

Samenwerking van MKB-ondernemers met buitenstaanders leidt tot een sterk positief effect op de verwachte omzetgroei.

Author(s)

Postema, Jan; Masurel, Enno; van Montfort, Kees

DOI

[10.5117/mab.92.28853](https://doi.org/10.5117/mab.92.28853)

Publication date

2018

Document Version

Final published version

Published in

Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie

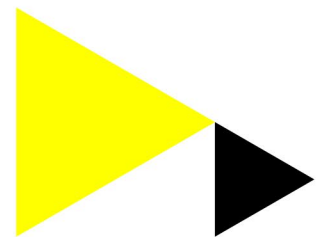
License

CC BY-NC-ND

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Postema, J., Masurel, E., & van Montfort, K. (2018). Samenwerking van MKB-ondernemers met buitenstaanders leidt tot een sterk positief effect op de verwachte omzetgroei. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 92(9/10), 265-276.
<https://doi.org/10.5117/mab.92.28853>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Samenwerking van MKB-ondernemers met buitenstaanders leidt tot een sterk positief effect op de verwachte omzetgroei

Jan Postema, Enno Masurel, Kees van Montfort

Received 6 August 2018 | Accepted 19 October 2018 | Published @@ October 2018

Samenvatting

Deze empirische studie onderzoekt het effect van samenwerking van MKB-ondernemers met buitenstaanders op het niveau van de verwachte omzetgroei van de betrokken ondernemingen. Wel samenwerken van ondernemers met buitenstaanders blijkt een groot effect te hebben op de verwachtingen in vergelijking met niet samenwerken met buitenstaanders. Samenwerken met betaalde buitenstaanders blijkt een groter effect te hebben dan werken met niet-betaalde buitenstaanders. Het grotere effect op de verwachtingen blijkt tevens voor samenwerken van ondernemers met professionele buitenstaanders ten opzichte van samenwerken van ondernemers met niet-professionele buitenstaanders. Ook het aantal buitenstaanders waarmee wordt samengewerkt, het aantal gesprekken dat met de buitenstaanders wordt gevoerd en het aantal onderwerpen dat wordt besproken leveren positieve bijdragen aan het door de betrokken ondernemers verwachte niveau van omzetgroei. Het effect doet zich in het onderzoek vooral voor bij ondernemingen met 10 of meer werkzame personen. Het door ondernemers verwachte niveau van omzetgroei is een belangrijk perspectief dat zij voor hun onderneming zien. De verwachte omzetgroei als resultaat van de samenwerking met buitenstaanders is nieuw in de literatuur.

Relevantie voor de praktijk

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat samenwerking van MKB-ondernemers met buitenstaanders tot een sterk positief effect leidt op het door de ondernemers verwachte niveau van omzetgroei. Dit positieve effect geldt niet alleen voor de samenwerking op zich maar ook voor de intensiteit van de samenwerking. Dit artikel is relevant voor de praktijk omdat wordt aangegeven dat en hoe de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders een bijdrage kan leveren aan de verwachte omzetgroei als stap in de ontwikkeling en als perspectief voor MKB-ondernemingen.

Trefwoorden

ondernemer, buitenstaander, coach, mentor, samenwerking, verwachte omzetgroei, MKB

1. Inleiding

Veel ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (MKB) kennen momenten van grote onzekerheid over de continuïteit van hun ondernemingen. Met name dan hebben deze ondernemers behoefte aan omzetgroei. Deze empirische studie onderzoekt het effect van samenwerken van ondernemers met buitenstaanders op de verwachte omzetgroei van de ondernemingen. Het door de ondernemers verwachte niveau van omzetgroei is zo belangrijk omdat het als perspectief dient om hun groeiverwachting

geheel of ten dele om te zetten in feitelijke omzetgroei. Het gaat bij de verwachtingen dan ook minder om de exactheid van de cijfers en meer om dit perspectief dat de ondernemer met zijn verwachtingen voor zijn onderneming ziet. De betekenis van de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders is met de verwachte omzetgroei een stap in de ontwikkeling van de ondernemingen. In de responsgroep van dit onderzoek zijn 81 ondernemers in gesprek over hun ondernemingen met in totaal circa 200 buitenstaanders over gemiddeld vijf onderwerpen.

In dit onderzoek is de buitenstaander de persoon waarmee de ondernemer samenwerkt voor de ontwikkeling van zijn onderneming. De buitenstaander is een bij de onderneming betrokken persoon. Het woord buitenstaander is hier de directe vertaling van het in dit verband vaak in de literatuur gebruikte woord ‘outsider’. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er ook andere termen voor het begrip buitenstaander worden gebruikt zoals mentor of coach. Kleijn et al. (2011) definiëren de buitenstaander als de persoon die onafhankelijk handelt in relatie tot de eigenaar van de onderneming. De buitenstaander, aldus Kleijn et al. (2011), voegt kennis en ervaring toe aan die van de ondernemer. De ondernemer is hierbij de in zijn eigen onderneming werkzame eigenaar. Het begrip samenwerking van de ondernemer met de buitenstaander wordt hier gebruikt omdat het niet duidelijk is of het effect wordt gerealiseerd door de ondernemer of door de buitenstaander. In de literatuur wordt algemeen erkend dat samenwerken van MKB-ondernemers met buitenstaanders positieve betekenis heeft voor de ontwikkeling van ondernemingen (Hallen and Eisenhardt 2012; Van Hemert et al. 2013; Hansen and Hamilton 2011; Kleijn et al. 2011; Masurel et al. 2004; Robson and Bennett 2000; Mole 2002; Postema 2016).

De centrale onderzoeksvraag van dit artikel betreft het effect van de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders op het niveau van de door deze ondernemers verwachte omzetgroei. De eerste onderzoeksvraag in dit artikel luidt of er verschil bestaat in het niveau van de verwachte omzetgroei van ondernemers die wel samenwerken met buitenstaanders ten opzichte van ondernemers die niet samenwerken met buitenstaanders. De tweede vraag betreft het verschil in verwachte omzetgroei van het samenwerken van ondernemers met betaalde buitenstaanders ten opzichte van het samenwerken met niet-betaalde buitenstaanders. De derde vraag gaat over het effect van de professionaliteit van de buitenstaander. De vierde en laatste vraag is of de mate van intensiteit van de samenwerking met de buitenstaander effect heeft op het door de ondernemers verwachte niveau van omzetgroei.

In dit artikel wordt in belangrijke mate gerefereerd aan Postema (2016) waarin het effect van een twee jaar durende interventie van een professionele buitenstaander op de feitelijke groei van de omzet van de deelnemende ondernemingen werd onderzocht.

Dit artikel bestaat uit acht paragrafen. Na de inleiding volgt in paragraaf 2 het literatuuroverzicht betreffende de effecten van de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders. In de derde paragraaf worden de hypothesen geformuleerd. Paragraaf vier beschrijft de operationalisatie van het onderzoek waarna in paragraaf vijf de data-analyse en de uitkomsten volgen. Bij de uitkomsten wordt vastgesteld of de hypothesen al dan niet worden ondersteund. De discussie is weergegeven in paragraaf zes. Paragraaf zeven geeft inhoud aan de beperkingen en de daarbij gedane aanbevelingen. Paragraaf 8 beschrijft de conclusies en de aan de discussie en conclusies verbonden aanbevelingen.

2. Literatuuroverzicht

Uit de literatuur blijkt dat de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders zich afspeelt in een veelheid van rollen en met een scala aan onderwerpen in allerlei vormen en intensiteiten van samenwerking. Dit beeld wordt ook aangetroffen in de responsgroep van dit onderzoek.

Deze paragraaf beschrijft vooruitlopend op de formulering van de hypothesen twee ondersteunende theorieën, buitenstaanders in een scala van rollen van samenwerking met ondernemers, breedte en diepte van kennis en kunde van buitenstaanders, toekomstverwachtingen van de ondernemers als gevolg van samenwerking met buitenstaanders, de buitenstaanderintensiteit, de kwaliteit van de samenwerking en de betekenis die de omvang van ondernemingen heeft bij het samenwerken met buitenstaanders.

2.1 Ondersteunende theorieën

Schumpeter (1934) meldt in zijn ‘theory of creative destruction’ dat het ontwikkelen en het gebruik maken van nieuwe vormen van organisatie leidt tot groei van de economie en tot groei van ondernemingen. Penrose (1995) laat in haar ‘theory of the growth of the firm’ zien dat verbetering van ondernemingsprocessen vooraf gaat aan omzetgroei.

2.2 Buitenstaanders in een scala van rollen

In deze subparagraaf wordt de betekenis van de buitenstaander in een scala van rollen voor ondernemingen onderzocht. Amin (2015) concludeert dat in het algemeen sprake is van positieve verbanden tussen de aanwezigheid van een buitenstaander en de ontwikkeling van de onderneming. Reay et al. (2013) concluderen dat adviseurs van familiebedrijven dikwijls expertise en kunde hebben die bijdragen aan de langetermijntoewijding van ondernemingen. Revilla et al. (2016) tonen aan dat de familie rond de onderneming invloed heeft op het meer op lange termijn sturen van de onderneming. Deze invloed verkleint het risico op faillissement. Audretsch et al. (2013) concluderen dat het monitoren van de ondernemer door de familie positief bijdraagt aan de ontwikkeling van de onderneming.

Shah et al. (2016) constateren dat de rol van de coach recent veel aandacht krijgt in kleine en middelgrote ondernemingen vanwege het positieve effect op de ontwikkeling van de ondernemingen. Rosha (2014) concludeert echter dat er nog veel onzeker en onduidelijk is over wat die coaching precies inhoudt. Opvallend over de rol van de coach is ook dat er in tegenstelling tot de onduidelijkheden tevens expliciete procedures van coaching in de literatuur worden aangetroffen (Ludema et al. 2001). Postema (2016) hanteerde een strak omschreven model van coaching op basis van de theorie van ‘appreciative

inquiry'. Audet and Couteret (2012) schrijven over coaching als middel dat ondernemers kan stimuleren de eigen strategische visie te ontwikkelen en om te zetten in actie. Ungerer and Baltes (2015) kwalificeren coaching van ondernemers als één van de belangrijke middelen die effect hebben op de ontwikkeling van ondernemingen. Van Hemert et al. (2013) en Inauen and Schenker-Wicki (2011) tonen aan dat wetenschappers, als buitenstaanders, in hun contacten met ondernemers op het gebied van innovatie invloed hebben op de ontwikkeling van de betrokken ondernemingen.

Carey (2015) komt tot de conclusie dat het gebruikmaken van ondernemingsadvies bij de eigen externe accountant voor kleine ondernemingen (5 tot 49 fte) leidt tot een betere ontwikkeling van de onderneming, zeker als sprake is van de combinatie van ondernemingsadvies en auditing. Masurel et al. (2004) zien dat de gevolgen van de inschakeling van de commissaris (formele toezichthoudende en adviserende rol) of de consularis (oud-ondernemer in een meer informele adviserende rol) vooral strategische zaken betreffen. Als belangrijkste positief effect noemen de respondenten in het onderzoek van Masurel et al. (2004) de invloed op de strategie van hun ondernemingen. Ook het beter vertegenwoordigd zijn in diverse netwerken scoort hoog. Op de derde en vierde plaats volgen een sterkere continuïteit en de verbetering van de bedrijfsvoering.

Lobacz et al. (2016) concluderen dat advies sterk kan bijdragen aan de ontwikkeling van kleine innovatieve ondernemingen. Robson and Bennett (2000) tonen aan dat de positieve verbanden met de ontwikkeling van ondernemingen worden gedomineerd door buitenstaanders uit de private sector. Zij noemen advocaten, leveranciers, afnemers, zakelijke vrienden en relaties.

Barringer et al. (2005) onderzochten de karakteristieken van snel groeiende ondernemingen en hun eigenaren. Zij onderscheiden 12 karakteristieken, waaronder professionele netwerken, die zich significant verhouden met snelle groei. Terziovski (2003) concludeert dat het verband tussen het netwerken van ondernemers en het ontwikkelen van hun ondernemingen positief is. Ripollés and Blesa (2016) schrijven dat ondernemingsnetwerken waardevolle voordelen genereren. Naudé et al. (2014) tonen positieve verbanden tussen het opbouwen, het onderhouden en het benutten van contacten enerzijds en de ontwikkeling van MKB-ondernemingen anderzijds. Cisi et al. (2016) constateren dat deelname aan formele zakelijke netwerken een positief effect heeft op de toegevoegde waarde en op de export. Zij constateren ook dat de voordelen van het netwerken groter zijn voor kleine ondernemingen. Fucugawa (2006) concludeert dat het door ondernemers aangaan van verbanden met externe bronnen van kennis impact heeft op innovatiesucces. Hansen and Hamilton (2011) deden onderzoek naar factoren die groeiers en niet-groeiers onder kleine ondernemingen van elkaar onderscheiden. Onder de groeibepalende factoren vonden zij het gebruik maken van uitgebreide particuliere

en zakelijke netwerken. Kang and Kang (2009) noemen overdracht van kennis uit informele netwerken met positief effect. Pino et al. (2016) concluderen dat open innovatie, ofwel innoveren in contact met netwerkpartners als buitenstaanders, een positief effect heeft op de ontwikkeling van ondernemingen.

2.3 Kennis en kunde van buitenstaanders

Kleijn et al. (2011) en Perry et al. (2014) merken op dat ondernemers dikwijls niet in staat zijn hun ondernemingen te veranderen omdat zij geen of onvoldoende zicht hebben op het daarvoor noodzakelijke bredere perspectief van de onderneming. Kleijn et al. (2011) beschrijven in hun onderzoek naar innovatief gedrag van ondernemers de kennis en kunde van de buitenstaanders als breed en diep. Robson and Bennett (2000) concluderen dat het verkrijgen van extern advies op het gebied van ondernemingsstrategie een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de onderneming. Berry et al. (2005) concluderen dat MKB-ondernemingen waarvan de eigenaar-directeur een scala van ondernemingsadviezen gebruikt de snelst groeiende ondernemingen zijn. Johnson et al. (2007) laten een sterk verband zien tussen de intenties van ondernemingen om te groeien en de geneigdheid om ondernemingsadvies te gebruiken. Julien (2000) toont een positief verband tussen de groeiers onder de ondernemingen en de vragers van advies.

2.4 Buitenstaanderintensiteit

De buitenstaanderintensiteit is in dit onderzoek het begrip voor de intensiteit van de samenwerking van de ondernemer met de buitenstaander. Meerdere aspecten van intensiteit worden onderscheiden. Bennett and Robson (1999a) tonen aan dat een hogere mate van intensiteit van interactie tussen ondernemer en adviseur resulteert in meer effect op de ontwikkeling van de onderneming. Een conclusie van Mole et al. (2011) is dat gerichte intensieve ondersteuning het meeste effect oplevert. Masurel et al. (2004) melden als indicaties van buitenstaanderintensiteit dat het gemiddeld aantal vergaderingen per jaar met de consularis 6,6 bedraagt en als gemiddeld aantal vergaderingen per jaar met de commissaris 4,9. Bennett and Robson (2003) melden een zestal onderwerpen van advies gericht op versterking van de concurrentiepositie van de onderneming. Hansen (1995) vindt sterke steun voor zijn hypotheses dat de omvang van het netwerk van de ondernemer, het kennen van de leden van het netwerk en de frequentie waarmee de ondernemer in gesprek is met zijn netwerk, leiden tot sterke ondernemingsgroei in het eerste jaar van de netwerkactiviteiten.

Bah et al. (2011) onderzochten de verschillen in omzetontwikkeling van MKB-ondernemingen in Macedonië die technische en financiële assistentie van een hulpprogramma kregen ten opzichte van MKB-ondernemingen

zonder hulpprogramma. De aangetroffen verschillen zijn positief met groeipercentages in personeelsomvang van 16% tot 20% in het eerste jaar van assistentie en van 26% tot 30% in het derde jaar (het tweede jaar wordt niet genoemd). Het hulpprogramma was nadrukkelijk gericht op de groei van de ondernemingen. Postema (2016) laat uitkomsten zien van eenzelfde niveau van groei als gevolg van een intensieve twee jaar durende buitenstaanderinterventie, gericht op het door de ondernemers realiseren van omzetgroei. De gemiddelde omzetontwikkeling was over de periode van twee jaar 17,6% beter dan die van de sector. De in deze interventie gebruikte buitenstaanderintensiteiten zijn tien onderwerpen van gesprek, vier gesprekken per jaar gedurende twee jaar, met een professionele buitenstaander.

Kleijn et al. (2011) concluderen dat zowel de aanwezigheid als de intensiteit van de samenwerking met de buitenstaanders de ondernemer kan inspireren tot innovatief gedrag en kan voorkomen dat de ondernemer zich te veel in beslag laat nemen door de zaken van alle dag. Zij tonen ook aan dat ondernemingen die intensiever met buitenstaanders gericht op innovatie werken meer innovatief gedrag laten zien. De intensiteit wordt door Kleijn et al. (2011) per onderneming gemeten in het aantal buitenstaanders, het aantal bezoeken van de buitenstaanders per jaar, het jaarlijkse bedrag dat werd betaald voor de dienstverlening door de buitenstaanders, de positie van de buitenstaanders en het aantal informatiegebieden dat door de ondernemers werd gedeeld met de buitenstaanders. Johnson et al. (2007) tonen 20 onderwerpen van gesprek en het verband tussen de oriëntatie om te groeien en de geneigdheid extern advies te willen gebruiken. Mole, Hart et al. (2009) concluderen met de uitkomsten van een vragenlijst onder 3000 Engelse MKB-ondernemingen dat intensieve ondersteuning over een periode van meerdere jaren een sterke groei van werkgelegenheid tot gevolg heeft.

2.5 De kwaliteit van samenwerking van ondernemers met buitenstaanders

Lobacz et al. (2014) trekken de conclusie dat de kwaliteit van het proces tussen ondernemer en buitenstaander bepalend is voor het effect van de samenwerking op de onderneming. Brand and Postma (2015) en Van Ees et al. (2003) geven betekenis aan de helderheid van de belangen die de buitenstaander moet dienen. De ondernemer en de buitenstaander moeten het eens zijn over deze belangen. Mole et al. (2011) concluderen dat verschillen in interventiemodellen invloed kunnen hebben op de uitkomsten van de interventie door de buitenstaander. Postema (2016) laat met een op coachingsmethode gebaseerde interventie een sterke omzetontwikkeling van de deelnemende ondernemingen zien. Een wezenlijk uitgangspunt voor succesvol samenwerken van ondernemers met buitenstaanders is dat zij gezamenlijk actief zijn op een manier die de ondernemers losmaakt van de dagelijkse gang van zaken (Van Hemert et al. 2013).

2.6 Toekomstverwachtingen en samenwerking van ondernemers met buitenstaanders

Er is vrijwel geen literatuur aangetroffen over de verwachte omzetgroei van ondernemers die samenwerken met buitenstaanders. Masurel et al. (2004) concluderen dat ondernemers met vertrouwenspersonen (coaches) positiever denken over de toekomst van hun ondernemingen dan ondernemers zonder vertrouwenspersonen. Dit betreft zowel de continuïteit van de onderneming als de groei en de rentabiliteit. “Deze psychologische factor is van groot belang, zeker in het middenbedrijf waar het individuele ondernemerschap vaak doorslaggevend is” (p. 33). Veenstra et al. (2005) concluderen dat leden van de brancheorganisatie in de grafmediabranche meer vertrouwen hebben in de toekomst dan niet-leden. Leden zijn meer gericht op de middellange termijn dan niet-leden. Niet-leden hebben hun focus vooral op de korte termijn. Postema (2016) laat zien dat van de door de ondernemers gewenste organisatieverbetering in samenwerking met een coach over een periode van twee jaar 69,2% wordt gerealiseerd. Het gevolg hiervan is een 17,6% betere omzetontwikkeling dan die van de sector.

2.7 De omvang van de ondernemingen en het samenwerken van ondernemers met buitenstaanders

Het samenwerken van ondernemers met buitenstaanders doet zich vaker voor bij grotere ondernemingen (Bennett and Robson 1999). Bij toenemende schaalgrootte van ondernemingen in aantal personen van 1 tot 5, van 5 tot 10, van 10 tot 20, van 20 tot 50 en van 50 tot 100 neemt het percentage ondernemingen dat gebruik maakt van een buitenstaander toe van respectievelijk 18% naar 24%, 37%, 40% en 46% van de respondenten. Bij een verdere toename van de schaalgrootte van 100 tot circa 250 werkzame personen blijft dit percentage ongeveer gelijk. Daarna loopt het percentage verder op. Ook Benito-Hernandez et al. (2015) trekken de conclusie dat naarmate de ondernemingen groter zijn het gebruik van extern advies toeneemt. Mole et al. (2013, 2014) en Mole et al. (2016) concluderen dat zodra een onderneming de drempel van 10 medewerkers bereikt de vraag om advies frequenter aan de orde is. Bennett and Robson (2003) melden dat voor alle categorieën adviseurs geldt dat middelgrote ondernemingen beduidend meer gebruik maken van de diensten van deze adviseurs dan kleine ondernemingen doen.

3. Onderzoekshypothesen

Het literatuuroverzicht toont dat samenwerking van ondernemers met buitenstaanders bijdraagt aan de ontwikkeling van de betrokken ondernemingen. Ook de mate van intensiteit van samenwerking heeft effect op deze ontwikkeling. De literatuur maakt tevens duidelijk dat naarmate de ondernemingen groter zijn meer wordt sa-

mengewerkt met buitenstaanders. Daarom wordt in dit empirisch onderzoek ook onderscheiden naar kleine en middelgrote ondernemingen. Voor de verwachtingen als resultaat van samenwerking van ondernemers met buitenstaanders zijn Masurel et al. (2004), Veenstra et al. (2005) en Kleijn et al. (2011) benutte referenties.

De hypothesen zijn voorzien van enkele specifieke referenties en luiden als volgt:

1. Ondernemers die samenwerken met buitenstaanders verwachten meer omzetgroei dan ondernemers die niet samenwerken met buitenstaanders.

Amin (2015), Johnson et al. (2007) en Hansen and Hamilton (2011) zijn de belangrijkste referenties die verband hebben met de hypotheseformulering. De gedachte achter de hypothese is dat de buitenstaander additionele inzichten verschaft aan de ondernemer.

2. Ondernemers die samenwerken met betaalde buitenstaanders verwachten meer omzetgroei dan ondernemers die samenwerken met niet-betaalde buitenstaanders.

Robson and Bennett (2000) en Hansen and Hamilton (2011) onderscheiden naast zakelijke relaties ook particuliere relaties. De gedachte achter deze hypothese is dat voor zakelijke relaties wordt betaald en dat zij meer impact hebben dan particuliere relaties.

3. Ondernemers die samenwerken met professionele buitenstaanders verwachten meer omzetgroei dan ondernemers die samenwerken met niet-professionele buitenstaanders.

Deze hypothese is geformuleerd in samenhang met de voorgaande. De gedachte achter deze hypothese is dat de professionele buitenstaander door zijn specifieke kennis en kunde meer bijdraagt dan de niet-professionele buitenstaander.

4. Naarmate de buitenstaanderintensiteit groter is verwachten ondernemers meer omzetgroei.

Kleijn et al. (2011) en Masurel et al. (2004) hebben eerder het begrip buitenstaanderintensiteit toegepast. De gedachte achter deze hypothese is dat als de samenwerking verder gaat de impact van de samenwerking groter is.

4. Operationalisatie van het onderzoek

Deze paragraaf geeft informatie over de keuze voor de kantoorvakhandel, over de vragenlijst voor de ondernemers, het veldwerk, de demografische en de bedrijfsmatige kenmerken van de respondenten, de redenen waarom ondernemers wel of niet met buitenstaanders samenwerken, het effect van het samenwerken met buitenstaanders in het algemeen en tot slot het effect van de intensiteit van het samenwerken met buitenstaanders.

4.1 De keuze voor de kantoorvakhandel en de ontwikkeling van de vragenlijst voor de ondernemers

Gekozen is voor de kantoorvakhandel omdat de eerste auteur de sector goed kent en veronderstelde voldoende repons te kunnen krijgen. Gegeven deze keuze is het belangrijk om te weten dat de kantoorvakhandel een van de vele typische MKB-sectoren is in Nederland. Het is daarmee namelijk goed mogelijk dat het onderzoek representatieve uitkomsten voor dat deel van het MKB zou kunnen opleveren dat vergelijkbare bedrijfsprocessen kent. De vragenlijst ten behoeve van dit artikel kent algemene vragen, vragen over de kwaliteit van de organisatie van de ondernemingen, over de verwachte omzetgroei en vervolgens over buitenstaanders. De vragen over de verwachte omzetgroei van de ondernemers zijn ontwikkeld op basis van de literatuur (Bannink and Jackson 2011 en Jackson and McKerkow 2007) en in samenwerking met een tiental ondernemers. De vragen over al dan niet samenwerken met buitenstaanders en over de zogeheten buitenstaanderintensiteit zijn ontwikkeld op basis van eerder onderzoek van Kleijn et al. (2011) en Masurel et al. (2004). Zes ondernemers hebben de vragenlijst per email als proef ingevuld. Deze invulling is geen aanleiding geweest om wijzigingen in de vragenlijst aan te brengen.

4.2 Het veldwerk

Het veldwerk is verricht in de periode van juli 2015 tot en met oktober 2015, inclusief de derde en laatste email-herinnering om de vragenlijst in te vullen en te retourneren. De twee grootste inkooporganisaties van de kantoorvakhandel in Nederland, Quantore en Hameco, hebben hun medewerking verleend aan het benaderen van hun leden, allen ondernemers in de kantoorvakhandel, voor deelname aan het onderhavige onderzoek. Het aantal leden van Quantore was op het moment van verzending van de vragenlijst 435. Bij Hameco was het ledenaantal toen 214 (waaronder 46 leden die op dat moment tevens lid waren van Quantore). De vragenlijst is aangekondigd in het ledenmagazine van Quantore genaamd Foqus, op de website van Quantore, op de vijf regionale ledenbijeenkomsten van Quantore en op de jaarvergadering van de brancheorganisatie van de kantoorvakhandel Novaka.

Van de 603 verzonden vragenformulieren zijn er 164 bruikbaar terug ontvangen. Daarmee is sprake van een bevredigende response van 27,2%. De respons van de Quantoreleden was 32,2% (van 435 leden). De respons van de Hamecoleden was 14,3% (van 214 minus 46 leden).

Bij het assortiment en de dienstverlening van de kantoorvakhandel wordt in deze krimpende sector gedacht aan 'alles voor kantoor'. Bij het assortiment betreft dit alles wat door mensen werkzaam op een kantoor wordt gebruikt, behoeftigheden voor de schoonmaak, kantoorartikelen, kantoormeubelen, kantoorapparaten, computers, printers, en telecom. Bij de dienstverlening gaat het om ict-werkzaamheden, verkoop, verhuur of lease en installatie van printers en computers, het realiseren van digitale

dokumentoplossingen en het leveren en installeren van de volledige kantoorinrichting.

4.3 De demografische en bedrijfsmatige kenmerken

Het totale MKB was in 2017 verantwoordelijk voor meer dan 60% van de bruto toegevoegde waarde en 70% van de werkgelegenheid in Nederland. Het resterende aantal MKB-ondernemingen bedroeg in 2017 onder aftrek van de 926.567 zzp'ers en zonder de 448.346 parttimebedrijven in 2017 442.676 (<https://mkb servicedesk.nl>).

De kantoorvakhandel, een van de typische MKB-sectoren in Nederland, is te onderscheiden naar ondernemingen met handel op de consumentenmarkt, de zogeheten B2C-ondernemingen en de ondernemingen met handel met instellingen en ondernemingen, de zogeheten B2B-ondernemingen. Naast deze twee soorten ondernemingen bestaan er de zogeheten gemengde bedrijven met zowel B2C als B2B. De kantoorvakhandel telde in Nederland in 2011 890 B2C-ondernemingen (66,9%) met 5.320 werkzame personen en € 0,9 miljard omzet en 440 B2B-ondernemingen (33,1%) met 5.050 werkzame personen en € 1,7 miljard omzet (Pleijster and Snoei 2011). De responsgroep van het onderhavige onderzoek bevat 39 B2C-ondernemingen (23,8%) en 125 B2B-ondernemingen (76,2%). Tot de tweede sub-groep behoren 74 gemengde ondernemingen. In de sector behoort 70,0% van de ondernemingen tot de ondernemingen met minder dan 10 werkzame personen. In de responsegroep is dit percentage 74,7%. Voor wat betreft de ondernemingen met 10 of meer werkzame personen zijn de cijfers voor de sector 30,0% en voor de responsgroep 25,3%. Vooral op grond van de in deze paragraaf genoemde cijfers naar omvang wordt geconcludeerd dat de responsgroep min of meer representatief is voor de kantoorvakhandel in Nederland. Omdat het model van vragen algemeen is veronderstellen de auteurs dat de uitkomsten van dit onderzoek ook min of meer representatief zijn voor meerdere typische MKB-sectoren met ondernemingen met vergelijkbare bedrijfsprocessen.

4.4 Waarom ondernemers wel of niet samenwerken met buitenstaanders

De belangrijkste zes argumenten om met buitenstaanders samen te werken en de belangrijkste vijf argumenten om dat niet te doen zijn weergegeven in de tabellen 1 en 2.

De in tabel 1 genoemde argumenten van ondernemers om met buitenstaanders samen te werken demonstreren een open houding van deze ondernemers om actief te zijn met de ontwikkeling van hun ondernemingen. Per ondernemer worden gemiddeld 2,6 argumenten voor samenwerking genoemd. De kwaliteit van de gesprekken met de buitenstaanders voor de ontwikkeling van hun ondernemingen waarden de ondernemers gemiddeld met 7,7 op een schaal van 1 tot 10. De omvang van de 81 ondernemingen die samenwerken

met buitenstaanders is gemiddeld 14,2 werkzame personen. De uitkomsten in tabel 1 zijn vergelijkbaar met die van Masurel et al. (2004).

De in tabel 2 weergegeven argumenten om niet in gesprek te zijn met buitenstaanders demonstreren een gesloten houding van deze ondernemers ten opzichte van verandering in hun eigen ondernemingen. Per ondernemer wordt gemiddeld 1,0 argument genoemd om niet met een buitenstaander te werken. Van deze ondernemers noemt 40,4% de kosten als grootste belemmering. Bijna een kwart van de ondernemers meldt dat er geen toegevoegde waarde zou zijn. Niettemin schat deze groep van 52 ondernemers de kwaliteit van de gesprekken met buitenstaanders, als zij die gesprekken toch zouden voeren voor de ontwikkeling van hun onderneming gemiddeld op 7,0 op een schaal van 1 tot 10. Het gemiddelde aantal onderwerpen waarover men toch met een buitenstaander zou willen spreken is 2,9. De onderzoekers veronderstellen dat het invullen van de vragenlijst er toe heeft geleid dat de ondernemers onderwerpen ontdekten waarover zij toch in gesprek zouden willen met buitenstaanders. De omvang van de 52 ondernemingen die niet met buitenstaanders werken bedraagt gemiddeld 5,3 werkzame personen. De uitkomsten in tabel 2 zijn vergelijkbaar met die van Masurel et al. (2004).

4.5 Omvang van de ondernemingen

Kleine ondernemingen zijn in dit onderzoek ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen (74,6% van het aantal respondenten). Middelgrote ondernemingen hebben een omvang van 10 of meer werkzame personen met in dit empirisch onderzoek een maximum van 110 (25,4% van het aantal respondenten). In de literatuur blijkt de grens van 10 werkzame personen belangrijk te zijn. Pleijster and Snoei (2011) hanteren voor de kantoorvakhandel ook een grens bij 10 werkzame personen.

4.6 Buitenstaanders en buitenstaanderintensiteit

Het onderscheid tussen professionele en niet-professionele buitenstaanders is gemaakt op basis van de informatie van de respondenten. De vraag hierover in de vragenlijst luidt "Wat is de achtergrond van deze buitenstaander(s) waarvan u diensten afneemt? Of waarom bent u in gesprek met hem of haar?" Bij specifieke antwoorden als visie en strategie, management, samenwerking, marketing, commercie, financiën, personeel, logistiek en organisatieadvies is verondersteld dat de ondernemer samenwerkt met een professionele buitenstaander. Het onderscheid naar betaalde en niet-betaalde buitenstaanders is gebaseerd op de bedragen die de respondenten als antwoord gaven. Tabel 3 geeft inzicht in de relatie van de omvang van de ondernemingen en de samenwerking met buitenstaanders.

Tabel 3 toont dat het samenwerken van ondernemers met buitenstaanders, met professionele buitenstaanders

Tabel 1. Belangrijkste argumenten om met buitenstaanders samen te werken.

Argumenten	N	N als % van het totaal aantal respondenten in het onderzoek
1. Toegevoegde waarde	68	84,0
2. Blik op de middellange termijn	47	58,0
3. Feed back	40	49,4
4. Netwerk van de onderneming	22	27,2
5. Fusie en overname	20	24,7
6. Goedkope advisering	10	12,3

Het aantal respondenten is 81. Meerdere antwoorden waren mogelijk.

Tabel 2. Belangrijkste argumenten om niet met buitenstaanders samen te werken.

Argumenten	N	N als % van het totaal aantal respondenten in het onderzoek
1. Te duur	21	40,4
2. Geen toegevoegde waarde	12	23,1
3. Niet bekend met de rol	8	15,4
4. Geschikte persoon niet vindbaar	7	13,5
5. Wil geen pottenkijker	5	9,6

Het aantal respondenten is 52. Meerdere antwoorden waren mogelijk.

Tabel 3. Samenwerking met buitenstaander(s) in relatie tot de omvang van de ondernemingen.

	Totaal aantal ondernemingen			Ondernemingen met buitenstaanders		Ondernemingen met professionele buitenstaanders		Ondernemingen met betaalde buitenstaanders	
	N	%	%	N	%	N	%	N	%
1 tot 10 werkzame personen	121	74,6	100	51	42,1	29	24,0	15	12,4
10 of meer werkzame personen	41	25,3	100	30	73,2	20	48,8	18	43,9
Totaal	162	100,0	100	81	50,0	49	30,2	33	20,4

Van de 33 betaalde buitenstaanders zijn er 30 professioneel.

Tabel 4. Intensiteiten van samenwerken met buitenstaanders.

	N	Gemiddeld aantal	Mediane waarde	Standaard deviatie
Buitenstaanders	81	2,5	2	1,4
Jaren met buitenstaanders	74	8,9	6	8,3
Gesprekken per jaar	74	6,2	5	4,3
Onderwerpen	76	5,0	5	2,6
Bijdragende onderwerpen	76	4,2	4	2,3

en met betaalde buitenstaanders vaker voorkomt bij middelgrote ondernemingen dan bij kleine ondernemingen.

Het type onderneming blijkt sterk gecorreleerd te zijn met de bedrijfsomvang. Van de B2C-ondernemingen behoort 92,3% tot de kleine ondernemingen. Van de middelgrote ondernemingen is 92,7% B2B. Vanwege de geconstateerde correlatie is alleen de relatie van het effect van samenwerking naar bedrijfsomvang onderzocht en niet het effect naar het type onderneming.

Tabel 4 geeft het beeld van de intensiteiten van de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders in dit onderzoek.

De bijdragende onderwerpen zijn die onderwerpen waarvan de ondernemers aangeven dat deze bijdragen aan de ontwikkeling van hun ondernemingen. De mediane waarden en het gemiddelde aantal verschillen op een uitzondering na beperkt van elkaar.

5. Data-analyse en uitkomsten

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de data-analyse gegeven. Na de weergave van de stappen van de data-analyse zijn de uitkomsten van de univariate regressieanalyses aan de orde en wordt vastgesteld of de hypothesen al dan niet worden ondersteund. Vervolgens worden de variabelen getest op bruikbaarheid in de multivariate analyses. Daarna volgen de uitkomsten van de multivariate regressieanalyses.

5.1 De data-analyse

Allereerst wordt het verschil geanalyseerd in de verwachte omzetgroei in de responsgroep van 133 ondernemers naar de groep van 81 ondernemers die wel

samenwerken met één of meer buitenstaanders en de groep van 52 ondernemers dat niet doen. De tweede stap van de analyse betreft de 81 ondernemers die samenwerken met één of meer buitenstaanders. Daarbij wordt onderscheiden naar het effect van samenwerking van ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders en professionele versus niet-professionele buitenstaanders. In de derde stap van de analyse wordt het effect van buitenstaanderintensiteit op verwachte omzetgroei onderzocht.

5.2 De uitkomsten van het empirisch onderzoek

De univariate regressieanalyse toont in tabel 5 positieve en significante verbanden tussen de onafhankelijke variabele samenwerken met buitenstaanders en de verwachte omzetgroei voor de totale groep van ondernemingen, voor de groep ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen en voor de groep ondernemingen met 10 of meer werkzame personen. Hypothese 1 wordt met deze uitkomst ondersteund voor de totale groep en voor de subgroepen.

De uitkomsten van de univariate regressieanalyses tonen in tabel 6 positieve en significante verbanden tussen het werken met betaalde buitenstaanders en de verwachte omzetgroei voor de totale groep van ondernemingen en voor de groep met 10 of meer werkzame personen. De groep van ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen laat voor het werken met betaalde buitenstaanders geen positief significant verband zien met de verwachte omzetgroei.

Hypothese 2 wordt met deze uitkomst ondersteund, voor de totale groep. Voor de subgroep ondernemingen met 10 of meer werkzame personen wordt de hypothese eveneens ondersteund. Voor de subgroep kleine ondernemingen is geen ondersteuning voor de hypothese gevonden.

Voor het werken met betaalde buitenstaanders geldt een positief en significant verband met de verwachte omzetgroei voor de totale groep en voor de groep van ondernemingen met 10 of meer werkzame personen. Voor de groep ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen is geen sprake van een positief significant verband.

Hypothese 3 wordt met deze uitkomst ondersteund voor de totale groep van ondernemingen. Voor de subgroep van ondernemingen met 10 of meer werkzame personen wordt hypothese 3 eveneens ondersteund. Voor de subgroep kleine ondernemingen is er voor de hypothese geen ondersteuning.

Vervolgens is het verband geanalyseerd tussen de buitenstaanderintensiteit en de verwachte omzetgroei. De uitkomsten van de univariate regressieanalyses voor de totale groep ondernemingen tonen positieve en significante verbanden voor het aantal gesprekken per jaar, het aantal onderwerpen van gesprek en het aantal bijdragende onderwerpen van gesprek enerzijds en de verwachte omzetgroei anderzijds. In de subgroep van ondernemingen met 10 of meer werkzame personen zijn er positieve significante verbanden voor het aantal buitenstaanders, het aantal onderwerpen van gesprek en het aantal bijdra-

gende onderwerpen met de verwachte omzetgroei. In de groep ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen zijn geen positieve significante verbanden aangetroffen.

Voor de totale groep wordt hypothese 4 voor drie van de vijf intensiteiten ondersteund, namelijk met betrekking tot het aantal gesprekken per jaar, het aantal onderwerpen van gesprek en het aantal bijdragende onderwerpen van gesprek. Voor de subgroep ondernemingen met 10 of meer werkzame personen wordt de hypothese voor drie van de vijf intensiteiten ondersteund, namelijk met betrekking tot het aantal buitenstaanders waarmee wordt samengewerkt, het aantal onderwerpen waarover wordt gesproken en het aantal bijdragende onderwerpen waarover wordt gesproken. Voor de subgroep ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen wordt hypothese 4 in het geheel niet ondersteund.

In stap 3 van de analyse worden de verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de verwachte omzetgroei multivariaat onderzocht. Tabel 7 geeft de uitkomsten van de test van de variabelen op bruikbaarheid voor de multivariate regressieanalyse weer. De tabel toont sterke bivariate verbanden tussen de variabelen betaalde buitenstaanders en professionele buitenstaanders en tussen de variabelen aantal onderwerpen en aantal bijdragende onderwerpen. Een Cramèrs V-analyse is gebruikt om de bivariate verbanden tussen de variabelen te meten. Met SPSS 20 zijn de waarden van Cramèrs V berekend. De waarde van de Cramèrs V ligt tussen 0, geen verband, en 1, perfect verband. Bij een waarde van Cramèrs V tussen 0,5 en 0,7 is sprake van een sterk verband tussen twee variabelen. Deze waarde van Cramèrs V benadert de grens van multicollineariteit. Bij toepassing van multivariate regressieanalyse kan een te sterk onderling verband tussen twee variabelen de uitkomsten onacceptabel beïnvloeden. Daarom zijn de variabelen betaalde buitenstaander versus niet-betaalde buitenstaander en aantal bijdragende onderwerpen niet in de multivariate analyse meegenomen. Voor toepassing in de multivariate regressieanalyse is gekozen voor de variabele professionele buitenstaander versus niet-professionele buitenstaander omdat het desbetreffende aantal respondenten groter is dan het aantal respondenten bij de variabele betaalde buitenstaander versus niet-betaalde buitenstaander. Er is gekozen voor de variabele aantal onderwerpen van gesprek omdat deze een meer significante uitkomst laat zien dan de variabele bijdragende onderwerpen van gesprek (het aantal respondenten bij beide variabelen is gelijk).

Met de multivariate regressieanalyse wordt uitsluitend een positief en significant verband aangetroffen voor de professionele buitenstaanders en het aantal onderwerpen van gesprek met het niveau van de verwachte omzetgroei. Dit verband geldt zowel voor de totale groep als voor de subgroep ondernemingen van 10 of meer werkzame personen. Dit verband geldt niet voor de subgroep ondernemingen van 1 tot 10 werkzame personen. In alle andere multivariate regressieanalyses blijken de univariate verbanden niet meer significant te zijn.

Tabel 5. Univariate regressieanalyse van werken met buitenstaanders op de verwachte omzetgroei.

Variabele	Totale groep		Ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen		Ondernemingen met 10 of meer werkzame personen	
	β	n	β	n	β	n
Ondernemingen met buitenstaanders versus ondernemingen zonder buitenstaanders	0,225***	133	0,202**	97	0,234*	36

*significant op niveau 0,1, **significant op niveau 0,05, ***significant op niveau 0,01. De significantie is eenzijdig gemeten omdat de hypothesen positief zijn geformuleerd.

Tabel 6. Univariate regressieanalyse van buitenstaanders en buitenstaanderintensiteiten op de verwachte omzetgroei.

Variabelen	Totale groep		Ondernemingen met 1 tot 10 werkzame personen		Ondernemingen met 10 of meer werkzame personen	
	β	n	β	n	β	n
Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander	0,266***	81	0,181	51	0,399**	30
Professionele versus niet-professionele buitenstaander	0,248**	68	0,184	42	0,365**	26
Aantal buitenstaanders	0,083	80	-0,071	50	0,371**	30
Aantal jaren met buitenstaanders	-0,161*	74	-0,234*	47	-0,057	27
Aantal gesprekken per jaar	0,175*	74	0,156	47	0,198	27
Aantal onderwerpen van gesprek	0,277***	76	0,161	49	0,453***	27
Aantal bijdragende onderwerpen van gesprek	0,190**	76	0,106	48	0,284*	28

*significant op niveau 0,1, **significant op niveau 0,05, ***significant op niveau 0,01 De significantie is eenzijdig gemeten omdat de hypothesen positief zijn geformuleerd.

Tabel 7. Cramèrs V-analyse van de variabelen buitenstaanders en buitenstaanderintensiteiten.

		1	2	3	4	5	6	7
1. Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander	Cramèrs V							
	Approx. Sig.							
	n	81						
2. Professionele versus niet-professionele buitenstaander	Cramèrs V	0,521						
	Approx. Sig.	0,000						
	n	68						
3. Aantal buitenstaanders	Cramèrs V	0,050	0,059					
	Approx. Sig.	0,654	0,624					
	n	80	68					
4. Aantal jaren met buitenstaanders	Cramèrs V	0,082	0,229	0,164				
	Approx. Sig.	0,483	0,059	0,159				
	n	74	68	74				
5. Aantal gesprekken per jaar	Cramèrs V	0,040	0,053	0,064	0,016			
	Approx. Sig.	0,730	0,667	0,582	0,892			
	n	74	67	74	73			
6. Aantal onderwerpen van gesprek	Cramèrs V	0,270	0,206	0,154	0,165	0,296		
	Approx. Sig.	0,019	0,090	0,184	0,155	0,011		
	n	76	68	75	74	73		
7. Aantal bijdragende onderwerpen van gesprek	Cramèrs V	0,167	0,109	0,237	0,095	0,295	0,616	
	Approx. Sig.	0,146	0,367	0,040	0,401	0,012	0,000	
	n	76	68	75	73	72	75	76

6. Discussie

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat wel samenwerken van ondernemers met buitenstaanders versus niet samenwerken van ondernemers met buitenstaanders een positief verschil in verwachte omzetgroei toont voor de totale groep en voor de beide subgroepen van ondernemingen. Echter voor het samenwerken van ondernemers

met professionele buitenstaanders versus samenwerken met niet-professionele buitenstaanders wordt dit verband voor de subgroep kleine ondernemingen niet gevonden. Ook de buitenstaanderintensiteit draagt voor de subgroep kleine ondernemingen niet in positieve zin bij aan van de verwachte omzetgroei. De auteurs constateren hiermee dat de loutere aanwezigheid van een buitenstaander in kleine ondernemingen positief effect sorteert

terwijl intensief samenwerken van eigenaren van kleine ondernemingen met professionele buitenstaanders niet tot positief effect leidt.

52 respondenten hebben met het niet kiezen voor samenwerking met buitenstaanders, met de uitkomsten van dit onderzoek, minder kans op het ontwikkelen van een positief beeld ten aanzien van hun toekomstige omzet als stap in de ontwikkeling van hun ondernemingen. Opvallend is dat deze ondernemers niettemin gemiddeld een 6,7 op een schaal van 1 tot 10 verwachten voor de kwaliteit van het gesprek met buitenstaanders als zij toch in gesprek zouden gaan. De auteurs veronderstellen dat het de eigenaren van de kleine ondernemingen, naast de argumenten die zij zelf geven om niet samen te werken met een buitenstaander, vooral ontbreekt aan tijd. Daarnaast wordt bij eigenaren schroom verondersteld om met professionele buitenstaanders over het functioneren van hun ondernemingen in gesprek te gaan.

Zowel uit het literatuuronderzoek als uit het empirisch onderzoek blijkt dat intensief samenwerken van ondernemers met buitenstaanders positief effect sorteert op de ontwikkeling van ondernemingen zonder dat duidelijk is hoe de samenwerking is georganiseerd. Specifieke aandacht voor het inrichten van de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders naar de onderscheiden intensiteiten zou voor het effect van de samenwerking interessant kunnen zijn.

Op de vraag of het de buitenstaanders zijn die het positieve effect op het niveau van de verwachte omzetgroei veroorzaken of dat het de ondernemers zijn die omzetgroei zoeken die dit effect creëren geeft dit onderzoek geen antwoord. Een uitkomst van dit empirisch onderzoek is dat samenwerken van ondernemers met buitenstaanders tot positief effect leidt.

7. Beperkingen en aanbevelingen

In de vragenlijst is de ondernemers gevraagd naar hun verwachtingen betreffende de omzetontwikkeling van hun ondernemingen. Daarmee zijn subjectieve data onderdeel van het onderzoek geworden. Het is mede daarom aan te bevelen ook andere methoden toe te passen om dit belangwekkende onderwerp nader te onderzoeken. Hierbij wordt gedacht aan onderzoek in de ondernemingen op basis van waarneming door onderzoekers van het ontstaan van de verwachtingen en van de realisatie van de verwachtingen. Kwalitatief onderzoek zou in beeld kunnen brengen wat het is in de samenwerking van ondernemers met buiten-

staanders dat bijdraagt aan het ontstaan en wat het is dat bijdraagt aan het realiseren van de verwachtingen.

Omdat 85,4% van de respondenten lid is van Quantore, en daarmee een specifieke selectie uit de sector, zou sprake kunnen zijn van een selectiebias. Onder leiding van de algemene directeur van Quantore zijn de leden jaarlijks regelmatig in gesprek over de visie op hun markt, de strategieën en de bijbehorende marketing om hun marktaandeel in deze krimpende markt te vergroten. Het meer met deze onderwerpen bezig zijn van deze respondenten ten opzichte van andere ondernemers in de sector kan invloed hebben op de uitkomsten van het onderzoek.

In de literatuur werd vrijwel geen informatie aangetroffen over de verwachte omzetgroei van ondernemers die samenwerken met buitenstaanders. Dat kan een beperking van dit onderzoek inhouden. De auteurs constateren evenwel dat in veel literatuuronderzoek wordt geconcludeerd dat sprake is van effectvolle samenwerking van ondernemers met buitenstaanders betreffende een veelheid van onderwerpen. Daarmee veronderstellen de auteurs het gegeven literatuuroverzicht als afdoende onderbouwing voor de ontwikkeling van de hypothesen.

8. Conclusies en aanbevelingen

De eerste belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat samenwerken van ondernemers met buitenstaanders, met betaalde buitenstaanders en met professionele buitenstaanders een positief effect heeft op de door de respondenten verwachte omzetgroei. De tweede belangrijke conclusie is dat buitenstaanderintensiteit een positief effect heeft op de verwachte omzetgroei. Uit het empirisch onderzoek blijkt derhalve dat samenwerking van de ondernemers met hun buitenstaanders met ieder hun eigen agenda een positief effect heeft op de verwachte omzetgroei. De conclusies gelden in belangrijke mate voor de subgroep van ondernemingen met 10 of meer werkzame personen en alleen voor wat betreft de aanwezigheid van 'outsiders' voor de ondernemingen met minder dan 10 werkzame personen.

Deze conclusies vormen de aanleiding om onderzoek aan te bevelen naar de redenen waarom en de voorwaarden waaronder eigenaren van kleine ondernemingen wel met buitenstaanders zouden willen samenwerken en hoe die samenwerking naar inhoud en proces, naar de buitenstaanderintensiteiten, effectvol zou kunnen zijn. Het aanbevolen vervolgonderzoek zou ook kunnen leiden tot een scherpere definitie van het begrip samenwerking van ondernemers met buitenstaanders.

-
- **Drs. J. Postema** doet sinds zijn pensionering in 2011 onderzoek naar de effecten van samenwerking van ondernemers met buitenstaanders op de ontwikkeling van kleine en middelgrote ondernemingen. Dit artikel maakt deel uit van zijn PhD-studie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.
 - **Prof.dr. E Masurel** is hoogleraar duurzaam ondernemen School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam.
 - **Prof.dr. K. van Montfort** is hoogleraar kwantitatief bedrijfskundig onderzoek Nijenrode Business Universiteit.
-

Literatuur

- Amin M (2015) The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs' performance: an SEM-PLS approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development* 8(3): 215–230. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2015.070797>
- Audet J, Couteret P (2012) Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19(3): 515–531. <https://doi.org/10.1108/14626001211250207>
- Audretsch DB, Hülsbeck M, Lehmann EE (2013) Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy* 4(2): 118–130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.02.002>
- Bah E-h, Brada JC, Yigit T (2011) With a little help from our friends: The effect of USAID assistance on SME growth in a transition economy. *Journal of Comparative Economics* 39(2): 205–220. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2011.03.001>
- Bannink FP, Jackson PZ (2011) Positive psychology and solution focus – looking at similarities and differences. *Interaction. The Journal of Solution Focus in Organisations* 3(1): 8–20.
- Barringer BR, Jones FF, Neubaum DO (2005) A quantitative content analysis of the rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing* 20(5): 663–687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- Bennett RJ, Robson PJA (1999) The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development* 11(2): 155–180. <https://doi.org/10.1080/089856299283245>
- Bennett RJ, Robson PJA (1999a) Intensity of interaction in supply of business advice and client impact: A comparison of consultancy, business associations and government support initiatives for SMEs. *British Journal of Management* 10: 351–369. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00144>
- Bennett RJ, Robson PJA (2003) Changing use of external business advice and government supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies* 37(8): 795–811. <https://doi.org/10.1080/0034340032000128721>
- Benito-Hernández S, López-Cózar-Navarro C, Priede-Bergamini T (2015) Examining the relationship between firm size and external advice on legal matters and human resources by family businesses. *Journal of Business Economics and Management* 16(3), 483–509. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.773939>
- Berry AJ, Sweeting A, Goto J (2005) The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/14626000610645298>
- Brand MJ, Postma TJB (2015) Supervisory boards in high growth SMEs and mandated members: two dilemmas. *International Journal of Business Governance and Ethics* 10(2): 186–202. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2015.070934>
- Carey PJ (2015) External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review* 27(2): 166–188. <https://doi.org/10.1108/PAR-04-2013-0020>
- Cisi M, Devicienti F, Manello A, Vannoni D (2016) The impact of formal networking on the performance of SMEs. Working paper no. 490. <https://www.carloalberto.org/assets/working-papers/no.490.pdf>
- Ees H van, Postma TJB, Sterken E (2003) Board composition and firm performance in the Netherlands. *Eastern Economic Journal* 29(1): 41–58. <https://www.jstor.org/stable/40326457>
- Fucugawa N (2006) Determining factors in innovation of small firm networks: A case of cross industry groups in Japan. *Small Business Economics* 27: 181–193. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-0010-2>
- Hallen B.L, Eisenhardt KM (2012) Catalizing strategies and efficient tie formation: how entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal* 55(1): 35–70. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0620>
- Hansen B, Hamilton RT (2011) Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal* 29(3): 278–294. <https://doi.org/10.1177%2F0266242610381846>
- Hansen EL (1995) Entrepreneurial networks and new organizational growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 10(4): 7–19. <https://doi.org/10.1177%2F104225879501900402>
- Hemert van P, Nijkamp P, Masurel E (2013) From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs. *The Annals of Regional Science* 50(2): 425–452. <https://doi.org/10.1007/s00168-012-0509-1>
- Inauen M, Schenker-Wicki A (2011) The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management* 14(4): 496–520. <https://doi.org/10.1108/14601061111174934>
- Jackson PZ, McKerkow M (2007) *The Solution Focus*. Nicholas Brealey Publishing. ISBN 078-1-904838-07-7
- Johnson S, Webber DJ, Thomas W (2007) Which SMEs use business advice? A multivariate subregional study. *Environment and Planning* 39(8): 1981–1997. <https://doi.org/10.1068%2Fa38327>
- Julien PA (2000) High growth SMEs: Explanatory factors. *Investigaciones Europeas* 6(2): 39–56. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187777.pdf>
- Kang K, Kang J (2009) How do firms source external knowledge for innovation? Analysing effects of different knowledge sourcing methods. *International Journal of Innovation Management* 13(1): 1–17. <https://doi.org/10.1142/S1363919609002194>
- Kleijn E, Masurel E, Montfort K van (2011) The influence of 'outsiders' on innovative behavior by medium-sized firms. *International Review of Entrepreneurship* 9(2): 113–130.
- Lobacz K, Stawasz E, Glodek P, Niedzielski P (2016) Utilisation of business advice in small innovative firms: The role of trust and Tacit Knowledge. *Entrepreneurial Business and Economics Review* 4(2): 117–138. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040210>
- Lobacz K, Glodek P, Stawasz E, Niedzielski P (2014) Development of competitive advantage of small innovative firm – How to model business advice influence within the process? *Procedia Economics and Finance* 23: 487–494. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00353-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00353-6)
- Ludema JD, Cooperrider DL, Barrett FJ (2001) *Appreciative Inquiry: The Power of the Unconditional Positive Question*. Calhoun: The NPS Institutional Archive of the Naval Postgraduate School. <http://hdl.handle.net/10945/40458>
- Masurel E, Kleijn E, Holleman J (2004) *Vertrouwenspersoon voor het middenbedrijf: Over de toegevoegde waarde van commissarissen en consularissen*. Stichting Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Stichting de Consularis.

- MKB en ondernemerschap in zakformaat (2014) Geraadpleegd op http://www.ondernemerschap.nl/kerngegevensMKB2011/2704_EIM_MKB_Boekje2013_def.pdf
- MKB in beeld (2018) Geraadpleegd op <https://mijn.mkb-service-desk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>
- Mole KF (2016) Seeking, acting on and appreciating value of business advice. The Enterprise Research Centre Research Paper 44. <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2016/05/ERC-ResPap44-KMole.pdf>
- Mole KF, North D, Baldock R, (2016) Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment and Planning C – Government and Policy* 36(3): 1–24. <https://doi.org/10.1177%2F0263774X16665362>
- Mole KF, Hart M, Roper S (2014) When moving information online diminishing change: advisory services to SMEs. *Policy Studies* 35(2): 172–191. <https://doi.org/10.1080/01442872.2013.875145>
- Mole KF, Hart M, Roper S, Saal DS (2009) Assessing the effectiveness of business support services in England: Evidence from a theory-based evaluation. *International Small Business Journal* 27(5): 557–582. <https://doi.org/10.1177%2F0266242609338755>
- Mole KF, Hart M, Roper S, Saal DS (2011) Broader or deeper? Exploring the most effective intervention profile for public small business support. *Environment and planning A* 43(1): 87–105. <https://doi.org/10.1068%2Fa43268>
- Mole KF, Baldock R, North D (2013) Who takes advice? Firm size threshold, competence, concerns and informality in a contingency approach. *ERC Research Paper 9*. <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/01/ERC-RP9-Mole-et-al-Who-takes-Advice.pdf>
- Mole K (2002) Business Advisers' impact on SMEs: An agency theory approach. *International Small Business Journal* 20(2): 139–162. <https://doi.org/10.1177%2F0266242602202002>
- Naudé P, Zaefarian G, Tavani ZN, Neghabi S, Zaefarian R (2014) The influence of network effects on sme performance. *Industrial Marketing Management* 43(4): 630–641. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.004>
- Penrose ET (1995) *The theory of the firm*. Oxford University Press.
- Perry JT, Ring JK, Broberg JC (2014) Which type of advisors do family business trust most? An exploratory application of socioemotional selectivity theory. *Family Business Review* 28(3): 211–226. <https://doi.org/10.1177%2F0894486514538652>
- Pino C, Felzensztein C, Zwerg-Villegas AM, Arias-Bolzmann L (2016) Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research* 69(10): 4385–4393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.061>
- Pleijster F, Snoei J (2011) Brancheonderzoek Kantoorkvakhandel. Omvang, kenmerken en opleidingsbehoefte van het MKB in de branche. EIM.
- Postema J (2016) Outsiderinterventie in micro- en kleine ondernemingen in de Nederlandse kantoorkvakhandel. Een sterk positief effect op de omzetontwikkeling. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 90(4): 146–157.
- Quantore (2018) www.quantore.com
- Reay T, Pearson AW, Gibb Dyer W (2013) Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors. *Family Business Review* 26(3): 209–214. <https://doi.org/10.1177%2F0894486513494277>
- Revilla AJ, Pérez-Lunõ A, Nieto MJ (2016) Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review* 29(4): 365–379. <https://doi.org/10.1177%2F0894486516671075>
- Ripollés M, Blesa A (2016) Development of interfirm network management activities: The impact of industry, firm age and size. *Journal of Management & Organization* 22(2): 186–204. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.35>
- Robson PJA, Bennett RJ (2000) SME Growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics* 15(3): 193–208. <https://doi.org/10.1023/A:1008129012953>
- Rosha A (2014) External and internal conditions to promote coaching in organization. *KSI Transactions on knowledge society* 7(4): 30–37.
- Schumpeter JA (1934) *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, interest, and the business cycle*. Transaction publishers.
- Shah HM, Othman BRA, Mansor BNM (2016) Mentoring and organizational performance: A review of effects of mentoring on small and medium enterprises. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies* 2(2): 143–158. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v2i2.31>
- Terziovski M (2003) The relationship between networking practices and business excellence: A study of small to medium enterprises (SMEs). *Measuring Business Excellence* 7(2): 78–92. <https://doi.org/10.1108/13683040310478011>
- Ungerer C, Baltes G (2015) Investigating the effectiveness of tactical business coaching for technology-based ventures coaching for technology-based ventures in increasing survival. working paper, november 2015. Research gate.
- Veenstra J, Masurel E, Holleman J (2005) Brancheorganisaties en hun leden: een te verklaren liefde? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 79(7/8): 379–393.