



# Strategisch management in het MKB



Noordhoff Uitgevers

Dekker, Huls, Scherjon

Zevende druk





# Strategisch management in het MKB

**H.J. Dekker AA**

**drs. H.M.P. Huls**

**drs. D.P. Scherjon**

---

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Groningen-Houten

Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

0 / 15



© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85415-7

ISBN 978-90-01-84176-8

NUR 163

# Woord vooraf bij de zevende druk

Vanaf deze zevende druk wordt de titel van dit studie- en naslagboek weer *Strategisch management in het MKB*. Hiermee wordt bereikt dat bij deze herdruk opnieuw de nadruk is gelegd op de MKB-ondernemer en -onderneming, met zo nu en dan een uitstapje naar het grootbedrijf.

Belangrijke actualisaties zijn aangebracht over onderwerpen als marketingstrategie, online marketing, informatie over fusies en overnames, het borgstellingskrediet, faillissement, stille curator en bewindvoering. Voor het eerst zijn in het boek de hoofdstukken 3 en 4 van de zesde druk samengevoegd tot één hoofdstuk. Voor een snelle en beknopte terugkoppeling naar de stof zijn na elk hoofdstuk de vijf meerkeuzevragen gebleven, terwijl op de website van Noordhoff Uitgevers voor dit boek twintig praktijkcasussen, extra multiplechoicevragen en opgaven per hoofdstuk te vinden zijn, vooral om kennis te toetsen.

Voor het zoekend lezen zijn de kantlijnnotities, de marginalia, in de vorige druk een verbetering gebleken en nu dus weer opgenomen. Als verantwoording van de gebruikte literatuur is de bronnenlijst ook geactualiseerd. In sommige gevallen kan het raadplegen van boek en auteur waaraan wordt gerefereerd verdieping geven van een behandeld onderwerp.

Voor studenten die strategisch management als module in het studieprogramma hebben, en voor (potentiële) ondernemers die zich voor de breedte en diepte van een casus interesseren, kunnen de praktijkcasussen op de website van het boek van groot nut zijn. Ook de uitwerkingen hiervan zijn op de website te vinden.

Jaarlijks vindt vele malen bedrijfsopvolging, bedrijfsovername en bedrijfs-overdracht (BOOO) plaats. Dit is voor degenen die hiermee te maken krijgen een lastig en vooral emotioneel gebeuren. In de praktijk is gebleken dat dit boek ook voor adviseurs een goede leidraad is en helder aangeeft wanneer specialisten moeten worden aangetrokken om BOOO tot een succes te maken.

Zwolle, voorjaar 2015

H.J. Dekker AA

Auteur en eindredacteur

# Serie financieel economische adviespraktijk

- *Management accounting en management control van MKB tot grootbedrijf*  
978-90-01-78438-6
- *Financiering van MKB tot grootbedrijf*  
978-90-01-78437-9
- *Strategisch management in het MKB*  
978-90-01-84176-8

# Inhoud

- 1 Over ondernemers 13**
  - 1.1 Wie is ondernemer? 14
  - 1.2 Psychologische aspecten 15
  - 1.3 Sociologische aspecten 16
  - 1.4 Bedrijfskundige aspecten 17
    - 1.4.1 Veel werkuren, weinig reflectie 17
    - 1.4.2 Eenzame positie en ontbreken van een staf 18
    - 1.4.3 Eenzijdigheid 18
    - 1.4.4 Isolement 21
    - 1.4.5 De ondernemende samenleving 23
  - 1.5 Wat is een klein bedrijf? 25
    - 1.5.1 Kwalitatieve betekenis 25
    - 1.5.2 Kwantitatieve betekenis 26
  - 1.6 Macro-economische betekenis 28
    - 1.6.1 Werkgelegenheid 28
    - 1.6.2 Arbeidsomstandigheden 34
    - 1.6.3 Doorbreken van monopolies 34
    - 1.6.4 Innovatie 35
    - 1.6.5 Toeleveren en uitbesteden 35
    - 1.6.6 Afzet 38
  - 1.7 Ruggengraat van de economie 38
    - 1.7.1 Schaalfactoren 38
    - 1.7.2 Turbulente ontwikkelingen binnen markten 41
  - Samenvatting 42
  - Meerkeuzevragen 43
  
- 2 Management in kleine ondernemingen 45**
  - 2.1 Ontwikkeling van bedrijven 46
    - 2.1.1 Drie fasen 46
    - 2.1.2 Structuur van ondernemingen 47
  - 2.2 Management in een klein bedrijf 48
    - 2.2.1 Persoon van de ondernemer 50
    - 2.2.2 Bekwaamheden en onbekwaamheden 51
  - 2.3 Ondernemingsplanning 52
    - 2.3.1 Gebrek aan strategische planning 53
    - 2.3.2 De praktijk van planning 54
    - 2.3.3 Het opstellen van een ondernemingsplan 56
    - 2.3.4 De opbouw van een ondernemingsplan (geen starter) 58
  - 2.4 Adviseren aan ondernemers 60
    - 2.4.1 Adviseurs 60
    - 2.4.2 De financieel adviseur 62
    - 2.4.3 Drie schillen van adviseurs 65

- 2.5 Starten en groeien 70
- 2.5.1 Startende bedrijven 70
- 2.5.2 Groeiende bedrijven 73
- 2.6 Internationalisering van het MKB 79
- 2.7 Innovaties 82
- 2.7.1 Innovaties uit aanpassingen 83
- 2.7.2 Relatief grote bijdrage aan innovaties 84
- 2.7.3 Innoveren in Nederland 84
- Samenvatting 86
- Meerkeuzevragen 87
  
- 3 Strategievormingsproces 89**
- 3.1 Het nut van strategievorming 91
- 3.2 Het begrip strategie 92
- 3.3 Vermijden van het strategievormingsproces 100
- 3.4 Stappenplan van het strategievormingsproces 100
- 3.5 Veranderingen in de marktomgeving 105
- 3.5.1 Macro-omgevingsfactoren 105
- 3.5.2 Meso-omgevingsfactoren per bedrijfstak 109
- 3.5.3 De concurrentieanalyse 111
- 3.5.4 De wijze waarop de onderneming met de omgevingsfactoren kan omgaan 115
- 3.6 Verrichten van een situatieanalyse 118
- 3.6.1 Externe analyse 118
- 3.6.2 Interne analyse 123
- 3.6.3 SWOT-analyse en de confrontatiematrix 130
- 3.7 De strategie-instrumenten 134
- 3.7.1 Porter: de basisstrategieën 134
- 3.7.1.1 Kostenleiderschapstrategie 135
- 3.7.1.2 Differentiatiestrategie 137
- 3.7.1.3 Focusstrategie 139
- 3.7.2 De hyperconcurrentiestrategie 142
- 3.7.3 Hamel en Prahalad 145
- 3.7.4 Treacy en Wiersema 146
- 3.7.5 Kim en Mauborgne 148
- 3.7.6 Portfoliomethode van de Boston Consultancy Group 154
- 3.7.7 Ansoff-model 158
- 3.8 De strategiekeus 161
- 3.8.1 De praktijk van de strategiekeus 162
- 3.8.2 Richtingsmogelijkheden van een strategiekeus 166
- 3.8.2.1 De basisrichting groei 166
- 3.8.2.2 De basisrichting versterken en verbeteren 167
- 3.8.2.3 De basisrichting consolideren en behouden 168
- 3.8.2.4 De basisrichting inkrimpen en saneren 169
- 3.8.3 Wijze waarop de strategieontwikkeling plaatsvindt 170
- 3.9 Implementatie 170
- 3.10 Balanced scorecard 172
- 3.10.1 Kernelementen in de balanced scorecard 172
- 3.10.2 De noodzakelijkheid van prestatiemetingen 174
- 3.10.3 De relatie tussen de BSC en financiële verslagen 176
- 3.10.4 Valkuilen en voordelen van de BSC 177
- 3.10.5 Implementatie van de BSC in de MKB-onderneming 178
- Samenvatting 179
- Meerkeuzevragen 181



- 4 Marketingbeleid 183**
  - 4.1 Drie mogelijkheden van marktbenadering 185
  - 4.2 Aanbodsegmentatie, marktsegmentatie en strategische allianties 189
    - 4.2.1 Aanbodsegmentatie 192
    - 4.2.2 Marktsegmentatie 192
    - 4.2.3 Strategische allianties 195
  - 4.3 Industriële marketing: van acquirerende marketing naar relatiemarketing 197
    - 4.3.1 Het product of de dienst als instrument van de marketingmix 199
    - 4.3.2 De prijs als instrument van de marketingmix 206
    - 4.3.3 De distributie en de vestigingsplaats als instrument van de marketingmix 210
    - 4.3.4 Promotie en communicatie als instrument van de marketingmix 213
  - 4.4 Consumentenmarketing of receptieve marketing 218
    - 4.4.1 De vestigingsplaats 218
    - 4.4.2 De (fysieke) distributie 224
    - 4.4.3 Het assortiment 230
    - 4.4.4 De promotie en de communicatiemix 232
    - 4.4.5 De presentatiemix 234
    - 4.4.6 De prijs 235
  - 4.5 Verschillen tussen de consumentenmarkt en de industriële markt 237
  - 4.6 Online marketing 239
    - 4.6.1 Internetgebruik in Nederland 239
    - 4.6.2 Online marketing 239
    - 4.6.3 Waarom via internet kopen? 245
    - 4.6.4 Functies internet in het koopproces 246
  - 4.7 Verschillen tussen de offline marketing en de online marketing 248
    - Samenvatting 251
    - Meerkeuzevragen 252
  
- 5 Juridische vormen 255**
  - 5.1 Juridische ondernemingsvormen 256
    - 5.1.1 Herziening van wetgeving 257
  - 5.2 Eenmanszaak 257
    - 5.2.1 Artikel BW I: 88 en 89 257
  - 5.3 Maatschap 261
  - 5.4 Vennootschap onder firma 262
  - 5.5 Commanditaire vennootschap (cv) 263
  - 5.6 Besloten vennootschap 263
    - 5.6.1 Oprichten van een bv 265
    - 5.6.2 De 'lege' bv, een alternatieve oprichting 266
    - 5.6.3 Eenpersoons-bv 266
    - 5.6.4 Holdingstructuur 267
    - 5.6.5 Raad van commissarissen 268
    - 5.6.6 Pandrecht op aandelen 270
    - 5.6.7 Doeloverschrijding 270
    - 5.6.8 Tegenstrijdig belang 271
    - 5.6.9 Anti-misbruikwetgeving 272
    - 5.6.10 Geruisloze terugkeer uit de bv 275
    - 5.6.11 Ontbinding bv's door Kamer van Koophandel 276
  - 5.7 Naamloze vennootschap 276
  - 5.8 Stichting 277
  - 5.9 Familiestatuuat 279
    - 5.9.1 Proces voor het maken van een familiestatuuat 280
    - 5.9.2 Familiesysteem versus bedrijfssysteem 280

- 5.9.3 Familiewaarden in het bedrijf 280
- 5.9.4 Checklist 281
- 5.10 Vereniging 283
- 5.11 Zelfstandige zonder personeel (zzp'er) 283
- 5.12 Europees Economisch Samenwerkingsverband 284
- 5.13 Joint ventures 286
- 5.14 Publiek-private samenwerking 288
- 5.15 Fusies 289
  - 5.15.1 Oneigenlijke bedrijfsfusieregeling 292
  - 5.15.2 Bedrijfsfusie 292
  - 5.15.3 Aandelenfusie 293
  - 5.15.4 Juridische fusie 293
  - 5.15.5 Juridisch splitsen 294
  - 5.15.6 Fusiegedragsregels 295
    - Samenvatting 296
    - Meerkeuzevragen 297
- 6 Investerings- en financieringsplan 299**
  - 6.1 Rol van de accountant bij investeren en financieren 300
  - 6.2 Financieren en sectorbeleid van banken 302
  - 6.3 Investeringsplan 305
    - 6.3.1 Investerings- en levenscyclus van een bedrijf 307
    - 6.3.2 Overschrijding van de investeringsbegroting 307
    - 6.3.3 Bestaande financiële verplichtingen 309
      - 6.3.3.1 Borgstelling MKB-kredieten 310
      - 6.3.3.2 GO-leningen 312
      - 6.3.3.3 Groeifaciliteit 312
    - 6.3.4 Goodwill en badwill 312
    - 6.3.5 Werkkapitaal 313
    - 6.3.6 Enkele balansposten bij de aan- en verkoop van een bv 314
    - 6.3.7 Liquiditeitsprognose 314
  - 6.4 Financieringsplan 315
    - 6.4.1 Eigen vermogen 316
    - 6.4.2 Vreemd vermogen/garantievermogen 316
  - 6.5 Informal venture capital 319
    - 6.5.1 Kennis van de bedrijfstak 319
    - 6.5.2 Financieringsvormen 320
    - 6.5.3 Procedure 321
  - 6.6 Financieren van een aandelentransactie 321
  - 6.7 Microkrediet 322
    - 6.7.1 Qredits 323
    - 6.7.2 De microfinanciering 323
  - 6.8 Crowdfunding 324
    - 6.8.1 Kredietunie 325
  - 6.9 Regels bij bancaire kredietverlening 325
    - 6.9.1 Hypotheek 327
    - 6.9.2 Pandrecht 329
    - 6.9.3 Borgtocht 332
    - 6.9.4 Covenants 333
      - Samenvatting 335
      - Meerkeuzevragen 336

- 7 Balans en resultatenrekening 339**
  - 7.1 Balansen 340
    - 7.1.1 Balans-debet 342
    - 7.1.2 Balans-credit 344
  - 7.2 Bancair aansprakelijk vermogen 346
    - 7.2.1 Aanpassingen van de activa voor het bancaire aansprakelijk vermogen 346
    - 7.2.2 Aanpassingen van de passiva voor het bancaire aansprakelijk vermogen 348
  - 7.3 Resultatenprognoses 348
    - 7.3.1 Historisch cijfermateriaal 350
    - 7.3.2 Opbrengsten 350
    - 7.3.3 Kosten 353
  - 7.4 Gebruik van ratio's en kengetallen 354
  - 7.5 Betalingscapaciteitsmarge 356
    - 7.5.1 Betalingscapaciteit 356
    - 7.5.2 Privéonttrekkingen 356
    - 7.5.3 Gewaardeerd ondernemersinkomen 357
    - 7.5.4 Betalingscapaciteitsmarge 359
  - Samenvatting 361
  - Meerkeuzevragen 362
- 8 Continuïteit en discontinuïteit 365**
  - 8.1 Informatie 366
    - 8.1.1 Managementinformatie 366
    - 8.1.2 Verzamelen van informatie 368
    - 8.1.3 Veelvoorkomende methoden van informatie verzamelen 368
    - 8.1.4 Kwaliteit van de informatie 370
    - 8.1.5 Geheimhouding van de informatie 371
  - 8.2 Benchmarking 372
  - 8.3 Signalen van discontinuïteit 374
    - 8.3.1 Omgevingsfactoren voor de MKB-onderneming 374
    - 8.3.2 Signalen van een tegenvallende gang van zaken 375
    - 8.3.3 Faalfactoren van persoonlijke aard 377
  - 8.4 Risicomanagement 379
  - 8.5 Verandermanagement 382
  - 8.6 Bijzondere saneringen 386
    - 8.6.1 Financiële sanering 386
  - 8.7 Beëindigen van een onderneming 387
    - 8.7.1 Wet schuldsanering natuurlijke personen 388
    - 8.7.2 Faillissement 391
    - 8.7.3 Herijking faillissementsrecht 395
  - 8.8 Doorstart na faillissement 396
    - 8.8.1 Pre-pack 398
  - Samenvatting 400
  - Meerkeuzevragen 401
- 9 Bedrijfsopvolging, bedrijfsovername en bedrijfsoverdracht 403**
  - 9.1 Opvolging in het familiebedrijf 404
    - 9.1.1 Fiscale voordelen bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) 412
  - 9.2 Fasen van bedrijfsoverdracht 412
  - 9.3 Activa- of aandelentransactie? 418
  - 9.4 Waardebepaling van de aandelen 420

- 9.5 Waardering van bedrijven [422](#)
- 9.6 Management buy-out/buy-in [427](#)
- 9.7 Due diligence-onderzoek [430](#)
- 9.7.1 Onderzoek naar DDO-vormen [431](#)
- 9.7.2 Accountantscontrole en DDO [432](#)
- 9.8 Stichting Ondernemersklankbord [434](#)
  - [Samenvatting](#) [436](#)
  - [Meerkeuzevragen](#) [437](#)

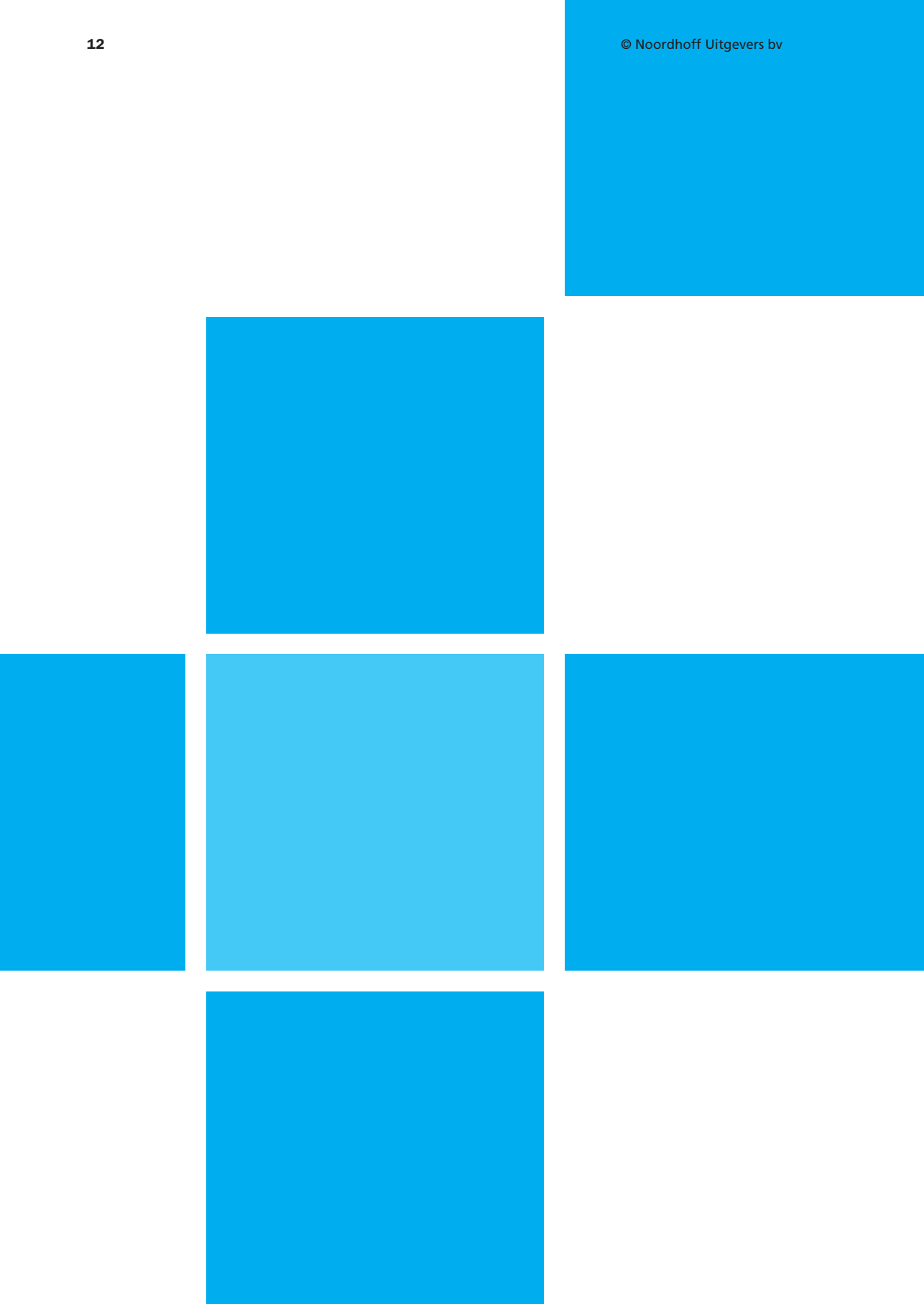
**Antwoorden meerkeuzevragen** [438](#)

**Literatuuropgave** [439](#)

**Register** [442](#)

**Over de auteurs** [451](#)





# 1

## Over ondernemers

- 1.1** Wie is ondernemer?
  - 1.2** Psychologische aspecten
  - 1.3** Sociologische aspecten
  - 1.4** Bedrijfskundige aspecten
    - 1.4.1** Veel werkuren, weinig reflectie
    - 1.4.2** Eenzame positie en ontbreken van een staf
    - 1.4.3** Eenzijdigheid
    - 1.4.4** Isolement
    - 1.4.5** De ondernemende samenleving
  - 1.5** Wat is een klein bedrijf?
    - 1.5.1** Kwalitatieve betekenis
    - 1.5.2** Kwantitatieve betekenis
  - 1.6** Macro-economische betekenis
    - 1.6.1** Werkgelegenheid
    - 1.6.2** Arbeidsomstandigheden
    - 1.6.3** Doorbreken van monopolies
    - 1.6.4** Innovatie
    - 1.6.5** Toeleveren en uitbesteden
    - 1.6.6** Afzet
  - 1.7** Ruggengraat van de economie
    - 1.7.1** Schaalfactoren
    - 1.7.2** Turbulente ontwikkelingen binnen markten
- Samenvatting**  
**Meerkeuzevragen**

In dit hoofdstuk wordt kennisgemaakt met het midden- en kleinbedrijf. Niet alleen in cijfermatig opzicht – het aantal bedrijven, de bijdrage in de werkgelegenheid en de groei daarvan, de macro-economische betekenis van bijvoorbeeld de afzet van het midden- en kleinbedrijf – maar ook in kwalitatieve zin. Bij dit laatste moet vooral worden gedacht aan de centrale rol die de ondernemer in de onderneming speelt. Meer dan in het grootbedrijf is het kleine bedrijf afhankelijk van zijn ondernemer: diens visie, gezondheid, doorzettingsvermogen, en ga zo maar door, zijn bepalend voor het succes van de onderneming.

Er wordt vaak gesproken over 'het' midden- en kleinbedrijf. Dit hoofdstuk laat zien dat het midden- en kleinbedrijf echter een enorme verscheidenheid van ondernemingen omvat, die als groep cruciaal zijn voor de economie, in ons land en in alle landen. Eerst wordt ingegaan op de vraag wie ondernemer is (paragraaf 1.1). Vervolgens komen psychologische, sociologische en bedrijfskundige aspecten aan de orde en de consequenties die deze hebben voor het ondernemen in een klein bedrijf (paragraaf 1.2 tot en met 1.4). Daarna wordt beschreven wat een klein bedrijf is (paragraaf 1.5). Tot slot komt de betekenis van het midden- en kleinbedrijf voor de economie aan bod (de paragrafen 1.6 en 1.7).

## 1.1 Wie is ondernemer?

Allereerst is het van belang te weten dat er in ons land honderdduizenden ondernemingen zijn. Bovendien zijn er binnen een onderneming, of die nu groot of klein is, of het de overheid betreft of zelfs de non-profitsector, meerdere ondernemende mensen naast de ondernemer zelf. Daarnaast heeft iedereen wel eens een handeltje, ook mensen die in loondienst zijn. Het fenomeen van de parttimeondernemer (vandaar ook het grote aantal 'Zelfstandigen Zonder Personeel', zzp'ers) is in de laatste jaren snel opgekomen. Men zou kunnen stellen dat – rekening houdend met parttime, freelance, voormalige en toekomstige ondernemers – iedereen (wel eens) een (beetje) ondernemer is (geweest). Wat maakt een *ondernemer* desondanks uniek? Van belang is daarbij allereerst de vraag wat eigenlijk een ondernemer is. Er zijn vele pogingen gedaan om de ondernemer exact te omschrijven. De *Van Dale* zegt hierover:

'persoon die in een tak van handel of bedrijf zelfstandig, voor eigen rekening en risico, werkt, op grond van het bezit van productiemiddelen en met vreemde arbeidskracht: de ondernemer is in het kapitalistische stelsel organisator en leider van het productieproces.'

In deze omschrijving staat het voor eigen rekening en risico een activiteit ontplooiën centraal. Dat heeft te maken met beslissingen nemen over schaarse bronnen. Het bedrijfseconomisch lexicon legt een ander accent:

'Een ondernemer is iemand, die mogelijkheden ziet om zich door vernieuwing een plaats in een markt te veroveren of te behouden.'

Niet het lopen van risico's staat in deze definitie centraal, maar het innovatief opereren op de markt, het voortdurend inspelen op behoeften van klanten. Deze definitie sluit aan op de beroemde uitspraak van Schumpeter die stelt dat het ondernemen primair het vinden van 'Neue Kombinationen' is. Ondernemen bestaat in alle continenten, in alle soorten economieën, in alle tijden. Het wordt vaak vereenzelvigd met het kapitalistische systeem, maar zelfs in centraal geleide economieën – bijvoorbeeld het voormalige Oostblok – herken je ondernemende individuen: tegen de verdrukking in hebben velen zich zeer ondernemend gedragen. Ook in ontwikkelingslanden speelt het stimuleren van ondernemerschap een belangrijke rol bij het verbeteren van de leefomstandigheden.

Veranderingen in de economie en technologie hebben grote invloed op de wijze waarop het bedrijfsleven is georganiseerd. In de huidige tijd beginnen



veel mensen voor zichzelf, zonder personeel in dienst te hebben, de zzz'er. Deze tijd biedt veel mogelijkheden voor MKB'ers, anderzijds dagen de omstandigheden mensen niet alleen uit, maar ook kunnen zij hen dwingen om voor zichzelf te beginnen.

Misschien is de essentie van het ondernemen in al die jaren niet eens zó veel veranderd. In het bekende jongensboek *Dik Trom en zijn Dorpsgenoten*, dat in het begin van de vorige eeuw verscheen, staat het volgende:

'Trom nam de winkel waar, bij welke bezigheid zijne vrouw hem onvermoed ter zijde stond, en Dik ging er dagelijks met paard en rijtuig op uit, om de klanten buiten het dorp te bedienen en er nieuwe bij te werven. En het scheen wel, of men gaarne van hem bediend wilde worden, want elke week werd zijn omzet groter en klommen zijn verdiensten.'

Een betere omschrijving van de praktijk van het ondernemen is bijna niet te bedenken. Veel is in de afgelopen eeuw veranderd, maar in de kern is ondernemen hetzelfde gebleven. Iemand begint een bedrijf, vrienden en familieleden werken aan de start mee en vanwege tevreden klanten en soepele leveranciers groeit de onderneming. De conclusie is duidelijk: ondernemen heeft in alle tijden bestaan, in alle soorten samenlevingen en economische systemen. Maar het is ook steeds een activiteit geweest die niet voor iedereen is weggelegd. Het is dan ook de vraag in welk opzicht ondernemers verschillen van niet-ondernemers.

## 1.2 Psychologische aspecten

In de Verenigde Staten heeft de psycholoog McClelland onderzoek gedaan naar het gedrag van ondernemers. Zijn stelling is dat ondernemers ooit ondernemer zijn geworden om aan een psychologische behoefte (*psychological needs*) te voldoen. In zijn onderzoek heeft hij een groep ondernemers vergeleken met een groep niet-ondernemers. Hij onderwierp de groepen aan verschillende testen, waaruit bleek dat ondernemers zich sterker dan anderen wilden bewijzen (*need for achievement*). Ook bleek dat ondernemers, in vergelijking met de andere groep, de overtuiging hadden dat zij de situatie beter in de hand konden houden (*locus of control*). Ten slotte bleken zij minder terughoudend te zijn in het nemen van risico's (*risk taking propensity*). Dit onderzoek sluit aan bij de meer algemene noties over ondernemers: het zijn mensen die een groot doorzettingsvermogen hebben, die bereid zijn risico's te nemen, die nieuwe ideeën weten te ontwikkelen, die goed met mensen kunnen omgaan, die over sterke leidinggevende kwaliteiten beschikken, die vaak een dominant karakter hebben en die maar moeilijk zelf een leidinggevende persoon boven zich kunnen verdragen. Recent onderzoek in Nederland heeft aan de onderbouwing van deze beeldvorming in positieve zin bijgedragen.

Dr. A. Kröller, een bekende Rotterdamse ondernemer uit het begin van de vorige eeuw (en samen met zijn vrouw grondlegger van het Nationale Park de Hoge Veluwe) heeft ondernemen als volgt omschreven:

'Een ondernemer heeft tegenwerking en strijd nodig, dat geeft fantasie, ondernemingsgeest en lust om risico te dragen.'

Psychological  
needs

Need for  
achievement

Locus of control

Risk taking  
propensity

Met het opmerken van dit soort algemene kenmerken – en de resultaten van psychologisch onderzoek – moet overigens voorzichtig worden omgesprongen. De mens zit nu eenmaal ingewikkelder in elkaar dan menig onderzoeker wil laten geloven.

De onderzoeken van McClelland zijn later door anderen herhaald en de uitkomsten bleken toen tussen de groepen (ondernemers en niet-ondernemers) maar weinig verschil aan te tonen.

En over die typische eigenschappen van ondernemers: er bestaan talloze niet-ondernemers met een enorme dadendrang, creativiteit, uithoudingsvermogen, enzovoort, misschien nog wel meer dan menig ondernemer in huis heeft.

### 1.3 Sociologische aspecten

Een andere Amerikaanse onderzoeker, Shapero, heeft de verklaring niet zozeer in de persoon van de ondernemer gezocht, maar veel meer in diens omgeving. Zijn stelling is dat er aan een aantal voorwaarden, omstandigheden, moet zijn voldaan, wil iemand ondernemer worden. Anders gezegd: de omstandigheden maken de ondernemer. Situaties en gebeurtenissen leiden de toekomstige ondernemer min of meer naar de start van zijn bedrijf.

Breuk in de levensloop

Allereerst spreekt Shapero van een incident (*breuk in de levensloop*) dat zich ooit in het leven van de ondernemer heeft voorgedaan. Dat incident heeft het denken over de mogelijkheid ondernemer te worden sterk geactiveerd. Zo'n breuk in de levensloop kan bijvoorbeeld het ontslag uit een loondienstbetrekking zijn en de onmogelijkheid snel een nieuwe baan te vinden. Mensen 'vluchten' dan als het ware in het ondernemerschap (de zogeheten *pushstarter*, zie hierover subparagraaf 2.5.1). Maar ook het verlies van een familielid of goede vriend, een echtscheiding, onenigheid met de werkgever of een verhuizing maken dat mensen hun persoonlijke situatie gaan heroverwegen. Latent ondernemerschap (wel ondernemer willen of kunnen worden, maar er nooit aan hebben gedacht, omdat een loondienstbetrekking meer voor de hand lag) komt dan naar boven. In dit verband is het opvallend dat vluchtelingen door de eeuwen heen bloeiende ondernemingen hebben opgezet in hun nieuwe omgeving. In het nieuwe land van vestiging voldeden oorspronkelijke diploma's en vaardigheden niet meer en voor hen stond niets anders open dan het starten van een bedrijf, vaak ook omdat ze uit loondienstbetrekkingen werden geweerd. Onze 'Gouden Eeuw' danken we in hoge mate aan immigranten en ook de economie van vandaag – en morgen – heeft de talenten van nieuwe Nederlanders hard nodig. Tegenwoordig is het niet anders. Net als in de zeventiende eeuw staat allochtoon ondernemerschap sterk in de belangstelling. De demografische ontwikkelingen laten zien dat onze economie zonder deze talenten – ook als werknemers in het MKB – niet kan draaien.

Pushstarter

Een tweede belangrijke factor, althans volgens het onderzoek van Shapero, is het gegeven dat veel ondernemers het ondernemen aan den lijve hebben ervaren (*voorbeeld in de nabije omgeving*). Hiermee wordt bedoeld dat ondernemers vaak uit een familie komen waar het ondernemen gemeengoed is: het ondernemen is er als het ware met de paplepel ingegoten. Maar het kan ook zijn dat men op jonge leeftijd veel in de onderneming van bijvoorbeeld de burens heeft gewerkt. De parallel met het landbouwbedrijf is snel

getrokken: er is bijna geen boer of boerin te vinden van wie de vader (of moeder) ook al niet agrarisch ondernemer was. Zij zijn er steeds mee bezig geweest, de *pullstarters*.

In de derde plaats constateert Shapero dat ondernemers een goed idee moeten hebben over een aan te bieden product of dienst, de benodigde financiën binnen handbereik moeten hebben en bijvoorbeeld over geschikt personeel en een goede locatie dienen te beschikken (*bezitten van adequate middelen*).

Ten slotte voelen ondernemers een duidelijke drang naar zelfstandigheid. Ook Shapero – evenals McClelland – constateerde dat ondernemers onafhankelijk willen zijn, ook al vraagt dat grote offers in de vorm van hard werken, een onzeker inkomen en minder tijd beschikbaar voor andere zaken. Kenmerkend is dat ondernemers de wens om een bedrijf op te starten in daden weten om te zetten (*neiging tot zelfstandigheid*).

Pullstarters

Neiging tot zelfstandigheid

1

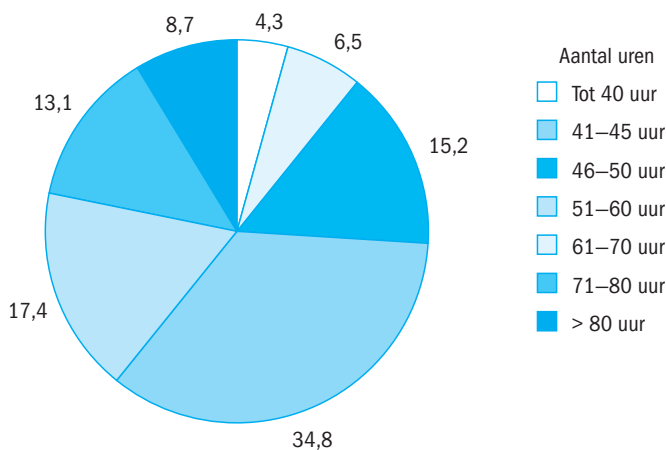
## 1.4 Bedrijfskundige aspecten

De ondernemer is in een klein bedrijf de bepalende factor. Daarom wordt in deze paragraaf gekeken naar het verschil tussen leidinggeven binnen een klein bedrijf en het managen van een groot bedrijf.

### 1.4.1 Veel werkuren, weinig reflectie

Maken ondernemers in kleine bedrijven méér uren dan leidinggevend in grote ondernemingen? Wellicht is dat niet het geval. Maar, wanneer bepaalde zaken in een kleine onderneming onvoldoende aandacht krijgen, wordt vaak gewezen op het gebrek aan tijd bij de ondernemer. Op het eerste gezicht is die verklaring juist: veel ondernemers kennen werkweken van zestig tot tachtig uur, zoals blijkt uit figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Werkuren van ondernemers



Vermoedelijk is niet het aantal gewerkte uren onderscheidend (werkweken van zestig tot tachtig uur komen ook bij CEO's van grote bedrijven voor), maar veeleer het gegeven dat ondernemers '24 uur, 7 dagen' met hun

onderneming bezig zijn en weinig tijd hebben voor reflectie, afstand nemen van de 'waan van de dag'. In een klein bedrijf staat de ondernemer er alléén voor en kan hij de onderneming moeilijk loslaten, de verantwoordelijkheid aan anderen overdragen. In die aandacht voor de onderneming kan er altijd nog een schepje bovenop en dat maakt dat je nooit klaar bent, en nooit rust kunt nemen. Dat legt op ondernemers een enorme psychische druk, die pas vermindert wanneer de verantwoordelijkheid gedeeld kan worden. Maar het geeft ook weinig ruimte om over de toekomst van de onderneming na te denken. Door de persoonlijke betrokkenheid van de ondernemer bij de werkzaamheden van vandaag, en de vele uren die daaraan besteed worden, ontstaat het gevaar dat er geen tijd is voor de vraag hoe het bedrijf er morgen uitziet. Het ontbreken van (tijd voor) reflectie – 'de benen op tafel' – en een strategische blik, kan ertoe leiden dat de ondernemer en het bedrijf ingehaald worden door nieuwe ontwikkelingen. Dit aspect komt in de volgende hoofdstukken (met name hoofdstuk 2) nog uitgebreid aan de orde.

Starters maken relatief nog niet zoveel uren, vooral ook omdat er vaak part-time (dat wil zeggen naast een baan) met een bedrijf begonnen wordt. Wanneer het bedrijf succesvol is, worden er meer uren gewerkt. Het aantal parttimers neemt opvallend af en ondernemers die meer dan veertig uur per week in hun bedrijf werkzaam zijn, maken na twee jaar al meer dan de helft van het totaal uit.

#### 1.4.2 Eenzame positie en ontbreken van een staf

Welke consequenties hebben de psychologische, sociologische en managementkenmerken nu voor het ondernemen in een klein bedrijf? Allereerst maakt zijn – of haar, het aantal vrouwen dat in ons land een onderneming begint is bijna gelijk aan het aantal mannen – psychologische geaardheid dat de ondernemer zaken op zijn eigen manier wil aanpakken, zonder al te veel te luisteren naar de mening of raadgevingen van anderen. Daardoor valt te constateren dat de ondernemer er in zijn onderneming in veel gevallen alléén voor staat. De ondernemer kan ook niet alles met familieleden bespreken. Alhoewel de familie dichtbij staat, zijn niet alle leden van de familie deskundig. Soms kan het bedrijfsbelang tegenstrijdig zijn met het belang van de familie of overweegt de ondernemer om de familie niet te willen belasten met ongunstig nieuws vanuit het bedrijf. Voor de ondernemer kan dit betekenen dat hij zijn positie als 'eenzaam' ervaart. Dit is overigens bijna per definitie zo, doordat de onderneming vanwege haar beperkte omvang eenvoudigweg niet beschikt over tal van interne specialisten die door de ondernemer in vertrouwen geraadpleegd kunnen worden. 'Stafmanco', het ontbreken van een eigen ondersteunende staf, wordt door velen gezien als het meest kenmerkende verschil tussen grote en kleine ondernemingen.

Het vorenstaande leidt tot twee belangrijke risico's van het ondernemen in een klein bedrijf: de eenzijdige oriëntatie én de geïsoleerde positie van de ondernemer.

#### 1.4.3 Eenzijdigheid

In de praktijk heeft de ondernemer vaak voor één of twee aspecten van het management binnen zijn onderneming belangstelling, maar voor de andere terreinen niet. Een technisch handige ondernemer zal vooral belangstelling hebben voor het productieproces en daaraan in de regel meer aandacht en tijd besteden dan aan de markt of het personeelsbeleid.

Andere ondernemers zijn bijvoorbeeld goede verkopers, maar dan laat de aandacht die aan het product moet worden besteed vaak weer te wensen over.

Ondernemers zijn globaal te verdelen in twee ideaaltypen:

- de verkoper (of: koopman)
- de techneut (of: vakman)

De *ondernemer-koopman* let sterk op de markt, wil constant inspelen op de vraag van (nieuwe) cliënten. Of het product technisch te produceren is, en of dat voor een reële kostprijs kan geschieden, houdt de koopman minder bezig. In de primaire aandacht voor de markt overweegt de koopman wel eens te weinig of de nieuwe order past binnen de beschikbare capaciteit van de onderneming. Immers, soms gaat een extra order gepaard met (relatief duur) overwerk en verdrukt hij bestaande (winstgevende) orders. Samengevat beschikt de koopman over een sterke *externe oriëntatie*, waarbij de *interne* gang van zaken wel eens wat onderbelicht kan raken.

De *ondernemer-vakman* let echter vooral op het product en het interne proces. Soms maakt de vakman een kwalitatief hoogstaand product, maar is dat te duur voor wat cliënten wensen. In zijn streven naar kwaliteit dreigt hij de markt te vergeten. Bij de typische vakman komt het voor dat hij jarenlang hetzelfde, hoog aangeschreven product maakt, waarvoor de marktvraag al is verdwenen. Lange tijd kan hij zich nog staande houden, door méér uren te maken, de verkoopprijs te verlagen, kroonjuwelen te verkopen, maar plotsklaps is het afgelopen. Samengevat wordt de ondernemer-vakman gekenmerkt door een sterke *interne oriëntatie*, waardoor hij informatie vanuit de omgeving dreigt te negeren.

Ondernemers zijn maar zelden goed in – en hebben maar zelden belangstelling voor – beide vaardigheden: goed kunnen produceren en dan ook goed kunnen verkopen (of omgekeerd) komt weinig voor. In de praktijk blijkt dáár een belangrijke psychologische barrière te liggen. Dat ligt ook voor de hand: iemand met een interne oriëntatie probeert het proces zo veel mogelijk te beheersen en streeft ernaar het aantal verstoringen zo veel mogelijk te beperken. Iemand met een externe oriëntatie leeft als het ware van de verstoringen, een nieuwe opdracht, een nieuw product. Deze ondernemer moet met veel improviseren intern de zaak op de rails weten te houden.

De karakters van deze vaardigheden, van de koopman óf van de vakman, zijn dus zo verschillend, dat niemand over beide vaardigheden in gelijke mate kan beschikken. Ondernemers zijn óf (vooral) vakman óf (vooral) koopman en dat leidt tot een eenzijdige oriëntatie. Dit houdt in dat in een klein bedrijf (waar het management, zeker in het begin, door één persoon wordt uitgemaakt) sprake is van een eenzijdige oriëntatie: het is een onderneming met een sterke oriëntatie van de vakman, of juist een oriëntatie van de koopman.

Het onderscheid tussen koopman en vakman wordt ook theoretisch ondersteund. In de psychologie wordt verschil gemaakt tussen managers met een sterke 'linkerhersenhelpt'- c.q. 'rechterhersenhelpt'-oriëntatie. Rechterhersenhelptmensen zijn creatief, denken op de lange termijn én deduceren. Linkerhersenhelptmensen zijn goed in rekenen en streven naar zekerheid en rationaliteit. Uit onderzoek blijkt dat deze oriëntaties sterk te onderscheiden zijn én dat het moeilijk is de vaardigheden van de andere hersenhelpt aan te leren. Juister gesteld: linkerhersenhelptmensen kunnen gemakkelijker

Ondernemer-  
koopman

Externe  
oriëntatie

Ondernemer-  
vakman

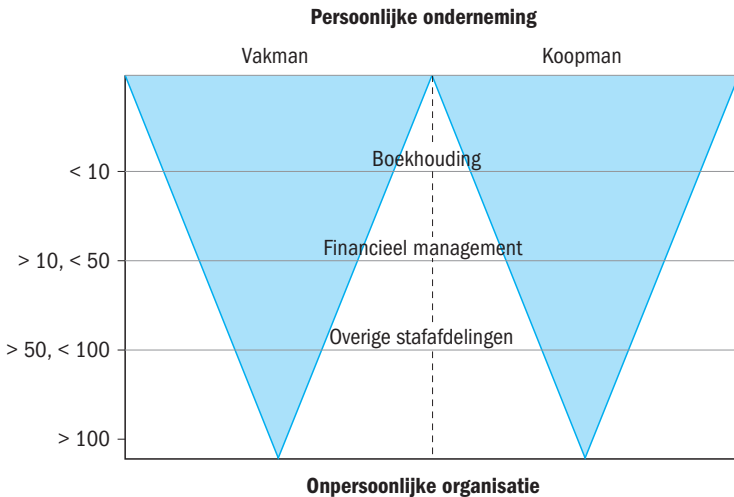
Interne  
oriëntatie

naar de rechterhersen helft opschuiven – het omgekeerde is veel moeizamer. Een accountant kan altijd nog ondernemer worden, maar het gebeurt zelden dat een ondernemer besluit om een tweede carrière als accountant te starten. Recent onderzoek heeft overigens laten zien dat rechterhersen helftmensen niet per se ondernemender en creatiever zijn dan linkerhersen helftmensen.

Wanneer het bedrijf groeit en er meer mensen in dienst komen, ontwikkelen zich staffuncties. De eenzijdige oriëntatie van de ondernemer – en daarmee van de onderneming – neemt dan af, doordat medewerkers met andere disciplines, ervaring en achtergrond het bedrijfsbeleid (mede) gaan bepalen.

Het idee rondom de vakman en de koopman, en de daarmee samenhangende eenzijdigheid, is het beste te illustreren met de figuur van de ‘twee taartpunten’ (figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 Vakman of koopman



In figuur 1.2 is te zien dat wanneer de onderneming groeit, het relatieve belang van de koopman c.q. de vakman afneemt.

Is de onderneming klein, zeg minder dan tien werknemers in dienst, dan is de invloed van de ondernemer op het bedrijfsbeleid het grootst. Dit is de *persoonlijke onderneming*. De onderneming heeft het karakter van de ondernemer die het bedrijf opgericht heeft. In de beginfase van zo'n bedrijf zijn er dan veelal geen medewerkers in dienst die specifieke staffuncties vervullen. Omdat de ondernemer óf vakman óf koopman is – tussen beide oriëntaties bestaat als het ware een psychologische barrière – wil dat zeggen dat de totale onderneming óf primair op het product óf primair op de markt is gericht.

#### Persoonlijke onderneming

#### Span of control

Ieder mens kent een eigen *span of control*, het aantal mensen aan wie men zelf direct effectief leiding kan geven. In de praktijk blijkt dat bij groei van een onderneming, waarbij het aantal medewerkers bijvoorbeeld boven de twintig uitkomt, de ondernemer functies gaat delegeren. Dat laatste vaak tegen zijn eigen wil in. Op dit moment gaan anderen staffuncties vervullen,

waardoor de eenzijdige oriëntatie van de onderneming komt te verwateren. Steeds meer worden gespecialiseerde mensen bij het beleid van de onderneming betrokken. Succesvolle ondernemingen zullen de organisatiestructuur sneller aanpassen: de ondernemer delegeert eerder verantwoordelijkheden, waardoor hij minder tijd aan operationele zaken hoeft te besteden. De onderneming wordt daardoor minder afhankelijk van de persoon van de ondernemer. Naast specialisten doen ook procedures en taakomschrijvingen hun intrede. Dit leidt tot de *onpersoonlijke organisatie*.

Onpersoonlijke  
organisatie

1

Uit onderzoek blijkt dat een groeiend bedrijf in veel gevallen allereerst een administrateur in dienst neemt. Ondernemers hechten aan een goede administratie wel veel belang, maar wensen er zelf geen tijd aan te besteden. Na enige tijd wordt er vaak een personeelsfunctionaris aangesteld – veelal een oude ploegbaas, of een secretaresse, met een lange staat van dienst, die niet langer op zijn of haar reguliere plek te handhaven is. Beide functionarissen vervullen vertrouwensfuncties binnen de onderneming. Daarom zijn deze functionarissen in de praktijk maar moeilijk te vervangen, zelfs ook wanneer hun functioneren bij voortgaande groei niet langer optimaal is. Er ontstaat een nieuwe vorm van eenzijdigheid in het bedrijf, die zeer bedreigend voor de toekomst van de onderneming kan zijn. In hoofdstuk 2 wordt dit probleem nog een keer aan de orde gesteld.

#### 1.4.4 Isolement

Een belangrijk kenmerk van het ondernemen in kleine bedrijven is dus de eenzijdigheid. Een ander belangrijk kenmerk is de geïsoleerde positie van menig ondernemer. Gelet op de psychologische kenmerken is dat zeer goed te begrijpen. Vaak vinden ondernemers dat ze de marktsituatie beter beheersen dan – zelfs – deskundige adviseurs. Ook hebben ondernemers een groot zelfvertrouwen en nemen risico's die anderen niet aandurven. Het zijn mensen die soms tegen beter weten in het avontuur opzoeken, om maar weer nieuwe kansen op markten te ontdekken. In dat avontuur worden ondernemers door mensen die aan de zijlijn staan maar zelden begrepen. Logisch, want dat zijn geen ondernemers. Goede vrienden hebben maar zelden kennis van ondernemen en met familie bespreken ondernemers niet graag hun twijfels en onzekerheden. Dat alles leidt ertoe dat ondernemers in sommige situaties niet naar anderen luisteren, eigenwijs zijn. Die houding is zeer begrijpelijk en ook nodig, omdat er anders geen enkele (risicovolle) activiteit ondernomen zou worden.

Maar er bestaat ook een gevaar, namelijk dat ondernemers niet luisteren naar goede raadgevingen; ook niet wanneer er toevallig iemand is die wel een goed advies kan geven. Ondernemers ervaren zo'n raadgeving vaak als kritiek. Dat brengt ondernemers snel in een geïsoleerde positie: bij een kleine tegenvaller leidt de angst voor kritiek of mogelijke schampere opmerkingen bij voorbaat tot het niet vragen om advies.

Ondernemers informeren goede medewerkers lang niet altijd over belangrijke zaken. Ze beschouwen informatie – vaak ten onrechte – als vertrouwelijk. Het bekendmaken van die informatie zou de positie van de ondernemer kunnen bedreigen: goede medewerkers zouden de ondernemer 'naar de kroon kunnen steken'. Dit alles leidt ertoe dat van medewerkers en van informatie geen optimaal gebruik wordt gemaakt. Dit heeft tot gevolg dat ondernemers maar zelden indringend met anderen over hun bedrijf van gedachten wisselen. Gek genoeg worden collega-ondernemers, op het eerste



gezicht bij uitstek deskundig, ook maar weinig geraadpleegd. Men laat zich niet graag kennen. En zo ontstaat een vicieuze cirkel. Uiteindelijk kan een suboptimale organisatie het gevolg zijn. Het isolement wordt nog versterkt door het gegeven dat ondernemers zich weinig tijd gunnen om bijvoorbeeld vakliteratuur te volgen, branchestudies te bestuderen en informatiebijeenkomsten bij te wonen.

Velen zullen dit wat negatieve beeld van ondernemers niet herkennen. Er is al voor gewaarschuwd: vaak is een nuance op zijn plaats. Met name jonge, dynamische bedrijven én ondernemers met een hoger opleidingsniveau richten hun bedrijf anders in. Zij maken deel uit van *informele netwerken* en maken intensief gebruik van nieuwe sociale media om zich van de nieuwste kennis te voorzien en contacten te onderhouden. Desondanks wordt hier verder geredeneerd in het wat stereotype, wat negatieve beeld van de ondernemer, om de rol van de ondernemer scherp neer te zetten.

Door eenzijdigheid en isolement raken veel ondernemers overbezet. Men doet te veel zaken zelf en laat onvoldoende aan anderen over. De ondernemer is meestal niet bereid verantwoordelijkheden met anderen te delen. Daardoor moet hij te veel zelf doen en is er al snel sprake van een overbezet tijdschema. Aan dit aspect is hiervoor al aandacht besteed. Na enige tijd gaat routine een belangrijke rol spelen: op de beproefde manier ging het goed, men heeft onvoldoende tijd voor het bedenken van een andere aanpak en suggesties van anderen worden weinig meegewogen. Er treedt stagnatie op en de onderneming past zich onvoldoende aan ontwikkelingen in de tijd aan.

Ondernemers delegeren te weinig, wat op de eerste plaats kan worden verklaard uit de psychologische kenmerken.

- Ondernemers zijn sterk van hun eigen kunnen overtuigd en menen al snel dat niemand het beter kan dan zij zelf. Mogelijk is dit waar, ook al doordat ondernemers ongeschiktheid onvoldoende tijd gunnen om zaken onder de knie te krijgen, laat staan dat zij toleranter dat anderen in dat leerproces fouten maken.
- Daarnaast zien goede medewerkers na verloop van tijd binnen de onderneming onvoldoende carrièremogelijkheden en besluiten ze daarom het bedrijf te verlaten. De allerbeste mensen blijven niet lang op ondergeschikte posities zitten en daarom kan er een kwaliteitsprobleem in de samenstelling van het personeel ontstaan. Het gebrek aan gekwalificeerd personeel én het ontbreken van adequate opleidingen, op bijvoorbeeld hbo-niveau, dragen bij aan dit tweede knelpunt.
- Een derde verklaring voor het te veel zelf doen en onvoldoende aan anderen overlaten, ligt in het vertrouwen dat ondernemers aan naaste medewerkers durven te geven. Menig ondernemer is achterdochtig, bang dat medewerkers ooit voor zichzelf zullen beginnen, gebruikmakend van de 'geheimen' van het oorspronkelijke bedrijf.
- Ook kan het zijn dat ondernemers eigenlijk geen sterke medewerkers willen aannemen, omdat goede medewerkers na verloop van tijd de ondernemer 'naar de kroon zullen steken.' Zij vormen als het ware een bedreiging voor de ondernemer. Daardoor wordt van de capaciteiten van medewerkers in sommige gevallen onvoldoende gebruik gemaakt.
- Ondernemers informeren medewerkers ook maar gedeeltelijk: financiële gegevens worden in veel gevallen alléén met de (externe) boekhouder



besproken, omdat uit die gegevens immers meteen duidelijk wordt wat de privé-inkomenspositie van de ondernemer is. Maar ook marktontwikkelingen, de toekomst van de onderneming en mogelijk nieuwe producten of diensten worden nogal eens niet met de naaste medewerkers besproken. Knelpunt is dat een zeer belangrijke informatiebron – het personeel heeft in de regel zeer interessante contacten met cliënten en toeleveranciers – niet wordt gebruikt. Dit leidt er andermaal toe dat menig ondernemer vrij geïsoleerd opereert en dat de eenzijdigheid in zijn kennis wordt benadrukt.

Het te weinig delegeren aan anderen en geen vertrouwen aan medewerkers durven geven, kan ertoe leiden dat het managementsysteem van het kleine bedrijf ‘degenereert’. Het bedrijf is dan niet sterker dan de ondernemer zélf. Indien de ondernemer zich niet verder ontwikkelt, of andere ambities krijgt, dan stagneert het bedrijf. In onderzoek wordt dit bevestigd. Maar weinig kleine bedrijven hebben (universitair of hbo) opgeleid bedrijfskundig personeel in dienst. Naarmate de bedrijven groter worden – zoals hiervoor gesteld, bij benadering vanaf het moment dat de onderneming meer dan twintig werknemers in dienst heeft – neemt het aantal medewerkers met een managementachtergrond duidelijk toe.

Een belangrijke succesfactor voor het midden- en kleinbedrijf is de mogelijkheid om in een moeilijke arbeidsmarkt voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Groei van de onderneming gaat gepaard met het op een lager niveau leggen van verantwoordelijkheden, met het geven van meer beslissingsbevoegdheden aan medewerkers en zelfs door aan teams van werknemers of afdelingen meer ruimte te geven om zelfsturend te kunnen handelen, ook wel ‘empowerment’ genoemd. De mens wordt niet langer gezien als productiefactor en dus een kostenpost, maar als een strategische investering die van vitaal belang is voor het succes van de onderneming. In hoofdstuk 2 komt dit aspect nog uitgebreid aan de orde.

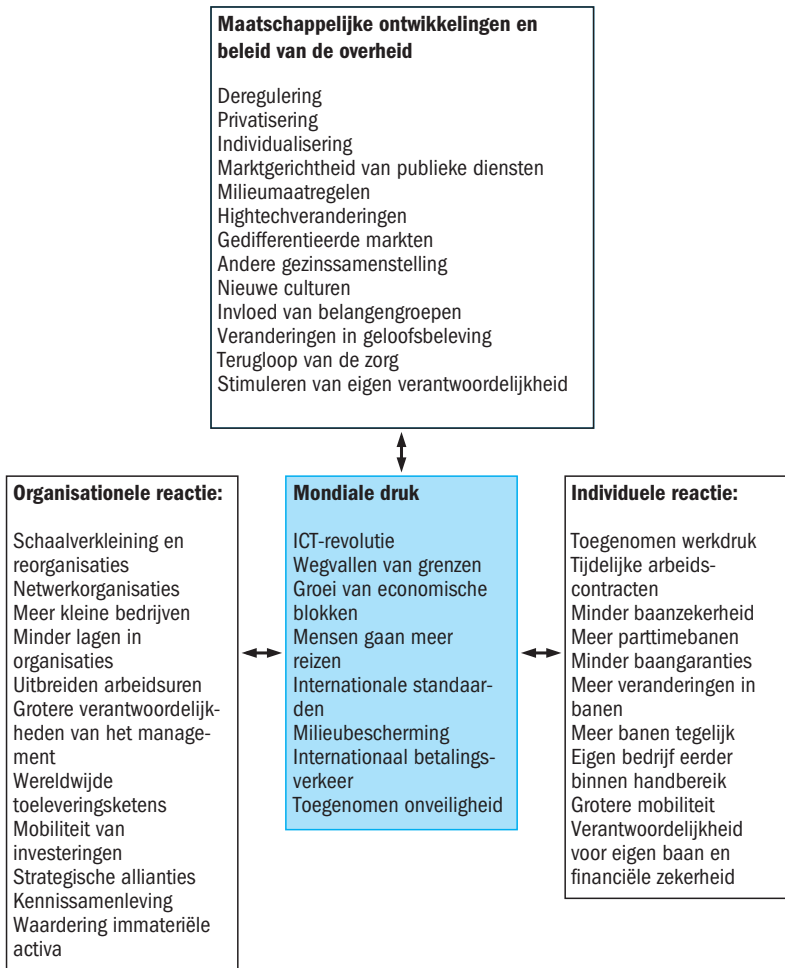
#### **1.4.5 De ondernemende samenleving**

De intensiteit van veranderingen in de technologie en de markt vraagt om meer flexibiliteit en lenigheid van ondernemingen. In toenemende mate zullen ondernemingen in een onvoorspelbare, turbulente omgeving opereren. Er is sprake van een samenleving die steeds ondernemender wordt: de *ondernemende samenleving*. Het is in die samenleving – en dus ook in ondernemingen die daarbinnen functioneren – ook niet langer effectief om van bovenaf regels te blijven vaststellen en tegelijk onvoldoende aan anderen over te laten.

In figuur 1.3 worden de invloeden weergegeven die gezamenlijk de ‘ondernemende samenleving’ vormgeven. Een belangrijke rode draad is de ‘autonomie’ van de individuele werknemer, die gelijktijdig ook een autonome, zelfbewuste klant is. De samenleving ontwikkelt zich sterk in de richting van kleine eenheden, een proces dat gesteund wordt door technologische ontwikkelingen, verschuivingen in de cultuur (waarden en normen) en bijvoorbeeld internationalisatie.

Veel ondernemingen zullen, om in de ondernemende samenleving te kunnen voortbestaan, dan ook voor andere besturingsmodellen en productieconcepten moeten kiezen. Veelal betekent dit een kleinere, meer ondernemende schaal, die meer tegemoet kan komen aan de benodigde flexibiliteit om snel op marktfragen te kunnen reageren. (Zie ook de thema’s flexibele managementvaardigheden en organisatiestructuren in paragraaf 2.1.2.)

FIGUUR 1.3 Invloeden die de 'ondernemende samenleving' vormgeven (Gibb, 1999)



De sterke opkomst van de dienstensector, al dan niet in combinatie met de hiervoor genoemde ontwikkelingen, heeft ervoor gezorgd dat velen zich ontwikkelen in de richting van het zelfstandig ondernemerschap. De opkomst van de dienstensector impliceert voor veel medewerkers immers contact en omgang met klanten. Door dit steeds directer contact met de klant krijgen werknemers, ook al door het op een lager niveau leggen van verantwoordelijkheden in de onderneming, meer beslissingsmogelijkheden in hun handelen richting de klant. De factor mens en de kwaliteit van zijn handelen staan hierbij zeer centraal. Daarbij vraagt het handelen van medewerkers steeds meer het signaleren en benutten van kansen in de markt.

De ondernemende samenleving vraagt om flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de ondernemer. Succesvolle ondernemers beschikken over specifieke competenties, zo blijkt uit onderzoek. Zo heeft het HRM-adviesbureau

GITP onderzoek gedaan naar zestien competenties, die enerzijds de persoonlijke kwaliteiten benadrukken en anderzijds de mogelijkheid om te gaan met verandering (zie hiervoor tabel 1.1).

**TABEL 1.1** Zestien competenties in de GITP-ondernemerschapstest

Competentie	Omschrijving
1 Doorzettingsvermogen	Veerkracht tonen bij tegenslag en door blijven zetten tot het doel bereikt is.
2 Geloofwaardigheid	Vertrouwen wekken door zich open en eerlijk op te stellen.
3 Overtuigingskracht	Ideeën en standpunten zo overtuigend weten te brengen dat anderen daarmee instemmen en enthousiast worden.
4 Sociale vaardigheden	Vaardigheden hebben die het persoonlijk contact met anderen vergemakkelijken.
5 Marktorientatie	Denken en handelen vanuit de behoeften van de markt.
6 Probleemanalyse	De oorzaken van problemen herkennen en identificeren om vervolgens tot creatieve oplossingen te komen.
7 Netwerken	Zich gemakkelijk in netwerken begeven en deze benutten voor het opdoen van zakelijke contacten en waardevolle informatie.
8 Durf	Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te halen.
9 Rendementsbesef	Zich bewust zijn van wat investeringen opleveren door bij nagenoeg iedere beslissing een kosten-batenanalyse te maken.
10 Lerende oriëntatie	Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen.
11 Creativiteit	Met nieuwe ideeën en oplossingen komen en deze tot uitvoering brengen.
12 Beïnvloeden	Richting en sturing geven aan mensen om instemming en actie te krijgen in het kader van de taakvervulling.
13 Onafhankelijkheid	Acties ondernemen die gebaseerd zijn op eigen overtuigingen en zich daarbij onafhankelijk van de mening van anderen opstellen.
14 Plannen en organiseren	Het op systematische wijze afstemmen van acties, tijd en middelen.
15 Initiatief	Kansen zoeken en daarop actie ondernemen. Een voorsprong nemen door zelf initiatieven te nemen in plaats van ontwikkelingen af te wachten.
16 Wendbaarheid	Zich gemakkelijk voelen in onduidelijke omstandigheden en veranderende omgevingen. Voordeel halen uit deze situaties door zich wendbaar op te stellen.

Bron: GITP, 2004

De zestien competenties zijn verwerkt in de *ondernemerschapstest* en uitvoerig in de praktijk getest. Meer informatie is te vinden op: <http://www.gitp-focus.com>. Er zijn ook andere testen te vinden die inzicht geven in de vraag of iemand wel of geen ondernemer is. Die testen geven niet de ultieme waarheid, maar wel inzicht. Kijk ook eens naar een andere Nederlandse test ([www.ondernemerstest.nl](http://www.ondernemerstest.nl)) en naar de GET (General Enterprising Tendency)-test, die beide gemakkelijk op het internet te vinden zijn. De laatste test sluit sterk aan op de theorie van dit hoofdstuk.

Ondernemerschapstest

## 1.5 Wat is een klein bedrijf?

Het wordt tijd om te omschrijven wat in dit boek onder een klein bedrijf wordt verstaan. Daarbij kunnen kwalitatieve en kwantitatieve omschrijvingen worden onderscheiden. In dit kader is het interessant om ook te weten hoeveel (grote en kleine) ondernemingen er in Nederland zijn.

### 1.5.1 Kwalitatieve betekenis

De definitie van Velu benadrukt de centrale rol van de ondernemer in een klein bedrijf:

MKB in kwalitatieve termen

‘De kleinschalige onderneming is die onderneming die staat of valt met de visie en de vitaliteit van één man of vrouw en dus sterk bepaald wordt door diens ervaringen en persoonlijke ontwikkeling.’

In deze beschrijving van het management in een klein bedrijf komen de eenzijdigheid en de geïsoleerde positie aan de orde. De definitie van Berryman sluit hierop het beste aan:

‘a business in which one or two persons are required to make all the critical management decisions (...), without the aid of internal specialists and with specific knowledge in one or two functional areas’.

Berryman geeft aan dat veel ondernemers samen met een collega een onderneming starten (zie verderop het hiermee samenhangende begrip ‘duo-starters’). Alhoewel ‘twee meer weten dan één’, dreigt ook hier eenzijdigheid te ontstaan (naast de specifieke kennis van de ondernemers wordt er te weinig van andere informatie gebruikgemaakt).

### 1.5.2 Kwantitatieve betekenis

In de praktijk is het heel gebruikelijk om bij de beschrijving van het midden- en kleinbedrijf kwantitatieve definities te gebruiken. Dat is vanzelfsprekend noodzakelijk wanneer er om statistische gegevens gevraagd wordt. De meest bekende is die van het ministerie van Economische Zaken:

‘Tot het midden- en kleinbedrijf worden gerekend alle particuliere (niet-agrarische) ondernemingen, met minder dan honderd werkbare personen per onderneming.’

Vaak worden tot het kleinbedrijf gerekend de bedrijven met minder tien werknemers en tot het middenbedrijf de bedrijven met tien tot honderd werknemers.

In kwantitatieve zin wordt ook verwezen naar de Wet op de jaarrekening en het Burgerlijk Wetboek, waar drie criteria worden gebruikt: balanstotaal, jaaromzet en aantal werknemers. Een bedrijf is klein, middelgroot of groot wanneer aan minimaal twee van de drie voorwaarden is voldaan (zie tabel 1.2).

**TABEL 1.2** Criteria voor ondernemingsgrootte

	Klein	Middelgroot	Groot
Balanstotaal (in euro's)	< 4,4 miljoen	4,4 – < 17,5 miljoen	≥ 17,5 miljoen
Netto-omzet (in euro's)	< 8,8 miljoen	8,8 – < 35 miljoen	≥ 35 miljoen
Aantal werknemers	< 50	50 – < 250	≥ 250

Bron: www.kvk.nl, 2014

Daarnaast is het gebruikelijk om sectorspecifieke definities te hanteren, bijvoorbeeld in de transportsector het aantal vrachtauto's, in de detailhandel het aantal vierkante meters verkoopvloeroppervlak en in de landbouw het aantal hectare bouwgrond, het aantal dieren of het melkquotum.

Het nadeel van kwantitatieve definities is dat op geen enkele wijze rekening wordt gehouden met de specifieke managementsituatie van een klein

bedrijf. Hiervoor is besproken dat niet het aantal personeelsleden of het balanstotaal een klein bedrijf principieel van een groot bedrijf onderscheidt. Nee, het 'echte' onderscheid is gelegen in de stijl van leidinggeven, de (in meerdere of mindere mate) eenzame en geïsoleerde positie van het management en het feit dat ondernemers een sterk persoonlijke stempel op het ondernemingsbeleid drukken. In een klein bedrijf ontbreekt het aan een formele managementstructuur, er is geen eigen staf, er zijn geen functieschrijvingen gemaakt en plannen voor de lange termijn zijn vaak niet beschikbaar, kortom 'stafmanco'. Echter, er bestaan bedrijven met twintig personeelsleden, bijvoorbeeld in biotechnologie- en informatietechnologiebedrijven, die over een zeer geavanceerde managementstructuur beschikken: alle vakspecialismen zijn vertegenwoordigd en de leiding is over meerdere personen verdeeld. Vakliteratuur wordt in dit type ondernemingen zeer regelmatig geraadpleegd. Men maakt gebruik van externe adviseurs en bezoekt regelmatig internationale congressen. Op geen enkele wijze lijkt deze onderneming op bijvoorbeeld een timmerfabriek – waar ook twintig mensen werkzaam zijn –, waar het management al generaties lang van vader op zoon is overgegaan, de baas alles zelf doet en regelmatig persoonlijk achter de draaibank staat. Er bestaan ook bedrijven met honderden, misschien wel duizenden werknemers, waar de directeur-eigenaar nog steeds op een relatief geïsoleerde manier, zonder gebruik te maken van specialisten, leiding geeft aan het bedrijf. Deze managementstructuur geeft dan aanleiding dit (in kwantitatieve termen grote) bedrijf toch een kleine onderneming te noemen. Zelfs bij grote ondernemingen is de invloed van de ondernemer soms groot. Zie casus 1.1.

#### **CASUS 1.1 INVLOED VAN DE ONDERNEMER**

De belangrijkste oorzaak van de dramatische ondergang van de DSB Bank was de incompetentie van de leiding. Bestuursvoorzitter en grootaandeelhouder Dirk Scheringa miste de deskundigheid om als bankier op te treden, aldus de commissie-Scheltema.

Binnen de bank waren er geen mensen die hem konden corrigeren. 'Er was geen stelsel van checks & balances', aldus het rapport. Scheringa dacht puur commercieel en lette veel minder op het beheersen van risico's en financiële stabiliteit.

Volgens het rapport was Scheringa een 'ondernemer pur sang'. 'Hij had op eigen kracht een onderneming opgebouwd. Deze verdienste kan op gespannen voet staan met een behoedzame benadering en prudente instelling die voor het besturen van een bank gewenst is.'

'Scheringa had (...) vooral kwaliteiten als ondernemer, manager en verkoper.' Daarnaast kon Scheringa zijn rol als bestuursvoorzitter niet scheiden van die als aandeelhouder. Zo was de verhouding van de bank met zijn persoonlijke vennootschap DSB Beheer problematisch.

De belangen van aandeelhouder Scheringa prevaleerden volgens het rapport boven de langetermijnbelangen van de bank.

Ook de raad van commissarissen van DSB Bank vervulde de taak van toezicht niet naar behoren. 'De raad van commissarissen was slecht geïnformeerd, had geen gezag en stelde zich meer op als een raad van advies', aldus Scheltema.

In de hiervoor genoemde kwantitatieve definities wordt nog onvoldoende rekening gehouden met de kapitaalscomponent: men spreekt nog wel over aantallen werknemers, maar in toenemende mate wordt arbeid door kapitaal vervangen. Ook dit gegeven op zich maakt het noodzakelijk wat meer afstand te nemen van het criterium 'aantal werknemers' om vast te stellen of het om een klein of groot bedrijf gaat.

Bovendien moet men rekening houden met de branche als invalshoek. DAF is in Nederland (nog steeds) een grote onderneming, maar in de sector automobielfabrieken is zij één van de allerkleinste ter wereld. De grafische industrie is over het algemeen kleinschalig georganiseerd: een bedrijf met meer dan twintig personeelsleden is daar een relatief groot bedrijf. In subparagraaf 1.7.1 over schaalfactoren komt dit onderwerp terug.

Hiervoor zijn de beperkingen van een kwantitatieve benadering van het MKB voldoende aangegeven. Toch is het interessant de cijfers die beschikbaar zijn, nader te bekijken. Tabel 1.3 geeft een voor iedereen herkenbaar, maar daardoor niet minder opzienbarend beeld. Van het totale bedrijfsleven wordt meer dan 99% gevormd door bedrijven met minder dan honderd werknemers. Van de beroepsbevolking in het particuliere bedrijfsleven werkt meer dan de tweederde in het MKB. Het binnenlands product wordt voor meer dan de helft vervaardigd in het MKB.

**TABEL 1.3** Kerngegevens van het MKB in vergelijking met de totale marktsector in 2013

	<b>MKB</b>	<b>Grootbedrijf</b>	<b>Totaal bedrijfsleven</b>
Ondernemingen per 31-12-2013 (× 1.000)	1.296	2	1.298
Afzet (in mld €)	553	402	954
W.V. buitenland	137	167	304
binnenland	416	234	650
Bruto toegevoegde waarde (fk) (mid €)	247	150	397
Arbeidsvolume (× 1.000)	3.625	1.343	4.968
Aantal werkenden (× 1.000)	4.395	1.774	6.169
W.V. zelfstandigen	1.183	0	1.183
Arbeidsproductiviteit (in 1.000 €)	68	112	80
Winst na correctie beloning zelfstandigen (mld. €)	18	39	56
Investerings (mld. €)	36	28	64

Bron: [www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl) (2015)

## **1.6** Macro-economische betekenis

Naast het belang, gemeten in aantal ondernemingen, is het midden- en kleinbedrijf om een aantal andere redenen macro-economisch van grote betekenis. In de volgende subparagrafen worden ze één voor één behandeld. Het belang per sector kan wel sterk verschillen.

### **1.6.1** Werkgelegenheid

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de werkgelegenheid, als eerste reden waarom het MKB van belang is. Achtereenvolgens komen de kwantiteit van de werkgelegenheid, de creatie van werk, het sectorale verschil met betrekking tot het binnenlands product en de werkgelegenheid in Europees verband aan de orde.

### Kwantitatief belang

Van het totale bedrijfsleven behoort meer dan 99% tot het MKB. In het MKB werkt ongeveer 55% van de totale beroepsbevolking (werkzaam in het particulier bedrijfsleven), wat overeenkomt met bijna vier miljoen werkenden.

**TABEL 1.4** Aantal werkenden ( $\times 1.000$ ) naar sector

Sectoren	MKB
Industrie	514,5
Bouw	389,5
Groothandel	426,8
Detailhandel	463,7
Autosector	121,7
Horeca	290,2
Transport en communicatie	402,9
Financiële en zakelijke diensten	1.025,3
Persoonlijke dienstverlening	321,3
Overige sectoren	207,0
Totaal MKB	4.162,9

Bron: *Prognose kerngegevens MKB, september 2013*

Bepaalde branches zijn kleinschalig van aard en daarom ‘typisch’ MKB. Dat blijkt uit figuur 1.4. Het gemiddeld aantal werknemers in de industrie is groot (17,7), omdat er een aantal zeer grote ondernemingen is, naast veel kleine bedrijven. Horeca en detailhandel zijn typische MKB-sectoren, naast bijvoorbeeld de persoonlijke dienstverlening.

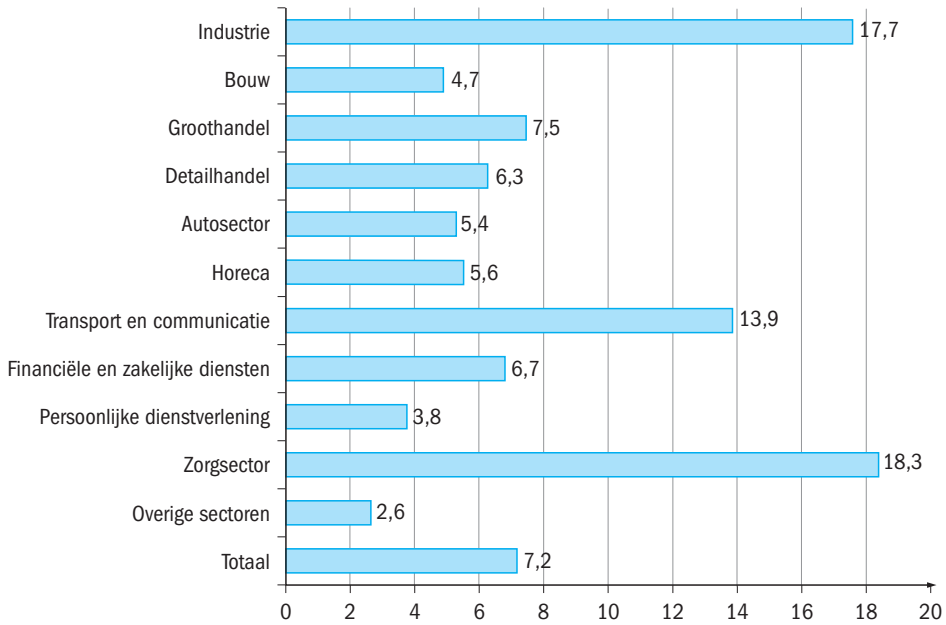
### Creatie van werk

Het is de Amerikaan David Birch geweest die voor het eerst heeft aangetoond dat kleine bedrijven voor de groei van de werkgelegenheid zorg dragen en dat de werkgelegenheid bij grote ondernemingen structureel alleen maar afneemt. Vooral startende en groeiende bedrijven creëren werk. Een specifiek probleem voor Nederland is dat het aantal snelgroeiende ondernemingen beperkt is en daarom zijn de effecten op de werkgelegenheid minder gunstig dan in andere landen.

De werkgelegenheid wordt naast structurele ontwikkelingen (in een ondernemende samenleving tref je veel kleine bedrijven aan) ook bepaald door conjuncturele factoren. Bepaalde sectoren worden door een crisis (zoals bij de kredietcrisis en economische recessie vanaf het jaar 2008) zwaarder getroffen en sommige sectoren herstellen zich sneller (zie figuur 1.5).

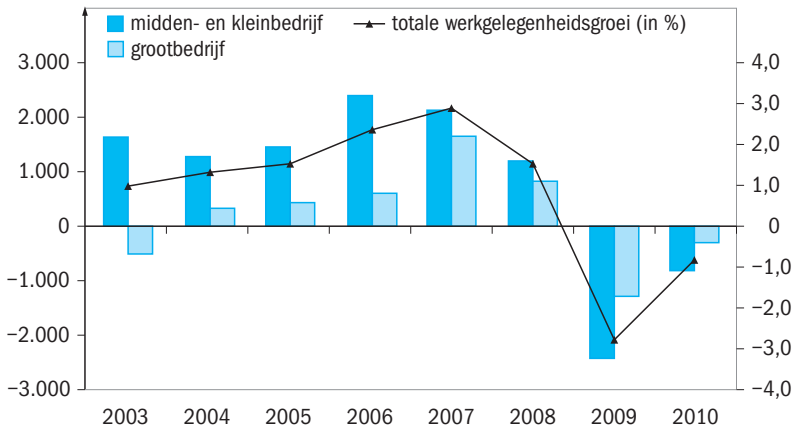
Per april 2014 telde het particuliere bedrijfsleven in Nederland 1.193.000 midden- en kleinbedrijven (zie tabel 1.3). De enorme groei van het MKB is vooral gebaseerd op een sterke stijging van het aantal zzp-ers, met name vanaf 2007, het begin van de economische crisis. Daarom heeft meer dan negentig procent van het midden- en kleinbedrijf geen of minder dan tien werknemers in dienst (zie figuur 1.6).

**FIGUUR 1.4** Gemiddelde ondernemingsgrootte in het bedrijfsleven naar sector in 2008 (in arbeidsjaren)



Bron: Prognose kerngegevens MKB

**FIGUUR 1.5** Veranderingen in de werkgelegenheid (× 1.000) binnen grote en kleine bedrijven 2003–2010 (Europa)

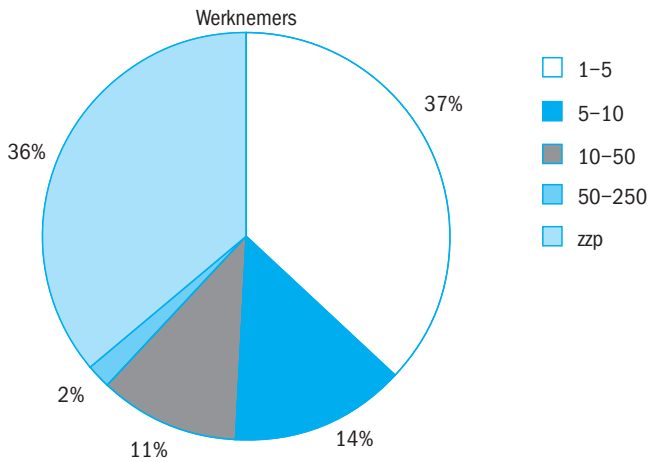


Bron: Bangma, 2014

Deze categorieën vormen samen het kleinbedrijf. Tot het middenbedrijf behoort ongeveer acht procent van de ondernemingen (van tien tot honderd werknemers). Minder dan één procent van de ondernemingen heeft ook nu meer dan honderd werknemers in dienst.



FIGUUR 1.6 Verdeling MKB-bedrijven naar het aantal werkzame personen

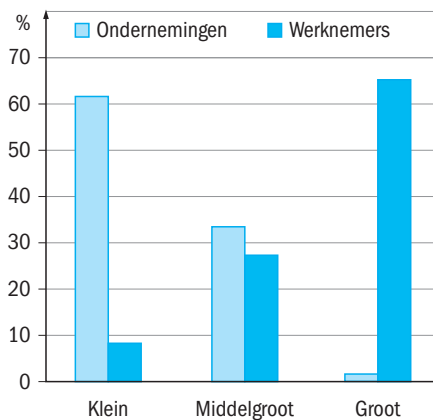


Bron: MKB-Nederland, 2005

Het voorgaande wil nog niet zeggen dat er in een sector met een relatief groot aantal kleine bedrijven ook veel mensen werkzaam zijn. Dat hangt – vanzelfsprekend – af van het aantal mensen dat in de ondernemingen werkzaam is. Anderzijds kunnen sectoren die niet typisch kleinschalig zijn, toch binnen het midden- en kleinbedrijf een belangrijke werkgever zijn.

Figuur 1.6 is duidelijk: er zijn veel kleine bedrijven, waar per bedrijf gemiddeld maar weinig mensen werkzaam zijn (een klein bedrijf heeft gemiddeld drie werknemers in dienst). Het beperkte aantal grote bedrijven kent een enorme hoeveelheid werknemers. Figuur 1.7 illustreert dit.

FIGUUR 1.7 Klein-, midden- en grootbedrijf: aantallen ondernemingen en werknemers



### Binnenlands product

In tabel 1.3 werd al duidelijk dat 48% van de productie in het MKB tot stand komt. Ook hierin is een sectoraal verschil te herkennen. In de industrie domineert het grootbedrijf, voor sectoren waarin persoonlijke dienstverlening vooropstaat vallen de bouwnijverheid en de handel op. Opvallend hierin is de positie van de zakelijke dienstverlening (zie tabel 1.4).

### Europees verband

Het is altijd interessant om de Nederlandse situatie te vergelijken met het buitenland. In Europa zijn 17,5 miljoen ondernemingen geregistreerd, waarin 97,6 miljoen mensen werkzaam zijn. Slechts 16.000 ondernemingen zijn groot (let op: de Europese definitie gaat uit van meer dan 500 werknemers) en die grote ondernemingen kennen 27,5 miljoen werknemers (zie tabel 1.5).

**TABEL 1.5** Belangrijkste MKB-indicatoren (Europa) ingedeeld naar schaalgrootte

	0 - 9	10 - 99	100 - 499	MKB < 500	Groot	Totaal
Ondernemingen (× 1.000)	16.300	1.100	75	17.485	16	17.500
Werkzame personen (× 1.000)	30.800	24.600	14.700	70.100	27.500	97.600
Omzet per onderneming (× €1.000)	235	3.700	40.850	660	318.700	900
Toegevoegde waarde per onderneming (× €1.000)	35	40	60	40	55	40

Tabel 1.6 laat zien dat Nederland binnen twaalf Europese landen het laagste aantal bedrijven per 1.000 inwoners heeft. Opvallend is dat vooral de zeer kleine ondernemingen (0-9 werknemers) slecht vertegenwoordigd zijn.

**TABEL 1.6** Aantal ondernemingen per 1.000 inwoners per grootteklasse

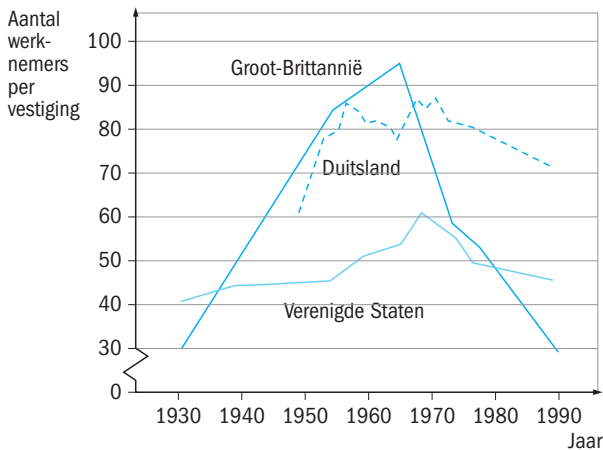
	Totaal	0 - 9	10 - 99	100 - 499	500+
Nederland	28	25,39	2,39	0,24	0,043
Duitsland	35	30,63	4,03	0,28	0,056
Frankrijk	36	33,60	2,21	0,17	0,037
U.K.	46	42,82	2,80	0,26	0,056
Italië	55	52,38	2,36	0,12	0,019
België	53	50,32	2,39	0,21	0,046
Eur. 12	45	41,91	2,84	0,21	0,040

Dit gegeven leidt ertoe dat het Nederlandse bedrijfsleven relatief grootschalig is (gemiddeld tien werknemers per bedrijf in Nederland, terwijl dit voor Europa als totaal op zes ligt). Tabel 1.7 illustreert dit. Opvallend is dat de grote ondernemingen in Nederland relatief weer klein zijn (zie ook nu weer figuur 1.3).

**TABEL 1.7** Gemiddelde ondernemingsgrootte van enkele EU-landen per grootteklasse

	Totaal	0 - 9	10 - 99	100 - 499	500+
Nederland	9,88	3,10	29,91	219,37	1.770,77
Duitsland	9,05	1,73	21,66	198,61	2.157,86
Frankrijk	6,62	2,02	26,61	200,35	2.118,97
U.K.	7,77	2,19	26,62	239,07	2.229,36
Italië	4,01	2,00	22,08	193,29	2.185,36
België	4,89	1,45	25,92	206,07	1.742,86
Eur. 12	6,06	1,93	24,16	208,30	2.008,46

Interessant is dat de schaalgrootte van ondernemingen in de loop van de jaren systematisch aan het afnemen is. Figuur 1.8 illustreert dit. In ons land is deze trend, die zich ook na 1990 heeft doorgezet, eveneens waarneembaar. Aan het slot van dit hoofdstuk wordt een macro-economische schets gegeven, waaruit blijkt dat deze ontwikkeling een structureel karakter heeft.

**FIGUUR 1.8** Gemiddelde omvang van industriële bedrijven

Terwijl sprake is van een relatieve daling bij grote ondernemingen, neemt de werkgelegenheid bij kleine bedrijven veelal toe. Zoals ook uit voorgaande tabellen is gebleken, zijn startende bedrijven dus van belang voor de creatie van werk.

Naast startende bedrijven zijn vooral de 'gazellen' van belang. Dit zijn ondernemingen die over een langere periode voortdurend werkgelegenheid creëren. Geschat wordt dat dit voor slechts vijf à tien procent van de Nederlandse bedrijven geldt.

Vanzelfsprekend kan een tijdelijke recessie ook bij kleine bedrijven een verminderde creatie van banen tot gevolg hebben. Maar zo'n daling treedt bijna nooit op zonder een nog scherpere daling van de werkgelegenheid bij grote bedrijven. Het midden- en kleinbedrijf blijkt zijn arbeidsplaatsen langer vast te houden.

**Gazellen**

### 1.6.2 Arbeidsomstandigheden

Het midden- en kleinbedrijf is de 'grootste' werkgever en de belangrijkste schepper van banen. Daarnaast wordt aan het midden- en kleinbedrijf nog een aantal macro-economisch van belang geachte zaken toegedicht. Op personeelsgebied worden vaak de nauwe relaties tussen het personeel genoemd, waardoor de sfeer prettiger zou zijn dan in grote ondernemingen. De resultaten van werkzaamheden zijn meer zichtbaar, werknemers ontmoeten vaker de klant en aspecten als deze maken het werk aangenamer en uitdagender.

Er bestaan ook nadelen. Vanwege de beperkte omvang kan de sociale controle al snel als knellend worden ervaren. De beloning is over het algemeen lager dan in grote bedrijven. Veelal is er geen sprake van een cao en omdat de werknemers van kleine bedrijven een lage organisatiegraad kennen, is de invloed van werknemersorganisaties beperkt. Een ondernemingsraad ontbreekt vaak, zelfs wanneer deze wettelijk verplicht is. Secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder opleidingen en bijzonder verlof, zijn in het algemeen beperkter.

#### Arbeidsmobiliteit

Niet verbaasd dat de *arbeidsmobiliteit* in het midden- en kleinbedrijf groot is: een individuele werknemer schat zijn toekomst al snel als minder veelbelovend in en het is dan ook niet verwonderlijk dat een perspectiefvolle medewerker zijn toekomst bij een ander (klein?) bedrijf zoekt. Door de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie (ICT) zal de vaste werkplek ouderwets worden en zal de arbeidsmobiliteit nog verder toenemen. De toekomst van werk zal steeds meer via internet plaatsvinden. De intensiteit van veranderingen in technologie en in de markt zal meer flexibiliteit van ondernemingen en medewerkers vragen. In de dienstensector leidt ICT tot decentralisatie van informatie en tot nauwere relaties met klanten. Snelheid en een juiste 'timing' worden in deze sector belangrijke concurrentiefactoren. Er ontstaat in producerende ondernemingen een 'push' tot verkorting van innovatietijden en doorlooptijden van de productieprocessen. Bedrijven moeten procesgericht, flexibel en vernieuwingsgericht zijn om te kunnen voldoen aan de gevarieerde wensen van de moderne klant en om in de hedendaagse concurrentieverhoudingen overeind te blijven. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt tegenwoordig steeds meer bij de werknemer neergelegd. De werknemer wordt zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling; hij moet ondernemer van zijn eigen loopbaan worden. 'Oude' kernaspecten zoals zekerheid, continuïteit en loyaliteit maken plaats voor een zakelijke uitwisseling, een flexibele instelling en een gerichtheid op een toekomstige inzetbaarheid. Ondernemingen zullen bereid moeten zijn hiervoor flink te investeren in hun medewerkers en te accepteren dat een open cultuur en een open wijze van communiceren binnen de onderneming ontstaan. De vaste baan voor het leven staat op het punt om te worden vervangen door een flexibele baan.

#### Innovatieve kernaspecten

### 1.6.3 Doorbreken van monopolies

Het grote aantal kleine bedrijven doorbreekt een mogelijke monopoliepositie van grote ondernemingen. Wanneer er geen kleine bedrijven zouden bestaan, zou er ook geen concurrentie zijn. Een beperkt aantal grote bedrijven zou immers snel tot een kartel kunnen besluiten. In centraal geleide economieën is te zien wat er dan gebeurt. Kleine bedrijven zien altijd kansen en zullen zich ook altijd (onderling) competitief opstellen, waardoor de totaliteit van bedrijven de producten altijd voor de laagst mogelijke prijzen zal

aanbieden. Op deze wijze ontstaat een uiterst efficiënte opbouw van de economie. Bij dit alles spelen vooral startende bedrijven een belangrijke rol.

#### 1.6.4 Innovatie

Ondernemers zijn altijd op zoek naar nieuwe kansen in de markt. Daarom wordt voorondersteld dat kleine bedrijven een belangrijke rol als innovator vervullen. Nieuwe producten worden door individuen bedacht en – althans zo luidt de redenering – die voelen zich beter thuis in het creatieve, minder bureaucratische milieu van de kleine onderneming.

In onderzoek wordt het grote innovatieve vermogen van kleine bedrijven ook wel bevestigd: ongeveer driekwart van het aantal nieuw ontwikkelde technologieën komt bij het midden- en kleinbedrijf vandaan (zie tabel 1.8). Het gaat dan overigens om meer toepassingsgerichte innovaties en veel minder vaak om basisinnovaties. De laatste vinden vooral plaats in de researchlaboratoria van grote ondernemingen en universiteiten. Vanwege dat laatste zie je tegenwoordig steeds meer starters met een academische opleiding en activiteiten voor startende academici (zoals Yes Delft). Bij toepassingsgerichte innovaties moet ook gedacht worden aan verbeteringen van bestaande producten of technologieën.

TABEL 1.8 Innovatie in het MKB (in %)

	Kleinbedrijf	Middenbedrijf	MKB
Percentage innovatieve bedrijven	60	84	64
Percentage bedrijven met nieuwe producten of diensten	32	48	34
Percentage bedrijven met verbeteringen in interne bedrijfsprocessen	51	80	56
Percentage bedrijven waar personeel vanuit zijn functie bij vernieuwingsplannen betrokken is	47	73	52

Bron: EIM, Bliss Innovatiemaatstaven 2005

Bewust wordt onder innovaties ook verstaan het introduceren van nieuwe technologieën en diensten, gericht op het (beter) bedienen van (nieuwe) product-marktcombinaties. In die zin ontwikkelen bedrijven ook markten. Zeer regelmatig komen ook kleine bedrijven met volkomen nieuwe producten op de markt. In hoofdstuk 2 wordt meer gedetailleerd op dit belangrijke fenomeen ingegaan.

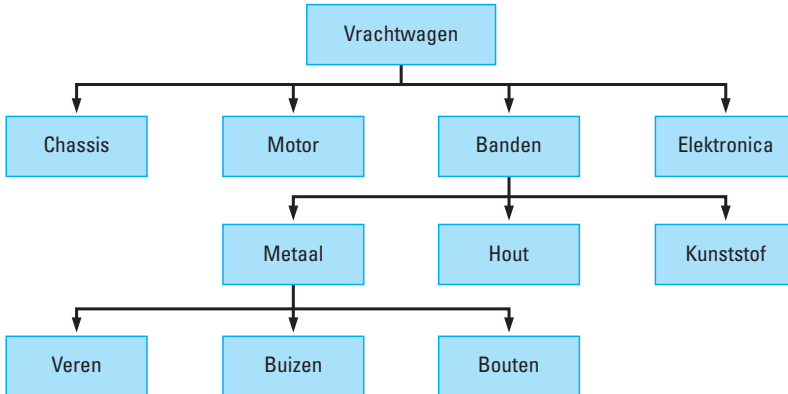
#### 1.6.5 Toeleveren en uitbesteden

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat het er in dit boek zeer nadrukkelijk niet om gaat een tegenstelling tussen kleine en grote ondernemingen aan te brengen. Klein is ook niet beter dan groot (of omgekeerd), maar in bepaalde markten, onder bepaalde omstandigheden is het kleine of grote bedrijf beter in staat om adequaat te reageren. In die zin kunnen groot en klein elkaar ook uitstekend aanvullen. Een voorbeeld hiervan is het systeem van de zogenoemde *subcontracting*: grote ondernemingen kopen voor een belangrijk deel hun halffabricaat in bij middelgrote ondernemingen, die het op hun beurt weer aanschaffen bij kleine(re) ondernemingen. De economie is als het ware opgebouwd uit een 'kerstboom' van ondernemingen, waarbij ondernemingen onderling aan elkaar toeleveren. De economische crisis in 2009 zorgde bij Corus en bij DAF tot het tijdelijk stopleggen van de productie

Subcontracting

met grote, soms fatale gevolgen voor de toeleverende bedrijven in de omgeving van deze ondernemingen. Figuur 1.9 laat de toeleveringsstructuur van een vrachtwagen zien.

FIGUUR 1.9 Toeleveringsstructuur van een vrachtwagen



In feite is tussen groot en klein sprake van een positieve symbiose. Toeleveren en uitbesteden geeft aan kleine bedrijven enorme kansen. Productontwikkeling geschiedt soms op kosten van de uitbesteder, door afnamegaranties zijn investeringen minder riskant, enzovoort.

Vanzelfsprekend ontstaan er ook afhankelijkheden (zelfs aan de zijde van de afnemer!), maar door een goede spreiding van risico's hoeven deze afhankelijkheden bepaald niet bedreigend te zijn. De afgelopen jaren zijn toeleveren en uitbesteden enorm toegenomen. Naast subcontracting besteden grote bedrijven veel bedrijfsactiviteiten uit aan MKB-ondernemingen. Grote bedrijven blijken zich te concentreren op hun kernactiviteiten en besteden taken uit die oorspronkelijk binnen de eigen onderneming werden uitgevoerd. Dit wordt ook wel *outsourcing* genoemd.

#### Outsourcing

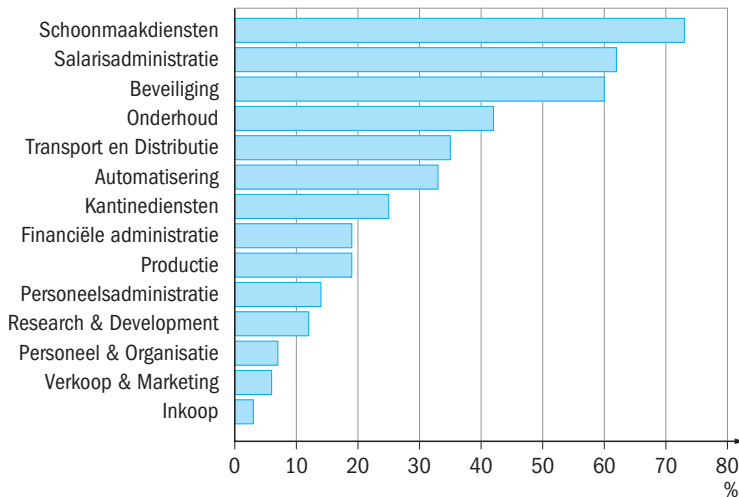
Bij outsourcing kunnen grote afhankelijkheden ontstaan. Zo kan de afnemer afhankelijk worden van de zeer gespecialiseerde kennis van de toeleverancier. Ook kan de toeleverancier de kennis en toegang tot marktkanalen van de afnemer overnemen en daarmee een rechtstreekse concurrent worden. Op zijn beurt kan de toeleverancier afhankelijk worden van de afnemer, wanneer een te groot deel van de afzet door één cliënt wordt afgenomen. Een eenvoudige stelregel – die ooit door inkopers van Albert Heijn werd gehanteerd – is dat een leverancier voor niet meer dan twintig procent van zijn omzet aan AH mocht leveren. Immers, wanneer AH gedurende korte tijd geen producten nodig had, zou een continuïteitsprobleem bij de toeleverancier kunnen ontstaan. En dat laatste is op de lange termijn niet in het belang van zowel de leverancier als de afnemer.

Voor een goed functionerend systeem van toeleveren en uitbesteden is het van belang dat onderlinge leveranties op tijd plaatsvinden en voldoen aan de juiste kwaliteit. Men spreekt over *kwaliteit* en *kwaliteit*. Hieruit wordt duidelijk dat kwaliteitscertificatie (ISO 9001-norm) en het verbeteren van de

managementvaardigheden voor kleine bedrijven van groot belang zijn, indien men aan grote bedrijven wil toeleveren.

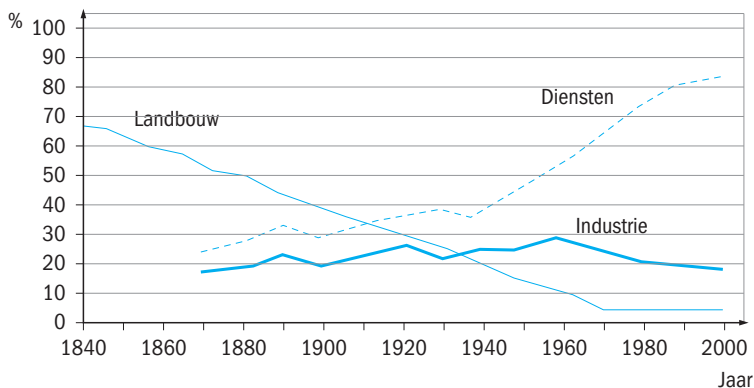
Opvallend is dat industriële ondernemingen in steeds toenemende mate hun ondersteunende diensten niet langer tot hun kernactiviteit rekenen, en besluiten deze uit te besteden. Ter illustratie is in figuur 1.10 een overzicht opgenomen van werkzaamheden die in Nederlandse ondernemingen worden uitbesteed.

FIGUUR 1.10 Typen uitbesteede werkzaamheden



Door deze ontwikkeling ziet men een nog nadrukkelijker accent op de diensteneconomie ontstaan (zie figuur 1.11). In een diensteneconomie, waarbij een duidelijk accent op het persoonlijke karakter ligt, ontstaan veel kansen voor kleine ondernemingen.

FIGUUR 1.11 Werkgelegenheid als percentage van de totale beroepsbevolking in de Verenigde Staten



Ter toelichting nog het volgende. Vaak wordt beweerd dat de diensteneconomie van recente datum is. Uit figuur 1.11 blijkt dat de industrie – en daarvoor de landbouw – steeds terrein heeft verloren aan dienstverlenende ondernemingen. Door deze ontwikkeling zal het midden- en kleinbedrijf (dat qua kenmerken zo goed aansluit op dienstverlening) zijn positie weten te bestendigen.

### 1.6.6 Afzet

Uit de voorgaande beschouwingen zal duidelijk zijn geworden dat het kleinbedrijf macro-economisch van grote betekenis is. Dat blijkt ook nog eens uit tabel 1.9. Interessant is om te kijken naar de verschillende sectoren en naar de verhouding van de afzet van kleine bedrijven en van grote bedrijven. Andermaal wordt geïllustreerd welke sectoren typisch kleinschalig zijn en welke grootschalig.

**TABEL 1.9** Afzet in 2008 naar sector en grootteklassen (× mln euro's)

	MKB	Grootbedrijf	totaal
Industrie	82,0	219,2	301,2
Bouw	58,3	27,4	85,7
Groothandel	50,1	32,9	83,0
Detailhandel	15,3	14,5	29,8
Autosector	11,8	5,1	16,9
Horeca	13,7	4,8	18,5
Transport en communicatie	27,9	50,1	78,1
Financiële en zakelijke diensten	125,1	135,4	260,5
Persoonlijke dienstverlening	26,4	11,0	37,4
Zorgsector	15,5	47,6	63,2
Overige sectoren	38,7	55,9	94,6
Totaal bedrijfsleven		603,9	1.068,9

Bron: Prognose kerngegevens MKB

## 1.7 Ruggengraat van de economie

Een groot aantal gezonde en flexibele kleine bedrijven is voor het functioneren van grote ondernemingen, en daarmee van de totale economie, absoluut noodzakelijk. Het midden- en kleinbedrijf wordt daarom wel eens de 'backbone' van de economie genoemd. Is dit een tijdelijk verschijnsel of is dit een ontwikkeling op de lange termijn? Om een antwoord op deze vraag te vinden, worden hierna de schaalfactoren en de turbulente ontwikkelingen binnen markten behandeld.

### 1.7.1 Schaalfactoren

De economie is sterk aan het veranderen. Het is nog geen honderd jaar geleden dat Ford verklaarde dat iedereen zijn voorkeur voor een auto mocht uitspreken, als het maar een zwarte T-Ford was. Nu zijn er duizenden varianten in kleuren en modellen auto's. De markten zijn sterk veranderd; ze zijn veel kleiner en veel gespecialiseerder geworden, zowel aan de aanbodzijde (beschikbare technologie) als aan de vraagzijde (voorkeuren van consumenten). Enige tijd geleden kende ons land vijftien fietsmerken. Op dit moment zijn meer dan 180 merken verkrijgbaar. Bovendien is er sprake van turbulentie: snelle veranderingen op het gebied van zowel technologie als vraag. Er ontstaan *niche-markets*: kleine markten met zeer gespecialiseerde

'Backbone' van de economie

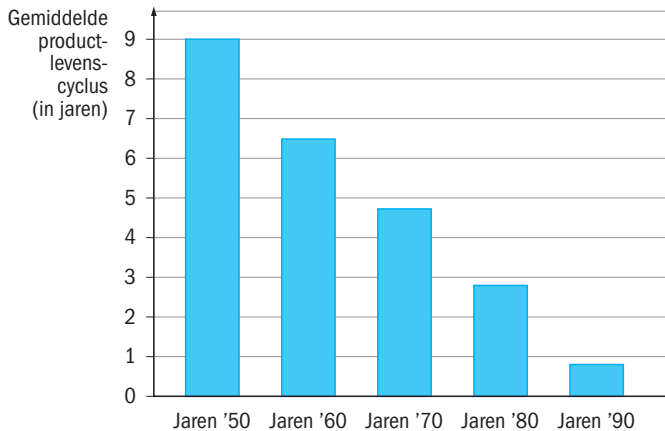
Niche-markets



producten en diensten. De omvang van deze markten en de snelle veranderingen sluiten in beginsel goed aan bij de karakteristieken van kleine ondernemingen.

Figuur 1.12 illustreert de snelle veranderingen in de computerindustrie. In de jaren vijftig van de vorige eeuw had een product in de consumentenelektronica nog een levenscyclus van negen jaren; in de jaren negentig is deze teruggebracht tot negen maanden of korter.

**FIGUUR 1.12** Snelle veranderingen van de productlevenscyclus in de computerindustrie



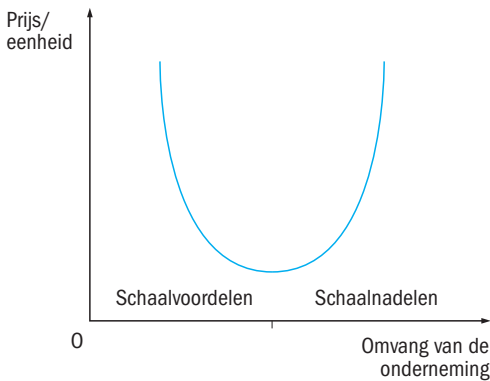
Kleine bedrijven zijn door omvang en flexibiliteit beter dan grote ondernemingen in staat om met deze diversiteit en variabiliteit om te gaan. Dit alles heeft te maken met schaal. In de economie wordt het begrip *schaalvoordelen* gebruikt: naarmate de productie toeneemt, wordt – door automatisering, betere bezetting van de productiecapaciteit, specialisatie en arbeidsdeling en meer optimale inzet van ontwikkelafdelingen – het product steeds goedkoper. Maar er komt een moment dat schaalvoordelen omslaan in schaalnadelen, bijvoorbeeld doordat de organisatiestructuur zodanig complex wordt dat communicatie niet goed meer mogelijk is. In figuur 1.13 is dit schematisch weergegeven.

*Schaalvoordelen* leiden uiteindelijk tot verstarring; er moet immers zo veel mogelijk van hetzelfde worden gemaakt. Daarom zijn schaalvoordelen eigenlijk alleen te behalen wanneer er sprake is van relatief stabiele markten. Opvallend is dat ondernemers – door voortdurend te innoveren – deze stabiliteit constant aantasten.

Het is duidelijk dat de schaalvoordelen en schaalnadelen per branche volkomen verschillend liggen. Twee extremen: in de procesindustrie bestaan enorme schaalvoordelen, vanwege de kapitaalintensieve productie. Een oliekraker moet een minimale omvang hebben om goedkoop te produceren. Een timmerfabriek, zeker wanneer er sprake is van ambachtelijke en stukproductie, kent ook schaalvoordelen, zoals het directe klantencontact, de mogelijkheid om het product geheel af te stemmen op de gebruikssituatie van de opdrachtgever, de flexibiliteit, enzovoort.

#### Schaalvoordelen

**FIGUUR 1.13** Schaalvoordelen en schaalnadelen verschuiven onder invloed van ontwikkelingen in de economie



Tegenover schaalvoordelen staat echter een vermindering van de flexibiliteit. In het streven naar 'veel van hetzelfde' wordt productiecapaciteit geoptimaliseerd. Deze optimalisatie maakt het onmogelijk af te wijken van de standaard of snel in te spelen op veranderingen. In een tijd met steeds specifiekere wordende consumentenvoorkeuren, die ook snel kunnen veranderen, is dit een nadeel voor grote ondernemingen. Immers, de omvang en de stabiliteit van markten worden steeds kleiner. Dat is overigens in lang niet alle markten een gegeven en bovendien is er binnen het gestandaardiseerde productieproces ook steeds meer variatie mogelijk. Het voorbeeld van de personenauto: het productieproces is erop ingericht om verschillende kleuren, typen bekleding en allerlei extra's op het gebied van technologie en styling op zeer efficiënte (en dus gestandaardiseerde) wijze aan te brengen. Technologie is dus in staat de schaalnadelen van een groot bedrijf op te heffen.

#### Concentratiegraad

Om te bepalen of een branche kleinschalig dan wel grootschalig is, hebben onderzoekers de indicator *concentratiegraad* ontwikkeld. Hiermee wordt bedoeld: het percentage van de totale werkgelegenheid dat in die branche door de vier grootste bedrijven wordt aangeboden. Tabel 1.10 laat zien dat bijvoorbeeld olieraffinage en vliegtuigbouw typisch activiteiten zijn die door grootschalige ondernemingen worden uitgevoerd. Maar er zijn bepaalde branches typisch kleinschalig. Uit tabel 1.10 blijkt dat dit onder andere de textiel-, bouw-, cement- en meubelindustrie zijn.

**TABEL 1.10** Concentratiegraad van het Nederlandse bedrijfsleven

SBI-code	Bedrijfstak	Concentratiegraad
211	Zetmeelindustrie	100
377	Vliegtuigbouw	100
324	Cementindustrie	99
375	Wagon/spoorwerkplaats	97
332	Stalenbuizenindustrie	95
371	Auto-industrie	95
215	Bierbrouwerijen	89
281	Aardolieraffinage	85
293	Verfstoffenindustrie	70

**TABEL 1.10** Concentratiegraad van het Nederlandse bedrijfsleven (vervolg)

SBI-code	Bedrijfstak	Concentratiegraad
352	Metaalbewerkingsindustrie	17
227	Textielindustrie (exclusief kleding)	16
313	Kunststofverwerkende industrie	15
253	Timmer- en parketindustrie	13
325	Bouwbedrijven	12
326	Natuursteenbewerking	11
208	Brood- en banketfabrieken	8
257	Meubelindustrie	4
349	Smederijen	4

### 1.7.2 Turbulente ontwikkelingen binnen markten

De groei van het midden- en kleinbedrijf in de afgelopen jaren heeft zeer zeker met schaalfactoren te maken. Door turbulente ontwikkelingen binnen markten is het relatieve schaalvoordeel verkleind, waardoor kleine bedrijven beter in staat zijn om met grote bedrijven te concurreren. Daarnaast is geavanceerde technologie voor kleine bedrijven beschikbaar gekomen: denk bijvoorbeeld aan computergestuurd produceren (CAM) of ontwerpen (CAD). Het kleinbedrijf heeft zijn relatieve concurrentiepositie weten te verbeteren. Deze verandering lijkt zonder terugkeer te zijn ingezet. Het succes van landen of gebieden met relatief veel kleine bedrijven (Japan, Baden Württemberg, Vlaanderen) wordt door deze schaalaspecten verklaard. Overigens wachten grote bedrijven niet af.

In een wereldberoemde analyse (*De strijd van de toekomst* van Hamel en Prahalad) wordt aangetoond dat het reageren op signalen uit de markt onvoldoende is, omdat grote bedrijven door de beperkte flexibiliteit dan altijd zullen achterlopen.

Willen grote organisaties overleven, dan moeten ze in het voortbrengingsproces de nodige flexibiliteit weten in te bouwen, vaardigheden ontwikkelen om de toekomst beter te voorspellen én deels invloed uitoefenen om de ontwikkelingen mede vorm te geven. Een voorbeeld zijn de grootwinkelbedrijven van Albert Heijn die door uitgekiende informatietechnologie beter dan menige kleine detaillist de voorkeuren van consumenten kunnen vaststellen. Het succes van Apple wordt verklaard door het gegeven dat het als klein bedrijf ooit 'de regels van het spel' binnen de bedrijfstak heeft veranderd. Dat laatste was mogelijk doordat het bedrijf veel beter luisterde naar de behoeften van cliënten én gebruik wist te maken van de meest moderne toepassingen.

# Samenvatting

1

- ▶ De kracht van het midden- en kleinbedrijf, de ondernemer, is ook gelijk de zwakte van de sector. De gedrevenheid van de ondernemer, de mogelijkheid om snel beslissingen te nemen (want hij is ondernemer en eigenaar), de goede relaties met klanten en personeel, etc. zijn onderscheidende voordelen. Daar staan nadelen tegenover, die te maken hebben met de span of control en het risico van routinematig handelen na verloop van tijd. De ondernemer kan overbelast raken en er kan zich een tunnelvisie voordoen. Ondernemen kan daardoor na verloop van tijd eenzaam zijn en de ondernemer kan geïsoleerd raken. Een bedrijfskundige benadering maakt dat de ondernemer zich bewust is van de ontwikkeling van de onderneming en zijn persoonlijke ontwikkeling – en zich constant afvraagt of die ontwikkelingen nog steeds synchron verlopen.
- ▶ In dit hoofdstuk gaat het er niet om dat klein beter is dan groot, het gaat om de symbiose van de twee. Kleine bedrijven reageren sneller, grote bedrijven produceren efficiënter en kunnen gemakkelijker actief in het buitenland worden. Grote bedrijven kennen onderzoeksafdelingen, binnen het MKB zie je dat men vondsten doet en die commercieel weet uit te buiten. Is dat altijd zo? Nee, er zijn kleine bedrijven die eigenlijk alleen maar aan research doen en er zijn grote bedrijven die nauwelijks innovatief te noemen zijn. Het gaat erom hoe bedrijven, groot en klein, hun sterke punten weten te benutten en die in een uitgebalanceerde samenwerking, van toeleveren en uitbesteden, vorm kunnen geven. Die samenwerking is sterk onderhevig aan omgevingsontwikkelingen: snel veranderende technologieën en consumentenvoorkeuren maken dat flexibiliteit, voor zowel kleine als grote bedrijven, cruciaal is om op de lange termijn te overleven.

# Meerkeuzevragen

- 
- 1.1** Wat hoort bij elkaar?
- a** Vakman (externe oriëntatie) en Koopman (interne oriëntatie).
  - b** Koopman (lange termijn) en Vakman (korte termijn).
  - c** Vakman (interne oriëntatie) en Koopman (externe oriëntatie).
  - d** Vakman (interne oriëntatie) en Koopman (lange termijn).
- 1.2** De Wet op de Jaarrekening definieert het kleine en/of middelgrote bedrijf onder andere aan de hand van de volgende criteria:
- a** Meer dan 2 miljoen balanstotaal, omzet van 25 miljoen of meer, minder dan 250 werknemers.
  - b** Minder dan 17,5 miljoen balanstotaal, omzet minder dan 35 miljoen, minder dan 250 werknemers.
  - c** Minder dan 10,5 miljoen balanstotaal, omzet minder dan 15 miljoen, minder dan 250 werknemers.
  - d** Minder dan 17,5 miljoen balanstotaal, omzet minder dan 35 miljoen, minder dan 100 werknemers.
- 1.3** Het aantal kleine bedrijven is in vergelijking met het midden van de vorige eeuw:
- a** sterk toegenomen.
  - b** toegenomen.
  - c** ongeveer gelijk gebleven.
  - d** minder geworden.
- 1.4** In de afgelopen honderd jaar is er sprake van:
- a** toename van landbouw, afname van de dienstensector en een stabiele nijverheid.
  - b** een sterk groeiende nijverheid, maar afname van landbouw en groeiende diensten.
  - c** een vrijwel stabiele nijverheid, afnemende landbouw en groeiende diensten.
  - d** ongewijzigde verhoudingen tussen de sectoren.
- 1.5** De gemiddelde grootte van ondernemingen is per sector verschillend. Kies het antwoord waarin de sector met de grootste gemiddelde omvang voorstaat en de kleinste als laatste wordt genoemd:
- a** Transport en communicatie, zorgsector, groothandel.
  - b** Groothandel, bouw, persoonlijke dienstverlening.
  - c** Industrie, persoonlijke dienstverlening, zorgsector.
  - d** Industrie, persoonlijke dienstverlening, horeca.
-