

Ondernemingsplanning door het MKB in de zakelijke dienstverlening

Drs. E. Masurel en mw. Drs. I.A.W. van Rijn

Goede planning is van wezenlijk belang voor de toekomst van een onderneming. Met behulp van ondernemingsplanning kunnen sterke punten verder worden uitgebouwd en zwakke punten extra worden ondersteund. Daarnaast draagt goede planning bij aan het adequaat inspelen op toekomstige kansen en bedreigingen voor de onderneming.

In dit artikel wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de invloed van ondernemingsomvang en omgeving op het planningsgedrag van het midden- en kleinbedrijf in de zakelijke dienstverlening. Ondernemingsomvang, virtuele leeftijd (op basis van het jaar van herstart) en de mate van complexiteit in de omgeving blijken bepalende factoren te zijn voor het gebruik van ondernemingsplannen. De mate van dynamiek en concurrentie-intensiteit in de omgeving spelen geen rol voor de planningsintensiteit.

MKB/small business^{1 2}

In Nederland is het gangbaar het midden- en kleinbedrijf (MKB) te definiëren als alle particuliere ondernemingen met minder dan 100 werkzame personen.³ De zakelijke dienstverlening is één van de sectoren van dit particuliere bedrijfsleven. De 100-personengrens wordt gehanteerd door onder meer het EIM en het CBS. Daarnaast zijn kwalitatieve criteria van belang. Van der Wilde (1987) noemt als kwalitatieve kenmerken van het MKB: een kleine, overzichtelijke werkgemeen-

schap, geen overheersende positie op de markt en een lokale oriëntatie.

D'Amboise & Muldowney (1988) wijzen op het uitgangspunt van de Amerikaanse Small Business Administration: 'a small business is one which is independently owned and operated, and which is not dominant in its field of operation'.⁴ Operationalisering van deze definitie leidt tot de vaak gehanteerde Amerikaanse criteria maximaal 500 werkzame personen en \$20 miljoen jaaromzet. Ze wijzen er ook op dat definiëring van small business vaak moeilijk en zelfs controversieel is. Volgens Carson (1985) moet de omvang van een small business onderneming beperkt zijn, in vergelijking met de grotere ondernemingen in de branche.

In dit artikel geldt de kwantitatieve grens van 100 werkzame personen voor het MKB, conform het gangbare macro-criterium in Nederland. Bij de beschrijving van de populatie wordt eveneens aandacht geschonken aan de kwalitatieve aspecten van de MKB-afbakening.

Small business planning

Eén van de belangrijkste aspecten van small business planning is het karakter van hun ondernemingsplannen. Onderzoek op dit terrein heeft geleid tot ambivalente resultaten. Robinson & Pearce II (1984) tonen dat de meeste kleine

Drs. E. Masurel en mw. Drs. I.A.W. van Rijn zijn verbonden aan het Economisch en Sociaal Instituut van de Vrije Universiteit (ESI-VU) te Amsterdam. Hun specialisaties zijn marketing en midden- en kleinbedrijf.

ondernemingen niet aan formele planning doen, vanwege gebrek aan tijd, ervaring en vertrouwen. Aram & Cowen (1990) benadrukken dat ondernemingsplanning moet integreren met teamwork; hiervoor is een minimale ondernemingsomvang noodzakelijk. Volgens Shrader, Mulford & Blackburn (1989) doen kleine ondernemingen meer aan operationele planning dan aan strategische planning. Strategische plannen zijn volgens hen uitgeschreven en voor de lange termijn, inclusief mission statement. Operationele plannen daarentegen bevatten korte-termijndoelstellingen voor specifieke bedrijfsonderdelen. Pelham & Clayson (1988) wijzen erop dat kleine ondernemingen het belangrijker vinden om hun operationele plannen frequent aan te passen dan te vertrouwen op formele lange-termijnplanning.

Het uitgangspunt van Tyebjee, Bruno & McIntyre (1983) is dat de leiding van snel groeiende kleine ondernemingen niet alleen moet reageren naar aanleiding van veranderende omstandigheden maar ook moeten anticiperen door het initiatief te nemen tot ondernemingsplanning. Schöllhammer & Kuriloff (1979) wijzen erop dat het ondernemingsplan van grote waarde kan zijn bij het aantrekken van externe financiering. Naarmate een onderneming langer bezig is, kan ze meer gebruik maken van haar opgebouwde reputatie en behoeft ze externe geldschietters minder te overtuigen met behulp van ondernemingsplannen. Daarnaast kan men meer gebruik maken van ingehouden winst hetgeen leidt tot minder afhankelijkheid van externe geldschietters. D'Amboise & Muldowney (1988) stellen dat het slagen van de kleine onderneming sterke aandacht vereist voor de financiële situatie. Belangrijke aspecten hiervan zijn budgetplanning en cash management.

Shrader, Mulford & Blackburn (1989) tonen eveneens een positieve relatie tussen onzekerheid in de omgeving en ondernemingsplanning aan: naarmate de omgeving als meer onzeker wordt ervaren doet men meer aan planning. De omgevingsonzekerheid is door hen gemeten aan de hand van de onzekerheid van managers ten aanzien van leveranciers, afnemers, concurrentie, sociaalpolitieke factoren en technologie. Matthews (1991) komt echter tot tegenovergestelde resultaten:

ondernemingen doen vooral aan planning bij weinig onzekerheid.

Thorston (1983) verklaart bovenstaande ambivalentie uit het gegeven dat er niet één beste oplossing is maar dat het succes van small business planning afhangt van managementstijl, concurrentie en onzekerheid in de omgeving. Onderzoek van Robinson (1982) leidt tot de conclusie dat outsiders, zoals accountants en consultants, een belangrijke rol kunnen spelen in de planning van een onderneming.

Soortgelijk onderzoek in Nederland – Masurel & Risseuw (1991) – wijst uit dat grotere ondernemingen in de zakelijke dienstverlening meer aan planning doen dan kleinere ondernemingen. De omgeving van een onderneming is in dat onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van door de ondernemer gepercipieerde complexiteit en dynamiek. Naarmate de omgeving als meer complex wordt ervaren werken ondernemingen meer met een ondernemingsplan.

Daarnaast wordt de hoogste planningsintensiteit aangetroffen bij de ondernemingen die hun omgeving als tamelijk dynamisch ervaren, in tegenstelling tot de ondernemingen die hun omgeving als nauwelijks of juist zeer dynamisch ervaren. De urgentie om te plannen in een statische omgeving is kennelijk te laag terwijl planning in een dynamische omgeving als niet zinvol wordt ervaren.

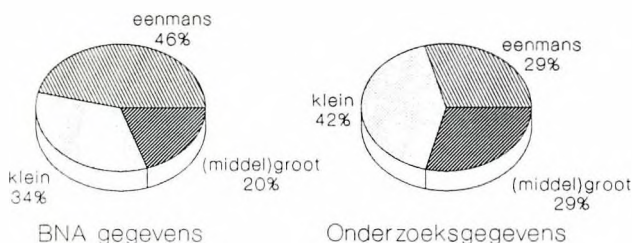
Populatie

De voor dit artikel gehanteerde data zijn verzameld door middel van een schriftelijke enquête onder BNA-architecten, met als onderwerp marktorientatie door architecten. Zie Masurel & Van Rijn (1992). Deze enquêtes waren gericht aan de bureauhoudende leden van de Bond van Nederlandse Architecten (BNA), maximaal één per bureau. Het onderzoek is door de auteurs in opdracht van de BNA uitgevoerd in de periode januari–augustus 1992 en werd voorafgegaan door een aantal diepte-interviews met architect-ondernemers. De voor dit artikel relevante vragen betreffen onderneming, omgeving en ondernemingsplanning.⁵

De architectenbranche maakt deel uit van de zakelijke dienstverlening. Het CBS onderscheidt in 1989 2700 architectenbureaus in Nederland (SBI 84.42). Volgens de BNA is dit aantal echter te hoog en lijkt 2000 een meer realistisch aantal. Hiervan zijn meer dan 1450 bureaus aangesloten bij de BNA. Aan ons onderzoek namen ruim 600 bureaus deel, zijnde ruim 40% van de BNA-populatie. Afgezien van ondervertegenwoordiging van eenmansbureaus is de groep onderzoeksdeelnemers in belangrijke mate representatief voor de gehele BNA-populatie.

In figuur 1 zijn de BNA-bureaus naar omvang in werkzame personen weergegeven. De zes grootste bureaus in het onderzoek hebben tussen de 50 en 100 werkzame personen. Over het algemeen is sprake van kleine werkgemeenschappen en zijn architectenbureaus in vergelijking met veel professionele opdrachtgevers beperkt in omvang. Gezien het aantal architectenbureaus en hun omvang is het zeer onwaarschijnlijk dat één of enkele bureaus een overheersende positie in de markt innemen. Tenslotte kan erop worden gewezen dat 23% van de bureaus een lokaal verzorgingsgebied heeft, 35% werkt regionaal, 31% heeft een nationaal verzorgingsgebied en slechts 11% is internationaal actief. De bestudeerde ondernemingen behoren derhalve duidelijk tot het MKB.

Figuur 1: Omvang van de bureaus



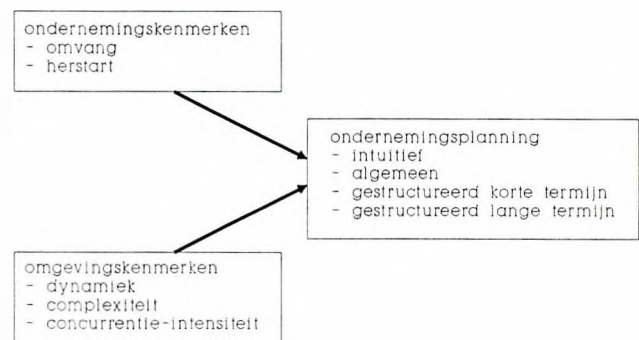
Onderzoeksmodel en hypothesen

Het type ondernemingsplan staat centraal in het onderzoeksmodel, weergegeven in oplopende mate van planningsintensiteit. Zie figuur 2. De centrale gedachte achter het model is dat de keuze voor een bepaald type ondernemingsplan onder invloed staat van ondernemingskenmerken

(aantal werkzame personen en jaar van herstart) en de omgeving (uitgedrukt in door de ondernemer gepercipieerde dynamiek, complexiteit en concurrentie-intensiteit in de omgeving). In het onderzoek worden daarom vijf hypothesen getoetst die zijn ontleend aan de in de vorige paragraaf behandelde literatuur:

- H1 grotere ondernemingen doen meer aan planning dan kleinere ondernemingen;
- H2 jongere ondernemingen doen meer aan planning dan oudere ondernemingen;
- H3 ondernemingen in een dynamische omgeving doen meer aan planning dan ondernemingen in een statische omgeving;
- H4 ondernemingen in een complexe omgeving doen meer aan planning dan ondernemingen in een eenvoudige omgeving;
- H5 ondernemingen in een concurrentie-intensieve omgeving doen meer aan planning dan ondernemingen in een omgeving met weinig concurrentie.

Figuur 2: Onderzoeksmodel



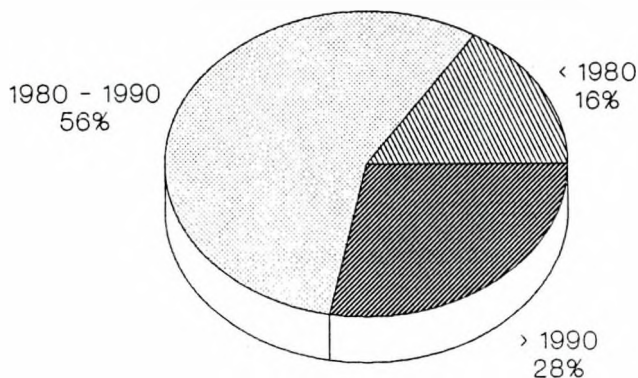
Ondernemingskenmerken

De respondenten werken gemiddeld met 6,1 personen per onderneming (standaarddeviatie: 9,4). Dit gemiddelde is inclusief werkzame eigenaren en directeurs. In figuur 1 is de opbouw van de onderzoeksgroep weergegeven. De kleinste onderneming bestaat uit één werkzame persoon terwijl de grootste bureaus 50 tot 100 personen in dienst hebben. De architectenbranche in Nederland is derhalve een typische small business sector.

Wat betreft de leeftijd van ondernemingen is

gekeken naar het jaar van herstart en niet primair naar het oprichtingsjaar. Als herstart geldt het jaar waarin de meest recente wijziging in de ondernemingsleiding plaatsvond. In de gevallen dat men geen jaar van herstart aangaf, is het oprichtingsjaar als uitgangspunt genomen. De aldus gedefinieerde virtuele leeftijd verdient de voorkeur boven de gewone leeftijd omdat bij wijziging van ondernemingsleiding, zeker in het MKB, sprake kan zijn van een sterke koerswijziging. Figuur 3 toont dat meer dan de helft van de ondernemingen een herstart kenden in de jaren tachtig en dat meer dan een kwart een herstart kende in de nog recente jaren negentig.

Figuur 3: Jaar van herstart



Omgeving

De onzekerheid in de omgeving is voor dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van de door de respondent gepercipieerde complexiteit, dynamiek en concurrentie-intensiteit. De omgeving betreft alle externe factoren die de prestaties van de onderneming kunnen beïnvloeden maar die geen onderdeel vormen van het bureau. Bijvoorbeeld concurrentie, cliënten, overheid, conjunctuur en technologische ontwikkelingen. De drie omgevingsdimensies zijn gemeten op een driepuntsschaal. Voor de logit analyse zijn de complexiteit en de concurrentie-intensiteit uitgedrukt op een tweepuntsschaal, vanwege de frequentieverdeling van de waarden.

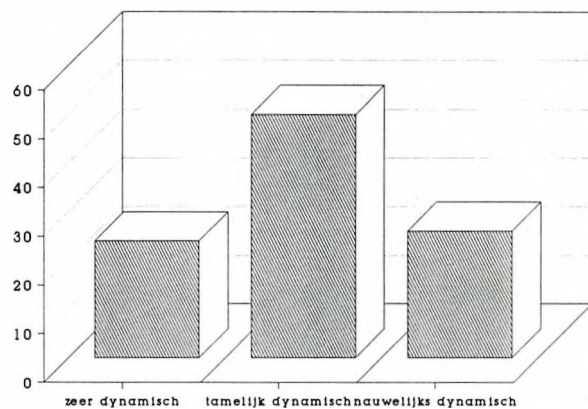
De gepercipieerde dynamiek vertoont een evenwichtige spreiding (zie figuur 4a). Ongeveer de helft ervaart de omgeving van zijn onderneming

als tamelijk veranderlijk, ruim een kwart als nauwelijks veranderlijk en bijna een kwart als zeer veranderlijk.

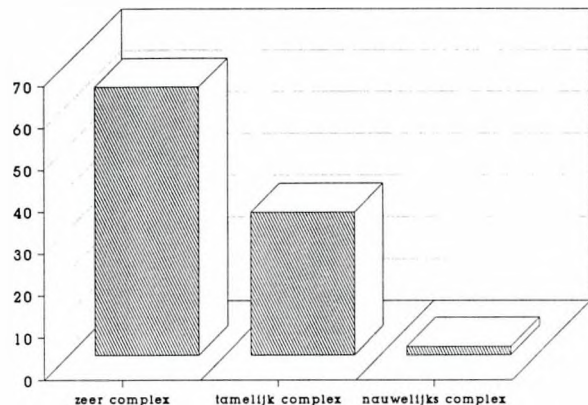
De meeste ondernemingen kunnen de ontwikkelingen van de externe factoren slechts beperkt volgen of zelfs voorspellen. Bijna tweederde gaf aan zijn omgeving als zeer complex te ervaren en ruim éénderde gaf aan zijn omgeving als tamelijk complex te ervaren. Bijna niemand ziet zijn omgeving als nauwelijks complex (zie figuur 4b).

De meeste respondenten ervaren de concurrentie voor hun bureau als nauwelijks of tamelijk intensief. Slechts een zeer klein gedeelte van de onderzoeksdeelnemers ziet de concurrentie voor hun bureau als zeer intensief (zie figuur 4c, p.112).

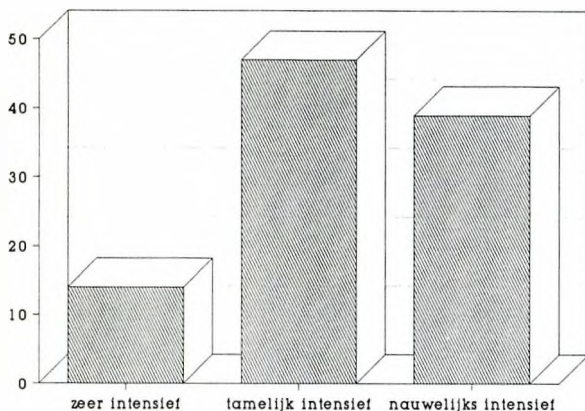
Figuur 4a: Gepercipieerde dynamiek



Figuur 4b: Gepercipieerde complexiteit



Figuur 4c: Gepercipieerde concurrentie



Planning

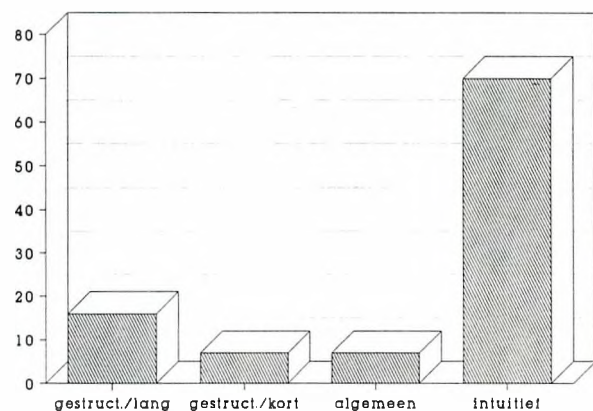
Ondernemingsplanning staat voor het gebruik van een ondernemingsplan. In dit plan staat de plaatsbepaling van de onderneming in de komende periode (één of meer jaren) centraal. Een dergelijk plan bevat bijvoorbeeld een omzet- en kostenbegroting. Mede op basis van uitgebreide literatuurstudie⁶ is de volgende basistypologie, in aflopende mate van planningsintensiteit, onderscheiden:

- 1 gestructureerde ondernemingsplannen (het plan staat op papier en is voorzien van een financiële onderbouwing). Hierbij is onderscheid gemaakt naar korte-termijnplanning (voor een periode korter dan één jaar) en middellange-termijnplanning (twee jaar of meer);
- 2 algemene ondernemingsplannen (het plan staat op papier of is voorzien van een financiële onderbouwing);
- 3 intuïtieve ondernemingsplannen (de onderneming doet niet aan geformaliseerde planning, dat wil zeggen het ondernemingsplan staat niet op papier en is niet voorzien van een financiële onderbouwing).

Zoals uit figuur 5 blijkt werkt bijna een kwart van de bestudeerde ondernemingen met een gestructureerd plan voor de komende periode. Zeven procent heeft een gestructureerd plan voor maximaal één jaar terwijl 16% een gestructureerd

plan heeft voor de middellange termijn. Nog geen tien procent werkt met een algemeen plan. Derhalve heeft de overgrote meerderheid van de deelnemers (70%) alleen een intuïtief plan voor de komende periode.

Figuur 5: Type ondernemingsplan



Empirische resultaten

In tabel 1 (p.113) zijn resultaten van de logit analyse weergegeven. Zie Maddala (1979) voor een beschrijving van het logit model. We hebben ervoor gekozen een hypothese te accepteren bij een onbetrouwbaarheidsdrempel van 5%.⁷

De planningsintensiteit is de afhankelijke variabele terwijl de ondernemingskenmerken (omvang en herstart) en de omgevingskenmerken (dynamiek, complexiteit en concurrentie-intensiteit) de potentieel verklarende variabelen zijn. De planningsintensiteit is uitgedrukt in vier niveaus: intuïtief, algemeen, gestructureerd korte termijn en gestructureerd middellange termijn. In deze logit analyse draait het om de waarschijnlijkheid dat een onderneming gebruik maakt van één van de vier types ondernemingsplanning. Het uitgangspunt is intuïtieve planning en de coëfficiënten in de tabel geven aan in hoeverre de potentieel verklarende variabelen bijdragen aan de waarschijnlijkheid dat een onderneming gebruik maakt van een meer geavanceerd planningstype.

Uit de tabel blijkt dat er een statistisch significant verband bestaat tussen ondernemingsomvang en planningsintensiteit zodat de eerste hypothe-

Tabel 1: Resultaten logit analyse

Plannings-intensiteit	algemeen		gestructureerd kort		middellang	
	coëff.	t-w.	coëff.	t-w.	coëff.	t-w. ¹
constante	-2,66	-2,10	-2,73	-2,03	-2,34	-2,62
omvang	+0,84	+3,86	+0,98	+4,46	+0,71	+4,59
virtuele leeftijd	-0,45	-1,82	-0,00	-0,01	-0,45	-2,59
dynamiek	-0,35	-0,92	-0,47	-1,22	+0,12	+0,46
complexiteit	+0,69	+1,63	-0,33	-0,68	+0,78	+2,63
concurrentie-intensiteit	-0,16	-0,45	+0,27	+0,76	-0,31	-1,22

aantal observaties: 304

percentage correct voorspeld: 65.5

¹ coëff. = coëfficiënt, t-w. = t-waarde

bron: ESI-VU

se kan worden geaccepteerd. De coëfficiënten liggen dicht bij elkaar zodat kan worden geconcludeerd dat ondernemingsomvang van invloed is op de keuze tussen een intuïtief en een niet-intuïtief ondernemingsplan. De uitkomsten van de logit analyse geven geen aanwijzing dat ondernemingsomvang van invloed is op de keuze tussen algemene planning, gestructureerde korte-termijnplanning en gestructureerde middellange-termijnplanning.

Er is eveneens een significant verband waar te nemen tussen de virtuele leeftijd van een onderneming en haar planningsintensiteit. Jongere ondernemingen maken meer gebruik van gestructureerde plannen voor de middellange termijn. Leeftijd heeft daarentegen geen invloed op de keuze tussen intuïtieve, algemene en gestructureerde korte-termijnplanning.

Samengevat kan de tweede hypothese dus eveneens worden geaccepteerd.

Daarnaast is opvallend dat de gewone leeftijd, op basis van het oprichtingsjaar, geen significant resultaat oplevert in de logit analyse. Dit is niet in de tabel weergegeven maar volgt uit een additionele analyse.

De gepercipieerde dynamiek blijkt geen effect te hebben op de planningsintensiteit. Het lijkt er wel op dat naarmate een ondernemer zijn omgeving als meer veranderlijk ervaart, hij eerder overgaat tot gestructureerde planning voor de middellange

termijn. Dit verband is echter niet significant. De derde hypothese moet derhalve worden verworpen.

Een sterker en significant verband treedt op tussen gepercipieerde complexiteit en planningsintensiteit. Ondernemingen in een meer complexe omgeving doen beduidend meer aan gestructureerde middellange-termijnplanning. Opvallend is dat gestructureerde korte-termijnplanning negatief correleert met complexiteit; deze samenhang is overigens niet significant.

Wanneer gestructureerde korte-termijnplanning en middellange-termijnplanning worden samengevoegd blijkt het effect van complexiteit significant positief te zijn. Het effect van complexiteit op algemene planning is bijna significant, namelijk bij een drempel van 10%. De vierde hypothese kan dus worden geaccepteerd: meer complexiteit in de omgeving leidt tot meer ondernemingsplanning.

Confrontatie van ondernemingsplanning met waargenomen concurrentie-intensiteit levert als informatie op dat het planningsgedrag van ondernemingen niet wordt beïnvloed door de gepercipieerde concurrentie-intensiteit. Bij geen van de drie planningsniveaus heeft concurrentie-intensiteit een significant effect. Ook de laatste hypothese moet dus worden verworpen. Overigens zijn de categorieën tamelijk en zeer concurrentie-intensief hier samengevoegd.

Conclusies

Grotere ondernemingen in de bestudeerde sector van de zakelijke dienstverlening doen meer aan ondernemingsplanning dan kleinere ondernemingen in deze sector. Dit volgt mogelijk uit de verdergaande taakverdeling in grotere ondernemingen waarbij een planmatige aanpak onontbeerlijk is. Een andere oorzaak kan zijn dat er vanwege tijdsbeslag een omvangsdrempel is voor het zinvol gebruik van ondernemingsplannen. Deze conclusie sluit aan bij de bestaande theorieën.

Ondernemingen die recenter een herstart kenden (in termen van wijziging in de ondernemingsleiding) werken intensiever met ondernemingsplanning dan ondernemingen die minder recent of in het geheel geen herstart kenden. Het ondernemingsplan kan dienen om vertrouwen te wekken bij mogelijke vermogensverschaffers en daaraan is in het algemeen meer behoefte naarmate een onderneming relatief jonger is. Ook dit is een bevestiging van bestaande inzichten, zij het dat herstart als uitgangspunt niet is aangetroffen in de bestudeerde literatuur.

De mate van dynamiek in de omgeving beïnvloedt het planningsgedrag van het bestudeerde MKB in de zakelijke dienstverlening niet. Het is mogelijk dat de mate van dynamiek niet of nauwelijks wordt gevoeld binnen de onderneming. Het is echter ook mogelijk dat planning in een stabiele omgeving als overbodig wordt ervaren omdat de omgeving nauwelijks verandert terwijl planning in een veranderlijke omgeving als overbodig wordt ervaren omdat alles toch weer snel verandert.

Meer complexiteit in de omgeving leidt wel tot meer ondernemingsplanning. Het ondernemingsplan wordt kennelijk gebruikt om externe ontwikkelingen te volgen of zelfs te voorspellen. Op deze manier kunnen onzekerheid uit de omgeving worden geabsorbeerd en externe factoren beter worden doorgrond. Het is opvallend dat complexiteit wel en dynamiek niet wordt gepareerd met het gebruik van een ondernemingsplan.

De concurrentie-intensiteit beïnvloedt het gebruik van ondernemingsplannen niet. De redenering hierbij kan analoog zijn aan de redenering bij de

mate van dynamiek in de omgeving. Op zich is het logisch te beredeneren dat de mate van ondernemingsplanning oploopt met de mate van concurrentie, om zo onzekerheid te absorberen. De belangrijkste dissonant is hier derhalve het weinig plannen in situaties van veel concurrentie. Kennelijk verwacht men weinig voordelen van ondernemingsplanning in concurrentierijke situaties.

De planningsintensiteit van de bestudeerde ondernemingen in de sector zakelijke dienstverlening van het MKB staat derhalve onder invloed van ondernemingsomvang, jaar van herstart en de mate van complexiteit in de omgeving. Deze relaties sluiten deels aan bij de bestaande inzichten. Het gebruik van de virtuele leeftijd en de differentiatie van omgevingsonzekerheid naar dynamiek, complexiteit en concurrentie-intensiteit in dit onderzoek levert additionele inzichten op.

Literatuur

- G. d'Amboise & M. Muldowney, Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements, in: *Academy of Management Review* 13, 1988, pp. 226-240.
- J.D. Aram & S.S. Cowen, Strategic Planning for Increased Profit in the Small Business, in: *Long Range Planning* 23, 1990, pp. 63-70.
- D.J. Carson, The Challenge of Teaching Marketing to Small Business, in: *European Journal of Marketing* 19, 1985, pp. 42-53.
- G.S. Maddala, *Econometrics*, McGraw-Hill, 1979.
- E. Masurel & P.A. Risseuw, Ondernemingsplanning, in: *Brancheverkenning makelaardij onroerend goed 1990*, VU Uitgeverij, Amsterdam, 1991, pp. 22-32.
- E. Masurel & I.A.W. van Rijn, *Architecten en marktoriëntatie*, ESI-VU, Amsterdam, 1992.
- C.H. Matthews, *Planning Sophistication and Uncertainty: Assessing Financial Performance in Small Firms and Entrepreneurial Firms*, Paper presented at the 36th World Conference of the International Council for Small Business, Vienna, June 1991.
- A.M. Pelham & D.E. Clayson, Receptivity to Strategic Planning Tools in Small Manufacturing Firms, in: *Journal of Small Business Management* 26, 1988 pp. 43-50.
- R.B. Robinson, Jr., The Importance of 'Outsiders' in Small Firms Strategic Planning, *Academy of Management Review* 25, 1982, pp. 80-93.
- R.B. Robinson, Jr. & J.A. Pearce II, Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Review* 9, 1984, pp. 128-137.
- H. Schöllhammer & A.H. Kuriloff, *Entrepreneurship and Small Business Management*, John Wiley & Sons, New York, 1979.

- C.B. Shrader, C.L. Mulford & V.L. Blackburn, Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms, in: *Journal of Small Business Management* 27, 1989, pp. 45-60.
- P.H. Thurston, Should Smaller Companies Make Formal Plans?, in: *Harvard Business Review*, September-October 1983, pp. 162-188.
- T.T. Tyebjee, A.V. Bruno & S.H. McIntyre, Growing Ventures Can Anticipate Marketing Stages, in: *Harvard Business Review*, January-February 1983, pp. 62-68.
- J.P.I. van der Wilde, *Het midden- en kleinbedrijf in Nederland*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1987.

Noten

1 Met dank aan Drs. P.A. Risseeuw voor zijn commentaar en ondersteuning.

2 De termen MKB en small business worden hier als synoniemen gehanteerd.

3 Met uitzondering van de ondernemingen in de landbouw en visserij aangezien deze sectoren sterk verschillen van de overige sectoren waarin particuliere ondernemingen actief zijn.

4 D'Amboise & Muldowney (1988), p. 226.

5 Daarnaast kwamen de marketingmix (met dienstenpakket, werkzame personen, promotie & representatie, prijsstrategie en verzorgingsgebied) en samenwerking aan de orde. Vragen over de performance (zoals winst en produktiviteit) zijn op verzoek van de BNA nagenoeg buiten beschouwing gelaten.

6 Met name de typologie van Bracker & Pearson (1986) gold als een sterk richtinggevend voorbeeld. Zij onderscheiden: structured strategic plans, structured operational plans, intuitive plans en unstructured plans.

7 De onbetrouwbaarheidsdrempel van 5% correspondeert met een t-waarde van minimaal 1,96. Bij een onbetrouwbaarheidsdrempel van 10% bestrijkt de t-waarde het gebied tussen 1,65 en 1,96.