

Sector analyse

Small and Medium Enterprise Development



Wouter Rijnveld

© 2006 Woord en Daad

Dit document mag vrijelijk worden gekopieerd en verspreid, mits aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- Elke kopie van dit document moet de auteursnaam of –namen bevatten
- Elke kopie van dit document moet deze mededeling bevatten
- Dit document mag alleen in zijn geheel worden gekopieerd en verspreid
- Dit document mag niet verspreid worden om er winst op te maken

1. Definitie van de sector

Het Midden en Klein Bedrijf (MKB), in het Engels: Small and Medium Enterprises (SME) is een begrip waarvoor verschillende definities gelden. Vaak wordt het ook samengenomen met microbedrijven en wordt gesproken over MSME (MMKB). Hier wordt ook de term Small Enterprises (SE) voor gebruikt. Daarnaast wordt ook gesproken over 'tiny micro enterprises' en 'basic income generating activities'. Daarbij gaat het om gezinsactiviteiten die meestal in deeltijd worden uitgevoerd. Dit valt niet onder de micro-enterprises en wordt vaak gekarakteriseerd als 'survivalist'. 'Self employment' valt soms in deze categorie.

De kenmerken van microbedrijfjes en kleine en middelgrote ondernemingen worden in onderstaande tabel samengevat en ook de grenzen daartussen zoals die door een aantal organisaties gehanteerd worden. De genoemde getallen hebben betrekking op aantallen werknemers tenzij anders vermeld.

	Microbedrijfjes	Klein	Medium
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Informeel, meestal niet geregistreerd • Meestal family en home based • Financiën huishouden en bedrijfje vaak gemengd • Eigen faciliteiten • Meer dan dagelijks onderhoud • Binnenlands gericht • Vaak gerelateerd aan NGO's, social development 	<ul style="list-style-type: none"> • Officieel geregistreerd • Gericht op werkgelegenheid voor anderen • Productie / groei georiënteerd • Gerelateerd aan banken 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Vaker binnenlands gericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaker gericht op export
Definities van:			
Wereldbank	Tot 10 assets tot \$10.000 sales tot \$100.000	10-50 assets/sales tot \$3m	50-300 assets/sales tot \$15m
OECD	1-4	Very small 5-19 Small 20-99	100-500
IFC	Informeel (meestal <5, soms tot 20)		Tot 250
EU	2-9	10-49	50-250
DFID	Tot 10	10-50	50-'several hundred'

De definitie van MKB verschilt per land. Ook de criteria waaraan wordt afgemeten, verschilt per land. Veel landen hanteren een grens van 250 werknemers als bovengrens van MKB. In Afrikaanse landen ligt dit vaak op 200 of 100 (Zuid Afrika). In de landenanalyse wordt de definitie voor MKB per land gegeven.

Drie criteria die Woord en Daad hanteert tav overgang van microbedrijfjes naar MKB:

- De criteria van het betreffende land gebaseerd op het aantal werknemers is richtinggevend;
- De doelstelling of potentie van microbedrijfjes verschuift naar werkgelegenheid en optimalisatie voor grotere groepen of een keten/sector;
- Als individuele microbedrijfjes/personen qua potentie uitsteken boven de overige microbedrijfjes in het programma waar ze onderdeel van zijn (bijvoorbeeld iemand die zich onderscheid binnen een solidariteitskrediet).

Het onderscheid tussen microbedrijven en MKB loopt niet volledig parallel met het onderscheid tussen bedrijfjes in informele en formele sector (hoewel het wel voor de hand ligt dat er meer microbedrijfjes in de informele sector zitten, en meer MKB-bedrijven in de formele sector). Ook in de informele sector functioneren bedrijven die qua personeelsomvang binnen MKB geclassificeerd zouden kunnen worden. Bedrijven in de formele sector zijn echter vaak kapitaalintensiever gezien de betere bescherming die de formele sector biedt voor gedane investeringen. Uitgangspunt voor Woord en Daad is dat we bij SMED ernaar streven bedrijven uit de informele sector te halen (o.a. om bedrijven te stimuleren zelf bij banken aan te kloppen, in het kader van sectorontwikkeling, etc). Hierbij zal W&D rekening houden met eventuele negatieve bijeffecten van formalisering. Informele bedrijven zijn vaak succesvol omdat ze flexibel kunnen inspringen op veranderde omstandigheden en niet gebonden zijn aan allerlei regels van overheid,

investeerdere en grote klanten.¹ MKB-bedrijven buiten de formele sector worden niet gesteund door W&D. Microbedrijven buiten de formele sector kunnen wel in het kader van MKB ontwikkeling gesteund worden, maar altijd met het doel om ze richting de formele sector te krijgen.

Microbedrijfjes en MKB zijn vaak afhankelijk van elkaar. Microbedrijfjes zijn vaak zowel leveranciers aan het MKB als afnemers. Vaak spelen microbedrijfjes ook een rol tussen de producent van ruwe materialen en het MKB. Versterken van de MKB branche leidt meestal tot meer mogelijkheden voor microbedrijfjes. Een grote informele sector kan gezien worden als een kans voor SMED, omdat succesvolle microbedrijfjes goede kandidaten zijn voor SMED. Tegelijk is een grote informele sector soms een indicator dat de wet- en regelgeving voor formele bedrijfjes (zie onder) inflexibel en inperkend is.

Algemeen wordt erkend dat (M)MKB veel bijdraagt aan de economie. Uit een studie van Ayyagari, Beck en Demirguç-Kunt, uitgevoerd in 2003 voor de Wereldbank, blijkt dat de bijdrage aan het GDP rond de 70% ligt voor zowel lage inkomenslanden als hoge inkomenslanden. Andere studies bevestigen dat het merendeel van de banen die gecreëerd zijn in de (M)MKB sector liggen. Hierbij geldt wel dat bij lagere inkomenslanden (met name Afrika) meer uit de informele sector komt.

Steeds meer wordt benadrukt dat MKB niet op zichzelf staat, maar in hoge mate afhankelijk is van haar omgeving. Het ILO formuleerde in 1998 haar 'recommendation 189: Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises'. In deze notitie wordt aangedrongen op het ontwikkelen van een beleidsframework voor ondernemers, het uit de weg ruimen van obstakels voor mensen die een onderneming willen starten en op het ontwikkelen van een ondernemerscultuur en een service infrastructuur. In toenemende mate wordt ook gerealiseerd dat dit niet alleen van belang is voor grotere ondernemingen maar zeker ook voor het (M)MKB. Het is daarom van belang een aantal termen te definiëren, die betrekking heeft op de omgeving waarin het MKB functioneert.

Definitie van gerelateerde termen

Simon White schreef in 2004 een studie voor de 'Working Group on Enabling Environment Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development'. Hij geeft daarin een samenvatting van de gebruikte termen:

- Business environment of business climate: de brede range van elementen die de groei en performance van MKB beïnvloeden.
- Enabling environment. Een business environment waarin MKB ontwikkeling positief gestimuleerd wordt. Dit is vaak (mede) het doel van donorinterventies.
Definitie van CIDA: "the existence of a competitive internal market which is connected to the global economy, guided by a well-defined legal and regulatory framework, and served by a strong and growing human capital base and a viable infrastructure."
- Business sector / Private sector: alle zakelijke ondernemingen. In de tweede term zijn overheidsbedrijven niet opgenomen
- Business Development Services. Diensten die de performance van ondernemingen helpen verbeteren. Dit omvat zowel strategische als operationele diensten. Deze diensten zijn meestal gericht op individuele ondernemingen.

De business environment omvat dus alles buiten het bedrijf met invloed op het bedrijf. White noemt de volgende aspecten:

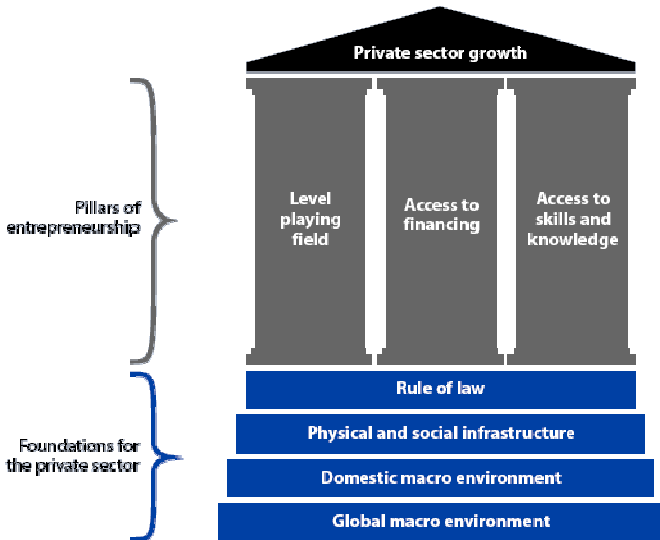
- Overheid: administratie, veiligheid, corruptie, accountability
- Beleid: macro-economisch, sectoraal, werkgelegenheidsbeleid
- Wetten: werk, patenten
- Organisaties / instituties: de hele matrix van sociale, culturele en economische groepen die invloed hebben op regulering, promotie, monitoring, representatie en coördinatie van MKB
- Toegang tot infrastructuur (b.v. slechte wegen voor ondernemers op het platteland)
- Kosten van infrastructuur (energie, telecommunicatie)

¹ Cross, J. (2000) 'Street vendors, and postmodernity: conflict and compromise in the global economy' in: *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 20, pp. 29-51.

- Toegang en kosten van krediet
- Sociale condities en diensten (gezondheid, onderwijs, visie op beroepsonderwijs)
- Cultuur en houding ten opzichte van zakendoen
evt elementen van 'ondernemerscultuur' opnoemen

Het rapport 'Unleashing entrepreneurship' wat in 2004 door het UNDP is uitgegeven, geeft deze grafische weergave:

FIGURE 2.3 FOUNDATIONS FOR THE PRIVATE SECTOR AND PILLARS OF ENTREPRENEURSHIP



Figuur 1

Level playing field: heeft betrekking op het gemak waarmee ondernemers een onderneming kunnen beginnen. Zie onder 2.

De relatie tussen de business environment en de MKB sector is tweeledig. De MKB sector kan ook als change agent functioneren om de environment te verbeteren.

MKB Ontwikkeling en gender

Veel microbedrijfjes worden door vrouwen gerund. Bij het MKB is dit veel minder het geval. In OECD landen is bij een derde van de bedrijven een vrouw de eigenaar. In het zuiden is dit minder. Soms hebben vrouwen minder rechten en toegang (met name in Afrika), bijvoorbeeld als het gaat om het verkrijgen van vergunningen of registraties.

UNIDO heeft een speciale afdeling die zich richt op het ontwikkelen van ondernemerschap door vrouwen.

Gezien de culturele achtergrond zal het lastig zijn om gendergelijkheid na te streven binnen het MKB-programma. Waar nuttig, nodig en mogelijk wordt er wel naar gestreefd vrouwen zo goed mogelijk binnen MKB te betrekken. Wel zal in de eerste plaats gekeken moeten worden naar de kansen op succes

MKB Ontwikkeling en armoede

Het is de vraag of economische groei automatisch leidt tot armoedevermindering. Het (neo-)liberale model van de Wereldbank en VN organisaties wordt sterk bekritiseerd. Zeker als economische groei veroorzaakt wordt door een paar grote multinationals of door staatsbedrijven, zal dit niet automatisch naar de grassroots doorwerken (UNIDO).

Toch wordt wel algemeen erkend economische groei nodig is voor armoedebestrijding. Een begin 2005 door de Franse, Duitse en Engelse OS ministeries en de Wereldbank uitgevoerde studie naar pro-poor growth in de '90-er jaren, laat het verband zien tussen economische groei en armoedevermindering, met name als het (M)MKB een grote rol speelde in die groei.

De relaties tussen MKB ontwikkeling en armoedebestrijding zijn (o.a.) als volgt (UNDP, Unleashing entrepreneurship; ILO, Guide to recommendation 189)

- Zorgt voor werkgelegenheid
- Vergroot de keuze, de kwaliteit en de beschikbaarheid van producten en diensten voor de armen.
- Schept mogelijkheden voor microbedrijfjes – als leveranciers / afnemers en meelifteffect.
- Verbetert de business environment
- Vormt mensen en vergroot daardoor de ondernemerscultuur.

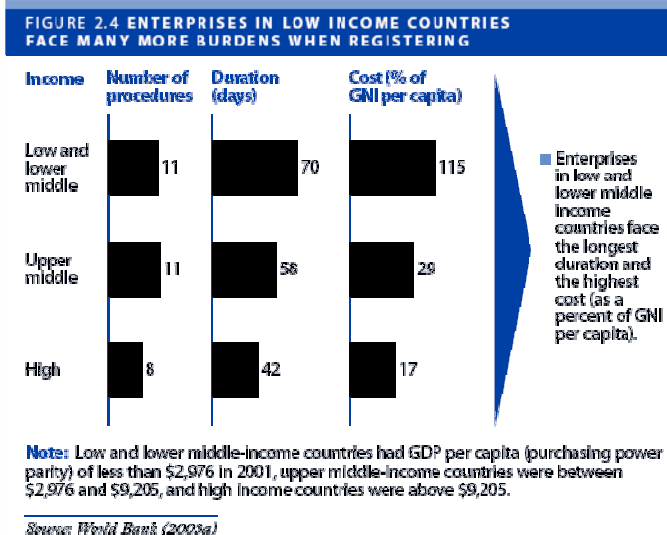
2. Ontwikkelingen in de sector

Business environment en informele sector

Veel studies zijn gericht op het in kaart brengen van de barrières die er zijn voor beginnende ondernemers. Die zijn er op verschillende niveaus: Sida noemt gebrek aan motivatie als één van de belangrijkste obstakels in de sector. Gebrek aan ondernemersgeest en ondernemerscultuur worden ook vaak genoemd.

De meeste obstakels kunnen gerelateerd worden aan de in Figuur 1 genoemde *foundations* en *pillars* voor ondernemerschap en hebben dus te maken met het ontbreken van een *enabling environment*. Vaak vormen alle genoemde elementen een probleem:

- De globale economie; te denken valt aan handelsbarrières, zowel financieel als niet-financieel (kwaliteitseisen). Tegelijk moet hierbij opgemerkt worden dat het neo-liberale model van het IMF en de VN organisaties waarbij landen verplicht worden hun grenzen open te zetten, dubieus is. Er gaan steeds meer stemmen op voor *special and differential treatment* waarbij armere landen hun opkomende markten mogen beschermen. Tenslotte zijn de Westerse landen ook op die manier groot geworden.
- De nationale economie: instabiliteit, good governance, corruptie, investeringsklimaat.
- Fysieke en sociale infrastructuur: gebrekkige wegen, elektriciteit, water, telecommunicatie, informatie, gezondheidszorg, onderwijs (en dus gebrek aan opgeleid personeel).
- Wetten: gebrek aan transparantie, gebrek aan vertrouwen dat wetten ook daadwerkelijk functioneren, vaak werkt bestaande wetgeving belemmerend op het starten van nieuwe bedrijfjes en wordt het MKB daar onevenredig zwaar door getroffen.
- Level playing field: hierbij gaat het erom dat er een systeem is van voorspelbare regelgeving, waarbij iedereen gelijke markttoegang heeft. Vaak zijn er enorm veel belemmeringen bij het opstarten van een bedrijfje. De onderstaande figuur laat dit zien: In lage inkomenslanden zijn gemiddeld 11 procedures te doorlopen, duurt het 70 dagen en kost het 115% van het BNP om een bedrijfje te beginnen. In Angola kost dit \$5.531 (in Nieuw Zeeland \$28) om een bedrijfje te starten.



Figuur 2.

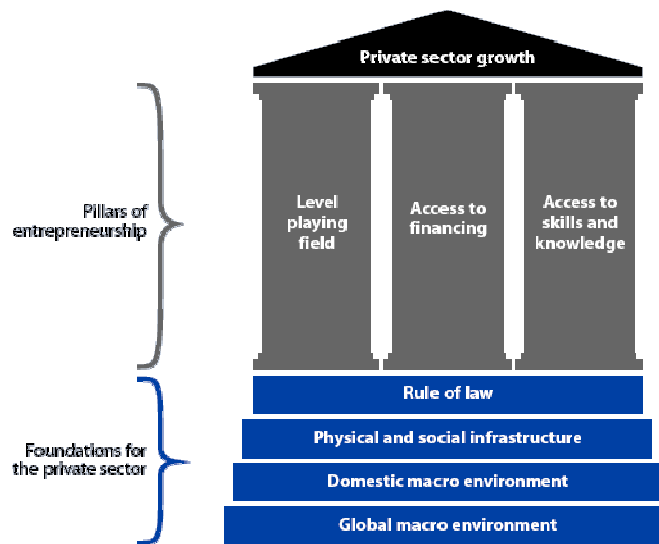
Een studie van het CIPE noemt dat in Haïti 111 stappen moeten worden ondernomen om wettelijke eigenaar van vastgoed te worden. Dit duurt gemiddeld 12 jaar.

Ook aan Harvard University is een onderzoek gedaan naar procedures, tijd en kosten voor het starten van een onderneming in 75 landen en daar komen vergelijkbare resultaten uit. Er is een significante correlatie tussen het aantal procedures in een land en de corruptie index.

- Toegang tot financiering. Grote ondernemingen hebben beter en vaker toegang tot commerciële financiële instellingen. De MKB sector niet. Er zijn ook instellingen voor microkredieten, maar financiële instellingen voor de MKB sector ontbreken vaak. Hier liggen dus mogelijkheden voor NGO's als Woord en Daad
- Toegang tot vaardigheden en kennis. Gebrek aan human capital; opgeleide (vak-)mensen, brain drain; (technologische) innovaties en kennis zijn vaak slecht beschikbaar.

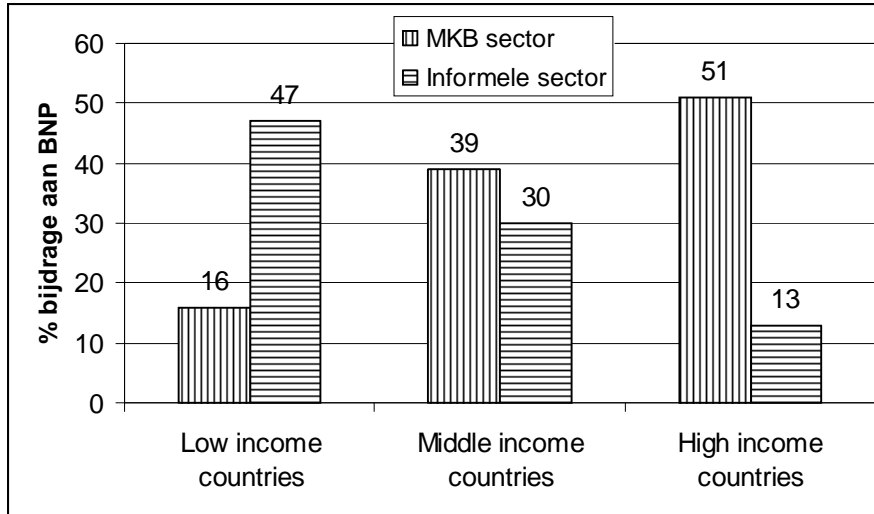
Deze barrières voor de ontwikkeling van de MKB sector, en met name de barrières om een onderneming te beginnen, leiden ertoe dat veel bedrijfjes niet kunnen groeien. De potentie van veel informele bedrijfjes wordt daardoor niet benut en de bijdrage aan de economie is daardoor dus beperkt. Eerder is aangegeven dat de MMKB sector bijdraagt aan de economie en aan de werkgelegenheid en dus aan

FIGURE 2.3 FOUNDATIONS FOR THE PRIVATE SECTOR AND PILLARS OF ENTREPRENEURSHIP



vermindering van armoede.

Zowel in rijkere als in armere landen is de bijdrage aan het GDP zo'n 65-70%, maar dat geldt alleen als de informele sector en de MKB sector samengenomen worden. In onderstaande grafiek is te zien dat bij lage inkomenslanden de bijdrage van de informele sector beduidend groter is dan die van de MKB sector, terwijl dat bij hoge inkomenslanden omgekeerd is. Eenzelfde trend geldt voor de bijdrage aan de werkgelegenheid. Daarbij moet echter aangetekend worden dat er veel landen ook een grote semi-formele sector bestaat waarbij het onderscheid tussen formeel en informeel moeilijk gemaakt kan worden. Bedrijven zijn bijvoorbeeld wel geregistreerd maar betalen slechts deels belasting. Het onderscheid informeel en MKB is in de praktijk vaak een continuüm langs assen van bedrijfsomvang, personeel, geïnvesteerd kapitaal en mate waarin bedrijven zich aan de wetten en regels houden.



Figuur 3, gebaseerd op cijfers van Ayyagari, Beck en Demirguç-Kunt, 2003.

Het IMF schat dat een derde van de wereldomzet in de informele sfeer plaatsvindt: 9 triljoen dollar. Verschillende studies geven ook aan dat de informele sector toeneemt. Over de informele sector is verschillend gedacht. In de '70 en '80-er jaren werd gedacht dat de informele sector als vanzelf zou opgaan in de formele sector. Onder andere als gevolg van de structurele aanpassingsprogramma's groeide de informele sector echter. In de '90-er jaren beschouwde de Wereldbank de informele sector juist weer als positief, als sociaal vangnet. Inmiddels ligt de nadruk weer op de negatieve kanten van de informele sector en op het stimuleren van legaliteit (Brouwer en Den Hartog-Geluk). Andere auteurs pleiten weer voor het creëren van een semi-formele omgeving waarbinnen informele ondernemingen op gereguleerde basis gebruik kan blijven maken van de flexibiliteit die informele onderneming met zich mee brengt.²

De nadelen van en door de informele sector, zijn:

- Vaak (niet altijd) is dit gekoppeld aan illegaliteit of het zich slechts beperkt gebonden weten aan de bestaande wet en regelgeving voor een sector of land.
- Het verzwakt de democratie: geen stem, geen vertegenwoordiging, geen informatievoorziening, geen invloed op beleidsvorming, geen bijdragen aan belasting.
- Het houdt corruptie in stand: geen accountability van de overheid naar deze sector en andersom.
- Vaak is er een relatie met slechte werkomstandigheden. Onderzoek van het ILO wijst uit dat betere werkomstandigheden leiden tot meer omzet. Het SEED programma van het ILO heeft als doelstelling de werkomstandigheden in kleine ondernemingen te verbeteren.

De voordelen van de informele sector zijn:

- Laag instapniveau / weinig barrières voor de start van bedrijvigheid. Dit genereert veel economische activiteit die de basis vormt voor MKB ontwikkeling,
- Veel flexibiliteit (inzet arbeid) om op veranderingen in economie en maatschappij in te spelen,
- Diversificatie aanbod waardoor veel diensten/producten beschikbaar komen voor mensen met lage inkomens (roadside public mobile phone services),
- Biedt inkomensbron voor groot deel bevolking die anders werkeloos zouden zijn.

Uit figuur 3 is al af te leiden dat de MKB sector en de informele sector complementair zijn en dat toename van de MKB sector leidt tot toenemende welvaart.

De genoemde studie van Ayyagari et al. laat zien dat er positieve correlaties bestaan tussen de ontwikkeling van de MKB sector (en de afname van de informele sector) en

² Cross, J. (2000) 'Street vendors, and post modernity: conflict and compromise in the global economy' in: *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 20, pp. 29-51.

- De kwaliteit van onderwijs,
- Het aantal private kredietinstellingen,
- Regulering voor faillissement,
- Mate van institutionele ontwikkeling (wetgeving, regulering, stabiliteit, corruptie)

Tegelijkertijd zijn er negatieve correlaties tussen de ontwikkeling van de MKB sector en

- De hoogte van de inflatie,
- De kosten om een onderneming te beginnen,
- De kosten van contract enforcement,
- Etnische fractionalisering, dus MKB ontwikkeling is makkelijker in etnisch homogene samenlevingen. Dit kan met name in Afrika een rol spelen.

Andere ontwikkelingen

MVO

De toenemende interesse voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het noorden leidt tot meer mogelijkheden voor MKB ontwikkeling in het zuiden. Er is meer aandacht voor fair trade. Daarbij is de ontwikkeling dat fair trade zich niet alleen richt op een specifiek deelsegment van de markt met een specifiek keurmerk, maar dat ook de grote producenten (gedeeltelijk) gaan inkopen volgens fair trade principes. Daarnaast zijn er ook steeds meer ondernemers die interesse hebben om directe relaties aan te gaan met bedrijven in het zuiden.

Tegelijkertijd is er ook een ontwikkeling om het concept van MVO toe te passen op bedrijven in het zuiden. De stichting Adappt richt zich hier specifiek op. Hierbij worden de waarden vanuit het MVO denken toegepast op het MKB in het zuiden, met aandacht voor werkomstandigheden, arbeidsrelaties, werkgelegenheid en inkoop van primaire producenten. Zo zullen bijvoorbeeld arbeidsintensieve methoden de voorkeur hebben boven kapitaalsintensieve methoden. Deze ontwikkeling komt de relatie tussen MKB ontwikkeling en armoedebestrijding ten goede. Hierbij is wel van groot belang dat de MKB sector een zakelijke sector is en moet blijven. En daar kunnen discrepanties optreden. In de strategie voor het opzetten van MKB zal business ethiek een integrale rol moeten spelen.

Ketenontwikkeling

Een andere ontwikkeling is om bedrijven te helpen opstarten die aan elkaar gerelateerd zijn: *Value chains* of *Supply chains*. Soms gaat het om clusteren van gelijksoortige bedrijven om zo te komen tot schaalvergroting en mogelijkheden voor export, soms gaat het ook om het opstarten van bedrijfjes die hoger of lager in de keten staan.

Donoren kunnen hun netwerken en relaties met het bedrijfsleven gebruiken om deze keten te linken aan westerse bedrijven. Dit sluit ook weer aan bij het concept van MVO. Op deze manier worden afzetmogelijkheden vergroot en daar hebben alle bedrijfjes in de productketen baat bij.

Social marketing

In het meer traditionele ontwikkelingswerk wordt ook steeds meer het belang gezien van ondernemerschap. Steeds meer onderzoeken wijzen uit dat social marketing van bijvoorbeeld latrines, filters of watervoorzieningen leidt tot een meer duurzaam aanbod van drinkwater en sanitaire voorzieningen.

Als MKB ontwikkeling in dergelijke sectoren gestimuleerd of ontwikkeld wordt, snijdt het mes aan twee kanten.

3. SWOT van de sector

<p>Sterkten van de sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duurzame vorm van ontwikkeling: Leidt niet tot afhankelijkheid • Leidt tot vermindering van armoede door werkgelegenheid 	<p>Zwakten van de sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan ondernemersvaardigheden, (risicomijdend/risicospreidend gedrag) / motivatie / entrepreneurial values / kennis • Soms gesubsidieerde bedrijven, werkt
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Koppeling met VET (stimuleren ondernemersvaardigheden, leveren personeel) • Innovatiegericht • Draagt bij aan economische groei 	<p>marktverstrend</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managementcultuur stelt soms beperkingen aan grootte (span of control van eigenaar) (Afrika) • Gebrek aan diversificatie producten/markten en capaciteit productiebedrijven om te concurreren met import. • Gebrek aan consistentie in bedrijfsvoering (kwaliteit / tijdigheid),
<p>Sterkten van het programma van W&D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische koppeling tussen bedrijfsleven en ontwikkelingssamenwerkingsector • SME biedt groeiperspectief voor ondernemers. Koppeling met MED. 	<p>Zwakten van het programma van W&D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nog weinig betrokkenheid bij netwerken • Nog weinig aandacht van partners voor lobby/advocacy richting overheid • Charitas-gerichte partners niet altijd geschikt voor SMED
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • MVO is populair bij Noordelijke ondernemers → mogelijkheden voor afzet en voor inzet expertise. Ook: ketenontwikkeling. • E-business (Zuid Afrika, India) • Clustervorming (complementaire producten gezamenlijk aanbieden) • Globalisering. Voorwaarde hierbij is dat comparatieve voordelen (bv goedkope arbeid) doorontwikkeld worden in competitieve voordelen (Fairbanks en Lindsay, 1997). Anders kan dit omslaan in een bedreiging (multinationals die locale SMED tegengaan). • De overheid is in veel landen actief met het stimuleren van initiatieven op het gebied van SMED. • Grote informele sector in veel landen. Hieronder zijn succesvolle bedrijven die kunnen worden doorontwikkeld naar SME. Zie ook hierboven over de wederzijdse stimulerende werking. 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moeilijk voor sommige NGO's vanwege hun 'charity imago'. • Gebrek aan enabling environment. (vooral: bureaucratie, veel en moeilijke procedures, maar ook corruptie). Grote informele sector is indicator hiervan. • Gebrek aan toegang tot krediet • Handelsbarrières, zowel financieel als niet financieel: kwaliteitsbarrières. • Afwezigheid van BDS specifiek gericht op stimulering SME. • Liberalisering van specifieke markten i.c.m. globalisering • Te grote exportverwachtingen.

4. Strategieën

Gebaseerd op de bovenstaande analyse, zijn de volgende strategieën van belang voor het ontwikkelen van de MKB sector

Werken in samenhang

- Gebruik maken van de ketenbenadering van Woord en Daad. Verschillende studies benadrukken het belang van onderwijs, regulier onderwijs, maar met name vakonderwijs, om te werken aan een cultuuromslag en het bijbrengen van een ondernemersattitude.
Op VTC's zou al gewerkt kunnen worden aan businessplannen of met (al dan niet virtuele) minibedrijfjes. Dit kan tegelijkertijd werken als een selectiemechanisme om potentiële ondernemers te selecteren.
- Werken met productketens. Proberen lijnen te leggen naar grotere commerciële bedrijven in een value chain die nationaal, regionaal dan wel internationaal verkoopt. Nationale en regionale integratie in productketens voordat export opgezet gaat worden; bedrijfjes hoger of lager in de productketen opstarten.
- Werken op verschillende niveaus gezien het grote belang van een enabling environment. Grote donoren werken hieraan vanuit macro-economische overwegingen, maar gezien de grote invloed van de aanwezigheid van een enabling environment op het functioneren van de MKB sector, is het ook van belang dat kleinere donoren hier aandacht voor hebben.
 - Macro niveau

- Lobby / Advocacy richting de overheid om de overheid te stimuleren haar rol als enabler te spelen. De MKB sector zelf moet gestimuleerd worden deze lobby / advocacy rol te spelen. Bedrijven zelf kunnen ook fungeren als agents of change.
 - Andere activiteiten op macro niveau zijn meer voor de grote multilaterale of bilaterale donoren.
 - Meso niveau
 - Ketenontwikkeling en clusteren, business linkages
 - Stakeholder development: helpen opstarten van MKB organisaties zoals inkoop- of verkoopassociaties, Kamers van Koophandel, netwerkorganisaties en dienstverlenende bedrijven.
 - Micro niveau: zie volgende paragraaf
- Zowel UNIDO als Facet BV onderscheiden in hun interventies een niveau 'cultuur' wat in alle andere niveaus doorwerkt. Dit is inderdaad van belang, maar de interventies die erop gericht zijn de cultuur (m.b.t. ondernemen) te veranderen, vinden plaats op meso niveau (onderwijs).

Business development services

Zowel financiële als niet-financiële diensten zijn van belang. Die kunnen geleverd worden aan bestaande of beginnende ondernemers.

In eerste instantie zullen niet-financiële diensten geleverd worden. Die kunnen gekoppeld zijn aan een proces van identificatie en selectie van kandidaten voor financiële diensten. De volgende fasen kunnen worden onderscheiden: promotie, identificatie, selectie, training, lening/business plan voorbereiding, financiering / garantstelling, implementatie. In het begin zal er veel aandacht moeten zijn voor de persoon, zijn (ondernemers-) houding, zijn capaciteiten. In toenemende mate kan de aandacht zich richten op het proces.

Er zijn veel verschillende vormen van bds te onderscheiden. Enkele zijn:

- Training: pre-start, tijdens opstart, bv bij schrijven business plan, na start
- Begeleiding, consultancy, counselling. Intensief in het eerste jaar, geleidelijke afbouw daarna.
- Technische ontwikkeling / linken aan technische ontwikkelingen / innovaties
- Marketing assistentie / Informatievoorziening naar potentiële klanten, b.v. trade fairs
- Business linkages / exchanges

Het is belangrijk om business development services te differentiëren en af te stemmen op de behoefte van de doelgroep. Micro-ondernemers hebben een andere behoefte aan bedrijfservices dan ondernemers in de MKB sector. De behoeften van veel micro-ondernemers ligt vooral op het gebied van marktwerking, diversificatie van producten/markten en efficiency op het gebied van inkoop grondstoffen/handelsgoederen. In de praktijk zijn er weinig aanbieders van BDS die zich exclusief op het microsegment richten. Vaak wordt BDS voor microbedrijven in combinatie met microkredieten aangeboden waarbij het BDS component meer aanbodgestuurd is dan vraaggestuurd. Het aanbodgestuurde component van veel MFI's is dan met name gericht op training van de ondernemers op het gebied van kredietmanagement, boekhouding en groepsdynamiek. Het aanbod niet direct aan het financiële product gerelateerde BDS is minimaal. MFI' moeten bedrijfseconomisch rendabel zijn en bieden daarom alleen diensten aan die direct aan het product gerelateerd zijn en de terugbetalingen van de kredieten kunnen verbeteren. Micro-ondernemers zijn namelijk vaak niet in staat en bereid om trainingen te betalen op terreinen waar ze niet direct inkomsten tegenover zien staan. De MFI's die ook BDS aanbieden doen dat daarom vaak met externe financiering van donoren. Impact van veel microkredieten kan echter verhoogd worden door het aanbieden van op de ondernemer/onderneming gerichte BDS. Diensten kunnen bestaan uit: collectief inkoop van materialen/grondstoffen (b.v. gezamenlijke inkoop van hout voor meubelmakers), leasing/huren van machines/tools (b.v. houtbewerkingsmachines), organiseren van bedrijvenclusters (b.v. cluster gericht op constructiemarkt bestaande uit stenenmakers, zandverkopers, lasconstructies, etc.), trainingen op gebied van kostencalculaties/marketing, organisaties van logistiek/distributie (v.b. combinatie van microbedrijven die gezamenlijk werken aan grote orders), etc...

In de landenanalyses wordt ook gekeken naar bestaande SMED initiatieven, naar stimuleringsregelingen van de overheid en naar mogelijkheden in de financiële sector. Als algemeen streven moet steeds

gekeken worden op welke manier aangesloten kan worden bij bestaande regelingen en mogelijkheden. Naast het direct verstrekken van leningen voor startkapitaal is het ook een mogelijkheid om te werken met garantieverstrekking zodat ondernemers daarmee bij bestaande financiële instellingen kunnen aankloppen.

Principes

- Business development services moeten vraaggestuurd en dus tailor-made zijn. Ook: gericht op ontwikkeling van de persoon. Toch kunnen er ook aanbod gestuurde diensten zijn, bijvoorbeeld in het introduceren van nieuwe modellen.
- Duurzaamheid en ownership: Operationele kosten moeten vanaf het begin worden doorberekend. Daaronder vallen ook diensten die blijvend functioneel zijn. Begeleiding en business development support, verbonden aan opstart van bedrijven, kan gesubsidieerd worden. Toch is het wel goed om ook hier altijd (evt. nominale) bijdragen te vragen als test of het voldoet aan een vraag en/of om prijs/vergoeding BDS resultaatgericht te maken. Het streven moet zijn om diensten in een vervolgfase op een zakelijke manier aan te gaan bieden. Geen *beneficiaries* maar cliënten. In een aantal gevallen zal BDS of specifieke BDS een nieuw product/dienst betekenen voor de ondernemer. Acceptatie van nieuwe producten/diensten kan enige tijd vergen.
- Subsidiariteit: bds moet worden uitgevoerd door de instantie die in alle opzichten het dichtst mogelijk bij het bedrijfje staat.
- Ethische principes moeten vanaf het begin naar voren worden gebracht, arbeidsvoorwaarden, invloed milieu etc, zodat niet op het moment van export deze voorwaarden alsnog moeten worden geïmplementeerd. Daarnaast is dit van groot belang gezien de doelstellingen van SMED binnen Woord en Daad: armoedebestrijding door het creëren van werkgelegenheid in SME. Integratie van ethische principes geldt voor alle onderdelen van het programma. Een aantal ethische principes zijn echter context/sector/markt afhankelijk.
- Belang van monitoring en evaluatie: impact assessments, niet alleen meten hoeveel bedrijfjes gestart, hoeveel er overleven en hoeveel winst gemaakt wordt, ook invloed op werkgelegenheid en levensomstandigheden. Uiteindelijk moet een afweging gemaakt kunnen worden tussen de gemaakte investeringen en de opbrengsten daarvan voor de doelgroep.

5. Actoren in de sector

- Overheid, zie de discussie over business environment. Nationaal, regionaal en plaatselijk. Ook government agencies en parastatals.
- Bedrijfsleven
 - Grote bedrijven, m.n. multinationals, die positief kunnen functioneren door MKB mee te laten liften en de overheid te beïnvloeden en negatief door monopolieposities.
 - Het MKB zelf, inclusief dienstverlenende bedrijven.
 - Microbedrijfjes als afnemers, toeleveranciers en dienstverleners voor het MKB.
 - Westers bedrijfsleven – voor exporten
- Middenveld
 - Brancheorganisaties, vertegenwoordigings verenigingen, cooperaties, KvK's, netwerkorganisaties.
 - Onderwijs, met name vakonderwijs. Ook universiteiten en onderzoeksinstituten als kennisinstituten om partnerships mee aan te gaan.
 - NGO's als facilitators en bds verleners, zowel financieel als niet-financieel.
- Internationale donoren, multilateraal, bilateraal, IMF, Wereldbank
 - Hun nadruk (of druk) op vrije handel kan invloed hebben op marktprijzen. Als daarentegen op WTO niveau akkoorden worden bereikt over (beperkte) marktbescherming, heeft ook dat invloed.
 - Soms kan gebruik gemaakt worden van grotere programma's van deze donoren