland in beeld te brengen. Als onderdeel van deze bredere opgave brengt ESD² voor negen deelgebieden van Oost-Nederland de regionale koplopers in beeld. Tijdens mijn stage heb ik actief meegewerkt aan dit onderzoek en veel van de bijbehorende kwantitatieve analyses uitgevoerd. In deze masterthesis ga ik dieper op het onderwerp in. Daarbij staat de volgende vraag centraal:

*Welke bedrijven zijn de regionale koplopers
in de negen regio's van Oost-Nederland?*

Het tweede deel van de thesis gaat over de andere kant van de wisselwerking tussen bedrijf en regio. Geografen zijn het er over eens dat regionale omstandigheden de bedrijfsprestatie positief of negatief kunnen beïnvloeden. Een bedrijf heeft baat bij een 'succesvol concurrerende' regio: een regio met een gunstig productiemilieu. Het (regionale) productiemilieu is het geheel van externe condities in een bepaalde regio dat van invloed is op de prestatie van de bedrijven die in deze regio gevestigd zijn. In regio's met een gunstig productiemilieu is het makkelijker voor bedrijven om concurrentiesucces te behalen. Hoewel het productiemilieu de bedrijfsprestatie beïnvloedt, zijn bedrijven niet aan het productiemilieu onderhevig. Bedrijven hebben verschillende regionale strategieën om met het productiemilieu om te gaan (Peter Vaessen, 1990; zie ook paragraaf 2.2).

Aan de hand van een dubbele casestudie is onderzocht in hoeverre de bedrijfsprestatie van regionale koplopers wordt beïnvloed door regiospecifieke factoren, die samen het regionale productiemilieu vormen en welke regionale strategieën regionale koplopers gebruiken om hiermee om te gaan. De cases zijn de regio's Zwolle en Twente waarin regionale koplopers in de IT-dienstensector zijn onderzocht. In hoofdstuk 6 is beschreven op basis van welke criteria de keuze voor de deelgebieden en de sector tot stand is gekomen. In de dubbele casestudie staat de volgende vraag centraal:

In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle en hoe gaan regionale koplopers met het regionale productiemilieu om?

De verwachting is dat regionale koplopers in Zwolle en Twente verschillende regionale strategieën gebruiken om gunstige aspecten van het productiemilieu te benutten en de impact van ongunstige aspecten van het productiemilieu te beperken.

1.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag is opgesplitst in de volgende deelvragen:

- *Wat zijn regionale koplopers en op welke wijze dragen ze bij aan regionale concurrentiekracht?*
 - *Op welke wijze beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie?*
- *Hoe heeft de concurrentiekracht van Oost-Nederland zich tussen 2000 en 2015 ontwikkeld en wat is de regionale concurrentiepositie van de deelgebieden van Oost-Nederland?*
 - *In hoeverre is het productiemilieu bepalend voor de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland en de negen regio's?*
- *Welke bedrijven zijn de regionale koplopers in de negen regio's van Oost-Nederland?*
- *In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle en hoe gaan regionale koplopers met het regionale productiemilieu om?*

In hoofdstuk twee worden de begrippen regionale concurrentiekracht en regionale koplopers aan de hand van wetenschappelijke literatuur geduid. In hoofdstuk 3 is aangegeven op welke wijze de verschillende deelvragen beantwoord worden.

1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is identificeren van regionale koplopers en verklaren hoe het komt dat juist deze bedrijven zo goed presteren en snel groeien. Komt dit door de kwaliteiten van de ondernemer, de groei van de sector of spelen regiospecifieke factoren een rol? Dit inzicht kan regionale bestuurders en beleidsmakers verder helpen bij het versterken van de regionale concurrentiekracht. Zo kunnen beleidsmakers en bestuurders bijvoorbeeld het collectieve leerproces in de regio verbeteren door netwerken te organiseren. Op die manier kunnen ook andere bedrijven leren van het succes van de koplopers. Regionale overheden sturen nu nog vooral op harde vestigingsplaatsfactoren, regelgeving en planologie. De sleutel naar succes ligt in het verbeteren van zachte factoren, zoals het creëren van een netwerk. Deze studie biedt regionale beleidsmakers en bestuurders aanknopingspunten voor een meer op governance gericht regionaal beleid.

1.4 Geografische afbakening onderzoeksgebied

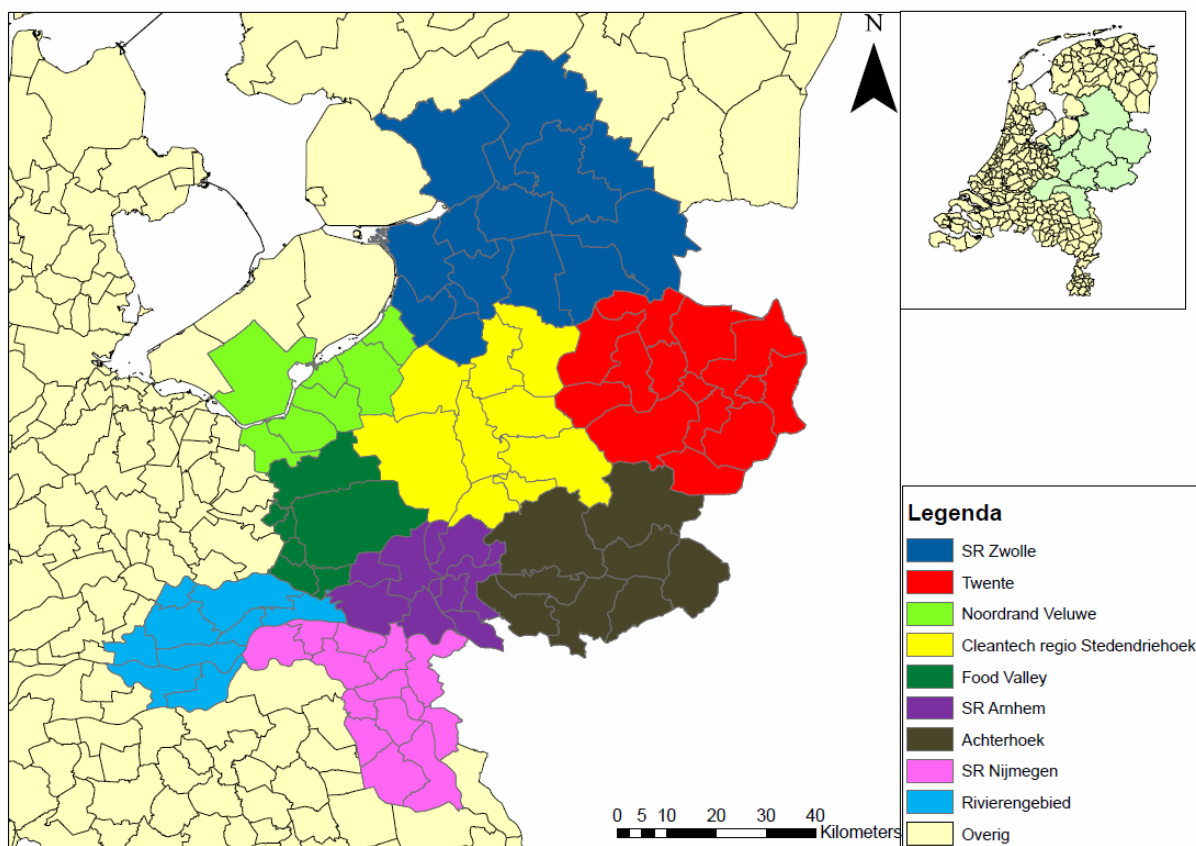
Het onderzoeksgebied betreft de verschillende regio's in Oost-Nederland en aangrenzende randgemeenten, te weten:

Tabel 1.1: Afbakening onderzoeksgebied op basis van relatiernetwerken en daily-urban systems

Subregio	SR Zwolle	Twente	Stedendriehoek	Noordrand Veluwe
Gemeenten per provincie	Overijssel: Kampen, Zwolle, Zwartewaterland, Steenwijkerland, Staphorst, Dalfsen, Ommen, Hardenberg Drenthe: Westerveld, Hoogeveen, Meppel, De Wolden Gelderland: Oldenbroek, Hattem, Heerde	Overijssel: Rijssen-Holten, Hellendoorn, Twenterand, Wierden, Almelo, Tubbergen, Dinkelland, Losser, Oldenzaal, Haaksbergen, Hengelo, Borne, Hof van Twente, Enschede	Overijssel: Deventer, Olst-Wijhe, Raalte Gelderland: Apeldoorn, Epe, Voorst, Brummen, Zutphen, Lochem	Gelderland: Nijkerk, Putten, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Elburg Flevoland: Zeewolde
Food Valley	Arnhem	Achterhoek	Nijmegen	Rivierengebied
Gelderland: Barneveld, Ede, Wageningen, Scherpenzeel Utrecht: Veendam, Rhenen, Renswoude	Gelderland: Overbetuwe, Arnhem, Lingewaard, Rozendaal, Westervoort, Duiven, Rijnwaarden, Zevenaar, Rheden, Doesburg, Renkum	Gelderland: Bronckhorst, Berkelland, Oost-Gelre, Winterswijk, Aalten, Oude IJsselstreek, Doetichem, Montferland	Gelderland: West Maas en Waal, Druten, Wijchen, Beuningen, Nijmegen, Groesbeek, Ubbergen, Millingen aan de Rijn, Heumen Limburg: Mook en Middelaar, Gennep Noord-Brabant: Cuijk, Grave, Boxmeer, St. Anthonis, Mill en St. Hubert	Gelderland: Lingewaard, Zaltbommel, Maasdriel, Neerijnen, Geldermalsen, Culemborg, Buren, Tiel, Neder-Betuwe

Bij het bepalen van de regio's binnen Oost-Nederland is gekozen voor een functionele regioafbakening. Een functionele regio is een regio die samenhangt op basis van relatiepatronen en interactie. Doorgaans bestaat een functionele regio uit één of meerdere economische centra met een bepaald achterland of verzorgingsgebied. Functionele regio's kunnen worden bepaald aan de hand van arbeidsmarktdata en interactiepatronen (Karlsson & Olssen, 2006). Voor het project Kracht van Oost is het bepalen van de functionele regio's uitgevoerd door Pieter Tordoir. Hierbij zijn pendelstromen van laag en middelhoogopgeleiden leidend geweest. De regioindeling is in samenspraak met de opdrachtgever(s) van de provincies Gelderland en Overijssel vastgesteld. Onderbouwing voor de gekozen indeling wordt geleverd in de rapportage *De Kracht van Oost: een economisch geografische analyse* (ESD2, 2016).

In figuur 1.1 zijn de functionele regio's weergegeven op de kaart van Nederlandse gemeenten in 2016.



Figuur 1.1: Functionele regio's van Oost-Nederland (ESD2, 2016)

1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Het selectieproces om te komen tot sectoren waarbinnen koplopers geïdentificeerd worden, verdienvermogen en aanpassingsvermogen, brengt in beeld welke sectoren de regionale concurrentiekracht (in de verschillende deelgebieden) van Oost-Nederland trekken. Lokale bestuurders krijgen op die manier meer inzicht in de structuur van hun lokale economie en worden zich bewust van waar de krachten, zwaktes, kansen en uitdagingen liggen.

Het tweede deel gaat in op de invloed van het productiemilieu op de bedrijfsprestatie van regionale koplopers en hoe zij hier mee om gaan. Regionale koplopers slagen erin negatieve aspecten van het productiemilieu te overkomen, en alsnog een goede bedrijfsprestatie te realiseren. Daarmee kunnen zij een voorbeeld zijn voor andere bedrijven in de regio.

De studie moet zorgen voor meer inzicht in de relatie tussen bedrijven en hun omgeving, en hoe de omgeving, het productiemilieu, de prestatie van bedrijven beïnvloedt.

De studie is om twee redenen wetenschappelijk relevant. Allereerst is de studie relevant omdat ESD2 tot nu toe regionale koplopers geïdentificeerd op SBI 2-digit bedrijfstakniveau. Deze studie gaat een stap verder door regionale koplopers op het individuele bedrijfsniveau te identificeren. Daarmee geldt deze studie als de verkenning van een nieuwe onderzoeksmethodiek, die mogelijk kan leiden tot verrassende onderzoeksresultaten. Daarnaast geldt het tweede deel van de studie als een validatie van onderzoek naar het productiemilieu en regionale strategieën die Peter Vaessen (1993) heeft gedaan. Aan de hand van drie belangrijke uitdagingen die in de interviews met regionale koplopers in de IT-dienstensector in Zwolle en Twente nadrukkelijk naar voren kwamen, wordt het theoretisch raamwerk van Peter Vaessen toegepast. Op die manier wordt de theorie van Peter Vaessen gevalideerd, en tegelijkertijd ontstaat inzicht in hoe IT-bedrijven in Twente en Zwolle omgaan met het productiemilieu op verschillende schaalniveau's (landsdeel, provincie, regio en gemeente).

2 Theoretisch kader

In dit onderzoek staan regionale koplopers centraal. Losjes geformuleerd zijn regionale koplopers succesvol concurrerende bedrijven uit perspectiefrijke sectoren. Daarmee vormen deze bedrijven de trekkers van de regionale concurrentiekracht. Maar wanneer is er eigenlijk sprake van concurrentiesucces? En welke factoren kunnen dit succes volgens de literatuur beïnvloeden? In hoeverre speelt het productiemilieu daarbij een rol? Deze en andere vragen met betrekking tot de begrippen 'regionale koplopers', 'regionale concurrentiekracht' en het 'productiemilieu' worden in dit hoofdstuk geadresseerd vanuit de wetenschappelijke literatuur.

Dit hoofdstuk, dat geldt als theoretisch kader voor deze thesis, opent met de duiding van het begrip 'regionale concurrentiekracht', waarbij in de eerste plaats aansluiting wordt gezocht bij de studies van Platform 31 uit 2012 en 2015 naar de concurrentiepositie van Nederlandse regio's.

Vervolgens zal worden toegelicht wat regionale koplopers zijn en hoe zij bijdragen aan regionale concurrentiekracht. Op die manier wordt in dit hoofdstuk de eerste deelvraag, "*Wat zijn regionale koplopers en op welke wijze dragen zij bij aan regionale concurrentiekracht?*", beantwoord.

Daarnaast zijn in dit hoofdstuk de factoren beschreven waaraan bedrijven hun concurrentiesucces danken. Hierbij wordt bijzondere aandacht besteed aan de invloed van het productiemilieu op de bedrijfsprestatie. Tot slot zijn de regionale strategieën die bedrijven gebruiken om zich aan te passen aan het productiemilieu beschreven.

2.1 Regionale concurrentiekracht

Regionale koplopers zijn nauw verbonden met regionale concurrentiekracht. Om het begrip 'regionale koplopers' goed te begrijpen moet eerst helder zijn wat het begrip 'regionale concurrentiekracht' inhoudt.

De opkomst van het begrip regionale concurrentiekracht hangt samen met het proces van globalisering (Porter, 1990). Stromen van goederen en kapitaal verplaatsen zich gemakkelijk over de wereld en dankzij verregaande handelsliberalisering hebben de meeste landen een open economie (Turok, 2004). Hierdoor concurreren bedrijven in landen of regio's niet langer alleen maar met elkaar, zij concurreren ook met bedrijven op andere plekken in de wereld. Daarnaast kunnen bedrijven zich gemakkelijker verplaatsen.

Dit heeft geleid tot twee grote verschuivingen (*global shifts*) als het gaat om de locatie van economische activiteiten. De eerste grote verschuiving is de relocatie van arbeidsintensieve productiefaciliteiten naar lage lonenlanden. De tweede verschuiving is de relocatie van (geroutineerde) backoffice- en ICT-dienstverlening (denk aan: data-entry, call centres, financial analysts etc.) vanuit de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk naar Azië (voornamelijk India) en vanuit Noordwest-Europa naar Oost-Europa (Bryson, 2007). Volgens Blinder (2006) zijn deze verschuivingen slechts het topje van de ijsberg en zullen in de toekomst meer dienstverlenende activiteiten zich verplaatsen naar lage lonenlanden. Deze ontwikkelingen tonen de toenemende mobiliteit van bedrijven (Blinder, 2006; Bryson, 2007).

Ten gevolge van de toenemende mobiliteit van bedrijven hebben steden en regio's te maken met toenemende competitie als het gaat om het aantrekken en behouden van bedrijven die zorgen voor economische waardecreatie en werkgelegenheid en daarmee indirect voor de welvaart van de regio. Regionale beleidsmakers vragen zich af hoe zij op de toenemende competitie moeten reageren (Boschma, 2004). Het is voor regio's (en regionale overheden) belangrijk om succesvol concurrerende bedrijven voor de regio te behouden. Deze bedrijven zorgen voor werkgelegenheidsgroei en kunnen tegen een stootje. De gedachte is dat regio's met een sterke

regionale concurrentiepositie er beter in slagen succesvolle bedrijven aan zich te binden en te zorgen voor voldoende welvaart voor de bevolking dan regio's met een zwakke concurrentiepositie (van Oort & Thissen, 2015). Het versterken van de regionale concurrentiekracht speelt daarom een belangrijke rol in regionaal beleid.

2.1.1 Definitie van regionale concurrentiekracht

Het uitgangspunt van deze thesis is dat regio's in bepaalde sectoren met elkaar concurreren om het aantrekken en behouden van succesvol concurrerende bedrijven. Hoewel regiospecifieke factoren de bedrijfsprestatie kunnen beïnvloeden, zoals in paragraaf 2.4 aan bod komt, is de regio daar waar het concurrentiekracht betreft slechts een container. Hoewel de regio een randvoorwaarde scheppend effect heeft op de bedrijfsprestatie, zijn het uiteindelijk op microniveau de bedrijven in de regio die verantwoordelijk zijn voor de werkgelegenheids- en productiviteitsontwikkeling op de regionale schaal. De bedrijfsprestatie, uitgedrukt in productiviteits- en werkgelegenheidsontwikkeling, werkt door in de regionale concurrentiekracht. Productiviteit en werkgelegenheid gelden namelijk als belangrijke indicatoren voor de bewezen concurrentiekracht, die uiteindelijk leidt tot een hogere welvaart (Porter, 2003; Gardiner, Martin, & Tyler, 2004).

Een definitie die goed aansluit bij deze visie op regionale concurrentiekracht is de definitie van place competitiveness die Storper geeft in zijn boek *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy* (1997). Storper's definitie voor 'place competitiveness' luidt als volgt:

"The ability of an economy to attract and maintain firms with stable or rising market shares in an activity while maintaining or increasing standards of living for those who participate in it"

(Storper, 1997)

In deze definitie van concurrentiekracht staan succesvol concurrerende bedrijven centraal. Succesvol concurrerende bedrijven zijn bedrijven die erin slagen een stabiel of groeiend marktaandeel te realiseren op de markten waarin zij actief zijn. In een open economie, zoals de Nederlandse, concurreren bedrijven met elkaar op de markten waarop zij actief zijn. Zo strijden Coca-Cola en Pepsi met elkaar om een aandeel in de Nederlandse markt voor frisdrank. De winnaar van de concurrentiestrijd vergroot zijn marktaandeel, kan meer producten afzetten en in potentie dus meer verdienen. De regio waarin deze 'winnaar' gevestigd is profiteert hier van, bijvoorbeeld door toenemende werkgelegenheid, stijging van het loonniveau enzovoorts. Aan de andere kant kunnen regio's met veel 'verliezers' hetzelfde ervaren in negatieve zin. Regio's die er niet in slagen succesvol concurrerende bedrijven te behouden, krijgen op den duur bijvoorbeeld te maken met krimp van de werkgelegenheid. Het hebben van 'winnaars' is voor de regionale economie en werkgelegenheid dan ook van belang. Aan de andere kant kan een regio beter niet te veel 'verliezers' hebben. Daarmee is regionale concurrentiekracht in feite niets anders dan de mate waarin regio's in staat zijn om bedrijven aan te trekken en te behouden door het inzetten van regiospecifieke factoren. Regio's die dat kunnen zijn winnaars in de concurrentiestrijd.

2.1.2 Meten van concurrentiekracht

Gardiner et al (2004) hebben regionale concurrentiekracht geconceptualiseerd en geven aan hoe dit het beste gemeten kan worden. Volgens hen zijn de belangrijkste maten voor wat men 'bewezen concurrentiekracht' zou kunnen noemen: arbeidsproductiviteit en werkgelegenheid. Deze twee maten komen samen in het Bruto Regionaal Product (BRP). *"Together, productivity and employment rate are measures of what might be termed 'revealed competitiveness', and both are central components of a region's economic performance and its prosperity (as measured, say, by GDP per head)..."*, aldus Gardiner et al (2004). Hoewel werkgelegenheid ook

zeker een belangrijke rol speelt in de discussie omtrent concurrentiekracht, met name daar waar het de gewenste uitkomsten betreft, geldt arbeidsproductiviteit toch wel als dé maat voor bewezen concurrentiekracht. Michael Porter (2003) benadrukt het belang van productiviteit voor concurrentiekracht. Porter (2003) stelt dat productiviteitsgroei de sleutel is om de welvaart te vergroten (lees: de gewenste uitkomst te bereiken). Een andere bekende econoom, Paul Krugman, die overigens een criticus is van het begrip stedelijke of regionale concurrentiekracht, gaat zelfs een stap verder. Volgens hem is concurrentiekracht niets anders dan een ander woord voor productiviteit (Krugman, 1994).

Verschillende studies van onder andere Porter (2003), Gardiner et al (2004), Marrocu et al (2013) tonen aan dat er grote, aanhoudende regionale verschillen kunnen bestaan in productiviteits- en werkgelegenheids groei. In zijn studie naar de economische prestatie van regio's in de Verenigde Staten tussen 1990 en 2000, toont Porter aan dat sommige regio's over die periode sterk gegroeid zijn in onder andere loonniveau en werkgelegenheid, terwijl andere regio's over dezelfde periode sterk achterblijven of zelfs krimpen (Porter, 2003). De studies van Gardiner et al (2004) en Marrocu et al (2013) tonen aanhoudende verschillen tussen regio's op het gebied van productiviteitsgroei in de Europese Unie. Verschillen in werkgelegenheid en productiviteit vertalen zich op hun beurt weer door naar regionale verschillen in welvaart en kwaliteit van leven.

2.2 Regionale koplopers

Verschillende bronnen uit de literatuur geven aan dat productiviteit de beste manier is om concurrentiekracht te meten (Krugman, 1994; Porter, 2003; Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). De regio zelf produceert echter niets, het zijn de bedrijven in de regio die dit doen. Wel zorgen regiospecifieke factoren voor een bepaald 'klimaat' dat de productiviteitsgroei van bedrijven stimuleert of beperkt, toch zijn het op microniveau de bedrijven zelf die wel of geen productiviteitsgroei realiseren.

In zijn onderzoek naar de betekenis van het productiemilieu voor snelgroeiende bedrijven stelt Peter Vaessen (1990) dat bedrijven weliswaar beïnvloedt worden door positieve of negatieve effecten van het productiemilieu, maar dat zij hier niet per se aan onderhevig zijn. Bedrijven hebben volgens Vaessen strategieën om aan de ene kant positieve effecten van het regionale productiemilieu te benutten en zich aan de andere kant voor negatieve effecten te 'immuniseren'. Bedrijven die dit efficiënt doen, en dus beschikken over het vermogen zich goed aan hun omgeving kunnen aanpassen (*adaptive capacity*), groeien sneller qua productiviteit én werkgelegenheid. De regionale concurrentiepositie hangt dus niet zozeer af van de regionale omstandigheden zelf maar de mate waarin bedrijven uit de regio er wel of niet in slagen zich aan regiospecifieke factoren aan te passen en ervan te profiteren (Vaessen & Wever, 1990; Vaessen, 1993). Dit betekent dat de concurrentiekracht van de regio als geheel in feite gevormd wordt door de optelsom van de concurrentiekracht van de individuele bedrijven in de regio. Daarmee staan succesvolle bedrijven aan de basis van een sterke regionale concurrentiepositie. Dit brengt ons bij de regionale koplopers.

Losjes geformuleerd zijn regionale koplopers succesvol concurrerende bedrijven in succesvol concurrerende sectoren. Vanuit Storper's definitie van regionale concurrentiekracht die door Thissen en van Oort (2015) wordt gehanteerd, concurreren bedrijven succesvol wanneer zij erin slagen hun marktaandeel in de markten waarin zij actief zijn te doen groeien of stabiel te houden. Daarbij geldt productiviteit als de graadmeter voor de concurrentiekracht (Porter, 2003). In paragraaf 2.3.1 is uitgelegd hoe het concurrentiesucces van bedrijven in deze studie wordt gemeten.

Daarnaast is het vanuit het perspectief van regionale ontwikkeling belangrijk dat bedrijven 'crisisbestendig' zijn, zij moeten aanpassingsvermogen tonen. In 2008 is het Nederlandse bedrijfsleven hard geraakt door de financiële crisis die uit Amerika kwam overwaaien. Tussen 2008 en 2009 steeg het aantal faillissementen met 70% van iets minder dan 6.000 faillissementen in 2008 naar 8.000 faillissementen in 2009. In 2013, in de nasleep van de crisis, gingen zelfs meer dan 9.000 bedrijven failliet (ING Economisch Bureau, 2014). In 2014 bereikte de werkloosheid haar hoogtepunt op 7,4% gemiddeld over het hele jaar. Inmiddels is het crisisherstel ingezet en nemen zowel het aantal faillissementen als het werkloosheidspercentage gestaag af (CBS, 2016). Verschillende onderzoeken tonen aan dat er (grote) regionale verschillen zijn in de reactie op een crisis, niet iedere regio is even veerkrachtig (Martin & Simmie, 2010; Martin, 2011). Daarom moeten regionale koplopers ook bedrijven zijn die aanpassingsvermogen tonen en een regio uit de crisis helpen. Hoe dit gemeten is, wordt uitgelegd in paragraaf 2.3.2.

Tot slot is een derde belangrijke eigenschap van regionale koplopers dat zij zorgen voor werkgelegenheidsgroei. In de eerste plaats is dit belangrijk omdat werkgelegenheidsgroei geldt als een belangrijke indicator van bewezen regionale concurrentiekracht (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). Daarnaast geldt het zorgen voor werkgelegenheid ook als een belangrijke regionale beleidsdoelstelling van de provincies Gelderland en Overijssel. Uiteindelijk is het doel van het regionale beleid zorgen voor meer werkgelegenheid. Het is daarom belangrijk dat regionale koplopers niet alleen concurrerend zijn (lees: een stabiel of groeiend marktaandeel hebben) maar dat dit zich ook vertaalt in groei van het aantal banen.

Deze drie elementen leiden tot de volgende 'strakke' definitie van regionale koplopers:

“Regionale koplopers zijn succesvol concurrerende bedrijven, in perspectiefrijke sectoren (succesvol concurrerende bedrijfstakken met een hoog aanpassingsvermogen), die zorgen voor bovengemiddelde en langdurige werkgelegenheidsgroei in de bedrijfstak waarin zij actief zijn.”

In hoofdstuk 3 is uitgelegd hoe deze definitie van regionale koplopers is geoperationaliseerd en wordt inzicht gegeven in de wijze waarop de koplopers worden gemeten en de data die daarbij gebruikt is.

2.2.1 Succesvol concurrerende bedrijven: verdienvermogen

Concurrentiesucces van een bedrijf hangt af van het doen groeien of stabiel houden van het marktaandeel. Toch komt dit aspect niet aan de orde in de hier boven gegeven definitie. Dat heeft te maken met problemen bij de operationalisering. De groei van het marktaandeel is lastig, zo niet onmogelijk, nauwkeurig te meten op individueel bedrijfsniveau. Daarvoor is op bedrijfsniveau gedetailleerde informatie nodig over de markten waarop zij actief zijn en de exacte hoeveelheid en waarde van de producten en diensten die zij daar verkopen. Dit is (deels) concurrentiegevoelige informatie die bedrijven liever voor zichzelf houden. Voor beursgenoteerde bedrijven en bedrijven die direct verkopen aan de consument zijn dergelijke gegevens tot op zekere hoogte nog wel beschikbaar, maar voor bedrijven die hun geld verdienen met business-to-business sales en niet beursgenoteerde bedrijven, het MKB en kleine zelfstandigen zijn dergelijke gegevens er niet. Het is dus onmogelijk een volledig beeld van het marktaandeel van bedrijven in markten waarop zij actief zijn te krijgen.

Wel kan het concurrentiesucces van bedrijven via een proxy in beeld gebracht worden: groei van de toegevoegde waarde. Toegevoegde waarde is namelijk nauw verwant aan productiviteit. Het CBS definieert toegevoegde waarde als volgt:

“Toegevoegde waarde is de waarde van alle geproduceerde goederen en diensten van een bedrijf (output), uitgedrukt in basisprijzen, minus de waarde van de goederen en diensten die tijdens deze productie zijn opgebruikt.”

(CBS, 2016)

Toegevoegde waarde is dus de waarde van een product (output) na aftrek van de kosten die nodig zijn om het product te kunnen produceren (input). Daarmee geeft de toegevoegde waarde een beeld van het verdienvermogen van een sector of bedrijf. Toegevoegde waarde (output-input) geeft een vrij zuivere indicatie, zo niet de meest zuivere indicatie, van de winstgevendheid van een bedrijf. In principe geldt, hoe groter de toegevoegde waarde van een bedrijf, hoe groter de winstmarge (Shil, 2009).

De toegevoegde waarde die een bedrijf realiseert kan op drie manieren toenemen:

1. De toegevoegde waarde groeit doordat een bedrijf erin slaagt de productiekosten (input) te drukken, terwijl de productiewaarde (output) gelijk blijft: **het bedrijf is efficiënter geworden**
2. De toegevoegde waarde groeit doordat de productiewaarde (output) toeneemt (bijvoorbeeld door innovatie of marketing) terwijl de productiekosten (input) gelijk blijven: **het bedrijf slaagt erin meer waarde toe te voegen aan het product**
3. Toegevoegde waarde groeit doordat het bedrijf meer producten is gaan verkopen: **het bedrijf vergroot de omzet en daarmee de winst**

Daarmee toont de groei van de toegevoegde waarde *het verdienvermogen* van een sector of bedrijf. Als het verdienvermogen van een bedrijf sneller toeneemt dan het verdienvermogen van de concurrenten, is er sprake concurrentiesuces. Het bedrijf houdt onder aan de streep immers meer geld over dan de concurrentie, de winstgevendheid neemt toe. Dit maakt bedrijven en de sector sterker.

Wanneer het verdienvermogen van bedrijven in een bepaalde regio sneller toeneemt dan het verdienvermogen van bedrijven in andere regio's, neemt de concurrentiekracht van de regio toe.

Gegevens van toegevoegde waarde zijn in Nederland beschikbaar op bedrijfstakniveau (2-digit SBI). Het is dus mogelijk succesvol concurrerende sectoren te duiden. Op basis van toegevoegde waarde kunnen in de deelgebieden van Oost-Nederland bedrijfstakken geselecteerd worden met een bovengemiddelde groei van het verdienvermogen, dat erop duidt dat zich binnen deze bedrijfstak bedrijven bevinden die erin slagen hun productiviteit en winstgevendheid te vergroten, wat indiceert dat zij succesvol concurreren. In hoofdstuk 3 drie is beschreven hoe deze stap in het onderzoek is operationaaliseerd.

Om de vertaalslag te maken naar het individuele bedrijfsniveau wordt gebruik gemaakt van werkgelegenheid, een tweede belangrijke indicator voor concurrentiekracht (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). In paragraaf 2.3.3 wordt het hoe en waarom achter deze stap uitgelegd.

2.2.2 Crisisbestendige bedrijven: aanpassingsvermogen

Een tweede element van regionale koplopers is dat zij tot sectoren behoren die aanpassingsvermogen tonen. Eén van de bijeffecten van globalisering is dat crisis zich gemakkelijker verspreiden over de wereldmarkt. In 2008 leidde financiële crisis in de Verenigde Staten, het instorten van de hypotheekmarkt en de daaraan gekoppelde derivatenhandel, tot een wereldwijde recessie. Europese banken dreigden om te vallen en moesten gered worden door nationale overheden. In Nederland werden onder andere ABN AMRO en SNS REAAL

genationaliseerd en moest ING, met staatsteun overeind gehouden worden (Europa.nu, 2016). Volgens Christopherson et al. (2010) zijn regio's 'poreuzer' geworden, externe schokken dringen gemakkelijker door. Regio's zijn in zekere zin dus kwetsbaarder dan voorheen (Christopherson, Michie, & Tyler, 2010). In de nasleep van de vastgoedcrisis en financiële crisis in 2008 en de algehele recessie die daaruit is ontstaan zijn zowel wetenschappers als beleidsmakers meer geïnteresseerd geraakt in het aanpassingsvermogen van regio's aan veranderende omstandigheden en externe schokken.

Volgens Christopherson et al. (2010) beschikt een regio over aanpassingsvermogen (*resilience*) wanneer de regio niet alleen economisch succes heeft, maar dit succes ook weet vast te houden op lange termijn, door zich succesvol aan te passen aan de externe schokken waarmee een regio door de tijd heen te maken krijgt.

“A resilient region is not just economically successful but maintains economic success over the long term in face of the inevitable adaptation required by changes in international competition, shifts in consumer demand and other such ‘shocks’ to the system.”

(Christopherson, Michie, & Tyler, 2010)

Hoewel uit diverse studies (o.a. Christopherson, Michie & Tyler, 2010; Martin & Simmie, 2010; Martin, 2011) blijkt dat er grote regionale verschillen zijn in aanpassingsvermogen, valt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het aanpassingsvermogen van de regio met dezelfde argumenten zoals die er voor (regionale) productiviteit zijn, terug te herleiden naar het individuele bedrijfsniveau. Deze gedachte wordt onderschreven door Audretsch (2009) en Williams et al. (2013), zij stellen dat het de economische actoren zijn (bedrijven en hun managers) die de dynamiek, de reactie en uiteindelijk het aanpassingsvermogen van de regio bepalen (Audretsch, 2009; Williams, Vorley, & Ketikidis, 2013).

Fromhold-Eisebith (2015) focust op aanpassingsvermogen op sectoraal niveau. Niettemin onderkent ook zij dat het uiteindelijk individuele bedrijven (actoren) zijn die ieder op een eigen manier op externe schokken reageren. Zo kunnen bedrijven er bijvoorbeeld voor kiezen om zich in hun sales te richten op nieuwe markten, waarop nog wel groeimogelijkheden zijn. De afgelopen jaren was deze reactie bijvoorbeeld terug te zien bij Europese bouwbedrijven. Met het achterblijven van herstel op de thuismarkt kiezen Franse bouwbedrijven er voor om te investeren in groeimarkten als Afrika, het Midden-Oosten en Canada. Portugese bouwers richten zich op Latijns Amerika en Oostenrijkse bouwers investeren fors in Oost-Europese groeimarkten (Deloitte, 2016). Bedrijven kunnen er ook voor kiezen in te grijpen in de eigen waardeketen door activiteiten te outsourcen of juist te snijden in het aantal toeleveranciers. Verder kunnen bedrijven hun activiteiten reorganiseren, innoveren of producten upgraden, productieactiviteiten verplaatsen of afstoten enzovoorts. Zo zijn er tal van mogelijke responses van bedrijven op externe schokken, die ieder hun eigen uitwerking hebben op de regio's waarin de bedrijven gevestigd zijn (Fromhold-Eisebith, 2015).

Terecht onderscheidt Fromhold-Eisebith (2015) in de individuele bedrijfsrespons patronen op sectorniveau. In het voorbeeld van de bouwsector is dit bijvoorbeeld sterk van toepassing. Canova et al (2012) constateren dat er verschillen zijn in aanpassingsvermogen tussen sectoren, zo tonen bedrijven die zich richten op de productie en verkoop van consumenten goederen zich aanzienlijk veerkrachtiger dan bedrijven in de investeringssector, onder andere banken en verzekeraars (Canova, Coutinho, & Kontolemis, 2012).

Bepaalde sectoren zijn kwetsbaarder dan anderen. De kredietcrisis komt in conjunctuurgevoelige sectoren zoals de bouw, financiële sector en transport harder aan dan in minder

conjunctuurgevoelige sectoren zoals de zorg of het onderwijs. Deze sectoren zijn overigens wel weer gevoeliger voor bezuinigingen. Regio's die zich sterk specialiseren in kwetsbare sectoren worden harder geraakt dan regio's met een meer diverse samenstelling van het productiesysteem. Daarom is het vanuit het perspectief van regionale concurrentiekracht op lange termijn van belang aanpassingsvermogen op sectorniveau mee te nemen bij het selecteren van regionale koplopers.

ESD2 definieert aanpassingsvermogen op sectoraal niveau als volgt:

“Aanpassingsvermogen is de mate waarin een sector in staat is zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden (indicator voor vernieuwing)”

(TNO & ESD2, 2014; ESD2, 2015)

ESD² ontleend indicatoren voor het aanpassingsvermogen aan de bedrijvendynamiek gebaseerde regimes, een concept voor het eerst geïntroduceerd door Audretsch en Fritsch (2002). Bij deze regimes gaat het erom hoeveel bedrijven in een sector in een regio starten, hoeveel van deze bedrijven overleven en of ze zorgen voor werkgelegenheidsgroei. Ook wordt gekeken naar de werkgelegenheidsgroei van bestaande bedrijven. De regimes zeggen iets over de mate waarin bedrijven in sectoren in regio's in staat zijn te zorgen voor vernieuwing. Zo vindt in sectoren met een hoge turbulentie (hoog aandeel starters én stoppers) als gevolg van strenge selectieprocessen veel vernieuwing plaats. Alleen de best(e) (uitgewerkte en vermarkte) ideeën, producten, diensten en productieprocessen blijven over. Deze dynamiek, leidend tot een hoge vernieuwingsgraad, zorgt ervoor dat de betreffende sector zich gemakkelijk(er) kan aanpassen aan veranderende marktomstandigheden (ESD2, 2015). Bedrijven die zich goed kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden, kunnen beter reageren op crisis.

De relatie tussen ondernemerschap (uitgedrukt in het aantal starters, stoppers en de turbulentie) en een sterke vernieuwingsgraad die Audretsch en Fritsch (2002) ontdekten in hun analyse van regio's in West-Duitsland, wordt in verschillende studies onderschreven (o.a. Williams et al., 2013). Volgens Williams et al. (2013) speelt ondernemerschap een sleutelrol bij het bepalen van regionale (of sectorale) economische ontwikkelpaden. Ondernemers zorgen volgens hen voor vernieuwing en groei en kunnen op die manier het ontwikkelpad van een regio gemakkelijker wijzigen dan de gevestigde orde. Regio's met veel (startende) ondernemers hebben daardoor een groter aanpassingsvermogen.

“In a modern, dynamic economy entrepreneurship is an important engine of economic growth and competitiveness; it follows that entrepreneurship will in turn serve as a basis of economic resilience.”

(Williams, Vorley, & Ketikidis, 2013)

In de empirische studie die Williams et al. (2013) uitvoerden in de Griekse stadsregio van Thessaloniki, waar zij interviews met belangrijke stakeholders afnamen, kwam deze relatie sterk terug. Williams et al. concluderen dat ondernemerschap in Thessaloniki zorgt voor vernieuwing en diversiteit en dat het de regio in staat stelt het ontwikkelpad te wijzigen (lock-in te voorkomen). Daarmee is ondernemerschap volgens hen van doorslaggevend belang voor herstructurering en aanpassing van de lokale economie.

Vanuit deze rationale zijn het de startende bedrijven die zorgen voor vernieuwingen aanpassingsvermogen. Echter de studies van Audretsch en Fritsch (2002) en Audretsch et al. (2008), die het belang van ondernemerschap (en startende bedrijven) voor vernieuwing en aanpassingsvermogen eveneens onderschrijven, tonen tegelijkertijd aan dat dit niet voor alle

regio's geldt. Groei regimes variëren over ruimte en tijd. Daar waar in de ene regio startende ondernemingen zorgen voor vernieuwing en groei, zijn in de andere regio de bestaande bedrijven hierin succesvol (Audretsch & Fritsch, 2002; Audretsch, Falck, Feldman, & Heblich, 2009). Bestaande bedrijven hebben vaak meer kapitaal om te innoveren, daarnaast zijn ze vaak beter ingebed in (lokale) kennisnetwerken, ze zijn beter in staat om innoverend vermogen te organiseren. Ook kunnen ze diversificeringsmogelijkheden beter benutten. Wel is het zo dat innovaties van bestaande bedrijven minder de neiging hebben om disruptief te zijn, bij bestaande bedrijven zijn routines veel meer uitgedacht en formeel verankerd in procedures, deze (ingesleten) vaste patronen maken het lastig om met iets totaal vernieuwends te komen.

Binnen een sector kunnen dus zowel (grote) gevestigde bedrijven als startende ondernemers zorgen voor groei, vernieuwing en daarmee aanpassingsvermogen. Op basis van bedrijvendynamiek onderscheiden Audretsch & Fritsch (2002) vier regimes. Audretsch en Fritsch (2002) maken in principe onderscheidt tussen regimes in regio's, maar het concept is evengoed toepasbaar op de sector in een regio (ESD2, 2015). Dit is zelfs nauwkeuriger, want regimes verschillen sterk per sector.

In het **ondernemersregime** zijn het de startende bedrijven die zorgen voor vernieuwing, werkgelegenheidsgroei en aanpassingsvermogen. Het ondernemersregime kent een relatief groot aandeel starters en een bovengemiddelde netto toevoeging, dit betekent dat veel starters overleven. De werkgelegenheidsontwikkeling is positief. Daarentegen zijn het in het geroutineerde regime de (grote) gevestigde bedrijven die zorgen voor vernieuwing, werkgelegenheidsgroei en aanpassingsvermogen. In het **geroutineerde regime** is het aandeel startende bedrijven relatief laag en de overlevingskans klein. De sector wordt getrokken door de grote bedrijven. Op bedrijfstakniveau komt het geroutineerde regime met name vaak voor in industrie-sectoren, denk bijvoorbeeld aan de chemie. In de chemie is het lastig als startend bedrijf een voet tussen de deur te krijgen of te zorgen voor vernieuwing. De kapitaallasten zijn hiervoor te hoog, met name het opschalen van idee, naar proef en van proef naar full-scale productie is lastig. Hiervoor zijn grote investeringen vooraf nodig, voor startende ondernemers is het lastig dit kapitaal te verzamelen. Innovatie in de chemie wordt daardoor veelal gedreven door R&D-activiteiten van grote chemiebedrijven. In de creatieve sector, waar de kapitaallasten van innovatie doorgaans minimaal zijn, is het veel makkelijker voor startende bedrijven om te vernieuwen of marktaandeel te veroveren.

Daarnaast onderscheiden Audretsch en Fritsch (2002) nog twee minder gunstige regimes, namelijk: het draaideurregime en het krimpregime. Het **draaideurregime** kenmerkt zich door een hoge turbulentie (starters+stoppers) die niet leidt tot een hoge netto toevoeging. Er is veel bedrijvendynamiek, maar de meeste nieuwe bedrijven bestaan een paar jaar om daarna weer te verdwijnen. Bedrijvendynamiek die niet leidt tot groei, zoals in dit regime het geval is, vormt geen sterke basis voor het aanpassingsvermogen. De bedrijven overleven immers niet, ze zijn niet veerkrachtig of bestand tegen externe schokken. Het laatste regime is het **krimpregime**, dit regime wordt gekenmerkt door een lage bedrijvendynamiek (dus weinig vernieuwing) en krimp van de werkgelegenheid bij bestaande bedrijven. De krimp is het gevolg van een gebrek aan aanpassingsvermogen. De sector in de regio bevindt zich op een doodlopend ontwikkelpad en is niet meer in staat hiervan af te wijken, er is sprake van een lock-in. Ook zijn er betrekkelijk weinig startende ondernemingen in de sector. Doordat grote bedrijven vastzitten op hun ontwikkelpad en nieuwe ondernemers binnen de sector ontbreken is er geen vernieuwing. Het klassieke schoolvoorbeeld van een dergelijke situatie is de auto-industrie in Detroit. Doordat bedrijven niet meer in staat zijn zich na een externe schok aan te passen, kiezen zij er voor de productie terug te schroeven of zelfs uit de regio te verplaatsen of geheel stop te zetten.

Regimes op sectorniveau geven de mate aan waarin vernieuwing in de sector plaatsvindt en door welk type bedrijven deze vernieuwing getrokken wordt. Zoals in de voorgaande alinea's gezegd en geïllustreerd verschilt het aanpassingsvermogen, de mate waarin bedrijven in een sector (in een regio) in staat zijn zich aan veranderende omstandigheden aan te passen, per regime. Daarmee gelden de regimes van Audretsch en Fritsch als indicator van het aanpassingsvermogen. De regimes per sector per regio kunnen worden bepaald aan de hand van bedrijvendynamiek, in hoofdstuk 3 is uitgelegd hoe de regimes zijn geoperationaliseerd.

2.2.3 Groeiende bedrijven: werkgelegenheid

De combinatie van verdienvermogen én aanpassingsvermogen maakt het mogelijk om bedrijfstakken te selecteren die concurrerend zijn én zich goed kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden, zodat het concurrentiesucces, en dus de concurrentiekracht ook op de lange termijn vastgehouden kan worden. Echter, niet alle bedrijven in de sector presteren even goed. Het is dus niet zo dat alle bedrijven in een succesvol concurrerende sector met een hoog aanpassingsvermogen regionale koplopers zijn. Qua bedrijfsprestatie kunnen grote verschillen bestaan tussen bedrijven binnen de sector. Peter Vaessen (1993) constateert dat verschillen in prestatie, gemeten in omzetgroei en werkgelegenheidsgroei, tussen bedrijven binnen één sector groter zijn dan de verschillen tussen sectoren (Vaessen, 1993). Niet alle bedrijven binnen een succesvol concurrerende en crisisbestendige sector behoren dus tot de regionale koplopers. Vanuit deze redenering is het aanwijzen van sterke sectoren onvoldoende. Binnen sectoren moet worden gekeken naar langdurig en sterk groeiende bedrijven.

Zoals eerder aangegeven in paragraaf 2.1.2, kent bewezen concurrentiekracht twee indicatoren, namelijk: arbeidsproductiviteit en werkgelegenheid (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). Met behulp van werkgelegenheidsgroei, de tweede indicator volgens Gardiner et al (2004), is het mogelijk de stap te zetten naar regionale koplopers op het individuele bedrijfsniveau.

Hierbij wordt er van uit gegaan dat bedrijven in een succesvol concurrerende (hoge toegevoegde waarde op bedrijfstakniveau) en crisisbestendige sector (gunstig regime) die bovengemiddelde en langdurige werkgelegenheidsgroei ervaren, binnen de sector de winnaars zijn van de concurrentiestrijd. Een bedrijf of ondernemer neemt immers alleen nieuw personeel aan als het goed gaat met zijn bedrijf en hij extra arbeidskrachten nodig heeft. Indirect is werkgelegenheidsgroei dan ook een belangrijke indicator voor concurrentiesucces. De combinatie van verdienvermogen op bedrijfstakniveau, aangevuld door werkgelegenheidsgroei op individueel bedrijfsniveau vormt daarmee een betrouwbare selectie van regionale koplopers.

Regionale koplopers zijn de beste bedrijven, het gaat om positieve uitschieters die als voorbeeld kunnen dienen voor de rest (bijvoorbeeld in collectieve leerprocessen). Daarom worden alleen die bedrijven geselecteerd die een langdurige bovengemiddelde prestatie vertonen.

Om voor de titel 'regionale koploper' in aanmerking te komen is simpelweg de groei van de werkgelegenheid niet genoeg. Aangezien continuïteit en veerkracht vanuit het perspectief van aanpassingsvermogen relevant is, is het ook belangrijk. Daarom is er voor gekozen om bedrijven pas te selecteren als de gemiddelde banengroei van een bedrijf 1,5 keer hoger is dan het gemiddelde van de sector over dezelfde periode. Ook moet sprake zijn van vijf jaar groei of stabiliteit.

2.3 Bedrijfsprestatie van regionale koplopers?

Nu duidelijk is wat regionale koplopers zijn en hoe zij bijdragen aan regionale concurrentiekracht, luidt de vervolgvraag: hoe kan het dat juist zulke bedrijven in een bepaalde regio zo goed

presteren¹? Helliwell & Putnam (1995), Cai et al (2002), Porter (2003), Gardiner et al (2004), Marrocu et al (2013) tonen regionale verschillen in economische groei aan, die zij in meer of mindere mate toewijzen aan verschil in regionale omstandigheden. De overtuiging dat er sprake is van een wisselwerking tussen bedrijf en regio, dat zij elkaars prestatie beïnvloeden is zo oud als de geografie zelf.

Locatie is natuurlijk niet de enige determinant bij de verklaring van de bedrijfsprestatie. In de managementliteratuur licht het zwaartepunt veel meer bij factoren op bedrijfs- en sectorniveau. Voor dat de invloed van het productiemilieu op de bedrijfsprestatie verder wordt onderbouwd en gespecificeerd vanuit (economisch) geografische literatuur, is het van belang ook de andere factoren te noemen die de bedrijfsprestatie kunnen beïnvloeden en in principe losstaan van het productiemilieu.

In de eerste plaats gaat het daarbij om factoren die specifiek zijn voor het bedrijf zelf. In de managementliteratuur is men ervan overtuigd dat factoren op het micro-niveau van het individuele bedrijf 32 tot 44 procent van de variatie in bedrijfsprestatie verklaren (Karniouchina, Carson, Short, & Ketchen Jr., 2013). Hierbij moet wel gezegd worden dat de geografische invalshoek ontbreekt, het mogelijke effect van de regio is niet meegenomen. Dit is een gemis. Hoe dan ook spelen bedrijfsspecifieke factoren een belangrijke rol bij het verklaren van de bedrijfsprestatie van regionale koplopers.

Om te beginnen gaat het daarbij om eigenschappen van de ondernemer of manager-eigenaar van het bedrijf, deze kan namelijk op verschillende manieren de bedrijfsprestatie beïnvloeden. Zo constateren Delmar en Wiklund (2008), op basis van een longitudinale studie naar kleine en middelgrote bedrijven in Zweden, dat bedrijven waarvan de eigenaar een groeiambitie heeft een snellere werkgelegenheidsgroei vertonen dan bedrijven met een eigenaar zonder groeiambitie (Delmar & Wiklund, 2008). Daarnaast is *human capital* van een ondernemer of manager-eigenaar van groot belang voor het overleven en doorgroeien van startende bedrijven. Opleidingsniveau, het hebben van ervaring in de sector waarin je een bedrijf start of eerdere ervaring als ondernemer vergroten allen de kans op succes aanzienlijk (Davidsson & Honig, 2003; Koster & Andersson, 2016). Verder is het belangrijk dat startende ondernemers goed voorbereid aan hun avontuur beginnen (Schutjens & Wever, 2000).

Naast kenmerken van de ondernemer kunnen ook kenmerken van het bedrijf zelf de bedrijfsprestatie beïnvloeden. Ook op bedrijfsniveau komt het belang van menselijk kapitaal (*human capital*) terug. Zo constateren Griffith et al (2004) op basis van kwantitatieve analyse van de OECD International Sectoral Data Base data er sprake is van een sterk verband tussen menselijk kapitaal en productiviteitsgroei (Griffith, Redding, & Van Reenen, 2004). Deze bevindingen komen overeen met de bevindingen van Crook et al (2011), die onderschrijven dat investeringen in menselijk kapitaal zich uit betalen in een betere prestatie op bedrijfsniveau. Griffith et al (2004) vinden ook een verband tussen R&D investeringen en innovatieprestatie en technologische catch-up van een bedrijf. Aangezien innovatie vaak leidt tot productiviteitsgroei, kan men, zij het met een kleine slag om de arm, stellen dat R&D investeringen indirect leiden tot een betere bedrijfsprestatie. Ook bij grote bedrijven kunnen volgens sommige studies

¹ De bedrijfsprestatie kan op verschillende manieren gemeten worden. In sommige studies worden financiële maten gebruikt om de bedrijfsprestatie uit te drukken (winst, omzet). In deze studie staat de bijdrage van bedrijven aan regionale concurrentiekracht centraal. Daarom draait het in deze studie, wanneer gesproken wordt over de bedrijfsprestatie, om het concurrentiesucces van bedrijven: oftewel de groei van het marktaandeel. Aan de hand van de indicatoren productiviteitsgroei en regime (op sectorniveau) en werkgelegenheidsgroei (op individueel bedrijfsniveau) wordt de groei van het marktaandeel gemeten. In paragraaf 2.3.1 en 2.3.3 wordt uitgelegd hoe dit gebeurt. Productiviteit en werkgelegenheid zijn tevens maten voor bewezen concurrentiekracht (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004).

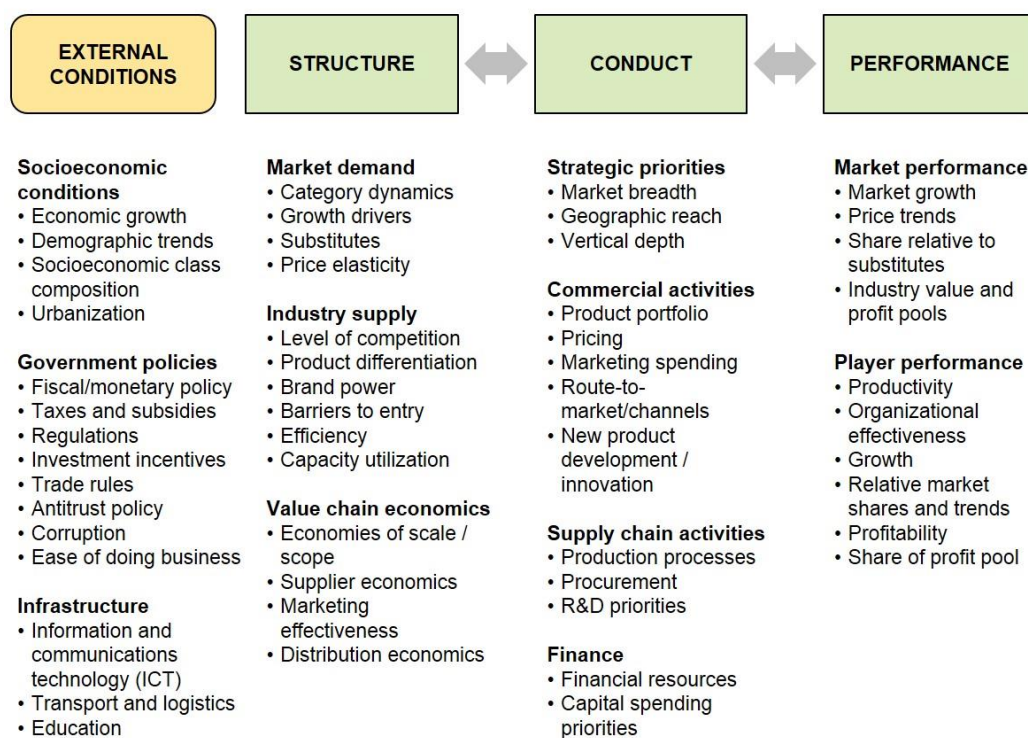
persoonskenmerken van belangrijke beslissers binnen het bedrijf, bijvoorbeeld het topmanagement, de bedrijfsprestatie beïnvloeden. Het gaat daarbij als kenmerken zoals leeftijd, opleidingsniveau, functionele expertise en hoe lang iemand al bij een bedrijf werkt (Rod & Siegel, 2007). Tot slot kunnen ook factoren als de omvang van het bedrijf bij de start-up (Schutjens & Wever, 2000) of de mate waarin investeringskapitaal beschikbaar is (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994) de bedrijfsprestatie beïnvloeden.

Het tweede type factoren dat de bedrijfsprestatie mogelijk beïnvloedt, is te vinden op het meso-niveau van de sector. Met name de industrieële organisatie literatuur hecht veel waarde aan dit niveau van analyse. De industrieële organisatie literatuur gaat over het algemeen uit van de gedachte dat bedrijven die onderdeel uit maken van een sector, op den duur de algemene karakteristieken van de sector overnemen. Het verklarende mechanisme achter dit convergentiepatroon is dat daar waar succesvolle bedrijven bepaalde technologieën, routines of producten ontwikkelen en daarmee competitief voordeel behalen, andere bedrijven doormiddel van imitatie *competitive gaps* kunnen dichten. Het gevolg is dat bedrijven binnen de sector naar verloop van tijd meer op elkaar gaan lijken en een gezamenlijke karakteristiek ontwikkelen (Mauri & Michaels, 1998).

Bedrijven in een bepaalde sector zijn dus allemaal in een bepaalde mate onderhevig aan de sectorconjunctuur. Als de markt voor een bepaald product (of dienst), bijvoorbeeld auto's, krimpt, dan hebben alle bedrijven die actief zijn in de auto-industrie daar in een bepaalde mate last van. Natuurlijk wordt niet ieder bedrijf even hard 'geraakt', het is bekend dat prestatieverschillen binnen de sector groot kunnen zijn, maar over het algemeen kan worden gesteld dat het voor bedrijven in een krimpende markt (/sector) lastiger is te zorgen voor productiviteitsgroei en werkgelegenheidsgroei. In de basis heeft de conjunctuur van de sector invloed op de prestatie van bedrijven die tot de betreffende sector behoren.

Een meer geavanceerde uitwerking van factoren op sector niveau is te vinden in de neoklassieke tak van de industriële organisatie literatuur. Om preciezer te zijn het structure-conduct-performance model van Bain (1956, 1968), weergegeven in figuur 2.1 (Bain, 1968; Schiefer, Hirsch, Hartmann, & Gschwandtner, 2013).

STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE FRAMEWORK



Figuur 2.1: Structure-conduct-performance model van Bain (Canback.com, z.d.)

Het *structure-conduct-performance model* gaat ervan uit dat externe omstandigheden en (sector-) structuur het gedrag en daarmee de prestatie van bedrijven bepalen. Onder externe omstandigheden verstaat Bain in de eerste plaats het sociaal economische klimaat. Is er sprake van economische groei? Welke demografische trends zijn er? Zijn er grote welvaartsverschillen? Wat is de urbanisatiegraad? Daarnaast verstaat Bain onder externe omstandigheden zaken die gerelateerd zijn aan overheidsbeleid, denk aan: monetair beleid, belastingen en subsidie, import- en export heffingen en regelgeving met betrekking tot milieu, voedselveiligheid etc. Dit beleid is deels nationaal, maar wordt ook vaak op sectorniveau vastgesteld. Tot slot hebben externe omstandigheden te maken met de kwaliteit van de infrastructuur in de abstracte zin van het woord (ook onderwijs valt hieronder).

De externe omstandigheden hebben invloed op de structuur van de sector. Zo is de mate van marktregulering door de overheid bepalend voor de hoeveelheid concurrentie die er in een sector is en bepalen economische en demografische trends de vraag naar bepaalde producten of diensten (voorbeeld: door vergrijzing is er meer vraag naar zorg gerelateerde producten). Vervolgens constateert Bain dat er een wisselwerking is tussen de structuur van een sector en het strategisch gedrag van bedrijven in een sector. Het strategisch gedrag werkt uiteindelijk weer door in de bedrijfsprestatie.

De mate waarin sectorspecifieke factoren een rol spelen is deels afhankelijk van de levensfase waarin een bepaalde sector zich bevindt. Sectoren die zich in de introductie- of groeifase van de levenscyclus (industry life cycle) bevinden, kenmerken zich door grote heterogeniteit. Bedrijven binnen de sector verschillen erg qua omvang, technologie en strategie en de mate van onderlinge integratie is beperkt. Door de grote heterogeniteit (of in evolutie termen: variatie binnen de populatie) werken sectorale effecten zoals een lage (sector)conjunctuurgolf op alle bedrijven in de sector verschillend uit. Bedrijfskenmerken hebben dan een grotere invloed op de bedrijfsprestatie. Maar naarmate de sector volwassener wordt en het mature stadium of zelfs het

krimp stadium wordt bereikt neemt de heterogeniteit af, ten gevolge van shake-out en andere selectie processen. Naarmate de sector 'ouder' wordt gaan bedrijven meer op elkaar lijken. Daarnaast neemt de onderlinge integratie toe. Het gevolg van de afname van de heterogeniteit en de toenemende onderlinge integratie is dat sectorspecifieke effecten harder doorwerken. Bedrijfskenmerken worden minder belangrijk (Karniouchina, Carson, Short, & Ketchen Jr., 2013).

Daarnaast stellen Short et al. 2009 dat jonge bedrijven minder onderhevig zijn aan sectorspecifieke factoren dan 'oude' bedrijven. Dit heeft volgens hen te maken met het feit dat jonge bedrijven nog niet persé vastzitten op een bepaald technologie pad en daardoor flexibeler zijn dan hun oudere, meer gevestigde tegenhangers (Short, McKelvie, Ketchen Jr., & Chandler, 2009).

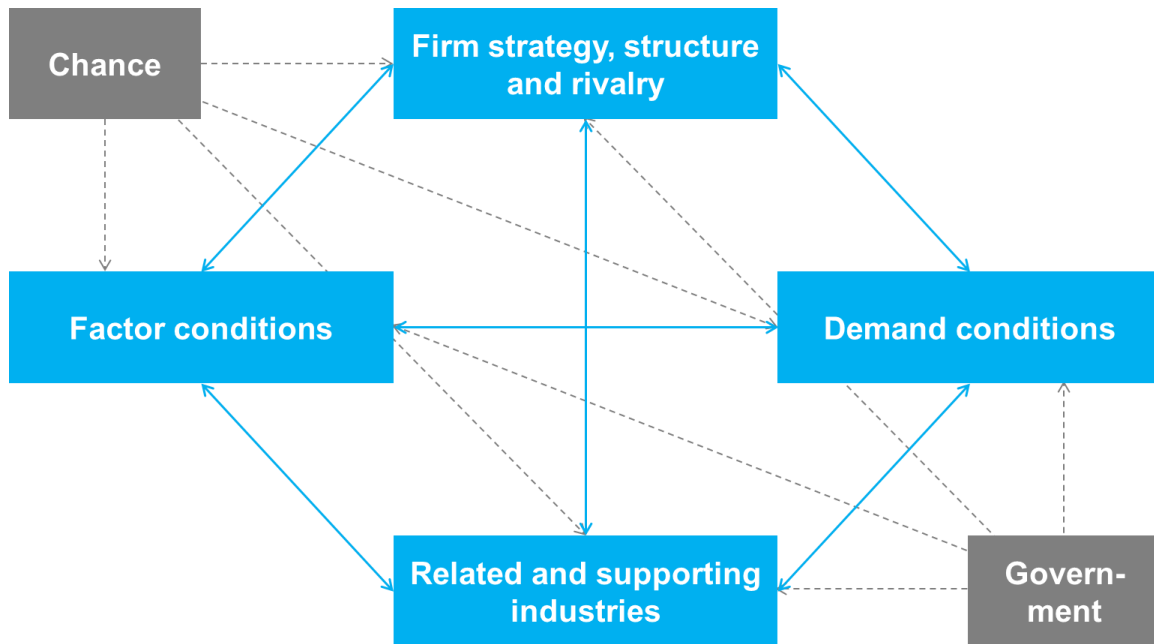
2.3.1 Regiospecifieke factoren: agglomeratietheorie en productiemilieu

Hoewel bedrijfsspecifieke en sectorspecifieke in veel studies een belangrijke rol spelen bij het verklaren van de prestatie van startende dan wel reeds bestaande bedrijven, mag de invloed van de regio niet genegeerd worden (Audretsch & Dohse, 2007).

De (economisch) geografische literatuur biedt diverse aanknopingspunten bij de zoektocht naar de rol van de regio bij het verklaren van de bedrijfsprestatie. Eén van de klassieke theorieën met betrekking tot de rol van locatie bij de prestatie van bedrijven zijn agglomeratie- en clustertheorieën. Alfred Marshall (1890) stelt dat bedrijven, in clusters, kosten kunnen besparen door gebruik te maken van gedeelde hulpbronnen (*resources*) die voor de specifieke economische activiteit van het bedrijf van belang zijn (grondstoffen, infrastructuur, een gespecialiseerde lokale arbeidsmarkt, gespecialiseerde diensten, afnemers en toeleveranciers etc.). De kostenbesparing leidt tot een lagere input, terwijl de output hetzelfde blijft. Op die manier vergroten bedrijven hun productiviteit en daarmee hun concurrentiekracht (Marshall, 1890; van der Panne, 2004).

De gedachte van Marshall is een eeuw later uitgewerkt in de clustertheorie van Michael Porter. In zijn werk *The Competitive Advantage of Nations* (1990), stelt Porter dat landen aan bedrijven een bepaalde omgeving bieden die de prestatie van bedrijven beïnvloedt. Hoewel Porter zijn theorie initieel bedacht op nationale schaal, past hij de theorie in latere werken ook toe op lagere ruimtelijke schaalniveaus zoals de regio en de stad (Porter, 1995; Bristow, 2005). Regio's die een productiemilieu bieden dat de prestaties van bedrijven in een bepaalde sector verbeterd, hebben een competitief voordeel in die sector. De determinanten die volgens Porter bijdragen aan de vorming van dit competitieve voordeel zijn: (1) productiefactoren, (2) vraagfactoren, (3) gerelateerde en ondersteunende industrieën en (4) bedrijfsstrategie, -structuur en concurrentie (Porter, 1990).

In zijn diamant, weergegeven in figuur 2.2 (op de volgende pagina), vat Porter de vier determinanten samen.



Figuur 2.2: De diamant van Michael Porter, vier determinanten voor competitief voordeel (Porter, 1990)

- Productiefactoren (*factor conditions*) zijn de (basis)factoren van een land die nodig zijn om te concurreren in een bepaalde sector. Het gaat om factoren die bepalend zijn voor de productie, denk aan: infrastructuur, beschikbaarheid van grondstoffen, arbeid en kapitaal etc.
- Met Vraagfactoren (*demand conditions*) duidt Porter de vraag vanuit de (thuis)markt naar producten en diensten van een bepaalde sector.
- Gerelateerde en ondersteunende industrieën (*related and supporting industries*) zijn de industrieën aan de voor-, achter- en zijkant van de waardeketen van een bepaalde sector. De aanwezigheid van toeleveranciers, afnemers en ondersteunde dienstverleners heeft sterke invloed op de mate waarin een bedrijf uit een bepaalde sector efficiënt kan opereren.
- Bedrijfsstrategie, -structuur en concurrentie (*firm strategy, structure and competition*) hebben betrekking op de omgeving waarin een bedrijf uit een bepaalde sector opereert. Hoe is de bedrijfscultuur? Is er ruimte voor concurrentie? Kortom in welke mate beschikt een land over de gewenste omgeving waarin bedrijven goed kunnen functioneren.

Hoe meer samenhang tussen de factoren voor een bepaalde sector, hoe groter de productiviteit van de bedrijven van de betreffende sector (Martin & Sunley, 2003). Porter (1990) stelt dat op de vier factoren nog twee omstandigheden van invloed zijn. Enerzijds is dat toeval, anderzijds de overheid. De gedachte dat de overheid door het voeren van beleid kan sturen op het lokale productiemilieu maakt dat de theorie van Porter vooral bij beleidsmakers populair is.

De gedachte van Porter is dus dat regio's verschillen in het competitief voordeel dat zij bieden aan bepaalde bedrijfstakken. Vanuit de theorie van Porter valt te verklaren dat arbeidsintensieve bedrijfstakken, zoals de textielindustrie en speelgoedindustrie, zich verplaatsen naar landen of regio's met een overschot aan arbeidskrachten en lage lonen, zonder belemmerende regelgeving. Dit is immers het meest geschikte productiemilieu voor dergelijke activiteiten. Terwijl kennisintensieve diensten zich concentreren in (stedelijke) regio's met een hoog opgeleide beroepsbevolking.

De theorieën van Porter en Marshall, en de empirische bewijzen die zij en andere wetenschappers leveren, wijzen op het bestaan van **agglomeratievoordelen**. Agglomeratievoordelen zijn voordelen die bedrijven hebben als zij in de geografische nabijheid van andere bedrijven (en huishoudens) gevestigd zijn (Atlas voor Gemeenten, 2015). Agglomeratievoordelen doen zich allereerst voor in steden waar grote concentraties van mensen en bedrijven aanwezig zijn (agglomeratievoordelen worden ook wel gezien als de verklaring voor het ontstaan van steden). Daarnaast kunnen agglomeratievoordelen zich voor doen in gespecialiseerde clusters; geografische concentraties van bedrijven die zich richten op een bepaalde economische activiteit (Atlas voor Gemeenten, 2015). Agglomeratievoordelen zorgen voor groei van de werkgelegenheid en productiviteit van bedrijven en leveren dus een belangrijke bijdrage aan de concurrentiekracht (Porter, 2003; Atlas voor Gemeenten, 2015).

Atlas voor Gemeenten (2015) onderscheidt traditioneel drie typen agglomeratievoordelen:

- **Agglomeratievoordelen op de lokale arbeidsmarkt (*labor market pooling*):** omvang of specialisatie van een lokale arbeidsmarkt maakt het makkelijker (en goedkoper) voor bedrijven om personeel te vinden.
- **Agglomeratievoordelen door gespecialiseerde toeleveranciers en diensten (*input sharing*):** door geografische nabijheid van gespecialiseerde toeleveranciers en diensten kunnen bedrijven besparen op transactiekosten (met name door lagere zoek- en transportkosten)
- **Agglomeratievoordelen door overdracht van kennis en onderlinge interactie (*kennis- spillovers*):** voor overdracht van kennis is face-2-face contact van belang, geografische nabijheid faciliteert dit contact.

In de wetenschappelijke literatuur worden agglomeratievoordelen aangevuld met andere belangrijke regio-specifieke factoren die de productiviteit en het concurrentiesucces van bedrijven kunnen beïnvloeden: zoals infrastructuur, lokale kennisnetwerken, formele en informele instituties, de lokale arbeidsmarkt (Raspe, Weterings, & Thissen, 2012; PBL, 2011). Al deze factoren samen vormen het lokale of regionale productiemilieu. Marc de Smidt (1975) definieerde het productiemilieu ooit als:

“Het geheel van externe condities dat van invloed is op de beslissing om op een bepaalde plaats een bedrijf te vestigen als op het functioneren van het bedrijf daarna.”

Mark de Smidt maakt daarmee onderscheid tussen de vestigingsplaatskeuze (en daaraan gekoppeld het vestigingsklimaat) en de invloed van de omgeving op de bedrijfsprestatie (Atzema et al., 2002). In deze studie ligt de focus op het tweede deel van de Smidt's definitie, waarin het productiemilieu van de regio zuiver wordt beschouwd vanuit de invloed die zij heeft op de bedrijfsprestatie en waarbij het vestigingsklimaat buiten beschouwing wordt gelaten. De werkdefinitie voor het productiemilieu die in deze studie wordt gehanteerd luidt dan ook als volgt:

“Het geheel van externe condities in een bepaalde regio dat van invloed is op de bedrijfsprestatie van de bedrijven die in deze regio gevestigd zijn.”

Hierbij staat de bedrijfsprestatie gelijk aan het wel of niet behalen van concurrentiesucces, zoals ingekaderd in paragraaf 2.2.1. In de nu volgende paragrafen worden de verschillende aspecten van het productiemilieu toegelicht. Hierbij is de keuze beperkt tot die aspecten waarover binnen de wetenschappelijke literatuur consensus bestaat dat zij een effect hebben op de bedrijfsprestatie én per regio verschillen.

De verschillende aspecten van het productiemilieu die zijn meegenomen zijn:

- Arbeidsmarkt
- Productiestructuur: Geografische nabijheid van toeleveranciers, afnemers (afzetmarkt), ondersteunende dienstverleners en concurrenten (ook wel input-output)
- Kennisnetwerk
- Infrastructuur en bereikbaarheid
- Prijsfactoren
- Institutionele omgeving

Arbeidsmarkt

Arbeidsmarkten zijn gebonden aan geografische grenzen. Allereerst gaat het om de landsgrenzen. Verschillen in wet en regelgeving en afspraken tussen werkgevers en werknemers met betrekking tot loonbelasting, pensioen e.d. vormen een belemmering voor grensoverschrijdende arbeid (wonen in het ene land en werken in het andere). Verder, en misschien wel belangrijker, vallen binnen een land verschillende arbeidsmarktregio's te definiëren op basis van Daily Urban Systems. Mensen zijn namelijk maar bereid een bepaald aantal uur te reizen om bij hun werk te komen. Ruim 85% van de verplaatsingen die in Nederlandse stedelijke systemen plaatsvinden, hebben een duur van minder dan 30 minuten (van Kempen et al., 2000)

De lokale arbeidsmarkt komt in verschillende (economisch) geografische studies terug als een belangrijke factor van invloed voor de bedrijfsprestatie dan wel de vestigingsplaatskeuze van bedrijven. De wijze waarop de arbeidsmarkt van invloed kan zijn heeft enerzijds te maken met de dynamiek en anderzijds met de structuur. Eén van de structurele kenmerken van de lokale arbeidsmarkt die van belang is voor de bedrijfsprestatie is het opleidingsniveau van de beroepsbevolking in een gebied. Volgens Lengyel (2004) zijn mensen met een hoog opleidingsniveau beter in staat zich aan te passen aan de veranderende vraag op de arbeidsmarkt, daarnaast zijn zij innovatiever en creatiever – dit heeft een positief effect op de arbeidsproductiviteit. Vanuit Lengyels redenering heeft een hoger opleidingsniveau van de arbeidsmarkt dus een positief effect op de bedrijfsprestatie.

Voor het functioneren van bedrijven is het van belang dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt goed op elkaar aansluiten. Een tweede structuurkenmerk dat in potentie de bedrijfsprestatie beïnvloedt is daarom de beschikbaarheid van specifieke kennis of menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt. Voor sommige bedrijven is het van belang dat personeel over bepaalde (specialistische) vaardigheden beschikt. Denk bijvoorbeeld aan hich tech bedrijven die op zoek zijn naar ingenieurs of IT-specialisten of aan een dienstverlener die op zoek is naar goede managers. Als deze 'skills' op de lokale arbeidsmarkt onvoldoende beschikbaar zijn, moeten bedrijven concurreren om deze skills binnen te halen. Dat leidt tot hogere zoekkosten. Zijn de gewenste skills helemaal niet op de lokale arbeidsmarkt niet aanwezig, dan zijn bedrijven gedwongen extra wervingskosten te maken om mensen aan te trekken van buiten de regio. Schaarste of het ontbreken van bepaalde vaardigheden of kennis op de lokale arbeidsmarkt leidt tot hogere kosten voor bedrijven voor het vinden en werven van personeel, dit resulteert in hoger factorkosten voor arbeid en drukt de arbeidsproductiviteit en daarmee de bedrijfsprestatie ten opzichte van bedrijven in regio's waar deze vaardigheden of kennis wel voldoende aanwezig.

Tot slot heeft de dynamiek op de arbeidsmarkt invloed op de innovatieprestatie van bedrijven in de regio. Wanneer mensen van baan wisselen nemen zij hun kennis en expertise (*human capital*) mee van het ene bedrijf naar het andere bedrijf, er is dan sprake van een kennisspillover. Deze spillover-effecten kunnen leiden tot innovatie. Dit heeft een positief effect op de bedrijfsprestatie.

Productiestructuur: Geografische nabijheid van toeleveranciers, afnemers, ondersteunende dienstverleners en concurrenten

Bedrijven profiteren van de aanwezigheid van industrieën aan de voor-, achter- en zijkant van hun waardeketen. Dit heeft sterke invloed op de mate waarin een bedrijf uit een bepaalde sector efficiënt kan opereren (Porter, 1990; Porter, 1995). Daar waar in een regio sprake is van een grote en gespecialiseerde markt van toeleveranciers en ondersteunende diensten, zijn transactie- en transportkosten van bedrijven lager (Atlas voor Gemeenten, 2015). Ook faciliteert nabijheid uitwisseling van kennis (en daarmee innovatie), omdat face-2-face contact makkelijker is. Daarnaast hebben bedrijven die in een bepaalde sector actief zijn ook te maken met concurrentie. Wanneer een regio zich in een economische activiteit specialiseert is er veel concurrentie, dit kan zowel positieve als negatieve effecten hebben op de (individuele) bedrijfsprestatie. Er vindt hevige selectie plaats, dit stimuleert innovatie en komt de kwaliteit van dienstverlening in het algemeen ten goede. Echter individuele bedrijven die het niet goed doen worden weggeconcentreerd.

Kennisnetwerk: 'local buzz'

In de geografische literatuur die innovatie behandelt, wordt vaak gesproken van een regionaal innovatieklimaat. Dit concept gaat er van uit dat regionale omstandigheden de innovatieprestatie van bedrijven kunnen beïnvloeden, en daarmee ook de bedrijfsprestatie. In een kennis gedreven economie moeten bedrijven om succesvol te zijn namelijk blijven innoveren. Diverse studies (o.a. Koellinger, 2008; Atalay et al., 2013) tonen het positieve verband tussen innovatie en groei van verschillende indicatoren voor de bedrijfsprestatie (o.a. omzet en werkgelegenheid) aan. De wetenschappelijke literatuur toont daarnaast ook aan dat kennis in een bepaalde mate locatie gebonden is. De aanvraag van patenten concentreert zich op slechts een paar plekken in de wereld, hetzelfde geldt voor de productie van research papers (Florida, 2005). Florida verklaart dit fenomeen door het feit dat getalenteerde mensen (en de bedrijven waarvoor zij werken) zich op bepaalde plekken concentreren. Hoewel er veel valt af te dingen op de door Florida toegepaste onderzoeksmethodieken en de bias van patenten voor private R&D in de hoogtechnologische industrie (in deze sector worden simpelweg de meeste patenten aangevraagd), blijft overeind dat niet in alle regio's evenveel kennis wordt geproduceerd én misschien belangrijker dat het type kennis en innovatie per regio verschilt. Specialistische kennis concentreert zich namelijk in bepaalde gespecialiseerde regio's. Denk aan het IT-talent dat massaal naar Silicon Valley trekt en de start-ups die er als paddestoelen uit de grond schieten en aan het medische technologie cluster rondom Philips en de Technische Universiteit in Eindhoven. Er is dus op regionale schaal in zekere zin sprake van een bepaald innovatieklimaat.

De regio kan volgens de geografische literatuur op verschillende manieren bijdragen aan het verbeteren van de innovatieprestatie van de bedrijven die in de regio aanwezig zijn. Allereerst is er is volgens Bathelt et al. (2004) in clusters sprake van een specifieke 'local buzz', hieronder verstaan zij: *"the information and communication ecology created by face-to-face contact, co-presence and co-location of people and firms within the same industry and place or region"*. Volgens Bathelt et al. (2004) kunnen bedrijven door aanwezig te zijn in een bepaalde regio en deel te nemen aan de sociale en economische sferen in de regio, toegang krijgen tot waardevolle kennis en informatie. Deze kennis is locatiespecifiek, het gaat soms om simpele dingen, zoals geruchten en nieuws over de plannen van andere bedrijven in de sector of lokale know-how en routines. Er vindt op een spontane wijze uitwisseling plaats van informatie, waardoor ondernemers en bedrijven van elkaar kunnen leren (Bathelt, Malmberg, & Maskell, 2004).

Daarnaast speelt de aanwezigheid van kennis- en onderwijsinstellingen en de connectie van deze instellingen met het bedrijfsleven een belangrijke rol. Onderwijsinstellingen stomen jong talent klaar voor de arbeidsmarkt en geven hen bepaalde kennis en vaardigheden mee. Daarmee

leveren ze belangrijke 'specialisten' die bedrijven nodig hebben. Bovendien stimuleren de onderwijsinstellingen doormiddel van de spin-offs die ontstaan, economische activiteiten in de regio. Het academisch ziekenhuis in Leiden (LUMC) en de Universiteit Leiden, met een grote medische tak, en de verschillende onderzoeksinstituten die aan de Universiteiten gelieerd zijn, hebben een belangrijke rol bij het succes van Leiden als biomedisch/farmaceutisch cluster. Hetzelfde geldt voor de Technische Universiteiten in Eindhoven en Delft en de Universiteit Twente die in de regio's waarin zij zich bevinden bijdragen aan de generatie van spin-offs in bepaalde technologiegebieden waarin de universiteiten zich specialiseren. Volgens de Twente Index 2015 waren in 2013 bijna 10.000 personen werkzaam in spin-offs van de Universiteit Twente en Saxion. Meer dan 50% van deze spin-offs was actief in de ICT en Advies & Onderzoek. Tevens was meer dan de helft van deze spin-offs in 2013 nog in de regio Twente gevestigd (Kennispunt Twente, 2015).

Infrastructuur & bereikbaarheid

De aanwezigheid van infrastructuur en andere utiliteiten geldt min of meer als een basisvoorwaarde voor economische ontwikkeling (en dus ook de bedrijfsprestatie). In gebieden waar infrastructuur ontbreekt is maar in beperkte mate economische activiteit mogelijk. De reden is hiervoor is simpel, bedrijven moeten in de eerste plaats fysiek bereikbaar zijn voor de 'grondstoffen, arbeid en kapitaal' die nodig zijn voor de economische activiteit (product of dienst). Daarnaast hebben bedrijven utiliteiten als energie, water, internet etc. nodig om hun economische activiteit te kunnen uitvoeren. Daarnaast hebben kwaliteit, betrouwbaarheid en prijs van infrastructuur en andere utiliteiten direct invloed op de bedrijfsprestatie (met name productiviteit). Dit geldt met name sterk voor ontwikkelingslanden waar regionale verschillen in beschikbaarheid en kwaliteit van infrastructuur en andere utiliteiten groot zijn. In Nederland, waar iedere regio goed bereikbaar is, beschikt over betrouwbare nutsvoorzieningen en breedband internet of glasvezel, zijn de regionale verschillen kleiner en minder doorslaggevend.

Raspe, Weterings en Thissen (2012), van het Planbureau voor de Leefomgeving, benadrukken het belang van goede bereikbaarheid over weg, spoor, water en door de lucht als vestigingsplaatsfactor voor bedrijven. Bereikbaarheid wordt door hen omschreven als "een onderlegger voor concurrentiekracht" (Raspe, Weterings, & Thissen, 2012).

Prijsfactoren:

Vanuit de neoklassieke gedachte dat (actoren binnen) bedrijven beslissingen nemen met als doel inputs te minimaliseren en outputs te maximaliseren, spelen prijsfactoren bij locatiekeuze een belangrijke rol. Het principe is heel simpel, als je een bedrijf hebt met een arbeidsintensief productieproces, moet je het bedrijf vestigen in een regio waar lonen laag zijn. Op die manier bespaar je kosten, en maakt het bedrijf meer winst (Marshall A. , 1890). Prijsfactoren waren de belangrijkste reden voor de textielindustrie om zich in de jaren 50 en 60 naar Azië te verplaatsen. In latere jaren vonden ook binnen Azië weer verschuivingen plaatst, naarmate loonkosten in bepaalde landen toenamen door de economische ontwikkeling, verplaatsten bedrijven zich weer naar landen die nog goedkoper waren. Bedrijven die door gunstige kostenfactoren in hun regio goedkoper kunnen produceren dan concurrenten uit andere regio's, hebben uiteraard een concurrentievoordeel. Op basis van deze redenering mag gesteld worden dat prijsfactoren in een regio (van arbied, maar ook andere kosten) de bedrijfsprestatie kunnen beïnvloeden.

Institutionele omgeving

Tot slot zijn bedrijven geen op zichzelf staande eenheden, maar zijn verweven in netwerken van interacties. Bedrijven hebben in de eerste plaats interacties binnen hun waardeketen met afnemers, toeleveranciers, dienstverleners en concurrenten. Daarnaast hebben bedrijven echter ook interacties met lokale overheden, belangengroepen, vakbonden etc. Bij deze interacties

moeten zij rekening houden met de institutionele omgeving waarbinnen deze interacties plaats vinden. Instituties zijn de wetten en regels, cultuur en normen en waarden die de handelingsruimte van bedrijven in een bepaalde context bepalen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen formele instituties (wetten en regels) en informele instituties (ondernemerscultuur, normen en waarden etc.). Formele instituties zijn in Nederland veelal op nationale schaal bepaald, maar informele instituties verschillen per regio (Röfekamp, 2011).

2.4 Regionale strategie

Zoals in de vorige paragraaf beschreven kunnen verschillende regionale factoren de bedrijfsprestatie, zowel positief als negatief, beïnvloeden. De literatuur indiceert daarmee dat er regionale verschillen bestaan in lokale productiemilieus. In paragraaf 2.2, waarin het fenomeen 'regionale koploper' uiteen wordt gezet, is al aangestipt dat bedrijven welliswaar beïnvloedt worden door negatieve effecten van het productiemilieu, maar dat zij hier niet per se aan onderhevig zijn. Deze notie is afkomstig van Peter Vaessen die in de jaren 90 onderzoek deed naar snelgroeiende bedrijven in verschillende regio's. Hij kwam tot de conclusie dat bedrijven strategieën hebben om aan de ene kant positieve effecten van het regionale productiemilieu te benutten en zich aan de andere kant de invloed van negatieve effecten te beperken.

Peter Vaessen (1993) onderscheidt vier mogelijke regionale strategieën: utilisatie, manipulatie, immunisatie en adaptatie. Atzema et al. (2002) leggen de strategieën in het boek *Ruimtelijke Economische Dynamiek: Kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling* als volgt uit:

- **Utilisatie:** Het bedrijf maakt gebruik van de mogelijkheden die het regionale productiemilieu biedt.
- **Manipulatie:** Het bedrijf probeert tekorten in het regionale productiemilieu op te verhelpen door samen met andere stakeholders in de regio actie te ondernemen (of andere stakeholders aan te zetten actie te ondernemen). Bedrijven zoeken daarbij veelal de samenwerking met lokale overheden en onderwijsinstellingen.
- **Immunisatie:** Het bedrijf probeert zich 'immuun' te maken voor de gebreken van het regionale productiemilieu. Door bijvoorbeeld zelf arbeidskrachten op te leiden die op de lokale arbeidsmarkt niet beschikbaar zijn.
- **Adaptatie:** Het bedrijf past zich aan aan onoverkomelijke tekortkomingen van het regionale productiemilieu.

In paragraaf 2.4 is beschreven hoe een gunstig productiemilieu de bedrijfsprestatie positief kan beïnvloeden. Gunstige aspecten van het productiemilieu worden via de utilisatiestrategie benut. Het is echter niet zo dat een ongunstig productiemilieu per definitie leidt tot een slechte bedrijfsprestatie. Bedrijven hebben namelijk tal van mogelijkheden om het productiemilieu naar hun hand te zetten, optimaal te benutten of zich er van af te schermen. Ongunstige aspecten van het productiemilieu worden via immunisatie, manipulatie en adaptatie 'onschadelijk' gemaakt.

2.5 Deelconclusie

In dit theoretisch kader is in de eerste plaats onderzocht wat men onder regionale koplopers kan verstaan. Het antwoord op deze vraag luidt als volgt: Regionale koplopers zijn succesvol concurrerende bedrijven in perspectiefrijke sectoren². Regionale koplopers zorgen voor groei van

² Een sector is perspectiefrijk wanneer er sprake is van een sterk groeiend verdienvermogen (bovengemiddelde groei van de toegevoegde waarde) én een hoog aanpassingsvermogen (gunstig regime).

productiviteit en werkgelegenheid, daarmee zijn regionale koplopers de trekkers van van regionale concurrentiekracht.

De theorie biedt handvatten voor het selecteren van regionale koplopers. Er is sprake van concurrentiesucces wanneer bedrijven zorgen voor een groeiend of stabiel marktaandeel in de markten waarin zij actief zijn. Dit is echter niet meetbaar op individueel bedrijfsniveau. Op sectorniveau geldt de groei van de toegevoegde waarde als proxy voor concurrentiesucces. De regimes van Audretsch en Fritsch worden gebruikt als indicator voor het aanpassingsvermogen. Langdurige en bovengemiddelde werkgelegenheidsgroei gelden als indicator om regionale koplopers op individueel bedrijfsniveau te selecteren.

Regiospecifieke omstandigheden kunnen de prestatie van bedrijven beïnvloeden. Deze omstandigheden vormen samen het productiemilieu. Bedrijven zijn echter niet volledig onderhevig aan het productiemilieu, zij kunnen het productiemilieu naar hun hand zetten of zich voor negatieve aspecten van het productiemilieu afschermen. Peter Vaessen onderscheid vier typen regionale strategieën die bedrijven hierbij hanteren: utilisatie, manipulatie, immunisatie en adaptatie. Bedrijven die erin slagen via verschillende regionale strategieën het productiemilieu optimaal te benutten zijn succesvoller dan bedrijven die dit in minder mate lukt. De verwachting is dan ook dat regionale koplopers verschillende strategieën gebruiken om met het regionale productiemilieu om te gaan.

3 Onderzoeksmethode:

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de verschillende begrippen die in deze studie centraal staan worden geoperationaliseerd. Figuur 3.1 geeft de globale onderzoeks aanpak weer. Per deelvraag is aangegeven hoe deze beantwoord wordt en wat de herkomst is van de benodigde data. In dit hoofdstuk is de ruimte genomen om de onderzoeksmethode, die (logisch) voortkomt uit het theoretische kader van hoofdstuk 2, tot in detail toe te lichten en de gemaakte keuzes te verantwoorden.

Het onderzoek bestaat uit vier fasen. In de eerste fase wordt op basis van wetenschappelijke literatuur bepaald wat regionale koplopers zijn en hoe deze bijdragen aan regionale concurrentiekracht (zie hoofdstuk 2). Vervolgens (fase 2) is de concurrentiekracht van Oost-Nederland en haar deelgebieden in beeld gebracht, dit gebeurt aan de hand van de indicatoren voor bewezen concurrentiekracht. De derde fase behelst het, op kwantitatieve wijze, identificeren van regionale koplopers, dit gebeurt aan de hand van drie criteria: verdienvermogen, aanpassingsvermogen en werkgelegenheidsgroei. Als de koplopers per subregio eenmaal in beeld zijn, wordt in fase 4 de laatste stap gezet om de uiteindelijke hoofdvraag te beantwoorden. Via interviews met koplopers wordt verkend hoe het succes van de koplopers kan worden verklaard en in hoeverre daarbij regio-specifieke factoren een rol spelen.

Fase	Deelvraag	Onderzoeksmethode	Herkomst data
1	Deelvraag 1: Definitie regionale koplopers H 2	Literatuurstudie	Wetenschappelijke literatuur & beleidsdocumenten
2	Deelvraag 2: Concurrentiekracht Oost-NL H 4	Bewezen concurrentiekracht (BRP, productiviteit, TW)	NEO, CBS, Provinciale bestanden
	Deelvraag 2a: Indicatie regio-specifieke factoren	Shift-share analyse	NEO, CBS, Provinciale bestanden
3	Deelvraag 3,4,5: Identificatie koplopers H 5 & 6	Verdienvermogen (toegevoegde waarde, stars en rising stars)	NEO
		Aanpassingsvermogen (indelen ondernemersregimes)	Provinciale bestanden
		Werkgelegenheidsgroei (langdurig (≥5 jaar) en bovengemiddeld (≥1,5 keer gemiddelde sector))	Provinciale bestanden
4	Deelvraag 6: Verklaren succesfactoren H 7	Interviews koplopers (aangevuld met desk research)	

Figuur 3.1: Globale onderzoeks aanpak

3.1 Regionale concurrentiekracht Oost-Nederland

Gardiner et al (2004) hebben regionale concurrentiekracht succesvol geconceptualiseerd en geven aan hoe dit het beste gemeten kan worden. Volgens hen zijn de belangrijkste maten voor wat men 'bewezen concurrentiekracht' zou kunnen noemen: arbeidsproductiviteit en werkgelegenheid. Aan de hand van deze twee maten wordt de concurrentiekracht van Oost-Nederland in beeld gebracht.

Hierbij is arbeidsproductiviteit uitgedrukt in Bruto Regionaal Product per Arbeidsjaar. De ontwikkeling van de productiviteit is geanalyseerd over de periode van 2000 tot 2014. De cijfers zijn afkomstig van het CBS. Omdat cijfers van productiviteit op regioniveau, door de wijze waarop zij in *Kracht van Oost* aangeleverd zijn, slechts op twee meetpunten beschikbaar zijn.

Voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid tussen 2000 en 2015 is gebruik gemaakt van cijfers afkomstig uit de bedrijvenregisters van de provincies Gelderland en Overijssel (aangevuld met cijfers van bepaalde gemeenten uit Drenthe, Utrecht, Noord-Brabant en Limburg). De ontwikkeling van de werkgelegenheid is geanalyseerd over de periode van 2000 tot 2015.

Een belangrijke vraag in deze studie is in welke mate regiospecifieke factoren (in de woorden van Peter Vaessen: het productiemilieu) een rol spelen bij het bepalen van de bedrijfsprestatie.

Aan de hand van een shift-share analyse kan een indicatie worden gegeven in hoeverre verschillen in bewezen concurrentiekracht, productiviteit (in dit geval uitgedrukt in groei van de toegevoegde waarde) en werkgelegenheid (uitgedrukt in de groei van het aantal banen), zijn toe te wijzen aan het regionale productiemilieu. In andere woorden: In hoeverre wordt de regionale concurrentiekracht gevormd door de regio zelf?

Bij een shift-share analyse wordt de groei van een economische variabele in een regio (of sector) over een bepaalde periode toegerekend aan verschillende oorzaken. De shift-share analyse deelt de groei van de economische variabele op in drie onderdelen:

- **National Share (NS):** De verwachte groei van de economische variabele in de regio op basis van de groei op landelijk niveau, de landelijke conjunctuur.
- **Industry Mix (IM):** De verwachte groei van de economische variabele in de regio als gevolg van de sectorsamenstelling in de regio en op basis van de groei per sector op het landelijke niveau.
- **Regional Shift (RS):** Dat gedeelte van de groei (of krimp) dat niet toe te rekenen is aan de landelijke conjunctuur of de sectorsamenstelling van de regio. In feite betreft het de waargenomen groei van de economische variabele minus de NS en de IM. De RS betreft het 'onverklaarbare' gedeelte van de groei, blijkbaar zijn er in de regio specifieke omstandigheden die er voor zorgen dat de groei van de regio afwijkt van wat je op basis van de landelijke conjunctuur en de sectorsamenstelling van de regio zou mogen verwachten.

Naarmate de RS in omvang toeneemt, stijgt de indicatie dat er in de regio '*iets aan de hand*' is. Een hoge RS duidt erop dat regiospecifieke factoren een groot deel van de groei van de economische variabele in de regio bepalen. In dit onderzoek wordt de shift-share analyse toegepast op de indicatoren voor bewezen concurrentiekracht: productiviteit (toegevoegde waarde) en werkgelegenheid (aantal banen). Daarmee dient de shift-share analyse als indicatie voor de deelvraag: *In hoeverre is het productiemilieu bepalend voor de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland?*

De periode waarover de shift-share is uitgevoerd is voor productiviteit 2002 – 2013, omdat ESD2 voor deze periode over de juiste gegevens beschikt voor toegevoegde waarde (CBS, bewerkt door NEO) en voor werkgelegenheid 2002 – 2012 werkgelegenheid (Lisa). In beide gevallen gaat het over een analyse van veranderingen over een periode van minimaal 10 jaar, dit maakt de analyse vrij robuust en minder gevoelig voor incidenten. Bij werkgelegenheid is gekozen de sectorstructuur te analyseren op Standaardbedrijfsindeling (SBI) 3-digit van het CBS, dit is fijnmazig genoeg voor een betrouwbare uitkomst van de shift-share het verschil tussen 2- en 3-digit is minimaal, bovendien is op 4- en 5-digit niveau sprake van zo'n fijnmazige indeling dat klassen nauwelijks nog gevuld zijn. Analyse op lagere digit niveaus voegt daarom niet per definitie meer toe. Bij toegevoegde waarde is het meest fijnmazige analyse niveau SBI 2-digit, dit heeft te maken met het feit dat data voor toegevoegde waarde maximaal naar 2-digit toe te rekenen zijn. Ook voor toegevoegde waarde geldt dat het verschil tussen 1- en 2-digit beperkt is. De formules van de shift-share analyse zijn gelijk aan de formules die ESD2 hanteert in *De kracht van Oost: een economisch geografische analyse*.

Het betreft de volgende formules:

$$SS_{ir} = E_{ir}^t - E_{ir}^{t-1}$$

SS = Totale shift-share
 E = Economische variabele
 i = Bedrijftak
 r = Regio
 t = Meetmoment

Vervolgens is SS de som van de hierboven genoemde componenten NS, RS en IM.

$$SS_{ir} = RS_{ir}^t + IM_{ir}^t + NS_{ir}^t$$

De NS, RS en IM worden als volgt berekend:

$$NS_{ir} = E_{ir}^t * \left(\frac{E_{totNL}^{t+1} - E_{totNL}^t}{E_{totNL}^t} \right)$$

$$IM_{ir} = E_{ir}^t * \left(\left(\frac{E_{iNL}^{t+1} - E_{iNL}^t}{E_{iNL}^t} \right) - \left(\frac{E_{totNL}^{t+1} - E_{totNL}^t}{E_{totNL}^t} \right) \right)$$

$$RS_{ir} = E_{ir}^t * \left(\left(\frac{E_{ir}^{t+1} - E_{ir}^t}{E_{ir}^t} \right) - \left(\frac{E_{iNL}^{t+1} - E_{iNL}^t}{E_{iNL}^t} \right) \right)$$

3.2 Identificeren regionale koplopers

De tweede stap in het daadwerkelijke onderzoek (fase 3) is het identificeren van de regionale koplopers in de Gelderse en Overijsselse gemeenten van de deelgebieden van Oost-Nederland. Hierbij is gebruik gemaakt van longitudinale databestanden die de provincies Gelderland en Overijssel beschikbaar hebben gesteld. Aanvullend is ook data gebruikt van de provincies Utrecht, Flevoland en het Lisa-bestand voor data van gemeenten in de provincies Noord-Brabant, Drenthe en Limburg. De bestanden bevatten alle geregistreerde (bedrijfs)vestigingen in de betreffende provincies en gemeenten. Belangrijke variabelen in het databestand zijn de locatie (het adres en de gemeente) van de vestigingen, het aantal werkzame personen (fulltime equivalenten) in de verschillende jaren over de periode 2000-2015 en de SBI-klasse waartoe de vestigingen behoren.

In het voorgaande hoofdstuk zijn regionale koplopers gedefinieerd en is vanuit de literatuur bepaald wat de belangrijke kenmerken van regionale koplopers zijn. De strakke definitie van regionale koplopers die in deze studie wordt gebruikt luidt als volgt:

“Regionale koplopers zijn succesvol concurrerende bedrijven, in perspectiefrijke sectoren (succesvol concurrerende bedrijfstakken met een hoog aanpassingsvermogen), die zorgen voor bovengemiddelde en langdurige werkgelegenheids groei in de bedrijfstak waarin zij actief zijn.”

Deze definitie is als volgt geoperationaliseerd:

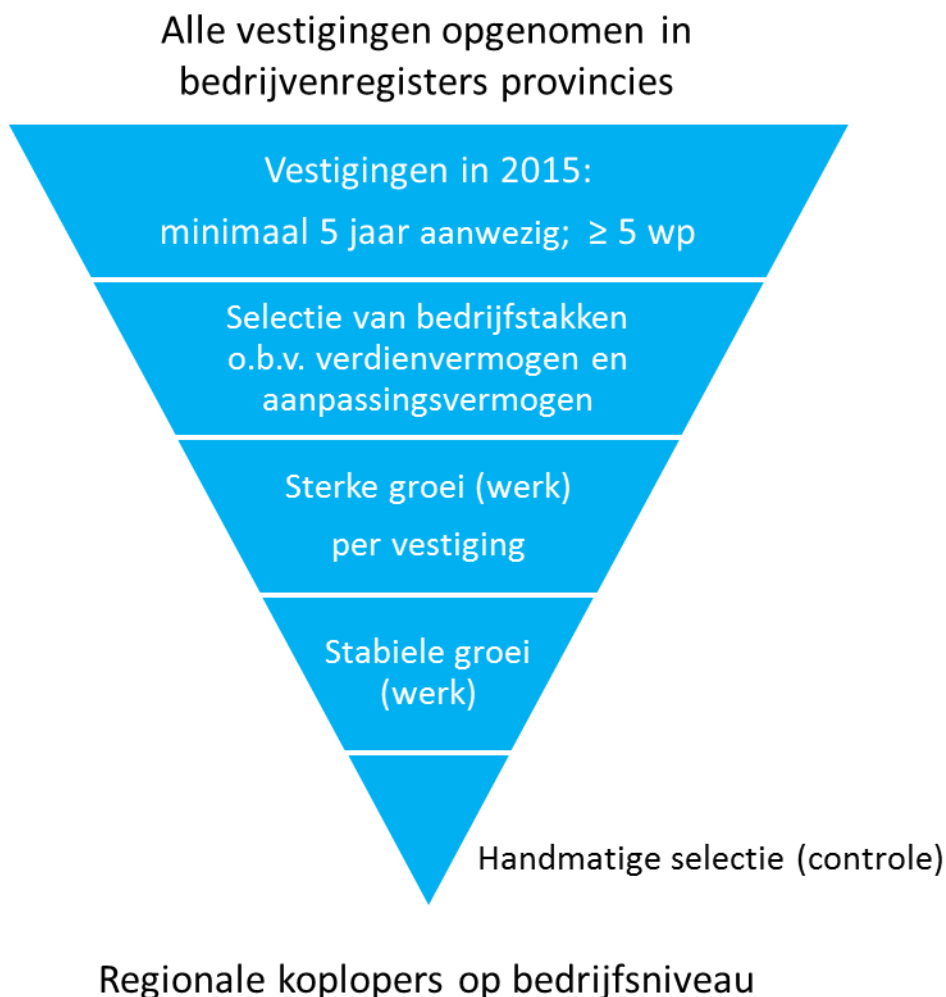
Regionale koplopers zijn vestigingen cq. bedrijven die;

- (1) in 2015 in het bedrijvenregister zijn opgenomen, een minimale levensduur hebben van vijf jaar en vanaf 2001 of moment van vestiging in het deelgebied gevestigd zijn geweest (vestigingen);
- (2) **Verdienvermogen:** behoren tot de ‘stars’ en ‘rising stars’ 2002-2013 in het desbetreffende deelgebied (bedrijfstakken)
- (3) **Aanpassingsvermogen:** vallen onder de geroutineerde en ondernemende groeiregimes 2001-2015 in het desbetreffende deelgebied (bedrijfsklassen)
- (4) in 2015 in vergelijking tot 2001 of het jaar van inschrijving zijn gegroeid qua werkgelegenheid (vestigingen)
- (5) binnen de bedrijfsklasse in het desbetreffende deelgebied een bovengemiddelde (1,5 x gemiddeld) en langdurig (over een periode van minimaal vijf jaar) groei van werkgelegenheid vertonen (vestigingen)
- (6) waarbij de groei niet veroorzaakt wordt door de ruimtelijke samenvoeging van bedrijfsonderdelen (bedrijven)

3.2.1 Methode

In figuur 3.2 is de methode die bij deze operationalisering hoort schematisch weergegeven. De methode bestaat uit vijf stappen:

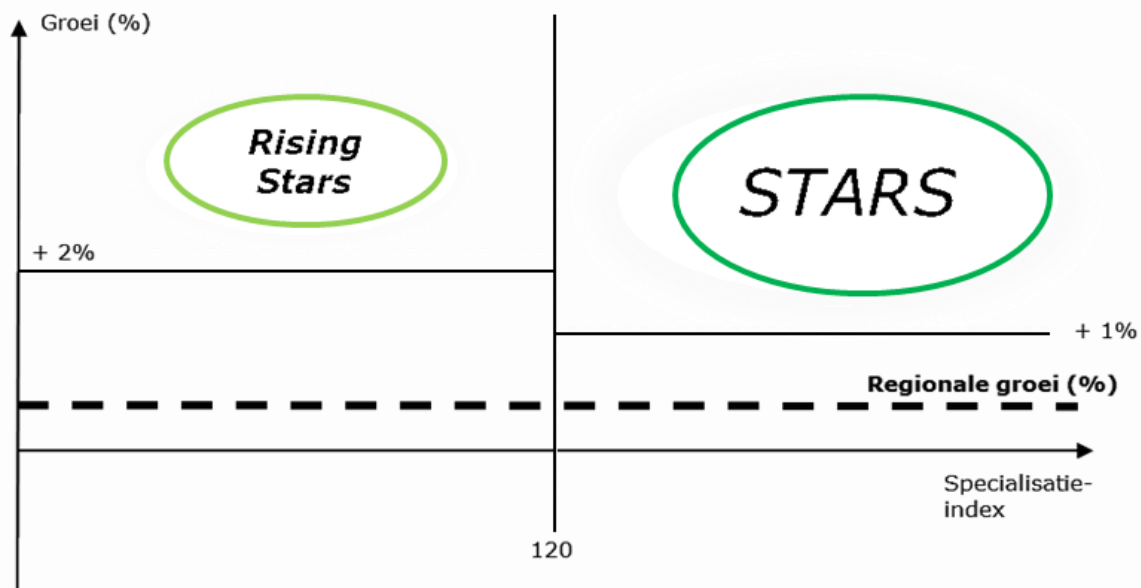
- **Stap 1:** Het selecteren van vestigingen die in 2015 in de regio aanwezig zijn, vijf jaar bestaan en vijf of meer banen hebben. Alleen deze vestigingen komen in aanmerking voor de status van regionale koploper.
- **Stap 2:** Het selecteren van bedrijfstakken (SBI 2-digit) op basis van verdienvermogen en aanpassingsvermogen (zie paragraaf 3.2.2 en paragraaf 3.2.3)
- **Stap 3a - 'sterke groei' werkgelegenheid:** Selecteren van vestigingen met 1,5 keer bovengemiddelde groei van het aantal banen ten opzichte van de gemiddelde groei van het aantal banen in de geselecteerde bedrijfstak waartoe zij behoren
- **Stap 3b - 'structurele stabiele groei' werkgelegenheid:** Selecteren van vestigingen die voldoen aan de eis voor sterke groei en minimaal een periode van 5 jaar groeien, waarbij tussen de individuele jaren sprake is van groei of stabiliteit.
- **Stap 4:** Om de vertaalslag te maken van vestigingen naar bedrijven wordt een handmatige selectie van de koplopers uitgevoerd. Hierbij wordt ook gecontroleerd op stuwende en verzorgende economische activiteiten.



Figuur 3.2: 5-staps methode om te komen tot regionale koplopers op bedrijfsniveau

3.2.2 Verdienvermogen

Het verdienenvermogen, uitgedrukt in groei van de toegevoegde waarde over de periode 2002-2013, is een maat voor de productiviteit van bedrijven en daarmee een indicatie voor de concurrentiekracht, zoals uitgelegd in hoofdstuk 2. De ontwikkeling van de toegevoegde waarde wordt op SBI 2-digit Bedrijfstak niveau gemeten. In deze studie zijn 60 bedrijfstakken meegenomen. Cijfers voor de ontwikkeling van de toegevoegde waarde worden aangeleverd door NEO. Het verdienenvermogen wordt afgezet tegen de specialisatie (op basis van locatiequotiënten). Op die manier ontstaan twee soorten succesvol concurrerende bedrijfstakken: stars en rising stars. In figuur 3.2 zijn de selectiecriteria voor de stars en rising stars schematisch weergegeven.



Figuur 3.2: Selectiecriteria stars en rising stars (ESD2 & NEO, 2016)

De stars zijn de bewezen groeiers van de regio. Het gaat om bedrijfsklassen met een sterke toegevoegde waarde groei over de onderzochte periode (1% boven de regionale groei) waarin de regio gespecialiseerd is. Van specialisatie is sprake wanneer de locatiequotiënt, de meest gangbare maat om specialisatie te meten, hoger is dan 120. Rising stars zijn opkomende bedrijfstakken in de regio. Het gaat om bedrijfstakken die nog geen deel uit maken van de regionale specialisaties maar die in de regio wel sterk groeien qua toegevoegde waarde. De 'groei-eis' voor de rising stars is hoger dan de die van de stars, het gaat immers om sterk opkomende bedrijfstakken. Bedrijfsklassen vallen onder de rising stars wanneer de groei van de toegevoegde waarde 2% boven de regionale groei over de periode ligt en de locatiequotiënt kleiner is dan 120.

Om te zorgen dat in het onderzoek alleen bedrijfstakken worden meegenomen die daadwerkelijk van belang zijn voor de regio's van Oost-Nederland, wordt rekening gehouden met de totale omvang van de bedrijfstak in de regio. Voor stars geldt de eis dat de minimale omvang van de toegevoegde waarde in 2013 groter dan 50 miljoen euro moet zijn. Voor rising stars geldt de eis dat de minimale omvang van de toegevoegde waarde in 2013 groter dan 25 miljoen euro moet zijn.

Als laatste eis geldt dat een bedrijfstak alleen een (rising) star is wanneer de groei van de bedrijfstak in de regio groter is dan de groei van de bedrijfstak in Nederland. Dit duidt namelijk op een concurrentievoordeel van de regio's in Oost ten opzichte van heel Nederland.

De bedrijfstakken die onder de stars en rising stars vallen zijn bedrijfsklassen waarvan de toegevoegde waarde over de periode 2002 – 2013 aanzienlijk sterker is gegroeid dan het regionale gemiddelde. Het verdienvermogen is in deze bedrijfsklassen dus sterker toegenomen dan in de rest van de regio, dit duidt erop dat het concurrentiesucces met name in deze bedrijfstakken bereikt wordt. De potentiële regionale koplopers op het individuele bedrijfsniveau bevinden zich dan ook het meest waarschijnlijk in deze sectoren.

Naast stars en rising stars worden in deze studie nog twee typen bedrijfstakken onderscheden. De eerste typologie zijn de 'slowly growing (rising) stars', dit zijn bedrijfstakken die wel een groei van de toegevoegde waarde kennen, maar niet aan alle voorwaarden voldoen om in aanmerking te komen voor het predikaat (rising) star. Tot slot zijn er nog 'shrinking industries', dit zijn bedrijfstakken die over de gemeten periode een negatieve ontwikkeling van de toegevoegde waarde kennen. Deze bedrijfstakken zijn in de regio gekrompen qua verdienvermogen. Een krimpend verdienvermogen is een sterke indicatie dat een bedrijfstak in de regio het niet goed doet en dat de concurrentiekracht binnen deze sector beperkt is.

In tabel 3.1 zijn de voorwaarden voor de indeling van de bedrijfstakken in vier typologieën samengevat.

Tabel 3.1: Voorwaarden 'stars', 'rising stars', 'slowly growing (rising) stars' en 'shrinking industries'

Typologie bedrijfstak	Voorwaarde(n)
Star	Groei TW ligt 1% boven het regionaal gemiddelde
	Groei TW ligt boven het Nederlands gemiddelde van de bedrijfstak
	Omvang TW is minimaal 50 miljoen euro in 2013
Rising star	Groei TW ligt 2% boven het regionaal gemiddelde
	Groei TW ligt boven het Nederlands gemiddelde van de bedrijfstak
	Omvang TW is minimaal 25 miljoen euro in 2013
Slowly growing (rising) stars	Groei TW is positief, maar bedrijfstak voldoet niet aan alle andere voorwaarden voor (rising) star
Shrinking industries	Groei TW is negatief

3.2.3 Aanpassingsvermogen

Op basis van de bedrijvendynamiek en de hiermee samenhangende werkgelegenheidseffecten worden de bedrijfsklassen in de deelgebieden die behoren tot de stars en risings stars over de periode van 2001 – 2015 onderverdeeld in de vier regimes van Audretsch en Fritsch (2002), waarbij het ondernemersregime en het geroutineerde regime duiden op een hoog aanpassingsvermogen. In het draaideurregime en het krimpregime is het aanpassingsvermogen beperkt. In hoofdstuk 2 is de rationale hiërarchie uitgebreid toegelicht. De vier regimes zijn samengevat in tabel 3.2.

Tabel 3.2: Typering regimes

Regime	Aanpassingsvermogen
Geroutineerd regime	Hoog, vernieuwing hoofdzakelijk afkomstig van de gevestigde orde
Ondernemersregime	Hoog, vernieuwing hoofdzakelijk afkomstig van startende ondernemers
Draaideur regime	Laag, hoge turbulentie maar starters overleven niet
Krimpregime	Laag, lage turbulentie en krimp van de werkgelegenheid

Zoals gezegd worden de regimes ingedeeld op basis van bedrijvendynamiek en samenhangende werkgelegenheidseffecten. In tabel 3.3 zijn de maten waarin de bedrijvendynamiek gemeten wordt weergegeven.

Tabel 3.2: Maten regimes

Maat	Beschrijving
<i>Bedrijvendynamiek</i>	
Startersquote	is het aantal toetreders met vijf of minder arbeidsplaatsen in een bepaald jaar, gedeeld door het totaal aantal bedrijven aan het begin van dat jaar
Stoppersquote	is het aantal uitreders in een bepaald jaar, gedeeld door het totaal aantal bedrijven aan het begin van dat jaar
Turbulentie	de som van de startersquote en de stoppersquote
Netto toevoeging	de startersquote minus de stoppersquote
<i>Samenhangende werkgelegenheids effecten</i>	
Werkgelegenheidsgroei (algemeen)	Werkgelegenheidsgroei over de gehele periode 2001 - 2015
Werkgelegenheidsgroei (blijvers)	Werkgelegenheidsgroei bij vestigingen cq. bedrijven die over de gehele periode 2001-2015 onafgebroken ingeschreven zijn in het bedrijvenregister

Op basis van de Audretsch en Fritsch (2002) en Audretsch et al. (2009) zijn per regime de voorwaarden opgesteld waaraan deze moet voldoen. De voorwaarden zijn weergegeven in tabel 3.4.

Tabel 3.4: Voorwaarden ondernemersregime, geroutineerd regime, draaideur regime en krimpregime

Regime	Voorwaarden
Geroutineerd regime	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgelegenheidsgroei blijvers bedrijfsklasse in subregio > Werkgelegenheidsgroei blijvers Oost-Nederland • Gem. jaarlijkse startersquote bedrijfsklasse in subregio < Gem. jaarlijkse startersquote Oost-Nederland • Gem. jaarlijkse netto toetreding bedrijfsklasse in subregio < Gem. jaarlijkse netto toetreding Oost-Nederland • Werkgelegenheidsgroei bedrijfsklasse in subregio is positief
Ondernemersregime	<ul style="list-style-type: none"> • Gem. jaarlijkse startersquote bedrijfsklasse in subregio > Gem. jaarlijkse startersquote Oost-Nederland • Gem. jaarlijkse netto toetreding bedrijfsklasse in subregio > Gem. jaarlijkse netto toetreding Oost-Nederland • Werkgelegenheidsgroei blijvers bedrijfsklasse in subregio is positief • Werkgelegenheidsgroei bedrijfsklasse in subregio is positief
Draaideur regime	<ul style="list-style-type: none"> • Gem. jaarlijkse startersquote bedrijfsklasse in subregio > Gem. jaarlijkse startersquote Oost-Nederland • Gem. jaarlijkse stoppersquote bedrijfsklasse in subregio > Gem. jaarlijkse stoppersquote Oost-Nederland • Gem. jaarlijkse netto toetreding bedrijfsklasse in subregio < Gem. jaarlijkse netto toetreding Oost-Nederland • Werkgelegenheidsgroei bedrijfsklasse in subregio < Werkgelegenheidsgroei Oost-Nederland
Krimpregime	<ul style="list-style-type: none"> • Gem. jaarlijkse startersquote bedrijfsklasse in subregio < Gem. jaarlijkse startersquote Oost-Nederland • Gem. jaarlijkse netto toetreding bedrijfsklasse in subregio < Gem. jaarlijkse netto toetreding Oost-Nederland • Werkgelegenheidsgroei blijvers in subregio is negatief • Werkgelegenheidsgroei bedrijfsklasse in subregio is negatief

Bedrijfstukken worden alleen ingedeeld in een regime, wanneer zij aan alle voorwaarden van het betreffende regime voldoen. Bedrijfstukken die voor geen van de regimes aan alle voorwaarden voldoen worden niet ingedeeld.

De voornaamste reden om niet alle bedrijfstukken een regime toe te wijzen is omdat deze werkwijze afbreuk doet aan de kern van dit deel het onderzoek, namelijk: het selecteren van perspectiefrijke sectoren waaruit op individueel bedrijfsniveau regionale koplopers geselecteerd kunnen worden. Zoals in het vorige hoofdstuk theoretisch onderbouwd is, zijn alleen die sectoren perspectiefrijk die naast een sterk verdienvermogen ook beschikken over voldoende aanpassingsvermogen. Het indelen van bedrijfstukken in regimes is in deze studie geen dus doel

opzich. Het is slechts een middel om te bepalen welke bedrijfstakken beschikken over voldoende aanpassingsvermogen. De gunstige regimes indiceren voldoende aanpassingsvermogen, terwijl de ongunstige regimes een minder sterk aanpassingsvermogen indiceren. Daartussen zit een groot grijs gebied, waarin bedrijfstakken zitten die aan bepaalde voorwaarden voor gunstige regimes (bijvoorbeeld: een bovengemiddelde startersquote en een bovengemiddelde netto toevoeging) voldoen, maar aan andere voorwaarden (bijvoorbeeld: positieve werkgelegenheidsgroei) niet voldoen. Wanneer niet helemaal duidelijk is tot welk regime een bepaalde bedrijfstak behoort, is ook niet helemaal duidelijk of er sprake is van voldoende aanpassingsvermogen. Door te pogen het grijze gebied in te kleuren, doet de onderzoeker afbreuk aan de betrouwbaarheid van de uitkomsten daar waar het de regionale koplopers op individueel bedrijfsniveau betreft. Bovendien is het handmatig toewijzen van regimes aan bedrijfstakken die niet aan alle voorwaarden van één regime voldoen, maar bijvoorbeeld aan drie of twee voorwaarden voor meerdere regimes voldoen, een proces dat gevoelig is voor subjectiviteit voor de onderzoeker. Door ervoor te kiezen om geen regime toe te wijzen wanneer niet aan alle voorwaarden is voldaan, blijven de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaar en is de objectiviteit van dit deel van de studie gewaarborgd.

3.2.4 Selectie perspectiefrijke bedrijfstakken

Bedrijfstakken die behoren tot de stars en rising stars in een subregio en een ondernemers- of geroutineerd (groei) regime hebben in deze regio, en daarmee beschikken over een hoog verdienvermogen én aanpassingsvermogen, vormen de uiteindelijke bedrijfstakken waaruit individuele koplopers geselecteerd zullen worden op basis van de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Dit zijn de perspectiefrijke bedrijfstakken die naast succesvol te concurreren (verdienvermogen) ook in staat zijn zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Het gaat dus om bedrijfstakken die niet alleen nú succesvol concurreren, maar waarvan het aannemelijk is dat deze in de toekomst succesvol blijft.

3.2.5 Sterke en stabiele groei werkgelegenheid

Omdat er grote verschillen in bedrijfsprestatie kunnen bestaan binnen een sector, worden binnen de bedrijfsklassen met een hoog verdienvermogen én aanpassingsvermogen individuele regionale koplopers geïdentificeerd. Werkgelegenheidsgroei wordt daarbij gebruikt als selectie criterium. In hoofdstuk 2 is beschreven hoe en waarom ontwikkeling van de werkgelegenheid gebruikt kan worden om regionale koplopers op het individuele bedrijfsniveau te duiden.

Allereerst geldt werkgelegenheidsgroei als een maat voor bewezen concurrentiekracht (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004). De tweede indicator die Gardiner et al. (2004) en Porter (2003) onderscheiden, productiviteit, is ondervangen door op bedrijfsklasseniveau naar het verdienvermogen te kijken. Daarnaast is werkgelegenheid een goede indicatie om aan te tonen of een bedrijf wel of niet groeit, als het slecht gaat met een bedrijf worden immers geen nieuwe mensen aangenomen. Tot slot geldt het zorgen voor voldoende werkgelegenheid als een belangrijke beleidsdoelstelling van de provincies, ook dit maakt het interessant om het individuele bedrijfsniveau te kijken naar werkgelegenheid.

Cijfers met betrekking tot werkgelegenheid over de periode 2001-2015 zijn afkomstig uit de bedrijvenregisters van de provincies Gelderland en Overijssel (aangevuld met cijfers van bepaalde gemeenten uit Drenthe, Utrecht, Noord-Brabant en Limburg).

Het doel is om sterke, succesvolle bedrijven te selecteren, om vervolgens in fase 4 via interviews te onderzoeken waar dat succes vandaan komt. Vanuit deze gedachte is het belangrijk om te kijken naar de échte koplopers. Daarom wordt de eis gesteld dat bedrijven een sterk

bovengemiddelde werkgelegenheidsgroei moeten hebben, namelijk 1,5 keer hoger dan de werkgelegenheidsgroei van de bedrijfstak waartoe zij behoren in het deelgebied. Daarnaast moet de groei, om aanpassingsvermogen op individueel niveau extra te ondervangen, langdurig stabiel zijn. Daarom wordt de eis gesteld dat bedrijven minimaal een periode van vijf jaar structurele stabiele groei van de werkgelegenheid moeten kennen.

- Door bedrijven op deze strenge manier te selecteren, blijven alleen de sterkst groeiende bedrijven in de regio over, dit zijn de bedrijven waarvan het interessant is naar toe te gaan en uit te zoeken waarom juist deze bedrijven zo goed presteren.

3.3 Bepalen van succesfactoren regionale koplopers

Het eerste deel van de studie resulteert in een lijst met regionale koplopers op bedrijfsniveau in de verschillende deelgebieden. Daarmee is de eerste centrale vraag in dit onderzoek, *“Welke bedrijven zijn de regionale koplopers in de verschillende deelgebieden van Oost-Nederland”*, beantwoord. De tweede vraag die in dit onderzoek centraal staat, *“In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de [...]sector in [deelgebied a] en [deelgebied b] en hoe gaan zij hiermee om?”*. In dit deel van de studie wordt onderzoek gedaan naar mogelijke verklaringen voor het concurrentiesucces van regionale koplopers. De vraag wordt beantwoord door diepte-interviews af te nemen bij ondernemers, directeuren, eigenaren en hoge strategische managers bij de regionale koplopers.

Omdat de deelgebieden in Oost-Nederland verschillen qua, economische structuur, concurrentiekracht, karakter en regionale omstandigheden, is het niet mogelijk een generiek beeld voor heel Oost-Nederland te schetsen. Ook is het niet haalbaar gebleken om in het tijdsbestek van deze studie voldoende interviews in alle deelgebieden af te nemen, er zou dan onvoldoende kritische massa aan data zijn verzameld om over ieder deelgebied gefundeerde uitspraken te doen. Om het onderzoek behapbaar te houden, is gekozen te focussen op regionale koplopers binnen één perspectiefrijke bedrijfstak³ in twee deelgebieden⁴. Deze keuze maakt het mogelijk om binnen de tijd die voor deze studie staat voldoende data te verzamelen en gefundeerde uitspraken te doen. Het nadeel van deze focus is dat de resultaten van dit deel van de studie niet gelden voor heel Oost-Nederland, maar alleen voor de regionale koplopers in de onderzochte bedrijfstakken in de onderzochte deelgebieden. Het bereik van het kwalitatieve deel van de studie is dus enigszins teruggebracht, toch levert de studie waardevolle inzichten op en blijft deze maatschappelijk en wetenschappelijk relevant.

3.3.1 Criteria voor selectie van bedrijfstak en deelgebieden

Er is gekozen voor een focus op regionale koplopers binnen één bedrijfstak in twee deelgebieden. Om tot een selectie te komen zijn een aantal criteria toegepast. Allereerst is het aantal perspectiefrijke bedrijfstakken op 2-digit niveau teruggebracht naar een kleinere selectie die in aanmerking komt voor nadere analyse. De eisen daarbij zijn:

- **Vergelijken van productiemilieu's:** De bedrijfstak is in minimaal twee regio's geselecteerd als perspectiefrijke bedrijfstak;
- **Voldoende grote onderzoekspopulatie:** De bedrijfstak bevat in minimaal twee regio's meer dan 20 regionale koplopers;
- **Relevant voor concurrentiekracht regio:** Economische activiteiten van de bedrijfstak zijn stuwend.

³ De focus op één bedrijfstak is van belang om sectorale verschillen in het effect van het productiemilieu uit te bannen (voorbeeld: een regionale arbeidsmarkt kan voor een bedrijf uit de machinebouw erg gunstig zijn, terwijl diezelfde regionale arbeidsmarkt voor IT-diensten ongunstig is)

⁴ Het effect van het productiemilieu

Het eerste selectie criterium is noodzakelijk omdat het doel van dit onderzoek is om de invloed van regionale factoren op het concurrentiesucces van bedrijven te bepalen – daarbij kunnen verschillen tussen regio's een rol spelen – en is dus gekozen om twee regio's met elkaar te vergelijken.

Het tweede selectiecriterium is vooral bedoeld om te garanderen dat de onderzoekspopulatie voldoende groot is, rekening houdend met mogelijke non-respons.

Het laatste selectiecriterium – stuwende economische activiteit – is van belang omdat regionale koplopers dienen bij te dragen aan de concurrentiekracht van de regio.

3.3.2 Interviews

Via een ad random selectie uit de lijst met regionale koplopers wordt een steekproef van 40 bedrijven genomen die benaderd zullen worden voor diepte interviews. Uiteindelijk zijn 10 ondernemers daadwerkelijk geïnterviewd. Het doel van de interviews zal zijn te achterhalen welke onderdelen van het productiemilieu volgens ondernemers het meest van invloed zijn op de bedrijfsprestatie, hoe zij deze onderdelen van het productiemilieu in de regio beoordelen en welke regionale strategieën zij toepassen om zich aan het productiemilieu aan te passen.

Omdat het gaat om keuzes op strategisch niveau is het de bedoeling met belangrijke beslissers binnen de bedrijven te spreken, in vrijwel alle gevallen is het gelukt de eigenaar of directeur van het bedrijf te interviewen. Bij een van de bedrijven is gesproken met een facilitair manager, deze was echter zeer geruime tijd binnen het bedrijf en had goede banden met de eigenaar, daardoor was zij goed op de hoogte van de beslissingen die binnen het bedrijf zijn gemaakt en de beweegredenen daar achter.

De insteek van de interviews is vergelijkbaar met de insteek die Peter Vaessen (1990, 1993) in zijn onderzoeken hanteerde. Hiervoor is gekozen omdat deze studie deels geldt als valorisatie van het onderzoek dat hij gedaan heeft. De interviews zijn semi-gestructureerd. De interviewer gaat een open gesprek aan met de ondernemers over de ontwikkeling van het bedrijf. Bij de aanpak is het zaak dat de interviewer alert is wanneer de ondernemer gebeurtenissen en ontwikkelingen vermeldt die richtinggevend zijn (geweest) voor de bedrijfsontwikkeling. Bij de aanpak is het zaak dat de interviewer alert is wanneer de ondernemer gebeurtenissen en ontwikkelingen vermeldt die richtinggevend zij (geweest) voor de bedrijfsontwikkeling. De interviewer moet op dat moment doorvragen naar de rol van het productiemilieu bij de genoemde gebeurtenissen. Wanneer de ondernemer bijvoorbeeld gewag maakt van een innovatie of reorganisatie in zijn bedrijf moet de interviewer de relaties met het productiemilieu trachten te achterhalen (Vaessen & Wever, 1990; Vaessen, 1993). Daarbij heeft de interviewer drie thema's in het achterhoofd:

- Ter controle van de selectiemethode voor regionale koplopers: Zijn de geselecteerde bedrijven daadwerkelijk regionale koplopers, in welke mate is er sprake van concurrentiesucces (groei van omzet en winst)?
- In welke mate ervaren ondernemers in de IT-dienstensector dat het productiemilieu daadwerkelijk effect heeft op de bedrijfsprestatie (in dit geval het concurrentiesucces)?
- Wat zijn de voor- en nadelen van het productiemilieu van de regio's Twente en Zwolle?
- Hoe gaan regionale koplopers om met de voor- en nadelen van het productiemilieu?

Naast deze indirecte methode is ook op directe wijze geïnformeerd naar de betekenis van een aantal aspecten van het productiemilieu. Het betreft de aspecten die in paragraaf 2.3 zijn beschreven en die voortkomen uit de bestaande wetenschappelijke literatuur:

- Arbeidsmarkt
- Productiestructuur: Geografische nabijheid van toeleveranciers, afnemers (afzetmarkt), ondersteunende dienstverleners en concurrenten
- Kennisnetwerk
- Infrastructuur en bereikbaarheid
- Prijsfactoren
- Institutionele omgeving

De volgende regionale koplopers zijn geïnterviewd:

Naam	Functie	Bedrijf	Regio	FTE'15 (regio)
Gerben Bosch	Directeur	e-Active	Zwolle	15
Evert Jan Stokking	Directeur (ICT)	Topicus Finan B.V.	Zwolle	57
Harrie Bouwhuis	Directeur	BRControls	Zwolle	60
Sarris Westerkamp	Directeur	4IT Professionals	Zwolle	15
Ivo Boerdam	Directeur	Boerdam	Zwolle	9
Harmen van den Berg	Directeur	Bizzdesign	Twente	50
Marcel Raats	Directeur (ICT)	de Rolf groep	Twente	61
Ernst Merks	Directeur	ITON	Twente	82
Mette van Eck	Facilitair Manager	B-Lex	Twente	10
Michael Angelo Groeneveld	Directeur	El Niño	Twente	7

De duur van de interviews varieert van 45 minuten tot anderhalf uur. De interviews zijn opgenomen en uitgetypt⁵.

3.3.3 Regionale strategieën

In het tweede deel van deze studie in hoeverre het productiemilieu invloed heeft op de bedrijfsprestatie van regionale koplopers, en hoe zij hier mee om gaan. De onderzoeksvraag daarbij luidt als volgt:

“In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle en hoe gaan zij hiermee om?”

Deze vraag wordt in hoofdstuk 8 geanalyseerd aan de hand van de interviews, de drie thema's die in de vorige paragraaf zijn genoemd worden afgewerkt. Daarmee worden voor- en nadelen van de productiemilieus op het niveau van Oost-Nederland en de regio's Twente en Zwolle in beeld gebracht. Tot slot is beschreven hoe bedrijven omgaan met voor- en nadelen van het productiemilieu aan de hand van twee, in de interviews breed gedragen, uitdagingen (strijd om talent en het overbruggen van de afstand tot de markt). De theorie van regionale strategieën van Peter Vaessen (1990, 1993) biedt daarbij de juiste handvatten voor analyse. Peter Vaessen (1990, 1993) onderscheidt vier regionale strategieën (utilisatie, manipulatie, immunisatie en adaptatie). Deze komen in hoofdstuk 8 samen in een overzichtstabel, waarin de acties van bedrijven worden ingedeeld naar type strategie en het voorkomen van de strategieën enigszins is gekwantificeerd.

⁵ Interviewverslagen zijn niet als bijlage aan de publicatie toegevoegd. De interviews bevatten bedrijfsgevoelige informatie zoals namen van opdrachtgevers en uitspraken over de financiële situatie van bedrijven. Interviews zijn op aanvraag beschikbaar (contact: basmartijnlips@hotmail.com)

Deel A: Regionale koplopers in Oost-Nederland en de negen regio's

4 Regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland en de negen regio's

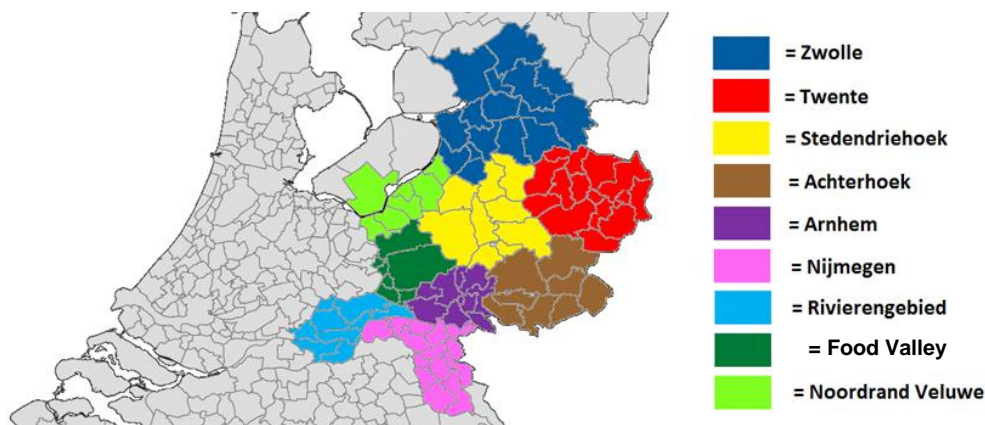
Uitgangspunt van dit onderzoek is de ambitie van de provincies Gelderland en Overijssel om de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland te versterken. Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkeling van de concurrentiekracht van Oost-Nederland. Hierbij wordt de concurrentiekracht uitgedrukt in bewezen concurrentiekracht met als indicatoren arbeidsproductiviteit en werkgelegenheid. Doormiddel van een shift-share analyse wordt indicatief bepaald in hoeverre 'er in de regio iets aan de hand is' als het gaat om de concurrentiekracht.

In hoofdstuk x is beschreven hoe concurrentiekracht in feite gevormd wordt door de bedrijven uit de regio. Uiteindelijk zijn het de succesvol concurrerende bedrijven, de regionale koplopers, die de concurrentiekracht van de regio trekken. Dit hoofdstuk geldt daarmee als opstapje voor hoofdstuk 6 waarin de regionale koplopers voor de verschillende deelgebieden in beeld gebracht worden.

Oost-Nederland bestaat uit de provincies Gelderland en Overijssel. Zoals in de inleiding is beschreven, valt Oost-Nederland op basis van arbeidsmarktgebieden in te delen in negen regio's. Waarbij ook gemeenten buiten de provinciegrenzen worden meegenomen. In figuur 4.1 zijn de regio's weergegeven op de kaart. De negen regio's zijn:

- Zwolle
- Twente
- Stedendriehoek
- Achterhoek
- Arnhem
- Nijmegen
- Rivierengebied
- Food Valley
- Noordrand Veluwe

Figuur 4.1: Deelgebieden Oost-Nederland (ESD2, 2016)



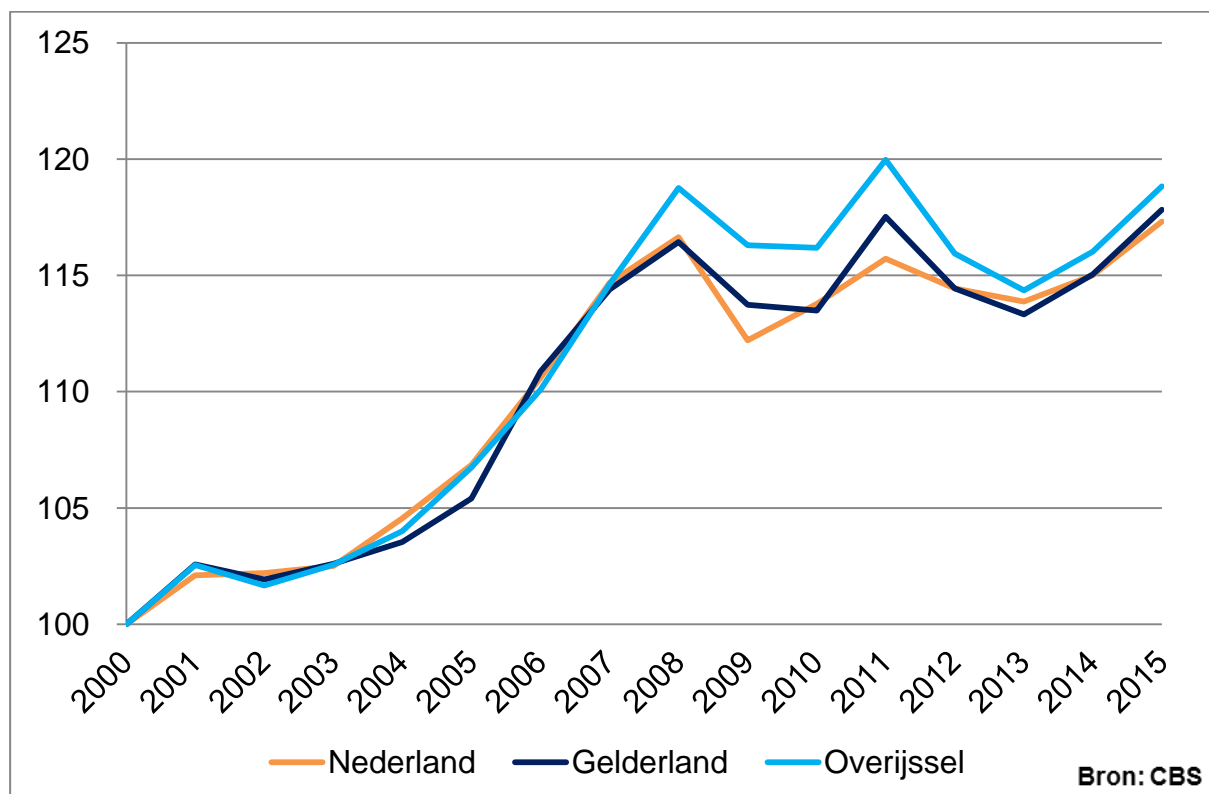
4.1 Bruto Regionaal Product

Oost-Nederland had in 2015 ongeveer 3,2 miljoen inwoners, waarvan 1,5 miljoen actief waren op de arbeidsmarkt. Dit is ongeveer één vijfde van de totale (beroeps)bevolking van Nederland. Het Bruto Regionaal Product (BRP) van Oost-Nederland bedraagt meer dan 100 miljard euro, dit is circa 16% van het Bruto Binnenlands Product (BBP) van Nederland.

In figuur 4.2 is te zien dat de ontwikkeling van het BRP van Oost-Nederland op grote lijnen identiek is aan het Nederlandse patroon. Wel is het zo dat Overijssel en Gelderland minder hard geraakt worden door de kredietcrisis. De daling van het BRP in Oost is tussen 2008 en 2009 slechts 3% terwijl in Nederland als geheel sprake is van een daling van 4%. Deze 'inhaalslag' wordt echter weer gecorrigeerd doordat het BRP in Oost tussen 2011 en 2013 weer sneller krimpt dan in Nederland als geheel.

Oost-Nederland wordt in de eerste instantie minder hard geraakt door de kredietcrisis omdat de economie van Oost-Nederland zich meer richt op de binnenlandse markt en minder gericht is op export. De kredietcrisis was in de eerste plaats een internationale crisis, die vooral hard aankwam in de bancaire sector en de diensten. Deze sectoren zijn in Oost-Nederland relatief klein in verhouding tot bijvoorbeeld de Randstad. Om dezelfde reden wordt Oost-Nederland tussen 2011 en 2013 harder geraakt door de tweede dip. Tegenvallend herstel en overheidsbezuinigingen in de publieke sectoren zorgden tussen 2011 en 2013 voor een daling van het consumentenvertrouwen en –bestedingen. De binnenlandse vraag liep terug. Omdat publieke sectoren (zorg, openbaar bestuur en onderwijs) in Oost-Nederland relatief groot zijn, evenals sectoren die afhankelijk zijn van de binnenlandse vraag (bouw, horeca etc.), werd Oost-Nederland harder geraakt. Men zou dus kunnen spreken van een 'bezuinigingsgevoelige economie'.

Figuur 4.2: Jaarlijkse groei van het Bruto Regionaal Product tussen 2000 en 2015 in Gelderland, Overijssel en Nederland



4.2 Arbeidsproductiviteit

De ontwikkeling van het BRP zegt iets over de omvang van de economie en de ontwikkelrichting. En geldt daarmee als grove maat voor concurrentiekracht, echter de eerste échte indicator voor bewezen concurrentiekracht is arbeidsproductiviteit. Arbeidsproductiviteit drukt uit hoe efficiënt de factor arbeid leidt tot een bepaalde productiewaarde of toegevoegde waarde. Arbeidsproductiviteit is in dit geval uitgedrukt in het BRP gedeeld door het arbeidsvolume (in duizenden arbeidsjaren). In de regel geldt hoe hoger de arbeidsproductiviteit, hoe hoger de concurrentiekracht (Gardiner, Martin, & Tyler, 2004).

In figuur 4.3 (zie volgende pagina) is de arbeidsproductiviteit van Nederland, Gelderland en Overijssel weergegeven tussen 2000 en 2014. In figuur 4.3 wordt duidelijk dat het niveau van de arbeidsproductiviteit van Oost-Nederland ongeveer 10.000 euro onder het Nederlands gemiddelde ligt. Net als bij het BRP volgt de ontwikkeling van Oost-Nederland het patroon van Nederland. Wel is het zo dat de arbeidsproductiviteit in Overijssel sneller groeit, terwijl de productiviteit in Gelderland tussen 2006 en 2010 enigszins stagneert. De productiviteitsdip tussen 2008 en 2009 is in Gelderland en Overijssel minder heftig dan in Nederland.

Het productiviteitsniveau van Overijssel ligt het laagst, deze kent echter wel de sterkste groei. Figuur 4.4 (zie volgende pagina) geeft de jaarlijkse groei van de arbeidsproductiviteit weer. In figuur 4.4 is te zien dat de groei van de arbeidsproductiviteit in Gelderland achterblijft bij de groei van Nederland. Overijssel is daarentegen bezig met een inhaalslag. Over een periode van 14 jaar nam de arbeidsproductiviteit in Gelderland met 9%, in Nederland met 11% en in Overijssel met 12% toe. De verschillen zijn dus minimaal.

4.2.1 Arbeidsproductiviteit per corop regio⁶

Hoewel de verschillen in productiviteitsgroei op provincieniveau gering zijn, zijn er wel grote regionale verschillen waarneembaar. In tabel 4.1 is namelijk de arbeidsproductiviteit per COROP-regio in Oost-Nederland weergegeven. Het betreft de stand in 2000 en 2014 en de totale groei. Tabel 4.1 toont dat er grote verschillen zijn tussen de COROP-regio's in productiviteit, zowel qua stand als qua groei. De productiviteit is het hoogst in de stedelijke regio Arnhem/Nijmegen, echter de groei is hier het laagst. De productiviteit in Twente en de Achterhoek was in 2000 aanzienlijk lager dan in de rest van Oost-Nederland, deze regio's horen echter wel bij de sterkste groeiers.

Het lijkt erop dat de stedelijke regio's (N-Overijssel, Arnhem-Nijmegen, ZW-Overijssel) een hoog productiviteitsniveau hebben, maar een lage groei kennen. Terwijl de plattelandsregio's zoals de Achterhoek, Twente en de Veluwe de sterkste productiviteitsgroei kennen. Er is dus sprake van een zekere vorm van Stad-Land verhouding. Voor Oost-West verschillen is geen indicatie.

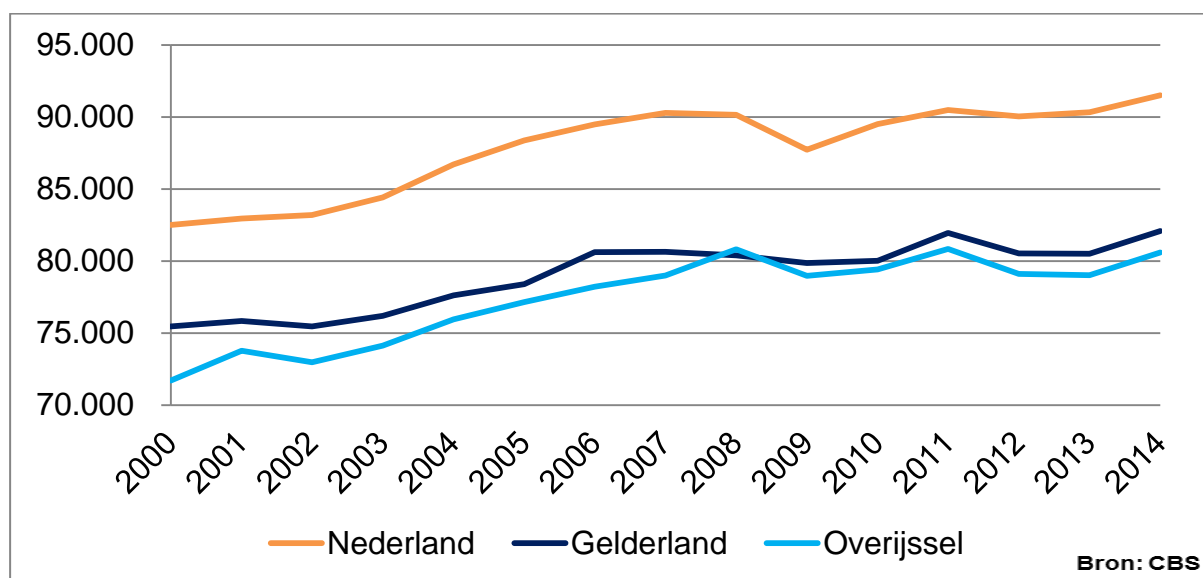
⁶ Cijfers m.b.t. arbeidsproductiviteit zijn niet beschikbaar op het niveau van de negen deelgebieden. Daarom is gekozen voor analyse van COROP-gebieden, zie hoofdstuk 3 voor toelichting.

Tabel 4.1: Arbeidsproductiviteit per COROP-regio

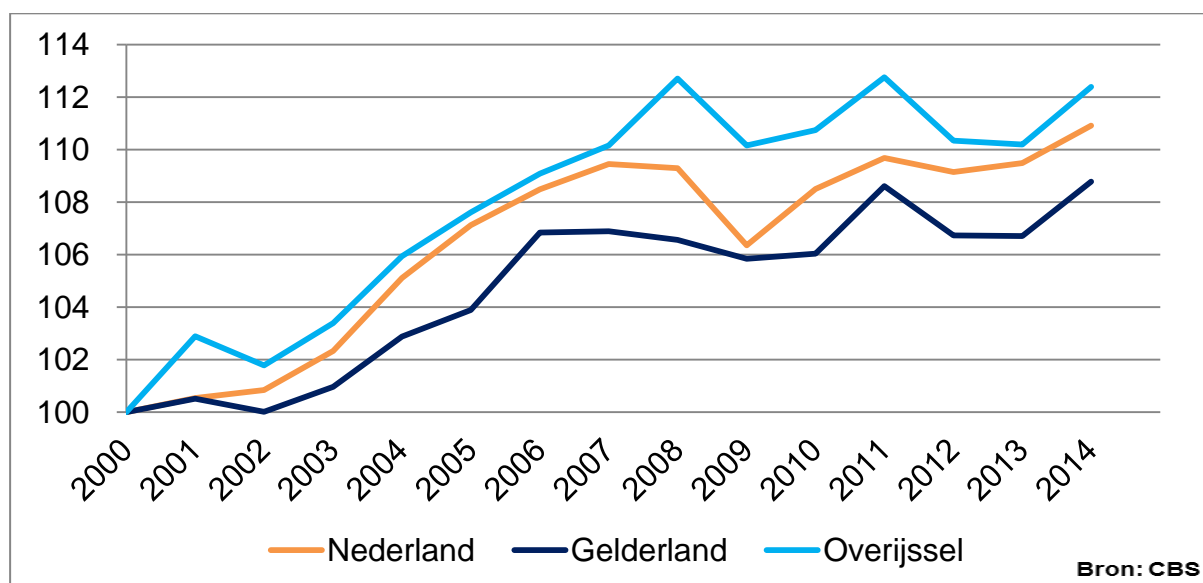
COROP	2000	2014	Groei (abs.)	Groei (%)
N-Overijssel	74.274	81.054	6.780	9,1
Twente	69.956	80.903	10.947	15,6
ZW-Overijssel	72.056	78.054	5.997	8,3
Achterhoek	66.929	74.348	7.418	11,1
Arnhem/Nijmegen	81.282	85.335	4.053	5,0
ZW-Gelderland	73.242	80.197	6.954	9,5
Veluwe	74.367	83.334	8.967	12,1
Oost-NL	74.078	81.543	7.465	10,1
Nederland	82.493	91.490	8.997	10,9

Bron: CBS

Figuur 4.3: Arbeidsproductiviteit tussen 2000 en 2014 in Nederland, Gelderland en Overijssel



Figuur 4.4: Jaarlijkse groei arbeidsproductiviteit tussen 2000 en 2014 in Nederland, Gelderland en Overijssel



4.3 Werkgelegenheid

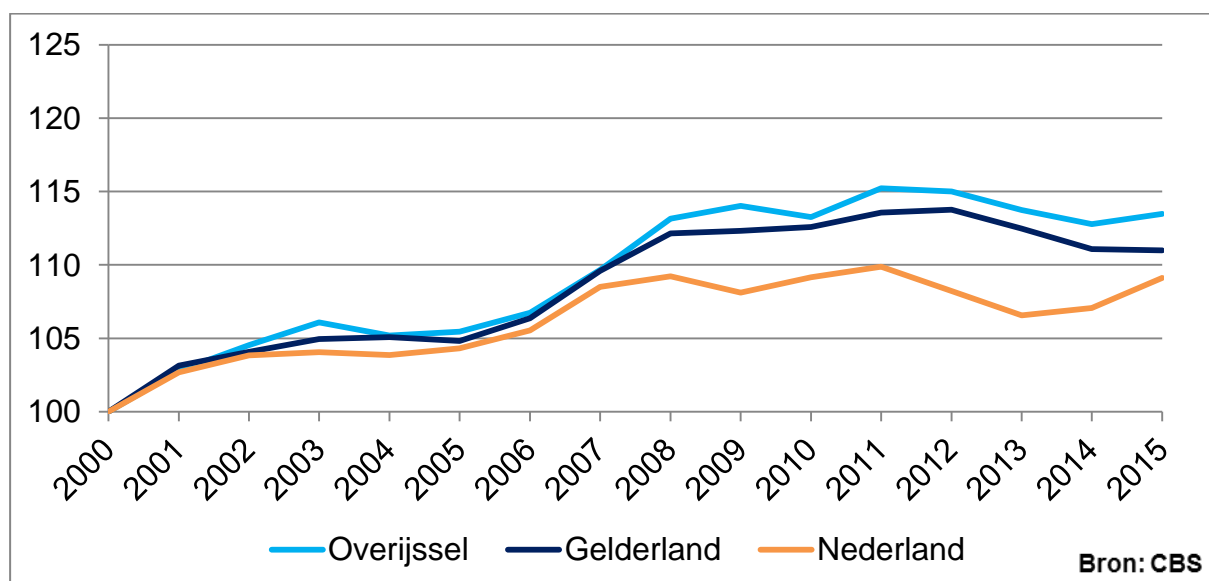
De tweede indicator voor bewezen concurrentiekracht is werkgelegenheidsgroei. Ook de ontwikkeling van de werkgelegenheid wordt eerst op het provincieniveau afgezet tegen de ontwikkeling van Nederland. Daarna worden de negen verschillende deelgebieden met elkaar vergeleken.

In figuur 4.5 is de jaarlijkse groei van de werkgelegenheid weergegeven. In figuur 4.5 is te zien dat de werkgelegenheid zowel in Overijssel als in Gelderland tussen 2000 en 2015 sneller gegroeid is dan in Nederland. De werkgelegenheidsgroei over deze periode bedroeg in Overijssel 13% en in Gelderland 11%. In Nederland bedroeg de groei over dezelfde periode slechts 9%. Ook hier geldt dat het verschil tussen beide provincies minimaal is. Oost-Nederland volgt over het algemeen wederom het patroon van Nederland, waarbij de werkgelegenheid tussen 2000 en 2008 aanzienlijk groeit om vervolgens vanaf 2008 tot 2014 te stagneren.

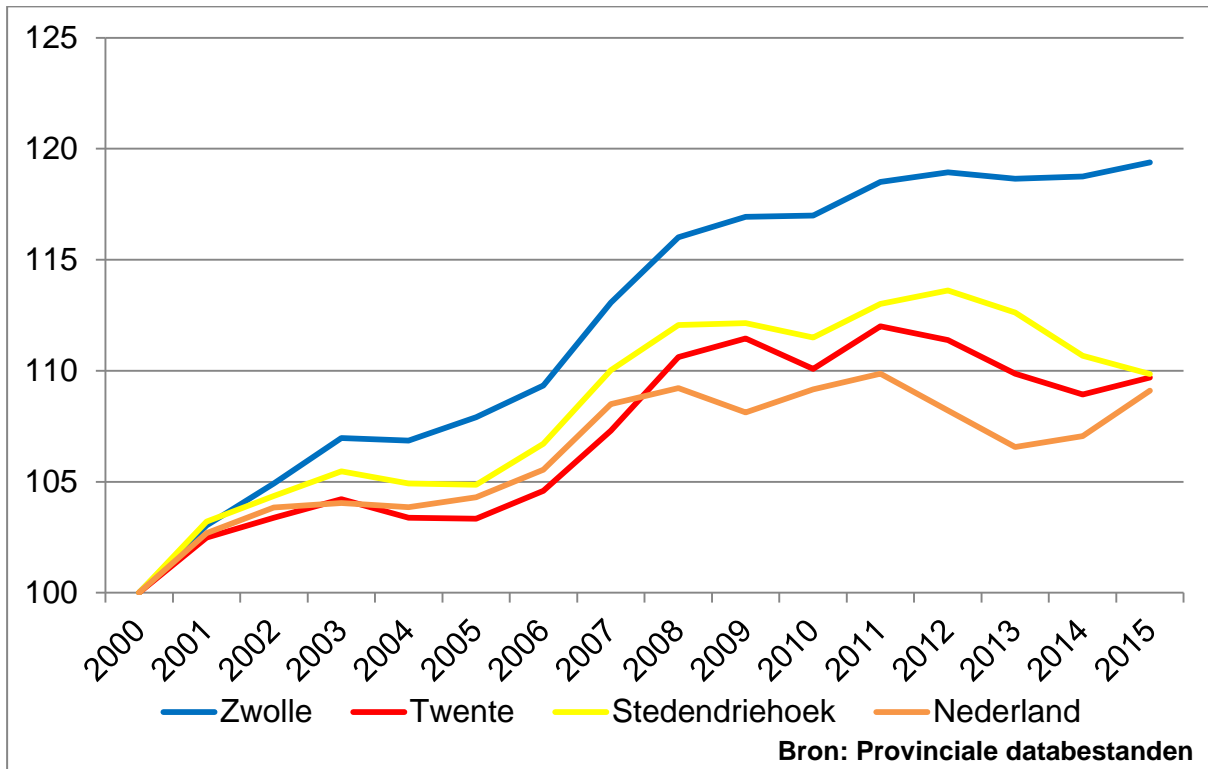
In figuur 4.6 en 4.7 (zie volgende pagina) is de werkgelegenheidsontwikkeling van de verschillende deelgebieden weergegeven. Wanneer ingezoomd wordt op de regio's binnen Oost-Nederland komen, evenals bij het inzoomen op COROP-gebieden bij arbeidsproductiviteit, regionale verschillen boven drijven. In figuur 4.6 is te zien dat in het Overijsselse deel van Oost, Zwolle de enige regio is die een continue groei van werkgelegenheid kent. Ook Twente en Stedendriehoek doen het ten opzichte van het Nederlandsgemiddelde goed, maar vanaf 2011, de tweede dip (!) waar het ging om BRP, is sprake van stagnatie en krimp van werkgelegenheid. Dit geldt overigens ook voor de rest van Nederland.

In figuur 4.7 is te zien dat in het Gelderse deel van Oost, de meest westelijke regio's, de Veluwe en Rivierengebied een sterke groei van werkgelegenheid kennen, die ver boven het Nederlandse gemiddelde ligt. Het Gelderse deel van Oost volgt qua werkgelegenheidsgroei wederom het Nederlandse patroon met groei tot 2011, daarna een periode van krimp, gevolgd door een licht herstel tussen 2014 en 2015. Enige uitzondering is de Achterhoek. Hier krimpt de werkgelegenheid vanaf 2012 sterk om niet meer te herstellen. Hiermee is de Achterhoek het enige deelgebied in Oost, dat qua werkgelegenheidsgroei onder het Nederlands gemiddelde duikt.

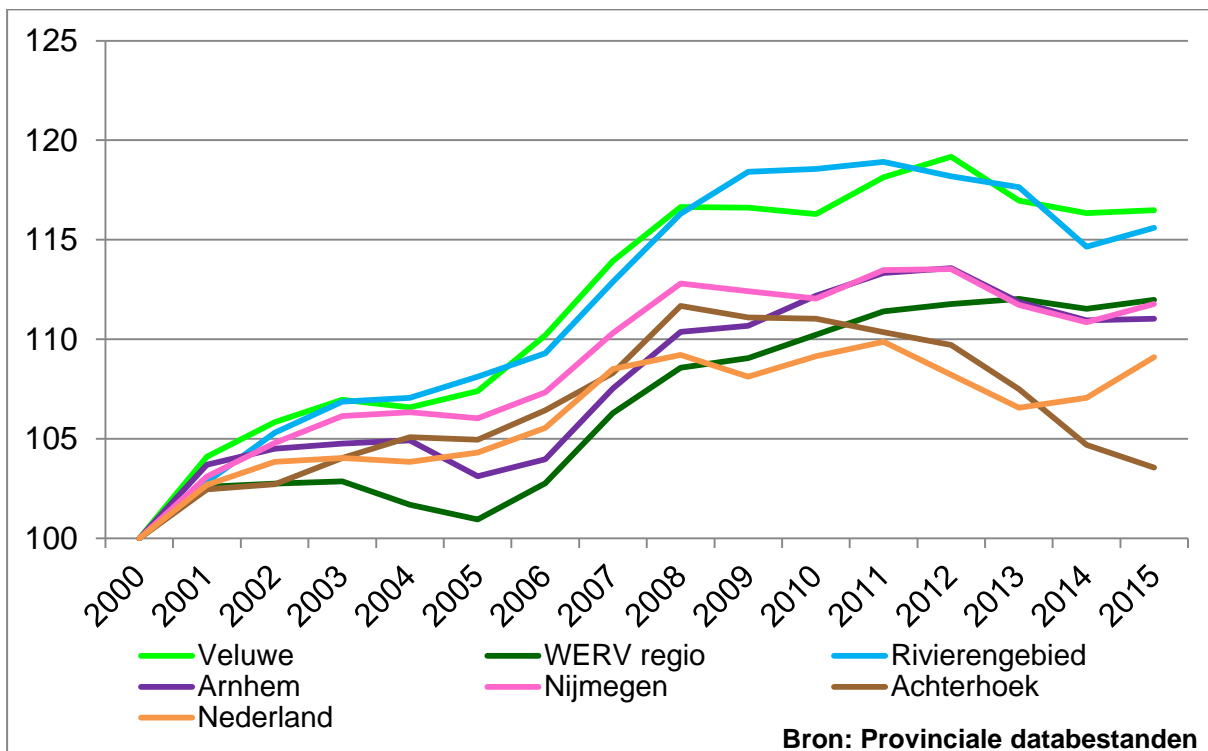
Figuur 4.5: Jaarlijkse groei van de werkgelegenheid tussen 2000 en 2015 in Nederland, Gelderland en Overijssel.



Figuur 4.6: Jaarlijkse groei van de werkgelegenheid tussen 2000 en 2015 in deelgebieden Zwolle, Twente en Stedendriehoek



Figuur 4.7: Jaarlijkse groei van de werkgelegenheid tussen 2000 en 2015 in deelgebieden Noordrand Veluwe, WERV, Rivierengebied, Arnhem, Nijmegen en Achterhoek



4.4 Effect van productiemilieu

Regionale concurrentiekracht wordt voor een groot deel bepaald op het niveau van de regio zelf. Zoals in hoofdstuk 2 is uitgelegd, kunnen regionale omstandigheden zorgen voor een hogere productiviteit en / of betere bedrijfsprestatie. Bedrijven worden immers beïnvloed door het productiemilieu (zie paragraaf 2.3.3).

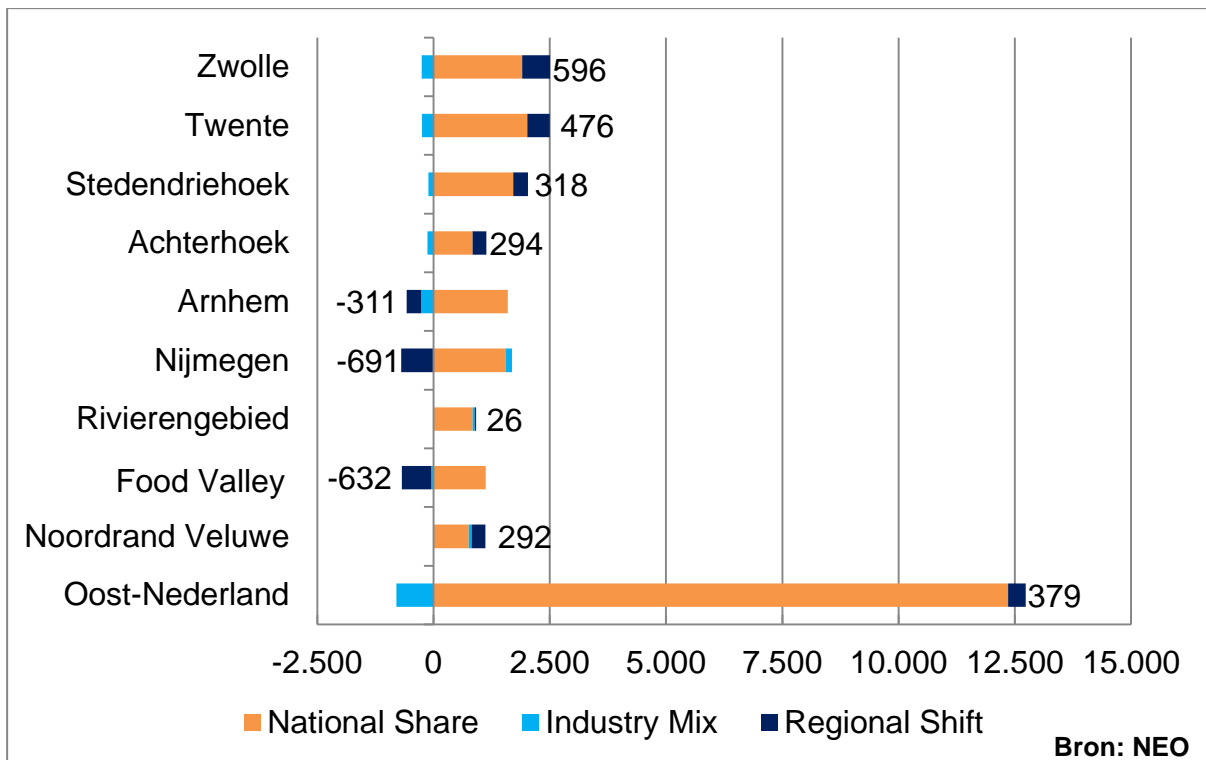
Aan de hand van een shift-share analyse kan indicatief worden bepaald in hoeverre het productiemilieu van invloed is op de ontwikkeling van concurrentiekracht. Shift-share is een kwantitatieve analysemethode uit de econometrie waarin de groei van een economische variabele toegerekend kan worden aan nationale groei (national share) en groei van de sector (industry mix). Een deel van de groei kan niet verklaard worden, dit gedeelte is de 'regional shift'. De regional shift geeft aan in welke mate er in de regio 'iets aan de hand is', en in welke richting het productiemilieu werkt. Kortom is het productiemilieu gunstig of ongunstig? Voor bijvoorbeeld de groei van de toegevoegde waarde of werkgelegenheid. In hoofdstuk 3 is de methode van de shift-share uitvoerig toegelicht.

In figuur 4.8 is shift-share van de absolute groei van de toegevoegde waarde weergegeven. In figuur 4.9 worden de relatieve cijfers gepresenteerd. De toegevoegde waarde is de waarde van een product na aftrek van de kosten die nodig zijn om dit product te maken. Daarmee is de toegevoegde waarde een maat voor het verdienvermogen van de bedrijven in een regio. Tussen 2002 en 2013 is de toegevoegde waarde die bedrijven in Oost-Nederland realiseren met 12.118 miljoen euro toegenomen, de relatieve groei bedraagt 13%. Deze groei wordt bijna volledig veroorzaakt door groei op nationale schaal, de national share bedraagt 14%. Eerder is er al op gewezen dat de economische groei in Oost-Nederland weinig afwijkt van het nationale totaalbeeld. De groei van Oost-Nederland wordt voor 1% gedrukt door een ongunstige productiestructuur, de industry mix bedraagt namelijk -1%. Op het niveau van Oost-Nederland heeft is de regional shift verwaarloosbaar.

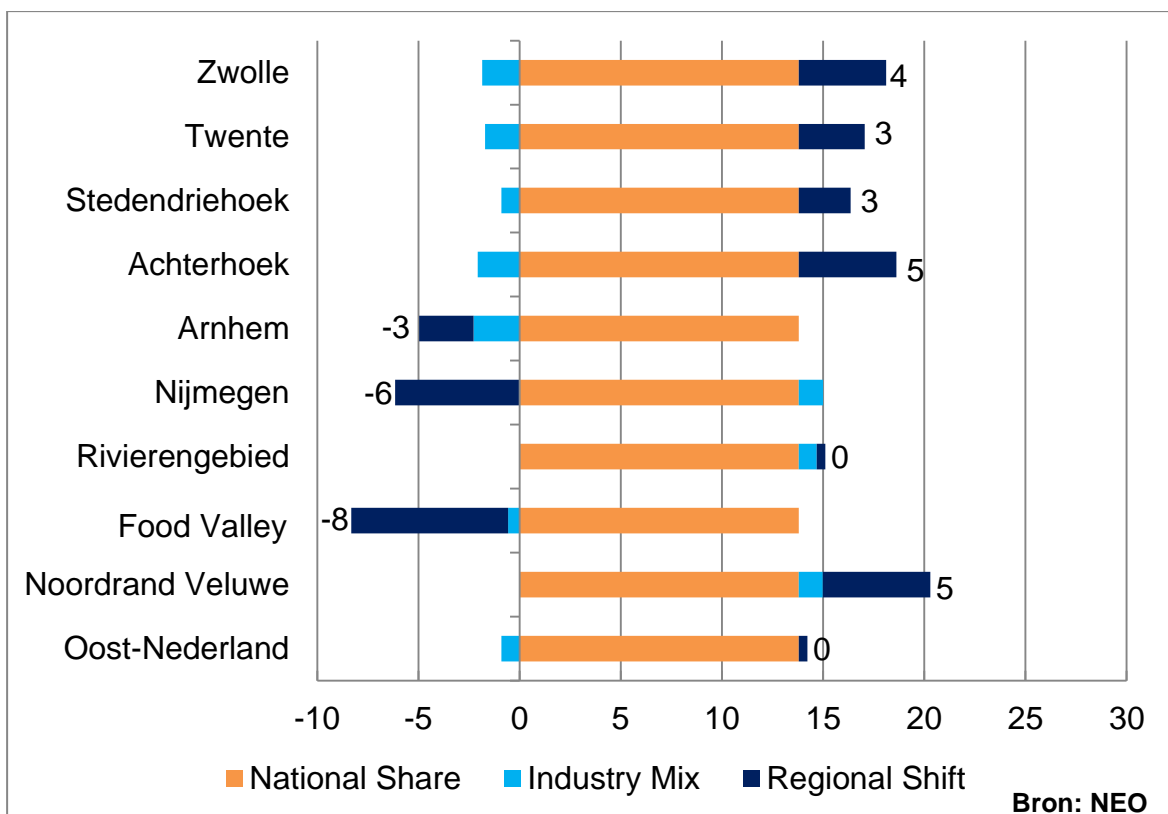
Wel zijn er grote regionale verschillen. Er zijn drie regio's in Oost-Nederland waar de groei van de toegevoegde waarde een negatieve regional share kent: Arnhem (-3%), Nijmegen (-6%) en Food Valley (-8%). De groei van de toegevoegde waarde ligt in deze regio's lager dan je op basis van de groei van de nationale economie en de sectoren mag verwachten. Het kan dus zijn dat regionale omstandigheden ervoor zorgen dat het verdienvermogen van bedrijven in deze regio's minder snel gegroeid is dan in de rest van Nederland. Opvallend is ook dat, behoudens Nijmegen, Rivierengebied en Noordrand Veluwe, alle regio's in Oost een ongunstige productiestructuur hebben. De industry mix is negatief. Dit effect is echter gering.

In figuur 4.11 is te zien dat de werkgelegenheid in Oost tussen 2002 en 2012 gegroeid is met ruim 9%. Ondanks het feit dat de periode één jaar korter is, blijkt hieruit dat de groei van het verdienvermogen de groei van de werkgelegenheid overstijgt. Waarbij 7% van de groei van de werkgelegenheid afkomstig is van groei op nationale schaal en 2% door een gunstig productiemilieu. De productiestructuur heeft op het niveau van Oost geen effect. In de meeste regio's zorgt het productiemilieu voor een deel van de werkgelegenheids groei, alleen Arnhem (-5%!!!) en Nijmegen hebben een negatieve regional shift. In Arnhem hangt dit samen met forse saneringen in de financiële diensten en telecommunicatie

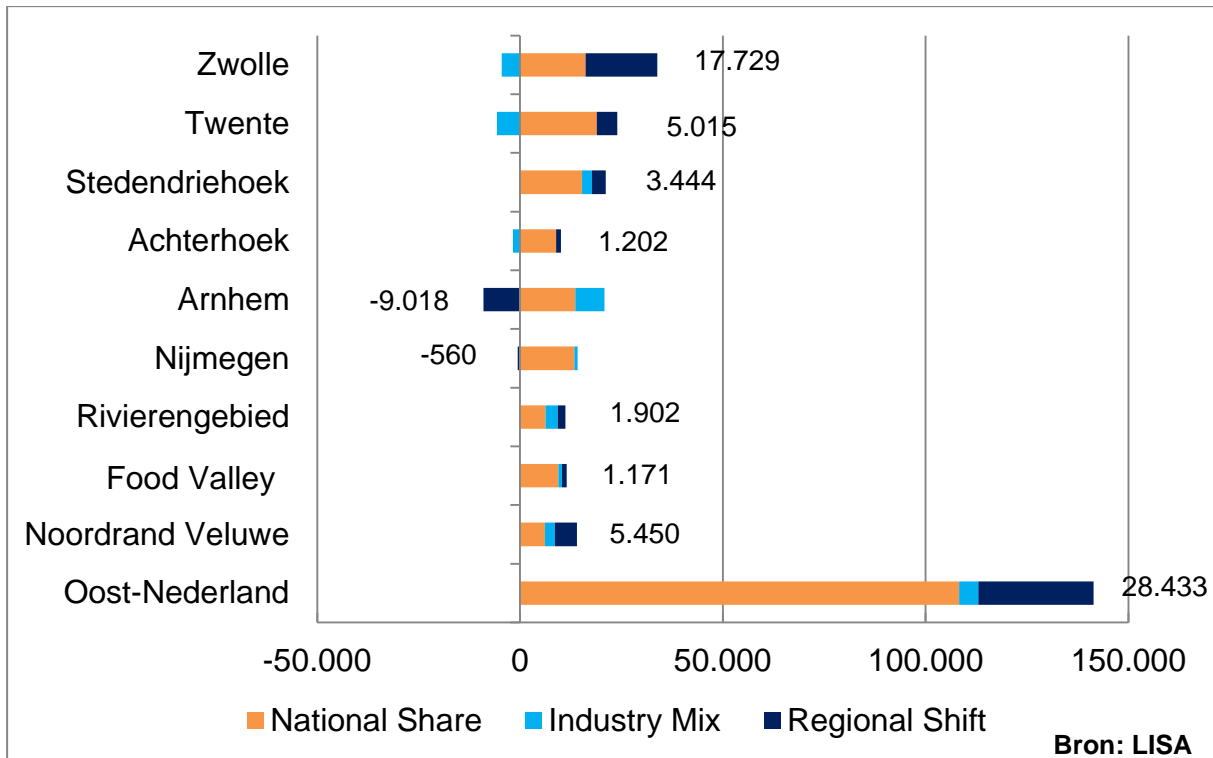
Dit wordt opgevangen door de voor stedelijke regio's kenmerkende gunstige productiestructuur als het gaat om werkgelegenheid. Zwolle en Noordrand Veluwe zijn echte uitschieters in positieve zin als het gaat om werkgelegenheids groei, beide kennen een hoge regional shift, blijkbaar zijn hier (zeer) gunstige omstandigheden in het lokale productiemilieu die ervoor zorgen dat de werkgelegenheid aanzienlijk sneller groeit dan in de rest van (Oost-)Nederland.



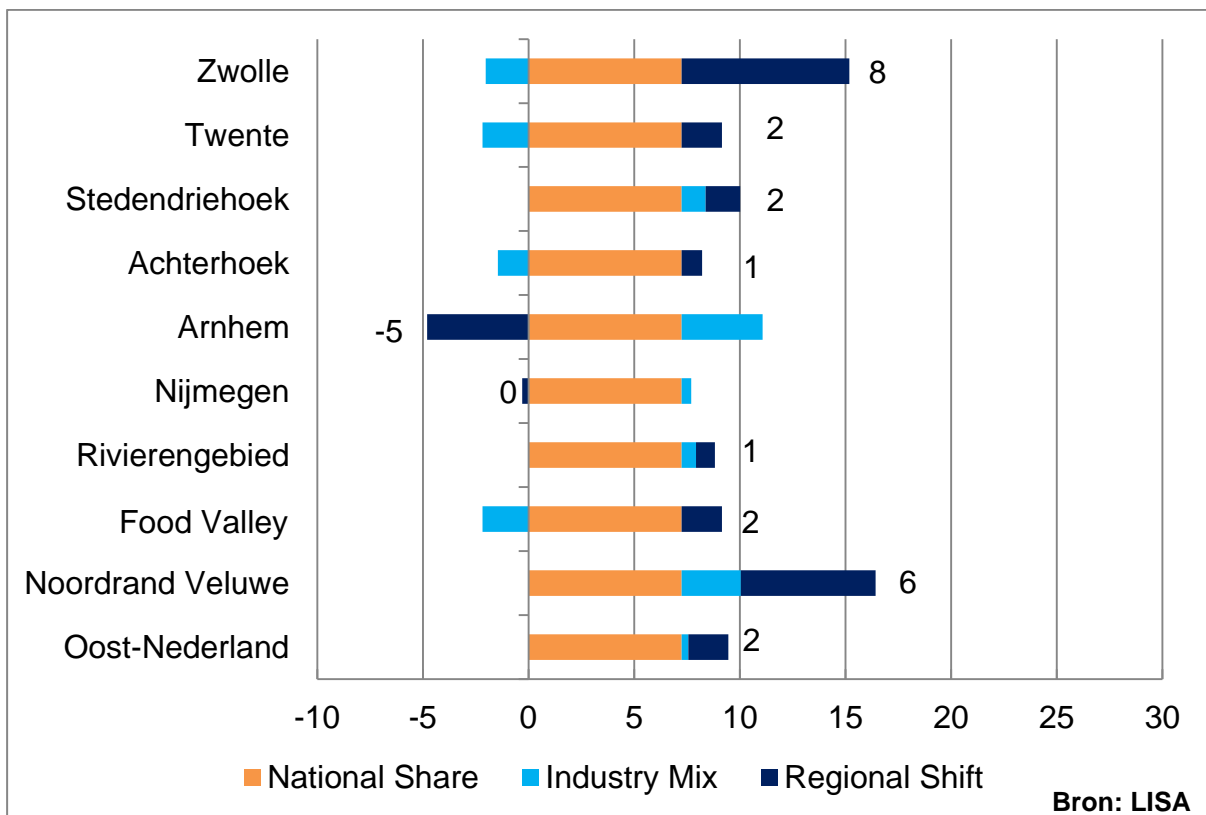
Figuur 4.8: Absolute shift-share van de groei van de toegevoegde waarde in miljoenen euro's per regio tussen 2002 en 2013



Figuur 4.9: Relatieve shift-share van de groei van de toegevoegde waarde per regio tussen 2002 en 2013 (ESD2/NEO, 2016)



Figuur 4.10: Absolute shift-share van de groei van het aantal banen per regio tussen 2002 en 2012



Figuur 4.11: Relatieve shift-share van de groei van het aantal banen per deelgebied tussen 2002 en 2012

Zowel bij toegevoegde waarde als bij werkgelegenheidsgroei komen Zwolle en Noordrand Veluwe naar voren als de regio's met de grootste positieve regional shift. Dit indiceert dat een groot deel van de concurrentiekracht van deze twee regio's wordt bepaald door een gunstig productiemilieu. Ook Twente, Stedendriehoek, Achterhoek en Rivierengebied hebben een gunstig productiemilieu, zij het in minder sterke mate. Food Valley heeft een productiemilieu dat zorgt voor werkgelegenheidsgroei, maar de groei van de toegevoegde waarde blijft achter bij wat men op basis van de nationale groei en sectorstructuur mag verwachten. Een mogelijke verklaring is dat de economie van Food Valley erg gericht is op kennis en innovatie (veel R&D in de agro-food en life sciences & health), maar dat de daadwerkelijke productie elders plaatsvindt. Productiviteitsvoordelen die voortkomen uit de innovaties in de Food Valley worden elders verzilverd. Bedrijven als Unilever en Heinz innoveren in de Food Valley, maar produceren op andere locaties. Arnhem⁷ en Nijmegen hebben een ongunstig productiemilieu voor zowel groei van de toegevoegde waarde als werkgelegenheid. Dit wordt deels opgevangen door een gunstige sectorstructuur.

4.5 Vestigingsklimaat

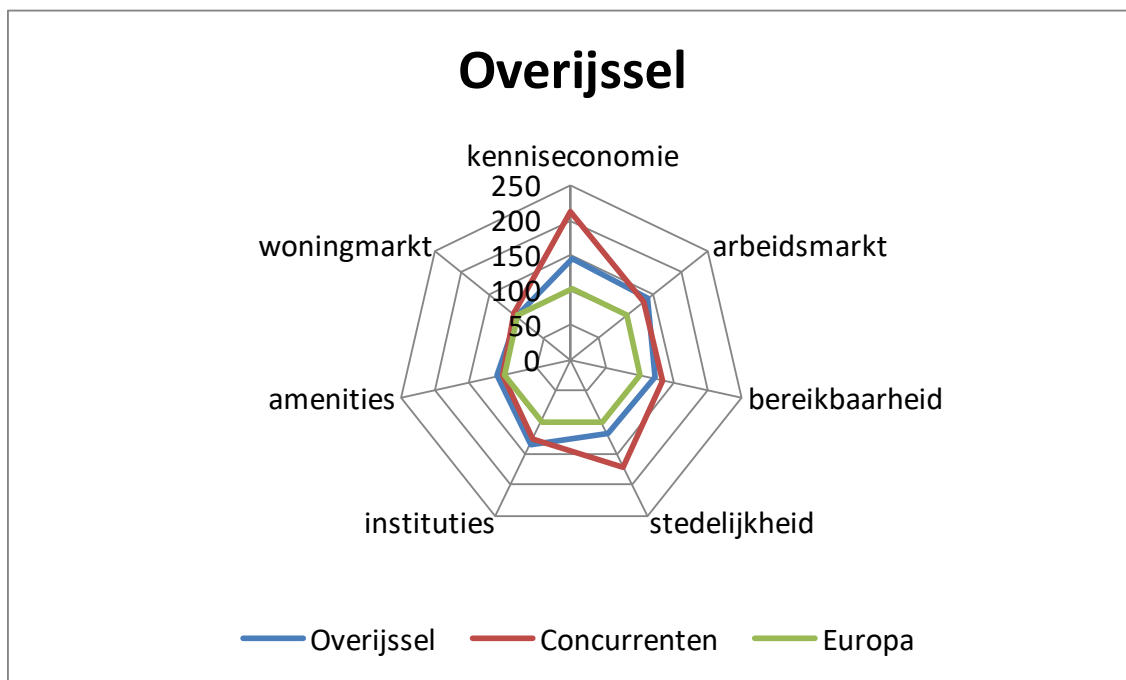
Om meer verdieping te geven aan de betekenis van een 'gunstig' of 'ongunstig' productiemilieu wordt in deze paragraaf het internationale vestigingsklimaat in beeld gebracht. Dit gebeurt aan de hand van een Europese benchmark, waarin alle Europese regio's met elkaar zijn vergeleken, op belangrijke aspecten van het productiemilieu. Om een goed beeld te krijgen van de internationale concurrentiepositie van Oost-Nederland is het van belang om Oost-Nederland niet te vergelijken met alle regio's, maar alleen met die regio's die daadwerkelijk met Oost-Nederland concurreren (PBL, 2011; Raspe, Weterings, & Thissen, 2012; Oort, Meijers, Thissen, Hoogerbrugge, & Burger, 2015). Daarom heeft het Planbureau voor de Leefomgeving, via de persoon van Frank van Oort, onderzoek gedaan naar de concurrentiepositie van Overijssel en Gelderland ten opzichte van die Europese regio's waarmee de provincies concurreren op het gebied van buitenlandse investeringen, handel en kennis. ESD2 heeft de resultaten van dit onderzoek verwerkt in het project Kracht van Oost (ESD2, 2016).

De Europese concurrenten van Gelderland en Overijssel zijn: Noord-Brabant, Utrecht, Weser-Ems, Münster, Düsseldorf, Tübingen, Vlaams-Brabant, Parijs (ESD2, 2016).

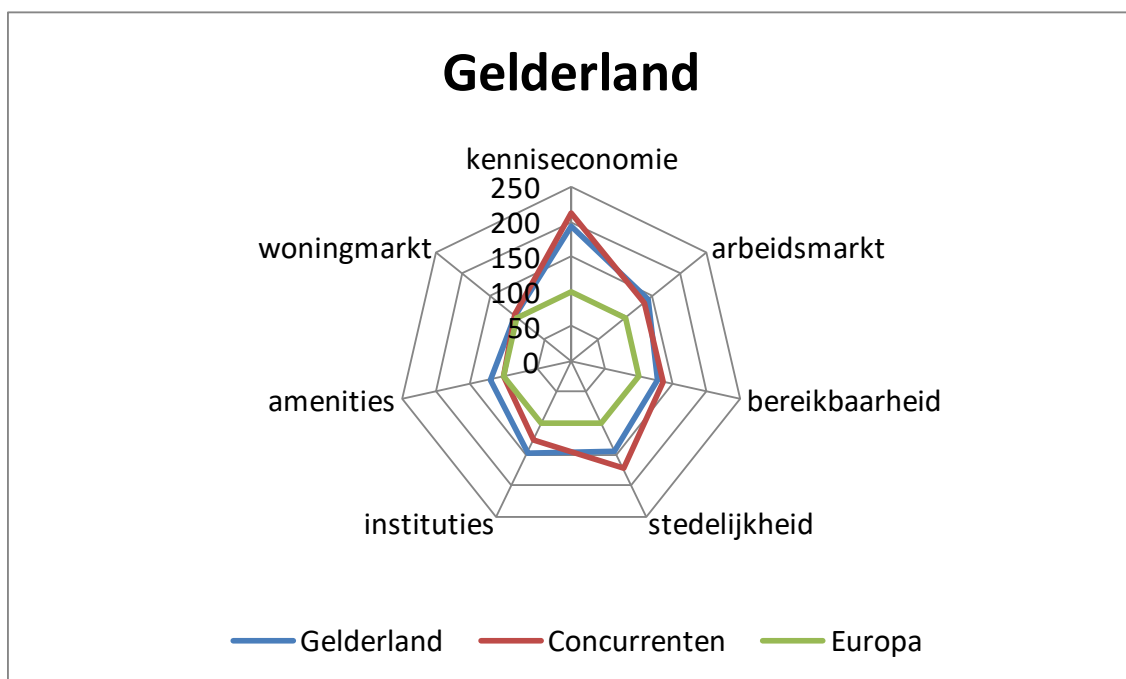
In figuur 4.12 en 4.13 is de positie van Overijssel en Gelderland op verschillende aspecten van het vestigingsklimaat weergegeven. De score van de beide provincies wordt hierbij afgezet tegen het Europees gemiddelde en het gemiddelde van de Europese concurrenten van de beide regio's. In figuur 4.12 en 4.13 is te zien dat Overijssel en Gelderland ruim boven het Europese gemiddelde scores. Beide provincies behoren, qua vestigingsklimaat, tot de Europese subtop. De basis is op orde. Gelderland en Overijssel onderscheiden zich met name op het aantrekkelijke

⁷ Uit nadere analyse blijkt dat met name Arnhem hard geraakt is door automatisering en centralisatiestrategieën van bedrijven in de telecommunicatie en financiële diensten. Bij banken verdwijnen tussen 2000 en 2015 in Arnhem ruim 3.500 banen, bij telecombedrijven gaat het om zo'n 1.200 banen. Op het schaalniveau van Nederland groeien deze sectoren nog wel, oftewel specialisatie in financiële diensten en telecom leidt tot een gunstige sectorstructuur. In Arnhem zijn het juist deze sectoren die krimpen, dit leidt tot een ongunstig regionaal effect. Blijkbaar waren de werkzaamheden van banken en telecombedrijven in Arnhem goed automatiseerbaar, of leenden zij zich voor verplaatsing naar hoofdkantoren. Verder blijkt in Arnhem veel krimp te zijn in de bouw en industrie, en ook overheidsbezuinigingen (o.a. defensie, openbaar bestuur, verpleging) hebben Arnhem hard geraakt. Arnhem heeft in die zin dus 'pech' dat beslissingen van bedrijven en overheden leiden tot krimp van de werkgelegenheid (én waarschijnlijk ook productiviteit). Maar wanneer men streng is kan ook gesteld worden dat Arnhem (als dienstencentrum) 'verliest' van bijvoorbeeld Amsterdam.

woon- en leefklimaat, hier staan alle 'stoplichten' op groen, zoals ook te zien is in figuur 4.14. Echter ten opzichte van de (directe) Europese concurrenten blijven Gelderland en met name Overijssel achter op kenniseconomie en stedelijkheid.

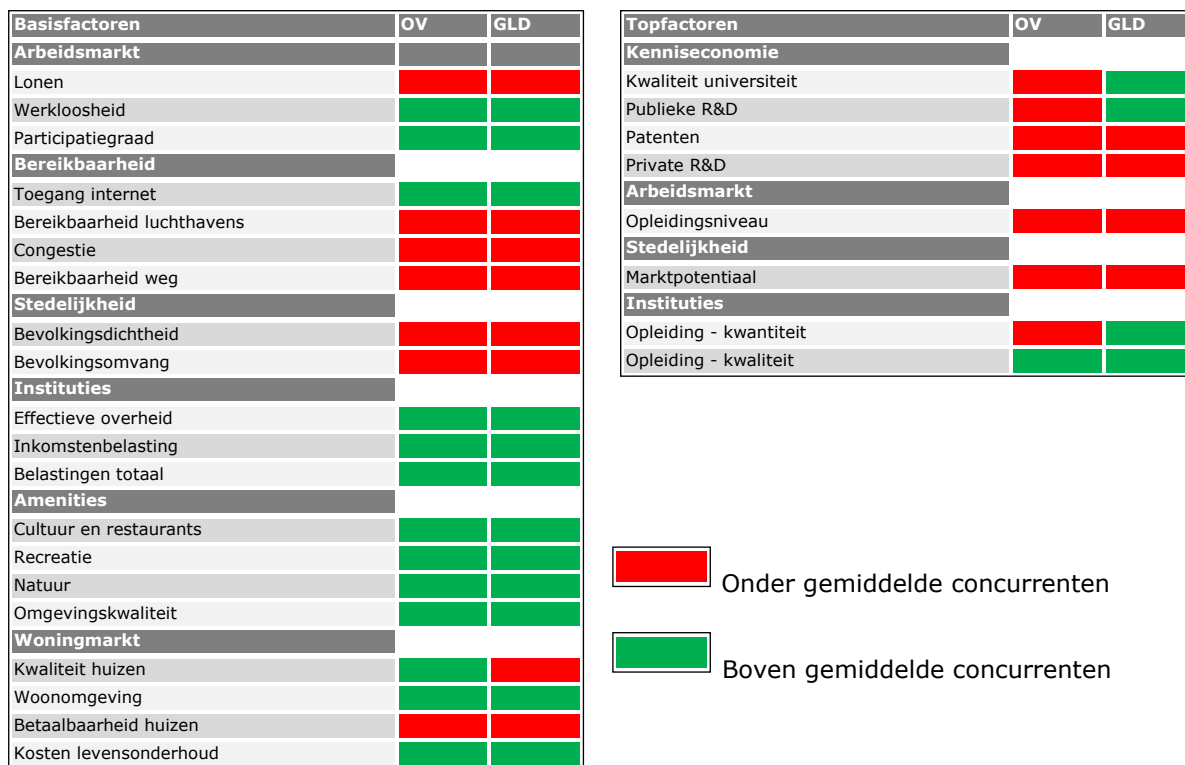


Figuur 4.12: Score van vestigingsklimaat Overijssel ten opzichte van het Europees gemiddelde en (directe) concurrenten in Europa (PBL, 2011)



Figuur 4.13: Score van vestigingsklimaat Overijssel ten opzichte van het Europees gemiddelde en (directe) concurrenten in Europa (PBL, 2011)

In figuur 4.14 is ingezoomd op de verschillende indicatoren die horen bij de aspecten van het vestigingsklimaat die in figuur 4.12 en 4.13 zijn weergegeven. Door middel van een stoplicht systeem is aangegeven hoe Overijssel en Gelderland op verschillende indicatoren scoren ten opzichte van de Europese concurrentie. 'Groen licht' betekent een score boven het gemiddelde van de concurrenten. 'Rood licht' betekent een score onder het gemiddelde van de concurrenten. Geeft figuur 4.14 meer detail aan de analyse van het vestigingsklimaat, en ontstaat een duidelijke indicatie van waar gunstige en ongunstige aspecten van het productiemilieu gezocht moeten worden.



Figuur 4.14: Kwaliteit vestigingsplaatsfactoren Overijssel en Gelderland, vergeleken met Europese concurrenten⁸

Uit de analyse blijkt dat in Oost-Nederland de basisfactoren goed op orde zijn. Basisfactoren voor woningmarkt, voorzieningen en instituties staan overheersend op 'groen'. Dit duidt op een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. Kwaliteit van leven is een *unique selling point* van Oost-Nederland. Gelderland en met name Overijssel komen echter wat topfactoren betreft te kort. Kenniseconomie en stedelijkheid blijven achter bij de concurrentie. Overijssel en Gelderland ontberen beide de stedelijke schaal, massa en het marktpotentiaal die concurrenten als Utrecht, Noord-Brabant en Parijs wel sterk hebben. Overijssel scoort daarnaast slechter dan haar concurrenten op kwaliteit van de universiteit, publieke en private R&D investeringen en patenten. Zowel input en output van innovatie blijven dus achter. Gelderland doet het beter dan Overijssel. De kwaliteit van de universiteiten is bovengemiddeld en de regio scoort goed op publieke R&D (innovatie van de WUR, RUN en andere publieke instellingen in met name Food Valley en Nijmegen). Echter ook in Gelderland blijven patenten en private R&D achter. Aangezien

⁸ Concurrenten: Noord-Brabant, Utrecht, Weser-Ems, Münster, Düsseldorf, Tübingen, Vlaams-Brabant, Parijs

stedelijkheid lastig te verbeteren is, en wellicht ook een negatief effect heeft op het ervaren groene woon- en leefklimaat, valt de meeste winst te behalen op het verbeteren van de kenniseconomie. Dit laatste zou dan ook het belangrijkste beleidsuitgangspunt van regionale overheden moeten zijn als zij de concurrentiepositie van Oost-Nederland willen verbeteren.

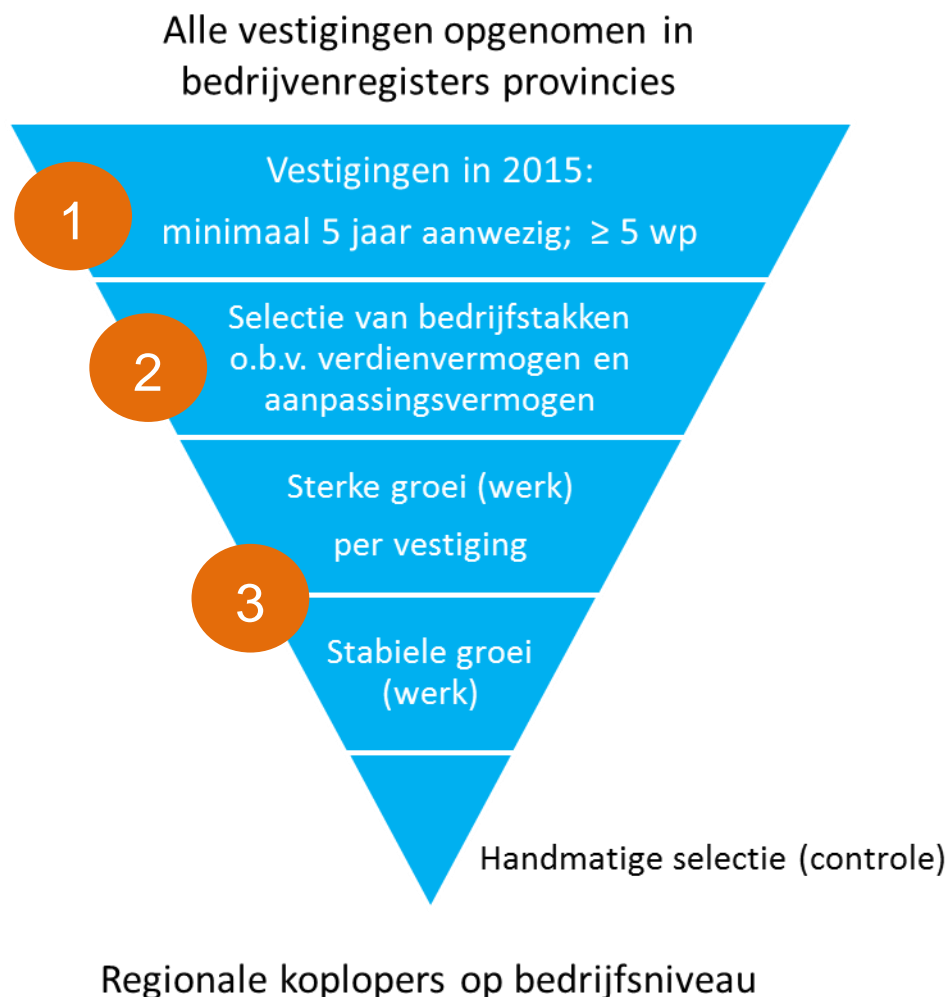
4.6 Conclusie

Al met al kan gesteld worden dat Oost-Nederland als geheel een gunstige ontwikkeling van de concurrentiekracht heeft doorgemaakt. De afgelopen tien jaar zijn achterstanden ten opzichte van Nederland ingelopen. Met name op de indicator werkgelegenheid doet Oost-Nederland het goed. Er zijn wel regionale verschillen. Zwolle en Noordrand Veluwe komen uit de shift-share analyse naar voren als de regio's met de grootste concurrentiekracht. In de regio Food Valley blijft de productiviteitsgroei achter. Een mogelijke verklaring is dat de economie van Food Valley erg gericht is op kennis en innovatie (veel R&D in de agro-food en life sciences & health), maar dat de daadwerkelijke productie elders plaatsvindt. Productiviteitsvoordelen die voortkomen uit de innovaties in de Food Valley worden elders verzilverd. De regio's Arnhem en Nijmegen komen uit de bus als zorgenkindjes van Oost-Nederland. In deze regio's blijven productiviteits- en werkgelegenheidsgroei achter bij wat men zou verwachten. Voor een deel heeft dit te maken met het feit dat activiteiten van bedrijven uit de bancaire sector en de telecommunicatiebranche in deze regio's gevoelig bleken voor automatisering. Hierdoor zijn tussen 2000 en 2012 met name in Arnhem veel banen verloren gegaan. Niettemin vormt het versterken van de concurrentiekracht van deze twee regio's (Arnhem en Nijmegen) een belangrijk aandachtspunt voor regionale overheden in Oost-Nederland. Extra aandacht voor, en wellicht ook onderzoek naar, de concurrentiekracht van deze regio's is wenselijk. Over het algemeen geldt, dat, wanneer Oost-Nederland haar concurrentiekracht en -positie verder wil verbeteren, de focus moet liggen op verbetering van de topfactoren. Hier valt de meeste winst te behalen. Stedelijke massa is in Oost-Nederland moeilijk te realiseren. Bovendien is het nog maar de vraag of agglomeratievorming daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van de concurrentiepositie van Oost-Nederland aangezien meer stedelijkheid ten koste kan gaan van het aantrekkelijke (groene) woon- en leefklimaat. De grootste winst qua verdienvermogen kan behaald worden door het faciliteren van de kenniseconomie. Innovatie geldt in de economie van de 21^e eeuw als belangrijkste bron van groei. Voor Oost-Nederland ligt de opgave bij het verbeteren van zowel innovatie investering als –rendement van publieke en private instellingen. De opgave voor Overijssel is hierbij groter dan die van Gelderland. Maar beide provincie moeten hiermee aan de slag als de wens bestaat de concurrentiekracht van Oost-Nederland naar een hoger plan te tillen.

5 De regionale koplopers van Oost-Nederland

In het vorige hoofdstuk is de concurrentiekracht van de verschillende deelgebieden geanalyseerd. In dit hoofdstuk is onderzocht welke bedrijven in welke sectoren de drijfveren zijn van deze concurrentiekracht, kortom: welke bedrijven zijn de regionale koplopers. In dit hoofdstuk worden de verschillende stappen die in de methodiek beschreven zijn doorlopen en worden de resultaten gepresenteerd. Het eindresultaat van deze kwantitatieve exercitie is een lijst met vestigingen van succesvol concurrerende bedrijven, uit succesvol concurrerende sectoren; de regionale koplopers.

De stappen die doorlopen worden zijn uitgebreid beschreven in de methodiek (hoofdstuk 3). Onderbouwing is te vinden in het theoretische hoofdstuk (hoofdstuk 2). Als oprisser zijn de stappen weergegeven in de onderstaande figuur 5.1. In dit hoofdstuk worden de stappen doorlopen, waarbij de focus ligt op het resultaat.



Figuur 5.1: Schematische weergave selectie regionale koplopers

5.1 Beginsituatie

In 2015 zijn in de provinciale bedrijvenregisters van Oost-Nederland ruim 250.000 bedrijfsvestigingen geregistreerd. In tabel 5.1 is de verdeling over de verschillende regio's in Oost weergegeven.

Tabel 5.1: Bedrijfsvestigingen in Oost-Nederland

	Aantal bedrijfsvestigingen		Groei (%)
	2000	2015	
Zwolle	14.741	30.292	205
Twente	25.827	42.373	164
Stedendriehoek	21.961	36.006	164
Achterhoek	17.967	24.348	136
Arnhem	20.128	34.549	172
Nijmegen	13.622	23.613	173
Rivierengebied	13.852	20.873	151
WERV-regio	14.817	26.191	177
Noordrand Veluwe	9.992	15.617	156
Oost-Nederland	152.907	253.862	166

5.2 Stap 1: Blijvers en succesvolle starters

De bedrijvenregisters van de provincies die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn longitudinaal en bevatten drie typen bedrijfsvestigingen:

- **Verliezers & Verplaatsters:** Bedrijfsvestigingen die een periode in het databestand voorkomen maar in 2015 ontbreken omdat de vestiging is opgeheven of omdat het bedrijf zich naar een locatie buiten Oost-Nederland heeft verplaatst. Dit laatste komt zelden voor slechts een klein percentage van de bedrijfsverplaatsingen is naar een locatie buiten de gemeentegrenzen, laat staan buiten de grenzen van de regio.
- **Blijvers:** Bedrijfsvestigingen die vanaf het begin van de periode (2000) in de regio aanwezig zijn en daar in 2015 nog steeds ingeschreven staan in de registers.
- **Starters:** Bedrijfsvestigingen die vanaf 2000 zijn ingeschreven als nieuwe vestiging en in 2015 nog steeds ingeschreven staan in de registers. Waarbij als eis geldt dat zij minimaal vijf jaar staan ingeschreven. Reden hiervoor is dat we op zoek zijn naar bewezen succes. Uit cijfers van het CBS blijkt dat slechts 65-70% van de startende ondernemingen drie jaar na de startdatum nog steeds bestaat (CBS, 2013), daarna neemt het aantal 'overlevers' verder af. Daarom wordt een limiet van vijf jaar aanwezigheid in het register gehanteerd als maat voor bewezen succes.

Het eerste type vestigingen (verliezers & verplaatsters) is voor dit onderzoek niet relevant. Bedrijven die failliet gaan of zich buiten de regio verplaatsen dragen niet bij aan de concurrentiekracht van de regio maar doen hier juist afbreuk aan. Zij zorgen niet voor groei van toegevoegde waarde of werkgelegenheid. In stap 1 worden de verliezers & verplaatsters uit het databestand gefilterd. De blijvers en starters, oftewel de bedrijfsvestigingen die minimaal vijf jaar bestaan en in 2015 nog steeds in het bedrijvenregister aanwezig zijn, worden meegenomen in stap 2. Daarnaast worden alleen vestigingen met meer dan 5 fulltime banen meegenomen, dit is gedaan om het ZZP-effect weg te nemen.

Na toepassing van de eerste twee selectiecriteria, blijven in Oost-Nederland iets meer dan 35.000 bedrijfsvestigingen over. Dit is circa 14 procent van het totale databestand. In tabel 5.2 is de verdeling over de verschillende regio's te zien.

Tabel 5.2: Bedrijfsvestigingen in 2015 in het register ingeschreven.

	Aantal bedrijfsvestigingen 2015 na stap 1 (minimaal 5 jaar aanwezig en > 5 wpft)	
	N vest	%
Zwolle	4.464	15
Twente	6.848	16
Stedendriehoek	4.920	14
Achterhoek	3.604	15
Arnhem	4.314	12
Nijmegen	2.880	12
Rivierengebied	2.589	12
WERV-regio	3.664	14
Noordrand Veluwe	2.323	15
Oost-Nederland	35.606	14

De regio Twente kent met meer dan 6.800 vestigingen de meeste bedrijvigheid. Dit is niet gek, Twente is qua omvang immers de grootste regio. Daarna volgen de stedelijke regio's Stedendriehoek, Zwolle en Arnhem met alleen meer dan 4.000 vestigingen. De Noordrand Veluwe kent de minste bedrijvigheid, hier zijn slechts 2.300 bedrijfsvestigingen geregistreerd.

5.3 Stap 2A: Verdienvermogen

Met het uitvoeren van stap 1 is bekend hoeveel bedrijven er in de verschillende regio's geregistreerd zijn en tot de doelgroep voor dit onderzoek horen (potentiële regionale koplopers). Echter maar een deel van deze bedrijven heeft daadwerkelijk concurrentiesucces en draagt daarmee bij aan de concurrentiekracht van de regio. De eerste indicator voor concurrentiesucces (op sectorniveau) die in deze studie wordt gebruikt is het verdienenvermogen. Het verdienenvermogen is uitgedrukt in de groei van de toegevoegde waarde over de periode 2002 – 2013. De groei van de toegevoegde waarde wordt gemeten op SBI 2-digit bedrijfstakniveau, waarbij 60 bedrijfstakken zijn meegenomen.

Bij de analyse van het verdienenvermogen worden vier type bedrijfstakken onderscheiden:

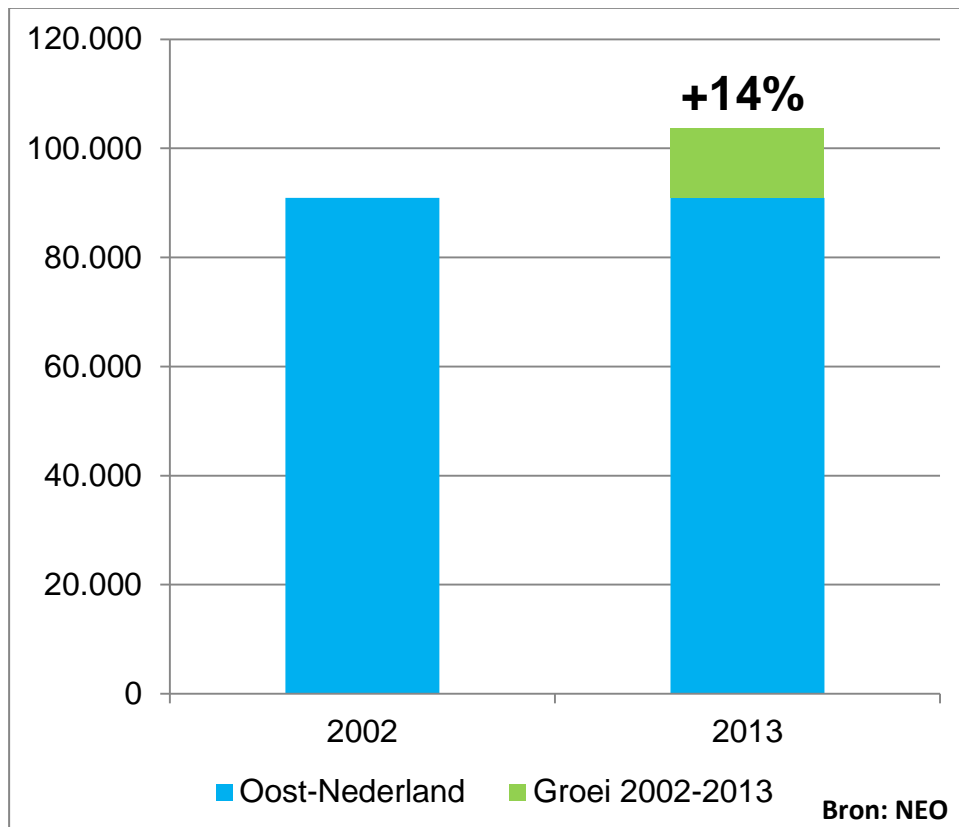
1. **Stars:** Regionale specialisaties met een bovengemiddelde groei van de toegevoegde waarde
2. **Rising stars:** Opkomende bedrijfstakken met een (sterk) bovengemiddelde groei van de toegevoegde waarde
3. **Slowly growing (rising) stars:** Sectoren met een positieve groei van de toegevoegde waarde, die niet aan de andere voorwaarden voor stars en rising stars voldoen
4. **Shrinking industries:** Sectoren met een negatieve groei van de toegevoegde waarde

In de nu volgende paragrafen wordt de groei van het verdienenvermogen van Oost-Nederland geanalyseerd en is beschreven welke bedrijfstakken tot de 'stars' en 'risings stars' behoren. In paragraaf 5.5 wordt het verdienenvermogen gecombineerd met het aanpassingsvermogen om te komen tot perspectiefrijke sectoren waaruit doormiddel van werkgelegenheid regionale koplopers worden geselecteerd.

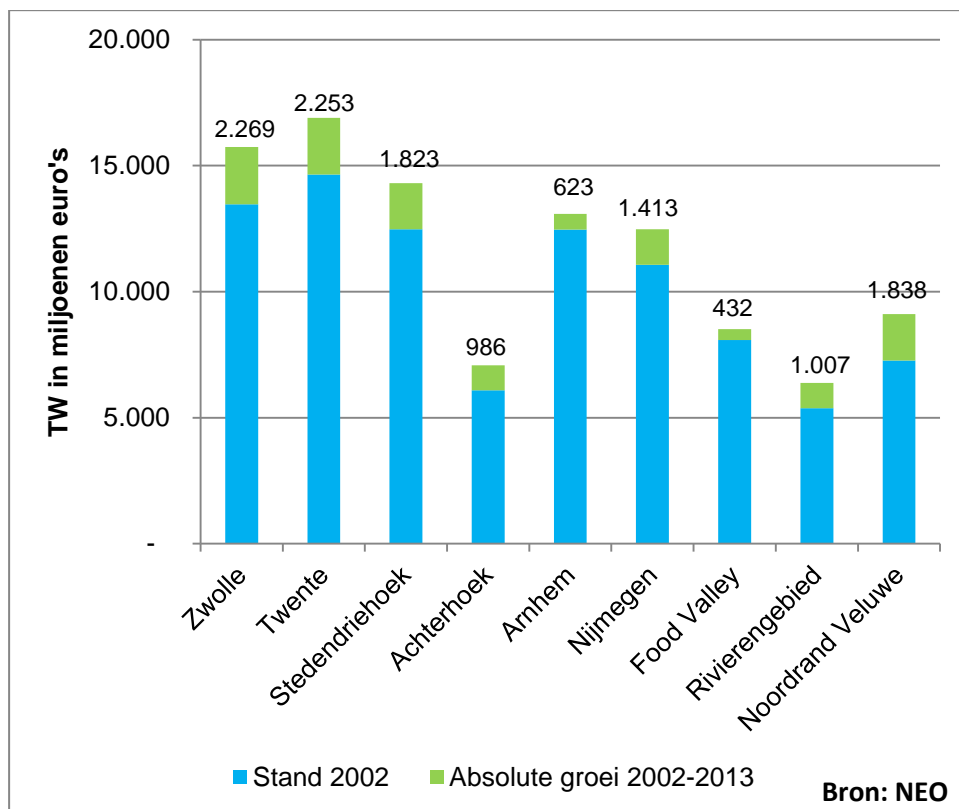
5.3.1 Ontwikkeling van verdienenvermogen van Oost-Nederland

De totale omvang van het verdienenvermogen van Oost-Nederland bedroeg jaarlijkse circa 100 miljard euro (zie figuur 5.2). In 2002 was dit slechts 91 miljard euro. Daarmee is het verdienenvermogen van Oost-Nederland met ongeveer 14% gegroeid. De gemiddeld jaarlijkse groei bedroeg ongeveer 1,2%. Daarmee is de groei van het verdienenvermogen van Oost-

Nederland in lijn met de groei van het verdienvermogen van Nederland, dat over dezelfde periode eveneens toenam met een groeifactor van 1,2%.



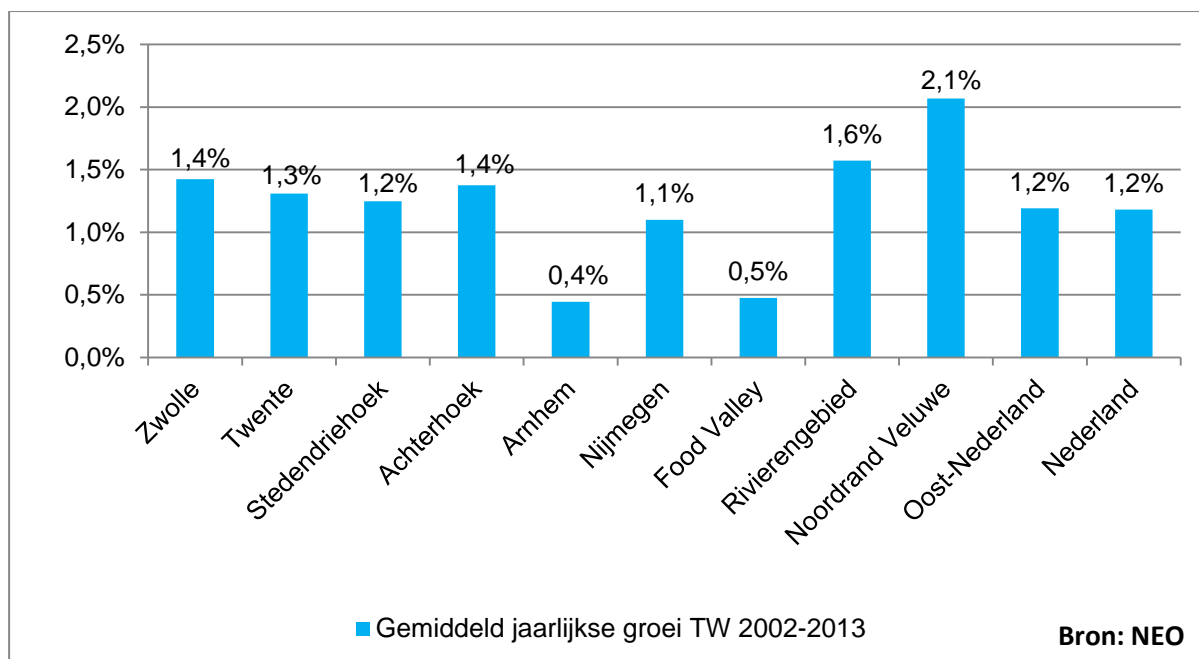
Figuur 5.2: Groei jaarlijkse toegevoegde waarde Oost-Nederland, 2002 en 2013



Figuur 5.3: Groei toegevoegde waarde regio's in Oost-Nederland, 2002 en 2013

In figuur 5.3 is te zien hoe de toegevoegde waarde is verdeeld over de regio's. Het meeste geld wordt verdient in Twente en Zwolle, het verdienvermogen van Achterhoek en Rivierengebied zijn het laagst. Opvallend is het sterke verdienvermogen van Noordrand Veluwe, de kleinste regio qua inwoners, maar niet qua toegevoegde waarde.

In figuur 5.4 is de gemiddeld jaarlijkse groei van de toegevoegde waarde in de regio's weergegeven. In figuur 5.4 is te zien dat de groei van de toegevoegde waarde het hoogst is in de regio Noordrand Veluwe (2,1%), daarna volgen Rivierengebied (1,6%), Zwolle (1,4%) en Achterhoek (1,4%). Opvallend is het lage groeicijfer in Food Valley (0,5%) en Arnhem (0,4%), deze regio's blijven qua verdienvermogen sterk achter bij de rest van Oost. Waarom het verdienvermogen van Food Valley en Arnhem achterblijft bij de andere regio's is niet geheel duidelijk. Mogelijk zijn er regiospecifieke omstandigheden die het verschil verklaren, dit bleek eerder in hoofdstuk 4 bij de shift-share analyse. Wel is duidelijk dat Arnhem en Food Valley qua verdienvermogen, en dus qua concurrentiekracht achter blijven.



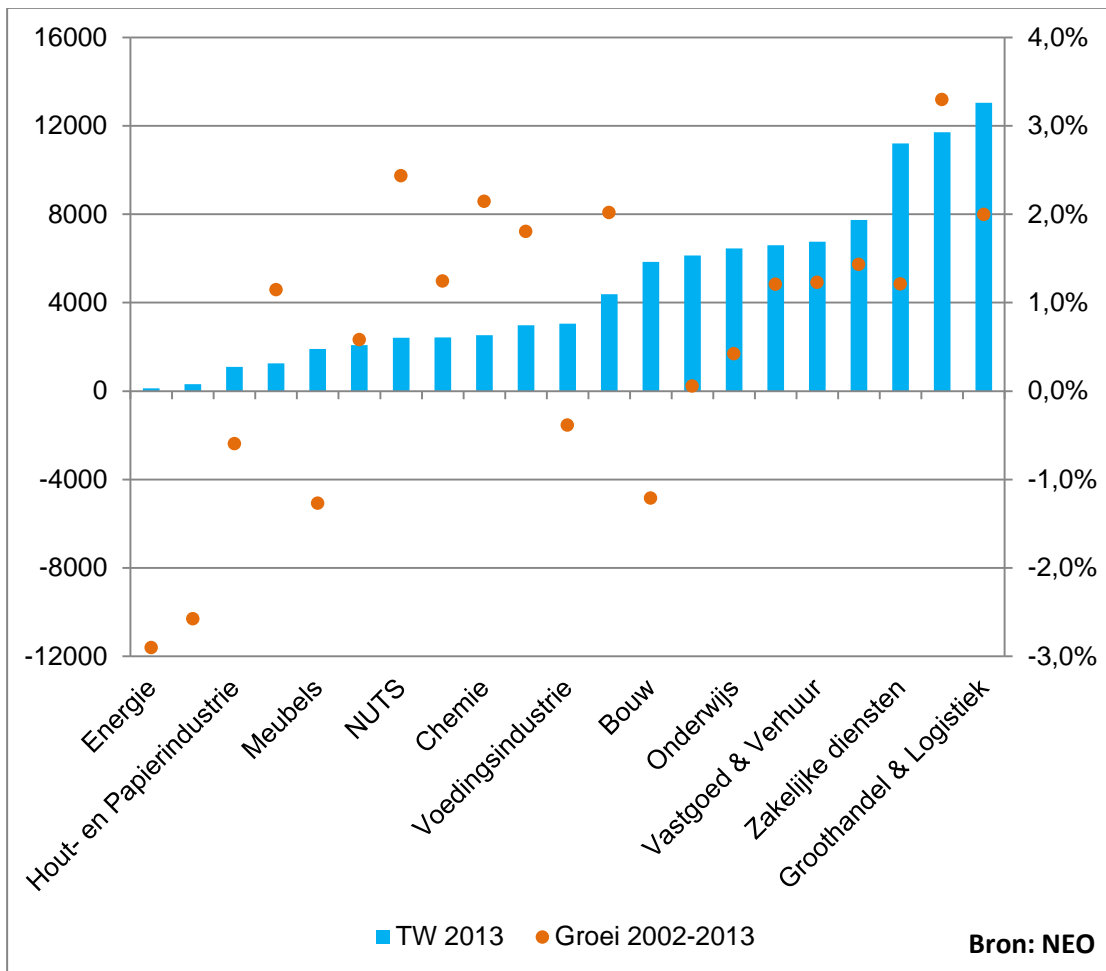
Figuur 5.4: Gemiddeld jaarlijkse groei toegevoegde waarde in regio's Oost-Nederland

5.3.2 Waar zit het zwaartepunt van het verdienvermogen van Oost?

In figuur 5.5 is weergegeven in welke sectoren Oost-Nederland de meeste toegevoegde waarde realiseert, in andere woorden: waar zit het zwaartepunt van het verdienvermogen van Oost-Nederland? Om de figuur overzichtelijk te houden zijn de 60 bedrijfstakken geagglomereerd in 21 sectoren, waarbij 'overige diensten' buiten beschouwing zijn gelaten.

In figuur 5.5 is te zien dat het verdienvermogen van Oost-Nederland zwaar leunt op de sectoren groothandel & logistiek, de zakelijke diensten en hoofdzakelijk publieke sectoren als zorg, onderwijs en publieke diensten. Uit figuur 5.5 blijkt dat de groei vooral zit in de tertiaire sector, met de zorg (3,3%) als positieve uitschieter. In veel industrieële sectoren krimpt de toegevoegde waarde. Het verdienvermogen neemt af in de energie, voedingsindustrie, de hout- en papierindustrie, textielindustrie en meubelindustrie. Er zijn echter wel (positieve) uitzonderingen: chemie en technologische industrie groeien relatief sterk (boven het regionaal gemiddelde van 1,2%) en ook de metaalindustrie kent een groei van het verdienvermogen. Qua verdienvermogen neemt de impact van de 'traditionele' industrie verder af, het zwaartepunt van het verdienvermogen verschuift tussen 2002 en 2013 verder richting de diensteneconomie. Wel zijn

er regionale verschillen, deze zullen in de volgende paragraaf worden uitgelicht bij het in beeld brengen van de 'stars' en 'rising stars'.



Figuur 5.5: Omvang en groei van de toegevoegde waarde in 21 sectoren in Oost-Nederland

5.3.3 Stars en rising stars in Oost-Nederland

Voor de 60 bedrijfstakken in de 9 regio's is bepaald of ze behoren tot de 'stars' en 'rising stars' die de concurrentiekracht van de regio trekken of de 'slowly growing (rising) stars' of 'shrinking industries' die minder onderscheidend zijn. In deze paragraaf worden de resultaten getoond, de achterliggende cijfers zijn terug te vinden in bijlage x.

Vanwege het grote aantal bedrijfstakken is de analyse opgesplitst in twee segmenten:

1. Landbouw, industrie en bouw
2. Handel en diensten

Figuur 5.6 laat zien dat er in het segment landbouw, industrie en bouw veel 'shrinking industries' zijn. Met name de bouw en de traditionele industrieën zijn in Oost-Nederland gekrompen. De enige industrietakken die het structureel goed doen zijn de machinebouw en de elektrotechnische industrie. Zij groeien in alle regio's. De machinebouw is in Twente, Stedendriehoek en Achterhoek een star en in Arnhem en Food Valley een 'rising star'. De elektrotechnische industrie is in Twente, Achterhoek, Nijmegen en Food Valley een 'star' en geldt ook als 'star' van Oost-Nederland als geheel. In de regio's Zwolle, Stedendriehoek en Arnhem is de elektrotechnische industrie een 'rising star'. Ook de chemie en farmacie zijn in een aantal regio's in Oost in opkomst. Chemie is een 'rising star' in de regio's Zwolle, Nijmegen en Noordrand Veluwe. Farmacie is een 'star' in de regio Nijmegen en Noordrand Veluwe en een 'rising star' in de regio Zwolle. Saillant detail is dat de voedingsmiddelenindustrie in Zwolle een 'star' is, terwijl deze nota bene in de Food Valley tot de shrinking industries behoort.

Bedrijfstak		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost
Landbouw, industrie en bouw	Landbouw										
	Bosbouw										
	Visserij										
	Voedingsmiddelenindustrie										
	Textiel- en kledingindustrie										
	Houtindustrie										
	Papierindustrie										
	Grafische industrie										
	Aardolieverwerking										
	Chemie										
	Farmacie										
	Rubber- en Kunststof										
	Bouwmaterialen										
	Basismetalen										
	Metaalindustrie										
	Elektrotechnische industrie										
	Elektrische apparatenindustrie										
	Machinebouw										
	Autoindustrie										
	Meubelindustrie										
	Reparatie										
	Energie										
	Water										
	Afvalbeheer										
	Bouw										
	Utiliteitsbouw										
Gespecialiseerde bouw											

Figuur 5.6: 'stars', 'rising stars', 'slowly growing (rising) stars' en 'shrinking industries' in de landbouw, industrie en bouw.

Figuur 5.6 laat ook een aantal succesvolle regionale specialisaties zien. Zo krimpt de bouwmaterialen industrie in heel Oost-Nederland, behalve in Twente. Daar is het een 'star', er is dus sprake van zowel specialisatie als bovengemiddelde groei van het verdienvermogen. In de regio's Arnhem en Zwolle behoort de bedrijfstak water tot de 'stars', terwijl deze in de rest van Oost-Nederland tot de 'shrinking industries' behoort. Dit duidt op een regionaal concurrentievoordeel in de betreffende sector. Hetzelfde geldt voor de voedingsmiddelen industrie in de regio Zwolle en de farmacie in de regio's Nijmegen en Noordrand Veluwe.

In figuur 5.7 zijn de resultaten voor de handel en diensten weergegeven, deze geven een positiever beeld. De figuur kleurt namelijk een stuk groener. Oost is vooral sterk in de publieke diensten, daar zit veel verdienvermogen. Verzorging & welzijn is in verschillende regio's een 'star', terwijl zorg een 'rising star' is. Onderwijs en openbaar bestuur groeien gestaag. De sterkst opkomende sectoren zijn de IT-diensten ('rising star' in 5 regio's van Oost-Nederland) en de logistieke diensten, oftewel opslag- en distributiecentra ('rising star' in 8 regio's van Oost-Nederland). Het is waar dat het verdienvermogen van deze sectoren in heel Nederland sterk groeit, toch is de groei van de genoemde bedrijfstakken in Oost-Nederland sterker. Dat blijkt ook uit het aantal 'rising stars'. Oost-Nederland heeft hierin dus een concurrentievoordeel. Diverse adviesdiensten en de transportsector groeien gestaag.

Bedrijfstak		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost
Handel en diensten	Autohandel en -reparatie										
	Groothandel										
	Detailhandel										
	Vervoer over land										
	Vervoer over water										
	Vervoer door de lucht										
	Logistieke diensten										
	Post & Koeriersdiensten										
	Horeca										
	Uitgeverijen										
	Film, TV & Radio										
	Telecommunicatie										
	IT-Diensten										
	Bankwezen										
	Verzekeraars										
	Overige financiële diensten										
	Verhuur en handel										
	Juridisch en managementadvies										
	Architecten & Ingenieurs										
	Research										
	Marketing										
	Overige diensten										
	Verhuur van roerende goederen										
	Uitzendbureaus										
	Reisbureaus										
	Beveiliging										
	Openbaar bestuur										
	Onderwijs										
	Zorg										
	Verzorging & Welzijn										
	Kunst & Cultuur										
	Sport & Recreatie										
Belangenverenigingen											

Figuur 5.7: 'stars', 'rising stars', 'slowly growing (rising) stars' en 'shrinking industries' in de handel en diensten.

5.3.4 Conclusie verdienvermogen

Het verdienvermogen op het niveau van de negen DUS-regio's geeft een zeer divers beeld. Qua ontwikkeling van het verrdienvermogen kleurt de industrie in de verschillende regio's overwegend 'rood', er zijn veel shrinking industries. Met name de traditionele industrie krimpt qua verdienvermogen sterk. Wel heeft iedere regio zijn eigen niches die goed presteren. In Zwolle is de voedingsmiddelenindustrie bijvoorbeeld een 'star' en in Nijmegen en Noordrand Veluwe de farmacie. In contrast tot de industrie groeien de bedrijfstakken die vallen onder de handel & diensten in Oost-Nederland wel sterk qua verdienvermogen. De meeste 'stars' en 'rising stars' zijn dan ook in dit segment van de economie terug te vinden. Daarnaast zijn er in de handel & diensten veel 'slowly growing industries'. Ook dit is in principe gunstig, hoewel bij langzame groei geen sprake is van regionaal concurrentievoordeel. Dat zit hem echt in de 'stars' en 'rising stars'.

5.4 Stap 2B: Aanpassingsvermogen

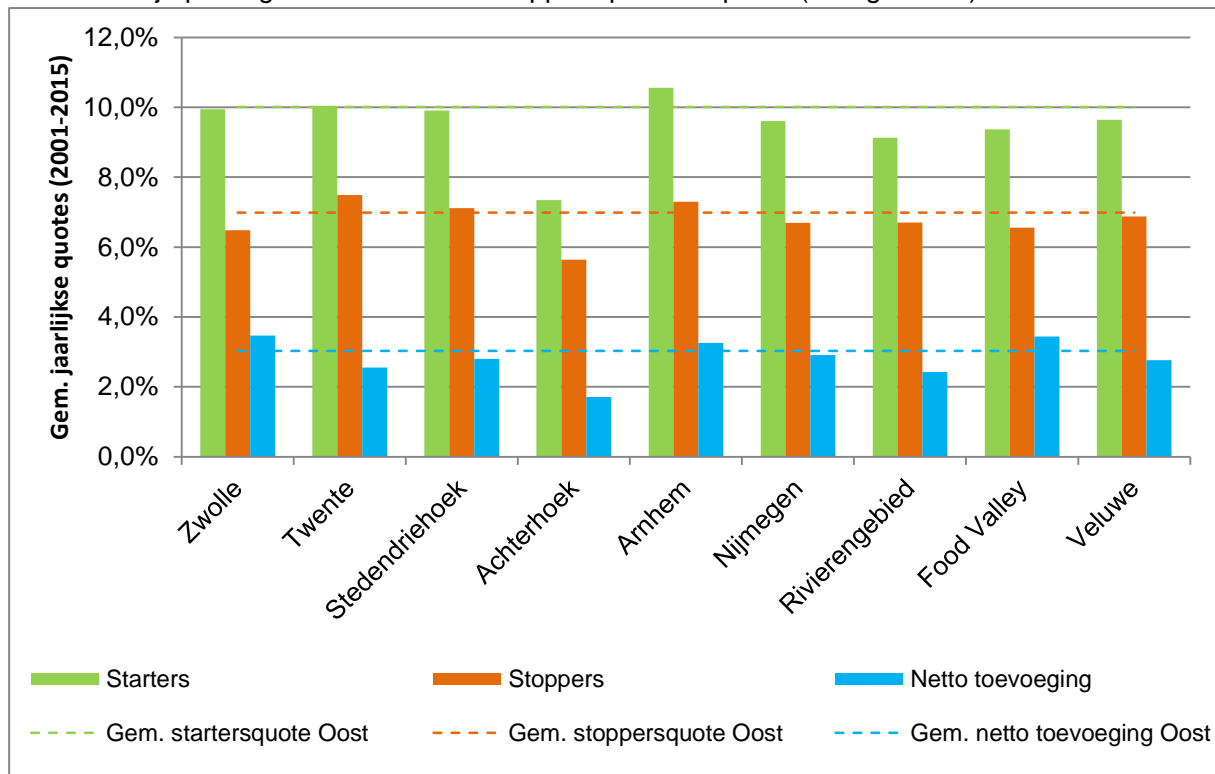
Stap 2B bestaat uit het bepalen van het aanpassingsvermogen van de 60 bedrijfstakken in de 9 regio's. Dit is gedaan door de bedrijfstakken in de regio's in te delen in vier regimes⁹:

- **Geroutineerd regime:** Een gunstig regime met sterke groei van de werkgelegenheid, een lage startersquote en netto toevoeging, waarin de blijvers zorgen voor werkgelegenheidsgroei en vernieuwing
- **Ondernemersregime:** Een gunstig regime met sterke groei van de werkgelegenheid, een hoge startersquote en netto toevoeging, waarin de starters zorgen voor werkgelegenheidsgroei en vernieuwing
- **Draaideur regime:** Een ongunstig regime met beperkte groei of afname van werkgelegenheid, met een hoge turbulentie (veel starters, maar ook veel stoppers)
- **Krimpregime:** Een ongunstig regime met beperkte groei of afname van de werkgelegenheid, weinig starters en weinig netto toevoeging

Alleen uit bedrijfstakken met een gunstig regime worden regionale koplopers geselecteerd, dit omdat bedrijfstakken met een gunstig regime, beter in staat zijn zich aan te passen aan veranderende (markt)omstandigheden¹⁰.

5.4.1 Starters- en stoppers in de regio

Allereerst zijn per regio de starters- en stoppersquotes bepaald (zie figuur 5.8).



Figuur 5.8: Starters- en stoppersquotes en netto toevoeging in Oost-NL en de regio's.

⁹ De voorwaarden voor de groeiregimes zijn beschreven in tabel 3.4 in de operationalisering in hoofdstuk 3.

¹⁰ Deze uitspraak is in paragraaf 2.2.2 uiteengezet

De startersquote is een maat voor het aandeel startende bedrijven in een regio. In figuur 5.8 is te zien dat in Oost-Nederland jaarlijks 10% van de bedrijven een startend bedrijf is. Het gemiddeld aantal stoppende bedrijven in Oost-Nederland is 7%. Dit betekent dat de netto toevoeging 3% is.

De regionale verschillen in bedrijvendynamiek binnen Oost-Nederland minimaal zijn. De regionale startersquotes liggen tussen de 9 en 10,5% en de stoppersquotes tussen de 6,5 en 7%. De enige uitschieter aan de onderkant is de Achterhoek, waar de bedrijvendynamiek aanzienlijk lager is. De startersquote in de Achterhoek bedraagt slechts 7,3% en de stoppersquotes 5,6%, waarmee de netto toetreding op 1,7% komt.

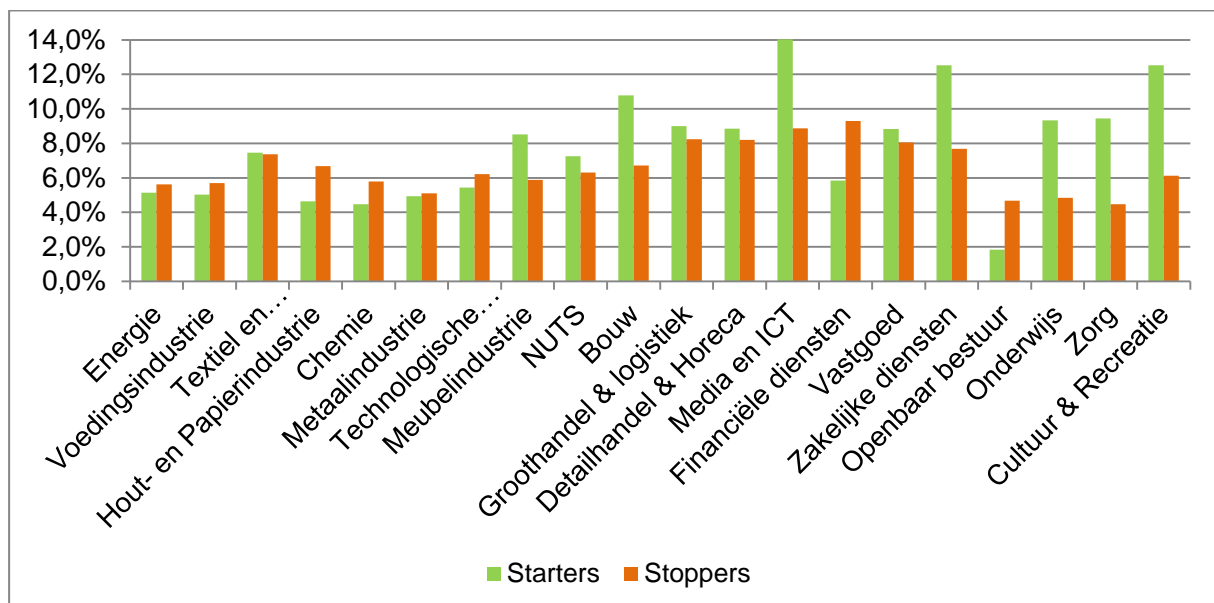
Zwolle, Arnhem en Food Valley zijn de regio's die het best presteren als het gaat om de bedrijvendynamiek. Deze regio's kennen veel startende bedrijven, terwijl het aantal stoppers meevalt. Dit leidt in de genoemde regio's tot een bovengemiddelde netto toevoeging.

Verder valt op dat de regio Twente, ondanks de hoge startersquote (10%), toch een relatief lage netto toevoeging kent, namelijk slechts 2,5%. Dit heeft te maken met het hoge percentage stoppers. Dat kunnen dus vertrekkende bedrijven zijn of bedrijven die failliet zijn gegaan.

5.4.2 Aanpassingsvermogen van de bedrijfstakken

In figuur 5.9 is de bedrijvendynamiek per sector in Oost-Nederland weergegeven. Hierbij is gebruik gemaakt van dezelfde 21 sectoren als bij het bepalen van het zwaartepunt van het verdienvermogen. In figuur 6.9 is te zien dat het aandeel startende bedrijven het grootst is in de media & ICT, daarna volgen zakelijke diensten, cultuur & recreatie en de bouw¹¹.

Vergelijking van de figuren 6.8, met minimale verschillen tussen de regio's, en 5.9, waar de starters- en stoppersquotes per sector uiteenlopen tussen de 14% en de 2%, leidt tot de conclusie dat de verschillen in bedrijvendynamiek meer afhankelijk zijn van de sector dan van de regio.



Figuur 5.9: Starters en stoppers per sector in Oost-Nederland

¹¹ Het hoge aantal starters in de bouw wordt mogelijk verklaard door de toename van 'noodgedwongen' ondernemerschap, dat tijdens de bouwcrisis van 2009-2012 ontstond doordat bedrijven failliet gingen en bouwarbeiders in reactie voor zichzelf begonnen (NU, 2011).

5.4.3 Geroutineerde regimes en ondernemersregimes in Oost-Nederland

Op basis van de bedrijvendynamiek en het werkgelegenheidseffect zijn de bedrijfstakken in de regio's verdeeld in vier regimes. De regimes vormen een indicatie voor het aanpassingsvermogen van de bedrijfstakken. Bedrijfstakken die tot het geroutineerde regime behoren, kennen een (vooral bij blijvers) groeiende werkgelegenheid. Het geroutineerde regime is een regime waarbij gezonde grote bedrijven de vernieuwingskracht trekken en de bedrijvendynamiek relatief laag is. Bedrijfstakken die tot het ondernemersregime behoren zijn jong en dynamisch, er zijn veel startende bedrijven die zorgen voor werkgelegenheidsgroei en vernieuwing. Bedrijfstakken in deze beide gunstige regimes zijn goed in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden om dat zij beschikken over vernieuwingskracht. Voor de bedrijfstakken in draaideur- en krimpregimes geldt dit veel minder, deze regimes zijn ongunstig en kenmerken zich door geringe groei of krimp van de werkgelegenheid. Ook kan er sprake zijn van lock-in, bedrijven zitten vast in bestaande routines vernieuwen niet of nauwelijks en raken zo hun marktpositie kwijt. Regionale koplopers zijn niet alleen bedrijven die goed concurreren, oftewel een sterk groeiend verdienvermogen hebben, ze moeten ook in staat zijn zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Daarom worden voor de selectie van regionale koplopers alleen bedrijfstakken meegenomen met een gunstig regime, hetzij een geroutineerd regime of een ondernemersregime.

Bedrijfstakken in regio's zijn alleen ingedeeld in een bepaald regime wanneer zij aan alle vier de voorwaarden van het betreffende regime voldoen (de voorwaarden zijn terug te vinden in de operationalisering van aanpassingsvermogen in paragraaf 3.2.3). Hierdoor blijven de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaar, daar waar het gaat om het selecteren van perspectiefrijke sectoren, en is de objectiviteit van deze stap in het onderzoek gewaarborgd.

In figuur 5.10 zijn de resultaten voor de landbouw, industrie en bouw weergegeven.

Bedrijfstak		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost
Landbouw, industrie en bouw	Landbouw*										
	Bosbouw										
	Visserij										
	Voedingsmiddelenindustrie										
	Textiel- en kledingindustrie										
	Houtindustrie										
	Papierindustrie										
	Grafische industrie										
	Aardolieverwerking										
	Chemie										
	Farmacie										
	Rubber- en Kunststof										
	Bouwmaterialen										
	Basismetalen										
	Metaalindustrie										
	Elektrotechnische industrie										
	Elektrische apparatenindustrie										
	Machinebouw										
	Autoindustrie										
	Meubelindustrie										
	Reparatie										
	Energie										
	Water										
	Afvalbeheer										
	Bouw										
	Utiliteitsbouw										
Gespecialiseerde bouw											

Figuur 5.10: Regimes van bedrijfstakken in de landbouw, industrie en bouw

Figuur 5.10 kleurt overwegend oranje. Het merendeel van de ingedeelde bedrijfstakken in de industrie en bouw behoort in de verschillende regio's tot de krimpregimes. Voor vrijwel alle bedrijfstakken geldt dat zij vaker tot een krimpregime behoren dan tot een geroutineerd regime, de farmaceutische industrie en de machinebouw vormen daarop de enige twee positieve uitzonderingen. Het aanpassingsvermogen van de industrie in Oost-Nederland is dus over het algemeen beperkt. Wel heeft iedere regio een aantal (unieke) bedrijfstakken die op regionale schaal aanpassingsvermogen tonen. Hier zit gelijk een belangrijke kracht van Oost: de diversiteit van bedrijvigheid.

In vrijwel alle gevallen gaat het bij gunstige regimes in de industrie om een geroutineerd regime. Dit betekent dat de vernieuwing en werkgelegenheidsgroei afkomstig zijn van de gevestigde orde. Dit past in het beeld van de industrie als een (oude) kapitaalintensieve tak van sport, waarin het moeilijk is een nieuw bedrijf op te starten, en waarin het de grote bedrijven zijn die beschikken over de kennis en het kapitaal die nodig zijn om te innoveren. Geroutineerde regimes, zo stellen Audretsch en Fritsch (2002), lijken erg op krimpregimes. 'Kenniscondities' en overlevingskansen voor starters zijn vergelijkbaar. Het cruciale verschil is dat de (grote) gevestigde bedrijven in een geroutineerd regime goed presteren, terwijl ze dat in een krimpregime niet doen. Geroutineerde regimes hebben volgens Audretsch en Fritsch een grote kans om te slaan naar krimpregimes, wanneer de bedrijfstak verouderd (Audretsch & Fritsch, 2002).

Geroutineerde regimes zijn in principe gunstig, omdat de bedrijven in de regimes groeien en veerkracht tonen. Het geroutineerde regime staat voor bestaande kracht. Er zijn vaak sterke leader firms aanwezig, dit maakt de regimes kansrijk. Een voorbeeld van een dergelijk bedrijf is de Nederlandse farma-multinational Synthon, waarbij wereldwijd 1.600 mensen werken en waarvan het hoofdkantoor in Nijmegen staat. Synthon is tevens één van de regionale koplopers in Nijmegen. Andere voorbeelden van leader firms uit geroutineerde regimes die tevens tot de regionale koplopers behoren zijn: Univé (Verzekeraar, Stedendriehoek), Vitens (Water; Zwolle), Kuehne & Nagel (Logistiek, Rivierengebied), Kaak (Machinebouw, Achterhoek), Nijhuis (Machinebouw, Achterhoek), JPE (Metaal, Food Valley). Aandachtspunt is daarbij wel dat de leader firms ook krachtig blijven en aan de regio gebonden zijn, zodat ze niet vertrekken.

Het groot aantal geroutineerde regimes (donkergroen), waarin dus ook de crisistijd is meegenomen, toont de veerkracht die Oost-Nederland in bepaalde regio's en bedrijfstakken nog steeds heeft. Wel is er dus een dreiging dat geroutineerde regimes omslaan in krimpregimes. Door leader firms te binden aan de regio, spin-offs te stimuleren en te zoeken naar nieuwe cross-overs kunnen regionale overheden in Oost-Nederland geroutineerde regimes verder versterken (Atzema, 2016). Verder kunnen regionale overheden in Oost-Nederland proberen krimpregimes te begeleiden naar ondernemersregimes, door het begeleiden van de transformatie van de oude industrie naar nieuwe markten en technologieën (Atzema, 2016). Een regio als Twente heeft in het verleden al bewezen dat zij deze transformatie kan ondergaan (Benneworth & Hospers, 2007).

Voor de handel en diensten is het algemene beeld van het aanpassingsvermogen wezenlijk anders dan bij de industrie. Figuur 5.11 kleurt overwegend (licht)groen. Met name de hoeveelheid ondernemersregimes is opvallend. De bedrijfstakken film, radio & televisie, IT-diensten en diverse adviesdiensten, kennen in Oost-Nederland een sterke groei van de werkgelegenheid en barsten van het (jong) ondernemerschap.

In bedrijfstakken met een ondernemersregime zijn er gunstige condities voor startende bedrijven om innovaties te realiseren (Audretsch & Fritsch, 2002). Deze gunstige condities voor innovatie

voor starters maken dat relatief veel startende bedrijven een nieuw product, technologie of dienst succesvol op de markt kunnen brengen en van daar uit door kunnen groeien. Aan de hoge innovatieve capaciteit van het ondernemersregime ontleent de betreffende bedrijfstak in dat regime ook haar aanpassingsvermogen. De uitdaging is dus om te ondernemersregimes verder te versterken. Dit kunnen regionale overheden onder andere doen door: platforms te maken voor jonge bedrijven, onderlinge kennisuitwisseling te stimuleren en het rolmodel van gazellen (snelgroeiende starters) te bevestigen (Atzema, 2016).

Ook zijn er in handel en diensten de nodige draaideurregimes (vooral bij: reisbureaus, telecommunicatie en uitgeverijen). Hier is veel dynamiek, maar dit leidt niet tot een hoge netto toevoeging. Er zijn te veel stoppers. Audretsch en Fritsch (2002) stellen dat in deze regimes wel veel starters zijn, maar deze zijn weinig vernieuwend. Ze doen eigenlijk hetzelfde als de bestaande bedrijven in de sector. Ook hebben zij volgens Audretsch en Fritsch doorgaans een focus op de regionale markt. Hierdoor ontstaat de situatie dat wanneer startende bedrijven succesvol zijn, ze andere bedrijven uit de markt duwen. Dit leidt dus niet tot groei van de bedrijfstak als geheel. Door winnaars uit te kiezen of specifieke leerprocessen te faciliteren kunnen regionale overheden proberen meer innovativiteit en werkgelegenheidsgroei in de bedrijfstakken met een draaideurregime te creëren (Atzema, 2016).

Bedrijfstak		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost
Handel en diensten	Autohandel en -reparatie			St		Ar					
	Groothandel			St	Ac	Ar					
	Detailhandel	Ac	Ac			Ar					
	Vervoer over land	Ac	Ar	Ar		Ar	Ar		Ar	Ar	
	Vervoer over water	Ar	Ar		Ac	Ar	Ar		Ar	Ar	Ar
	Vervoer door de lucht			St	Ac						
	Logistieke diensten		Ac		Ac	Ar	St		Ar	Ar	Ar
	Post & Koeriersdiensten	Ar	Ar		Ac				Ar	Ar	Ar
	Horeca			St			Ar		Ar	Ar	
	Uitgeverijen	St		Ac	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar
	Film, TV & Radio	St	St	St			St	St	St		St
	Telecommunicatie		Ar	Ar	Ac	Ar	Ar	Ar	Ar		Ar
	IT-Diensten	St	St	St			St	St	St	St	St
	Bankwezen	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar
	Verzekeraars			St	Ac		Ar	Ar	Ar	Ar	
	Overige financiële diensten	Ac	Ar								Ar
	Verhuur en handel	Ac	Ar	Ar			Ar	Ar	Ar		
	Juridisch en managementadvies	St					St		St	St	St
	Architecten & Ingenieurs	St							St	St	St
	Research	St					Ar	St			St
	Marketing	St		St	Ac		St		Ar		St
	Overige diensten	St			Ac	Ar			St	St	St
	Verhuur van roerende goederen	Ac	Ar		Ar	Ar					Ar
	Uitzendbureaus	St							St		
	Reisbureaus	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar	Ar			Ar
	Beveiliging	St	St		Ac	Ar		St	St	St	St
	Openbaar bestuur	Ac		St							
	Onderwijs	St	St				St	St			
	Zorg		St				St	St			
	Verzorging & Welzijn	St	St	St				St	St	St	
	Kunst & Cultuur		St						St		
	Sport & Recreatie	Ac	Ac	Ac	Ac		St	St			
Belangenverenigingen	Ar	Ar								Ar	

Figuur 5.11: Regimes van bedrijfstakken in handel en diensten

Tabel 5.3 geeft een samenvatting van de resultaten op regioniveau. In tabel 5.3 is te zien dat de regio Zwolle beschikt over de meeste bedrijfstakken (25) met een gunstig regime. Dit indiceert dat de regio Zwolle beschikt over een sterk aanpassingsvermogen. Ook Food Valley (20) en Noordrand Veluwe (18) en Twente (17) beschikken over relatief veel gunstige regimes, waarbij met name Twente als oude industriële regio opvalt door maar liefst 10 bedrijfstakken met een ondernemersregimes. De andere regio's in Oost-Nederland blijven qua aanpassingsvermogen een beetje achter, zij hebben minder gunstige regimes en zitten meer in de krimp-, of draaideurregimes¹².

Tabel 5.3: Type regimes per regio

	Geroutinee erd regime	Onderneme rs regime	Draaideur regime	Krimp regime	Niet ingedeeld
Zwolle	14	11	2	13	20
Twente	7	10	2	19	22
Stedendriehoek	9	5	4	17	25
Achterhoek	6	6	3	14	31
Arnhem	6	5	2	15	32
Nijmegen	5	8	4	17	26
Food Valley	6	14	4	5	31
Rivierengebied	7	9	4	13	27
Noordrand Veluwe	12	6	4	12	26

5.4.4 Conclusie aanpassingsvermogen

Op basis van de, in de voorgaande paragrafen uitgevoerde analyse, kan gesteld worden dat Oost-Nederland beschikt over voldoende aanpassingsvermogen. Dit aanpassingsvermogen zit vooral in de handel & diensten. Het aanpassingsvermogen van het segment landbouw, industrie en bouw is over het algemeen beschouwd beperkt. Toch beschikt iedere regio over een aantal (unieke) industrietakken die wel aanpassingsvermogen tonen. De diversiteit van regionale specialisaties in Oost-Nederland, die ook bij het verdienvermogen reeds naar voren is gekomen, geldt als een belangrijke kracht van het landsdeel.

¹² Het beeld wordt enigszins vertekend door het feit dat niet alle bedrijfstakken zijn ingedeeld in groeiregimes.

5.5 Stap 2C: Verdienvermogen + Aanpassingsvermogen = Perspectiefrijke bedrijfstak¹³

Door de resultaten van het verdienenvermogen en aanpassingsvermogen te combineren worden perspectiefrijke bedrijfstakken. Dit zijn de bedrijfstakken die succesvol concurreren én veerkracht hebben getoond. Een bedrijfstak in een regio is een perspectiefrijke bedrijfstak als deze behoort tot de 'stars' of 'rising stars' én een gunstig regime heeft. Uit de perspectiefrijke bedrijfstakken worden in stap 3 regionale koplopers geselecteerd, waarbij werkgelegenheidsgroei geldt als indicator voor concurrentiesucces op het individuele bedrijfsniveau.

In figuur 5.12 zijn de sectoren die beschikken over zowel verdienenvermogen als aanpassingsvermogen (groen) gemarkeerd. Op het niveau van Oost-Nederland zijn alleen Energie en Logistieke diensten perspectiefrijke bedrijfstakken. Dit zijn de bedrijfstakken op het schaalniveau Oost-Nederland die zowel qua verdienenvermogen als qua aanpassingsvermogen goed scoren. In de regio's zijn, gelukkig, meer perspectiefrijke bedrijfstakken aan te wijzen. In totaal zijn 52 van de 540 regionale bedrijfstakken 'perspectiefrijk', dat is circa 10 procent. Het merendeel van deze bedrijfstakken zit in de handel en diensten. De positieve uitschieters zijn IT-diensten (in 7 regio's perspectiefrijk) en logistiek (in 6 regio's perspectiefrijk). In de industrie gaat het om chemie (in 3 regio's perspectiefrijk) en de machinebouw (in 3 regio's perspectief rijk).

De perspectiefrijke bedrijfstakken per regio zijn:

- In Zwolle: Chemie, Water, Uitgeverijen, IT-diensten en Verzorging & Welzijn;
- In Twente: Afvalbeheer, Logistieke diensten, IT-diensten, Zorg en Verzorging & Welzijn;
- In Stedendriehoek: Elektrotechnische industrie, Machinebouw, IT-diensten, Verzekeraars, Marketing, Verzorging & Welzijn en Sport & Recreatie;
- In Achterhoek: Machinebouw, Groothandel, Logistieke diensten en Sport & Recreatie.
- In Arnhem: Energie, Water, Vervoer over land, Logistieke diensten en IT-diensten;
- In Nijmegen: Chemie, Farmacie, Groothandel, Logistieke diensten, IT-diensten, Research en Sport & Recreatie;
- In Food Valley: Machinebouw, Verhuur & Handel, Architecten & Ingenieurs, Research en Sport & Recreatie;
- In Rivierengebied: Groothandel, Logistieke diensten, IT-diensten, Juridisch- en Managementadvies, Uitzendbureaus en Beveiliging;
- In Noordrand Veluwe: Chemie, Utiliteitsbouw, Vervoer over land, Logistieke diensten, IT-diensten en belangenverenigingen.

¹³ Overige diensten zijn buiten beschouwing gelaten als perspectiefrijke bedrijfstak, omdat deze bedrijfstak te veel verschillende soorten diensten bevat. Het is niet mogelijk binnen de bedrijfstak aan te wijzen welk deel van de overige diensten zorgt voor het concurrentiesucces. Ook de werkgelegenheidsgroei geeft een te wisselend beeld op 5-digit niveau.

Bedrijfstak		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost
Landbouw, industrie en bouw	Landbouw*										
	Bosbouw										
	Visserij										
	Voedingsmiddelenindustrie										
	Textiel- en kledingindustrie										
	Houtindustrie										
	Papierindustrie										
	Grafische industrie										
	Aardolieverwerking										
	Chemie										
	Farmacie										
	Rubber- en Kunststof										
	Bouwmaterialen										
	Basismetalen										
	Metaalindustrie										
	Elektrotechnische industrie										
	Elektrische apparatenindustrie										
	Machinebouw										
	Autoindustrie										
	Meubelindustrie										
	Reparatie										
	Energie										
	Water										
Afvalbeheer											
Bouw											
Utiliteitsbouw											
Gespecialiseerde bouw											
Bedrijfstak		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost
Handel en diensten	Autohandel en -reparatie										
	Groothandel										
	Detailhandel										
	Vervoer over land										
	Vervoer over water										
	Vervoer door de lucht										
	Logistieke diensten										
	Post & Koeriersdiensten										
	Horeca										
	Uitgeverijen										
	Film, TV & Radio										
	Telecommunicatie										
	IT-Diensten										
	Bankwezen										
	Verzekeraars										
	Overige financiële diensten										
	Verhuur en handel										
	Juridisch en managementadvies										
	Architecten & Ingenieurs										
	Research										
	Marketing										
	Verhuur van roerende goederen										
	Uitzendbureaus										
	Reisbureaus										
	Beveiliging										
	Openbaar bestuur										
Onderwijs											
Zorg											
Verzorging & Welzijn											
Kunst & Cultuur											
Sport & Recreatie											
Belangenverenigingen											
Totaal	Aantal perspectiefrijke sectoren	5	5	7	4	5	7	5	6	6	2

Figuur 5.12: Perspectiefrijke bedrijfstakken Oost-Nederland

Na selectie van de perspectiefrijke sectoren in de regio's blijven iets minder dan 3.500 bedrijfsvestigingen in de provinciebestanden over. In tabel 5.4 is weergegeven hoe de bedrijfsvestigingen zijn verdeeld over de verschillende sectoren en regio's. Tabel 5.5 geeft de verdeling qua werkgelegenheid weer.

Tabel 5.4: Verdeling bedrijfsvestigingen over perspectiefrijke sectoren

		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Totaal (sector)
Landbouw, industrie en bouw	Chemie	14					10			2	26
	Farmacie						2				2
	Elektrotechniek			12							12
	Machinebouw			66	54			44			164
	Energie					9					9
	Water	1				1					2
	Afvalbeheer		18								18
	Utiliteitsbouw									8	8
Handel en diensten	Groothandel				268		188		318		774
	Vervoer over land					82				50	132
	Logistieke diensten		36		27	28	25		14	8	138
	Uitgeverijen	10									10
	IT-diensten	67	148	72		76	52		60	47	522
	Verzekeraars			6							6
	Verhuur & Handel							27			27
	Juridisch- en managementadvies							0	117		117
	Architecten & Ingenieurs							77			77
	Research						19	41			60
	Marketing			31							31
	Uitzendbureaus								26		26
	Beveiliging								61		61
	Verzorging & Welzijn	303	393	355							1051
	Sport & Recreatie			76	58		42	47			223
Totaal (regio)	395	595	618	407	196	338	236	596	115	3496	

Tabel 5.5: Aantal banen in perspectiefrijke sectoren

		Zw	Tw	St	Ac	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Totaal (sector)
Landbouw, industrie en bouw	Chemie	624					244		57		925
	Farmacie						306				306
	Elektrotechniek			347							347
	Machinebouw			2958	2307			2299			7564
	Energie					3746					3746
	Water	530				373					903
	Afvalbeheer		730								730
	Utiliteitsbouw								998		998
Handel en diensten	Groothandel				5753		4925			6819	17497
	Vervoer over land					5626			2152		7778
	Logistieke diensten		833		1265	958	372		315	1533	5276
	Uitgeverijen	172									172
	IT-diensten	1337	2456	1916		1908	1111		780	1885	11393
	Verzekeraars			4624							4624
	Verhuur & Handel							672			672
	Juridisch- en managementadvies									2745	2745
	Architecten & Ingenieurs							1421			1421
	Research						558	3999			4557
	Marketing			4357							4357
	Uitzendbureaus									907	907
	Beveiliging									1935	1935
	Verzorging & Welzijn	15809	24802	21344							61955
	Sport & Recreatie			1964	1076		804	900			4744
Totaal regio's	18472	28821	37510	10401	12611	8320	9291	4302	15824	145552	

De machinebouw in Stedendriehoek, Achterhoek en Food Valley is verreweg de belangrijkste perspectiefrijke industrieële bedrijfstak, zowel als het gaat om vestigingen (164) als om banen (7.564). De machinebouw is onderdeel van de (hoog)technologische industrie, waarin Oost-Nederland goed concurreert met de rest van Europa. De andere perspectiefrijke industrieële sectoren zijn relatief klein. De allergrootste perspectiefrijke dienstensector is verzorging & welzijn, deze telt 1051 vestigingen en circa 62.000 banen. Daarna volgen de aan Groothandel & Logistiek gerelateerde bedrijfstakken (Groothandel: 774 vestigingen en circa 17.500 banen; Vervoer over Land: 132 vestigingen en 7.800 banen, Logistieke diensten: 138 vestigingen en 5.300 banen). Daarna volgt de IT-dienstensector met 522 vestigingen en circa 11.400 banen.

5.6 Stap 3: Doormiddel van werkgelegenheidsgroei van perspectiefrijke sectoren naar regionale koplopers

In perspectiefrijke bedrijfstakken presteren niet alle bedrijven even goed. Er kunnen grote individuele verschillen in bedrijfsprestatie bestaan een sector in een regio. Met werkgelegenheidsgroei als indicator wordt bepaald welke bedrijven succesvol concurreren¹⁴.

De eisen voor werkgelegenheidsgroei van regionale koplopers luiden als volgt:

- **Sterke (bovengemiddelde) groei:** de gemiddeld jaarlijkse werkgelegenheidsgroei van de bedrijfsvestiging is 1,5 keer groter dan gemiddeld jaarlijkse werkgelegenheidsgroei van de bedrijfstak in de regio waartoe zij behoren.
- **Structurele stabiele groei:** er is sprake van een periode van minimaal 5 jaar waarin het bedrijf structurele groei van de werkgelegenheid kent, waarbij tussen de individuele jaren sprake is van groei of stabiliteit.

Op basis van deze eisen is slechts 44% van de bedrijven uit de perspectiefrijke sectoren een regionale koploper. Regionale koplopers zijn bedrijven die succesvol concurreren, zij hebben een stijgend of stabiel marktaandeel op de markten waarop zij actief zijn. Daarmee wordt verondersteld dat regionale koplopers de trekpaarden van de regionale concurrentiekracht zijn.

5.7 Overzicht regionale koplopers

In tabel 5.6 en 5.7 zijn de resultaten van de selectie van regionale koplopers weergegeven. Een lijst met alle namen van de regionale koplopers is als bijlage toegevoegd aan deze thesis (zie Bijlage III: Regionale koplopers). Deze paragraaf zoomt in op de koplopers in de verschillende perspectiefrijke sectoren in Oost-Nederland. Op die manier wordt, in combinatie van de lijst met regionale koplopers, antwoord gegeven op de (deel)vraag: *Welke bedrijven zijn de regionale koplopers in de verschillende deelgebieden van Oost-Nederland?*

Tabel 5.6 geeft per regio weer hoeveel bedrijfsvestigingen er per perspectiefrijke sector tot de regionale koplopers behoren. Niet elke cel gevuld is, niet omdat er geen koplopers zijn, maar omdat de bedrijfstak in een bepaalde regio niet behoort tot de perspectiefrijke sectoren. De laatste kolom geeft de totalen op sectorniveau. Tabel 5.7 geeft het aantal fulltime banen bij regionale koplopers weer.

¹⁴ Zie paragraaf 2.2.3 en paragraaf 3.3

Tabel 5.6: Verdeling bedrijfsvestigingen regionale koplopers over perspectiefrijke sectoren

		Zw	Tw	Std	Ah	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Totaal (sector)
Landbouw, industrie en bouw	Chemie	2		0			4			1	7
	Farmacie										0
	Elektrotechniek			6							6
	Machinebouw			23	21			13			57
	Energie					2					2
	Water	1									1
	Afvalbeheer		8								8
	Utiliteitsbouw									2	2
Handel en diensten	Groothandel				140		93		171		404
	Vervoer over land					35				22	57
	Logistieke diensten		21		8	10			5	3	47
	Uitgeverijen	7									7
	IT-diensten	31	82	43		51	19		36	24	286
	Verzekeraars			3							3
	Verhuur & Handel							15			15
	Juridisch- en managementadvies								47		47
	Architecten & Ingenieurs							39			39
	Research						8	18			26
	Marketing			4							4
	Uitzendbureaus								10		10
	Beveiliging								28		28
	Verzorging & Welzijn	99	160	125							384
Sport & Recreatie			37	21				12		82	
Totaal (regio)	140	271	241	190	98	136	97	297	52	1522	

Tabel 5.7: Aantal banen bij regionale koplopers

		Zw	Tw	Std	Ah	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Totaal (sector)
Landbouw, industrie en bouw	Chemie	11					44			7	62
	Farmacie										0
	Elektrotechniek			239							239
	Machinebouw			1348	1090			240			2678
	Energie					929					929
	Water	530									530
	Afvalbeheer		73								73
	Utiliteitsbouw									564	564
Handel en diensten	Groothandel				3327		3087		3021		9435
	Vervoer over land					3167				1343	4510
	Logistieke diensten		578		152	462	112		156	67	1527
	Uitgeverijen	101									101
	IT-diensten	690	1341	1221		1278	720		1245	454	6949
	Verzekeraars			347							347
	Verhuur & Handel							407			407
	Juridisch- en managementadvies								1078		1078
	Architecten & Ingenieurs							694			694
	Research						277	719			996
	Marketing			29							29
	Uitzendbureaus								499		499
	Beveiliging								852		852
	Verzorging & Welzijn	5323	8328	5007							18658
Sport & Recreatie			604	503		262	171			1540	
Totaal (regio)	6655	10320	8795	5072	5836	4502	2231	6851	2435	52697	

In tabel 5.6 is te zien dat op het niveau van Oost-Nederland, Groothandel, Verzorging & Welzijn en IT-diensten het meest voorkomen onder de koplopers. Dit zijn de sectoren waar Oost als geheel duidelijk concurrentievoordeel geniet, en waarbinnen in Oost sterk groeiende bedrijven gevestigd zijn. Ook bedrijven in de logistieke diensten (opslag, distributiecentra etc.) en Sport & Recreatie (hierbij gaat het met name om fitness en wellness) behoren in verschillende regio's van Oost-Nederland tot de regionale koplopers. Echter deze groepen zijn kleiner in aantal. Daarnaast zijn er een aantal opvallende regionale specialisaties die het goed doen. Dit is bijvoorbeeld de Research in Food Valley en Nijmegen.

Op basis van de 21 geagglomereerde sectoren, die ook in paragraaf 5.2 zijn gebruikt, wordt in de nu volgende paragrafen een illustrerend beeld geschetst van de bedrijven die als regionale koplopers naar voren komen. Hierbij is gebruik gemaakt van de webpagina's van de bedrijven en eventueel beschikbare jaarverslagen en dergelijke. Het betreft dus een eenvoudig desk research.

5.7.1 Regionale koplopers in de chemie

De chemie is een perspectiefrijke sector in Zwolle, Nijmegen en Noordrand Veluwe. Het aantal regionale koplopers (7) is echter beperkt. Het gaat om een aantal kleine chemiebedrijfjes. De grootste is een vestiging van Van den Burg (25 medewerkers). Vestigingen van grote chemiebedrijven zoals Akzo Nobel (132 medewerkers) en Dalli-De Klok (195 medewerkers) in de regio Zwolle zijn geen regionale koplopers omdat zij de afgelopen 15 jaar onvoldoende werkgelegenheidsgroei kennen. Akzo is in Zwolle zelfs gekrompen. Wel is duidelijk dat de regionale koplopers in de chemie producten maken die hun toepassing vinden elders in de industrie of worden verkocht op consumentenmarkten, waarbij de bedrijven niet per se aan Nederland gebonden zijn. De afzetmarkt van de chemie overstijgt de betreffende regio's daarmee is sprake van een stuwende economische activiteit.

5.7.2 Regionale koplopers in de (hoog)technologische industrie: elektrotechnische industrie en machinebouw

De (hoog)technologische industrie in Oost-Nederland is qua koplopers aanzienlijk beter gevuld dan de chemie, in tabel 5.8 zijn de tien grootste koplopers weergegeven. De technologische industrie kent vooral veel betekenisvolle regionale koplopers in Stedendriehoek en Achterhoek, maar ook de Food Valley doet mee. De machinebouw maakt machines voor toepassing in andere industrieën. Soms gaat het zelfs om de ontwikkeling van complete productielijnen. In Oost-Nederland zijn zowel productie-, als hoofd- en R&D-vestigingen aanwezig. Hoewel een deel van de bedrijven, met Nederlandse roots, ook weer onderdeel is van grotere internationale consortia, is in Oost-Nederland veel mandaat aanwezig.

Tabel 5.8: Top 10 regionale koplopers in (hoog)technologische industrie, gerangschikt op aantal FTE

#	Koploper	Regio	Plaats	Bedrijfstak	FTE '15
1	VMI	Stedendriehoek	Epe	Machinebouw	553
2	Kaak	Achterhoek	Terborg	Machinebouw	372
3	Nijhuis	Achterhoek	Winterswijk, Doetichem	Machinebouw	275
4	Wila	Stedendriehoek	Lochem	Machinebouw	239
5	Sanovo Technology	Achterhoek	Aalten	Machinebouw	105
6	IHC Vremac Cylinders	Stedendriehoek	Apeldoorn	Machinebouw	102
7	Palfinger Ned-Deck	Food Valley	Barneveld	Machinebouw	78
8	Procornea Nederland	Stedendriehoek	Eerbeek	Elektrotechniek	70
9	Kelvion	Achterhoek	Doetichem	Machinebouw	60
10	Avantes	Stedendriehoek	Apeldoorn	Elektrotechniek	58

Over het algemeen zijn de regionale koplopers in de machinebouw te typeren als bedrijven van bescheiden omvang (qua FTE), die echter succesvol concurreren op internationale markten. De machines die zij ontwikkelen en produceren worden in fabrieken over heel de wereld gebruikt. De veelzijdigheid van de technologische industrie wordt het best geïllustreerd wanneer we de productportfolio's van enkele grote spelers analyseren. Het grootste bedrijf VMI is een van origine Nederlands bedrijf, dat zich richt op de ontwikkeling van productielijnen en machines voor de fabricatie van autobanden, voedingsblikken en rubber. Daarnaast ontwikkeld het bedrijf robotica die gebruikt worden voor het verpakken van wattenschijfjes. Kaak, honderd jaar geleden in Terborg gestart, is een grote internationale speler in de wereld van de industriële bakkers. Zij ontwikkelen en produceren allerlei machines voor het bakken van brood en installeren complete productielijnen voor industriële bakkerijen over ter wereld. De nummer drie is Nijhuis een Achterhoekse firma die machines ontwikkeld en produceert voor zuivering van afvalwater. Ook de elektrotechnische bedrijven (Procornea – optische instrumenten; Avantes – verlichting & lasers) opereren internationaal. Ook hier is duidelijk sprake van stuwende economische activiteiten.

5.7.3 Regionale koplopers in de nutsvoorzieningen (energie, water en afvalbeheer)

De grote regionale koplopers in de nutsvoorzieningen zijn de in Arnhem gevestigde netbeheerder Alliander (850 medewerkers), het in Zwolle gevestigde drinkwaterbedrijf Vitens (530 medewerkers) en de in Arnhem gevestigde 'Sales Force' van NUON (80 medewerkers). Deze drie regionale koplopers in de nutsvoorzieningen worden aangevuld met enkele kleine bedrijven uit de Twentse recycling sector.

5.7.4 Regionale koplopers in de groothandel & logistiek (groothandel, vervoer over land en logistieke diensten)

Zoals in paragraaf 5.3.2 reeds getoond is de groothandel & logistiek qua toegevoegde waarde de grootste sector van Oost-Nederland. De sector telt volgens de in dit onderzoek gehanteerde criteria ruim 500 regionale koplopers. In tabel 5.9 zijn de tien grootste weergegeven.

Tabel 5.9: Top 10 regionale koplopers in (hoog)technologische industrie, gerangschikt op aantal FTE

#	Koploper	Regio	Plaats	Bedrijfstak	FTE '15
1	Kruidvat Distributie	Arnhem	Heteren	Vervoer over land	700
2	Steven van den Brink & Zn	Veluwe	Ermelo	Vervoer over land	510
3	Kramp Nederland.	Achterhoek	Varsseveld	Groothandel	431
4	T.N.T. Express Road Network	Arnhem	Duiven	Vervoer over land	411
5	Holland Pharma	Achterhoek	Borculo	Groothandel	380
6	Kaemingk	Achterhoek	Aalten	Groothandel	338
7	Mead Johnson	Nijmegen	Nijmegen	Groothandel	291
8	Scholten Awater	Nijmegen	Nijmegen	Groothandel	263
9	Bouter Cheese	Rivierengebied	Culemborg	Groothandel	245
10	Rotra Forwarding	Arnhem	Doesburg	Logistieke diensten	200

Van den Brink & Zn en Rotra zijn twee zeer succesvolle Nederlandse transportbedrijven. Verder gaat het vooral om distributiecentra en grote magazijnen (Kruidvat, TNT, Holland Pharma, Kaemingk, Mead Johnson) van tal van producenten en winkelketens.

5.7.5 Regionale koplopers in de uitgeverijen

De Zwolse uitgeverijen zijn qua verdienvermogen en aanpassingsvermogen een perspectiefrijke sector. De bedrijfstak kent zeven regionale koplopers, gevestigd in Zwolle (5) en Kampen (2). Het

gaat om kleine gespecialiseerde mediabedrijfjes die magazines uitgeven en verder met name op het internet actief zijn.

5.7.6 Regionale koplopers in de IT-diensten

Oost-Nederland telt in totaal 522 regionale koplopers in de IT-diensten, die samen goed zijn voor meer dan 11.000 fulltime banen. Regionale koplopers in de sector IT-diensten zijn met name kleine of middelgrote bedrijven die actief zijn over het geheel van het brede spectrum van ICT (van internetdiensten, zoals webhosting, of het bouwen van een webshop tot softwareontwikkeling voor de automatisering van industriële, administratieve of andere bedrijfsmatige processen). Ondanks de (soms) geringe omvang zijn de bedrijven actief voor klanten gevestigd in heel Nederland, of zelfs over de grens. Economische activiteiten overschrijden de grens van de regio, daarmee betreft het stuwende activiteiten. In tabel 5.10 zijn de 10 grootste regionale koplopers in de IT-diensten weergegeven.

Tabel 5.10: Top 10 regionale koplopers in IT-diensten, gerangschikt op aantal FTE

#	Koploper	Regio	Plaats	FTE '15
1	PinkRoccade Healthcare	Stedendriehoek	Apeldoorn	355
2	CGI Nederland	Arnhem	Arnhem	306
3	Planon	Nijmegen	Nijmegen	273
4	Prodware	Rivierengebied	Zaltbommel	253
5	Snow	Rivierengebied	Geldermalsen	148
6	Perceptive Software & Lexmark	Stedendriehoek	Apeldoorn	111
7	Your Hosting	Zwolle	Zwolle	105
8	Blixem Internet	Nijmegen	Nijmegen	104
9	Twinfield International SW	Veluwe	Hoevelaken	100
10	Ultimo Software Solutions	Veluwe	Nunspeet	100

Het grootste IT-bedrijf onder de regionale koplopers is PinkRoccade uit Apeldoorn een bedrijf dat softwarepakketten ontwikkeld voor zorginstellingen en de lokale overheid. Daarna volgt het regiokantoor van multinational CGI in Arnhem (naast Arnhem heeft het bedrijf vestigingen in Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven). Als derde volgt Planon een bedrijf dat softwarepakketten ontwikkeld voor facilitair management. De bedrijven die softwarepakketten verkopen (zoals een boekhoudpakket) opereren veelal internationaal, terwijl bedrijven die maatwerk IT-oplossingen bieden zich meer richten op de Nederlandse markt.

Binnen de IT-dienstensector is sprake van regionale verschillen in focus en specialisatie. De IT in Stedendriehoek (Apeldoorn) kent meer front-office activiteiten, zoals consultancy, sales en het geven van workshops, cursussen en trainingen. De IT-dienstensector in Zwolle spitst zich vooral toe op media, marketing, (web)design en e-commerce. Uit de desk research blijkt dat een groot deel van de Zwolse koplopers in de IT-diensten (zie voor de lijst – bijlage II) op de een of andere manier aan deze 'specialisaties' verbonden is. De IT-diensten in Twente zijn juist technischer van aard. Regionale koplopers in Twente houden zich vooral bezig met technologie en software ontwikkeling. De activiteiten zijn meer 'back-office'-achtig. Natuurlijk zijn er in iedere regio uitzondering, maar over het algemeen kan gesteld worden dat de samenstelling van de regionale koplopers in de IT-dienstensector, qua specialisatie, per regio verschilt.

5.7.7 Regionale koplopers in de zakelijke diensten (verzekeraars, verhuur & handel, juridisch- en managementadvies, architecten & ingenieurs, research, marketing, uitzendbureaus en beveiliging)

De in Oost-Nederland gevestigde zakelijke diensten leveren diensten en services aan bedrijven en consumenten door heel Nederland. Er is dus sprake van regionale concurrentie. De verschillende regio's hebben specialistische niches van zakelijke diensten waarin zij concurrentievoordeel hebben. Het gaat dan bijvoorbeeld om research in Nijmegen en Food Valley. In Nijmegen is dat gekoppeld aan Life Sciences & Health. Een voorbeeld van een dergelijke koploper is Merchachem, een Nijmeegs bedrijf dat medicijnen ontwikkelt. Het bedrijf heeft ongeveer 100 mensen in dienst en kende tussen 2000 en 2015 een gemiddeld jaarlijkse werkgelegenheidsgroei van 11% waar de bedrijfstak slechts met 5% groeide. In Wageningen is de reserach hoofdzakelijk gekoppeld aan natuur of voeding (o.a. Nederlands Instituut voor Ecologie, PPD, CTE, Genencor etc.). Ook onderzoeksafdelingen van de Wageningen Universiteit en Radboud Universiteit Nijmegen, die qua werkgelegenheid snel groeien, behoren tot de regionale koplopers. Naast research is in Food Valley ook de bedrijfstak Architecten & Ingenieurs perspectiefrijk. In Rivierengebied zijn perspectiefrijke niches binnen de zakelijke diensten: beveiliging & schoonmaak, juridisch advies en uitzendbureaus. In Stedendriehoek gaat het om marketing en verzekeraars. In Zwolle om uitgeverijen, dit zijn niet alleen uitgeverijen van boeken maar ook van digitale media.

Tabel 5.11: Top 10 regionale koplopers in zakelijke diensten, gerangschikt op aantal FTE

#	Koploper	Niche (SBI2)	Regio	Plaats	FTE '15
1	Univé	Verzekeraars	Stdriehoek	Apeldoorn	325
2	VDU Detachering	Uitzendbureaus	Rvgebied	Waardenburg	300
3	Nederlands Instituut voor Ecologie	Research	FoVa	Wageningen	220
4	Nederrijn Schoonmaak	Bev. / Schoonm.	Rvgebied	Zaltbommel	185
5	ProAssist Nederland Service B.V.	Juridisch advies	Rvgebied	Tiel	157
6	M.B. Schoonmaak & Bedrijfsdiensten	Bev. / Schoonm.	Rvgebied	Tiel	154
7	MeteoGroup Nederland	Research	FoVa	Wageningen	147
8	Security Monitoring Centre	Bev. / Schoonm.	Rvgebied	Tiel	121
9	Wepro Projekt Engineering	Architecten / Ing.	FoVa	Wageningen	117
10	Mercachem B.V.	Research	Nijmegen	Nijmegen	98

In tabel 5.11 zijn de 10 grootste regionale koplopers in de zakelijke diensten weergegeven. Verder zijn het sowieso vooral kleine bedrijfjes van 5 tot 20 FTE die tot de regionale koplopers behoren. Dit beeld past echter bij de samenstelling van de sector, het is niet zo dat kleine bedrijven oververtegenwoordigd zijn.

5.7.8 Regionale koplopers in verzorging & welzijn

De sector verzorging & welzijn is een 'star' qua verdienvermogen en een geroutineerd regime in het oostelijk deel van Oost-Nederland (de regio's Zwolle, Twente en Stedendriehoek). Onder verzorging & welzijn worden alle 'economische' activiteiten verstaan die te maken hebben met verpleging, verzorging, begeleiding en maatschappelijke dienstverlening. De gezondheidszorg valt hier niet onder. Het gaat dus niet om ziekenhuizen, behandelklinieken of praktijken van huisartsen, tandartsen, psychiaters en dergelijke. De (grote) vestigingen van regionale koplopers in de verzorging & welzijn zijn hoofdzakelijk vestigingen van thuiszorgorganisaties (o.a. TSN en

Manna), woonzorgcentra en andere typen verzorgings- en verplegingsinstellingen (verzorgingstehuizen, begeleide woonvormen etc.). De werkgelegenheidsgroei tussen 2000 en 2015 zit vooral bij zorginstellingen met ouderen als doelgroep. Dit hangt zeer waarschijnlijk samen met de vergrijzing. Doordat de 'economische' activiteiten van regionale koplopers in de verzorging & welzijn vooral gericht zijn op ouderen zijn de activiteiten regiogebonden. Het gaat dus om een verzorgende activiteit. Een verpleeghuis in Twente voorziet in de zorgvraag van Twentse ouderen, het is hoogstwaarschijnlijk dat ook ouderen uit Amsterdam gebruik maken van de zorgvoorzieningen in Twente. Voor thuiszorgorganisaties geldt wel dat zij in principe landelijk concurreren om zorgcontracten bij gemeenten en zorgkantoren (ECRI, 2007). De grootste regionale koplopers in de verzorging & welzijn is TSN. De organisatie heeft onder andere vestigingen in Zwolle, Hengelo, Enschede en Apeldoorn, waar totaal ruim 2.500 werknemers werkzaam zijn. TSN kent tussen 2000 en 2015 een snelle werkgelegenheidsgroei van gemiddeld jaarlijks 10 tot 60%. Toch is TSN geen regionale koploper aangezien het bedrijf in 2016 faillissement moest aanvragen. Het bleek niet mogelijk voor het bedrijf om de zorg die gemeenten vragen te bieden tegen de tarieven die daar tegenover staan. Het bedrijf geeft aan dat haar personeel overgekwalificeerd is, en daardoor te duur (NRC, 2016). Het kan natuurlijk ook zo zijn dat TSN simpelweg hogere tarieven had moeten afdwingen in de aanbestedingen. Hoe het ook zij, het is duidelijk dat het verdienvermogen niet zit bij TSN. Of andere thuiszorginstellingen of andere regionale koplopers in de verzorging & welzijn ook met dit probleem worstelen is onduidelijk. Het ligt echter buiten de scope van het onderzoek om dit nader te onderzoeken. Wel plaatst deze uitkomst een vraagteken bij de methodiek om regionale koplopers te selecteren: is deze in gelijke mate toepasbaar op alle sectoren? Verzorging & welzijn is dus zeker een groeiende sector, die veel werkgelegenheid biedt, maar wordt niet aangemerkt als trekker van de regionale economie.

5.7.9 Regionale koplopers in sport & recreatie

Tot slot zijn er regionale koplopers in sport & recreatie. Sport & Recreatie geldt als een perspectiefrijke sector in Achterhoek, Food Valley, Stedendriehoek en Nijmegen. Wanneer de lijst van regionale koplopers (zie bijlage II) in de sport & recreatie nader geanalyseerd wordt, blijkt het vooral om fitnessbedrijven te gaan. Deze bedrijven zijn verzorgend, het zijn dus geen échte regionale koplopers die concurrentiekracht trekken.

5.8 Omvang regionale koplopers

Bij lokale bestuurders en beleidsmakers bestaat het beeld dat regionale koplopers vooral grote toonaangevende en internationaal opererende bedrijven moeten zijn (liefst met wortels in Oost). Het gaat dan om typische uithangborden als Ten Cate (high-tech materialen), Grolsch (voedingsindustrie) en Centraal Beheer Achmea (verzekeraars). Deze bedrijven komen niet als regionale koplopers naar voren. Ten Cate en Grolsch zijn niet geselecteerd omdat de bedrijfstakken waartoe zij behoren geen perspectiefrijke bedrijfstakken zijn in de betreffende regio's. Centraal Beheer Achmea valt af door een ongunstige werkgelegenheidsontwikkeling. De regionale koplopers zijn niet altijd de bedrijven die men in eerste instantie zou verwachten. In tabel 5.xa is te zien dat slechts 2% van de bedrijfsvestigingen van regionale koplopers groter is dan 250 werknemers. Het merendeel van de bedrijfsvestigingen van regionale koplopers (86%) is klein en telt 5 tot 50 werknemers. Ongeveer 12% van de bedrijfsvestigingen van regionale koplopers is middelgroot. Dit duidt erop dat de concurrentiekracht van Oost-Nederland niet zozeer getrokken wordt door grote bedrijfsvestigingen, maar dat het doorgaans vestigingen zijn met MKB-omvang die in de sample overblijven. Het MKB is in Oost-Nederland onder de regionale koplopers sterk vertegenwoordigd. In onder andere paragraaf 5.7.2 en 5.7.5 blijkt dat dit niet betekent dat multinationals geen rol spelen, het succesvol concurrerende MKB in Oost-Nederland kent regelmatig een internationale afzetmarkt. Niet meer dan eens hebben MKB

bedrijven met roots in Oost-Nederland ook buitenlandse productievestigingen of verkoopkantoren.

Tabel 5.12: Verhouding omvang regionale koplopers per regio

	Zw	Tw	Std	Ah	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost-NL
Klein (5-50)	78%	86%	83%	93%	79%	84%	90%	92%	81%	86%
Middelgroot (50-250)	20%	11%	15%	5%	16%	14%	10%	7%	15%	12%
Groot (250+)	2%	3%	2%	2%	5%	2%	0%	1%	4%	2%

Eén van de vraagtekens die bij deze uitkomst geplaatst kan worden, is de vraag of het niet komt door een bias in de methodiek dat juist vestigingen met MKB-omvang uit de selectie naar voren komen. Hierop is gecontroleerd door de omvang van de bedrijfsvestigingen in het aanvankelijke sample te vergelijken met de omvang van de vestigingen van de regionale koplopers. Wanneer je tabel 5.xb vergelijkt met tabel 5.xa, blijkt in tabel 5.xb het aandeel kleine bedrijfsvestigingen (90%) groter dan het aandeel kleine bedrijfsvestigingen onder de regionale koplopers. Het aandeel grote vestigingen blijft gelijk. Het zijn de middelgrote bedrijfsvestigingen die onder de regionale koplopers meer voorkomen, 12% onder de koplopers tegenover 9% in het oorspronkelijke sample. Dit duidt erop dat het niet zozeer de methode is die er toe leidt dat het zwaartepunt ligt bij vestigingen van MKB-omvang. Dit is simpelweg het grootste deel van de economie van Oost. De verhouding qua omvang bij de regionale koplopers is vergelijkbaar met de verhouding in de oorspronkelijke sample, met als kanttekening dat de vestigingen van middelgrote omvang onder de koplopers oververtegenwoordigd zijn.

Tabel 5.13: Verhouding omvang bedrijven in 2015 minimaal vijf jaar aanwezig met minimaal 5 FTE

	Zw	Tw	Std	Ah	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	Oost-NL
Klein (5-50)	90%	90%	88%	90%	88%	89%	89%	90%	90%	90%
Middelgroot (50-250)	9%	9%	10%	9%	10%	10%	10%	9%	8%	9%
Groot (250+)	2%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	2%

5.9 Verhouding blijvers en startende bedrijven (starters):

Ook is onderzocht of regionale koplopers startende bedrijven zijn, gestart na 2000, de gazelles. Of dat het gaat om bedrijven die al meer dan 15 jaar in de regio aanwezig zijn: de leewen. Op die manier wordt geanalyseerd of de economie van Oost-Nederland getrokken wordt door nieuwe opkomende bedrijven, of dat het vooral draait om bestaande kracht. In tabel 5.14 is het resultaat weergegeven.

Tabel 5.14: Verhouding starters en blijvers onder de regionale koplopers

Regio	Starters	Blijvers
Zwolle	72%	28%
Twente	73%	27%
Stedendriehoek	65%	35%
Achterhoek	39%	61%
Arnhem	54%	46%
Nijmegen	52%	48%
Food Valley	49%	51%
Rivierengebied	45%	55%

Noordrand Veluwe	58%	42%
Oost-NL	57%	43%

Regionale koplopers van Oost-Nederland zijn iets vaker startende bedrijven dan bestaande bedrijven. Opkomende kracht is dus belangrijker dan bewezen kracht. Wel is er een duidelijke stad-land tegenstelling.

In de (meer) stedelijke regio's (Zwolle, Stedendriehoek, Arnhem, Nijmegen, Twente) is het merendeel van de regionale koplopers een startend bedrijf. In de (meer) landelijke regio's (Achterhoek, Rivierengebied, Food Valley en Noordrand Veluwe) ligt het aandeel regionale koplopers dat behoort tot de startende bedrijven aanzienlijk lager. De eerste gedachte is dat dit te maken heeft met de samenstelling van de perspectiefrijke sectoren, de IT-diensten en zakelijke diensten (typisch stedelijke economische activiteiten) kennen immers een hogere startersquote (zie paragraaf 6.4.2). Echter, deze gedachte blijkt onjuist. Het is waar dat sectoren met een hoge startersquote goed vertegenwoordigd zijn in de stedelijke regio's, maar dit geldt in vergelijkbare mate voor Rivierengebied, Food Valley en Noordrand Veluwe, waar IT-diensten en verschillende zakelijke diensten ook tot de perspectiefrijke sectoren behoren. Er is dus wel degelijk sprake van een regionaal verschil als het de regionale koplopers betreft.

Over het algemeen mag gesteld worden dat de regio's Zwolle, Stedendriehoek, Arnhem, Nijmegen en Twente het qua regionale koplopers vooral moeten hebben van nieuwe, snelgroeiende, opkomende bedrijven ('gazelles'). Terwijl de regio's Achterhoek, Rivierengebied, Food Valley en Noordrand Veluwe het meer moeten hebben van de bestaande, bewezen kracht van bedrijven die van oudsher in de regio gevestigd zijn ('leeuwen').

5.10 Stuwende of verzorgende economische activiteiten

Daar waar het gaat om de aard van economische activiteiten kan onderscheid gemaakt worden tussen twee typen: (1) stuwende en (2) verzorgende economische activiteiten. Bedrijven die zich bezig houden met stuwende economische activiteiten, zijn voor hun afzetmarkt niet afhankelijk van de regio. Stuwende bedrijven zetten hun producten en diensten veelal of geheel buiten de eigen regio af. Bedrijven die zich bezig houden met verzorgende economische activiteiten, richten zich juist op de lokale vraag (vanuit de bevolking). Het fundamentele onderscheid tussen verzorgende en stuwende bedrijven zit hem in het feit dat het voor verzorgende bedrijven onrealistisch (/onmogelijk) is om klanten buiten de regio te bedienen. Bedrijven die alleen producten en diensten afzetten binnen de regio, maar in potentie ook producten over de regiogrens kwijt kunnen, behoren dus ook tot de (potentieël) stuwende bedrijven (Venekamp, 1958). Als we naar regionale koplopers kijken vanuit het perspectief van hun bijdrage aan regionale concurrentiekracht dan zijn met name die bedrijven interessant die zich bezig houden met stuwende economische activiteiten. Met stuwende economische activiteiten kan namelijk ook geld verdient worden buiten de regio, er is sprake van concurrentie. 'Stuwende' regionale koplopers zijn winnaars in die concurrentie tussen regio's, en dragen daarmee bij aan vergroting van de welvaart van de regio.

Bij het desk research is ook nagegaan of de activiteiten van de regionale koplopers in een bepaalde bedrijfstak stuwend of verzorgend zijn. Het resultaat is samengevat in tabel 5.15.

Zoals in tabel 5.15 is weergegeven bleken de meeste regionale koplopers in de verschillende sectoren zich bezig te houden met stuwende economische activiteiten. Dit zijn activiteiten waarbij de afzetmarkt niet per se gebonden is aan de regio, dat betekent dat er sprake is van concurrentie tussen bedrijven én regio's. Alleen die sectoren die economisch stuwend zijn, zijn

voor concurrentiekracht van belang. Zoals te zien is in tabel 5.15 zijn alleen regionale koplopers in Verzorging & Welzijn, Sport & Recreatie en Verhuur & Handel (hoofdzakelijk) verzorgend. Hoewel regionale koplopers in deze sectoren zorgen voor werkgelegenheidsgroei in de regio, zorgen zij niet voor concurrentiekracht, omdat hun economische activiteiten aan de regio gebonden zijn. Zij concurreren in principe niet om marktaandeel buiten de eigen regio.

Tabel 5.15: Indeling sectoren naar type economische activiteit

Bedrijfstak	Stuwend / verzorgend
Chemie	Stuwend
Elektrotechniek	Stuwend
Machinebouw	Stuwend
Energie	Stuwend
Water	Stuwend
Afvalbeheer	Stuwend (potentieel)
Utiliteitsbouw	Stuwend
Groothandel	Stuwend
Vervoer over land	Stuwend / verzorgend
Logistieke diensten	Stuwend
Uitgeverijen	Stuwend
Verzekeraars	Stuwend
Verhuur & Handel	(hoofdzakelijk) verzorgend
Juridisch- en management advies	Stuwend
Architecten & Ingenieurs	Stuwend
Research	Stuwend
Marketing	Stuwend
Uitzendbureaus	Stuwend
Beveiliging	Stuwend (potentieel)
Verzorging & Welzijn	(hoofdzakelijk) verzorgend
Sport & Recreatie	(hoofdzakelijk) verzorgend

5.11 Conclusie

De samenstelling van de regionale koplopers hangt samen met de perspectiefrijke bedrijfstakken en verschilt daardoor nogal per regio. Men zou kunnen stellen dat iedere regio zijn eigen koplopers en dus eigen kracht heeft. De resultaten rekenen af met het beeld dat bestaat bij beleidsmakers, dat concurrentiekracht getrokken wordt door vestigingen van grote MNO's, de Shells en Unilevers van deze wereld. In Oost-Nederland zou het bijvoorbeeld kunnen gaan om grote firma's als Ten Cate en Grolsch. Voor Oost-Nederland blijkt het beeld van grote MNO's als trekkers van concurrentiekracht niet te kloppen. Regionale koplopers zijn veelal middelgrote en kleine bedrijven met Nederlandse roots: de bewezen kracht zit in het lokale MKB, dat buitengewoon goed presterende en snelgroeiende bedrijven kent. Deze bedrijven zijn niet per se gebonden aan de nationale markt, maar concurreren ook internationaal. Mooie voorbeelden van dergelijke bedrijven zijn vooral te vinden in de hoogtechnologische industrie: machinebouw (Achterhoek, Food Valley en Stedendriehoek) en elektrotechniek (Stedendriehoek). De internationale concurrentiekracht van Oost-Nederland zit vooral in deze regionale specialisaties die behoren tot de internationale top. Daaronder zit een laag van goed presterende bedrijven op Nederlandse schaal, bijvoorbeeld de IT-dienstensector, de groothandel & logistiek en de verzorging & welzijn. Dit zijn sectoren die in Oost-Nederland aanzienlijk beter presteren en sneller

groeien dan in de rest van Nederland. Tot slot zijn regionale koplopers in Oost-Nederland iets vaker startende bedrijven dan bestaande bedrijven. Dit geldt met name sterk voor de regio's Zwolle (72% startende koplopers), Twente (73% startende koplopers) en Stedendriehoek (65% startende koplopers). Er is dus veel nieuwe, opkomende kracht in de regio aanwezig. Dit biedt perspectief voor de toekomst. Hierbij moet wel een kanttekening geplaatst worden. De regio's Food Valley, Achterhoek en Rivierengebied, allen meer ruraal van aard, zijn namelijk juist heel erg gebaat zijn bij de bewezen kracht van bestaande bedrijven. Dit vraagt om andere beleidsperspectieven in deze regio's. Beleid in Twente, Zwolle en Stedendriehoek moet vooral gericht zijn op het versterken en faciliteren van nieuw ondernemerschap, onder andere het vergroten van de slagingskans van startende bedrijven (met name Twente kent een hoge stoppersquote). Beleid in regio's met bewezen kracht zou een wat traditioneler industriebeleid kunnen zijn gericht op het vergroten van de innovatiekracht van (in Achterhoek) bijvoorbeeld de maakindustrie. Hoe het beleid ten aanzien van regionale koplopers daadwerkelijk wordt ingevuld is aan de lokale overheden van de verschillende regio's. De belangrijkste les uit deze thesis is dat één beleidsaanpak op het niveau van Oost-Nederland niet verstandig is. De regionale verschillen vragen om maatwerk, iedere regio is gebaat bij een eigen beleidsaanpak gericht op de krachten die in de regio aanwezig zijn.

6 Keuze perspectiefrijke bedrijfstak voor onderzoek naar effect van regionale omstandigheden op de bedrijfsprestatie

Deel A van deze studie heeft geresulteerd in een lijst met regionale koplopers in de negen regio's. Daarmee is de eerste centrale vraag in dit onderzoek, "*Welke bedrijven zijn de regionale koplopers in de verschillende regio's van Oost-Nederland?*", beantwoord. De tweede vraag die in dit onderzoek centraal staat, luidt als volgt: "*In hoeverre beïnvloeden regio-specifieke factoren (productiemilieu) de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle en hoe gaan zij hiermee om?*". Deze tweede vraag wordt beantwoord door middel van diepte-interviews met ondernemers, directeuren en eigenaren van regionale koplopers. Er is gekozen om geen generiek beeld voor heel Oost-Nederland te schetsen maar te focussen op (maximaal) twee regio's. Binnen die regio's worden regionale koplopers in één perspectiefrijke sector onder de loep genomen. In hoofdstuk 3 wordt de rationale achter deze keuze toegelicht. Uiteindelijk is gekozen te focussen op de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle. In dit hoofdstuk is uitgelegd hoe deze keuze tot stand is gekomen.

6.1 Criteria voor selectie van perspectiefrijke bedrijfstak

Om het aantal perspectiefrijke bedrijfstakken waaruit gekozen kan worden terug te brengen zijn eerst een aantal selectiecriteria toegepast¹⁵:

- **Vergelijken van productiemilieu's:** De bedrijfstak is in minimaal twee regio's geselecteerd als perspectiefrijke bedrijfstak;
- **Voldoende grote onderzoekspopulatie:** De bedrijfstak bevat in minimaal twee regio's meer dan 20 regionale koplopers;
- **Relevant voor concurrentiekracht regio:** Economische activiteiten van de bedrijfstak zijn stuwend.

Aan de hand van deze selectiecriteria is het aantal perspectiefrijke bedrijfstakken waaruit gekozen kan worden teruggebracht van 23 naar 4. Tabel 7.1 geeft een overzicht van deze exercitie. In tabel 7.1 is te zien dat er, na toepassing van de selectiecriteria, 2 perspectiefrijke bedrijfstakken overblijven om uit te kiezen, namelijk:

- Groothandel in Achterhoek, Nijmegen en/of Rivierengebied;
- IT-diensten in Zwolle en Twente

Uit deze drie bedrijfstakken is de IT-dienstensector gekozen, waarbij de regio's Zwolle en Twente op het keuzemoment de enige regio's waren waarbinnen deze bedrijfstak perspectiefrijk was¹⁶. Tijdens de interviews is gebleken dat de regio's Twente en Zwolle in bepaalde opzichten erg op elkaar lijken. Bovendien hebben beide regio's een positieve 'regional shift' in de shift-share

¹⁵ De selectiecriteria zijn nader toegelicht in hoofdstuk 3

¹⁶ Ten tijde van het keuzemoment was van een aantal bedrijfstakken in een aantal regio's nog niet bekend dat zij behoorden tot de perspectiefrijke bedrijfstakken. Deze bedrijfstakken zijn pas later, bij een herziening van de modellen en data naar voren gekomen als zijnde perspectiefrijk. De bedrijfstakken in de regio's zijn niet meegenomen in de keuze. Het gaat o.a. om machinebouw in de Stedendriehoek en IT-diensten in Stedendriehoek, Arnhem, Nijmegen, Rivierengebied en Noordrand Veluwe. In de aangeleverde data die ten tijde van het keuzemoment gebruikt is, waren deze sectoren nog niet als 'star' of 'rising star' aangemerkt terwijl dat wel had gemoeten. Bij een latere controle van de data is dit ontdekt.

analyse wat er op duidt dat zij beide een gunstig productiemilieu hebben. Logischer zou zijn geweest te kiezen voor twee contrasterende regio's, bijvoorbeeld één regio met een positieve- en één regio met een negatieve regional shift (zie uitleg shift-share analyse). Echter ten tijde van het 'keuzemoment' was IT-diensten alleen in Zwolle en Twente aangemerkt als perspectiefrijke sector. In een latere correctieronde (zie noot 17 op de vorige pagina) bleek IT in meerdere regio's van Oost-Nederland een perspectiefrijke sector te zijn. Helaas waren de interviews toen al gedaan en zou het te veel tijd hebben gekost een tweede interviewronde te organiseren in andere regio's. Daarom is de IT alleen in Twente en Zwolle onderzocht, in deze twee regio's is de groei van de IT wel het hoogst.

Tabel 7.1: Toepassing selectiecriteria op perspectiefrijke bedrijfstakken met regionale koplopers

		Zw	Tw	Std	Ah	Ar	Nij	FoVa	Rv	NrV	C1	C2	C3	nC
Landbouw, industrie en bouw	Chemie	2	0	0	0	0	4	0	0	1	JA	NEE	JA	2
	Farmacie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NEE	NEE	JA	1
	Elektrotechniek	0	0	6	0	0	0	0	0	0	NEE	NEE	JA	1
	Machinebouw	0	0	23	21	0	0	13	0	0	JA	NEE	JA	2
	Energie	0	0	0	0	2	0	0	0	0	NEE	NEE	JA	1
	Water	1	0	0	0	0	0	0	0	0	NEE	NEE	JA	1
	Afvalbeheer	0	8	0	0	0	0	0	0	0	NEE	NEE	A/NEE	0
	Utiliteitsbouw	0	0	0	0	0	0	0	0	2	NEE	NEE	JA	1
Handel en diensten	Groothandel	0	0	0	140	0	93	0	171	0	JA	JA	JA	3
	Vervoer over land	0	0	0	0	35	0	0	0	22	JA	JA	A/NEE	2
	Logistieke diensten	0	21	0	8	10	6	0	5	3	JA	NEE	JA	2
	Uitgeverijen	7	0	0	0	0	0	0	0	0	NEE	NEE	JA	1
	IT-diensten	31	82	43	0	51	19	0	36	24	JA	JA	JA	3
	Verzekeraars	0	0	3	0	0	0	0	0	0	NEE	NEE	JA	1
	Verhuur & Handel	0	0	0	0	0	0	15	0	0	NEE	NEE	NEE	0
	Juridisch- en managementadvie	0	0	0	0	0	0	0	47	0	NEE	JA	JA	2
	Architecten & Ingenieurs	0	0	0	0	0	0	39	0	0	NEE	JA	JA	2
	Research	0	0	0	0	0	8	18	0	0	JA	NEE	JA	2
	Marketing	0	0	4	0	0	0	0	0	0	NEE	NEE	JA	1
	Uitzendbureaus	0	0	0	0	0	0	0	10	0	NEE	NEE	JA	1
	Beveiliging	0	0	0	0	0	0	0	28	0	NEE	JA	JA	2
	Verzorging & Welzijn	99	160	125	0	0	0	0	0	0	JA	JA	NEE	2
	Sport & Recreatie	0	0	37	21	0	12	12	0	0	JA	JA	NEE	2

	Ten tijde van het keuzemoment bekend als perspectiefrijke sector in regio
	Ten tijde van het keuzemoment niet bekend als persepctiefrijke sector in regio
	Bedrijfstak die in aanmerking komt

Deel B: Regionale strategieën van regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle

7 Regionale koplopers in de IT-diensten sector in Twente en Zwolle

De IT-dienstensector is een perspectiefrijke sector in Oost-Nederland. Dat wil zeggen dat de sector zowel qua verdienvermogen als aanpassingsvermogen uitermate goed presteert. Dit geldt ook voor de IT-diensten met name sterk in de regio's Twente en Zwolle. Het verdienvermogen van de IT-dienstensector groeit nergens in Oost-Nederland sneller dan in deze twee regio's. Bovendien ligt de groei van het verdienvermogen van de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle ver boven de groei van de sector op landelijk niveau. In Twente bedroeg de gemiddeld jaarlijkse groei van de toegevoegde waarde 6,7% en in Zwolle zelfs 7,0%. De groei op het schaalniveau van Nederland bedroeg over dezelfde periode gemiddeld jaarlijks 4,8%.

Daarnaast groeit ook de werkgelegenheid in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle aanzienlijk veel sterker dan in andere regio's van Oost-Nederland en Nederland als geheel. Dit is te zien in figuur 7.2. De gemiddeld jaarlijkse groei van de werkgelegenheid bedraagt in Twente 6,5% en in Zwolle zelfs 7,3%. De gemiddelde groei van Oost-Nederland ligt rond de 4,0%, de Nederlandse werkgelegenheidsgroei is zelfs nog lager. Daarnaast is in beide regio's sprake van een gunstige bedrijvendynamiek (relatief hoge startersquote en netto toevoeging) in de IT-dienstensector. Zowel in Twente als Zwolle valt de IT-dienstensector dan ook onder het ondernemersregime. Het aanpassingsvermogen van een dergelijk regime, waarbij innovatie afkomstig is van nieuwe, startende bedrijven, is hoog.

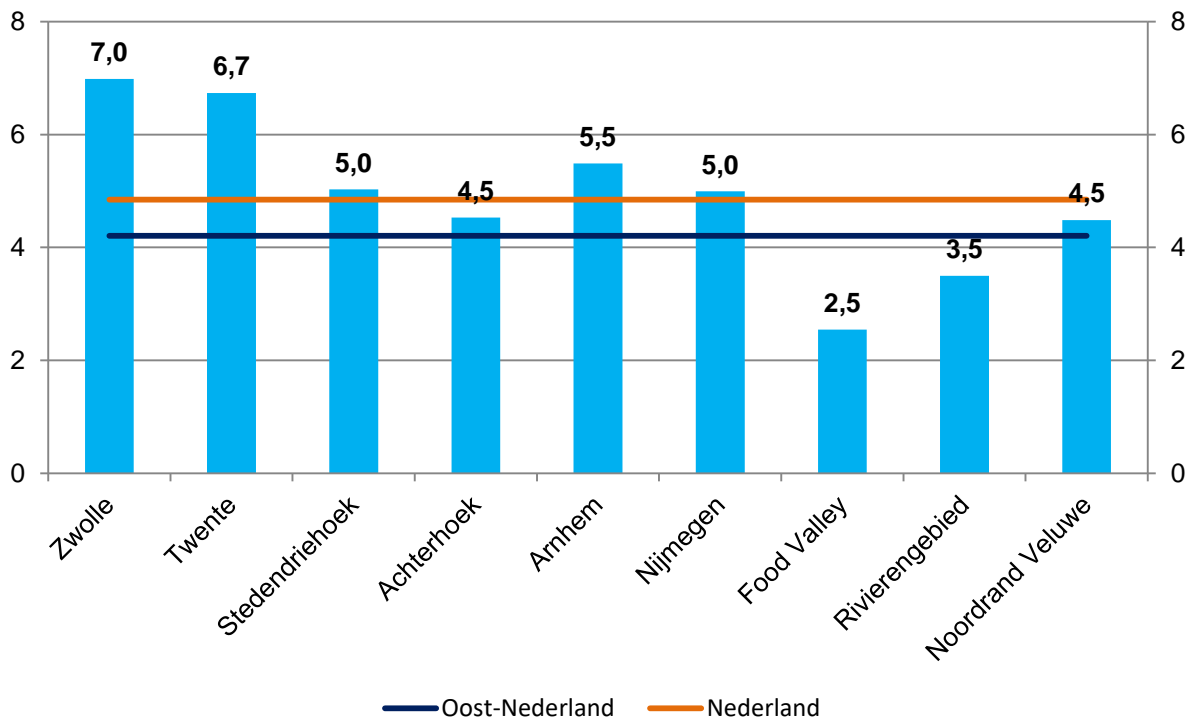
Hoe kan het dat de IT-dienstensector juist in de regio's Twente en Zwolle zo veel sneller is gegroeid dan in de rest van (Oost-)Nederland? Welke omstandigheden in het productiemilieu dragen daaraan bij? Bieden de regio's Twente en Zwolle ondernemers inderdaad bepaalde concurrentievoordelen die zij elders niet hebben? Of zijn het vooral de ondernemers zelf die zorgen voor de snelle groei van hun bedrijven en is het productiemilieu daarvoor helemaal niet belangrijk? Deze vragen zijn aan de hand van de volgende deelvraag geadresseerd en onderzocht:

“In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle en hoe gaan zij hiermee om?”

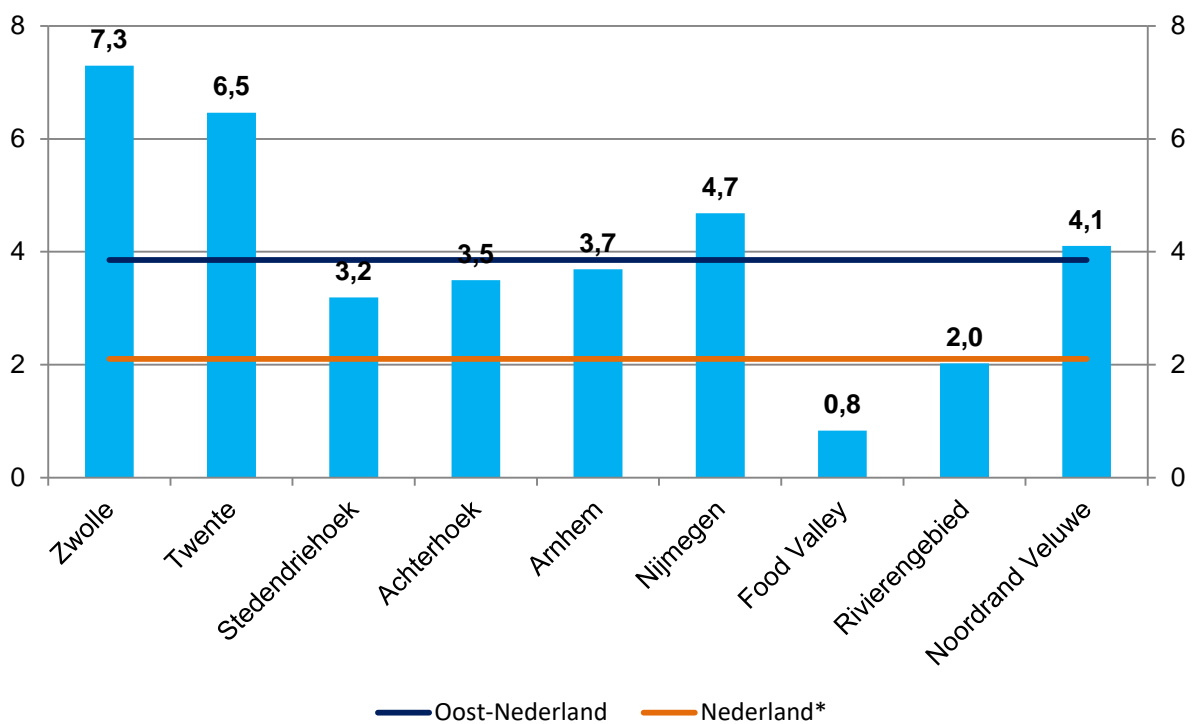
Aan de hand van data verzameld in diepteinterviews met 10 eigenaren en/of directeuren (of managers) van IT-bedrijven uit de regio's, is deze vraag beantwoord. Een lijst met geïnterviewde personen is terug te vinden in paragraaf 3.3.3. De interviews zijn semi-gestructureerd uitgevoerd; in alle interviews zijn de volgende thema's besproken:

- Ter controle van de selectiemethode voor regionale koplopers: Zijn de geselecteerde bedrijven daadwerkelijk regionale koplopers, in welke mate is er sprake van concurrentiesucces (groei van omzet en winst)?
- In welke mate ervaren ondernemers in de IT-dienstensector dat het productiemilieu daadwerkelijk effect heeft op de bedrijfsprestatie (in dit geval het concurrentiesucces)?
- Wat zijn de voor- en nadelen van het productiemilieu van de regio's Twente en Zwolle?
- Hoe gaan regionale koplopers om met de voor- en nadelen van het productiemilieu?

Op deze manier is getoetst in welke mate de theorie met betrekking tot het productiemilieu van Vaessen (1990/1993) overeen komt met de ervaring van ondernemers van regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle.



Figuur 7.1: Gemiddeld jaarlijkse groei toegevoegde waarde in de IT-dienstensector per regio, 2000-2013 (NEO, 2016)



Figuur 7.2: Gemiddeld jaarlijkse groei werkgelegenheid in de IT-dienstensector per regio, 2001-2015 (Provinciale databestanden, 2016)

* Voor Nederland is gebruik gemaakt van cijfers uit LISA, voor de periode 2000 - 2012

De IT-dienstensector bestaat met 'dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie' als core business. Het gaat om bedrijven die:

- diensten verlenen op het gebied van informatietechnologie
- software ontwikkelen, produceren en uitgeven
- adviseren op het gebied van informatietechnologie
- computerfaciliteiten beheren
- zich bezig houden met gegevensverwerking en webhosting
- etc.

De sector is geoperationaliseerd aan de hand van de standaardbedrijvenindeling, SBI 62 & 63. Door de automatisering van diensten en industrie heeft ieder bedrijf wel een stukje IT, in de SBI-code zitten alleen bedrijven waarvan de core business IT is. Bedrijven met een andere core-business en een stukje IT (Denk aan Wehkamp of de ING) vallen buiten de sector en zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Dit is niet erg, want ook zonder Wehkamp en ING is de IT-dienstensector een van de meest perspectiefrijke sectoren in Oost-Nederland, zoals is gebleken in de voorgaande hoofdstukken. Bovendien moeten bedrijven als Wehkamp en ING voor specialistische IT vraagstukken die wat verder afstaan van hun core business als nog specialistische IT-bedrijven inhuren. Bovendien hebben veel bedrijven hun IT structuren en vraagstukken geoutsourced bij IT-bedrijven.

De omvang van de IT-dienstensector is in zowel Zwolle als Twente substantieel. In tabel 7.1 is de omvang van de sector in Twente en Zwolle weergegeven aan de hand van verschillende indicatoren. De totale omvang van de toegevoegde waarde van de IT-dienstensector in Twente bedroeg in 2013 circa € 403 miljoen. De IT-dienstensector in Zwolle is wat kleiner met een omvang van € 168 miljoen euro toegevoegde waarde.

Tabel 7.1: Omvang IT-diensten en regionale koplopers in Zwolle en Twente

	TW (2013)	Bedrijven (2015)	Banen (2015)	Regionale Koplopers (2015)	Banen bij Koplopers (2015)
Twente	€ 403 mln	148	2.456	67	1.337
Zwolle	€ 168 mln	82	1,341	31	690

Ruwweg is 50% van de IT-bedrijven in de regio's geselecteerd een regionale koploper.

In tabel 7.2 zijn locatiequotienten van de IT-dienstensector in beide regio's weergegeven. Aan de hand van locatiequotienten wordt de omvang van de sector gemeten ten opzichte van de omvang van de sector in Nederland. Bij een LQ van 100 is de sector in de regio, relatief even groot als in de hele Nederlandse economie. Bij een LQ boven de 100 is sprake van oververtegenwoordiging, bij een LQ onder de 100 is sprake van ondervertegenwoordiging. Bij een LQ van 120 is sprake van een regionale specialisatie. In tabel 7.2 is te zien dat in 2013 de IT-diensten in beide regio geen regionale specialisatie waren (vandaar dat de IT-diensten ook is aangemerkt als rising star). De IT-dienstensector in Zwolle heeft in 2013 een LQ van 43 en is dus ondervertegenwoordigt. De IT-dienstensector in Twente heeft in 2013 een LQ van 99 en is dus zo goed als op het niveau van Nederland. Wanneer de LQ's van de regio's in 2013 afgezet worden tegen de LQ's van 2002, is een sterke groei te zien. De IT-dienstensector is in beide regio's door de jaren heen qua omvang

toegenomen ten opzichte van de totale economie. De IT-dienstensector is tussen 2002 en 2013 in beide regio's steeds belangrijker geworden.

Tabel 7.2: Locatiequotienten (o.b.v. toegevoegde waarde) van IT-dienstensector in Zwolle en Twente

	LQ (2002)	LQ (2013)
Twente	82	99
Zwolle	35	43

7.1 Is er sprake van concurrentiesucces?

Concurrentiesucces is het behalen van een stijgend of stabiel marktaandeel in de markten waarop een bedrijf actief is. In het theoretisch kader (zie paragraaf 2.2) is uitgelegd waarom het concurrentiesucces het best gemeten kan worden aan de hand van het verdienvermogen, uitgedrukt in de groei van de toegevoegde waarde. Omdat het verdienvermogen alleen op bedrijfstakniveau gemeten kan worden, wordt werkgelegenheidsontwikkeling gebruikt om de vertaalslag te maken van succesvol concurrerende bedrijfstakken naar succesvol concurrerende bedrijven. Hierdoor ontstaat een bepaalde mate van onzekerheid. Zijn de op werkgelegenheidsgroei geselecteerde koplopers ook daadwerkelijk koplopers op verdienvermogen? Door in de interviews te vragen naar de ontwikkeling van omzet en winst is deze onzekerheid ondervangen¹⁷. Op die manier is meteen de methodiek van het eerste deel van het onderzoek getoetst.

De geïnterviewde ondernemers is voorgelegd dat de toegevoegde waarde (uitgelegd als maat voor 'winst') in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle tussen 2002 en 2013 jaarlijks met zo'n 7% gegroeid is. De ondernemers is gevraagd of zij zich herkennen in dit beeld en of het van toepassing is op hun bedrijf. Het antwoord is eenduidig, het beeld is herkenbaar en geldt ook in voor de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers. Dit gold voor alle bedrijven, hoewel één van de geïnterviewde koplopers aangaf in de toekomst bewust niet verder te groeien. In de meeste gevallen is sprake van een sterke omzetgroei, met gelijkblijvende winstmarge, de totale winst neemt hierdoor toe. Daar waar groeipercentages genoemd worden liggen deze ver boven de 7 procent. Bovendien herkennen alle geïnterviewde ondernemers zich in het beeld dat hun bedrijf succesvol concurreert.

“Wij groeiden zelfs in de crisis, de markt ging per jaar met 15 procent onderuit, en wij groeiden met 20 procent.”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

*“De afgelopen 16 jaar hebben we continu zwarte cijfers gedraaid.
... we hebben een jaar op jaar omzetgroei van 10 tot 30%, idem dito met winst.”*

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

Het is duidelijk dat de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers niet alleen qua groei van het aantal banen, maar ook qua groei van het verdienvermogen boven het regionale gemiddelde uitstijgen. Daarmee is er voldoende indicatie om te veronderstellen dat de bedrijven

¹⁷ Groei van de omzet en groei van de winst /winstgevendheid zijn indicatoren die aansluiten bij de drie manieren om groei van de toegevoegde waarde te realiseren, zie paragraaf 2.2.1

concurrentiesucces hebben. De geselecteerde bedrijven in de IT-dienstensector zijn échte regionale koplopers.

7.2 Invloed van productiemilieu op de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-diensten in Twente en Zwolle

In paragraaf 2.3 is op basis van wetenschappelijke literatuur vastgesteld welke aspecten van het productiemilieu over het algemeen van invloed zouden kunnen zijn op de bedrijfsprestatie. In de gesprekken kwamen de volgende aspecten naar voren:

- **Arbeidsmarkt:** de IT-dienstensector is arbeids- en kennisintensief. Er zijn geen machines om softwareproducten te ontwikkelen, processen te automatiseren of IT-maatwerk oplossingen te bieden, dit is en blijft mensenwerk. Natuurlijk, technologie is belangrijk, maar in een goed software product zitten talloze manuren. Menselijk kapitaal geldt daarom als de belangrijkste asset van IT-bedrijven.

“Mijn kapitaal zit in mijn mensen.”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

De arbeidsmarkt is de arena waarbinnen de strijd om menselijk kapitaal plaatsvindt.

“Als je aan de meeste IT-ers vraagt wat is kritisch, dan is het aanwas van nieuwe medewerkers.”

Ernst Merks (directeur ITON)

Omdat er een maximale afstand is voor woon- werkverkeer (zie paragraaf 2.3.1) zijn arbeidsmarkten regio gebonden. Dit maakt de arbeidsmarkt tot het belangrijkste aspect van het productiemilieu. Veel van de ondernemers zien het *human capital* dat in het bedrijf aanwezig is als belangrijke succesfactor voor het bedrijf, “de mensen maken het bedrijf”. Gebrek aan mankracht in het algemeen kan daarnaast een reden zijn waardoor groei (omzet/winst) van bedrijven geremd wordt. Een enkele keer komt voor dat IT-bedrijven in hun groei beperkt worden doordat zij er niet in slagen voldoende capaciteit vrij te maken om aan de vraag van de klant te voldoen.

“Onze groei wordt toch wel eens wat beperkt door de arbeidsmarkt. Wij hebben werk en klanten genoeg, het moet alleen gemaakt worden.”

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

- **Geografische nabijheid van klanten en (zakelijke) dienstverleners:** Daar waar face-2-face contact belangrijk is voor goede overdracht van informatie of samenwerking, is nabijheid gewenst.

“Wij zijn ooit een keer een klant in Rotterdam verloren, omdat zij op een gegeven moment de voorkeur hadden voor een partij uit Rotterdam waar ze ook mee werkten. Omdat ze het fijn vonden dat iemand vaak langs kon komen...”

Gerben Bosch (directeur e-Active)

- Hoewel dit niet altijd het geval is, geven ondernemers aan dat dicht bij de klant zitten voordelig is, en de voorkeur heeft. Nabijheid van klanten is echter niet noodzakelijk, mits het bedrijf een goede strategie heeft om met de afstand om te gaan. Ondersteunende dienstverleners voor de dagelijkse bedrijfsvoering (accountant, bedrijfskundige, jurist) zitten vrijwel zonder uitzondering “om de hoek”. Hier geldt: een goede buur is beter dan een verre vriend.

*“Onze accountant woont in Kampen, daar woon ik zelf ook.
Dat is een kwartiertje rijden...je komt even gauw langs als er iets is.”*

Sarris Westerkamp (directeur 4IT-Professionals)

- **Institutionele omgeving:** Het is niet helemaal duidelijk of in hoeverre de institutionele omgeving effect heeft op de bedrijfsprestatie van IT-bedrijven. De meeste IT-bedrijven hebben geen ‘last’ van allerlei wetten en regels, toch werken formele instituties soms belemmerend (voorbeeld: onduidelijke innovatieregelingen waar je als IT-bedrijf lastig gebruik van kunt maken). Deze problematiek speelt echter op het niveau van Nederland. Op landsdeelniveau, in Oost-Nederland worden de informele instituties als positief ervaren. In de interviews komt naar voren dat de ondernemers de manier waarop mensen in Oost-Nederland zaken doen en met elkaar omgaan zeer prettig vinden. Er heerst een cultuur van samenwerking, gebaseerd op vertrouwen, die de zakelijke relaties ten goede komt. Dit leidt tot lagere zoek- en transactiekosten. Dit gunstige aspect van het productiemilieu van Oost-Nederland is verder uitgewerkt in paragraaf 7.2.1.

Opvallend genoeg speelt het **lokale kennisnetwerk** voor de innovatieprestatie van regionale koplopers maar een beperkte rol.

- **Lokale kennisnetwerk:** kennis & innovatie spelen een grote rol in de IT-dienstensector. IT-bedrijven, met name de bedrijven die zich specialiseren in de technologie, zijn constant bezig met het bijbenen van de meest recente software, technologieën en toepassingen en proberen daar ook zelf vooruitstrevend in te zijn. Volgens Michael Angelo Groeneveld is het “not-done” als je als IT-bedrijf op een bepaald kennisniveau blijft hangen.

*“Je moet doorontwikkelen en je moet het gewoon bijbenen.
Je kan niet met technologie aan komen zetten die vijf jaar oud is.”*

Michael Angelo Groeneveld (directeur El-Niño)

Ook Evert Jan Stokking van Topicus Finan benadrukt het belang van innovatie.

“Wij drijven op innovatie. Dat stimuleren wij ook erg.”

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

“Blijven vernieuwen en marktkansen inschatten doen we voortdurend. Als geen van je medewerkers hier een overkoepelend oog voor heeft denk ik dat een bedrijf meer risico loopt vast te lopen in ‘verleden successen’.”

Mette van Eck (B-Lex)

Hoewel kennis & innovatie voor de IT-bedrijven “van levensbelang” zijn en financiering vaak lastig is, wordt er weinig gebruik gemaakt van het lokale kennisnetwerk (zowel als het gaat om strategische samenwerkingspartners als subsidies).

“Wij ontwikkelen alles zelf. Ik heb zeven ontwikkelaars zitten, die alleen maar ontwikkelen...”

*... je hebt een heleboel mensen nodig om tot een product te komen.
Ook hardware mannen die ook elektronica maken.”*

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

Als er al samenwerking is op het gebied van innovatie, wordt dat eerder vanuit de keten georganiseerd (dus innovatie met zakelijke partners in de waardeketen), deze vorm van samenwerking is niet locatiegebonden. Er zijn twee bedrijven die voor pre-competitief onderzoek strategische samenwerkingen aangaan met (lokale) kennisinstellingen. De rest van de innovatie wordt zelfstandig en in-house georganiseerd. Nieuwe (software) producten worden vaak volledig inhouse ontwikkeld.

“Vernieuwing organiseren wij voornamelijk intern, omdat wij in onze regio één van de weinige partijen zijn die echt technisch vooruitstrevend zijn”

Michael Angelo Groeneveld (directeur EI-Niño)

IT-bedrijven innoveren dus ‘stand-alone’ of via de eigen ‘pipelines’, van ‘local buzz’ wordt niet of nauwelijks gebruik gemaakt. De rol van het productiemilieu is dus beperkt. Het valt niet volledig uit te sluiten dat dit een gevolg is van immunisatiestrategieën van bedrijven voor ongunstige factoren van het productiemilieu. Overijssel blijft op het gebied van innovatie immers achter bij haar concurrenten (zie concurrentiekrachtanalyse in hoofdstuk 3). Maar Het lijkt erop dat het productiemilieu voor innovatie van IT-bedrijven niet zo van belang is.

Subsidies en innovatieregelingen worden slechts deels benut, meestal gaat het dan om de WBSO. De WBSO is een landelijke regeling en heeft in die zin geen relatie tot het productiemilieu. Voor regionale subsidies komen IT-bedrijven meestal niet in aanmerking. Over regionale subsidies zegt Ivo Boerdam, directeur van Boerdam het volgende:

“...die zijn vaak op de maakindustrie gespecificeerd. Vanuit de topsectoren, IT zit daar wel doorheen, maar wat mij betreft zal dat wel een speerpunt mogen zijn.”

Ivo Boerdam (directeur Boerdam)

- **Prijsfactoren:** ondernemers denken verschillend over een eventueel prijsvoordeel dat Oost-Nederland biedt voor IT-bedrijven. Een aantal van de geïnterviewde ondernemers geeft aan dat de salarissen in Oost-Nederland minder hoog liggen dan in andere delen van het land. Het verschil is volgens hen echter klein.

“Het is wel zo dat zeker voor de Enschedese vestiging, dat het prijspeil lager ligt dan in het westen. Qua huisvesting en salarissen van medewerkers.”

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

Dit leidt volgens Harmen van den Berg tot een grotere winstmarge, omdat de tarieven die zij rekenen afgestemd zijn op de Nederlandse en/of internationale markt.

“Onze tarieven zijn gebaseerd op het werk dat we in het Westen doen. Die hoeven we niet naar beneden bij te passen omdat we hier zijn. Dat we hier in het Oosten zitten, maakt dat onze marge iets groter is.”

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

Andere ondernemers geven juist aan dat het prijsvoordeel opgeheven wordt door lagere tarieven. Dit geldt met name voor bedrijven die in verhouding meer zakendoen in de eigen regio.

“Personeelskosten zijn in verhouding wat lager. Maar de tarieven zijn ook wel lager dan ten opzichte van het westen. Onder aan de streep maakt het niet zo veel uit.”

Michael Angelo Groeneveld (directeur El-Niño)

Michael Angelo Groeneveld eigenaar van El Niño ziet een verschil wanneer hij zaken doet met het Westen.

“In Twente vragen ze heel snel naar de prijs, en in de Randstad is dat niet zo’n issue. Het gaat veel meer om: is het kennisniveau voldoende om te leveren wat wij willen? Prijs komt in een later stadium van de gesprekken aan de orde. Misschien komt dat omdat in de Randstad het gevoel heerst dat alles wat uit het Oosten goedkoper is dan wat uit het Westen komt, dat is ook zo.”

Michael Angelo Groeneveld (directeur El-Niño)

Oost-Nederland is goedkoper, als je afzetmarkt Nederland is, is dat een voordeel. Maar in de regio liggen de tarieven vaak wat lager, waardoor het voordeel opgeheven wordt. Er bestaat dus een wisselend beeld over het wel of niet ervaren van prijsvoordeel, maar geen van de ondernemers ziet dit als een belangrijk voordeel van de regio dat de bedrijfsprestatie beïnvloedt, het onderscheidend vermogen van de regio’s zit elders.

Ook infrastructuur & bereikbaarheid en de formele institutionele omgeving worden door ondervraagde IT-ondernemers over het algemeen als minder onderscheidend geacht.

In de nu volgende paragrafen zijn de voor- en nadelen van de belangrijke aspecten van het productiemilieu in Zwolle en Twente, die in de interviews ter sprake kwamen, op een rijtje gezet en is beschreven wat het effect van de voor- en nadelen is op het functioneren van de regionale koplopers. Een deel van de voor- en nadelen speelt op het schaalniveau van Oost-Nederland, deze worden dan ook apart behandeld. In de volgende vraag wordt per voor- en nadeel behandeld welke regionale strategieën regionale koplopers in de IT-dienstensector gebruiken om het productiemilieu naar hun hand te zetten.

7.2.1 Voordelen productiemilieu Oost-Nederland:

Hoewel de meeste aspecten van het productiemilieu relevant zijn op het schaalniveau van de DUS-regio's, zijn er uit de interviews twee belangrijke voordelen en één belangrijk nadeel te destilleren die spelen op het schaalniveau van Oost-Nederland (of zelfs Noord- én Oost-Nederland). Het gaat om:

- Relatief gunstige arbeidsmarktomstandigheden voor IT-dienstensector
- Gunstige informele instituties: Aantrekkelijke cultuur in klant-dienstverleners relaties en werknemer-werkgever relaties

Relatief gunstige arbeidsmarktomstandigheden voor IT-dienstensector

In de IT is een strijd om talent gaande. Menselijk kapitaal, de belangrijkste asset voor de IT-dienstensector, is schaars en zwaar bevochten. De producten die IT-bedrijven leveren worden door mensen gemaakt en zijn stuk voor stuk kennisintensief. Het is voor ondernemers dan ook belangrijk dat zij kunnen beschikken over de juiste mensen, met de juiste kennis en competenties. Maar de juiste mensen zijn niet altijd beschikbaar. Het gebrek aan 'ontwikkelcapaciteit' is vaak een reden waarom de IT-bedrijven niet sneller groeien. De vraag naar IT-producten en diensten is er wel, maar bedrijven hebben simpelweg niet genoeg capaciteit om aan die vraag te voldoen. Deze belemmering is ook in de interviews naar voren gekomen. In een van de interviews geeft Evert Jan Stokking, directeur van de Zwolse IT-tak van Topicus Finan B.V., aan dat zijn bedrijf groter had kunnen zijn als hij op bepaalde momenten meer personeel tot zijn beschikking had gehad.

“Onze groei wordt toch wel eens wat beperkt door de arbeidsmarkt. Wij hebben werk en klanten genoeg, het moet alleen gemaakt worden.”

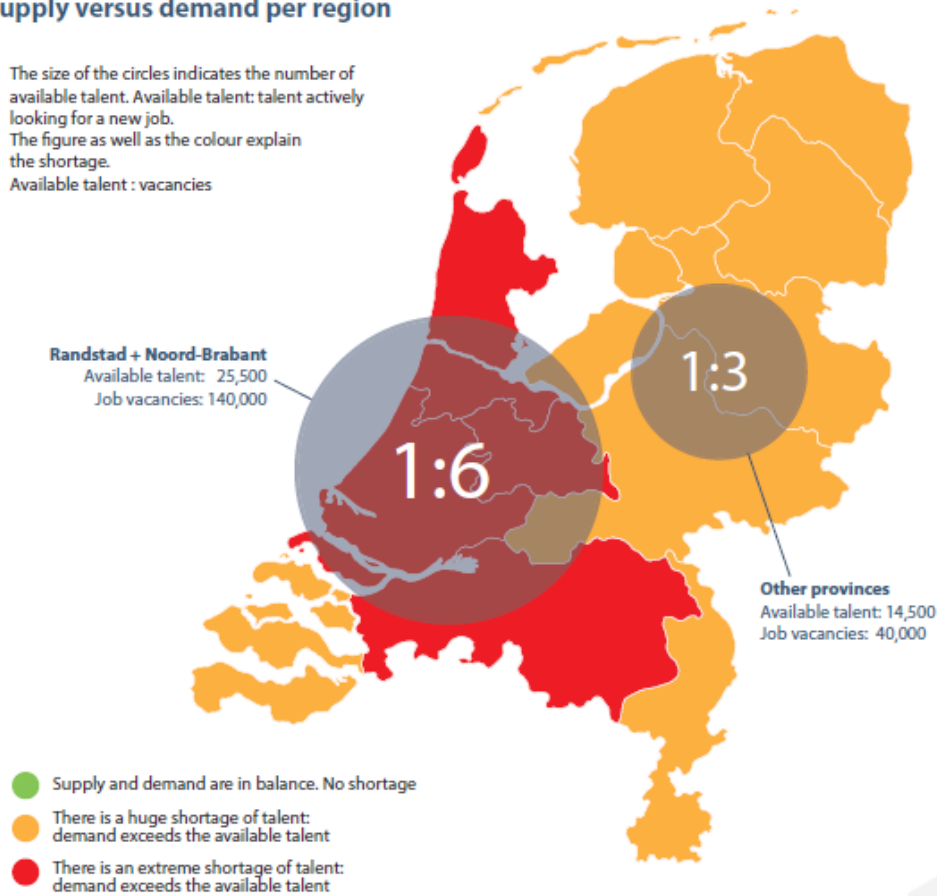
Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

Het vinden van geschikt personeel is het cliché-probleem voor IT-ondernemers, en komt ook in de interviews veelvuldig naar voren als een belangrijke uitdaging en een enkele keer zelfs belemmering voor de groei van het bedrijf. Uit recent onderzoek van Intelligence Group blijkt dat voor iedere 13 vacatures er slechts één junior IT-professional (minder dan 4 jaar werkervaring) beschikbaar is om deze in te vullen, voor mediors (4 tot 10 jaar werkervaring) is de verhouding 1 professional per 12 vacatures. Voor seniors (10 jaar of meer ervaring) geldt eveneens dat de vraag groter is dan het aanbod, hetzij in mindere mate. Het tekort aan de aanbodkant op de IT-arbeidsmarkt is enorm, maar er zijn regionale verschillen.

Volgens Intelligence Group is de strijd om talent in de Randstad en BrabantStad het hevigst, hier wordt slechts 1 op de 6 vacatures ingevuld, in de rest van Nederland is dat 1 op de 3 (zie figuur 7.1). De ervaring van de ondervraagde ondernemers sluit aan bij de resultaten van Intelligence Group. Eén van de belangrijkste voordelen van het productiemilieu van Oost-Nederland voor de IT-dienstensector is, volgens de ondernemers, dat de IT-arbeidsmarkt van Oost 'minder overspannen' is dan in de Randstad of BrabantStad.

Supply versus demand per region

- The size of the circles indicates the number of available talent. Available talent: talent actively looking for a new job.
- The figure as well as the colour explain the shortage.
- Available talent : vacancies



Figuur 7.1: Verhouding aanbod : vraag op de regionale IT-arbeidsmarkt (Sterksen & Intelligence Group, 2016)

In de interviews met ondernemers van regionale koplopers komen een aantal redenen naar voren waarom de strijd om talent door de ondernemers in Oost-Nederland als minder heftig wordt ervaren dan in het Westen:

- Minder bedrijven dus minder concurrentie
- Relatief grote uitstroom van technische studenten in (Noord)Oost-Nederland door aanwezigheid (goede) onderwijsinstellingen met technische opleidingen
- Minder 'hectiek' op de arbeidsmarkt: personeel heeft sterkere binding met bedrijf (en regio)

Allereerst, geven zij aan, is de IT-branche in Oost-Nederland minder groot dan in het Westen of Zuiden. Er zijn minder bedrijven actief, er is dus minder concurrentie in de strijd om arbeidskrachten. Grote technologie en IT-bedrijven 'hunen' wel op studenten van bijvoorbeeld de Universiteit Twente, maar veel minder actief en op minder grote schaal dan bij studenten van de TU Delft, Universiteit van Amsterdam en TU Eindhoven. Dit maakt het voor de regionale spelers in Oost makkelijker talenten aan zich te binden.

"In de Randstad zitten heel veel IT-bedrijven. Heel dikgezaaid, daar wordt iedereen door, vooral de grote jongens, gelijk van school geplukt. Daar staan de Microsofts en de Capgemini's en de Dells allemaal te hunten bij de poorten van de TU ...in Twente is dat minder."

Ernst Merks (directeur ITON)

Een tweede reden waar door “het in Oost makkelijker is om aan personeel te komen, dan in het Westen” is: de relatief grote uitstroom van technische studenten van onderwijsinstellingen in Noord- en Oost-Nederland. IT-bedrijven zijn vooral geïnteresseerd in WO- en HBO-studenten en in mindere mate in MBO-studenten. Dit heeft te maken met de complexiteit van het werk en de mate van zelfstandigheid die geëist wordt. Jaarlijks komen in Noordoost-Nederland naar schatting 800 afgestudeerde IT'ers (HBO/WO) op de arbeidsmarkt, in tabel 8.3 is weergegeven hoe deze aantallen zijn verdeeld over de onderwijsinstellingen in de regio.

Tabel 7.3: aantal jaarlijks afgestudeerde IT'ers per onderwijsinstelling in Noordoost-Nederland

Onderwijsinstelling	Aantal afgestudeerde met IT'ers
Windesheim (Zwolle) ¹⁸	~200 HBO'ers
Saxion (Enschede/Deventer) ¹⁹	~200 HBO'ers
Rijksuniversiteit Groningen ²⁰	174 WO'ers
Universiteit Twente	120 WO'ers
Radboud Universiteit Nijmegen	94 WO'ers

De geografische nabijheid ten opzichte van deze onderwijsinstellingen, met een relatief grote uitstroom ten opzichte van de vraag, geeft de regionale koplopers in Zwolle en Twente bij het werven van talenten een streepje voor op eventuele concurrenten uit het Westen en Zuiden, die in dezelfde vijver proberen te vissen. Andersom geldt natuurlijk dat bedrijven in het Oosten wel in het nadeel zijn ten opzichte van bedrijven in het Westen als zij talent van de TU Delft willen binnenhalen. De aanwezigheid van de onderwijsinstellingen is voor regionale koplopers een kans die zij graag ‘benutten’ om aan nieuw getalenteerd personeel te komen. De verschillende manieren waarop zij dit doen worden in paragraaf 8.3 uiteengezet.

Een derde voordeel voor bedrijven uit Oost-Nederland in de strijd om talent is dat de arbeidsmarkt minder ‘hectisch’ is dan in de Randstad en Brabantstad. Door de hoge vraag naar arbeid en het schaarse aanbod dat daar tegenover staat, hebben werknemers veel te kiezen. De IT-arbeidsmarkt staat bekend als een dynamische arbeidsmarkt, waar werknemers regelmatig switchen van bedrijf. Wanneer dit gebeurt nemen werknemers veel kennis die ze opgedaan hebben bij hun voormalige werkgever mee, op regionaal schaalniveau kan dit een gunstige uitwerking hebben (er ontstaan knowledge spill-overs, oftewel meer innovatie), maar door de ondervraagde ondernemers wordt dit echter als negatief ervaren. Zij houden hun werknemers liever vast. Het opgebouwde *human capital* blijft dan binnen het bedrijf. Investerings die in werknemers worden gedaan (bijvoorbeeld een cursus of opleiding op kosten van de baas) gaan minder snel verloren. Vanuit dit perspectief is het voordelig als er wat minder dynamiek op de arbeidsmarkt is. In Oost-Nederland is dat relatief beschouwd, dus afgezet tegen de Randstad en Brabantstad, het geval. De ondervraagde ondernemers geven aan dat zij hun personeel wat gemakkelijker kunnen vasthouden. Zij beschrijven hun personeel als zijnde ‘trouw’ of ‘honkvast’, het switchen van werkgever komt minder vaak voor. Ook hier geldt mindere concurrentie tussen bedrijven als een van de verklaringen, maar daarnaast zijn er ook culturele verschillen. Werknemers in Oost hebben meer binding met het bedrijf waarvoor ze werken dan in de Randstad het geval is. Dit zit sterk verankerd in de cultuur van Oost. In Oost-Nederland is het vaker ‘wij’ dan ‘ik’ en probeer je als er conflicten zijn er samen uit te komen. De ondervraagde ondernemers ervaren dit als zeer prettig.

¹⁸ Cijfers zijn een schatting op basis van het aantal afgestudeerden in technische richting (461), gecorrigeerd voor de omvang van IT-opleidingen binnen het geheel van technische opleidingen (Windesheim, 2015).

¹⁹ Cijfers Saxion zijn op vergelijkbare wijze ingeschat. De schattingen zijn vrij conservatief, dus daadwerkelijke aantallen zullen hoger liggen.

²⁰ Sterksen & Intelligence Group, 2016

“Een conflict wordt in het noorden en het oosten uitgevochten op basis van het conflict, en in het westen word het heel snel persoonlijk.”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

Daarnaast hebben veel ‘Oosterlingen’ een sterke band met hun regio. Dit sluit aan bij de gunstige informele instituties in Oost-Nederland. Werknemers van de IT-bedrijven wonen prettig in Oost-Nederland en willen daar ook graag blijven, dit maakt het makkelijker om IT-personeel vast te houden in het bedrijf. Dit laatste punt geldt met name voor Twente in sterke mate.

Het vinden van geschikt personeel blijft een uitdaging (/probleem) voor IT-bedrijven in Oost-Nederland. Het feit dat deze uitdaging, door regionale omstandigheden, in Oost-Nederland minder groot is dan in de Randstad en Brabantstad geldt als een belangrijk voordeel van het productiemilieu van Oost-Nederland. Het is voor de regionale koplopers in Oost-Nederland wat makkelijker het juiste personeel te vinden, dit stelt bedrijven in Oost-Nederland in staat om sneller te reageren op de groeiende marktvraag. Meer omzet betekent meer winst, de bedrijfsprestatie gaat erop vooruit.

Gunstige informele instituties: Aantrekkelijke cultuur in zakelijke relaties en werknemer-werkgever relaties

De informele instituties in Oost-Nederland, de cultuur die er heerst en de normen en waarden die daar bij horen, worden door ondernemers van IT-bedrijven als zeer prettig ervaren. Zowel in klantrelaties als in de werkgever-werknemer is sprake van een “prettige samenwerkingscultuur”. Deze cultuur geldt voor heel Oost-Nederland en overlapt mogelijk met de cultuur in Noord- en Zuid-Nederland, maar onderscheidt zich ten opzichte van het Westen.

*“We doen veel co-producties we werken veel samen met andere partijen en scholen.
Dat gaat veel makkelijker hier.”*

Ivo Boerdam (directeur Boerdam)

In de klantrelatie is in Oost-Nederland sprake van een ‘andere’ manier van zakendoen. Deze is voornamelijk geënt op het onderhouden zakelijke relaties op de lange termijn. Vooral bij regionale koplopers onder de IT-bedrijven die zich wat meer focussen op de regionale markt, zie je dit sterk terug. De markten van Twente en Zwolle zijn betrekkelijk klein qua aantal mensen en bedrijven. Daardoor is sprake van een hoog ‘ons-kent-ons’ gehalte, iedereen kent elkaar eigenlijk wel. Het gevolg is dat relaties met klanten worden opgebouwd vanuit vertrouwen. Omdat je elkaar vaker tegenkomt moet je elkaar recht in de ogen kunnen kijken. Het kost soms wat meer tijd om een relatie op te bouwen, maar als het vertrouwen er eenmaal is, is het makkelijker om vanuit de relatie nieuwe business te genereren.

*“In Twente heb je heel erg, dat zakelijke relaties worden opgebouwd op basis van vertrouwen. En daardoor is het over het algemeen een lange termijn relatie.
Het is redelijk makkelijk daar nieuwe business uit te halen.”*

Michael Angelo Groeneveld (directeur El-Niño)

In Oost-Nederland leunen ondernemers zwaar op hun netwerk, dit geldt niet alleen voor de IT-dienstverleners zelf, maar ook voor hun klanten. Als zij iets uit willen besteden doen zij eerst

rondvraag in hun netwerk. Mond tot mond reclame is dan ook een belangrijke weg om aan nieuwe opdrachten te komen. Reputatie is dus belangrijk.

“We hebben altijd klanten gehad die zeggen ‘joh, dat is iets voor B-Lex’...Wij zitten hier nooit met onze handen in het haar, ‘we hebben nou opdrachten te kort’, het is eerder andersom. Dat komt puur van het via via contact, de naam”

Mette van Eck (B-Lex)

Vertrouwen zorgt ervoor dat bedrijven lagere zoek- en transactiekosten hebben, omdat niet alles dichtgeregeld hoeft te worden in contracten (Den Butter & Mosch, 2003).

In Oost-Nederland gunnen mensen elkaar iets, iedereen mag wat verdienen. Klanten hoeven niet per se het onderste uit de kan te halen. Hetzelfde geldt andersom. Het opbouwen van de relatie gaat vaak boven de keiharde euro's. Voor Sarris Westerkamp en zijn compagnon Jurgen van den Berg was dit laatste een belangrijke reden hun bedrijf, 4IT Professionals, te richten op de markt van Noordoost-Nederland.

“De reden dat we Zwolle hebben gekozen is dat we de Noordoostelijke markt het leukst vinden, mensen gaan hier niet voor de quick-win maar bouwen echt een relatie op.”

Sarris Westerkamp (directeur 4IT-Professionals)

Goede samenwerking tussen klant en dienstverlener staat centraal. De ervaring is dat het op deze manier voor beide partijen in een zakelijke relatie makkelijker is een gezonde winstmarge te realiseren.

Deze insteek bij het zakendoen sluit aan bij de manier waarop mensen in Oost-Nederland vroeger samenleefden en komt hier misschien wel uit voort. Een goed gebruik in Oost-Nederland is het 'noaberschap' (naberschap), kortgezegd houdt dit in: burens zorgen voor elkaar, bijvoorbeeld in geval van ziekte of overlijden. Het 'noaberschap' komt voort uit het agrarische verleden van Oost-Nederland. Wanneer iemand vroeger kwam te overlijden, zorgden de burens voor de begrafenis. Ook hielp men elkaar bij het hooien van elkaars land en dergelijke, vele handen maken licht werk. Het 'noaberschap' zit diep verankerd in de cultuur van Oost, en komt dus ook nog steeds in een bepaalde mate terug in de manier waarop bedrijven nu zakelijke relaties aan gaan. Er is wat meer wisselgeld en een dienst voor een dienst is niet heel ongebruikelijk. Een voorbeeld hiervan is het IT-bedrijf B-Lex dat vaak via partnerships opdrachten doet met een marketingbedrijf, in bepaalde opdrachten vullen de bedrijven elkaar aan, maar het komt regelmatig voor dat klanten onderling uitgewisseld worden (omdat soms een marketing bedrijf beter past bij de vraag dan een IT-bedrijf of andersom). Zo genereren de bedrijven business voor elkaar.

“Wij hebben bijvoorbeeld [bedrijf a]. Zij bedenken of verbeteren huisstijlen en websites, en maken daarbij ook designs. Ze hebben ook een technische afdeling, maar ze weten ons te vinden als het echt ingewikkeld wordt.”

Mette van Eck (B-Lex)

Ook regionale koplopers die hun zaken vooral in het Westen doen, onderkennen het verschil in zaken doen tussen Oost- en West-Nederland.

Ook zij hebben dezelfde insteek als de bedrijven die vooral op de regionale markt opereren. Doormiddel van de 'Oostelijke waarden' (o.a. vertrouwen, samenwerken en lange termijn relatie)

proberen zij zich af te zetten tegen IT-dienstverleners en software ontwikkelaars uit het Westen. Deze kennen doorgaans een meer commerciële insteek van de zakelijke relatie.

Business is voor hen gewoon business. In het Westen wordt volgens de ondernemers van IT-bedrijven in Oost wat meer gekeken naar wat er overblijft onderaan de streep. Relaties hebben een meer financiële of commerciële insteek. Leveranciers en personeel zijn uitwisselbaar. In het Oosten is dat niet zo. Banden tussen werkgever en werknemer en tussen dienstverlener en klant zijn in Oost-Nederland heel hecht. Relaties zijn daardoor duurzamer, bij problemen wordt samen gewerkt aan het vinden van een passende oplossing. Werknemers blijven trouw aan hun baas en bedrijf. Mensen blijven langer voor dezelfde werkgever werken, 'jobhoppen' komt in Oost-Nederland minder vaak voor dan in het Westen.

In Oost-Nederland en Noord-Nederland heb ik het gevoel dat men wat trouwer is. Dat men zich meer identificeert met het bedrijf, er zijn misschien ook minder alternatieven, maar men vergoeit daar meer mee.

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

Deze eigenschap van de arbeidsmarkt is erg gunstig voor IT-bedrijven. Doordat mensen eerder geneigd zijn bij een bedrijf te blijven waar ze het naar hun zin hebben is het voor de IT-bedrijven in Oost-Nederland wat makkelijker goed personeel vast te houden. Dit is voor de bedrijven erg belangrijk. Het 'trouwe' personeel wordt door de regionale koplopers gezien als een voordeel van Oost-Nederland. Human capital dat wordt opgebouwd blijft binnen het bedrijf en investeren in de ontwikkeling van het personeel loont meer, omdat mensen minder snel geneigd zijn van baan te wisselen. Dit laatste, het investeren in *human capital*, gebeurt dan ook op grote schaal.

Echter de cultuur van Oost-Nederland kent ook twee nadelen, die een aantal bedrijven ondervonden hebben. Het eerste nadeel is dat mensen niet altijd zeggen waar het op staat. Relaties zijn gericht op de lange termijn en gebaseerd op wederzijds vertrouwen, soms zelfs vriendschappelijk, dit maakt het wel eens lastig om problemen aan te kaarten. Verwachtingen worden niet altijd volledig uitgesproken. Hierdoor komen problemen soms te laat aan het licht, zowel in de relatie tussen werkgever-werknemer als tussen klant en dienstverlener.

Een tweede nadeel van met name het 'ons-kent-ons'-aspect is het gevaar van roddelen. Omdat in de kleine zakelijke wereld van beide regio's iedereen elkaar kent, gaat veel informatie over het reilen en zeilen van bedrijven van mond tot mond. Als het even minder gaat met een bedrijf, komt dat iedereen ter oren. Er ontstaan soms misverstanden, die kunnen gevolgen hebben voor de bedrijven.

7.2.2 Nadelen productiemilieu Oost-Nederland

Het belangrijkste nadeel dat op het schaalniveau van Oost-Nederland speelt is het gebrek aan marktomvang. In analyses naar het vestigingsklimaat van Oost-Nederland voor buitenlandse bedrijven, uitgevoerd door ESD2 in het project Kracht van Oost, is naar voren gekomen dat de provincie Overijssel slechter scoort op marktpotentiaal dan haar Europese concurrenten (ESD2, 2016). Ook in de interviews kwam het gebrek aan marktomvang naar voren. De marktomvang van Twente en Zwolle is beperkt. Potentiële klanten bevinden zich in grote mate in de Randstad (en Brabantstad). Dit betekent dat alle IT-bedrijven veel klanten buiten de regio's hebben. Voor de kleine bedrijven geldt een verhouding van 1 : 2 klanten in de regio tot 2 : 3 klanten in de regio. Bij de grotere IT-bedrijven is het nationale of internationale aandeel klanten groter.

Het Westen en Zuiden van Nederland zijn dichter bevolkt en er zijn meer economische activiteiten. Daar concentreren zich de zakelijke diensten, de grote banken en verzekeraars,

marketing bedrijven en uitgevers en technologiebedrijven. Dus ook de vraag naar IT dienstverleners concentreert zich daar. In de strijd om marktaandeel hebben de Zwolse en Twentse bedrijven het nadeel dat hun fysieke afstand tot de markten relatief groot is. In Twente speelt dit in sterkere mate dan in Zwolle. Het komt voor dat bedrijven uit Oost-Nederland een klant in het Westen verliezen aan een concurrent die dichterbij de klant gevestigd is. De afstand tot de klant maakt zaken doen soms lastig, vooral daar waar face-2-face contact nodig is of werkzaamheden op locatie verricht moeten worden. Een website bouwen in opdracht van een klant of het updaten van systemen gaat nog wel op afstand. Maar als er cursussen gegeven moeten worden om een klant om te leren gaan met een nieuw softwareproduct of als er een nieuwe digitale omgeving geïnstalleerd moet worden dan zitten klanten er niet op te wachten 'helemaal' naar Zwolle of Twente te komen. In de praktijk komt de IT-dienstverlener dan meestal naar de klant toe. Naarmate dit vaker voorkomt, wordt de afstand een probleem. In de interviews met regionale koplopers blijkt dat zij er op verschillende manieren in slagen dit probleem op te lossen. Hoe dit gebeurt wordt in paragraaf 7.3 beschreven.

7.2.3 Voordelen productiemilieu Zwolle

Naast de voordelen die gelden op het schaalniveau van Oost-Nederland heeft de regio Zwolle nog een aantal unieke voordelen die de regio onderscheiden van andere regio's. Het gaat om de volgende voordelen die in de interviews naar voren zijn gekomen:

- **Centrale ligging in Noordoost-Nederland:** Kijkend naar Oost vanuit de Randstad zou je het niet denken, maar de regionale koplopers in de IT geven aan dat Zwolle voor hen 'gunstig' of zelfs centraal gelegen is. Vanuit Zwolle zijn belangrijke (economische) locaties zowel in het Westen (Amsterdam/Utrecht, Amersfoort) als in het (Noord)oosten (Groningen, Arnhem, Apeldoorn, Enschede) binnen een uur bereikbaar. Daarmee is Oost een ideale schakel tussen de Noordvleugel van de Randstad en het Noordoosten van Nederland. Een van de bedrijven die dit voordeel nadrukkelijk benut is Topicus Finan. Toen Finan, voorheen gevestigd in Groningen, onderdeel ging uitmaken van de Topicus-organisatie (met een hoofdkantoor in Deventer). Groningen was te ver afgelegen. Topicus Finan zag zich genoodzaakt dichterbij de klanten (grote banken in het Westen van Nederland) en het hoofdkantoor van het moederbedrijf gevestigd te zijn. Omdat het bedrijf haar personeel, woonachtig in plaatsen als Groningen, Leeuwarden en Emmen niet wou verliezen, was Deventer te ver. Zwolle en Meppel kwamen in beeld als mogelijke locaties. Beide plaatsen zijn goed bereikbaar vanuit het Noorden. Beide plaatsen hebben een intercity station met goede verbindingen naar Groningen en Leeuwarden. Uiteindelijk kreeg Zwolle de voorkeur vanwege het meer stedelijke karakter. Volgens Evert Jan Stokking, IT-directeur bij Topicus Finan B.V., is de locatie in Zwolle gunstig omdat het redelijk dicht bij de Randstad ligt, maar de Noordelijke arbeidsmarkt kan benut kan blijven worden. Hier is het makkelijker personeel te vinden dan in het Westen.

“Men kan in het begin in Groningen blijven wonen. En dan na een tijdje eens gaan denken wat men wil.”

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

Mensen uit het Noorden hoeven niet gelijk te verhuizen als ze in Zwolle gaan werken, dat maakt de drempel om dit daadwerkelijk te doen lager. De mogelijkheid de Noordelijke arbeidsmarkt te benutten in combinatie met relatieve nabijheid van de Noordvleugel van

de Randstad, een gebied met marktomvang en veel potentiële klanten met IT-vraagstukken, maakt Zwolle tot een aantrekkelijke vestigingsplaats voor IT-bedrijven.

- De centrale positie van Zwolle is echter wel relatief. Zwolse IT-bedrijven die zakendoen met klanten in Den Haag of Rotterdam, merken dat Zwolle vooral voor hun klanten afgelegen is.

“Zwolle is centraal ten opzichte van het Noorden, het Oosten en het Westen, dat is natuurlijk een feit. De mensen uit Groningen en Enschede en Arnhem komen hier allemaal. Maar als je kijkt naar Den Haag, die denken echt, Zwolle dat is een enorm gat. Ze denken echt dat het het einde van de wereld is.”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

En zelfs voor Amsterdammers is de reisafstand naar Zwolle niet altijd overbrugbaar. Andersom is Amsterdam voor mensen uit Zwolle prima te bereiken. Hoewel de ligging van Zwolle in Oost-Nederland dus gunstig is en de Noordvleugel vanuit Zwolle dichtbij is, moeten bedrijven strategieën bedenken om met deze afstand om te gaan. In paragraaf 7.3.2 wordt hier verder op ingegaan.

- **Nabijheid onderwijsinstellingen (Windesheim):** In de strijd om jong IT-talent blijkt de geografische nabijheid van onderwijsinstellingen een belangrijke asset voor regio's. In Zwolle gaat het om de Hogeschool Windesheim waar jaarlijks ongeveer 200²¹ HBO-ICT studenten uitstromen op de arbeidsmarkt. Op MBO-niveau biedt Deltion IT-opleidingen in de regio, dit is voor de regionale koplopers echter iets minder interessant omdat zij in de eerste plaats op zoek zijn naar personeel met HBO- of WO-denkniveau. Hoe wel de regionale koplopers in de IT-diensten in Zwolle in de eerste plaats zoeken naar werknemers op academisch niveau, wordt ook van de studenten van het Windesheim dankbaar gebruik gemaakt.

“Hier in Zwolle heb je Windesheim. De studenten lopen hier altijd langs, ons kantoor zit precies op de route naar het station. Dus die hengelen we dan naar binnen, met een paar a4tjes die we op het raam plakken.”

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

Topicus Finan B.V. heeft op HBO-niveau vooral testers, maar ook software engineers in dienst. Het bedrijf biedt studenten van het Windesheim regelmatig stageplaatsen aan, het is niet ongebruikelijk dat studenten vanuit deze stage na hun opleiding als werknemer binnenkomen bij het bedrijf. Ook e-Active, Boerdam en BRControls hebben op de een of andere manier interactie met het Windesheim.

Wanneer je de strategieën van IT-bedrijven om aan personeel te komen analyseert, blijkt dat vrijwel alle IT-bedrijven proberen IT-studenten uit de regio aan hun bedrijf te binden en hen wanneer zij uitstromen van de opleiding op te nemen in het bedrijf. De wijze waarop dit gebeurt wordt uitgebreid besproken in paragraaf 7.3. Bij het binnenhalen van studenten of afgestudeerden speelt geografische nabijheid een belangrijke rol. De studenten van de opleidingen zijn vaak woonachtig in de regio en stromen in eerste

²¹ Cijfers zijn een schatting op basis van het aantal afgestudeerden in technische richting (461), gecorrigeerd voor de omvang van IT-opleidingen binnen het geheel van technische opleidingen (Windesheim, 2015).

instantie dan ook op de regionale arbeidsmarkt uit. De drempel om bij een bedrijf uit de regio te gaan werken is lager dan die van een bedrijf buiten de regio. De regionale koplopers zijn succesvol in het binnenhalen van IT-talent uit de eigen regio.

- **De aantrekkingskracht van Zwolle als aantrekkelijke woonstad/regio** geldt als het derde voordeel van het regionale productiemilieu. Zwolle en omgeving worden ervaren als een prettige omgeving om in te wonen, te leven en kinderen in te laten opgroeien. De kwaliteit van leven is hoog. Ook dit komt naar voren in de concurrentiekracht analyse in het rapport van ESD2. Het aantrekkelijke woonklimaat wordt gezien als voordeel, omdat als de werknemers graag in de omgeving van het bedrijf willen wonen, het logischer is bij het bedrijf te blijven werken. En het vasthouden van werknemers met de human capital die zij opbouwen is belangrijk voor de bedrijfsprestatie.

7.2.4 Nadelen productiemilieu Zwolle

- Tijdens de interviews zijn geen grote nadelen van het productiemilieu in Zwolle naar voren gekomen. Het enige mogelijke nadeel van Zwolle is dat Zwolle geen universiteitsstad is, Zwolse IT-bedrijven werven hun academische talent vooral op de universiteiten van Twente, Groningen en Nijmegen. Hoewel zij hierbij nabijheidsvoordeel hebben ten opzichte van de Randstad, hebben zij natuurlijk nadeel ten opzichte van concurrenten in de Groningense, Twentse of Nijmeegse regio. Het komt dus voor dat Zwolse bedrijven genoeg moeten nemen met een HBO-geschoolde werknemer waar men liever een academische had gehad, maar voor de meeste IT-bedrijven werkt dat wel prima.

7.2.5 Voordelen productiemilieu Twente:

In de interviews met Twentse ondernemers van regionale koplopers kwamen de volgende voordelen naar voren als onderscheidend voor de regio:

- **De geografische nabijheid van de Universiteit Twente** wordt door regionale koplopers in de IT-dienstensector gezien als het grootste voordeel van de regio. Maar ook de hogeschool Saxion mag niet buiten beschouwing gelaten worden. Deze onderwijsinstellingen met (goede) technische opleidingen zorgen voor een goede aanwas van nieuwe medewerkers, belangrijk in de battle for talent.

“...de aanwezigheid van de Universiteit Twente en van de Hogeschool Saxion is hier zeer interessant. Je hebt goede aanwas van medewerkers, je hebt ook nog eens te maken met mensen in deze regio die een heel bijzonder regiogebonden zijn.”

Ernst Merks (directeur ITON)

“Zowel op Saxion als op de UT heb je veel technische studies, dus ook veel technische studenten. Dus veel potentieel voor ons.”

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

Ook de andere regionale koplopers in Twente werven actief personeel op de universiteit en de hogeschool. Door zichtbaar te zijn voor studenten (gastcollege geven, sponsoren van de studievereniging, organiseren van bedrijvendagen etc.) en tal van kansen aan te

bieden in de vorm van stages of tijdelijk werk, proberen de bedrijven getalenteerde studenten in een vroeg stadium aan hun bedrijf te binden.

“We geven extra aandacht aan die afstudeerders, we proberen ze fatsoenlijke opdrachten te geven. En echt mee te laten lopen in de organisatie hier. Wij voorzien die mensen ook van vakantiewerk. Of tijdelijke baantjes, je wilt ze toch wel graag hebben.”

Ernst Merks (directeur ITON)

De Universiteit Twente speelt daarnaast een belangrijke rol in het genereren van business (zie de volgende bullet).

- **Kraamkamer voor nieuwe bedrijven: succesvolle business development vanuit samenwerking tussen verschillende partijen & spin offs van de universiteit.** Het vertrouwen, de wil om samen te werken en de ons-kent-ons cultuur die in Twente misschien nog wel sterker aanwezig is dan in de rest van Oost-Nederland, zorgen ervoor dat partijen elkaar goed weten te vinden als er gezamenlijke problemen zijn. In het verleden heeft dit geleid tot strategische, innovatieve projecten en samenwerkingen 'bij IT-vraagstukken, waaruit nieuwe bedrijven zijn ontstaan, die inmiddels uitgegroeid zijn tot regionale koplopers. Twee voorbeelden zijn Bizzdesign en de Rolf Groep (voorheen QL-ICT). Rond de eeuwwisseling bestond bij basisscholen in Enschede de behoefte aan een netwerk om het gebruik van educatieve software te ondersteunen. De meeste computers konden de educatieve filmpjes en spelletjes wel aan, alleen het netwerk om ze te ondersteunen ontbrak, alles moest op alle computers los geïnstalleerd worden. Om dit probleem op te lossen hebben alle basisscholen zich verenigd in de stichting Basis op Kop. De stichting werd mede-gefinancierd van uit gemeentegelden die vrij waren gekomen door de verkoop van het kabelnetwerk aan Essent. Vanuit de stichting Basis op Kop is een netwerkoplossing ontwikkeld die op de scholen gebruikt kon worden. Vanuit de BOK-stichting is een contract gesloten met de onderwijsbegeleidingsdienst, eerst in projectvorm, later in dienstenvorm, om het netwerk daadwerkelijk te realiseren. In de loop van twee jaar is het netwerkconcept ontwikkeld, getest en uitgerold. In 2003 werd alle techniek van de onderwijsbegeleidingsdienst onder gebracht in een aparte bv. Toen is besloten dat de oplossing die op de scholen in Enschede werkte ook op andere scholen zou kunnen werken. Op die manier ontstond een product, met daaraangekoppelde dienstverlening die ook aan andere scholen kon worden verkocht. Inmiddels voorziet de Rolf Groep 1200 basisscholen in Nederland van een ICT-omgeving waarin de kinderen kunnen leren. Het tweede voorbeeld van succesvolle business development door samenwerkende partijen is Bizzdesign dat ontstaan is als een spin-off van het Telematica Research Center van de Universiteit Twente. Van 1996 tot 2000 liep daar een groot onderzoeksproject, gefinancierd door onder andere ABN Amro, ING en de Belastingdienst, het resultaat van dit onderzoek was een marktrijp product. Omdat het onderzoeksinstituut geen commerciële doelstellingen had konden zij niet verder met het product. Het lukte ook niet het product bij een van de betrokken bedrijven te beleggen. Toen is besloten door een aantal mensen vanuit het project een commercieel bedrijf op te zetten. Dat is Bizzdesign geworden. De Universiteit Twente staat sowieso bekend om haar spin-offs. Volgens Oost.NV zijn op de Campus van de Universiteit Twente, 100 (student)bedrijven gevestigd. De Universiteit Twente heeft al meer dan 700 succesvolle spin-off bedrijven voortgebracht (Oost.NV, 2016). Mede daardoor wordt Twente ook wel gezien als kraamkamer voor nieuwe bedrijven. De sterke mate waarin regionale omstandigheden ervoor zorgen dat er een goede voedingsbodem is voor nieuwe economische activiteiten is een belangrijke kracht van de regio.

- **Binding medewerkers aan regio en bedrijf:** Sterker nog dan in de rest van Oost-Nederland, zijn Twentenaren gebonden aan hun regio en aan hun bedrijf. Verschillende ondernemers in de regio geven aan dat hun medewerkers sterke binding hebben met de regio en het bedrijf. Echte Twenten, zullen Twente niet snel verlaten. De medewerkers zitten prima in Twente en zijn van plan er hun hele leven door te brengen. Deze sterke regiobinding helpt bij het vasthouden van human capital, zowel binnen de regio als binnen bedrijven.

“Ze gaan niet zo snel weg. In Amsterdam heb je 400 bedrijven, hier heb je toch beperkte keuze. Men kent elkaar beter hier, daardoor is men trouwer. Mensen zijn trouwer hier, dat is gewoon zo.”

Ernst Merks (directeur ITON)

- **Nabijheid van het Duitse grensgebied als potentiële afzetmarkt:** Twente ligt dan wel enigszins afgelegen ten opzichte van de rest van Nederland, de nabijheid van de Duitse grens en de afzetmarkt die aan de andere kant van de grens ligt gelden als een potentiële kans.

“We hebben wel een vestiging in Duitsland. In Essen, met een uurtje ben je daar. Dat is heel praktisch. Vanuit hier kun je heel goed Duitsland in. Mensen die hier zijn opgegroeid spreken vaak redelijk Duits, in ieder geval beter dan in Noord-Holland. Dus als Duitsland een markt is, is dat best een voordeel.”

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

Toch blijft zakendoen in Duitsland een uitdaging. Het is een andere cultuur, een markt die veel meer op kwaliteit geënt is, en het spreken van de Duitse taal is erg belangrijk. Daardoor blijft zakendoen in Duitsland een kans die niet door iedereen benut wordt.

“In het verleden hadden we de wens de springplank naar Duitsland. Dat was een ideale plek hier. Die wensen zijn met de pas op de plaats die we hebben gemaakt met het bedrijf even in de ijskast gezet. Maar dat is wel iets voor de toekomst, iets dat nog wel in het achterhoofd meespeelt.”

Ernst Merks (directeur ITON)

Voorlopig hoeft ITON volgens Ernst Merks nog niet per se over de grens te kijken, hij ziet nog voldoende groeipotentiaal in Nederland. De nabijheid van Duitsland wordt door regionale koplopers in de Twentse IT herkend als een voordeel van de regio Twente. Grote steden als Osnabrück, Münster, Dortmund, Essen, Duisburg, Dortmund en Düsseldorf liggen op 1 à 2 uur reisafstand van Twente. Het marktpotentieel is enorm, maar wordt nog niet volledig benut. El Niño en Bizzdesign hebben een paar klanten aan de andere kant van de grens. Maar over het algemeen maken taal en cultuurverschillen in het zakendoen het lastig voor Nederlandse IT-bedrijven om voet aan de grond te krijgen op de Duitse markt. Op de vraag of hij Duitse klanten reageert Michael Angelo Groeneveld, directeur van El Niño, als volgt:

“Een paar via klanten. Maar het is een heel ander soort markt en een ander soort cultuur. Ze hebben best hoge eisen, waar tegenover staat dat het niet zo veel uit maakt hoe veel tijd of geld het kost, het moet gewoon goed zijn. Dat is wel weer positief. Maar mijn Duits is niet al te best...”

Michael Angelo Groeneveld (directeur El-Niño)

7.2.6 Nadelen productiemilieu Twente:

- **Afgelegen ligging:** Wat in Zwolle niet zo sterk speelt, maar in Twente des te meer, is de afgelegen ligging ten opzichte van de rest van Nederland. Zoals in paragraaf 7.2.2 al is aangestipt is de marktomvang van Oost-Nederland beperkt. De potentiële klanten voor IT-bedrijven concentreren zich, daar waar de economische activiteit zich concentreert, in de Randstad en Brabantstad. Ten opzichte van deze gebieden ligt Twente relatief ver weg. Zeker wanneer je vanuit het Westen naar Twente kijkt, afstand is immers ook gekoppeld aan een bepaalde mindset. Zoals in paragraaf 7.2.2 is beschreven, vormt afstand, daar waar face-2-face contact nodig is, een concurrentienadeel. Dit nadeel heeft er toe geleid dat sommige bedrijven ervoor kiezen Twente te verlaten, het schoolvoorbeeld is Booking.com. Toch kiezen heel veel andere bedrijven ervoor om wel in Twente te blijven, dit heeft hoofdzakelijk te maken met het feit dat de bedrijven erg gehecht zijn aan hun werknemers en hun werknemers erg gehecht zijn aan Twente. Bedrijven die blijven passen zich aan voor het ‘afstandsprobleem’, de verschillende strategieën worden in paragraaf 7.3 besproken. Gevolg van deze strategieën is echter wel vaak dat een deel van de groei van de bedrijven buiten Twente plaatsvindt. De afgelegen ligging is dus niet zozeer een belemmering voor de groei van bedrijven, maar wel voor de groei van bedrijven op de (thuis)locatie in Twente. De regio profiteert dan niet mee van de groei van het bedrijf.

7.3 Regionale strategie: Hoe gaan bedrijven om met de voor- en nadelen van het productiemilieu en de uitdagingen die daar bij horen?

Regionale koplopers slagen erin negatieve aspecten van het productiemilieu te overkomen, en alsnog een goede bedrijfsprestatie te realiseren. Ook benutten zij de kansen die positieve aspecten van het productiemilieu hen bieden. Door slim om te gaan met het lokale productiemilieu, verbeteren regionale koplopers hun bedrijfsprestatie. Op die manier zorgen zij voor groei van het verdienvermogen (én productiviteit) en de werkgelegenheid en dragen zij bij aan de regionale concurrentiekracht. Daarmee zijn regionale koplopers een voorbeeld voor andere bedrijven in de regio. Het is belangrijk om meer inzicht te krijgen in hoe regionale koplopers omgaan met voor- en nadelen van het productiemilieu. De theorie die Peter Vaessen in de jaren '90 ontwikkelde, en die beschreven is in paragraaf 2.2 en 2.4, biedt daarvoor de juiste handvatten.

Peter Vaessen (1993) onderscheid vier mogelijke regionale strategieën: utilisatie, manipulatie, immunisatie en adaptatie. Atzema et al. (2002) leggen de strategieën in het boek *Ruimtelijke Economische Dynamiek: Kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling* als volgt uit:

- **Utilisatie:** Het bedrijf maakt gebruik van de mogelijkheden die het regionale productiemilieu biedt (kansen worden benut).
- **Manipulatie:** Het bedrijf probeert tekorten in het regionale productiemilieu te verhelpen door samen met andere stakeholders in de regio actie te ondernemen (of andere

stakeholders aan te zetten actie te ondernemen). Bedrijven zoeken daarbij veelal de samenwerking met lokale overheden en onderwijsinstellingen.

- **Immunisatie:** Het bedrijf probeert zich 'immuun' te maken voor de gebreken van het productiemilieu.
- **Adaptatie:** Het bedrijf past zich aan aan onoverkomelijke tekortkomingen van het regionale productiemilieu.

Aan de hand van drie belangrijke uitdagingen die in de interviews met regionale koplopers in de IT-dienstensector in Zwolle en Twente nadrukkelijk naar voren kwamen, wordt het framework van Peter Vaessen toegepast. Op die manier wordt de theorie van Peter Vaessen gevalideerd, en tegelijkertijd ontstaat inzicht in hoe IT-bedrijven in Twente en Zwolle omgaan met het lokale productiemilieu.

De drie sectorbrede uitdagingen zijn:

- **Strijd om talent (geldt voor zowel regio Twente als voor regio Zwolle):** Het vinden van geschikt personeel is het cliché-probleem voor IT-ondernemers, en komt ook in de interviews veelvuldig naar voren als een belangrijke uitdaging en een enkele keer zelfs belemmering voor de groei van het bedrijf. De nabijheid van onderwijsinstellingen met goede IT-opleidingen biedt ondernemers kansen / gunstige omstandigheden in het productiemilieu bieden bedrijven in Oost-Nederland kansen om aan personeel te komen.
- **Overbruggen van afstand tot de markt (geldt met name sterk voor regio Twente en in mindere mate ook voor regio Zwolle):** de omvang van de vraagmarkt voor IT-diensten in Oost-Nederland is relatief klein. Dientengevolge zetten IT-bedrijven uit Zwolle en Twente hun producten en diensten af door heel Nederland. De ligging ten opzichte van Noordoost-Nederland is gunstig (met name Zwolle heeft een goede ligging), maar ten opzichte van de Randstad en Brabantstad (gebieden met grote marktpotentie) is de ligging relatief ongunstig (dit geldt vooral sterk voor Twente). Dit geeft bedrijven uit Oost-Nederland een concurrentienadeel ten opzichte van bedrijven uit het Westen of Zuiden van het land. Het overbruggen van de (relatieve) afstand tot klanten en afzetmarkten is dan ook een belangrijke uitdaging voor de IT-bedrijven uit Zwolle en met name Twente.
- **Handhaven van een actueel kennisniveau en zorgen voor innovatie (geldt voor zowel regio Twente als voor regio Zwolle):** ontwikkelingen in de IT gaan razendsnel. Nieuwe producten en innovaties volgen elkaar in rap tempo op. Nederlandse IT-dienstverleners en software bedrijven moeten daarom allereerst blijven met de veranderingen en innovaties die vanuit Amerika komen aanwaaien. Daarnaast is het voor de bedrijven zaak om zelf technisch vooruitstrevend te zijn en zelf nieuwe, innovatieve producten en diensten te ontwikkelen.

In de nu volgende paragrafen wordt per uitdaging beschreven welke regionale strategieën regionale koplopers in de regio's Twente en Zwolle toepassen.

7.3.1 Regionale strategieën in de strijd om talent

De eerste uitdaging voor IT-bedrijven in Twente en Zwolle is de strijd om talent. Het vinden van geschikt personeel is het cliché-probleem voor IT-ondernemers, en komt ook in de interviews veelvuldig naar voren als een belangrijke uitdaging en een enkele keer zelfs belemmering voor de groei van het bedrijf. In paragraaf 7.2.1 is deze uitdaging meer uitgebreid toegelicht. Figuur 7.5 geeft de verschillende strategieën weer.

Tabel 7.5: Regionale strategieën in de strijd om talent.

Uitdaging	Actie	Strategie	Aantal regionale koplopers dat dit doet ²²
Strijd om talent	Aanbieden van stageplaatsen/bijbaantjes etc. aan universitaire studenten of HBO'ers	Utilisatie (benutting)	10 / 10
	Zichtbaar zijn op onderwijsinstellingen: (gast)college geven, meedoen aan projecten als praktijkopdrachtgever, sponsoren van studievereniging, lezingen, bedrijvendagen organiseren	Utilisatie (benutting)	5 / 10
	Extra recruitment uitgaven via LinkedIn of andere social media	Immunisatie	2 / 10
	Zelf opleiden van personeel, soms zelfs mensen zonder IT-achtergrond	Immunisatie	10 / 10
	Strategische samenwerking tussen bedrijven, scholen en regionale overheden (e-commerce pact)	Manipulatie	3 ²³
	Scholen sturing geven over de invulling van opleidingen	Manipulatie	2 / 10
	Keuze voor (goede) werknemers op HBO-niveau, waar academisch niveau in eerste instantie gewenst was	Adaptatie	2 / 10

- **Aanbieden van stageplaatsen en bijbaantjes:** Nabijheid van hogescholen en universiteiten met goede IT-opleidingen zorgt voor de aanwezigheid van een ware 'talent pool' in de regio's Twente en Zwolle, zie paragraaf 7.2.1. Deze 'talent pool' wordt door eigenaren en directeurs van regionale koplopers gezien als een groot voordeel van het productiemilieu. De aanwezigheid van hogescholen en universiteiten in de regio maakt het voor bedrijven makkelijker te zorgen voor jonge aanwas. De belangrijkste manier waarop regionale koplopers de 'talent pool' benutten is door het aanbieden van stageplaatsen (of bijbaantjes) via deze weg kunnen bedrijven laagdrempelig talent 'testen' en in geval van wederzijds welbevinden binden aan het bedrijf.

“Er lopen altijd heel veel stagiairs bij ons rond. Hier in Zwolle heb je Windesheim zitten. De studenten lopen hier altijd langs, ons kantoor zit precies op de route naar het station. Dus die hengelen we dan naar binnen, met een paar a4tjes die we op het raam plakken. Bijvoorbeeld als we weer testers nodig hebben, en dan kijken we eens of dat wederzijds interessant is. Wij testen dus eigenlijk ook de studenten.”

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

²² Alleen geïnterviewde koplopers

²³ Deze regionale koplopers zijn wel benaderd, maar wilden niet meedoen aan het onderzoek

Later in het interview geeft Evert Jan Stokking ook aan veel baat te hebben bij de UT.

“Topicus zuigt de hele TU Twente leeg als het om informatici gaat. Die zijn niet aan te slepen. Iedereen kan al ruim voor zijn afstuderen bij Topicus terecht.”

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

Niet alleen Topicus Finan B.V., maar alle geïnterviewde regionale koplopers zetten stages in om aan nieuw personeel te komen. Regionale koplopers maken hierbij gebruik van de nabijheid van onderwijsinstellingen in de regio. In Zwolle is sprake van een duidelijke focus op Windesheim in Twente ligt de focus juist meer nadrukkelijk op de Universiteit Twente (en Saxion Hogescholen). Dit betekent echter niet dat bedrijven onderwijsinstellingen buiten de eigen regio niet meenemen, bij IT-bedrijven in Twente en Zwolle lopen ook stagiaires rond afkomstig van de Rijksuniversiteit Groningen en Radboud Universiteit Nijmegen.

Het aanbieden van stageplaatsen om via die weg getalenteerd personeel binnen te halen is een duidelijk voorbeeld van utilisatie van gunstige omstandigheden van het productiemilieu die in Twente en Zwolle op grote schaal plaatsvindt.

- **Zichtbaar zijn op hogescholen en universiteiten:** Door zichtbaar te zijn op universiteiten en hogescholen in de regio, proberen regionale koplopers studenten bewust te maken van de carrière mogelijkheden die zij te bieden hebben. In feite benutten zij daarmee de universiteit als ‘talent pool’ om uit te vissen, er is dus wederom sprake van een utilisatiestrategie. Door op de mental map van studenten te komen, hopen de koplopers dat studenten na hun afstuderen de bedrijven benaderen, zij kunnen dan natuurlijk de meest talentvolle studenten aannemen. Ook helpt de zichtbaarheid en nauwe banden met de universiteit bij het ‘scouten’ van talent. De ondernemers hebben vanuit de colleges of projecten die zij begeleiden al een beetje een indruk van welke studenten mogelijk interessant zijn om binnen te halen als nieuwe werknemer. De vier belangrijkste manieren waarop regionale koplopers proberen zichzelf in de kijker te spelen bij studenten op onderwijsinstellingen in de regio zijn: het geven van gastcollege, lezingen etc., sponsoren van een studievereniging, meewerken aan onderzoeksprojecten van onderwijsinstellingen en het organiseren van bedrijvendagen.

“Wat bij ons werkt is dat we, de samenwerking aangaan met studieverenigingen, dat we deels sponsoren, maar ook workshops houden, en dingen die wij leren uit de praktijk aan de studenten over te brengen door te presenteren of een workshop te houden. Op die manier kunnen we kennis overdragen aan de universiteit, maar kom je ook in contact met studenten en op die manier probeer je wisselwerking te creëren om in contact te komen met studenten die eventueel interesse hebben om voor ons te komen werken.”

Michael Angelo Groeneveld (directeur El Niño)

- **Extra recruitment uitgaven:** Het lukt bedrijven niet altijd zelf om het juiste personeel te vinden. Zoals gezegd zit het met de jonge aanwas vanaf de universiteiten en hogescholen wel goed bij regionale koplopers in Twente en Zwolle, echter vacatures voor IT-ers op senior of management niveau zijn lastiger in te vullen. Voor vacatures die moeilijk in te vullen zijn doet een aantal regionale koplopers extra recruitment uitgaven. Daarbij kun je denken aan het hebben van een recruitment account op LinkedIn (kosten

10.000 euro per jaar) of het inschakelen van een recruiter. De externe omstandigheden van het productiemilieu, in dit geval de lokale arbeidsmarkt, biedt blijkbaar onvoldoende aanknopingspunten voor de bedrijven om deze mensen zelf binnen te halen, daarom kiezen zij ervoor extra kosten te maken. Dit zou gezien kunnen worden als een immunisatiestrategie voor een tekortkoming van het productiemilieu.

- **Zelf opleiden van personeel:** Soms lukt het regionale koplopers niet om personeel met de juiste kennis en/of skillset te vinden op de arbeidsmarkt. Daarom zijn bijna alle regionale koplopers gedwongen in meer of mindere mate personeel zelf op te leiden. Het kan gaan om een kort opleidingstraject binnen het bedrijf, waarbij een werknemer de eerste paar maanden wat extra begeleiding krijgt. In het meest extreme geval leidt het bedrijf mensen, die niet per se een IT-achtergrond hebben, van nul af aan op tot IT-ers. Hiermee gaan natuurlijk extra kosten (salarissen en cursusgeld etc.) gepaard, omdat nieuwe werknemers niet direct het gewenste productiviteitsniveau hebben. Het zelf opleiden van personeel is de belangrijkste immunisatiestrategie die regionale koplopers in de IT-diensten toepassen ten opzichte van de tekortkomingen van het productiemilieu op het gebied van de arbeidsmarkt.

“Wij moeten alles zelf opleiden. Wij nemen veel jonge HTSers aan. Jongens van de Technische Universiteit, die leidt ik allemaal een jaar anderhalf jaar op. Het eerste anderhalf jaar dat ze hier in dienst zijn kosten ze me elke dag geld. Ze leveren niets op. Maar ik vind dat als je echt iemand aan het werk wilt hebben en je wilt echt profijt van hem hebben de komende jaren, zul je hem eerst alle knowledge te moeten geven.”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

“Er is nu ook iemand die we zelf aan het opleiden zijn, die komt dan weer uit het interne netwerk, een vriend die een overstap wil maken naar IT.”

Gerben Bosch (directeur e-Active)

- **Strategische samenwerking op het gebied van scholing:** Als het productiemilieu niet voldoet, kunnen bedrijven er voor kiezen in te grijpen in het productiemilieu, en gunstige omstandigheden te creëren door het productiemilieu als het ware te manipuleren. Partijen kunnen dit meestal niet alleen, maar moeten daarvoor samenwerken met andere stakeholders in de regio. In Zwolle is dit op het gebied van e-commerce gebeurd. Twintig IT-bedrijven actief in de e-commerce branche, lokale overheden en onderwijsinstellingen (o.a. Windesheim en Deltion) hebben zich verenigd in het e-commerce pact. Het pact voorziet in de vraag van e-commerce bedrijven naar goed opgeleid personeel, door nieuwe opleidingen op het gebied van e-commerce op te zetten. Scholen en bedrijven werken hierbij nauw samen. De eerste opleidingen zijn gestart op Windesheim en bij regionale koploper De Nieuwe Zaak. Het plan wordt deels gefinancierd door de overheid maar ook de betrokken bedrijven hebben financieel commitment getoond. Regionale koplopers die meedoen in het e-commerce pact zijn onder andere De Nieuwe Zaak (70 medewerkers), Your Hosting (105 medewerkers), IQ-Media (27 medewerkers). Johan Keurentjes, directeur van De Nieuwe Zaak zegt over de samenwerking: “We hebben een tekort aan goed opgeleid personeel en dit programma geeft de mogelijkheid om nieuw talent op te leiden. Het brengt e-commerce in het onderwijs en bedrijfsleven samen.” (Kennispoort Regio Zwolle, 2016). Het e-commerce pact is in de zomer van 2016 van start gegaan, met de eerste opleidingen. Hoewel de samenwerking nu gevierd

wordt als een succes door zowel de Kennispoort als betrokken bedrijven, is het nog wachten op het resultaat. Gaan de studenten die afgestudeerd zijn op de opleiding daadwerkelijk werken bij de betrokken bedrijven en zijn ze dan van toegevoegde waarde?

- **Scholen sturing geven als het gaat om de invulling van het lesprogramma:** Een iets minder ingrijpende manier om het productiemilieu te veranderen als het gaat om de uitdaging om geschikt personeel te vinden, is het beïnvloeden van de lesprogramma's van IT-opleidingen op scholen in de regio. Ondernemers proberen in hun contacten met onderwijsinstellingen in de regio mee te geven wat zij belangrijke vaardigheden vinden voor hun toekomstige medewerkers, de scholen kunnen dit vervolgens meenemen in hun lesprogramma's. Ook dit is een vorm van manipulatiestrategie waarbij de ondernemer probeert andere actoren in de regio zodanig te bewegen dat zij het productiemilieu verbeteren.
- **Keuze voor (goede) HBO'ers waar eigenlijk academisch niveau gewenst is:** Soms ontkom je er als bedrijf niet aan een tekortkoming van het productiemilieu te accepteren. Het is niet altijd voor iedereen mogelijk het productiemilieu naar je hand te zetten, soms moet je als bedrijf jezelf aanpassen aan een onoverkomelijke omstandigheid van het productiemilieu. Dit klinkt fatalistisch maar is dit verre van, als een bedrijf zich slim aanpast aan een onoverkomelijke omstandigheid van het productiemilie is er immers niets aan de hand en kan een nadeel zelfs een voordeel worden. Zo zijn er in Zwolle, door het ontbreken van een universiteit, relatief weinig WO'ers op de arbeidsmarkt. Het is voor IT-bedrijven in Zwolle moeilijker om WO'ers binnen te halen dan dat bijvoorbeeld voor bedrijven in Twente is die de nabijheid van de UT kunnen benutten. Daarom komt het voor dat Zwolse IT-bedrijven dat bedrijven, zich moeten aanpassen, en soms genoeg moeten nemen met een medewerker op HBO-niveau, waar een medewerker op academisch niveau gewenst was. Hoewel dit geen ingrijpende veranderingen vergt van de organisatie van het bedrijf, zou dit gezien kunnen worden als een adaptatiestrategie.

“Zwolle is geen universiteitsstad. Er lopen geen techstudenten rond, niet dat ik weet. In Delft of Groningen of Twente, daar lopen echt veel technisch opgeleide IT-ers rond. Maar wij merken dat als wij gewoon goede HBO-ers hebben, dat is voor ons prima.”

Gerben Bosch (directeur e-Active)

7.3.2 Regionale strategieën in het overbruggen van de afstand tot de markt

De tweede uitdaging voor IT-bedrijven in Twente en Zwolle is het overbruggen van de afstand tot de markt. Twente, en in mindere mate Zwolle, zijn ongunstig gelegen ten opzichte van regio's in Nederland met een groot marktpotentiaal voor IT-diensten: de Randstad en Brabantstad. Niet voor alle, maar voor een deel van de dienstverlenende activiteiten van IT-bedrijven is face-2-face contact of locatiebezoek van belang. Het gaat onder andere om het geven van demonstraties en cursussen bij de software die IT-bedrijven aan klanten verkopen, installeren van hardware (dit gebeurt op locatie), live-gangen, verschillende beslismomenten in het project. Daar waar dit het geval is, is de afstand tot de markt ten opzichte van sommige concurrenten voor Twentse en Zwolse IT-bedrijven een concurrentienadeel. Soms is het ook gewoon onpraktisch, Harrie Bouwhuis van BRControls verteld dat zijn installateurs soms al om vijf uur bij huis vertrekken om naar de klant toe te gaan.

“Als ik kijk naar de jongens die in bedrijf stellen (lees: de hardware op locatie installeren en in gebruik nemen). Die gaan 's morgens tussen vijf en half zes uit huis en rijden door heel Nederland.” Later geeft hij aan: “Daar wil ik wel vanaf want dat kun je een paar jaar doen. Maar niet als je kinderen hebt. De jongens die in bedrijfname doen, ik heb er nu 10-12 lopen, dat zijn alleen maar jongens van jonge leeftijd.”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

Ook zijn in de interviews voorbeelden naar voren gekomen van situaties waarin bedrijven een klant verloren aan een concurrent, en waarbij afstand tot de klant de doorslaggevende factor was. De relatieve afstand tot de markt geldt dus als een nadeel van het productiemilieu van Twente, en in mindere mate Zwolle, dat overbrugt moet worden door bedrijven om succesvol te kunnen concurreren in heel Nederland. Over het algemeen komen in de interviews drie regionale strategieën naar voren die bedrijven toe passen om het ‘probleem’ van afstand te overbruggen. In tabel 7.6 zijn deze strategieën weergegeven.

Tabel 7.6: Regionale strategieën voor het overbruggen van de afstand tot de markt.

Uitdaging	Actie	Strategie	Aantal regionale koplopers dat dit doet*
Overbruggen van afstand tot de markt	Het openen van (neven)vestigingen dichtbij de klant of op een centrale locatie	Immunisatie	3 / 10
	In aannamebeleid zorgen voor landelijke spreiding personeel	Immunisatie	3 / 10
	Projecten zo organiseren dat zo min mogelijk face-2-face contact nodig is	Adaptatie	2 / 10

- **Openen van nieuwe vestiging op een meer centrale locatie:** Tijdens de interviews waarbij de ligging van Twente en Zwolle ter sprake kwam, gaven de ondernemers aan dat vestiging bij de klanten, die zich vaak wat meer concentreerden in de Randstad, de voorkeur had.

“...als ik hier zit [Zwolle] en een bedrijf wil met mij zakendoen, wil met mij in conclaaf, dan moet hij anderhalf tot twee uur rijden door de files heen. Denk je dat ie bij mij gaat komen?”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

Toch was verplaatsen voor alle bedrijven geen optie. Belangrijkste redenen om te blijven waren de gunstige arbeidsmarktomstandigheden van het productiemilieu en het feit dat bedrijven bang waren bij verplaatsing hun personeel te verliezen. Wel kiezen verschillende bedrijven er voor om nieuwe (satelliet)vestigingen te openen, die dicht bij de klant zitten. Op die manier brengen de ondernemers uit Twente en Zwolle de Randstad dicht bij hun eigen bedrijf. Zo heeft Bizzdesign uit Twente bijvoorbeeld een nevenvestiging in Apeldoorn geopend. Deze vestiging focust zich puur op commerciële activiteiten. Apeldoorn is de thuisbasis van de IT-consultants van Bizzdesign die door het hele land opereren en daarbij veel bij de klant over de vloer komen. Ook is Apeldoorn de

locatie waar het bedrijf cursussen voor medewerkers van klanten organiseert. In de organisatie van Bizzdesign is de vestiging in Twente daarmee gaan functioneren als back-office. In Twente worden de softwareproducten die het bedrijf verkoopt, bedacht, ontwikkeld en verbeterd en vinden administratieve werkzaamheden plaats. Maar alle commerciële en dienstverlenende activiteiten van het bedrijf, waarbij face-2-face contact een belangrijke rol speelt worden vanuit Apeldoorn uitgevoerd.

“Verder speelt mee dat de klanten bij ons nauwelijks op bezoek komen. Als er eens wat is dan gaat de consultant bij de klant op bezoek. Dus je hoeft niet centraal te zitten voor bezoek van klanten. Dit is een soort back office.”

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

BRControls heeft een vergelijkbare strategie, het bedrijf dat voornamelijk werkt voor opdrachtgevers uit de bouwwereld, wil met de spreiding van kantoren zorgen voor een landelijke dekking. Op dit moment heeft het bedrijf kantoren in Zwolle en Den Bosch, de eerstvolgende uitbreidingslocatie is Den Haag.

“Wat ik ga doen. Als je kijkt naar Nederland, ik ga overal vestigingen neerzetten.”

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

Ook ITON heeft meerdere locaties, maar dit heeft niet zozeer te maken met een strategische keuze, dit is historisch zo ontstaan door de overnames die het bedrijf heeft gedaan. Door het openen van nevenvestigingen dichterbij de klant immuniseert een bedrijf zich voor de ongunstige ligging.

- **In aannamebeleid van personeel zorgen voor landelijke spreiding:** Een tweede strategie om de relatief afgelegen ligging van de regio te tackelen is zorgen voor spreiding van het personeel. 4IT Professionals, de Rolf groep en ITON geven aan bij hun aannamebeleid voor de functies waarbij mensen veel naar de klant moeten (bij 4IT en ITON gaat het om consultants, bij de Rolf groep om installateurs) rekening te houden waar mensen wonen. Ze willen ervoor zorgen dat de spreiding van woonlocaties van het personeel overeenkomt met de spreiding van de klanten.

“We hebben commerciële mensen verspreid zitten over het land en we hebben technische mensen wonen verspreid over het land.”

Marcel Raats (directeur ICT de Rolf groep)

Ernst Merks, directeur van ITON, verkiest deze vorm van immunisatie boven de strategie van het openen van nevenvestigingen.

“We hebben vroeger een vestigingsbeleid gehad dat we zeven vestigingen wilde met een landelijke spreiding. Maar een kantoor doet het niet. Je moet gewoon mensen zoeken en je hebt ook digitale manieren om mensen op een goede manier aan te kunnen sluiten. Dus wij kijken wel bewust waar komen mensen vandaan [...], het liefst heb ik iedereen in Utrecht wonen of in Apeldoorn. Dat zijn de steden die makkelijk aanvliegen.”

Ernst Merks (directeur ITON)

*“We kunnen veel spreiden, dan hoeven mensen niet zoveel te reizen.
Wat wij zelf niet willen, hoeven onze medewerkers ook niet te doen.”*

Sarris Westerkamp (directeur 4IT-Professionals)

Voor consultants en installateurs is dit prima beleid omdat dit type medewerkers voor hun werk niet dagelijks naar kantoor hoeft, ze zitten meestal bij de klant. Wat je ziet is dat de medewerkers die wel dagelijks naar kantoor moeten juist wel in de buurt van het kantoor geselecteerd worden.

- **Projecten zo organiseren dat zo min mogelijk face-2-face contact nodig is:** De derde strategie die regionale koplopers in de IT-dienstensector in Twente en Zwolle gebruiken, is om hun projecten zodanig te organiseren dat face-2-face contact eigenlijk niet nodig is. Dit gebeurt veelal in overleg met de klant. Bij deze strategie kiest de ondernemer niet in te grijpen in het productiemilieu, en immuniseert hij zich niet voor het negatieve aspect. Hij accepteert het nadeel voor wat het is en probeert hier zo goed mogelijk mee om te gaan.

*“Je moet rekening houden met hoe ‘lastig’ een klant gaat worden.
Hoe vaak moet ik er eventueel langs gaan?”*

Mette van Eck (B-Lex)

“Wij proberen ook steeds met klanten afspraken te maken, wij komen alleen maar als we ook moeten komen. En als we dan een halve dag op locatie hoeven zijn, dan kunnen we in overleg met de medewerker, buiten de files rijden.”

Ernst Merks (directeur ITON)

7.3.3 Regionale strategieën voor het handhaven van een actueel kennisniveau en zorgen voor innovatie

De derde uitdaging voor IT-bedrijven is het houden van een actueel kennisniveau en het zorgen voor innovatie. Het is voor IT-bedrijven “not done” om achter te blijven met de technologische ontwikkeling die in de sector in rap tempo voort raast. Daarom zijn zij genoodzaakt strategieën te ontwikkelen om innovatie te faciliteren. In paragraaf 7.2 is reeds aangegeven dat het productiemilieu hierbij een beperkte rol lijkt te spelen. Figuur 7.7 geeft de verschillende strategieën die regionale koplopers voeren om te komen tot innovatie weer.

Tabel 7.7: Regionale strategieën om kennisontwikkeling en innovatie te faciliteren.

Uitdaging	Actie	Strategie	Aantal regionale koplopers dat dit doet*
Handhaven kennisniveau en innovatie	‘stand-alone’ innovatie via eigen R&D-afdeling of productontwikkeling	Immunisatie	5 / 10
	Personeel besteed deel van de werktijd aan (zelf) leren en innoveren	Immunisatie	3 / 10

	Samenwerken in de keten om tot productinnovaties te komen	Immunisatie	2 / 10
	Samenwerken met Universiteit Twente voor pre-competitief onderzoek	Utilisatie (benutting)	1 / 10

- **Innovatie via eigen R&D-afdeling: De meest gangbare regionale (innovatie)strategie** die de regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle hanteren, is zelfstandige innovatie via de eigen R&D- of Ontwikkelafdeling. De meeste van de ondervraagde IT-bedrijven in de regio's Twente en Zwolle heeft een eigen product met daaraangekoppelde dienstverlening dat zij verkopen aan hun klanten. Het bedrijf heeft een eigen ontwikkelafdeling met software developers die 'bouwen' aan het product, zij zorgen ervoor dat het product up to date blijft en bouwen het verder uit met nieuwe mogelijkheden, of passen het aan naar de wensen van de klant. Deze afdeling ontwikkeld doorgaans ook nieuwe producten. Dit gebeurt volledig *in-house*. Op de vraag aan Harrie Bouwhuis, directeur van BRControl, hoe zij producten ontwikkelen reageert hij als volgt:

"Wij ontwikkelen alles zelf.

Ik heb zeven ontwikkelaars zitten, die alleen maar ontwikkelen."

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

Stand alone innovatie betekent dat de kosten voor eigen rekening zijn. Aan deze manier van innovatie hangt dan ook een prijskaartje zo blijkt uit het interview met Harrie Bouwhuis.

"20% van de omzet gaat naar innovatie. We ontwikkelen nu op jaarbasis voor 1,5 miljoen euro per jaar. Dat moet allemaal uit, feitelijk, de winsten gaan komen."

Harrie Bouwhuis (directeur BRControls)

Innoveren via een eigen R&D-afdeling maakt bedrijven onafhankelijk van het productiemilieu. Alle kennis en *human capital* die zij aanwenden om tot innovatie te komen is in het bedrijf zelf aanwezig. Daarom kan innovatie via een eigen R&D-afdeling ten aanzien van het productiemilieu gezien worden als een immunisatiestrategie.

- **Personeel ruimte geven om (zelfstandig) te leren en innoveren:** Een van de meest eenvoudige strategieën om tot innovatie te komen, is het personeel de ruimte geven om zichzelf bij te scholen of innovatieve projectjes op te zetten. Een aantal van de ondervraagde bedrijven geeft haar personeel daar nadrukkelijk de tijd voor.

"Wij drijven op innovatie. Dat stimuleren wij ook erg. Dat mensen zelf proberen te bedenken wat leuk en handig zou kunnen zijn. Daar krijgt men nadrukkelijk ook tijd voor, ...wij hebben regelmatig enkele dagen dat men helemaal vrijgesteld is om allerlei innovatieve creatieve dingen te bouwen en elkaar te presenteren. Negentig procent daarvan is een doodlopend spoor. Tien procent daarvan zeggen we dat is een leuk idee, dat kan hem zitten in details, in procedures of werkwijzes, maar het kan ook in concrete producten zitten of apps voor de mobiele telefoon. Wat onze medewerkers uit hobbyisme in elkaar zetten... Dat bouwen wij hier verder uit, wat ook een product kan worden."

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

“Twintig tot dertig procent van de tijd die mensen bij ons werken moeten ze besteden aan kennisontwikkeling. Dat kan heel breed zijn, dat ze zelf op internet kennis op doen, cursussen volgen, seminars, zelf dingen proberen, eigen projectjes bouwen. En dat ze dat delen met collega’s, wij houden regelmatig kennissessies.”

Michael Angelo Groeneveld (directeur El Niño)

Soms gaat dit zelfs vanzelf.

“We hebben gewoon een paar uiterst intelligente jongens. Die scholen zichzelf bij en sturen de rest weer aan. We hebben letterlijk een paar leraren rondlopen, die hun eigen vakgebied hebben en zichzelf bijscholen.”

Mette van Eck (B-Lex)

Ook bij het organiseren van interne innovatiesessies en leerprocessen maken bedrijven geen gebruik van het productiemilieu. Bij deze innovatiestrategie worden innovatieve activiteiten volledig in-house gefaciliteerd, daarom zou men ook in dit geval kunnen spreken van een immunisatiestrategie.

- **Innovatie door (samen met klanten) gedeelde ontwikkelteams op te zetten:** Ondanks de ‘cultuur van samenwerken’ die, volgens het merendeel van de ondervraagde ondernemers, in Oost-Nederland aanwezig is (zie paragraaf 7.2.1, p. 118), is het aantal samenwerkingen dat IT-bedrijven aangaat om te innoveren beperkt. Dit terwijl innovatie bij uitstek een activiteit is waarbij het bundelen van krachten loont. Slechts twee van de tien ondervraagde regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio’s Twente en Zwolle innoveert samen met partners in het netwerk. Een mogelijke verklaring waarom samenwerkingen niet van de grond komen is volgens Ernst Merks van ITON de eigenzinnigheid van de IT-bedrijven in de regio.

*“Samenwerken is toch een mensen ding.
Je hebt meerdere IT-bedrijven hier die dat blijkbaar niet met elkaar willen doen.
Omdat iedereen toch een eigen visie en een eigen plan heeft.”*

Ernst Merks (directeur ITON)

Bedrijven die wel samenwerken met partners op het gebied van innovatie te komen zijn Bizzdesign, Topicus Finan. Topicus Finan zorgt voor vernieuwing door samen met een van haar klanten, in dit geval een grote Nederlandse bank, een gedeeld ontwikkelteam samen te stellen. In het ontwikkelteam worden software-engineers van beide bedrijven letterlijk bij elkaar gezet om samen te werken aan een nieuw te ontwikkelen of te verbeteren product of proces. Op die manier komt expertise uit twee werelden samen en worden ontwikkelkosten gedeeld.

“Bij [de bank] hebben wij ontwikkelteams zitten die gemengd zijn, met medewerkers van [de bank] en medewerkers van ons. Onze mensen zijn één of twee dagen in de week in Amsterdam en mensen uit Amsterdam zijn soms hier. Dat is wel een goede ervaring, het werkt ook heel goed.”

Evert Jan Stokking (directeur Topicus Finan)

- **Participeren in pre-competitieve onderzoekstrajecten van universiteiten of andere kennisinstellingen:** De laatste strategie om te komen tot innovatie gaat uit van samenwerking met universiteiten of andere kennisinstellingen. Het enige geïnterviewde bedrijf dat deze strategie nadrukkelijk voert is Bizzdesign. Het gaat dan vooral om pre-competitief onderzoek.

“Die onderzoekstrajecten doen we vooral om ons product te verbeteren. Om erachter te komen wat voor dingen er nodig zijn voor de toekomst.”

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

Bizzdesign doet ook mee aan regionale onderzoekstrajecten. Nabijheid van de universiteit wordt daarbij gezien als een voordeel.

“We participeren ook in een aantal onderzoeksprojecten, Europese onderzoekstrajecten, nationale onderzoekstrajecten en soms zelfs regionale onderzoekstrajecten. Bijvoorbeeld samen met een afdeling van de Universiteit Twente. Ook daar is de kleine afstand met de universiteit een voordeel.”

Harmen van den Berg (directeur Bizzdesign)

In dit voorbeeld profiteert Bizzdesign van de kennis die in het productiemilieu aanwezig is. Er is sprake van een utilisatie-strategie. De (markt)kennis die in het pre-competitieve onderzoek gegenereert wordt, gebruikt Bizzdesign om zijn eigen producten en diensten te verbeteren en beter af te stemmen op de toekomst. De Universiteit Twente is eerder in deze thesis genoemd als ankerpunt in de kraamkamer voor ondernemerschap, daarnaast huisvest de Universiteit Twente belangrijke kennis op het gebied van IT. Deze kennis blijft bij de meeste van de geïnterviewde koplopers onbenut. Daar waar het om innovatie gaat, zijn de IT-bedrijven in de regio's Twente en Zwolle in zichzelf gekeerd. Men lijkt het als prettig te ervaren om innovatieprocessen zelfstandig uit te voeren. Kansen die het productiemilieu biedt worden hierdoor niet gezien en blijven onbenut.

7.4 Conclusie

De onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk geadresseerd is luidt als volgt: *In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle en hoe gaan regionale koplopers met het regionale productiemilieu om?* Deze vraag valt op te splitsen in twee delen. Het eerste deel van de vraag gaat over de wijze waarop en de mate waarin het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers beïnvloedt.

In de interviews met regionale koplopers uit de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle komt naar voren dat voor deze bedrijven een drietal aspecten van het productiemilie van belang is:

- Arbeidsmarkt (beschikbaarheid van arbeid, concurrentie om arbeid en de mate waarin bedrijven erin slagen talent aan te trekken en te behouden)
- Geografische nabijheid van klanten en (zakelijke) dienstverleners
- Informele instituties (normen en waarden, cultuur van zakendoen en samenwerking in de regio, 'hoe gaat men met elkaar om?')

Deze drie aspecten vormen, specifiek voor de IT-dienstensector, de belangrijkste componenten van het productiemilieu van Oost-Nederland.

De arbeidsmarktomstandigheden worden op het schaalniveau van Oost-Nederland gunstig bevonden. Het is voor IT-ondernemers in de regio's Twente en Zwolle relatief gemakkelijk om personeel aan te trekken en te behouden. De beschikbaarheid van arbeid ten opzichte van de vraag is relatief groot. De verhouding aanbod vraag is in Oost-Nederland 1:3 ten opzichte van een verhouding van 1:6 in de Randstad en BrabantStad. Ook is het personeel trouwer aan de bedrijven. Gemiddeld blijft het IT-personeel langer voor dezelfde baas werken, men wisselt minder snel van baan. Investerings in *human capital* gaan hierdoor minder snel verloren. De geïnterviewde IT-ondernemers zijn hier blij mee. De gunstige arbeidsmarktomstandigheden in Oost-Nederland zijn, vanuit het productiemilieu gezien, een belangrijke drijfveer voor het succes van de IT-dienstensector in Oost-Nederland. De gunstige informele instituties en de 'cultuur van samenwerking' dragen hier ook aan bij, bijvoorbeeld door de zojuistgenoemde trouw van medewerkers, maar ook door onderling vertrouwen in het algemeen. De marktomvang van Oost-Nederland zelf is relatief klein, de meeste markt zit in de Randstad en BrabantStad. De (relatief) ongunstige ligging van met name Twente ten opzichte van deze gebieden met groot marktpotentiaal, vormt een negatief aspect van het productiemilieu van de regio's.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de ondernemers in zowel de regio Twente als de regio Zwolle het productiemilieu als gunstig beoordelen. De ondernemers geven overwegend aan dat zij profijt hebben bij vestiging in de betreffende regio's. Naast de voordelen op het schaalniveau van Oost-Nederland is een belangrijk voordeel van Twente de nabijheid van de Universiteit Twente. Deze zorgt voor een goede toevoer van talenten, waarvan een deel graag bij bedrijven in de regio aan de slag gaat. Ook geldt de Universiteit als een belangrijke kennisinstelling voor IT in de regio en is het een kraamkamer voor nieuw ondernemerschap. Daarnaast wordt Twente gezien als springplank naar Duitsland, een kans die overigens onvoldoende wordt benut. In Zwolle vormt het Windesheim een vergelijkbare rol als de Universiteit Twente, maar dan op HBO niveau. Deze is echter minder uniek, er zijn immers meer regio's met HBO-ICT opleidingen. Toch geldt Windesheim voor de Zwolse IT-ondernemers als een belangrijke visvijver voor talent en een partner voor samenwerking bijvoorbeeld op het gebied van opleiding van studenten in e-commerce.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag ("*...hoe gaan regionale koplopers met het regionale productiemilieu om?*") gaat over de wijze waarop regionale koplopers omgaan met het regionale productiemilieu om uitdagingen te overkomen en belangrijke strategische doelen te realiseren. In de interviews zijn (in relatie tot het productiemilieu) drie belangrijke uitdagingen naar voren gekomen waarop IT-bedrijven antwoorden moeten hebben al willen zij succesvol worden. Die uitdagingen zijn het vinden van geschikt personeel, het overbruggen van de afstand tot de klant en het zorgen voor voldoende innovatie. In overeenstemming met de theorie van Peter Vaessen hebben bedrijven regionale strategieën in relatie tot het productiemilieu om met deze uitdagingen om te gaan.

Hoewel men zich er niet altijd bewust van is, slagen regionale koplopers in de IT-dienstensector er over het algemeen goed in om het productiemilieu naar hun hand te zetten. Van de aanwezigheid van onderwijsinstellingen in de regio's wordt op grote schaal gebruik gemaakt. Regionale koplopers benutten deze gunstige factor in het productiemilieu en zorgen zo voor een goede aanwas van jong talent. Daar waar het de negatieve aspecten van het productiemilieu betreft kiezen de ondervraagde IT-bedrijven er massaal voor zich te immuniseren door zelf te investeren en te zoeken naar interne oplossingen. Het feit dat regionale koplopers hierin slagen, getuigt van veel eigen kracht.

Op de eigen kracht wordt door regionale koplopers sterk geleund. Slechts een enkele keer worden krachten gebundeld en vindt manipulatie van het productiemilieu plaats, in Zwolle is dit gebeurd via het e-commerce pact waar IT-bedrijven in samenwerking met onderwijsinstellingen en lokale overheden zelf een opleiding hebben opgezet. Ook als het gaat om innovatie, bij uitstek een activiteit waarbij samenwerking loont, kiezen de meeste IT-bedrijven er toch voor zich voor het productiemilieu te immuniseren. Innovatieprocessen worden grotendeels in-house en regio onafhankelijk ingericht. Regionale kansen voor samenwerking op het gebied van innovatie, bijvoorbeeld met afdelingen van de Universiteit Twente, worden niet of nauwelijks gezocht en blijven daardoor onbenut. De voorkeur voor immunisatie boven benutting of manipulatie heeft voor een deel te maken met de eigenzinnigheid en eigenstandigheid van IT-ondernemers in de regio's.

Zoals gezegd getuigd geslaagde immunisatie van eigen kracht bij bedrijven. Immunisatie is dus niet per definitie slecht. Echter de focus op immunisatie brengt wel een gevaar met zich mee. Het leidt er namelijk toe dat bedrijven meer en meer in zichzelf gekeerd raken en enigszins los van de regio waarin zij gevestigd zijn komen te staan. Hoewel veel bedrijven aangaven toch door hun personeel aan de regio gebonden blijven, worden bedrijven door meer en meer immunisatie minder regiogebonden. Wanneer bedrijven een regio niet meer nodig hebben neemt de kans op vertrek uit deze regio toe. Zowel in Twente als in Zwolle is dit nog niet het geval, het gunstige productiemilieu, biedt met name op de arbeidsmarkt voordelen die door benutting verzilverd kunnen worden. Vestiging in de regio blijft dan belangrijk. Maar op de lange termijn is de immunisatie op het gebied van afstand en innovatie wel degelijk een bedreiging voor beide regio's. Regionale stakeholders zouden vanuit dit perspectief meer moeten streven naar het vergroten van de mogelijkheden voor benutting en manipulatie. Het stimuleren van samenwerking is vanuit het perspectief van de regionale overheden gewenst.

8 Eindconclusie

In deze thesis staat de wisselwerking tussen bedrijf en regio centraal. De veronderstelling is dat deze wisselwerking de regionale concurrentiekracht bepaalt. Aan de ene kant heeft een regio succesvol concurrerende bedrijven nodig. De concurrentiekracht van een regio wordt immers op microniveau bepaald door de vraag of voldoende bedrijven uit de regio succesvol concurreren. Aan de andere kant hebben bedrijven baat bij een regio met een voor hun bedrijfssucces gunstig productiemilieu. Het productiemilieu bestaat uit het geheel van externe condities dat van invloed is op zowel de beslissing om op een bepaalde plaats een bedrijf te vestigen als op het functioneren van dat bedrijf daarna (De Smidt, 1975). In dit onderzoek ligt de nadruk op het tweede deel van deze definitie..

In deze thesis is allereerst onderzocht welke bedrijven een voortrekkersrol spelen bij de concurrentiekracht van de verschillende regio's van Oost-Nederland. Kortom: welke bedrijven zijn de regionale koplopers? Daarna is onderzocht op welke wijze het productiemilieu deze bedrijven beïnvloedt en hoe bedrijven hiermee omgaan. Om dit te kunnen doen is eerst een voorbereidende onderzoeksvraag over de concurrentiekracht van de regio's beantwoord. De daadwerkelijke onderzoeksvragen worden behandeld in paragraaf 8.2 en 8.3. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op de betekenis van de uitkomsten van de thesis (zie paragraaf 8.4). In dit hoofdstuk worden de conclusies beknopt weergegeven, met als doel het geven van een totaalbeeld van de onderzoeksresultaten. Meer uitgebreide conclusies zijn terug te vinden in de deelconclusies in de laatste paragraaf van ieder inhoudelijk hoofdstuk.

8.1 Regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland

Na het vaststellen van de theoretische handvatten en kaders binnen deze studie, waarvan het resultaat in paragraaf 2.5 besproken wordt, is de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland en de negen regio's in beeld gebracht. Daarmee is antwoord gegeven op de eerste (echte) onderzoeksvraag:

Hoe heeft de concurrentiekracht van Oost-Nederland zich tussen 2000 en 2015 ontwikkeld en wat is de regionale concurrentiepositie van de negen regio's van Oost-Nederland?

Op basis van de wetenschappelijke literatuur gelden arbeidsproductiviteit en werkgelegenheid als de belangrijkste maten voor regionale concurrentiekracht (zie het pyramidemodel van Lengyel, 2000).. Aan de hand van deze twee indicatoren is de ontwikkeling van concurrentiekracht van Oost-Nederland en de negen regio's in beeld gebracht (zie hoofdstuk 4).

Al met al kan gesteld worden dat Oost-Nederland als geheel een gunstige ontwikkeling van de concurrentiekracht heeft doorgemaakt. De afgelopen tien jaar zijn achterstanden ten opzichte van Nederland ingelopen. Er is sprake geweest van een inhaalslag. Met name op de indicator werkgelegenheid doet Oost-Nederland het goed, zelfs aanzienlijk beter dan Nederland. Wel zijn er regionale verschillen. De regio's Zwolle, Noordrand Veluwe en Rivierengebied hebben de sterkste concurrentiekracht. Terwijl de stedelijke regio's Arnhem en Nijmegen qua ontwikkeling van de concurrentiekracht achter blijven.

Gezien de invalshoek van deze thesis is het belangrijk een indicatie te krijgen van de mate waarin het productiemilieu van invloed is op de concurrentiekracht. Daarom is bij de eerste onderzoeksvraag de volgende subvraag gesteld:

In hoeverre is het productiemilieu bepalend voor de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland en de negen regio's?

Deze vraag is beantwoord aan de hand van een shift-share analyse²⁴. Uit de shift-share analyse volgt dat de productiviteitsgroei van Oost-Nederland hoofdzakelijk grotendeels in lijn ligt met de landelijke groei..De groei van productiviteit wordt bijna volledig bepaald door groei van de Nederlandse economie en de sectorstructuur van Oost-Nederland. De werkgelegenheidsgroei kent echter een sterk positieve regional shift. Als het productiemilieu van Oost-Nederland 'gunstig' is, dan vooral voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid.

Toch laat de shift-share analyse regionale verschillen te zien. Zwolle en Noordrand Veluwe komen uit de shift-share analyse naar voren als de regio's met de sterkste ontwikkeling van concurrentiekracht. In de regio Food Valley blijft daarentegen de productiviteitsgroei achter. Een mogelijke verklaring is dat de economie van Food Valley erg gericht is op kennis en innovatie (veel R&D in de agro-food en life sciences & health), maar dat de daadwerkelijke productie elders plaatsvindt. Productiviteitsvoordelen die voortkomen uit de innovaties in de Food Valley worden elders verzilverd. De regio's Arnhem en Nijmegen komen uit de bus als de zorgenkindjes van de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland. Daar blijven de groei van de productiviteit en de werkgelegenheid achter bij wat men op basis van de landelijke groei zou verwachten. Een ongunstig productiemilieu lijkt hiervoor verantwoordelijk te zijn. Voor een deel valt het ongunstige productiemilieu te verklaren door het feit dat activiteiten van bedrijven uit de bancaire sector en de telecommunicatiebranche in deze regio's gevoelig bleken voor automatisering. Hierdoor zijn tussen 2000 en 2012 met name in de regio Arnhem veel banen verloren gegaan. Dit zijn uiteraard in eerste instantie kenmerken die horen bij de productiestructuur, maar er op de achtergrond speelt ook het productiemilieu een rol. Bedrijven in deze sectoren hebben namelijk nogal eens centralisatiestrategieën gehanteerd, waarbij zij vestigingen concentreren in de Randstad en waarvan de regio's Arnhem en Nijmegen de dupe worden. Niettemin vormt het versterken van de concurrentiekracht van deze twee regio's (van Arnhem en van Nijmegen) een belangrijk aandachtspunt voor regionale overheden in Oost-Nederland. Er zullen alternatieve mogelijkheden moeten worden gezocht om het opgetreden verlies aan werkgelegenheid te compenseren. Een regionale diversificatiestrategie zou daarbij behulpzaam kunnen zijn. .

In het algemeen is het (internationale) vestigingsklimaat in Oost-Nederland op orde. De belangrijkste troef van Oost-Nederland is het aantrekkelijke (groene) woon- en leefklimaat. Dat is een gegeven dat gekoesterd moet worden. Wil men iets verbeteren dan zou men de focus moeten liggen op de verbetering van de zogeheten topfactoren. Dit zijn factoren die te maken hebben met de kennis- en innovatie-economie. Hier valt voor Oost-Nederland de meeste winst te behalen. De opgave voor Overijssel is hierbij groter dan die van Gelderland. Het gebrek aan stedelijke massa is een ander nadeel in Oost-Nederland. De centraal stedelijke ruimte in de regio's Arnhem en Nijmegen biedt hiervoor de meeste aanknopingspunten, Toch is het de vraag of agglomeratievorming daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van de concurrentiepositie van Oost-Nederland, aangezien meer stedelijkheid ten koste kan gaan van het aantrekkelijke (groene) woon- en leefklimaat.

8.2 Regionale koplopers in de negen regio's van Oost-Nederland

Hoewel in Oost-Nederland het regionale productiemilieu de versterking van de regionale concurrentiekracht niet in de weg staat, zijn het, zoals gezegd, op microniveau bedrijven die zorgen voor de daadwerkelijke groei van productiviteit en werkgelegenheid. De volgende stap in het onderzoek is dan ook het selecteren van die bedrijven, die voor de concurrentiekracht van de regio doorslaggevend zijn: de regionale koplopers. Daarbij staat de volgende vraag centraal:

Welke bedrijven zijn de regionale koplopers in de negen regio's van Oost-Nederland?

²⁴ zie paragraaf 3.1 en 4.4 voor uitleg van de methodiek

Aan de hand van verdienvermogen en aanpassingsvermogen zijn op bedrijfstakniveau in de negen regio's van Oost-Nederland perspectiefrijke sectoren aangewezen. Op basis van werkgelegenheidsontwikkeling zijn binnen de perspectiefrijke sectoren regionale koplopers geselecteerd²⁵.

De samenstelling van de regionale koplopers hangt samen met de perspectiefrijke sectoren en verschilt daardoor per regio. De uitkomsten laten zien dat regionale koplopers vooral middelgrote en kleine bedrijven met Nederlandse wortels zijn. Oost-Nederland moet het dus van groei van binnenuit hebben, waarbij vooral het lokale MKB buitengewoon goed presterende en snelgroeiende bedrijven kent. Deze bedrijven zijn niet per sé gebonden aan de nationale markt, maar concurreren ook met andere internationale topbedrijven. Een aantal regio's heeft qua koplopers specifieke regionale specialisaties. Hierbij kan men denken aan de research in Food Valley en Nijmegen, de machinebouw in de Achterhoek en Food Valley en de elektronische apparatenindustrie in de regio Stedendriehoek. Daaronder zit een laag van goed presterende bedrijven op Nederlandse schaal, bijvoorbeeld de IT-dienstensector, de groothandel & logistiek en de verzorging & welzijn. Dit zijn sectoren die in Oost-Nederland aanzienlijk beter presteren en sneller groeien dan in de rest van Nederland.

Regionale koplopers in Oost-Nederland zijn iets vaker startende bedrijven dan bestaande bedrijven. Dit geldt vooral voor de regio's Zwolle (72% startende koplopers), Twente (73% startende koplopers) en Stedendriehoek (65% startende koplopers). Er is dus veel nieuwe, opkomende kracht in de regio aanwezig. Dit biedt perspectief voor de toekomst. Hierbij moet wel een kanttekening geplaatst worden. De regio's Food Valley, Achterhoek en Rivierengebied, allen meer ruraal van aard, zijn namelijk juist heel erg gebaat bij de bewezen kracht van bestaande bedrijven. Dit vraagt om een ander beleidsperspectief in deze regio's. Beleid in Twente, Zwolle en Stedendriehoek moet vooral gericht zijn op het versterken en faciliteren van nieuw ondernemerschap, onder andere het vergroten van de slagingskans van startende bedrijven (vooral Twente kent een hoge stoppersquote). In regio's met meer bewezen kracht zou een wat traditioneler industriebeleid gevoerd kunnen worden gericht op het vergroten van de innovatiekracht van bijvoorbeeld de maakindustrie (in bijvoorbeeld de Achterhoek). Uiteraard blijft het van belang in alle regio's in te zetten op innovatieve en groeiende starters. Hoe het beleid ten aanzien van regionale koplopers daadwerkelijk wordt ingevuld is aan de provinciale en lokale overheden. De belangrijkste les uit deze thesis is dat één beleidsaanpak op het niveau van Oost-Nederland niet verstandig is. De diversiteit van regionale koplopers en de regionale verschillen vragen om maatwerk. Iedere regio is gebaat bij een eigen beleidsaanpak gericht op de krachten die in de regio aanwezig zijn.

8.3 Invloed van het productiemilieu en regionale strategieën

Het tweede deel van de thesis gaat over de invloed van de perceptie op het productiemilieu van de regionale koplopers die in het eerste deel van dit onderzoek zijn geselecteerd. Geografen zijn het er over eens dat regionale omstandigheden de bedrijfsprestatie positief of negatief kunnen beïnvloeden. Een bedrijf heeft baat bij een 'succesvol concurrerende' regio: een regio met een, voor dat bedrijf, gunstig productiemilieu. In regio's met een gunstig productiemilieu is het makkelijker voor bedrijven om concurrentiesucces te behalen. Hoewel het productiemilieu de bedrijfsprestatie beïnvloedt, zijn bedrijven niet altijd aan het productiemilieu onderhevig. Bedrijven kunnen op verschillende manieren strategisch met het productiemilieu omgaan. Aan de hand van een dubbele casestudy is onderzocht in hoeverre de bedrijfsprestatie van regionale koplopers wordt beïnvloedt door regiospecifieke productiemilieufactoren. Bovendien is nagegaan welke

²⁵ Uitgebreide onderbouwing voor deze methodiek is terug te vinden in paragraaf 2.2.

strategieën regionale koplopers gebruiken om hiermee om te gaan. Daarbij was vooraf de verwachting dat bedrijven verschillende strategieën zouden hanteren en dat die strategieën inspelen op verschillende aspecten van het productiemilieu of problemen die daaruit voortkomen. De cases zijn de regio's Zwolle en Twente waarin regionale koplopers in de IT-dienstensector zijn onderzocht. In de dubbele casestudy staat de volgende vraag centraal:

*In hoeverre beïnvloedt het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers in de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle en hoe gaan regionale koplopers met het regionale productiemilieu om?*²⁶

Het eerste deel van de vraag gaat over de wijze waarop en de mate waarin het productiemilieu de bedrijfsprestatie van regionale koplopers beïnvloedt.

Om te beginnen kan op basis van de interviews geconcludeerd worden dat ondernemers verschillende aspecten van het productiemilieu van belang achten. Zij gaven ook meerdere malen aan dat bepaalde aspecten van invloed konden zijn op de bedrijfsprestatie. Specifiek voor de IT-dienstensector in de regio's Twente en Zwolle zijn de volgende aspecten van het productiemilieu van belang:

- **Arbeidsmarkt:** beschikbaarheid van arbeid, opleidingsniveau, concurrentie om arbeid en de mate waarin externe condities het makkelijker of juist moeilijker maken talent aan te trekken en te behouden
- **Informele instituties:** normen en waarden, cultuur van zakendoen en samenwerking in de regio, 'hoe gaat men met elkaar om?
- **Geografische nabijheid van klanten en (zakelijke) dienstverleners**

Over het algemeen kunnen we stellen dat Oost-Nederland in het algemeen en de regio's Twente en Zwolle in het bijzonder, op de aspecten arbeidsmarkt en informele instituties goed scoren. De ondervraagde ondernemers van de regionale koplopers zien de arbeidsmarkt omstandigheden (o.a. beschikbaarheid geschikt personeel en concurrentie) als gunstig. Het is voor IT-ondernemers in de regio's Twente en Zwolle relatief gemakkelijk om geschikt personeel aan te trekken en behouden. Ondernemers kunnen hierdoor sneller groeien en investeringen in *human capital* gaan minder snel verloren. De gunstige arbeidsmarktomstandigheden in Oost-Nederland zijn, vanuit het productiemilieu gezien, een belangrijke drijfveer voor het succes van de IT-dienstensector in Oost-Nederland. De gunstige informele instituties dragen hier ook aan bij. Niettemin is de marktomvang van Oost-Nederland relatief klein, de meeste markt voor IT zit in de Randstad en Brabantstad. De ligging van Oost-Nederland, en dan met name die van Twente, is ten opzichte van deze belangrijke afzetgebieden relatief ongunstig. Dit is een negatief aspect van het eigen regionale productiemilieu. Vooral in Twente leidt dat er toe dat de groei van bedrijven soms elders plaatsvindt²⁷.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag ("...hoe gaan regionale koplopers met het regionale productiemilieu om?") gaat over de wijze waarop regionale koplopers omgaan met het regionale productiemilieu om uitdagingen te overkomen en belangrijke strategische doelen te realiseren. In de interviews zijn (in relatie tot het productiemilieu) drie belangrijke uitdagingen naar voren gekomen waarop IT-bedrijven antwoorden moeten hebben als zij succesvol willen worden. Die uitdagingen zijn het vinden van geschikt personeel, het overbruggen van de afstand tot de klant en het zorgen voor voldoende innovatie. Uit de interviews blijkt dat, in overeenstemming met de

²⁶ Het uitgebreide antwoord op deze vraag is terug te vinden in paragraaf 7.4.

²⁷ Eén van de regionale strategieën is uitbreiding buiten de regio, bijvoorbeeld het openen van een (commerciële) nevenvestiging met een meer centrale ligging, zie paragraaf 7.3.2.

theorie van Peter Vaessen(1993), bedrijven diverse regionale strategieën voeren om met deze uitdagingen om te gaan.

Hoewel men zich er niet altijd bewust van is, slagen regionale koplopers in de IT-dienstensector er over het algemeen goed in om het productiemilieu naar hun hand te zetten. Van de aanwezigheid van onderwijsinstellingen in de regio's wordt op grote schaal gebruik gemaakt. Regionale koplopers *benutten* deze gunstige factor in het productiemilieu en zorgen zo voor een goede aanwas van jong talent. Daar waar het de negatieve aspecten van het productiemilieu betreft kiezen de ondervraagde IT-bedrijven er massaal voor zich te *immuniseren* door zelf te investeren en te zoeken naar interne oplossingen. Het feit dat regionale koplopers hierin slagen, getuigt van veel eigen kracht. Ook bij het overbruggen van de afstand tot de klant wordt door ondernemers het meest gekozen voor een immunisatiestrategie. Waarbij ofwel nevenvestigingen buiten de regio, dicht bij de klant, worden gesticht, ofwel in het aannamebeleid gezorgd wordt voor meer landelijke spreiding. In beide gevallen leidt immunisatie ertoe dat groei van de bedrijven buiten de oorspronkelijke regio plaatsvindt. Slechts een enkele keer wordt er gekozen voor een *adaptatie* strategie waarbij het bedrijf de tekortkoming van het productiemilieu (in dit geval afstand tot de klant) accepteert en de bedrijfsvoering aanpast om hier zo goed mogelijk mee om te gaan.

Regionale koplopers vertrouwen sterk op hun eigen kracht. Slechts een enkele keer worden krachten gebundeld en vindt *manipulatie* van het productiemilieu plaats, in Zwolle is dit gebeurd via het e-commerce pact waar IT-bedrijven in samenwerking met onderwijsinstellingen en lokale overheden zelf een opleiding hebben opgezet. Bedrijven waren hierbij initiatiefnemer en hebben ook financieel commitment getoont. Dit heeft de kans van slagen van het project vergroot. De vraag waarom manipulatie van het productiemilieu niet vaker voorkomt blijft in deze thesis helaas in het midden liggen. Er zijn signalen opgevangen die duiden op een gebrek aan organiserend vermogen onder koplopers, Tegelijkertijd zijn er signalen die duiden op een gebrek aan behoefte samen te werken. Koplopers in Oost-Nederland kunnen prima hun eigen boontjes doppen.

Ook als het gaat om innovatie, bij uitstek een activiteit waarbij samenwerking loont, kiezen de meeste IT-bedrijven er toch voor zich immuun te maken voor het regionale productiemilieu. Innovatieprocessen worden grotendeels in-house dan wel regio onafhankelijk ingericht. Regionale kansen voor samenwerking op het gebied van innovatie, bijvoorbeeld met afdelingen van de Universiteit Twente, worden niet of nauwelijks gezocht en blijven daardoor onbenut. De voorkeur voor immunisatie boven benutting of manipulatie heeft voor een deel te maken met de eigenzinnigheid en eigenstandigheid van IT-ondernemers in de regio's.

Zoals gezegd, getuigd geslaagde immunisatie van bedrijven op vertrouwen in eigen kracht. Immunisatie is dus niet per definitie slecht. Toch brengt de focus op immunisatie wel een gevaar met zich mee. Het leidt er namelijk toe dat bedrijven meer en meer in zichzelf gekeerd raken en los komen te staan van de regio waarin zij zijn gevestigd ('stand-alone' bedrijven. Hoewel veel bedrijven aangaven toch door hun personeel aan de regio gebonden blijven, worden bedrijven door immunisatie op de overige regionale productiefactoren minder regiogebonden. Daarmee neemt de kans op vertrek uit de regio toe. Zowel in Twente als in Zwolle is dit overigens onder de geïnterviewde bedrijven niet het geval. Het regionale productiemilieu biedt hen vooral arbeidsmarktvoordelen op die door benutting verzilverd kunnen worden. Blijvende vestiging in de regio blijft dan ook belangrijk. Maar op de lange termijn is de immunisatie op het gebied van afstand tot de afzetmarkten en bevordering van innovatie wel degelijk een bedreiging voor beide regio's. Regionale stakeholders zouden vanuit dit perspectief meer moeten streven naar het vergroten van de mogelijkheden voor benutting en manipulatie door koplopers. Het stimuleren van samenwerking is vanuit het perspectief van de regionale overheden gewenst. Het is echter

de vraag of de overheid hierbij een voortrekkersrol moet nemen. Beter is het om vraaggericht te werken en daar waar vanuit bedrijven behoefte of initiatief is samenwerking te faciliteren.

8.4 Reflectie: wat betekent deze studie?

De resultaten van deze thesis geven meer inzicht in de regionale concurrentiekracht van Oost-Nederland en over de rol daarbij van de regionale koplopers, dat wil zeggen bedrijven die deze concurrentiekracht trekken. Onder beleidsmakers bestaat de hardnekkige gedachte dat de regionale concurrentiekracht getrokken wordt door vestigingen van grote MNO's, laten we zeggen de Shells en Unilevers van deze wereld. In Oost-Nederland zou het dan kunnen gaan om grote firma's als Ten Cate en Grolsch. Echter voor de IT-dienstensector in Oost-Nederland blijkt het beeld van grote MNO's als trekkers van concurrentiekracht niet te kloppen. Regionale koplopers in deze sector zijn veelal middelgrote en kleine bedrijven: de bestaande kracht zit in het lokale MKB, dat buitengewoon goed presterende en snelgroeiende bedrijven kent. Daarnaast zijn er onder de regionale koplopers in de IT-dienstensector in Oost-Nederland meer startende bedrijven dan bestaande bedrijven. Er is dus veel nieuwe, opkomende kracht in de regio aanwezig. Dit biedt perspectief voor de toekomst. Daarnaast zijn er grote regionale verschillen in de 'aard' van de concurrentiekracht. Hopelijk leidt deze studie tot meer bewustwording van de verschillen die er zijn, en de veelzijdigheid van het begrip concurrentiekracht. Het stimuleren van concurrentiekracht doet men niet alleen door het aantrekken van buitenlandse investeringen. Veel meer nog gaat het om het versterken van de innovatiekracht van de bedrijven die al in de regio aanwezig zijn en er voor zorgen dat nieuwe, opkomende bedrijven de ruimte krijgen om te groeien en te bloeien.

Daarnaast geeft deze studie, middels de casestudy die gedaan is, meer inzicht in de wisselwerking tussen bedrijf en regio. Voor de IT-dienstensector in Twente en Zwolle is onderzocht welke aspecten van het productiemilieu de bedrijfsprestatie kunnen beïnvloeden. Ook wordt duidelijk hoe bedrijven met het productiemilieu omgaan. Hierbij blijkt dat de antwoorden van bedrijven op bepaalde kansen en uitdagingen van het productiemilieu niet eenduidig zijn. Ieder bedrijf heeft zijn eigen strategie om kansen te benutten en problemen te overkomen. Uit de interviews blijkt dat regionale koplopers in de IT-dienstensector daarbij heel veel dingen zelfstandig oplossen. Dit duidt op de eigen kracht die bij dit soort bedrijven aanwezig is. Daarnaast is er een bepaalde mate van organiserend vermogen, een aantal bedrijven is het gelukt een collectief probleem op te lossen. Regionale koplopers leggen zich niet neer bij eventuele negatieve aspecten van het productiemilieu, maar ondernemen strategische actie. Andere bedrijven, die er wellicht minder goed in slagen het productiemilieu naar hun hand te zetten, kunnen hier van leren.

De studie biedt verder een aantal handvatten voor beleidsmakers in Oost-Nederland om concurrentiekracht van de regio te verbeteren:

- Regionale concurrentiekracht op het niveau van Oost-Nederland kan vooral worden versterkt door het verbeteren van de kenniseconomie;
- Verder moeten beleidsmakers, citymarketeers en regionale ontwikkelmaatschappijen niet alleen focussen op het aantrekken van buitenlandse investeringen, maar ook inzetten op het versterken van bestaande kracht en nieuw ondernemerschap in de regio
- Andere bedrijven kunnen leren van regionale koplopers, de overheid kan helpen collectieve leerprocessen te organiseren
- De focus van IT-bedrijven op immunisatie, als het gaat om het overbruggen van de afstand naar de klant en het zorgen voor innovatie, kan ertoe leiden dat bedrijven meer los komen te staan van de regio. Op lange termijn kan dit een bedreiging vormen voor de

regio, regionale overheden zouden onderzoek moeten doen naar de mogelijkheden om manipulatie- en utilisatiestrategieën beter te faciliteren.

Tot slot zijn er nog een aantal punten in de onderzoeksmethodiek waar verbetering mogelijk is, dit heeft met name betrekking tot de methodiek om koplopers te selecteren op individueel bedrijfsniveau:

- Het meten van aanpassingsvermogen gebeurt nu aan de hand van starters- en stoppersquotes (bedrijvendynamiek) en de werkgelegenheidseffecten daarvan. Daarbij wordt de aanname gedaan dat dynamiek, via *creatieve destructie*, leidt tot innovatie en dat positieve werkgelegenheidsontwikkeling duidt op succesvol resultaat in dit proces. Om de meetwijze nauwkeuriger te maken moet ook een robuuste maat voor innovatie gevonden worden.
- Een tweede uitdaging als het gaat om het aanpassingsvermogen is het indelen van de groeiregimes, de huidige meetwijze leidt tot weinig differentiatie tussen regio's. Daarom is er in deze studie voor gekozen alleen groeiregimes toe te wijzen aan die bedrijfstakken die ook daadwerkelijk een duidelijk groeiregime hebben. Het grijze gebied is daarmee grijs gebleven. In het project *Kracht van Oost* is juist gekozen om een regime toe te wijzen aan alle bedrijfstakken. Hierdoor verdwijnt de nuance aan gaan de bedrijfstakken in de verschillende regio's 'meer op elkaar lijken. Ook dit probleem zou opgelost kunnen worden door bijvoorbeeld een extra maat voor innovatie(resultaat) toe te voegen, deze bestaat echter (nog) niet op het gewenste detailniveau.
- De methodiek maakt het mogelijk om via een kwantitatieve (empirische) weg te komen tot een lijst met regionale koplopers op het individuele bedrijfsniveau. Toch blijft handmatige selectie als laatste stap noodzakelijk, omdat in eerste instantie vestigingen geanalyseerd worden, en er bijvoorbeeld ook bedrijven in de lijst bleken te staan die in 2016 failliet zijn gegaan. Tot slot gaan mogelijk pareltjes verloren doordat verdienvermogen en aanpassingsvermogen op bedrijfstak niveau gemeten worden. Dit is echter inherent aan het feit dat productiviteitsgroei en aanpassingsvermogen onmogelijk op grote schaal te meten zijn op individueel bedrijfsniveau.

Begrippenlijst

Aanpassingsvermogen: De mate waarin een bedrijfstak in staat is zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden (indicator voor vernieuwing).

Perspectiefrijke sectoren: Bedrijfstakken of sectoren die zowel op verdienvermogen als aanpassingsvermogen gunstig scoren (oftewel: qua verdienvermogen behoren tot de 'stars' of 'rising stars' en qua aanpassingsvermogen een geroutineerd regime of ondernemersregime hebben).

Productiemilieu: Het geheel van externe condities in een bepaalde regio dat van invloed is op de bedrijfsprestatie van de bedrijven die in deze regio gevestigd zijn.

Regionale concurrentiekracht: Het vermogen van een regio om bedrijven aan te trekken of te behouden met een stabiel of stijgend marktaandeel in de markten waarop zij actief zijn, met als resultaat een hogere welvaart voor de bevolking van de regio.

Regionale concurrentiepositie: De regionale concurrentiekracht van een regio kan worden afgezet tegen de regionale concurrentiekracht van andere regio's, zo ontstaat een beeld van de regionale concurrentiepositie. De concurrentiepositie geeft inzicht in de positionering van regio's ten opzichte van elkaar, bijvoorbeeld in het veroveren van exportmarkten, het aantrekken van buitenlandse investeringen of het genereren van locatie gebonden kennis. Dit zijn stuk voor stuk belangrijke aspecten in het genereren van een betere welvaartspositie van een regio.

Regionale koplopers (bedrijven): Regionale koplopers zijn succesvol concurrerende bedrijven, in perspectiefrijke sectoren (succesvol concurrerende bedrijfstakken met een hoog aanpassingsvermogen), die zorgen voor bovengemiddelde en langdurige werkgelegenheidsgroei in de bedrijfstak waarin zij actief zijn.

Toegevoegde waarde: De waarde van alle geproduceerde goederen en diensten van een bedrijf (output), uitgedrukt in basisprijzen, minus de waarde van de goederen en diensten die tijdens deze productie zijn opgebruikt.

Verdienvermogen: De groei van de toegevoegde waarde, als indicator voor concurrentiesucces.

Geciteerde werken

- Arribas, I., & Vila, J. (2007). Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 309-322.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Emperical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226-235.
- Atlas voor Gemeenten. (2015). *Agglomeratievoordelen en de REOS. 2015: Atlas voor Gemeenten*.
- Atzema, O. (2016, Oktober 4). Presentatie: Sociaal-Economische Krachten van Oost-Nederland. 78. Utrecht.
- Atzema, O., Lambooy, J., van Rietbergen, T., & Wever, E. (2002). *Ruimtelijk Economische Dynamiek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Audretsch, D. (2009). The Entrepreneurial Society. *Journal of Technology Transfer*, 245-254.
- Audretsch, D., & Dohse, D. (2007). Location: A Neglected Determinant of Firm Growth. *Review of World Economics*, 79-107.
- Audretsch, D., & Fritsch, M. (2002). Growth Regimes over Time and Space. *Regional Studies*, 113-124.
- Audretsch, D., Falck, O., Feldman, P., & Heblich, S. (2009). *The Lifecycle of Regions*. London: Centre For Economic Policy Research.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and Knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 31-56.
- Benneworth, P., & Hospers, G. (2007). The new economic geography of old industrial regions: universities as global - local pipelines. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 779 - 802.
- Blinder, A. (2006). Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 113-128.
- Boschma, R. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 1001-1014.
- Bristow, G. (2005). Everyone's a Winner: Problematising the Discourse of Regional Competitiveness. *Journal of Economic Geography*, 285-304.
- Bryson, J. (2007). The 'second' Global Shift: the Offshoring or Global Sourcing of Corporate Services and the Rise of Distanciated Emotional Labour. *Geographic Annaler*, 31-43.
- Cagmani, R. (2002). On the Concept of Territorial Competitiveness. *Urban Studies*, 2395-2411.
- Cai, F., & Wang, D. &. (2002). Regional disparity and economic growth in China: The impact of labour market distortions. *China Economic Review*, 197-212.

- Canback.com. (z.d.). *structure-conduct-performance*. Opgeroepen op 6 27, 2016, van Canback website: <https://www.canback.com/news3/scp/>
- Canova, F., Coutinho, L., & Kontolemis, Z. (2012). *Measuring the Macroeconomic Resilience of Industrial Sectors in the EU and Assesing the Role of Product Market Regulations*. Brussels: European Commission.
- CBS. (2013, September 30). *Overlevingskansen startende eenmanszaken gestegen*. Opgeroepen op September 29, 2015, van Website van het CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2013/40/overlevingskansen-startende-eenmanszaken-gestegen>
- CBS. (2016). *Arbeidsdeelname; kerncijfers*. Opgeroepen op June 6, 2016, van CBS Statline: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309ned&D1=20&D2=0&D3=0&D4=0&D5=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,59,64&HDR=G4&STB=G1,G2,G3,T&VW=T>
- Christopherson, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3-10.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., & Woo, C. (1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 371-395.
- Crook, R., Todd, Y., Combs, G. J., & Ketchen Jr., D. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 443-456.
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., & Ketchen Jr., D. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 443-456.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 301-331.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). Growth Motivation and Growth: Untangling Causal Relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 437-457.
- Deloitte. (2016). *European Construction Monitor 2016*. Amsterdam: Deloitte NL.
- Den Butter, F., & Mosch, R. (2003). Trade, trust and transaction costs. *Tinbergen Institute Working Paper*.
- Dijkstra, L., Garcilazo, E., & McCann, P. (2013). Performance of European Cities and City Regions: Myths and Realities. *European Planning Studies*, 334-354.
- ECRI. (2007). *Concurrentie in de thuiszorg: een analyse van de juridische en economische context*. Rotterdam: Erasmus Competition & Regulation Institute in opdracht van de Nederlandse Mededingingsautoriteit.
- ESD2 & NEO. (2016, Juni 1). Presentatie: Kracht van Oost. Utrecht.
- ESD2. (2015). *Verdienvermogen en Aanpassingsvermogen in de Noordvleugel*. Utrecht: ESD2.
- ESD2. (2016). *De Kracht van Oost: een economisch geografische analyse*. Utrecht: ESD2.
- Europa.nu. (2016). *Europese staatssteun*. Opgeroepen op Juni 8, 2016, van Europa.nu: https://www.europa-nu.nl/id/vi3bgauyv3o0/europese_staatssteun

- Fingleton, B., Garretsen, H., & Martin, R. (2012). Recessionary Shocks and Regional and Employment: Evidence on the Resilience of UK Regions. *Journal of Regional Science*, 109-133.
- Florida, R. (2005, Oktober). The World Is Spiky. *The Atlantic Monthly*, pp. 48-51.
- Freeman, R. (2006). People Flows in Globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 145-170.
- Friedman, T. (2006). *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century*. London: Penguin.
- Fromhold-Eisebith, M. (2015). Sectoral Resilience: Conceptualizing Industry-Specific Spatial Patterns of Interactive Crisis Adjustment. *European Planning Studies*, 1675-1694.
- Gardiner, B., Martin, R., & Tyler, P. (2004). Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions. *Regional Studies*, 1046-1056.
- Griffith, R., Redding, S., & Van Reenen, J. (2004). Mapping the Two Faces of R&D: Productivity Growth in a panel of OECD Industries. *The Review of Economics and Statistics*, 883-895.
- Hansen, G., & Wernerfeld, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 399-411.
- Hawanini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is Performance Driven by Industry- or Firm Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, 1-16.
- Helliwell, J., & Putnam, R. (1995). Economic Growth and Social Capital in Italy. *Eastern Economic Journal*, 295-307.
- ING Economisch Bureau. (2014). *Aanzienlijk minder faillissementen in 2014*. Opgeroepen op June 6, 2016, van Website ING: https://www.ing.nl/media/ING_20140711-aanzienlijk-minder-faillissementen-in-2014_tcm162-68895.pdf
- Karlsson, C., & Olssen, M. (2006). The identification of functional regions: theory, methods, and applications. *The Annals of Regional Science*.
- Karniouchina, E., Carson, S., Short, J., & Ketchen Jr., D. (2013). Extending the Firm vs. Industry Debate: Does the Industry Life Cycle Matter? *Strategic Management Journal*, 1010-1018.
- Kempen, R. v., Hooimeijer, P., Atzema, O., Dijst, M., & Verhoeff, R. (2000). *Sociale en culturele ontwikkelingen in ruimtelijke configuraties*. Assen: Van Gorcum.
- Kennispoort Regio Zwolle. (2016, Juni). *E-commerce*. Opgeroepen op December 12, 2016, van Website van Kennispoort Regio Zwolle: <http://www.kennispoortregiozwolle.nl/e-commerce.html>
- Kennispunt Twente. (2015). *Twente Index 2015*. Opgeroepen op Juli 13, 2016, van Website Twente Index: <http://www.twenteindex.nl/samenvatting>
- Kitson, M., Martin, R., & Tyler, P. (2004). Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept? *Regional Studies*, 991-999.
- Koehlin, T. (2006). US Multinational Corporations and the Mobility of Productive Capital: A Skeptical View. *Review of Radical Political Economics*, 374-380.

- Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance: Empirical evidence from e-business in Europe. *Research Policy*, 1317-1328.
- Koster, S., & Andersson, M. (2016). When is your experience valuable?
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 28-44.
- Lengyel, I. (2004). The Pyramid-model: Enhancing Regional Competitiveness in Hungary. *Acta Oeconomica*, 323-342.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: MacMillan.
- Martin, R. (2011). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*.
- Martin, R., & Simmie, J. (2010). The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 27-43.
- Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea. *Journal of Economic Geography*, 5-35.
- Mauri, A., & Michaels, M. (1998). Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination. *Strategic Management Journal*, 211-219.
- NRC. (2016, Maart 16). *Vijf vragen over het faillissement van TSN Thuiszorg*. Opgeroepen op December 3, 2016, van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/03/16/vijf-vragen-over-het-faillissement-van-tsn-thuiszorg-a1404935>
- NU. (2011, Oktober 31). *Forse toename startende zzp'ers in de bouw*. Opgeroepen op Oktober 12, 2016, van NU.nl: www.nu.nl/werk-en-privé/2655760/forse-toename-startende-zzpers-in-bouw.html
- Olden, H., & Koops, O. (2015). *Verdienvermogen en Aanpassingsvermogen in de Noordvleugel: Het identificeren van regionale koplopers*. Utrecht: Expertise Centrum voor Stedelijke Dynamiek en Duurzaamheid.
- Oort, F. v., Meijers, E., Thissen, M., Hoogerbrugge, M., & Burger, M. (2015). *De concurrentiekracht van Nederlandse steden: van agglomeratiekracht naar netwerkkracht*. Den Haag: Platform 31.
- Oost.NV. (2016). *Universiteit Twente: High tech, human touch*. Opgeroepen op December 7, 2016, van Website van Oost.NV: <http://www.oostnv.nl/page/universiteit-twente>
- PBL. (2011). *De concurrentiepositie van Nederlandse regio's: Regionaal economische samenhang in Europa*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-93.
- Porter, M. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*, 55-71.
- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 549-578.

- Provincie Gelderland. (2011). *Economische visie 2012 - 2016: Op weg naar een duurzame, innovatieve en internationaal concurrerende regio*. Arnhem: Provincie Gelderland.
- Provincie Overijssel. (2011). *Uitvoeringskader Kerntaak Regionale Economie 2012-2015*. Provincie Overijssel.
- Provincie Overijssel. (2012, April 5). *Regionale economie*. Opgeroepen op 5 24, 2016, van Website van de Provincie Overijssel: <http://www.overijssel.nl/thema's/economie/>
- Raspe, O., Weterings, A., & Thissen, M. (2012). *De internationale concurrentiepositie van de topsectoren*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Raspe, O., Weterings, A., & Thissen, M. (2012). *De internationale concurrentiepositie van de topsectoren*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).
- Raspe, O., Weterings, A., Thissen, M., & van Dongen, F. (2013a). *De internationale concurrentiepositie van de topsectoren in de provincie Gelderland*. Planbureau voor de Leefomgeving.
- Raspe, O., Weterings, A., Thissen, M., & van Dongen, F. (2013b). *De internationale concurrentiepositie van de topsectoren in de provincie Overijssel*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Rod, S., & Siegel, D. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 893-908.
- Röfekamp, T. (2011). *Brainport Amsterdam. Onderzoek naar ruimtelijke condities voor de hoogtechnologische kenniseconomie in de Metropoolregio Amsterdam*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- RVO. (2015). *Topsectoren*. Opgeroepen op Mei 1, 2015, van Website van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland: <http://www.rvo.nl/onderwerpen/innovatief-ondernemen/topsectoren>
- Schiefer, J., Hirsch, S., Hartmann, M., & Gschwandtner, A. (2013). *Industry, firm, year, and country effects on profitability in EU food processing*. Bonn: Institute for Food and Resource Economics, University of Bonn.
- Schutjens, A., & Wever, E. (2000). Determinants of New Firm Success. *Papers in Regional Science*, 135-159.
- Shil, N. (2009). Performance measures: An application of economic value added. *International Journal of business and Management*, 170-177.
- Short, J., McKelvie, A., Ketchen Jr., D., & Chandler, G. (2009). Firm and Industry Effects on Firm Performance: A Generalization and Extension for New Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 47-65.
- Smidt, M. d. (1975). *Bedrijfsstructuur en arbeidsmarkt in een ruimtelijk kader*. Utrecht: Proefschrift RU-Utrecht.
- Sterksen & Intelligence Group. (2016). *IT labour market monitor 2016 Netherlands*. Rotterdam: Sterksen & Intelligence Group.

- Storper, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York: Guilford Press.
- Thissen, M., & van Oort, F. (2015). Hoofdstuk 2: Locatiefactoren en concurrentiekracht van Nederlandse steden. In F. van Oort, E. Meijers, M. Thissen, M. Hoogerbrugge, & M. Burger, *De concurrentiepositie van Nederlandse steden* (pp. 41-51). Den Haag: Platform 31.
- TNO & ESD2. (2014). *Quick Scan Regionale Clusters Utrecht: een objectieve vergelijking van regionale clusters*. Den Haag: TNO.
- Turok, I. (2004). Cities, Regions and Competitiveness. *Regional Studies*, 1069-1083.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 341-358.
- Vaessen, P. (1993). *Small business growth in contrasting environments*. Nijmegen: Netherlands Geographical Studies.
- Vaessen, P., & Wever, E. (1990). *Bedrijf & Omgeving*. Van Gorcum: Assen/Maastricht.
- van der Panne, G. (2004). Agglomeration externalities: Marshall versus Jacobs. *Journal of Economic Evolution*, 593-604.
- van Oort, F., & Thissen, M. (2015). Hoofdstuk 2: Locatiefactoren en concurrentiekracht van Nederlandse steden. In P. 31, *De concurrentiepositie van Nederlandse steden* (pp. 41-51). Den Haag.
- Venekamp, P. (1958). Bepaling van stuwende en verzorgende bedrijfstakken door statistische methoden. *Statistica Neerlandica*, 45-53.
- Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: a case study of the Thessaloniki City Region. *Local Economy*, 1-17.
- Windesheim. (2015). *Jaarrekening 2015*. Zwolle: Windesheim.

Bijlage I: Verdienvermogen

Sector		Zw			Tw			St		
		spec.	tw-o	tw-g	spec.	tw-o	tw-g	spec.	tw-o	tw-g
1	Landbouw	177	514	2,3	92	281	0,9	100	260	0,1
2	Bosbouw	193	5	5,3	112	3	3,6	246	6	0,2
3	Visserij	403	32	-3,6	11	1	-1,7	18	1	-4,3
10 11 12	Voedingsmiddelenindustrie	171	637	2,5	145	570	1,6	113	376	1,5
13 14 15	Textiel- en kledingindustrie	314	80	-1,1	346	92	-2,7	86	20	-2,3
16	Houtindustrie	213	40	-1,5	308	61	-2,7	73	12	-1,4
17	Papierindustrie	136	50	-0,3	130	50	-0,2	529	173	2,1
18	Grafische industrie	142	57	-2,2	156	66	-0,1	196	70	-3,2
19	Aardolieverwerking	0	-		130	39	18,9	72	18	6,1
20	Chemie	49	115	6,3	116	288	0,7	117	246	2,6
21	Farmacie	73	64	4,7	8	7	-9,5	132	103	-0,6
22	Rubber- en Kunststof	251	147	-0,8	355	218	1,1	136	71	-0,6
23	Bouwmaterialen	91	39	-2,3	163	74	3,5	57	22	-2,9
24	Basismetalen	30	16	-1,6	65	36	-0,7	83	39	0,1
25	Metaalindustrie	139	229	1,9	211	367	1,3	135	199	1,1
26	Elektrotechnische industrie	65	53	9,9	220	188	8,5	50	36	10,9
27	Elektrische apparatenindustrie	27	16	-9,8	624	383	-1,6	47	25	-6,4
28	Machinebouw	117	236	0,5	298	634	4,3	143	257	4,0
29	Autoindustrie	425	208	-0,3	20	10	-3,1	33	14	-4,1
31-32	Meubelindustrie	131	188	-1,1	169	254	-3,0	119	152	-1,0
33	Reparatie	67	58	8,2	12	11	8,0	81	62	-2,5
35	Energie	156	298	2,2	88	177	3,6	118	201	-0,5
36	Water	255	71	5,3	1	0	-27,8	0	-	-100,0
37-39	Afvalbeheer	93	60	0,9	115	78	5,5	91	53	-9,5
41	Bouw	114	246	-4,0	189	428	-2,2	108	209	-2,9
42	Utiliteitsbouw	215	248	1,3	165	200	0,9	92	95	1,3
43	Gespecialiseerde bouw	146	519	-0,9	157	588	-0,4	125	398	0,0
45	Autohandel en -reparatie	154	293	-1,0	163	325	-1,0	132	223	-1,7
46	Groothandel	65	875	2,6	78	1.110	3,6	68	817	2,5
47	Detailhandel	125	725	0,2	139	846	1,4	116	603	0,6
49	Vervoer over land	132	409	2,4	126	411	2,8	85	235	0,7
50	Vervoer over water	87	58	5,1	3	2	1,8	16	10	9,1
51	Vervoer door de lucht	4	3	10,9	2	2	11,0	5	4	15,6
52	Logistieke diensten	47	136	3,6	27	81	5,8	36	93	5,6
53	Post & Koeriersdiensten	150	94	-3,8	83	55	-1,7	123	69	-0,4
54	Horeca	96	253	-2,3	89	246	-1,5	91	213	-1,6
58	Uitgeverijen	54	43	4,3	52	43	0,7	194	138	-3,8
59-60	Film, TV & Radio	19	11	-4,8	74	45	-2,3	19	10	-4,8
61	Telecommunicatie	61	151	-1,8	12	32	-6,9	45	100	4,4
62-63	IT-Diensten	43	168	7,0	99	403	6,7	86	296	5,0
64	Bankwezen	92	940	2,7	59	638	1,2	53	483	3,1
65	Verzekeraars	64	158	-4,9	19	48	-3,8	384	842	5,1
66	Overige financiële diensten	71	77	2,6	72	83	0,1	61	60	4,3
67	Verhuur en handel van onroerend goed	104	859	2,2	108	940	1,2	108	796	0,8
69-70	Juridisch en managementadvies	62	501	0,3	65	551	-0,7	77	554	-0,6
71	Architecten & Ingenieurs	72	166	1,7	92	222	1,3	114	235	2,0
72	Research	56	38	-1,9	49	35	1,7	25	15	-4,5
73	Marketing	55	46	1,0	96	85	2,6	248	186	8,9
74-75	Overige diensten	90	72	3,5	76	63	-0,7	86	61	1,5
77	Verhuur van roerende goederen	100	174	-0,3	95	174	-0,8	128	198	1,8
78	Uitzendbureaus	79	333	1,8	88	388	1,4	86	324	3,9
79	Reisbureaus	77	52	2,2	131	94	2,4	62	38	4,2
80-82	Beveiliging	116	297	0,6	100	271	0,0	82	188	1,5
84	Openbaar bestuur	120	1.458	2,3	79	1.016	2,2	146	1.586	1,7
85	Onderwijs	138	1.076	1,3	148	1.215	1,2	112	779	0,5
86	Zorg	109	884	4,9	106	907	4,3	107	774	2,4
87-88	Verzorging & Welzijn	150	1.009	3,5	142	1.002	3,9	151	906	3,3
90-92	Kunst & Cultuur	58	84	1,6	84	126	-1,3	78	99	0,5
93	Sport & Recreatie	87	62	2,8	130	97	0,8	115	73	3,1
94	Belangenverenigingen	93	93	2,2	47	50	-0,2	63	56	-0,5
95	Reparatie van consumentenartikelen	90	9	2,6	155	17	-0,2	142	13	1,9
96	Overige persoonlijke diensten	99	79	-1,2	119	100	-2,9	161	116	0,0
97	Huishoudens met personeel	103	13	13,9	121	16	10,7	114	13	13,4
99	Totaal	100	16.083	1,4	100	16.894	1,3	100	14.342	1,3

Sector	Ac			Ar			Nij		
	spec.	tw-o	tw-g	spec.	tw-o	tw-g	spec.	tw-o	tw-g
1 Landbouw	165	212	0,0	59	135	2,6	114	253	0,6
2 Bosbouw	361	4	2,8	224	4	-2,7	540	11	11,0
3 Visserij	0	-	-100,0	16	1	26,0	54	3	-1,8
10 11 12 Voedingsmiddelenindustrie	191	316	0,8	55	161	-12,1	103	291	-1,2
13 14 15 Textiel- en kledingindustrie	337	38	-3,6	105	21	-0,9	162	31	-3,9
16 Houtindustrie	434	36	-2,1	123	18	4,9	160	23	-4,8
17 Papierindustrie	260	42	2,0	55	16	4,4	304	85	-0,4
18 Grafische industrie	168	30	-0,9	103	32	4,4	95	29	-4,9
19 Aardolieverwerking	0	-		12	3		110	24	0,6
20 Chemie	15	16	0,7	63	116	1,4	35	62	3,8
21 Farmacie	16	6	5,3	0	0	-12,4	583	389	3,1
22 Rubber- en Kunststof	331	86	0,8	173	79	4,2	82	36	-2,4
23 Bouwmaterialen	105	20	0,2	141	48	-0,2	131	43	-5,0
24 Basismetalen	120	28	-1,2	36	15	2,2	20	8	-3,6
25 Metaalindustrie	342	250	0,9	71	91	1,8	86	108	-1,5
26 Elektrotechnische industrie	294	105	10,8	106	67	8,3	702	433	4,9
27 Elektrische apparatenindustrie	268	69	0,4	117	54	10,5	167	74	-3,2
28 Machinebouw	203	182	4,8	91	144	7,0	194	298	1,1
29 Autoindustrie	107	23	-0,7	27	10	-2,7	140	52	-4,2
31-32 Meubelindustrie	225	142	-2,2	89	100	0,9	146	159	-3,8
33 Reparatie	313	120	0,3	217	147	1,6	105	69	-1,0
35 Energie	42	35	-0,4	565	845	6,4	64	93	-0,1
36 Water	0	-	-100,0	451	99	4,1	0	-	-100,0
37-39 Afvalbeheer	58	17	6,0	100	51	-2,5	190	94	0,1
41 Bouw	170	163	-4,2	85	144	-3,8	97	160	-2,9
42 Utiliteitsbouw	78	40	-0,4	56	51	-4,5	78	68	1,2
43 Gespecialiseerde bouw	174	274	-0,1	74	208	-3,0	128	346	-2,3
45 Autohandel en -reparatie	177	148	-1,5	107	160	-1,9	118	170	-2,3
46 Groothandel	94	563	4,0	62	661	1,8	69	712	3,2
47 Detailhandel	145	372	0,8	113	514	0,2	117	518	0,0
49 Vervoer over land	123	168	1,3	144	349	3,0	110	260	-0,4
50 Vervoer over water	11	3	15,4	44	23	-1,9	82	42	5,1
51 Vervoer door de lucht	0	0	17,6	1	1		0	0	17,3
52 Logistieke diensten	90	115	9,3	39	88	7,1	37	82	8,2
53 Post & Koeriersdiensten	83	23	-2,5	98	48	-4,5	82	39	-3,2
Horeca	104	121	-1,9	76	157	-3,0	113	227	-1,8
58 Uitgeverijen	140	49	-5,5	45	28	-1,9	78	47	-2,7
59-60 Film, TV & Radio	29	7	3,8	41	19	2,8	57	25	-2,5
61 Telecommunicatie	13	14	10,4	45	87	-5,5	49	93	2,6
62-63 IT-Diensten	36	62	4,5	64	194	5,5	46	136	5,0
64 Bankwezen	49	224	-1,2	107	858	2,0	57	440	1,0
65 Verzekeraars	20	22	7,1	204	393	3,4	20	38	-10,7
66 Overige financiële diensten	63	31	3,3	63	54	2,9	81	68	6,0
0 Verhuur en handel van onroerend goed	131	480	3,2	106	682	0,5	109	686	2,2
69-70 Juridisch en managementadvies	61	217	1,9	104	657	-0,2	88	538	0,8
71 Architecten & Ingenieurs	55	57	5,1	108	195	0,4	84	147	2,9
72 Research	15	4	-2,5	146	77	-3,3	81	41	5,6
73 Marketing	68	25	2,2	69	45	0,8	91	58	1,4
74-75 Overige diensten	73	26	4,1	106	66	0,6	89	54	0,7
77 Verhuur van roerende goederen	164	126	2,0	67	92	-1,8	60	80	-3,7
78 Uitzendbureaus	59	109	3,3	115	377	2,7	87	278	3,0
79 Reisbureaus	79	24	4,6	58	31	-1,0	53	27	0,6
80-82 Beveiliging	108	123	2,6	151	304	0,4	58	114	1,3
84 Openbaar bestuur	64	342	2,6	128	1.224	0,7	77	711	1,3
85 Onderwijs	115	396	0,9	117	717	-0,3	170	1.011	0,0
86 Zorg	96	344	4,1	108	686	3,1	198	1.221	3,7
87-88 Verzorging & Welzijn	168	497	3,6	127	668	2,3	139	711	1,6
90-92 Kunst & Cultuur	48	30	-1,5	124	139	0,3	127	138	0,1
93 Sport & Recreatie	107	34	3,8	151	84	2,4	111	60	3,7
94 Belangenverenigingen	38	17	1,2	101	80	1,2	44	34	-0,9
95 Reparatie van consumentenartikelen	142	7	0,4	219	18	0,1	172	14	-1,3
96 Overige persoonlijke diensten	129	46	-1,3	140	89	-1,7	161	99	-0,8
97 Huishoudens met personeel	144	8	13,1	112	11	12,5	113	11	12,3
99 Totaal	100	7.112	1,4	100	12.594	0,8	100	12.237	0,8

Sector	FoVa			Rv			Nr-V		
	spec.	tw-o	tw-g	spec.	tw-o	tw-g	spec.	tw-o	tw-g
1 Landbouw	141	219	-0,6	298	377	3,3	134	159	0,1
2 Bosbouw	351	5	2,0	554	6	8,2	428	5	-2,6
3 Visserij	8	0	-5,2	6	0	-4,1	25	1	-0,5
10 11 12 Voedingsmiddelenindustrie	113	225	-0,3	78	127	1,3	201	309	1,8
13 14 15 Textiel- en kledingindustrie	110	15	0,1	52	6	0,7	94	10	6,1
16 Houtindustrie	135	14	1,0	134	11	-6,4	128	10	-1,9
17 Papierindustrie	118	23	0,9	143	23	-4,8	104	16	0,3
18 Grafische industrie	177	38	-2,8	86	15	-3,7	91	15	-3,4
19 Aardolieverwerking	3	0	10,5	0	-		12	1	5,4
20 Chemie	79	100	-1,1	63	65	1,1	50	48	4,0
21 Farmacie	25	12	-7,7	2	1	6,3	207	75	7,0
22 Rubber- en Kunststof	90	28	1,3	174	44	-3,5	109	26	3,6
23 Bouwmaterialen	99	23	-2,3	364	68	-2,9	85	15	-7,3
24 Basismetalen	57	16	3,8	53	12	4,3	63	14	-7,7
25 Metaalindustrie	158	140	1,9	108	78	-2,5	105	71	2,1
26 Elektrotechnische industrie	124	54	8,1	49	17	9,3	44	15	23,1
27 Elektrische apparatenindustrie	127	40	1,0	98	25	-1,9	36	9	-5,3
28 Machinebouw	107	116	4,3	92	81	0,9	99	82	3,6
29 Autoindustrie	183	48	-1,9	136	29	3,4	66	13	-2,4
31-32 Meubelindustrie	148	113	0,4	120	75	-3,8	71	42	-3,4
33 Reparatie	249	115	2,2	268	101	-2,6	114	40	2,8
35 Energie	29	30	12,0	39	32	1,8	133	104	4,6
36 Water	22	3	-0,6	1	0	-5,9	111	13	-1,8
37-39 Afvalbeheer	25	9	1,3	23	7	2,1	138	37	3,3
41 Bouw	161	186	-1,1	146	137	-1,3	112	99	-2,1
42 Utiliteitsbouw	181	111	1,0	211	106	-2,1	260	123	3,2
43 Gespecialiseerde bouw	154	294	1,0	145	224	-0,5	144	211	0,8
45 Autohandel en -reparatie	159	162	-1,4	201	166	-1,0	177	138	-0,3
46 Groothandel	144	1.043	2,7	133	783	3,4	110	610	3,7
47 Detailhandel	119	370	0,7	123	310	1,4	142	340	2,0
49 Vervoer over land	112	186	0,7	178	241	1,2	135	172	3,5
50 Vervoer over water	19	7	8,6	55	16	0,4	48	13	5,3
51 Vervoer door de lucht	4	2	24,9	1	0	4,2	3	1	-9,3
52 Logistieke diensten	59	91	5,0	116	146	6,4	41	49	6,0
53 Post & Koeriersdiensten	152	51	-1,2	54	15	-4,7	88	23	-3,0
54 Horeca	89	125	-2,0	78	89	-1,8	126	136	-1,1
58 Uitgeverijen	52	22	-3,2	43	15	-2,8	32	10	-6,2
59-60 Film, TV & Radio	44	14	1,9	33	8	0,7	55	13	2,8
61 Telecommunicatie	49	65	-1,1	26	28	18,3	42	43	14,9
62-63 IT-Diensten	110	228	2,5	134	226	3,5	72	115	4,5
64 Bankwezen	62	340	-0,4	68	303	0,9	61	254	0,6
65 Verzekeraars	86	114	-8,3	8	9	1,5	14	14	3,4
66 Overige financiële diensten	41	24	-3,6	134	64	5,4	56	25	0,3
67 Verhuur en handel van onroerend goed	121	536	1,7	117	421	0,8	117	397	2,1
69-70 Juridisch en managementadvies	113	489	0,5	124	435	2,3	75	248	2,1
71 Architecten & Ingenieurs	117	145	0,4	85	85	3,6	52	49	1,4
72 Research	232	83	0,5	24	7	-6,0	121	33	-1,9
73 Marketing	101	45	-0,2	101	37	1,3	86	30	2,4
74-75 Overige diensten	99	42	5,9	100	35	4,6	118	39	3,1
77 Verhuur van roerende goederen	93	87	0,9	129	97	-2,9	66	47	1,8
78 Uitzendbureaus	79	177	-0,7	122	223	8,1	79	136	0,7
79 Reiskantoren	72	26	5,8	188	56	1,3	67	19	4,0
80-82 Beveiliging	80	110	1,0	121	135	2,4	66	69	0,7
84 Openbaar bestuur	76	497	-1,5	60	319	1,2	131	656	0,8
85 Onderwijs	149	623	-1,0	89	303	0,3	114	365	0,7
86 Zorg	92	399	3,9	84	298	3,3	101	337	3,2
87-88 Verzorging & Welzijn	87	311	2,2	91	264	1,7	162	448	2,6
90-92 Kunst & Cultuur	67	51	2,3	60	37	1,9	62	36	2,7
93 Sport & Recreatie	66	25	4,2	83	26	3,7	178	52	0,7
94 Belangenverenigingen	169	91	0,3	68	30	4,7	101	42	4,7
95 Reparatie van consumentenartikelen	56	3	-5,6	234	11	1,8	139	6	-1,8
96 Overige persoonlijke diensten	60	26	-4,3	167	58	-1,0	159	52	2,3
97 Huishoudens met personeel	117	8	13,3	104	6	13,8	120	6	14,3
99 Totaal	100	8.600	0,5	100	6.995	1,3	100	6.605	1,7

	Sector	Oost-NL			NL		
		spec.	tw-o	tw-g	spec.	tw-o	tw-g
1	Landbouw	119	2.407	1,2	100	10.902	1,5
2	Bosbouw	234	46	2,8	100	113	2,9
3	Visserij	13	44	-4,0	100	251	-2,4
10 11 12	Voedingsmiddelenindustrie	132	3.100	-0,6	100	13.631	0,0
13 14 15	Textiel- en kledingindustrie	201	299	-2,0	100	1.075	-1,6
16	Houtindustrie	200	219	-1,9	100	789	-2,3
17	Papierindustrie	188	459	0,9	100	1.515	1,5
18	Grafische industrie	130	368	-2,2	100	1.530	-1,9
19	Aardolieverwerking	37	73	8,5	100	937	3,6
20	Chemie	70	1.077	1,2	100	8.187	1,9
21	Farmacie	51	612	2,8	100	2.961	0,8
22	Rubber- en Kunststof	218	695	0,2	100	2.522	0,9
23	Bouwmaterialen	133	349	-1,9	100	1.657	-1,8
24	Basismetalen	60	190	-0,7	100	1.805	2,4
25	Metaalindustrie	146	1.574	1,0	100	6.453	1,1
26	Elektrotechnische industrie	206	911	7,9	100	3.445	5,0
27	Elektrische apparatenindustrie	193	647	-1,5	100	2.438	-2,3
28	Machinebouw	156	1.954	3,4	100	8.016	3,9
29	Autoindustrie	110	441	-1,4	100	1.809	-2,0
31-32	Meubelindustrie	129	1.250	-1,7	100	5.453	-1,3
33	Reparatie	129	823	0,6	100	3.301	0,8
35	Energie	159	1.815	3,7	100	7.605	2,1
36	Water	89	167	-2,1	100	1.001	-0,9
37-39	Afvalbeheer	103	423	-0,3	100	2.376	0,3
41	Bouw	131	1.764	-2,9	100	8.257	-2,4
42	Utiliteitsbouw	142	1.076	0,5	100	4.474	-0,9
43	Gespecialiseerde bouw	137	3.035	-0,6	100	13.747	-1,1
45	Autohandel en -reparatie	152	1.812	-1,3	100	7.485	-1,9
46	Groothandel	81	7.176	3,0	100	47.826	3,0
47	Detailhandel	127	4.571	0,8	100	22.059	0,8
49	Vervoer over land	127	2.387	1,7	100	11.811	1,0
50	Vervoer over water	37	161	4,3	100	2.202	3,9
51	Vervoer door de lucht	2	14	8,2	100	2.491	8,8
52	Logistieke diensten	50	919	6,0	100	9.730	4,2
53	Post & Koeriersdiensten	99	435	-2,5	100	2.281	-2,9
54	Horeca	94	1.566	-1,9	100	9.494	-2,1
58	Uitgeverijen	85	328	-2,8	100	2.837	-2,7
59-60	Film, TV & Radio	42	139	0,2	100	1.923	-0,4
61	Telecommunicatie	44	645	-0,1	100	8.329	1,1
62-63	IT-Diensten	77	1.878	4,2	100	14.160	4,8
64	Bankwezen	71	4.578	2,4	100	35.657	2,7
65	Verzekeraars	107	1.604	-1,3	100	9.080	-1,2
66	Overige financiële diensten	70	419	1,8	100	3.795	3,5
67	Verhuur en handel van onroerend goed	111	5.796	1,5	100	30.649	1,3
69-70	Juridisch en managementadvies	83	4.181	0,5	100	28.658	0,4
71	Architecten & Ingenieurs	90	1.275	1,5	100	8.288	1,3
72	Research	97	424	-0,5	100	2.431	0,5
73	Marketing	112	518	2,5	100	3.124	0,9
74-75	Overige diensten	90	444	2,8	100	2.865	2,4
77	Verhuur van roerende goederen	95	1.063	-0,1	100	6.297	0,6
78	Uitzendbureaus	90	2.397	1,9	100	15.104	1,5
79	Reisbureaus	85	360	3,1	100	2.432	4,1
80-82	Beveiliging	104	1.579	1,2	100	9.425	1,2
84	Openbaar bestuur	103	7.809	1,4	100	44.691	1,2
85	Onderwijs	137	6.484	0,4	100	30.124	0,3
86	Zorg	117	5.926	3,8	100	30.422	4,0
87-88	Verzorging & Welzijn	137	5.739	2,8	100	25.863	2,4
90-92	Kunst & Cultuur	84	747	0,4	100	5.097	0,6
93	Sport & Recreatie	118	506	2,3	100	2.664	2,2
94	Belangenverenigingen	77	624	1,6	100	3.546	0,9
95	Reparatie van consumentenartikelen	153	79	-1,0	100	416	0,2
96	Overige persoonlijke diensten	133	554	-1,9	100	3.088	-1,8
97	Huishoudens met personeel	117	93	12,7	100	481	12,4
99	Totaal	100	101.460	1,1	100	586.734	1,2

Spec. = Specialisatiegraad

TW-O = Omvang toegevoegde waarde bedrijfstak in 2013

TW-G = Gem. jaarlijkse groei toegevoegde waarde, periode 2002-2013

Bijlage II: Regionale koplopers

Zie .pdf