
Ondernemen op maat

Naar een theorie van de kleine onderneming

G. Geeraerts en J.J.J. van Dijk

1. Inleiding

De beschouwingen in deze bijdrage hebben betrekking op een onderzoek naar het functioneren van industriële en commercieel-dienstverlenende ondernemingen met een personeelsomvang binnen het bereik van '10-200'. Onlangs is een verslag gepubliceerd van een ander onderzoeksproject waarin de 'zeer kleine' ambachtelijke en (detail)handelonderneming (10 of kleiner qua personeelsomvang) het object van beschouwing vormde (ITS, 1981). Deze beide onderzoeksprojecten kunnen in zekere mate als aanvullend gezien worden. Een sociologische 'plaatsing' van het verschijnsel kleine onderneming is er wat verder mee gebracht.

De problematiek van de kleine onderneming werd en wordt gaarne gezien tegen de achtergrond van – nu eens empirische, dan weer ideologische – beschouwingen over het kleinschalige organiseren. Er lijkt een kleinschaligheids 'beweging' gaande te zijn. In een context van beperkte en afnemende economische groei is er een verschuiving merkbaar in de benadering van organisatie- en managementproblemen. Grootschalige principes en oplossingen van weleer maken plaats voor decentralisatie, specialisatie (naar product), het ontvlechten van (te) breed gediversificeerde ondernemingen, autonome werkeenheden binnen organisaties, en partiële samenwerkingsverbanden tussen (kleine) organisaties (van Dijk, 1982).

Men krijgt de indruk dat het om meer gaat dan een pragmatische wending van de koers in het besturen en organiseren. Er is sprake van een dieperliggend, cultureel veranderingsproces. Binnen een 'cultuur' die zich enigszins afzet tegen grootschaligheid en 'onvermijdelijke' bureaucratisering, verschuift ook het wetenschappelijke denken, de theorieontwikkeling 'vanzelf' naar nieuwe vertrekpunten. Het onderzoeksproject waarover in het volgende gerapporteerd wordt is van begin af aan gericht geweest op het vinden van aanzetten voor een theorie over de 'kleine organisatie'. Meer specifiek is deze bijdrage gericht op een theorie voor 'the small business firm'. In deze bijdrage wordt maar een deel van de onderzoeksbevindingen gepresenteerd, namelijk voor zover deze illustratief zijn voor het denkmodel. Binnenkort worden de volledige onderzoeksresultaten gepubliceerd. Het is primair de bedoeling de resultaten toegankelijk en hanteerbaar te maken voor ondernemers en adviseurs, werkzaam in het midden- en kleinbedrijf. Later in het jaar volgt een wetenschappelijke versie¹.

2. Vertrekpunten

De inleiding heeft de lezer al laten kennismaken met het begrip 'schaal'. Dit begrip heeft vooral status in het dagelijks taalgebruik, in de beleavingswereld van mensen, die ongenoegen ervaren in grote kaders van samenwerken en samenleven. In de sociaal-wetenschappelijke literatuur wordt het begrip 'schaal' nergens behoorlijk gedefinieerd.

Als variabele in economisch en sociologisch onderzoek blijkt 'schaal' vooral 'omvang' te zijn. Dat wil zeggen dat men een kwantitatieve definitie hanteert en de 'omvang' van organisaties meet in termen van het aantal personeelsleden, de activa, de omzet in geld, de caseload of het cliëntbestand, het aantal bedden, enz... Op deze basis is er door organisatiesociologen in de jaren 60 en 70 veelvuldig gepubliceerd over de samenhang van *omvangs-* en *vormkenmerken* van organisaties (Mintzberg, 1979; Kimberley, 1976). Groot en klein van omvang is men vervolgens gaan gelijkstellen (op grond van aangetroffen samenhang) met de vorm waarin zich groot resp. klein veelal manifesteren. Zo ontstonden beschouwingen over structuurtypen. 'Klein' is sociologisch gaan betekenen: 'organisch', eenvoudig qua arbeidsverdeling, berustend op informele sociale relaties, ambachtelijk qua technologie en qua ontwikkelingsfase, samengaand met een pioniersachtige stijl van ondernemen en leidinggeven (Burns en Stalker, 1961; Lievegoed, 1969). Ziedaar tevens een reeks van positieve typeringen van situaties die in het dagelijkse taalgebruik thans als 'kleinschalig' aangeduid worden.

In meer recente organisatiesociologische literatuur heeft men afstand genomen van de 'wet' van de samenhang tussen omvangstoename en het aannemen van organisatiekenmerken die gewoonlijk bureaucratisch genoemd worden. Zowel structuralistische als contingentie-verklaringen worden als onbevredigend beschouwd (Kieser/Kubicek, 1978). Een eerste vertrekpunt in onze benadering is dan ook dat *opvattingen, oriëntaties en machtoverwegingen van bestuurders/managers een grote rol spelen bij de (veelal impliciete) 'keuzen' ten aanzien van de markt en de sociale en organisatorische inrichting en beheersing van het samenwerkingsverband*. Deze opvattingen (die tot keuzen leiden) mogen geen 'deus ex machina' zijn. Een theorie moet ook de aard en (achtergronden) van deze opvattingen kunnen aangeven².

Een tweede vertrekpunt heeft betrekking op de definitie van 'schaal'. Schaal heeft in ieder geval twee componenten. De eerste is omvang, gewoonlijk gemeten naar het aantal personeelsleden. In het geval van ondernemingen zijn ook activa (vermogen), markt bereik (lokaal, regionaal, internationaal), e.d., belangrijke indicatoren voor de omvang waarin het ondernemen plaatsvindt. De tweede component wordt gevormd door *vormkenmerken*: mate en aard van differentiatie in de arbeidsverdeling, vertikaal en horizontaal (samenvattend aan te duiden als mate van complexiteit), en een aantal karakteristieken met betrekking tot processen van communicatie, overleg en leidinggeven. In de besturende en organiserende activiteit van de ondernemer – en in interac-

tie met de medewerkers – ‘ontstaan’ deze vormkenmerken.

In de te presenteren beschouwing komt nog een derde component van schaal naar voren: *de relaties van een organisatie met de ‘omgeving’*. Deze verwijzen naar de mate en aard van afhankelijkheid/onafhankelijkheid ten opzichte van afnemers, bronnen van kennis en advies, financiële middelen (banken), en andere ondernemingen. De omgeving kan ook beschreven worden in termen van ontwikkelingen en *stakeholders* (banken, het collectief van werknemers, e.d.). Een veronderstelling is *dat een kleine omvang een specifiek probleem van terugkoppeling vanuit de omgeving met zich brengt*.

Met dit driedimensionale begrip ‘schaal’ is een goed uitgangspunt gegeven voor theorievorming aangaande de ‘kleine onderneming’. In een dergelijke theorie worden de volgende elementen in samenhang gebracht:

- de persoon en oriëntatie van de ondernemer;
- het economische en organisatorische handelen van de ondernemer (intern en extern gericht), waarin keuzen tot uitdrukking komen;
- de vorm- of systeemkenmerken van de onderneming (gezien als organisatie);
- de omgeving waarin het resultaat van het ondernemen ‘beoordeeld’ wordt, en van waar veranderingsimpulsen uitgaan naar ondernemer en onderneming.

Een denkmodel gebaseerd op deze vier hoofdelementen biedt de mogelijkheid om sociologische, psychologische en economische benaderingen te integreren. Het benutten van systeemtheoretische inzichten speelt daarbij een belangrijke rol. In de volgende paragraaf wordt het denkmodel verder uitgewerkt.

3. Naar een theorie van de kleine onderneming

3.1 *De kern van de schaalproblematiek.* Kleine en middelgrote bedrijven kunnen in een situatie geraken waarin zij zeer kwetsbaar zijn voor interne of externe storingen. Bedrijfseconomisch uit zich dit in een verslechterende solvabiliteit en liquiditeit, maar ook buiten het financiële vlak zijn er ‘gevaarengrenzen’ die niet overschreden mogen worden. Wanneer men in de loop van een onderzoek vaak met (bijna) uit de hand gelopen bedrijfssituaties wordt geconfronteerd, doet zich de behoefte gevoelen aan een conceptueel model dat hiervoor een verklaring kan bieden (Geeraerts, Reijntjens, 1983)³. Het vertrekpunt van dit model is de gedachte dat ieder bedrijf bestaat uit een aantal subsystemen. Deze subsystemen zijn te benoemen als het financiële, het commerciële, het sociale, het technologische en het bestuurlijke subsysteem. Elk subsysteem wordt beheerst door een aantal specifieke spelregels, en het totale systeem (het bedrijf) functioneert min of meer adequaat wanneer de spelregels binnen (van) elk van de subsystemen worden nageleefd.

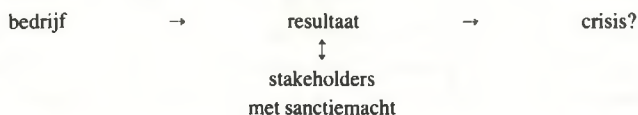
Specifiek voor het midden- en kleinbedrijf is het gegeven dat de middelen en de reserves binnen de subsystemen beperkt zijn. Hierbij dient men niet alleen in financiële termen te denken, maar ook in termen van reserves die gevormd worden door het

menselijk potentieel, de beperkte of niet-bestaande invloed op de markt, e.d., van kleinere bedrijven. Dit is een van de basiselementen van 'schaalproblematiek' van het midden- en kleinbedrijf. Daarnaast is echter ook het feit dat in een kleine onderneming de subsystemen erg nauw met elkaar verbonden zijn. Er zitten nauwelijks 'buffers' tussen de verschillende subsystemen. Dit heeft als gevolg dat een gebeurtenis in een subsysteem (bijv. het wegvallen van een klant, het wegvallen van de ondernemer) onmiddellijk gevolgen heeft voor de andere subsystemen. Ook dit is specifiek voor situaties in het midden- en kleinbedrijf (MKB). De in de 60-er jaren gelanceerde gedachte dat bedrijven ernaar streven om zoveel mogelijk de 'core-technology' af te schermen van de (turbulente) omgeving is een voorbeeld van een theoretische conceptie die onmogelijk in klein 'ondernemingsland' kan ontstaan zijn (Thompson, 1967). Kleine en middelgrote bedrijven zijn intern te weinig gedifferentieerd en beschikken niet over de reserves om dit mogelijk te maken.

De kern van de schaalproblematiek is dan ook als volgt samen te vatten: *weinig reserves in de subsystemen en nauwelijks buffers tussen de subsystemen*. Anders gezegd: de kleine onderneming is per definitie zeer gevoelig voor veranderingen, interne en externe. Hierdoor treedt in beginsel een specifiek probleem van onbeheersbaarheid en onbestuurbaarheid op. Dit kan in betrekkelijk korte tijd tot crisissituaties leiden. Wanneer binnen een zwak subsysteem de 'regelgrenzen' of 'spelregels' overschreden worden, zal dit onmiddellijk gevolgen hebben voor de andere subsystemen. In deze subsystemen wordt dan eveneens de reservecapaciteit aangesproken, en via feedback-mechanismen kan het totale systeem ontregeld raken (onbestuurbaar worden).

3.2. *Een globaal denkmodel*. De veel genoemde en geroemde flexibiliteit van de kleine onderneming kan in het licht van het voorgaande betwijfeld worden (Hannan, Freeman, 1977)⁴. Het kan hierbij zeker niet om een flexibiliteit in strategische zin gaan. Op basis van ons materiaal hebben wij kunnen konstaten dat de kleine onderneming veelal via een crisissituatie tot verandering en vernieuwing komt^{5,6}. Dit stelt ons voor een dubbel probleem. Eerst moet verklaard worden waarom het veranderingsvermogen, het lerend vermogen van een 'gemiddelde' kleine onderneming beperkt is. Tevens moet een verklaring worden gegeven voor het ontstaan van de crisissen die een erg belangrijke (de belangrijkste) bron van verandering in het MKB zijn.

Wat dit laatste betreft beschikken we over een conceptueel model dat uit het begin van de jaren 70 dateert, het *stakeholdersmodel* (Rhenman, 1973). In dit model kan er slechts van een crisis sprake zijn, wanneer het resultaat van een bedrijf niet voldoet aan de normen van een of meer *stakeholders* die over machtsmiddelen beschikken. Het is via deze *stakeholders* mét sanctiemacht dat de 'omgeving' (hetzij de *task-environment*, hetzij de *value-environment*) op een zeer directe wijze op het bedrijf van invloed kan zijn.



Het door Rhenman ontwikkelde conceptuele kader vertoont echter (zoals nog steeds gebruikelijk in de organisatiesociologie) een *bias* in de richting van 'grote' organisaties. Het gemiddelde MKB wordt immers niet vaak geconfronteerd met *stakeholders* die over een reële sanctiemacht beschikken. In het MKB is de positie van de vakbonden over het algemeen zwak te noemen, een individueel bedrijf uit het MKB haalt bijna nooit de landelijke pers, etc. En in het totale pakket van dienstverlening van een bank vormt een individueel klein of middelgroot bedrijf slechts een fractie van het geheel van uitstaande kredieten.

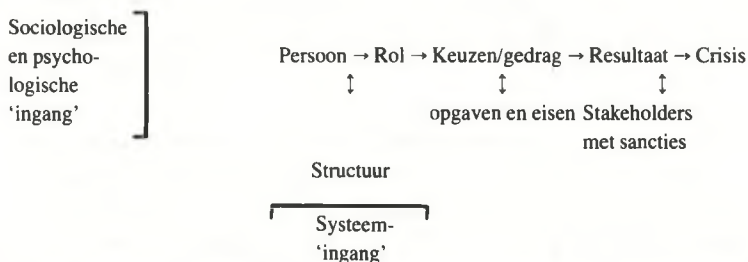
Deze op het eerste zicht gunstige situatie (relatief weinig actieve en machtige '*stakeholders*') brengt echter met zich dat deze bedrijven in onvoldoende mate, en niet continu, terugkoppeling uit de omgeving ondervinden. *Ook dit is een belangrijk aspect van kleinschalig ondernemen: niet alleen opereert het MKB in de 'interstices' van het economische netwerk, op alle maatschappelijke terreinen opereert het in de schaduw van grotere, meer opvallende bedrijven en organisaties* (Penrose, 1980). Als gevolg van dit structurele kenmerk bereiken maatschappelijke veranderingen (bijv. de invoering van de 'kleine Ondernemingsraad' (OR)) het MKB meestal pas na langere tijd en in afgezwakte vorm. Wanneer een stakeholder wel concrete druk uitoefent, is dat (na een crisis) dé veranderingshefboom.

Naast deze externe factor, die het relatief beperkte veranderingsvermogen van het MKB verklaart, zijn er ook interne factoren die een rol spelen. Er is de reeds vermelde 'schaalproblematiek' in de zin van het ontbreken van reserves binnen de subsystemen en van buffers tussen de subsystemen. In een theorie van de 'kleine onderneming' moet vooral ook rekening worden gehouden met de persoon en het gedragspatroon of de stijl van de ondernemer. Gegeven de vigerende denkbbeelden over de rol en de taak van een ondernemer (hij is de bezielende figuur, de *gate-keeper*) kan men niet om deze 'variabele' heen. Op basis van onze observaties kunnen wij alleen maar constateren dat in de persoon en het gedragspatroon van de ondernemer een belangrijke determinant van het veranderingsvermogen van een bedrijf besloten ligt. Dit is geen 'goedkoop' reductionisme.

De psychologische, c.q. persoonlijkheidskenmerken van een ondernemer kunnen immers slechts een rol gaan spelen, wanneer een ondernemer een bedrijf heeft, dat wil zeggen binnen eisen en opgaven die deze situatie aan zijn gedrag oplegt én de *rol* die hieraan in het Westerse cultuurpatroon wordt gekoppeld. Deze rol wordt in de eerste plaats in deze zin maatschappelijk gedefinieerd, maar ook (en in belangrijke mate) zal de socialisatie die een ondernemer ondergaat vóór hij ondernemer wordt zijn rolopvattingen en zijn gedrag beïnvloeden. Wij beschikken over indicaties dat deze rolopvat-

ting naar alle waarschijnlijkheid ook betrekking heeft op de ideeën van een ondernemer m.b.t. de interne structurering, c.q. de vormkenmerken van het bedrijf (bij een gegeven omvang). Als zodanig kan ook dit 'schaalmerk' en eventuele veranderingen ervan, gekoppeld worden aan de persoon en de rol van de ondernemer. (Het is natuurlijk vanzelfsprekend dat structuren na een tijd op hun beurt constituerende elementen worden in het gedragspatroon en de keuzen van een ondernemer).

In het denkmodel dat wij hanteren worden de in deze paragraaf behandelde elementen met elkaar in verband gebracht.



Dit schema bevat een aantal elementen (foci) die in de volgende paragrafen aan de hand van enkele onderzoeksresultaten nader zullen worden toegelicht.

Focus 1: Persoon en gedragspatroon (rol) van de ondernemer

Een proeve van sociologische en psychologische typering

Focus 2: De interactie van ondernemer en systeem

Analyse van het fenomeen groei en ontwikkeling van een bedrijf

Focus 3: Keuzen en gedrag

Observaties rond innovatie, strategiebepaling, en samenwerking met andere ondernemingen

Focus 4: Resultaten en *stakeholders*

Observatie rond de thema's 'externe condities' en 'adviseren in het MKB'

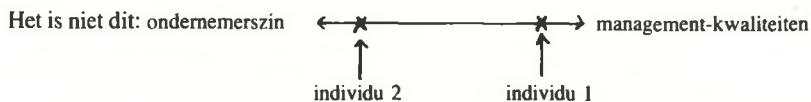
Naarmate het onderzoek vorderde – een beschrijving van de gevolgde methode is opgenomen in een bijlage – werd het duidelijk dat bovenstaande foci op *kenmerkende probleemsituaties in het MKB* wijzen. Zij vormen de kern van een aantal ontwikkelingsvraagstukken waarvoor *oplossingsmogelijkheden* en *begrenzings* gelden die specifiek zijn voor het MKB⁷.

4. Het denkmodel in het licht van de onderzoeksresultaten

4.1. *De persoon en rol van de ondernemer (Focus 1): dimensies van ondernemerschap.* De – op dit moment enigszins geluwde – controverse rond leiderschapsonderzoek waarin gestreden werd over 'leiderschap' als een samenstel van 'kenmerken' en

onafhankelijk van de situatie, dan wel als 'stijl' en gebonden aan de situatie, kan zonder moeite getransponeerd worden naar onderzoek van de persoon en het gedragspatroon van ondernemers (Stogdill, 1974, Wrightsman, 1972). De vele psychologiserende beschouwingen in het dagelijkse leven en in normatieve managementpublicaties over 'dé ondernemer', 'dé pionier', 'dé manager', etc., doen vermoeden dat ondernemerschap bij voorkeur als een samenstel van 'kenmerken' en als universeel verschijnsel benaderd wordt. In deze paragraaf willen wij veeleer verkennen of er een diversiteit van oriëntaties en stijlen in het ondernemen onderkend kan worden.

Het huidige denken over 'de ondernemer' wordt sterk gedomineerd door enerzijds de stereotype dichotomie 'ondernemer' versus 'manager' en anderzijds door de typologie van Lievegoed waarin de concepten 'pionier', en 'manager' tegenover elkaar worden geplaatst (1969). Ook wij hebben in ons onderzoek aanvankelijk begrippen gebruikt als 'marktgericht ondernemen' en 'organisatiegericht managen' (Geeraerts & Reijntjens, 1981). Deze begrippen geven aan welke elementen in het ondernemen en in het manager voor ons belangrijk zijn. Tijdens het onderzoek is echter het inzicht gegroeid dat deze dichotomie een te eenvoudige voorstelling van zaken geeft, en ten onrechte suggereert dat het om een keuze van twee stijlen of gedragspatronen, of om twee verschillende persoonstypen zou gaan. Iedereen die de leiding van een bedrijf in handen heeft, 'moet' immers zowel management-kwaliteiten ('beheerskwaliteiten'), als ondernemerskwaliteiten te bezitten om een bedrijf te besturen. Ondernemerszin en managementkwaliteiten zijn dan ook niet de twee uitersten van een dimensie, maar dienen beschouwd te worden als twee onafhankelijke factoren.



Maar veeleer dit:



Het onderzoek geeft aanleiding te stellen dat het, afhankelijk van de situatie (bijv. een relatief kleine industriële t.o.v. een relatief kleine handelsonderneming), om een verschillende combinatie gaat van de componenten 'organisatiegericht' en 'marktgericht' handelen.

Het is de dimensie 'management-kwaliteiten' die in het MKB het sterkst onder druk komt te staan in de ontwikkelingsgang van een bedrijf. Via *trial and error* blijken ondernemers eerst fouten te moeten maken om tot een bijsturing van gedrag en methoden in het vlak van management te komen. In een aantal gevallen wordt dit natuurlijk

voorkomen door het tijdig (van buiten) aantrekken van een in management-technieken geschoolde medewerker, door de benoeming van een bedrijfsleider, of ook door een tweehoofdige topstructuur (de één extern-commercieel, de ander intern-technisch en organisatorisch gericht.) Maar dit gebeurt niet altijd (om financiële, dan wel andere redenen) zodat het managementaspect tijdens bepaalde ontwikkelingsstadia van een bedrijf achterloopt op de eisen die de situatie stelt (zie verder 4.2).

Wij beschikken in ons onderzoek over verschillende voorbeelden van cases waarin de management-kwaliteiten van de top van een bedrijf via leerprocessen toenemen. In deze leerprocessen spelen externe deskundigen (adviseurs, collega-ondernemers e.d.) een belangrijke rol. De traditie van management-educatie van de achterliggende decennia wijst uit dat via cognitieve leerprocessen inzichten en vaardigheden ontwikkeld kunnen worden. De management-component in het ondernemen kan blijkbaar 'aangeleerd' worden. Maar hoe is het gesteld met de wil en het vermogen om marktgericht te handelen? Is deze 'eigenlijke' ondernemerscomponent ook 'aanleerbaar' of spelen hierbij psychologische en sociale factoren (milieu, socialisatie) een hoofdrol?

In het psychologische vlak lijken ons twee elementen erg belangrijk, de 'need-achievement' (n-Ach) van een individu (McClelland, 1965), en de mate waarin een individu over een 'interne beheersing' beschikt (Rotter, 1966; Andriessen, 1972). McClelland toonde aan dat 80% van de door hem ondervraagde '*graduates*' met een hoge n-Ach score (d.w.z. met een persoonlijkheidsstructuur waarin 'achievement' een belangrijke plaats inneemt), 10 jaar na hun afstuderen in een *entrepreneurial situation* waren terechtgekomen. Dit is een bevestiging van de wijd verspreide mening dat een ondernemer over een flinke portie doorzettings- en incasseringsvermogen dient te beschikken.

Binnen het stereotype beeld dat adviseurs en anderen van 'ondernemers' hebben, past ook een tweede psychologische factor, nl. de mate van 'interne beheersing'. Individuen met een hoge *interne* beheersing wijten hun slagen én falen vooral aan *zichzelf*. Individuen met een hoge *externe* beheersing wijten dit vooral aan *anderen*, aan factoren *buiten hun controle*. Voor zover wij dat kunnen beoordelen, is het waarschijnlijk onmogelijk om een bedrijf op te bouwen en in stand te houden wanneer een ondernemer niet beschikt over een hoge mate van interne beheersing en sterke prestatiebehoefte (need-achievement).

Deze laatste opmerking brengt ons echter bij de sociale (sociologische) elementen van onze beschouwing. Een groot deel van de 'ondernemers' in het MKB bouwt hun bedrijf niet op, maar 'verkrijgt' het (en een deel slaagt er ook niet in om het in stand te houden). De positie van (en de status verbonden aan) het ondernemerschap is immers niet op maar één manier te verwerven. Het opstarten van een bedrijf is een weg, het 'overerven' van een bedrijf is een andere, en het via een carrière bereiken van de positie van algemeen directeur is een derde wijze om de toppositie in een klein of middelgroot bedrijf in te nemen. Deze verschillende wegen stellen niet alleen andere eisen aan de persoonlijkheidsstructuur van een individu, maar steunen tevens op verschillende

sociologische processen. Met name de socialisatiecontext en -duur, het referentiegroepgedrag, en de aard en mate van sociale mobiliteit zullen verschillend zijn. De werking van deze sociologische processen die met de ondernemersrol samenhangen, is voor zover wij weten nog niet diepgaand bestudeerd.

Er zijn wel enkele algemene vertrekpunten voor een dergelijke bestudering aan te geven. Pompe (1980) heeft een schets gegeven van de relatief grote (sociale) stabiliteit die traditionele ondernemersmilieus kenmerkt. Ook in ons onderzoek zijn we gestoten op dit aspect, en met name op het verschijnsel 'opvolging op basis van *ascription*' en op de voorspelbaarheid van de socialisatie (o.a. het opleidingstraject) van opvolgers. Een traditionele socialisatie (in het bedrijf van de vader, enz.) wordt in deze ondernemersmilieus aangevuld met 'stabiele' ideologieën m.b.t. 'het vrij ondernemerschap': 'De ondernemer is zijn eigen baas', 'Zonder overheidsbemoeienis gaat het beter', etc. (Pompe, 1980; ITS, 1981). Het is erg waarschijnlijk dat in een dergelijk stabiel milieu, psychologische factoren zoals prestatiebehoefte en interne beheersing, het bereiken van de positie van ondernemer niet sterk zullen bepalen. In empirische onderzoekstermen betekent dit dat ondernemers werkzaam in traditionele segmenten van het MKB, een persoonlijkheidsstructuur zullen hebben die 'gemiddeld' is (normaal verdeeld is zoals bij de totale bevolking), maar een sociale achtergrond zullen hebben die groepspecifiek is en die, in statistische zin veel beter voorspelbaar zal zijn (want niet normaal verdeeld is). Bij gebrek aan een betere term, zullen we de oriëntatie en stijl van deze groep van ondernemers met 'middenstanders' aanduiden. Deze oriëntatie blijkt in ons onderzoek tot uitdrukking te komen in een geringe openheid ten opzichte van de omgeving (in ruime, vooral ook sociale zin). Het 'eigen baas zijn', het 'zelfstandig' zijn, e.d. staat als ideologie erg op de voorgrond.

Er zijn aanwijzingen om te kunnen veronderstellen dat de bovenstaande ideaaltypische constructie rond 'de middenstander' een tegenhanger heeft. Jacobowitz (1980) verrichtte onderzoek naar de sociale achtergronden van Amerikaanse 'entrepreneurs', en kwam tot de vaststelling dat een aantal van zijn respondenten een sociale achtergrond en een opleidingscarrière had die zeker niet 'traditioneel' genoemd kan worden. Deze ondernemers waren afkomstig uit zeer verschillende lagen van de bevolking, anders dan in het geval van de 'middenstanders', die overwegend uit milieus van kleine zelfstandigen met een traditionele politieke orientatie, voortkomen (ITS, 1980). Deze ondernemers bleken in het verleden financiële deprivatie ervaren te hebben; zij werden gekenmerkt door een 'onstabiele opleidingscarrière' (high school drop-outs), en een sterk geloof in eigen mogelijkheden.

Deze gegevens suggereren dat er in het MKB ondernemers zullen voorkomen (meestal als stichters) waarvan de sociale achtergrond niet een specifieke is en waarvan de persoonlijkheidsstructuur gebaseerd is op een hoge prestatiebehoefte en een grote mate van 'interne beheersing'. Voor dit type ondernemers zal het daarom moeilijk te 'voorspellen' zijn welke opleiding zij zullen gevolgd hebben, via welke weg ze de positie van ondernemer hebben bereikt, en hoe hun normen- en waardenpatronen t.a.v.

het ondernemen zullen zijn. Waarschijnlijk komen ze ook minder voor in de traditionele segmenten van het MKB (detailhandel, ambachtelijke bedrijven).

Uit het voorgaande volgt in samenvattende zin dat er binnen ondernemen en ondernemerschap twee typen of stijlen onderscheiden moeten worden.

Type 1	Type 2
Het prototype van de <i>middenstander</i>	Het prototype van de <i>ondernemer pur sang</i>
- Moeilijk voorspelbare psychologische karakteristieken (kan bijv. zowel een lage als een hoge prestatiebehoefte hebben) - Voorspelbare sociale achtergrond, opleidingspatronen, en mobiliteit enz. - Vooral te vinden in de traditionele segmenten van het MKB	- Hoge prestatiebehoefte en hoge interne beheersing - Onvoorspelbare sociale achtergrond, opleidingspatroon en mobiliteit - Komt waarschijnlijk minder voor in de traditionele segmenten van het MKB

In het geval van type 1 zijn de psychologische kenmerken onvoorspelbaar, maar de sociale kenmerken voorspelbaar. In het geval van type 2 geldt het omgekeerde.

Als afsluiting van deze paragraaf en bij wijze van samenvatting kan nu de hypothese naar voren gebracht worden dat het 'universum' waarmee verschillende typen van 'ondernemen' beschreven kunnen worden, drie dimensies omvat.

Er is in de eerste plaats de dimensie van management, d.i. van het organisatiegericht handelen. In deze dimensie gaat het om motieven en kwaliteiten in het vlak van de beheersing van het interne proces van taakverdeling en samenwerking.

Een tweede dimensie heeft betrekking op het marktgericht handelen, op wat in de literatuur in pregnante zin met 'entrepreneurship' bedoeld wordt. Hier gaat het om motieven en kwaliteiten ('geloof', ideeën, durf, risicobereidheid) in het vlak van het leggen van een verbinding tussen kennis en marktmogelijkheden.

Tenslotte is er de dimensie van het 'eigen baas', van het 'vrij', enz., zijn, van het streven naar zelfstandigheid (autonomie) resp. het zich open, waar nodig ook afhankelijk opstellen ten aanzien van de omgeving.

In ons onderzoek zijn wij verschillende combinaties van 'scores' op deze dimensies tegengekomen. Het gaat bij het ondernemen waarschijnlijk, afhankelijk van de situatie (ontwikkelingsstadium van het bedrijf) om verschillende combinaties van deze rollen of gedragspatronen.

4.2. *De interactie van ondernemer en systeem* (Focus 2). In kleinschalige bedrijven (zie 3.1) is de interactie tussen actoren en het systeem relatief gemakkelijk waarneembaar. In het onderhavige onderzoek hebben wij ons vooral bezig gehouden met de vraag in hoeverre er een invloed waarneembaar is van de persoon aan de top (onderne-

mer-eigenaar, dan wel manager in loondienst⁸) op de schaalkenmerken van een bedrijf. In de loop van het onderzoek heeft deze vraagstelling zich vooral toegespitst op het thema 'groei en ontwikkeling van een bedrijf'. Wij merkten dat vooral in een periode van (relatief snelle) groei van het bedrijf, de wisselwerking 'persoon-systeem' erg sterk op de voorgrond treedt.

In een periode van snelle groei doen zich veelal de volgende symptomen voor: de liquiditeit komt onder druk te staan, de debiteuren/krediteuren positie wordt slechts gevolgd, er is onvoldoende voorraadbeheer, er treden communicatieproblemen op tussen de ondernemer en het 2e echelon, tussen productie en verkoop. Dat wil zeggen, alle reservecapaciteit (financieel, menselijk, technologisch,...) wordt aangesproken. In theorie kan op deze ontwikkelingsproblemen geanticipeerd worden door tijdige aanpassingen in benaming werkwijzen en organisatie van het bedrijf. Steeds opnieuw merken we echter dat ondernemers, en vooral ondernemers-eigenaars, wel vóóruit-investeren in kapitaalgoederen, maar dit niet doen waar het 'mensen', d.i. werknemers, of de organisatie betreft. Zijzelf geven als reden hiervoor op: 'Die machine kan ik straks weer verkopen, maar die 'man' die raak ik niet meer kwijt'.

Pondy heeft in een artikel gewezen op de verschillen tussen ondernemers-eigenaars en managers in loondienst voor wat hun voorkeuren betreft ten aanzien van de ratio indirect/direct in hun bedrijven. Het 'niet-vooruit-investeren' in mensen is een structurele eigenschap van ondernemers-eigenaars (1969)⁹. Dit betekent dus dat op bepaalde momenten de ondernemer-eigenaar niet rationeel reageert op de 'objectieve' eisen die aan het systeem, c.q. het bedrijf gesteld worden. Empirisch betekent dit dat (ceteris paribus) bedrijven geleid door ondernemers-eigenaars niet dezelfde structuurkenmerken zullen vertonen als bedrijven geleid door managers in loondienst.

De onderstaande correlatiematrixen illustreren dit interactie effect.

Correlaties tussen omvang en structuurkenmerken voor de totale steekproef (N = 142)

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	
X ₁	1					X ₁ = personele omvang
X ₂	.54	1				X ₂ = horizontale differentiatie
X ₃	.57	.51	1			X ₃ = formalisatie
X ₄	.63	.59	.66	1		X ₄ = interne specialisatie
X ₅	.24	.24	.37	.23	1	X ₅ = decentralisatie
						() = niet significant

Deze correlatiematrix voor de totale steekproef bevestigt de structuralistische hypothese dat bij een toename van de omvang (X₁ de interne complexiteit (X₂, X₃, X₄, X₅) eveneens toeneemt. Wanneer we de steekproef opsplitsen naar 'ondernemers-eigenaars-stichters' (groep 1), 'ondernemers-eigenaars-opvolgers' (groep 2) en 'managers in loondienst' (groep 3) komt de interactie persoon-systeem duidelijk tot uiting.

Correlaties tussen omvang en
structuurkenmerken voor drie sub-populaties

groep 1 (n = 37)					
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
X ₁	1				
X ₂	(2.6)	1			
X ₃	.48	(.21)	1		
X ₄	.51	(.17)	(.13)	1	
X ₅	(-.01)	(.15)	(.05)	(-.16)	1

Groep 2 (n = 61)					
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
X ₁	1				
X ₂	.48	1			
X ₃	.35	.54	1		
X ₄	.62	.60	.58	1	
X ₅	(-.07)	.21	.32	(.16)	1

Groep 3 (n = 28)*					
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
X ₁	1				
X ₂	.56	1			
X ₃	.46	.41	1		
X ₄	.45	.53	.68	1	
X ₅	.33	.36	(.27)	(.20)	1

* Bij de laatste tabel van de drie zijn twee correlaties niet-significant, maar dit is waarschijnlijk een effect van de kleine n.

Bij de groep ondernemers-eigenaars-stichters worden bijna alle correlaties niet-significant. Bij de groep managers in loondienst gedragen de correlaties zich *alle* volgens de theorie. Ondernemers-eigenaars-stichters houden zich niet aan 'de theorie'. Zij hebben door *trial and error* een eigen methode van structureren ontwikkeld. Dit in tegenstelling tot de managers in loondienst die 'geschoold' zijn en 'weten' dat bij een bepaalde omvang een bepaalde complexiteit d.i. differentiatie en formalisering past en deze dan ook tot stand brengen. In een periode van snelle groei kan de weinig gedifferentieerde structurering die ondernemers-eigenaars aanbrengen (of het volledig vertrouwen op informele relaties) onder druk komen te staan. De meest dramatische voorbeelden hiervan zijn in ons onderzoek te vinden in de cases van bedrijven die onder hun stichter 'groot zijn geworden'. Op het moment dat deze bedrijven hoger gekwalificeerd personeel in dienst nemen en een grotere interne differentiatie gaan vertonen, treden er bijna altijd problemen op die terug te voeren zijn naar de 'persoon' van de stichter. Deze moet dan immers zijn gedragspatroon wijzigen. Hij zal moeten delegeren, met afstandelijke informatie leren werken, etc. Maar aangezien hij in het

verleden nooit op een dergelijke wijze gewerkt heeft, roept dit vaak zware spanningen tussen de ondernemer en het tweede echelon op. Dat tweede echelon denkt immer wel in termen van structureren, afspraken, specialistische kennis etc. Wanneer deze problemen niet worden opgelost, ziet men dan ook vaak dat de 'sterke figuren' uit het tweede echelon het bedrijf verlaten, waardoor het management van het bedrijf verzwakt wordt. De ontwikkeling van het bedrijf wordt a.h.w. geremd, soms zelfs doorkruist, door de persoon van de ondernemer.

Verschillen tussen ondernemers-eigenaars en directeurs in loondienst, m.b.t. hun preferenties t.a.v. de structureren van activiteiten zijn ook terug te vinden op het terrein van de sociale verhoudingen. In de door ons onderzochte bedrijven groter dan 100 man, moet wettelijk gezien, een OR aanwezig zijn¹⁰. Vooral het MKB kan deze verplichting relatief gemakkelijk naast zich neerleggen vanwege het ontbreken van sociale druk en controle op dit vlak (zie paragraaf 3.2) Onze resultaten wijzen echter uit dat het vooral de ondernemers-eigenaars zijn die een '100 + OR' niet invoeren.

Het verband tussen de status van de top van een bedrijf en de aanwezigheid van een '100 + OR'

	Ondernemers-eigenaars	Directie in loondienst
Geen OR	12 (57%)	2 (12%)
Wel OR	<u>9 (43%)</u>	<u>15 (88%)</u>
	21	17

PFisher = 0.0004

In het licht van de resultaten die eerder in deze paragraaf werden gepresenteerd, dringt zich een organisatiesociologische conclusie op. Onze resultaten tonen aan dat 'stijlen' van organiseren tot subculturen herleidbaar zijn. De positie (belangen) en opvattingen van de 'top' zijn blijkbaar bepalend voor de 'stijl' die bij het structureren van de organisatie leidend is. De hypothese dat in kleine en middelgrote ondernemingen verschillende stijlen van organiseren (gemeten naar de subculturele kenmerken van de top) voorkomen, en die een beroep doen op verschillende verklaringskaders, wordt door deze resultaten kracht bijgezet. (Pondy, 1969). In grote ondernemingen daarentegen is de interne structureren vanwege de dominantie van *managers* in de top een uniform gegeven. De structureren vertoont hier overwegend bureaucratische kenmerken, aangezien zij berust op de ontmoeting van een beheersingslogica (streven naar beheersing) van managers en de problematiek van een grote schaal. In kleine en middelgrote ondernemingen, geleid door een eigenaar/stichter, veruiterlijkt zich dit beheersingsstreven veeleer in een 'informele' organisatie, gekenmerkt door persoonlijke relaties en afhankelijkheid, en een meer directe (niet via een bureaucratisch patroon verlopende) centralistische stijl van leidinggeven.

4.3. *Keuzen en gedrag* (Focus 3). Innoveren is een essentiële activiteit in het onderne-

men. Het gaat hierbij in optima forma om keuzen. Alhoewel dit onderwerp zich de laatste jaren heeft mogen verheugen in een (vooral van overheidswege) toegenomen belangstelling, zou het onjuist zijn te denken dat het een cyclisch of tijdgebonden fenomeen is. Iedere onderneming die ingrijpende veranderingen aanbrengt, hetzij in de produkt-markt matrix, hetzij in het fysieke productieproces of in de besturing en sociale beheersing is een 'innoverende' onderneming. Refererend aan het eerder gepresenteerde model, kan gesteld worden dat de 'keuze' voor innovatie beïnvloed wordt door 'internal constraints'. Er zal een aantal *interne* voorwaarden vervuld moeten zijn wil een innovatieproces geïnitieerd kunnen worden. Om redenen die in deze paragraaf duidelijk zullen worden, is het noodzakelijk om een onderscheid te maken in 'produktinnovatie' en 'procesinnovatie'. In eerste instantie zullen we het verschijnsel 'produktinnovatie in het MKB' behandelen.

Het voorkomen van produktinnovatie in de door ons onderzochte cases, is in beperkte mate verbonden met de financiële positie van de bedrijven. Zowel de vermogenspositie, als de investeringscapaciteit van een bedrijf vertonen een zwakke positieve samenhang met de aandacht die naar produktinnovatie uitgaat. De correlaties zijn respectievelijk 0.22 ($n = 110$) en 0.27 ($n = 139$). Het blijkt dus dat het beschikken over financiële reserves niet erg belangrijk is waar het gaat om produktinnovatie. Dezelfde conclusie dringt zich ook op, wanneer het verband tussen de bestuurlijke structuur en kwaliteiten en de aandacht voor productinnovatie wordt onderzocht. Ook hier zijn de correlaties nooit veel hoger dan 0.25. Op kwantitatieve gronden is het dus niet mogelijk om belangrijke determinanten van de aanwezigheid van aandacht voor produktinnovatie, op te sporen.

Op het moment dat wij 'op zoek gingen' naar exemplarische casebeschrijvingen van innoverende bedrijven in het MKB, werd het ons echter duidelijk waarom een cijfermatige analyse geen goede resultaten *kan* opleveren. We hebben namelijk kunnen vaststellen dat produktinnovatie in het MKB uit twee *totaal* verschillende bronnen kan voortkomen. Daarom zijn er ook twee typen van produktinnoverende bedrijven in het MKB die qua interne structuur, marktpositie, financiële positie, etc. geen overeenkomsten vertonen (en dus blijven correlaties laag zolang deze twee groepen niet van elkaar gescheiden worden.) Het verschil tussen deze twee typen van innoverende bedrijven kan als volgt worden weergegeven.

Determinanten van produktinnovatie

	Invloed <i>produkt/markt combinatie</i>	Invloed <i>ondernemer en medewerkers</i>
Type I	essentieel	occasioneel
Type II	occasioneel	essentieel

De type I bedrijven (sterke invloed van de p/m – combinatie) komen het minst voor

in onze onderzoekspopulatie. Het zijn bedrijven die als gevolg van de eisen die de markt stelt als het ware 'gedwongen worden' om te innoveren. Doen ze dit niet dan zal een deel van hun produkt/markt combinatie van de markt gedrongen worden. Klassieke voorbeelden van branches waar dit speelt zijn de 'computer-business' en de farmaceutische industrie. Maar ook in bijv. de kunststof- en rubberbranche, en bepaalde segmenten van de voedings- en genotmiddelenbranche is er sprake van druk in de richting van produktinnovatie.

De type II bedrijven (sterke invloed van de ondernemer en zijn medewerkers) komen waarschijnlijk veelvuldig voor in het MKB. In deze bedrijven berust innovatie niet op de eisen die de p/m combinatie stelt, maar is zij een *persoonsgebonden* fenomeen. In deze bedrijven is innovatie geen noodzaak. Het initiatief en de omvang van de innovatie komen uit een of meer individuen in het bedrijf voort. Een van de meest sprekende illustraties van dit type innoverende bedrijven, is het geval van een kapper uit de randstad. In 1970 is deze kapper om louter persoonlijke redenen ('Moet ik dit blijven doen tot ik 65 ben?') gaan experimenteren met nieuwe produkt/markt combinaties. Hij bouwde een toonaangevend bedrijf uit (verschillende filialen) op basis van de 'good looking, good living' formule. Hij is reeds lang geen kapper meer, maar een ondernemer die een bedrijfsconcept op verschillende plaatsen in Nederland in de praktijk brengt.

Dergelijke koerswijzigingen (die in de type II innoverende bedrijven plaatsvinden) zijn in verband te brengen met onze beschouwing over dimensies van ondernemen (4.1.). Naar alle waarschijnlijkheid is de kans op het aantreffen van type II innoverende bedrijven groter in die segmenten van het MKB waarin het traditionele 'middenstandertype' weinig voorkomt. Onze analyse wees uit dat *procesinnovatie* in industriële MKB's (SBI-categorieën 2 en 3 zie bijlage) op geheel andere gronden berust dan productinnovatie (met name produktinnovatie type II). Het *persoonsgebonden* element is hierin niet of nauwelijks terug te vinden. Procesinnovatie is een veel 'rationeler' gebeuren dan produktinnovatie. De meest onderzochte bedrijven die veel aandacht besteden aan procesinnovatie doen dit, òf omdat zij in het recente verleden nieuwe produktielijnen hadden opgestart en dus nog naar verbetering zochten, òf omdat zij omwille van externe druk (lage loonkosten, stijgende energieprijzen, etc.) het productieproces zo efficiënt mogelijk moeten houden. Het technologische 'jaargangen - begrip' komt hierbij duidelijk tot uiting. De analyse wees ook uit dat bedrijven die veel aandacht aan procesinnovatie besteden (i.t.t. bedrijven die dit niet doen) er beter in slagen om via produktiviteitsstijgingen het negatieve effect van een stijging van de omzet op de bruto-winstmarge, te verminderen. Het is dus duidelijk dat rationele-economische motieven een voldoende verklaring bieden voor het fenomeen 'procesinnovatie' in het MKB.

Deze analyse van het verschijnsel 'innovatie' toont duidelijk aan dat bij de besturing van essentiële keuze- en gedragscomponenten van het ondernemen, voorzichtigheid en nuancering geboden zijn. De in deze paragraaf beschreven mechanismen

'onder' het innovatieproces laten zien dat er verschillende structurele factoren werkzaam kunnen zijn. Er zijn factoren gelegen in het vlak van 'dwingende' economische en marktgegevens (produktinnovatie van het Type I). Vervolgens spelen op rationalisatie gerichte, economische motieven een belangrijke rol bij procesinnovatie. Tenslotte is er de produktinnovatie (Type II) die voortkomt uit de persoon en rolopvatting van de ondernemer (soms ook van zijn medewerkers).

Dit gedragen worden door de ondernemer, dit persoonsgebonden karakter van innovatie, treffen wij als factor ook aan in onze bevindingen t.a.v. strategiebepaling in de kleine en middelgrote onderneming. In een aantal situaties blijkt strategiebepaling (of -keuze), d.w.z. het bezig zijn met de toekomst, een activiteit van de ondernemer waarin zijn 'basisfilosofie' t.a.v. het bedrijf tot uitdrukking komt. Hij is dan vooral intuïtief en weinig systematisch (o.a. zonder veel op schrift te stellen), sterk 'gevolend' met de toekomst bezig. Ten opzichte van medewerkers en externe deskundigen heeft hij moeite om zijn 'plannen' bespreekbaar te maken en ter discussie te stellen. Ook op het gebied van 'samenwerking' met andere ondernemingen blijkt uit onze onderzoeksresultaten dat een gezamenlijke 'offensieve', op produkt- of marktontwikkeling gerichte benadering van ondernemers weinig of niet voorkomt. Het 'vastzitten' aan een eigen 'basisfilosofie' t.a.v. het bedrijf, de sterke hang naar autonomie en de zeer hoge drempel om met andere ondernemers strategische samenwerkingsrelaties, d.i. vertrouwensrelaties, aan te gaan (bijv. een verkoopcombinatie) verklaren waarom een dergelijke 'nieuwe' stijl van ondernemen niet noemenswaardig voorkomt. Wel treffen wij aan dat op grond van rationeel-economische overwegingen partiële samenwerking wordt aangegaan ten einde kostenvoordelen via 'pooling' te behalen (bijv. gemeenschappelijke inkoop, administratie e.d.).

4.4. *Resultaten en stakeholders (Focus 4).* In het *stakeholder* model, zoals door Rhenman (1973) ontwikkeld, worden de verschillende mechanismen beschreven waarlangs een bedrijf pooft een 'succesvolle' relatie met zijn omgeving te bereiken (*consonance*). Deze mechanismen worden voor Rhenman beschreven in termen van (a) 'consonantie door dominantie', (b) 'consonantie door zoeken en in kaart brengen', (c) 'consonantie door aanvulling' en (d) 'consonantie door samengaan'. Alternatief (a) is voor individuele bedrijven in het MKB niet realiseerbaar. (Het strategische gedrag dat hiermee gemoeid is, komt dan ook niet voor in het MKB). De alternatieven (c) en (d) worden in bepaalde sectoren van het MKB (bijv. inkoopcombinaties in meubel- of voedingsmiddelenbranche/toeleveren aan grote bedrijven) frequenter toegepast. Maar dé tactiek die bij uitstek in het MKB wordt toegepast is de consonantie door 'zoeken en in kaart brengen'. Dit volgt uit het gegeven dat organisaties die hun omgeving niet kunnen domineren (en daarom ook niet in staat zijn om middellange termijnplanning (taakstellend) te hanteren) vooral aangewezen zijn op 'leren' via negatieve feedback. Of in meer actieve zin: deze organisaties 'zoeken' en 'brengen in kaart' om daaruit te leren en tot bijsturing te komen.

Ons case-materiaal suggereert dat de kleine (middelgrote) onderneming voornamelijk leert via negatieve feedback. Voor 51% van de door ons onderzochte bedrijven geldt dat zij aan het begin van het adviesproces in een crisissituatie verkeerden. Dat wil zeggen dat er onder grote tijddruk een beslissing (beslissingen) genomen moesten worden met duidelijke implicaties voor het onmiddellijke voortbestaan. En het zijn voornamelijk de kleinere bedrijven die met acute problemen geconfronteerd worden.

		Personele omvang		Personele omvang
		< 30	30-99	>100 werknemers
Acute probleem- situatie	ja	63%	47%	42%
	nee	<u>37%</u> 49	<u>53%</u> 45	<u>58%</u> 48

Hierbij dient men er tevens rekening mee te houden dat zowel uit ons onderzoek als uit het onderzoek *Zelfstandig Ondernemen* (ITS, 1981) duidelijk naar voren is gekomen dat in het MKB administratieve, organisatie-, en informatietechnieken *niet* gehanteerd worden als bijsturingsinstrumenten. Men kan dan ook stellen dat alle signalen erop wijzen dat verandering en leren in kleine ondernemingen vaak dramatisch verloopende processen zullen inhouden.

Het *veranderingsmechanisme* dat in de meeste praktijkgevallen aangetroffen werd kan als volgt geschetst worden: een afnemer of de bank beoordeelt het ondernemingsresultaat als negatief; dit zet de kleine onderneming onder druk; ten gevolge van ontbrekende reservercapaciteit ('buffers'), in de zin van vermogen, kennis, mankracht, e.d., ontstaat er een crisis; dit is een veranderingshefboom want veelal vindt kort daarna externe advisering plaats; onder druk moet dan bij de ondernemer en de onderneming een leerproces aanvangen, dat door verschillende interne mechanismen bemoeilijkt wordt.

Het is typerend voor de meeste van de onderzochte kleine ondernemingen dat de noodzakelijke terugkoppeling en signalering vanuit de omgeving niet of (te) laat werkzaam zijn. Dit geldt allereerst voor 'vaste' posities in de omgeving als die van accountant en bank. De eerste controleert op een veelal smal gebied (financieel/economisch); de tweede is vooral gericht op het verkrijgen c.q. behouden of 'uitwinnen' van zekerheden. Vanuit beide posities wordt in weinig gevallen tijdig en preventief – naar het totaal van de onderneming kijkend – gesignaleerd, en zeker niet geadviseerd. De preventieve werking vanuit posities als Raad van Commissarissen, vakbond, gezamenlijke werknemers (in een ondernemingsraad) ontbreekt in de meeste gevallen. In een dergelijke situatie krijgt een adviesproces dat organisatie - ontwikkelingsgericht (OD) is, ook zeer moeilijk een kans (hoog afbreukrisico). OD is er immers op gericht zowel bedrijfskulturen en stijlen als structuren te veranderen. Maar wanneer een be-

drijf onder sterke druk staat is het niet reëel om een proces van organisatie-ontwikkeling op gang te willen brengen.

Een van de taken waarvoor de organisatiewetenschap zich in de komende jaren geplaast ziet is de uitwerking van een conceptueel kader dat kan verklaren waarom het MKB (met z'n overzichtelijke schaal) er vaak niet in slaagt om preventief te handelen en op zijn minst *tijdig* van mislukkingen te leren. Waarom grote organisaties het daarmee moeilijk hebben is ons op dit moment wel ongeveer bekend. Maar waarom in het zgn. flexibele midden- en kleinbedrijf de hefboomen tot verandering vaak niet 'krachtig' genoeg zijn om op langere termijn een crisis te vermijden, is in de organisatiesociologie een vooralsnog verwaarloosd terrein.

Bijlage: Methode van onderzoek

Het 'onderzoek naar de schaalproblematiek van kleine en middelgrote ondernemingen' werd uitgevoerd in opdracht van de Ministeries van Economische Zaken en Sociale Zaken. Het onderzoeksteam werd gevormd door R. Reijntjens en G. Geeraerts (beiden: IVA, Tilburg). De professoren J.J.J. van Dijk en H.A.M. Roos (beiden: Katholieke Hogeschool Tilburg) waren belast met de supervisie.

Vanaf het begin van het onderzoek stond een 'maximale' aansluiting bij de praktijk van het MKB voorop. Daarom is het onderzoeksteam in de theoretische voorbereiding van het onderzoek op gezette tijden 'aangevuld' met bedrijfsadviseurs werkzaam in het MKB. Om dezelfde reden is besloten de data-verzameling te baseren op interviews met bedrijfsadviseurs. De voorwaarde die een bedrijfsadviseur moest vervullen om geïnterviewd te kunnen worden, was dat hij m.g.v. een complete doorlichting van een bedrijf, moest beschikken over alle belangrijke informatie m.b.t. de 'case'. De interviews zelf, werden uitgevoerd aan de hand van een voorgestructureerde (half-open) vragenlijst, waarvan de bedrijfsadviseur ter voorbereiding van het interview een deel (financiële informatie, organisatieschema, etc.) vooraf diende in te vullen. Het eindresultaat was een set data die zowel van kwantitatieve als kwalitatieve aard was, waarbij 'historische' gegevens over de cases een integraal onderdeel vormden van deze set.

De eerste analysestappen in dit materiaal waren gericht op het kwantitatieve onderzoek van de relaties tussen verschillende schaalkenmerken. Tijdens deze analyse bleek dat een zinvolle interpretatie van de gegevens maar mogelijk werd wanneer er permanent werd 'teruggeschakeld' tussen kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Zonder deze 'iteratie' was het niet mogelijk om interacties tussen systeem-variabelen en 'the human factor' op het spoor te komen en te interpreteren (zie bijv. Focus 3: innovatie).

Het eindresultaat van deze analyse wordt een binnenkort te verschijnen 'wetenschappelijk rapport', waarin vertrekkende vanuit een kwantitatieve analyse, die steeds wordt gemaakt én aangevuld met kwalitatieve inzichten, belangrijke ontwikkelingsvraagstukken in het MKB worden behandeld. Deze ontwikkelingsvraagstukken (strategisch moment in de geschiedenis van een bedrijf) zijn tevens de ingang en een

thema-gewijze rapportage te ontwerpen met als 'doelgroep' ondernemers en adviseurs. (De thema's zijn: 'groei en beheersen van ontwikkelingen'; 'sociale verhoudingen in het MKB'; 'innovatie'; 'strategie'; 'samenwerking'; 'extern adviseren van het MKB'; 'de wisseling van de wacht'; 'externe condities'; 'de ondernemer een cruciale figuur'. Deze themarapporten moeten door ondernemers te hanteren zijn als 'werkinstrumenten' waarlangs zij een beter inzicht moeten kunnen verkrijgen in de problematiek van hun bedrijf. Om dit te bereiken zijn onze inzichten verkregen via de 'wetenschappelijke analyse' in thematische vorm voorgelegd aan een panel van ondernemers, adviseurs, functionarissen van banken, etc.

Oorspronkelijk lag het in de bedoeling om dit via de formule van een Delphi-onderzoek met 2 cycli te doen. Na de eerste cyclus bleek echter dat de kwaliteit van de geleverde antwoorden (óf zeer algemeen, óf heel erg betrokken op de eigen situatie) het opstarten van een 2e cyclus onmogelijk maakte. Daarom is na de eerste Delphi-ronde onmiddellijk overgegaan tot de volgende fase van het onderzoek, n.l. de concept-redactie van die thema-rapporten én de bespreking van deze rapporten op werkvergaderingen met (voornamelijk) ondernemers en adviseurs. Ook deze stap in het onderzoek is ingegeven door de overweging dat een maximale aansluiting bij de praktijk van het MKB absoluut noodzakelijk is.

Onze ervaringen met de in het onderzoek gevolgde methode (iteratie tussen kwalitatieve en kwantitatieve gegevens/opgezette tijden terugkoppelen naar 'de praktijk') zijn uiterst positief te noemen. De inzichten in fundamentele ontwikkelingsvraagstukken van het MKB die op deze wijze werden verkregen, zijn waarschijnlijk niet via een andere methode te bereiken.

Enkele gegevens over de door ons gehanteerde steekproef. Het onderzoek heeft nooit de pretentie gehad om via een representatieve steekproef uit het MKB te komen tot een (in algemene zin) representatief beeld. Wel is het steeds de bedoeling geweest om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de voornaamste ontwikkelingsvraagstukken van *individuele* bedrijven uit het MKB. De 142 'cases' zijn daarom geleverd door 15 verschillende adviesbureaus, waarbij de volgende eisen werden gesteld:

- er moet een brede doorlichting hebben plaatsgevonden;
- het bedrijf mag niet kleiner zijn dan 6 werknemers en niet groter dan 500;
- het materiaal moet zo recent als mogelijk zijn;
- ieder adviesbureau moest bij de selectie van de cases een spreiding over branches en omvang betrachten.

De 'steekproef' waarmee wij uiteindelijk gewerkt hebben had de volgende samenstelling

A Personele omvang

6- 10 werknemers:	4,2%
11- 20 werknemers:	15,5%
21- 50 werknemers:	36,6%
51-100 werknemers:	12,7%
101-250 werknemers:	20,4%
250 en meer werkn.:	10,6%
N = 142	

B SBI - categorieën

SBI 2	:	24%
SBI 3	:	30%
SBI 5	:	6%
SBI 6	:	30%
SBI 7/8/9	:	9%
N = 142		

C Begin adviesproces

1974:	1,5%
1975:	0,7%
1976:	5,2%
1977:	5,2%
1978:	14,9%
1979:	26,1%
1980:	41,8%
1981:	4,5%
onbekend:	5,6%
N = 142	

Omdat het materiaal werd 'weggehaald' bij adviesbureaus, kan de indruk bestaan dat alle cases betrekking hadden op bedrijven in een noodsituatie. Om dit te kunnen nagaan werd aan de adviseurs gevraagd om het bedrijf te plaatsen op een 'gezondheids-schaal', waarbij het referentiepunt bij het *begin* van een adviesproces lag. De 'gezondheidsmeting' was een 7-puntsschaal.

1	'op sterven na dood'	:	7,7%
2		:	7,7%
3		:	28,2%
4		:	3,5%
5		:	22,5%
6		:	12,0%
7	'in prima conditie'	:	8,5%

Uit deze percentages is af te leiden dat de steekproef niet alleen bestaat uit bedrijven die ten dode waren opgeschreven.

Noten

1. Onder de titel *Ondernemen op maat* zal medio '83 (naar verwachting in juni) bij de Staatsuitgeverij de praktijkgerichte versie van de onderzoeksresultaten verschijnen. In een 10-tal hoofdstukken zullen de belangrijkste ontwikkelingsvraagstukken van kleine en middelgrote ondernemingen aan de orde gesteld worden. Enkele daarvan zijn: Investeren in mensen, veroudering en opvolging, bezig zijn met de toekomst. Later in '83 verschijnt bij het IVA, te Tilburg, de wetenschappelijke versie van het eindrapport, van de hand van drs. G. Geeraerts.
2. De notie van 'organizational choice', die sinds de bijdrage van Child, J., in: *Man and organization*, Londen, 1973, Child, J. (ed.) een centrale plaats in organisatiesociologische beschouwingen is gaan aannemen, vraagt om een cultuursociologische verdieping, anders gezegd, er moet eerst studie gemaakt worden van de diverse 'ideologieën' die bij het organisationele handelen een rol kunnen spelen: beheerslogica, economische rationaliteit, 'verwetenschappelijking' van bedrijfsvoering, e.d.
3. Het hierna te behandelen denkmodel is de (voorlopige) vrucht van vele discussies binnen het onderzoeksprojectteam, en tussen het projectteam en zijn externe adviseurs.
4. Deze flexibiliteit moet eerder op populatieniveau gezocht worden.
5. Deze gedachte speelt een belangrijke rol in het werk van M. Crozier (*Le phénomène bureaucratique*, Parijs, 1965). Hierin staat echter, als oorzaak van een crisis, centraal het proces van 'afsluiting' ten opzichte van de omgeving, dat optreedt als gevolg van interne machtsstrijd, van centralisatie en verdere bureaucratisering als reactie hierop. De oorzaak van de crisis is in het geval van *grote* organisaties gelegen in de interne, te grote complexiteit. In het geval van kleine organisaties gaat het juist om een ontbreken van enige complexiteit.
6. Onder crisis wordt verstaan een situatie waarin, onder tijddruk, beslissingen genomen moeten worden, waarvan het voortbestaan van een organisatie, op (zeer) korte termijn, afhangt.
7. Deze specifieke ontwikkelingsvraagstukken van kleine/middelgrote ondernemingen vormen de thema's waarbinnen onze onderzoeksbevindingen en aanbevelingen gegroepeerd zijn in het medio '83 te verschijnen rapport *Ondernemen op maat*.
8. Deze termen hebben hier slechts de betekenis die men er in het dagelijks spraakgebruik aan geeft.
9. 'Investeren in mensen' is een van de thema's die in het in juli '83 te verschijnen eindrapport uitvoerig behandeld zullen worden. Hierin zijn alle bevindingen omtrent het sociale functioneren van de kleine onderneming bijeengebracht (arbeidsmarkt, werving en selectie, de positie van het kader, overleg en medezeggenschap).
10. Thans vanaf 35 man.

Geraadpleegde literatuur

- Andriessen J.H.T.H., Interne of externe beheersing, *Ned. Tijdschrift voor de Psychologie*, vol 27; 1972, 173-198.
- Burns, T., en C.M. Stalker, *The management of Innovation*, Tavistock Publ., Londen, 1961.
- McClelland D., Achievement and Entrepreneurship, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, vol 1: 398-392.
- Dijk, J.J.J. van, Groot aanvaardbaar, klein levensvatbaar maken: over de mogelijkheden en wenselijkheid van kleinschalig organiseren, in: *Kiezen en Delen*, van Dam C. c.a., Kluwer (Deventer), 1982, pp. 116-130.
- Geeraerts G., en J. Reijntjens, *Onderzoek naar de schaalproblematiek van industriële en commercieel-dienstverlenende kleine en middelgrote ondernemingen*. IVA-, Tilburg, 1981.
- Hannan M. en J. Freeman, The Population Ecology of Organizations, *American Journal of*

- Sociology*, vol 82, 1977, pp 929-964.
- ITS, *Zelfstandig ondernemen*, Nijmegen, 1981.
- Jacobowitz, Alan, in: Neil Cohen, *The Five Ages of the Entrepreneur VENTURE. The Magazine for Entrepreneurs*, July, 1980.
- Kieser, A, en H. Kubicek, *Organisationstheorien*, II, Kohlhammer, Stuttgart, 1978, pp. 105-153.
- Kimberley, J., Organization Size and the Structuralist Perspective, in: *ASQ*, 21 december, 1976, pp. 571-97.
- Lievegoed, B., *Organisaties in ontwikkeling*, Rotterdam: Lemniscaat, 1969.
- Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979, in het bijzonder pp. 431-467.
- Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell, 1980.
- Pompe J.H., *De kleine middenstand in Nederland: een vergelijkende studie over de oude en nieuwe middenstand*, proefschrift Groningen, 1980.
- Pondy, L., Effects of size, complexity, and ownership on administrative intensity, *Administrative Science Quarterly*, vol 14, 1969, 47-60.
- Rhenman, E., *Organization Theory for Long-range Blanning*, London, John Wiley + Sons, 1973.
- Rotter, J.B., *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*, Psychological Monographs, 80, (Whole no. 609), 1966.
- Stogdill, R. *Handbook of Leadership*, New York: The Free Press, 1974.
- Thomson, J., *Organizations in Action*, McGraw Hill New York, 1967.
- Wrightsmann SL, *Social Psychology in the Seventies*, New York 1972, in het bijzonder p. 489-515.