

Strategische besluitvorming in het MKB

Een procesmodel

Drs. H.R. Snuif en Prof. Dr. P.S. Zwart

1 Inleiding

Strategische planning wordt over het algemeen als zeer belangrijk gezien voor het veiligstellen van de levensvatbaarheid van een onderneming op de langere termijn (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Desalniettemin bestaat de indruk dat het midden- en kleinbedrijf (MKB) hieraan weinig aandacht besteedt (STRATOS, 1990; Kempen, 1993; Masurel en Van Rijn, 1993). Met name het formele en gestandaardiseerde karakter van strategische planning zou toepassing door kleinere bedrijven, die vaak op een meer informele wijze geleid worden, in de weg staan. De voornaamste merites van strategische planning liggen echter in het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, en niet zozeer in de standaardisatie en formalisatie van het proces zelf. Het is onze ervaring dat veel MKB-ondernemingen zich wel degelijk, zij het op informele en soms partiële wijze, voorbereiden op de toekomst. Door de nadruk die in veel onderzoeken wordt gelegd op het aanwezig zijn van geschreven plannen blijven de toekomstgerichte activiteiten van deze ondernemingen veelal onderbelicht. In dit artikel besteden wij aandacht aan de manier waarop MKB-ondernemingen omgaan met strategische besluitvorming. Na een beknopt literatuuroverzicht in paragraaf 2, schetsen wij in paragraaf 3 de elementen die ons inziens een rol spelen bij het strategisch besluitvormingsproces. De beide volgende pa-

ragrafen doen verslag van een empirisch onderzoek. Paragraaf 4 beschrijft de steekproef van bedrijven die aan het onderzoek meegewerkt hebben. Aansluitend behandelen we in paragraaf 5 de mate waarin deze bedrijven het door ons veronderstelde strategische besluitvormingsproces hanteren. Paragraaf 6 besluit het artikel met conclusies en aanbevelingen. In een vervolgartikel wordt aandacht besteed aan factoren die de mate waarin een onderneming een strategisch besluitvormingsproces hanteert kunnen beïnvloeden. Bovendien presenteren we een typologie van MKB-bedrijven op basis van de mate waarin zij een strategisch besluitvormingsproces hanteren en hun attitude ten aanzien van strategische besluitvorming.

2 Eerder onderzoek

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek waarvan de uitkomsten in dit artikel worden

Drs. H.R. Snuif studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Sinds oktober 1991 doet hij als assistent in opleiding aan diezelfde universiteit onderzoek naar de problematiek van startende industriële ondernemingen in de eerste jaren van hun bestaan.

Prof. Dr. P.S. Zwart studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Sinds 1990 is hij bijzonder hoogleraar Economie van het midden- en kleinbedrijf aan de economische faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. Maakt sinds 1991 deel uit van de ISP IV-programmacommissie voor het cluster MUB en is voorzitter van het bestuur van het Small Business Center.

besproken is uitgebreid gekeken naar bestaande theorieën en eerder verricht onderzoek op het gebied van strategische planning en besluitvorming in het midden- en kleinbedrijf. Een gedetailleerd overzicht van de resultaten van deze literatuurstudie is te vinden in Zwart en Snuif (1993). De bevindingen kunnen als volgt worden samengevat.

Er lijkt in zijn algemeenheid een aanwijsbaar verband te bestaan tussen strategische planning en ondernemingssucces. Bedrijven die gebruik maken van strategische planning zijn succesvoller dan bedrijven die niet strategisch plannen. Dit geldt echter meer voor grotere dan voor kleine ondernemingen (Armstrong, 1982; Robinson & Pearce, 1984; Greenley, 1986; Piest, 1990).

Het percentage MKB-bedrijven dat gebruik maakt van een strategisch planningsproces verschilt van onderzoek tot onderzoek. Unni (1981), bijvoorbeeld, constateert dat 40% van de door hem onderzochte bedrijven strategisch plant. Dat is beduidend meer dan in de studies van Stoner (1983) en Bracker, Keats en Pearson (1988), die respectievelijk slechts 21% en 15% strategische planners aantreffen. Ook de resultaten van onderzoek bij Nederlandse bedrijven lopen uiteen. Van Grasstek en Kempen (1986) stellen dat 69% van de ondernemingen een strategisch planningsproces hanteert. Volgens Van Dorp, Davidse en Schoonen (1993) daarentegen voldoet slechts 13% van de bedrijven aan de door hen gestelde eisen van strategisch management: het formuleren van een missie, ondernemingsstrategieën en -doelstellingen. Het zal niemand verbazen dat een aanzienlijk deel van de verschillen wordt veroorzaakt door definitiever verschillen. Zo bestaat het midden- en kleinbedrijf voor Gibb en Scott (1985) uit bedrijven waar ten hoogste 50 personen werkzaam zijn, terwijl andere auteurs bedrijven met 400 (Shuman, 1975) en 500 werknemers (Covin en Slevin, 1989) nog tot het MKB rekenen. Naast deze al vaak gesignaleerde spraakverwarring omtrent de afbakening van het MKB (Zwart, 1991; Masurel en Van Rijn, 1993) bestaat er evenmin een eenduidig antwoord op de vraag

aan welke criteria een bedrijf moet voldoen om als strategisch planner te worden beschouwd. Een groot aantal onderzoekers hanteert het bezit van een geschreven plan als criterium (Stoner, 1983; Bracker, Keats en Pearson, 1988). Anderen (Gibb en Scott, 1985) echter vinden dit in het, doorgaans informele, MKB juist een aspect van ondergeschikt belang. In het vervolg van dit artikel zullen we de term 'strategische besluitvorming' gebruiken voor 'het nemen van beslissingen teneinde een strategisch probleem op te lossen of een strategisch doel te bereiken'. Strategische besluitvorming is in onze ogen een ruimer begrip dan strategische planning. Van strategische planning spreken we nog slechts indien het strategisch besluitvormingsproces een formeel en expliciet karakter draagt en uitmondt in een geschreven plan. Paragraaf 3 gaat in op een tweetal benaderingen van het strategisch besluitvormingsproces.

3 Strategische besluitvorming: een procesmodel

Op basis van de uitkomsten van de literatuurstudie modelleren we in deze paragraaf een strategisch besluitvormingsproces. Wellicht ten overvloede benadrukken we op deze plaats dat wij ons richten op het proces van strategie-formulering. Dit betekent dat het accent ligt op de manier waarop organisaties tot strategische besluiten komen, en niet op de inhoud van de strategieën zelf.

Studies naar het nut en de mate van strategische besluitvorming leveren vaak zeer verschillende uitkomsten op. Ons inziens is een groot deel van de onenigheid tussen de diverse auteurs terug te voeren op het door Piëst (1990) gesignaleerde debat tussen aanhangers van een 'synoptische benadering' enerzijds en een 'incrementele benadering' anderzijds.

De aanhangers van de *synoptische benadering* vatten strategische besluitvorming op als een alles omvattende methode. Essentiële veronderstellingen bij deze benadering zijn

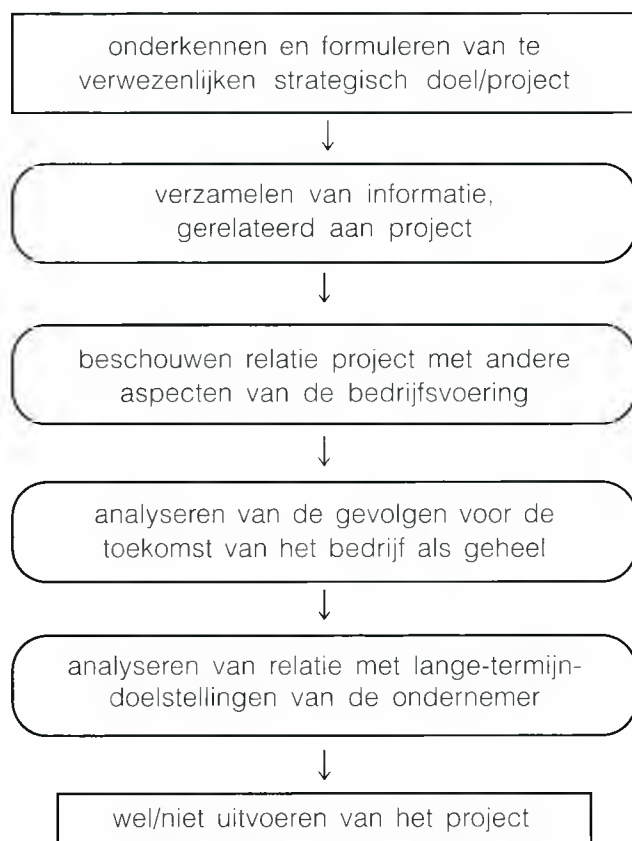
volgens Piëst dat ondernemingen dienen te anticiperen op omgevingsontwikkelingen en dat strategische beslissingen dienen te worden geïntegreerd. In de synoptische benadering kan strategische besluitvorming worden weergegeven aan de hand van het fasen-model van Simon (1960). Het proces begint met het (actief) afzoeken van de omgeving naar situaties of ontwikkelingen die om een beslissing vragen. Dit gebeurt meestal in de vorm van een SWOT-analyse, ofwel een inventarisatie van de sterke en zwakke punten van de organisatie (**Strengths & Weaknesses**) en de kansen en bedreigingen, die de externe omgeving met zich meebrengt (**Opportunities & Threats**). De uitkomsten van deze analyse dienen als basis voor een (her)bezinning op de missie en de doelstellingen van de organisatie. Vervolgens worden de wegen (strategieën) aangegeven, waarlangs de organisatie denkt de geformuleerde doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Aanbevolen wordt om in eerste instantie meerdere alternatieve strategieën te ontwikkelen, zodat uiteindelijk een weloverwogen keuze gedaan kan worden. Gezien het planmatige karakter bij deze benadering wordt gesproken van strategische planning. Aanhangers van de *incrementele benadering* daarentegen stellen dat het strategisch planingsproces niet een bestaand fenomeen is, maar een constructie van theoretici op het gebied van organisatiekunde. In deze visie bestaat er niet zoiets als het strategisch besluitvormingsproces. Ondernemingsstrategieën komen tot stand door middel van een verzameling deelbeslissingen, die verbrokkeld en in de tijd verspreid genomen worden. Volgens 'incrementalisten' is er geen sprake van een planingscyclus, maar worden strategische deelbeslissingen ad hoc genomen wanneer de ondernemingsleiding onvrede heeft met de bestaande situatie. Zij ontkennen ook de door de 'synoptici' onderscheiden vaste volgorde van fasen. Uit een extreem incrementele benadering volgt echter de conclusie dat elke strategische deelbeslissing op zichzelf staat en niet wordt afgestemd op andere, reeds genomen of nog te nemen, deelbeslissingen.

Een dergelijk standpunt lijkt niet reëel en getuigt van onderschatting van de capaciteiten van de (MKB-)ondernemer.

Evenals Piëst (1990) zijn wij van mening dat beide benaderingen elkaar aanvullen. Wij opteren daarom voor een soort tussenweg, die overeenkomt met de visie van Gibb en Scott (1985). Gibb en Scott veronderstellen dat strategische beslissingen in kleine ondernemingen vaak genomen worden rond een bepaald project. Hierbij wordt onder een project een na te streven strategisch doel verstaan (bijvoorbeeld: 'Binnen twee jaar exporteren van onze produkt-range naar Noord-Duitsland'). Dit sluit aan bij de incrementele benaderingswijze, die zich afzet tegen de veronderstelling van een continue en sterk hiërarchisch geformuleerde planingscyclus. Volgens Gibb en Scott houdt een strategisch bewuste ondernemer bij het nemen van een (deel)beslissing die betrekking heeft op het betreffende project terdege rekening met de gevolgen die deze beslissing heeft voor de onderneming als geheel. Dit '*...rekening houden met de gevolgen voor de onderneming als geheel...*' past in de traditie van de synoptische benadering, waarin de nadruk sterk ligt op de integratie van beslissingen. De opvatting van Gibb en Scott is daarom te beschouwen als een synthese van de synoptische en de incrementele benaderingswijze. In onze ogen impliceert de opvatting van Gibb en Scott een aantal essentiële activiteiten. Teneinde beslissingen aangaande een specifiek project te kunnen nemen heeft een ondernemer *informatie* nodig. In eerste instantie zal deze informatie zich vaak beperken tot één of enkele aspecten van de bedrijfsvoering die een directe relatie hebben met het project. Een strategisch bewuste ondernemer zal vervolgens echter zijn blikveld verruimen en *andere aspecten van de bedrijfsvoering* in beschouwing nemen, zodat hij zich een *beeld* kan vormen van de '*gevolgen voor de onderneming als geheel*'. Dit beeld vergelijkt de ondernemer vervolgens met de *doelstellingen* die hij met zijn onderneming nastreeft. Indien de gevolgen, die het nemen van de specifieke beslissing heeft voor de onder-

neming als geheel, dusdanig zijn dat zij de ondernemer in staat stellen zijn doelstellingen te realiseren dan zal hij de beslissing inderdaad nemen. Indien dit niet het geval is, zal hij op zoek gaan naar een andere beslissing (= oplossing). Op basis van de vier bovengenoemde essentiële activiteiten wordt in ons empirisch onderzoek het strategisch besluitvormingsproces geoperationaliseerd. Wij gaan er dus vanuit dat er bij strategische besluitvorming bij MKB-bedrijven nauwelijks sprake is van een formeel en hiërarchisch planningsproces in de zin van de synoptische benadering. Er vindt in onze ogen evenwel *wel* strategische besluitvorming plaats. Gegeven een probleem dat een strategische oplossing vraagt vindt informatie-oriëntatie plaats en worden mogelijke oplossingen in een breder verband geplaatst en aan overall-doelstellingen getoetst (zie figuur 1).

Figuur 1: Het strategisch besluitvormingsproces in het MKB



Het hier geschetste strategisch besluitvormingsproces dient als basis voor het in paragraaf 5 te bespreken empirisch onderzoek. Daarbij stellen we ons ten doel om te achterhalen in welke mate MKB-ondernemingen het strategisch besluitvormingsproces hanteren.

4 Steekproef

Tot het midden- en kleinbedrijf rekenen we bedrijven waar tussen 10 en 200 personen werkzaam zijn. De gegevensverzameling ten behoeve van het onderzoek vond plaats in november 1990. Teneinde de heterogeniteit van de bedrijven in de steekproef enigszins te beperken zijn drie branches geselecteerd: de voedings- en genotmiddelenindustrie, de metaalprodukten- en machine-industrie en de bouw nijverheid. Naast deze selectie is een geografische afbakening gehanteerd; in de steekproef zijn alleen bedrijven opgenomen waarvan de hoofdvestiging zetelt in een van de drie noordelijke provincies: Groningen, Friesland en Drenthe. Aan de hand van gegevens van de NV Databank zijn in totaal 110 bedrijven telefonisch benaderd; 62 bedrijven zegden hun medewerking toe. Dit betekent een responspercentage van 56%.¹ Met de directeuren/eigenaren van de 62 bedrijven die hun medewerking toezegden zijn persoonlijke interviews gehouden aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst (Zwart en Snuif, 1993).

5 Elementen van het strategisch besluitvormingsproces

In paragraaf 3 hebben we betoogd dat we ons in dit onderzoek richten op een viertal essentiële elementen van het strategisch besluitvormingsproces (namelijk de blokken twee tot en met vijf in figuur 1). Alvorens deze in paragraaf 6 gezamenlijk onder de loep te nemen, geven we in deze paragraaf aan in welke mate de bedrijven in onze steekproef aandacht schenken aan de afzonderlijke elementen.

Informatiebronnen

Om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen is informatie nodig. Wij veronderstellen dat ondernemers die gebruik maken van meerdere bronnen beter geïnformeerd zijn. De respondenten konden aangeven in welke mate ('niet', 'soms' of 'regelmatig') zij van de volgende informatiebronnen gebruik maken: marktstudies (MS), concurrentie-analyse (CA), sterkte/zwakte onderzoek (SZ), rapporten over nieuwe technologieën (NT), overleg met externe adviseurs (EA: onderverdeeld in accountants, vakspecialisten en organisatie-adviseurs) en vakbladen (VB). Naast deze externe informatiebronnen is ook gevraagd in welke mate ('niet', 'soms' of 'regelmatig') lange-termijnontwikkelingen een onderwerp van gesprek binnen het bedrijf zijn (VS) en met welke personen dat gebeurt (WS). Bedrijven kregen een score van 0 indien lange-termijnontwikkelingen helemaal niet werden doorgesproken, een score van 0,5 als dat slechts gebeurde met de echtgeno(o)t(e), en een score van 1 als anderen, bijv. commissarissen, optraden als gesprekspartners. Tabel 1 geeft aan dat de vakbladen en de accountant als voornaamste informatiebron fungeren. Daarnaast wordt echter ook door een aanzienlijk deel van de bedrijven gebruik gemaakt van andere informatiebronnen.

Op basis van de bovengenoemde variabelen is een schaal geconstrueerd die aangeeft in hoeverre bedrijven van verschillende informatiebronnen gebruik maken. Deze schaal (*INF-MATE*), die net als de overige schalen waarden van 0 tot en met 1 kan aannemen, is als volgt samengesteld:

$$INF-MATE = \frac{(MS+CA+SZ+NT+EA+VB+VS+WS)}{8}$$

De gemiddelde score van de respondenten op de schaal bedraagt 0,63.² De MKB-bedrijven in onze steekproef maken in het algemeen dus gebruik van meerdere informatiebronnen. T-toetsen ($p = 0,01$) wijzen uit dat bedrijven in

de voedings- en genotmiddelenindustrie gebruik maken van meer informatiebronnen (*INF-MATE* = 0,82) dan metaalbedrijven (*INF-MATE* = 0,68) of ondernemingen in de bouw-nijverheid (*INF-MATE* = 0,57).

Tabel 1: Informatiebronnen, aspecten van de bedrijfsvoering, overall-beeld en doelen.

Informatiebronnen	Mate van gebruik		
	regelmatig	soms	nooit
Marktstudies	20	8	34
Concurrentie-analyse	14	13	35
Sterkte/zwakte-analyse	27	8	27
Technologie rapporten	35	7	20
Accountant	46	3	13
Vakspecialist	18	–	44
Organisatie-adviseur	7	3	52
Vakbladen	57	4	1
Branche-organisatie	22*	1	16
Frequentie van gesprekken over l.t.-ontwikkelingen	44	–	18
Gesprekspartner	niemand echtge- anderen no(o)t(e)		
Gesprekspartner inzake l.t.-ontwikkelingen	4	6	52
Aspecten van de bedrijfsvoering	Mate van uitwerking		
	volledig	gedeeltelijk	niet
Produktietechnologie	47	5	10
Investerings	51	5	6
Produktassortiment	50	6	6
Afzetniveau	44	8	10
Inkoop	33	13	16
Kwaliteit	48	6	8
Automatisering	44	11	7
Overall-beeld	ja nee		
Beeld	50	12	
Schrift	23	27	
Doelen	ja nee		
Doelen	50	12	

* Slechts bij 39 bedrijven is expliciet gevraagd naar contacten met branche-organisaties.

Aspecten van de bedrijfsvoering

Een strategisch bewuste ondernemer zal rekening houden met de consequenties van een specifiek project voor de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. De respondenten kregen derhalve de vraag voorgelegd in hoeverre ('niet', 'gedeeltelijk' of 'volledig') zij een beeld hadden over de toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot elk van de onderstaande aspecten van de bedrijfsvoering: produktietechniek (PT), produktassortiment (PA), afzetmogelijkheden (AM), inkoopmogelijkheden (IM), kwaliteitsbeheersing (KB) en automatisering (A). Zoals uit tabel I blijkt hebben de ondernemers wat betreft alle aspecten een vrij uitgewerkt beeld, al blijft de inkoop relatief enigszins onderbelicht.

Ook voor het vaststellen van de mate waarin het toekomstbeeld is uitgewerkt naar de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering (= *ASMATE*) is een schaal geconstrueerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van onderstaande formule:

$$ASMATE = \frac{(PT+PA+AM+IM+KB+A)}{8}$$

De gemiddelde score op deze schaal is 0,78,³ hetgeen betekent dat de gemiddelde onderneming in onze steekproef vier of vijf van de zes door ons onderscheiden aspecten van de bedrijfsvoering in de beschouwing betreft. Net als bij de informatiebronnen treffen we echter ook hier significante brancheverschillen aan ($p = 0,02$). Bedrijven uit de voedingssector blijken nagenoeg volledig te werk te gaan (*ASMATE* = 0,98). De laagste gemiddelde score, hoewel in absolute zin nog altijd behoorlijk hoog, vinden we bij de ondernemingen die in de bouwnijverheid werkzaam zijn (*ASMATE* = 0,70).

Overall-beeld

Strategisch bewuste ondernemers integreren de beelden die zij hebben aangaande de di-

verse aspecten van de bedrijfsvoering tot een beeld van de onderneming als geheel. Aan de bedrijven is gevraagd of zij konden schetsen hoe hun onderneming er drie tot vijf jaar na dato uit zou zien (*Beeld*: 0 = nee, 1 = ja), en of zij dit beeld schriftelijk hadden vastgelegd (*Schrift*: 0 = nee, 1 = ja). Van de 50 bedrijven die inderdaad een beeld van de toekomst hadden, bleken 23 bedrijven dit beeld op schrift te hebben gesteld. Meer dan de helft van de ondernemers voorzag groei, veelal in de vorm van marktverbreding of export. De mate waarin een bedrijf een toekomstbeeld (*BMATE*) heeft wordt als volgt bepaald:

$$BMATE = \frac{(2 \times BEELD + SCHRIFT)}{3}$$

De variabele *Beeld* krijgt hier een gewicht van 2 en de variabele *Schrift* een gewicht van 1. Door *Schrift* als variabele op te nemen erkennen wij enerzijds de voordelen van het op schrift stellen van het toekomstbeeld. Deze voordelen liggen naar onze mening met name in de communicatie van het toekomstbeeld en in het feit dat schriftelijke vastlegging van het beeld de ondernemer dwingt zijn veronderstellingen expliciet te maken. Dit laatste aspect draagt er zorg voor dat onrealistische aannames of omissies gemakkelijker aan het licht komen. Anderzijds geven wij door middel van de gewichten aan dat het vormen van een overall-beeld in onze ogen belangrijker is dan het al of niet op schrift stellen van dit beeld.⁴ De gemiddelde score is vrij hoog: 0,66. Ook hier maken t-toetsen duidelijk dat er verschillen tussen branches bestaan ($p = 0,00$). Elke onderneming uit de voedings- en genotmiddelenindustrie heeft een overall-beeld en slechts één bedrijf heeft dit niet schriftelijk vastgelegd (*BMATE* = 0,93). De meeste metaalondernemingen hebben eveneens een beeld, maar zetten dit vaak niet op schrift (*BMATE* = 0,80). Bouwondernemingen scoren 0,45 op de *BMATE*-schaal. Ruim 60% van deze bedrijven heeft een overall-beeld; slechts 4 ondernemingen (= 14%) zetten dit op schrift.

Doelen

In paragraaf 3 stelden we dat een strategisch bewuste ondernemer zijn beeld van de onderneming als geheel zal vergelijken met de doelen die hij voor de onderneming heeft gesteld. Om te achterhalen in welke mate de bedrijven vooraf doelstellingen specificeren is simpelweg gevraagd of voor de onderneming lange-termijndoelstellingen worden gesteld (*DMATE*: 0 = nee, 1 = ja). Vijftig van de 62 bedrijven beantwoordden deze vraag bevestigend.

Omzet-, winst- en kwaliteitsdoelstellingen werden het meest genoemd. Opvallend is dat hierbij geen significante brancheverschillen aan het licht komen. Bouwondernemingen stellen net zo vaak doelen als hun collega's in de voedings- en genotmiddelensector en de metaalbranche.

6 Volledigheid van het strategisch besluitvormingsproces

Om een indruk te krijgen van de mate waarin ondernemingen gebruik maken van de afzonderlijke elementen hebben we in paragraaf 5 schalen gevormd, waarmee we de bedrijven per element een score konden geven. In deze paragraaf bekijken we de mate waarin het besluitvormingsproces volledig is, dat wil zeggen de mate waarin een bedrijf aan alle elementen aandacht schenkt.

Daarbij hanteren we twee verschillende uitgangspunten. Allereerst gaan we ervan uit dat de scores op de vier schalen elkaar aan kunnen vullen. Bij voorbeeld: een bedrijf dat nauwelijks informatiebronnen gebruikt kan toch een hoge totaalscore behalen indien het op de andere drie schalen hoog scoort. In het tweede deel van de paragraaf daarentegen geven we aan wat de gevolgen zijn als we stellen dat de scores op de vier schalen elkaar niet kunnen compenseren. Om een hoge totaalscore te krijgen dient een onderneming dan op alle schalen een hoge score te hebben.

Compensatorisch

Indien we veronderstellen dat de scores op de afzonderlijke elementen van het strategisch besluitvormingsproces elkaar kunnen compenseren, kunnen we op tamelijk eenvoudige wijze een schaal construeren waarmee beoordeeld kan worden in welke mate een bedrijf het totale strategisch besluitvormingsproces doorloopt (*MATE*). We kunnen namelijk de scores op de vier schalen, vermenigvuldigd met het gewicht dat zij in de totale besluitvormingsschaal dienen te krijgen, optellen. Voor het bepalen van de gewichten die aan elke schaal dienen te worden meegegeven is gebruik gemaakt van een CHAID-analyse.⁵ Op basis van de CHAID-analyse worden de volgende gewichten aan de vier schalen toegekend:

$$MATE = \frac{(3,5 \times INF\text{MATE} + 2 \times ASM\text{MATE} + 3,5 \times BM\text{MATE} + DM\text{MATE})}{10}$$

De gemiddelde score op de totale besluitvormingsschaal⁶ bedraagt 0,70. Ondanks enigszins pessimistische verwachtingen die waren gebaseerd op de resultaten van eerder gepubliceerde empirische studies blijkt de gemiddelde MKB-onderneming dus een tamelijk volledig strategisch besluitvormingsproces te hanteren.

Het wekt geen verbazing dat de gemiddelde score op de totale besluitvormingsschaal per branche verschilt ($p = 0,00$). Ondernemingen in de voedings- en genotmiddelenindustrie springen eruit met een score van 0,90; zij hanteren het meest volledige strategische besluitvormingsproces. Bouwbedrijven blijven achter met een gemiddelde score van 0,59. De gemiddelde score in de metaalproducten- en machinebranche (0,75) valt daar tussenin.

Non-compensatorisch

Tot nu toe hebben we aangenomen dat de scores op de diverse elementen elkaar compenseren. Via deze methode kan een bedrijf dat nauwelijks informatie verzamelt toch een

hoge score op de totale besluitvormingsschaal behalen, indien het op de andere elementen wel hoog scoort. In paragraaf 3 hebben we echter gesteld dat alle vier elementen essentiële elementen van het strategisch besluitvormingsproces zijn. Indien we die mening aanhangen ligt het meer voor de hand om de elementen als non-compensatorisch op te vatten. Een bedrijf heeft in deze opvatting slechts een volledig strategisch besluitvormingsproces indien het op alle schalen een hoge score vertoont. Om de resultaten van ons onderzoek enigszins te kunnen vergelijken met eerdere bevindingen beschouwen we nu ook het al of niet op schrift stellen van plannen (*SCHRIFT*) als een apart element.

In tegenstelling tot de compensatorische benadering, vereist de non-compensatorische benadering dat per schaal een uitspraak wordt gedaan over wat als een hoge score dient te worden aangemerkt en wat als een lage sco-

re. Voor de elementen *BEELD*, *SCHRIFT* en *DMATE* is dit eenvoudig, aangezien dit dichotome variabelen zijn. Bij *INFMATE* en *ASMATE* hebben we ervoor gekozen om de grens precies in het midden bij 0,50 te leggen. Scores groter dan 0,50 krijgen het predikaat hoog, scores van 0,50 of minder betitelen we als laag.⁷

Aan de hand van de vijf elementen kunnen 24 categorieën onderscheiden worden.⁸ Uit tabel II blijkt dat 35 bedrijven aan alle elementen van het strategisch besluitvormingsproces aandacht besteden (categorieën 1 en 2). Deze bedrijven gebruiken veel informatiebronnen, betrekken een groot aantal aspecten van de bedrijfsvoering in hun overwegingen, integreren dit alles tot een overall-toekomstbeeld en relateren dit aan hun doelstellingen. Daarbij hebben 15 ondernemingen (categorie 2) hun toekomstbeeld echter niet op schrift gesteld.

Tabel II: Volledigheid van besluitvormingsproces: non-compensatorisch

<i>Categorie</i>	<i>INFO</i>	<i>ASPECT</i>	<i>BEELD</i>	<i>SCHRIFT</i>	<i>DOELEN</i>	<i>Aantal</i>
1	veel	veel	ja	ja	ja	20
2	veel	veel	ja	nee	ja	15
3	veel	veel	ja	ja	nee	—
4	veel	veel	ja	nee	nee	2
5	veel	veel	nee		ja	3
6	veel	veel	nee		nee	1
7	veel	weinig	ja	ja	ja	—
8	veel	weinig	ja	nee	ja	—
9	veel	weinig	ja	ja	nee	2
10	veel	weinig	ja	nee	nee	1
11	veel	weinig	nee		ja	2
12	veel	weinig	nee		nee	—
13	weinig	veel	ja	ja	ja	1
14	weinig	veel	ja	nee	ja	3
15	weinig	veel	ja	ja	nee	—
16	weinig	veel	ja	nee	nee	4
17	weinig	veel	nee		ja	4
18	weinig	veel	nee		nee	—
19	weinig	weinig	ja	ja	ja	—
20	weinig	weinig	ja	nee	ja	2
21	weinig	weinig	ja	ja	nee	—
22	weinig	weinig	ja	nee	nee	—
23	weinig	weinig	nee		ja	—
24	weinig	weinig	nee		nee	2

Aan de andere kant zijn er 2 bedrijven die geen enkel element van het proces hanteren (categorie 24). De overige 25 bedrijven besteden aandacht aan slechts enkele onderdelen van het strategisch besluitvormingsproces.

7 Conclusie

In dit artikel hebben we gepoogd om recht te doen aan de, veelal informele, wijze waarop MKB-ondernemers omgaan met strategische besluitvorming. Door niet alleen te spreken van strategische besluitvorming als toekomstplannen op schrift staan, maar aandacht te besteden aan de diverse elementen die in het besluitvormingsproces een rol spelen, is duidelijk geworden dat in het MKB wel degelijk strategisch wordt gedacht. Via de compensatorische benadering blijkt een gemiddelde score van 0.70 op de besluitvormingsschaal. Dit geeft al aan dat MKB-ondernemingen een tamelijk volledig strategisch besluitvormingsproces hanteren. De non-compensatorische benadering maakt duidelijk dat 35 van de 62 bedrijven (56%) een volledig strategisch besluitvormingsproces hanteren. Indien, zoals in de meeste studies naar strategische planning gebeurt, het schriftelijk vastleggen van een plan als criterium was genomen, dan had slechts 32% hieraan voldaan. In onze ogen hadden we ons dan schuldig gemaakt aan een schromelijke onderwaardering van de strategische activiteiten van de 15 'categorie 2'-bedrijven.

Het lijkt erop dat MKB-ondernemers niet zozeer hoeven te worden aangespoord om over de toekomst van hun bedrijf na te denken. De meerderheid doet dit al. Veeleer dient de nadruk te worden gelegd op de voordelen die het expliciet maken (= op schrift stellen) van hun gedachten biedt. Op schrift vastgelegd zijn plannen eenvoudiger en duidelijker te communiceren naar anderen (geldschieters, afnemers, medewerkers) dan in woorden. Bovendien dienen bij het op schrift stellen van ideeën aannames expliciet gemaakt te worden en

komen eventuele onrealistische verwachtingen of omissies sneller aan het licht. Adviseurs kunnen een belangrijke rol vervullen bij het op schrift stellen van gedachten.

Door het aanbieden van 'invul-ondernemingsplannen' worden ondernemers in staat gesteld op eenvoudige, maar gestructureerde wijze de belangrijkste elementen van hun ideeën schriftelijk vast te leggen. De adviseur kan zelfs een stap verder gaan en, na uitvoerig met de ondernemer van gedachten te hebben gewisseld, als auteur van het plan fungeren. Het feit dat de adviseur over het algemeen meer ervaring heeft met het schrijven van rapporten leidt ertoe dat het opstellen van het plan relatief weinig tijd in beslag hoeft te nemen.

Een andere uitkomst die aandacht verdient is het optreden van verschillen tussen branches. Onderzoekers, politici en adviseurs bezondigen zich nogal eens aan uitspraken over het MKB in het algemeen. Onze resultaten tonen aan dat er, in ieder geval wat betreft de mate van strategische besluitvorming, binnen het MKB aanzienlijke brancheverschillen bestaan. Bedrijven in de voedings- en genotmiddelensector maken meer gebruik van strategische besluitvorming dan bouwondernemingen en bedrijven die werkzaam zijn in de metaalproducten- en machine-industrie. Dit is geen complete verrassing, aangezien in de voedingsindustrie veelal met meerjarige contracten met afnemers wordt gewerkt, terwijl men in de beide andere branches voornamelijk projectmatig te werk gaat. Uiteraard biedt een langdurig contract meer zekerheid en een betere basis voor strategische besluitvorming. Ook in de bouw en de metaal treffen we echter ondernemingen aan met een strategisch besluitvormingsproces. Dit duidt erop dat de verschillen niet louter terug te voeren zijn op de branche waarin een bedrijf opereert.

In een volgend artikel zal een typologie van bedrijven worden gemaakt op basis van hun strategisch besluitvormingsproces. Hierbij zal specifieker worden ingegaan op de factoren die van invloed zijn op de mate van strategische besluitvorming.

8 Literatuur

- Ansoff, H.I., *Corporate strategy*. New York, McGraw-Hill, 1965.
- Armstrong, J.S., 'The value of formal planning for strategic decisions: a review of empirical research', *Strategic Management Journal*, 3, 3 (1982), pp. 197-211.
- Bethlehem, J.G. & H.N.P. Kersten, 'Non-respons in de praktijk', in: *Jaarboek '87-'88 van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*, Haarlem, Uitgeverij de Vrieseborch, 1988.
- Bracker, J.S., B.W. Keats & J.N. Pearson, 'Planning and financial performance among small firms in a growth industry', *Strategic Management Journal*, 9 (1988), pp. 591-603.
- Chandler, A.D., *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1962.
- Covin, J.G. & D.P. Slevin, 'Strategic management of small firms in hostile and benign environments', *Strategic Management Journal*, 10 (1989), pp. 75-87.
- Dorp, B. van, W.P. Davidse en P.M. Schoonen, 'Strategisch marketing management en de middelgrote toeleveranciers', *Tijdschrift voor Marketing*, April (1993), pp. 24-29.
- Gibb, A. & M. Scott, 'Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business', *Journal of Management Studies*, 22, 6 (1985), pp. 597-629.
- Grasstek, L.A.P. van & P.M. Kempen, *Op weg naar strategische planning: omgevingsanalyse voor kleine ondernemingen*. Deventer, Kluwer, 1986.
- Greenley, G.E., 'Does strategic planning improve company performance?', *Long Range Planning*, 19, 2 (1986), pp. 101-109.
- Kass, G.V., 'An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data', *Applied Statistics*, 29, 2 (1980), pp. 119-127.
- Kempen, P.M., 'Op de tast: over strategische planning in middelgrote en kleine ondernemingen', *De Accountant*, 5, (1993), pp. 313-316.
- Masurel, E. & I.A.W. van Rijn, 'Ondernemingsplanning door het MKB in de zakelijke dienstverlening', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, maart (1993), pp. 108-115.
- Nunnally, J.C., *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- Piest, E., *Zoeken, wegen en kiezen: relaties tussen planning, strategie en ondernemingsprestaties*. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1990.
- Robinson, Jr., R.B. & J.A. Pearce II, 'Research thrusts in small firm strategic planning', *Academy of Management Review*, 9, 1 (1984), pp. 128-137.
- Shuman, J.C., 'Corporate planning in small companies - a survey', *Long Range Planning*, October (1975), pp. 81-90.
- Simon, H.A., *The new science of management decision*. New York, Harper & Brothers, 1960.
- Stoner, C.R., 'Planning in small manufacturing firms: a survey', *Journal of Small Business Management*, January (1983), pp. 34-41.
- STRATOS-group, *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Aldershot, Gower Publishing Company, 1990.
- Unni, V.K., 'The role of strategic planning in small businesses', *Long Range Planning*, 14 (1981), pp. 54-58.
- Zwart, P.S., *Het ondernemingsplan in het MKB, een hoeksteen van de bedrijfsvoering*. Leiden/Antwerpen, Stenfert Kroese, 1991.
- Zwart, P.S. & H.R. Snuif, 'Het strategisch besluitvormingsproces in het midden- en kleinbedrijf in Noord-Nederland', *Small Business Research Memorandum*, 1, Rijksuniversiteit Groningen, 1993.

Noten

- 1 Een chi-kwadraat analyse wijst uit dat de bedrijven die niet aan het onderzoek wilden meewerken noch wat betreft het aantal werkzame personen, noch wat betreft de branchecode significant verschillen van bedrijven die wel meewerkten ($\alpha=0,05$). Aan bedrijven die niet wilden meewerken is, via de zogenaamde centrale-vraagmethode (Bethlehem en Kersten, 1987), bovendien gevraagd of zij gebruik maken van een op schrift gesteld meer-jarenplan. Het percentage bedrijven dat hiervan gebruik maakt wijkt niet significant af van het percentage bedrijven in de steekproef dat gebruik maakt van een ondernemingsplan ($\alpha=0,05$). Het lijkt er derhalve op dat de respons niet selectief is.
- 2 Om te toetsen in hoeverre op basis van de gebruikte variabelen een betrouwbare, intern consistente schaal kan worden geconstrueerd is gebruik gemaakt van Cronbach's α . De waarden van Cronbach's α kunnen variëren tussen 0 en 1. Hoewel Nunnally (1978) stelt dat Cronbach's α tenminste 0.7 dient te bedragen om van een consistente schaal te kunnen spreken, neemt men, vooral in exploratief onderzoek, vaak genoegen met waarden groter dan 0.5. Cronbach's α voor de schaal INFMATE bedraagt 0.79, hetgeen betekent dat er sprake is van een intern consistente schaal.
- 3 Cronbach's α bedraagt 0.85.
- 4 Aangezien de schaal BMATE is samengesteld uit dichotoom-geschaalde variabelen verdient het aanbeveling in plaats van Cronbach's α de KR20-waarde te berekenen. Deze dient op dezelfde wijze geïnterpreteerd te worden als Cronbach's α . De KR20-waarde voor BMATE is 0.56.
- 5 CHAID (Chi Square Automatic Interaction Detection) is een op AID gebaseerde techniek waarmee het belang van onafhankelijke variabelen voor de afhankelijke variabele kan worden vastgesteld, onder de veronderstelling dat de variabelen elk schalingsniveau kunnen aannemen. Aangezien de vier schalen tot stand zijn gekomen op basis van scores op nominaal geschaalde variabelen is CHAID een voor de hand liggende techniek. Als afhankelijke variabele is het al of niet gebruiken van een ondernemingsplan gekozen. Via een stapsgewijs proces wordt bepaald welke onafhankelijke variabele (= schaal) het meest bijdraagt in het verschil tussen beide groepen (wel vs. geen ondernemingsplan) en welke splitsing optimaal is (Kass, 1980).
- 6 Ook voor deze schaal is Cronbach's α berekend: 0.86. Dit betekent dat uit de vier schalen, INFMATE, ASMATE, BMATE

en DMATE, een intern consistente besluitvormingsschaal geconstrueerd kan worden.

7 Experimenten, waarbij het 'cut off point' zowel lager (0,40 en 0,45) als hoger (0,55 en 0,60) werd gelegd, wezen uit dat de verdeling van de bedrijven over de categorieën vrij stabiel is; ondanks de aanpassingen van de grenswaarde

veranderde het aantal bedrijven per categorie nauwelijks.

8 Het totaal aantal mogelijke combinaties is: $2^5 = 32$. Een bedrijf kan echter een toekomstbeeld alleen op schrift zetten, indien het daadwerkelijk een toekomstbeeld heeft. De combinatie 'geen beeld' en 'wel schrift' komt dus niet voor. Hierdoor wordt het aantal combinaties beperkt tot 24.