Strategische besluitvorming in het MKB

Een typologie van bedrijven

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

1 Inleiding

In een vorig artikel zetten wij ons af tegen de nadruk die in veel onderzoek wordt gelegd op de formele aspecten van het strategisch besluitvormingsproces (Snuif en Zwart, 1994). Wij schetsten een strategisch besluitvormingsproces dat niet perse geformaliseerd hoeft te zijn en bestudeerden de mate waarin MKB-ondernemingen een dergelijk proces hanteren. Ruim de helft van de 62 onderzochte bedrijven bleek aan alle door ons onderscheiden facetten van het proces in hoge mate aandacht te schenken. Bij de resterende 27 bedrijven echter bleven een of meer facetten onderbelicht. In dit artikel komt eerst een aantal factoren aan bod die van invloed kunnen zijn op de mate waarin ondernemingen een strategisch besluitvormingsproces hanteren. Vervolgens genereren we met behulp van clusteranalyse een typologie van bedrijven aan de hand van de mate waarin een strategisch besluitvormingsproces wordt gehanteerd en de attitude ten aanzien van strategische besluitvorming.

2 Eerder onderzoek

Alvorens de uitkomsten van het empirisch onderzoek te bespreken, besteden we aandacht aan de resultaten van eerdere studies. Het merendeel van het tot nog toe uitgevoerde onderzoek richt zich op factoren die de mate van strategische planning beïnvloeden. Hoewel wij een uitdrukkelijk onderscheid maken tussen strategische planning en strategische besluitvorming, gaan wij er a priori van uit dat dezelfde factoren ook bij strategische besluitvorming een rol spelen. Wij onderscheiden drie categorieën factoren: persoonlijke kenmerken van de ondernemer, bedrijfsinterne factoren en omgevingsfactoren.

Persoonlijke kenmerken van de ondernemer

Vele auteurs veronderstellen dat in het midden- en kleinbedrijf persoonlijke kenmerken van de ondernemers een groot stempel drukken op strategische besluitvorming in bedrijven. Men verschilt onderling echter van mening over de specifieke variabelen die relevant geacht 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 deze universiteit. Maakt sinds 1991 deel uit van de ISP IV-programmacommissie voor het cluster MKB en is voorzitter van het bestuur van het Small Business Center.

Sommigen concentreren zich op *persoonlijkheidskenmerken*, zoals de waarden en attitudes in het STRATOS-onderzoek (1990). De volgende persoonlijkheidskenmerken worden genoemd: attitude ten opzichte van strategische besluitvorming (Golde, 1964; Steiner, 1967; Gibb en Scott, 1985; Aram en Cowen, 1990), de 'waarden in ruime zin' (Bamberger, 1986), gebrek aan vertrouwen en openheid (Robinson en Pearce, 1984), een afkeer van delegeren (Shuman, Shaw en Sussman, 1985) en het type ondernemer ('craftsman' versus 'opportunist', zie Carland, Carland en Aby, 1989).
Naast de persoonlijkheidskenmerken benadrukt een aantal auteurs de rol die, wat wij willen noemen, *persoonlijke achtergrondvariabelen* spelen met betrekking tot strategische besluitvorming. Hoewel deze factoren wel van invloed kunnen zijn op de persoonlijkheid van de ondernemer, zijn het strikt genomen geen persoonlijkheidskenmerken. Meest genoemd worden: opleidingsniveau, leeftijd en ervaring van de ondernemer (Cohn en Lindberg, 1972; Robinson en Pearce, 1984; Carland, Carland en Aby, 1989; Shrader, Mulford en Blackburn, 1989).

Bedrijfsinterne factoren

Het feit dat 'middelgrote en kleine ondernemingen' daadwerkelijk beperkt in omvang zijn brengt een aantal specifieke problemen met betrekking tot het hanteren van een strategisch besluitvormingsproces met zich mee. Als voornaamste reden voor het ontbreken van een strategisch besluitvormingsproces noemen vrijwel alle auteurs tijdgebrek (Golde, 1964; Cohn en Lindberg, 1972; Robinson en Pearce, 1984). De ondernemer en zijn medewerkers zijn dermate druk met uitvoerende zaken dat zij niet de tijd kunnen vrijmaken om aan alle facetten van het strategisch besluitvormingsproces uitgebreid aandacht te besteden. Volgens Shrader, Mulford en Blackburn (1989) wordt deze reden door een kwart van de bedrijven aangevoerd. Shuman, Shaw en Sussman (1985) stellen zelfs dat dit in 40% van de gevallen geldt. Een factor die hiermee sterk samenhangt is een gebrek aan mankracht (Carland, Carland en Aby, 1989). Door de grote werkdruk is het voor kleine ondernemingen zo goed als onmogelijk om mensen vrij te maken voor planning. Een derde veel genoemde factor is geldgebrek. Kleine bedrijven hebben niet voldoende financiële middelen om de kosten verbonden met het besluitvormingsproces (bijv. met betrekking tot de gegevensverzameling) te dragen (Shrader, Mulford en Blackburn, 1989). Shuman, Shaw en Sussman (1985) onderscheiden nog een vierde bedrijfsinterne factor. Het betreft hier de weerstand tegen verandering, ofwel de hang naar traditie, die binnen veel bedrijven heerst. Dit heeft niet alleen betrekking op de houding van werknemers, maar ook op de opstelling van de ondernemer zelf (in die zin is het dus eigenlijk meer een persoonlijke achtergrondvariabele) en/of diens familie.

Omgevingsfactoren

De derde categorie invloedsfactoren wordt gevormd door variabelen uit de omgeving van een onderneming. In het STRATOS-onderzoek (STRATOS, 1990) wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds factoren uit de '*taakomgeving*' en anderzijds factoren uit de '*macro-omgeving*'. De macro-omgeving wordt gevormd door maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van de bijdrage van ondernemingen aan de vooruitgang van de nationale economie. Aangezien ook de STRATOS-onderzoekers tot de conclusie komen dat het zeer moeilijk is om de invloed aan te geven van macro-omgevingsvariabelen op de bedrijfsvoering in individuele ondernemingen, beperken wij ons tot de taak-omgeving.
De taakomgeving wordt in het STRATOS-onderzoek gedefinieerd als '*dat deel van de totale omgeving dat in potentie relevant is bij het stellen en realiseren van doelen*'. Daarbij kunnen twee invalshoeken worden onderscheiden. De eerste betreft het analyseren van de taakomgeving in termen van complexiteit en dynamiek. Lindsay en Rue (1980) komen tot

de conclusie dat het verband tussen de mate van planning en omgevingsturbulentie bij kleine bedrijven wel aanwezig, maar niet significant is. Een tweede invalshoek is die waarbij de concurrentieverhoudingen binnen een bedrijfstak worden bestudeerd (Porter, 1980; Covin, Slevin en Covin, 1990). Een combinatie van beide invalshoeken komt men ook tegen (Carland, Carland en Aby, 1984).
Shuman, Shaw en Sussman (1985) zien een ander probleem dat verbonden is met de complexiteit van de omgeving. In een onderzoek bij 220 ondernemingen met minder dan 200 werknemers vragen zij expliciet naar 'primary planning obstacles' en zij vinden dat bijna 20 procent van de bedrijven 'marktonzekerheid' als belemmering opgeeft. Kleine bedrijven blijken moeite te hebben met het vinden van de juiste gegevens.

Hoewel we aan elk van de drie categorieën factoren in het empirisch onderzoek aandacht besteden, leggen we speciale nadruk op de attitude van ondernemers ten aanzien van strategische besluitvorming. Een positieve houding van de verantwoordelijke persoon lijkt namelijk een eerste vereiste voor het gebruik maken van strategische besluitvorming.

3 Steekproef

Voor het empirisch onderzoek maken we gebruik van dezelfde steekproef als in Snuif en Zwart (1994). De gegevens betreffen 62 ondernemingen met tussen 10 en 200 werknemers. 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 bouwnijverheid. Bovendien 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 of Drenthe. Vergelijking van de respondenten met de 48 bedrijven (44%) die niet wilden meewerken leverde geen significante verschillen op. We gaan er derhalve van uit dat de respons niet selectief is. 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).

4 Attitude ten aanzien van strategische besluitvorming en overige invloedsfactoren

Aan het slot van paragraaf 2 stelden we reeds dat de attitude ten aanzien van strategische besluitvorming een speciale plaats inneemt. Een positieve attitude lijkt een noodzakelijke voorwaarde voor het hanteren van een strategisch besluitvormingsproces (Gibb en Scott, 1985). Het eerste deel van deze paragraaf behandelt de constructie van een schaal waarmee de attitude van de ondernemers is gemeten en de scores van de ondernemers op die schaal. In het tweede deel van de paragraaf besteden we aandacht aan de overige factoren die het doorlopen van het strategisch besluitvormingsproces kunnen beïnvloeden.

Attitude

Voor het meten van de attitude van de ondernemers is gebruik gemaakt van 18 stellingen. De ondernemers dienden de hen voorgelegde stellingen te beoordelen op een vijfpuntsschaal, oplopend van 1 (= helemaal mee oneens) tot en met 5 (= helemaal mee eens). Enkele voorbeelden zijn '*Een ondernemer moet plannen in plaats van op zijn intuïtie af te gaan*', '*Ik denk er vaak over hoe mijn bedrijf er over enkele jaren uit zal moeten zien*' en '*Direct uitvoerende zaken boeien mij meer dan beleidszaken*' (zie Zwart en Snuif, 1993). De attitude van een respondent ten aanzien van strategische besluitvorming wordt vervolgens berekend als de gemiddelde score van die respondent op alle 18 stellingen. Deze gemiddelde score is te beschouwen als de score op een attitude-schaal, waarbij de mogelijke waarden variëren van 1 (= zeer nega-

tieve attitude) tot en met 5 (= zeer positieve attitude).[1] De gemiddelde score van de bedrijven in de steekproef op de attitude-schaal bedraagt 3,68 (σ = 0,51). In acht nemend dat alleen scores tussen 1 en 5 mogelijk zijn, betekent dit dat de ondernemingen in het MKB een vrij positieve attitude ten opzichte van strategische besluitvorming bezitten. De score op de attitude-schaal houdt geen verband met de bedrijfsgrootte of de branche waarin een onderneming opereert.

Belemmerende factoren

In paragraaf 2 werden, naast de attitude, meerdere factoren besproken die mogelijk van invloed kunnen zijn op de mate waarin ondernemingen een strategisch besluitvormingsproces hanteren. In ons empirisch onderzoek hebben wij de respondenten expliciet gevraagd welke factoren volgens henzelf het nemen van strategische beslissingen bemoeilijken. Hierbij konden zij maximaal drie factoren aangeven. Hoewel 'afhankelijkheid van de omgeving' niet van tevoren als antwoordcategorie was opgenomen, bleek het toch de meest genoemde factor (16x als belangrijkste invloedsfactor en 11x als op één na belangrijkste), gevolgd door gebrek aan tijd en gebrek aan gegevens (zie tabel I). Ondernemers blijken onzeker over de effecten die eventuele ontwikkelingen in de omgeving zullen hebben op de markt waarop zij opereren, en dus over de gevolgen voor hun bedrijfsvoering. Het betreft hier zowel ontwikkelingen in de macro- als in de taakomgeving.

Het mag duidelijk zijn dat de in tabel I opgenomen factoren betrekking hebben op alle drie door ons onderscheiden categorieën: persoonlijke achtergrondvariabelen, bedrijfsinterne factoren en omgevingsfactoren. In de vragenlijst zijn uit elk van deze categorieën nog een aantal andere variabelen opgenomen. Opleiding, ervaring en vermogen van de ondernemer om te delegeren representeren de persoonlijke achtergrondvariabelen. Als bedrijfsinterne factoren nemen we het aantal werknemers, het werkterrein van de onderneming (in geografische termen), de eventuele aanwezigheid van een Raad van Commissarissen en het feit of de onderneming al of niet een familiebedrijf is mee. Inzicht in de invloed van de taakomgeving, tenslotte, trachten we te verkrijgen door vragen te stellen aangaande de concurrentiesituatie (zoals: intensiteit van de concurrentie, mate van technologische veranderingen, aantal starters) in de specifieke branche waarin de bedrijven opereren. De hier genoemde variabelen worden als passieve variabelen meegenomen bij de in paragraaf 5 te bespreken clusteranalyse.

Tabel I: Factoren die van invloed zijn op de mate van strategische besluitvorming

Factor	1e plaats	2e plaats	3e plaats	Totaal
Gebrek aan kennis	2	3	4	9
Gebrek aan geld	–	–	4	4
Gebrek aan gegevens	7	7	6	20
Traditie	7	6	1	14
Tijdgebrek	12	3	6	21
Moeite om ideeën aan anderen duidelijk te maken	3	2	1	6
Afhankelijkheid van omgeving	16	11	–	27

5 Typologie

We hebben gezien dat ondernemers verschillen wat betreft hun attitude ten aanzien van strategische besluitvorming. Bovendien weten we dat er verschillen bestaan in de mate waarin bedrijven een strategisch besluitvormingsproces hanteren (Snuif en Zwart, 1994). Op basis van deze twee elementen proberen we nu de bedrijven te typeren. Om de typen te genereren is, volgens de methode van Punj en Stewart (1983),[2] een clusteranalyse uitgevoerd met als actieve variabelen de mate van strategische besluitvorming en de attitude ten

aanzien van strategische besluitvorming.[3] In eerste instantie onderscheiden we drie typen bedrijven, die we karakteriseren aan de hand van zowel de beide actieve variabelen als met behulp van een aantal passieve variabelen: de persoonlijke achtergrondvariabelen, bedrijfsinterne factoren en omgevingsfactoren. Aangezien een indeling in vier typen echter tot zinvolle additionele inzichten leidt, zullen we ook de vierclusteroplossing kort bespreken.

5.1 Beschrijving van de drieclusteroplossing

In de drieclusteroplossing vinden we drie typen strategische beslissers. De clusters bevatten respectievelijk 20, 26 en 16 bedrijven. Tabel II toont de gemiddelden van de actieve variabelen per cluster. Zoals uit tabel II blijkt hanteren de bedrijven in cluster 1 niet of nauwelijks een strategisch besluitvormingsproces en bezitten ze een vrij neutrale attitude ten aanzien van strategische besluitvorming. Cluster 2 is de verzameling van bedrijven met een vrij hoge mate van strategische besluitvorming en een positieve attitude. De bedrijven in het derde cluster doorlopen in zeer hoge mate het door ons geschetste proces en hebben een sterk positieve attitude dienaangaande. De drie clusters kunnen met behulp van de passieve variabelen nader beschreven worden.

Cluster 1: De nauwelijks strategische beslissers

Slechts de helft van de 20 bedrijven in cluster 1 heeft een beeld van de toekomst van het bedrijf, en in geen enkel geval staat dit op schrift. De benaming 'nauwelijks strategische beslissers' lijkt voor bedrijven in dit cluster op zijn plaats. Het zijn kleine familiebedrijven waar minder dan 50, en meestal zelfs minder dan 20 personen werkzaam zijn. Relatief veel bedrijven uit de bouwnijverheid zijn terug te vinden in dit cluster. Deze bedrijven hebben geen Raad van Commissarissen en bestrijken een beperkt afzetgebied. De directeuren hebben een lagere beroepsopleiding gevolgd. Hoewel meer dan de helft van de directeuren in een ander bedrijf heeft gewerkt, beschikken ze niet over leidinggevende ervaring. De houding ten opzichte van cursussen en adviseurs is positief, maar met het delegeren van bevoegdheden naar medewerkers hebben ze moeilijkheden. Deze bedrijven worden geconfronteerd met een groot aantal concurrenten en schommelingen in de afzet. Wellicht ten gevolge daarvan komen er in hun omgeving relatief veel faillissementen voor. Gebrek aan tijd, afhankelijkheid van de (taak)omgeving en gegevensgebrek worden als belangrijkste belemmeringen voor strategische besluitvorming genoemd.

Tabel II: Gemiddelden van de actieve variabelen voor de drieclusteroplossing

Cluster	Mate van strategische besluitvorming	Attitude t.a.v. strategische besluitvorming
1	0.44	3.22
2	0.76	3.68
3	0.92	4.24

Cluster 2: De strategisch bewuste ondernemers

Op twee uitzonderingen na hebben alle 26 bedrijven in cluster 2 een duidelijk toekomstbeeld. Bij 10 bedrijven staat dit ook op schrift. Cluster 2-ondernemers zullen in het vervolg dan ook aangeduid worden met de term 'strategisch bewust'. Het gaat hierbij om bedrijven van verschillende omvang, met een ruim afzetgebied en zonder Raad van Commissarissen. Ook hier betreft het vaak familiebedrijven. De directeuren zijn middelbaar tot hoog opgeleid en beschikken over leidinggevende ervaring, die ze in andere bedrijven hebben opgedaan. De omgeving wordt gekenmerkt door veel technologische veranderingen. De strategisch bewuste ondernemer staat gematigd positief tegenover cursussen, zeer positief tegenover externe adviseurs, en is voorstander van participatie van werknemers bij de besluitvorming. Hij ziet onzekere ontwikkelingen in macro- en taakomgeving als belangrijkste struikelblok bij strategische besluitvorming. Daar-

naast worden tijd- en gegevensgebrek genoemd.

Cluster 3: De formele strategische beslissers
Alle 16 bedrijven in cluster 3 hebben een beeld van de toekomst en in 13 bedrijven (= 81%) is dit ook schriftelijk vastgelegd. Cluster 3-ondernemingen betitelen we als 'formele strategische beslissers'. Bij deze formele beslissers werken meer dan 50 personen en is in de meeste gevallen een Raad van Commissarissen aanwezig. Met name bedrijven uit de voedings- en genotmiddelenindustrie en, in mindere mate, uit de metaalprodukten- en machine-industrie zijn in cluster 3 vertegenwoordigd. Het afzetgebied strekt zich tot over de landsgrenzen uit. De directeuren hebben een middelbare tot hoge opleiding genoten en elders, meestal in een leidinggevende positie, ervaring opgedaan. In de markten waarin ze opereren heerst felle concurrentie, mede ten gevolge van de import van concurrerende produkten. Het volgen van cursussen en het inschakelen van externe adviseurs wordt als positief beschouwd en de participatie van werknemers bij de besluitvorming staat zeer hoog in het vaandel. Hoewel de formele beslissers in absolute zin weinig belemmeringen voor strategische besluitvorming noemen, komen afhankelijkheid van de omgeving en het vasthouden aan tradities het meest naar voren.

Het blijkt dus goed mogelijk de drie clusters te beschrijven en te benoemen. Er komt een duidelijke rangorde van types naar voren. Formele beslissers hebben meer werknemers, grotere afzetgebieden en hoger opgeleide directeuren. Dit ondersteunt de vaak gehoorde stelling dat formele strategische besluitvorming (= strategische planning) vooral voor grotere bedrijven nuttig is (Gilmore, 1971; Ackelsberg en Arlow, 1985). Aan de andere kant wordt het cluster met strategisch bewuste ondernemers gevormd door zowel grotere als kleinere bedrijven. Strategisch bewustzijn is dus niet iets wat slechts aan grote bedrijven voorbehouden is (Gibb en Scott, 1985).
Eén van de vooronderstellingen bij dit onderzoek was dat een positieve attitude ten opzichte van strategische besluitvorming een noodzakelijke voorwaarde vormt voor het hanteren van een strategisch besluitvormingsproces. De formele beslissers blijken inderdaad een positievere attitude te hebben dan de strategisch bewuste ondernemers en de nauwelijks strategische beslissers. Een andere kwestie is echter of een positieve attitude ook een voldoende voorwaarde is voor het hanteren van een strategisch besluitvormingsproces. Analyse van de vierclusteroplossing verschaft nader inzicht in de rol van de attitude.

5.2 Beschrijving van de vierclusteroplossing

Bij het bekijken van de vierclusteroplossing blijken er tussen cluster 1 en 2, die bij de drieclusteroplossing samen cluster 1 vormden, aanzienlijke verschillen te bestaan in de gemiddelde score op de actieve variabelen. Tabel III laat zien dat cluster 1 nauwelijks gebruik maakt van strategische besluitvorming, maar wel een vrij positieve attitude dienaangaande heeft. Bedrijven in cluster 2 daarentegen hebben een licht negatieve attitude ten aanzien van strategische besluitvorming, hoewel ze er wel, in beperkte mate, gebruik van maken. De clusters 3 en 4 komen overeen met de clusters 2 en 3 uit de drieclusteroplossing en worden daarom niet opnieuw besproken.[4]

Tabel III: Gemiddelden van de actieve variabelen voor de vierclusteroplossing

Cluster	Mate van strategische besluitvorming	Attitude t.a.v. strategische besluitvorming
1	0.36	3.61
2	0.59	2.90
3	0.78	3.67
4	0.92	4.24

Cluster 1: De non-strategen
Van de 13 bedrijven in cluster 1 heeft 85% geen toekomstbeeld en geeft 69% aan niet regelmatig over lange-termijnontwikkelingen te praten. Dit type krijgt daarom de naam 'non-

strateeg'. Het betreft zeer kleine familiebedrijven met een beperkt afzetgebied, die grote schommelingen in de afzet ondervinden ten gevolge van een felle concurrentiestrijd met een groot aantal concurrenten. Veelal betreft het bedrijven die werkzaam zijn in de bouwnijverheid. De directeuren zijn laag opgeleid en hebben vaak in geen enkel ander bedrijf gewerkt. Ze staan positief tegenover het volgen van cursussen en het inschakelen van externe adviseurs. Over participatie van werknemers bij de besluitvorming hebben zij echter gemengde gevoelens. Opvallend genoeg heeft de non-strateeg wel een positieve attitude ten aanzien van strategische besluitvorming. Dit duidt erop dat andere factoren verantwoordelijk zijn voor het ontbreken van een strategisch besluitvormingsproces. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit type veel meer belemmeringen ziet dan de overige typen. Het meest genoemd wordt gegevensgebrek, gevolgd door onzekerheid aangaande de taakomgeving, tijdgebrek en gebrek aan kennis. Opvallend is dat de non-strateeg als enige aangeeft te weinig kennis te bezitten om een strategisch besluitvormingsproces in te voeren. Hoewel externe informatiebronnen weinig gebruikt worden blijken de branche-organisaties wel regelmatig als zodanig te fungeren.

Cluster 2: De opportunisten

Cluster 2 wordt gevormd door 10 bedrijven die een licht negatieve attitude ten aanzien van strategische besluitvorming bezitten, maar er vreemd genoeg wel, in beperkte mate, gebruik van maken. Deze bedrijven hebben een beeld van de toekomst, uitgesplitst naar een beperkt aantal aspecten van de bedrijfsvoering, maar leggen dit niet vast in een plan. Er heerst een zekere angst om kansen, die zich plotseling voordoen, te missen door te veel vast te houden aan een eenmaal opgesteld plan. De ondernemers in dit cluster zijn vooral uitvoerend ingesteld. Daarom lijkt de term 'opportunist' op dit type van toepassing. Ook in dit cluster bevinden zich voornamelijk bedrijven met minder dan 20 werkzame personen. De omvang van de afzetgebieden is echter divers, variërend van lokaal tot internationaal. Het overgrote deel van deze bedrijven opereert in de bouwnijverheid of de metaalprodukten- en machine-industrie. Slechts 40% van de bedrijven is een familiebedrijf. De directeuren beschikken over een lagere beroepsopleiding en hebben vaak in andere bedrijven gewerkt, hoewel niet in een leidinggevende functie. Afgezien van een enigszins schommelende afzet is de omgeving waarin het bedrijf zich bevindt niet turbulent. De opportunist is wars van adviseurs en cursussen, en heeft er moeite mee werknemers te laten participeren bij de besluitvorming. Dit type ondernemer maakt nauwelijks gebruik van branche-organisaties, maar lijkt te benaderen via de vakliteratuur, die hij nauwgezet bijhoudt. Belangrijkste belemmeringen voor strategische besluitvorming vormen in zijn ogen gebrek aan tijd, onzekerheid met betrekking tot de taakomgeving en gebrek aan gegevens.

De schijnbare tegenstelling die de attitude en de mate van strategische besluitvorming bij dit type vormen kan wellicht worden verklaard door de 'gepercipieerde omgevingsturbulentie'. De 'opportunist' ziet de omgeving van zijn bedrijf als aanmerkelijk minder turbulent dan de drie andere typen. Covin en Slevin (1989) stellen dat in een weinig turbulente omgeving de noodzaak voor strategische besluitvorming minder evident is. Als gevolg van het geringere nut van strategische planning is de attitude van de 'opportunist' dienaangaande mogelijk minder positief.

6 Discussie

De ondernemers in ons onderzoek blijken strategische besluitvorming over het algemeen positief te waarderen, getuige een gemiddelde score van 3,68 op de vijfpunts-attitudeschaal.

Met behulp van clusteranalyse zijn verschillende typen bedrijven onderscheiden. Daarbij zijn de 'attitude ten aanzien van strategische besluitvorming' en de 'mate van strategische besluitvorming' als actieve varia-

belen gebruikt. Ons onderzoek vertoont naast overeenkomsten een duidelijk verschil met indelingen die in eerdere studies zijn gehanteerd. In veel onderzoeken worden bedrijven namelijk bestempeld als 'niet-planner' of 'formele planner'. Gelet op de specifieke kenmerken van middelgrote en kleine ondernemingen lijkt een dergelijke indeling die is gebaseerd op zuiver formele aspecten minder geschikt om inzicht te krijgen in het strategisch besluitvormingsproces. De uitkomsten van de drieclusteroplossing sterken ons in deze opvatting. Het cluster met de 26 bedrijven die wij 'strategisch bewust' hebben genoemd zou volgens de meer traditionele indeling zijn opgesplitst in 10 'formele strategische beslissers' en 16 'nauwelijks strategische beslissers'. In onze ogen zou dit een miskenning betekenen van de informele strategische besluitvormingsactiviteiten van 26% (16/62) van de bedrijven in onze steekproef.

Nadere analyse van de vierclusteroplossing leert dat het cluster 'nauwelijks strategische beslissers' uit de drieclusteroplossing wordt gevormd door twee soorten ondernemers. Enerzijds bevat het ondernemers die in het geheel niet strategisch beslissen, maar wel een positieve attitude ten opzichte van strategische besluitvorming hebben, de 'non-strategen'. Dit type ondernemer wordt vooral geconfronteerd met een gebrek aan tijd, gegevens en kennis aangaande strategische besluitvorming. Anderzijds treffen we een groep ondernemers aan die weliswaar een beperkt strategisch besluitvormingsproces hanteert, maar tegelijkertijd een licht negatieve attitude vertoont. Deze 'opportunisten' noemen tijd- en gegevensgebrek als voornaamste obstakels. Volgens de 'strategisch bewuste ondernemers' en de 'formele strategische beslissers' wordt het strategisch besluitvormingsproces met name bemoeilijkt door onzekerheid over de marktontwikkelingen, ten gevolge van veranderingen in zowel macro- als taakomgeving. Hoewel er een onmiskenbare invloed is van de branche waarin bedrijven werkzaam zijn (meer dan de helft van de bouwbedrijven is aan te merken als 'non-strateeg' of 'opportunist', terwijl 8 van de 9 ondernemingen in de voedingsindustrie 'strategisch bewust' of 'formeel strategisch beslisser' blijken), kunnen niet alle verschillen worden toegeschreven aan 'de aard van het werk'. Onder de 'formele strategische beslissers' bevinden zich immers ook vier ondernemingen uit de bouwnijverheid.

Het bestaan van onderlinge verschillen tussen de typen duidt op de noodzaak voor adviseurs om hun 'advies-boodschap' te differentiëren. Poiesz (1990) stelt dat de effectiviteit van een (reclame-)boodschap wordt bepaald door de mate waarin aan een drietal voorwaarden is voldaan. Degene voor wie de boodschap bestemd is dient zowel de motivatie, als de capaciteit, als de gelegenheid te hebben om de informatie in de boodschap te verwerken. De resultaten van de clusteranalyse wijzen erop dat bij de non-strategen en de opportunisten aan twee van de drie voorwaarden niet is voldaan. De non-strategen vertonen weliswaar een positieve attitude jegens strategische besluitvorming (motivatie), maar kampen met een capaciteitsprobleem (kennisgebrek) en een 'gelegenheidsprobleem' (gebrek aan tijd en gegevens). Ook opportunisten signaleren een gebrek aan tijd en gegevens, maar zij vertonen daarbij tevens een licht negatieve attitude. Het probleem schuilt hier dan ook in de motivatie-factor. Aansporingen aan het adres van MKB-ondernemers om een strategisch besluitvormingsproces te hanteren, zullen volgens het TRIA-DE-model van Poiesz alleen succes hebben indien motivatie-, capaciteits- en gelegenheidsproblemen kunnen worden opgelost.

Het capaciteitsprobleem van de non-strategen kan verholpen worden door middel van voorlichting omtrent de inhoud van het strategisch besluitvormingsproces en de manieren waarop een dergelijk proces kan worden uitgevoerd. Bij de opportunisten is het zaak de nadruk te leggen op het nut van strategische besluitvorming, en met name op het nut van het gebruik van meerdere informatiebronnen. De adviseur dient duidelijk te maken dat het opstellen van een toekomstscenario de ondernemer geenszins beperkt in zijn bewegings-

vrijheid, maar hem in staat stelt op toekomstige ontwikkelingen te anticiperen in plaats van erop te reageren. Het lijkt mogelijk om deze beide typen ondernemers apart te benaderen. In de resultaten van ons onderzoek vinden we namelijk voorzichtig bewijs dat non-strategen van andere informatiebronnen gebruik maken dan opportunisten. Eerstgenoemden verzamelen nauwelijks informatie via externe bronnen, maar blijken wel gebruik te maken van branche-organisaties. Voor de opportunisten daarentegen vormt de branche-organisatie geen informatiebron. Die functie wordt vervuld door de vakliteratuur, die dit type ondernemer opvallend nauwgezet leest. Zowel de non-strategen als de opportunisten geven aan met 'gelegenheidsproblemen' te kampen. In onze ogen is het de taak van MKB-adviseurs om duidelijk te maken dat ondernemers hier zelf op eenvoudige wijze aan kunnen werken. Hoe vol de agenda van de gemiddelde MKB-ondernemer ook is, het moet mogelijk zijn om per week een uurtje uit te trekken om na te denken over de toekomst van de onderneming. Bovendien kan op hele simpele manieren informatie over afnemers, concurrenten (foldermateriaal, 'even binnenlopen') en de sterke en zwakke punten van het eigen bedrijf worden verzameld.

Alle vier ondernemerstypen noemen afhankelijkheid van de omgeving als een factor die strategische besluitvorming bemoeilijkt. Dit sluit aan bij de bevindingen van Shuman, Shaw en Sussman (1985) die concluderen dat 'marktonzekerheid' een belangrijk obstakel vormt. Uiteraard vergroot onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen de kans dat zaken anders zullen uitpakken dan tijdens het besluitvormingsproces werd voorzien. Dit wil echter niet zeggen dat strategische besluitvorming daarom geen nut heeft. De bijzonder positieve attitude van de 'strategisch bewuste ondernemers' en de 'formele strategische beslissers' getuigt hiervan.

Tot slot achten wij het noodzakelijk een tweetal kanttekeningen te plaatsen. Om te achterhalen of het hanteren van een strategisch besluitvormingsproces van invloed is op het succes van een onderneming is gevraagd naar de ontwikkelingen in het aantal werknemers, de omzet en de winst in de periode van drie jaar voorafgaande aan het onderzoek. Er blijken geen significante verschillen tussen de clusters te bestaan, hoewel er aanwijzingen zijn dat de non-strategen minder presteren dan de overige typen. Opvallend is ook dat de gemiddelde bedrijfsomvang per cluster oploopt. Cluster 1, de non-strategen, bevat voornamelijk zeer kleine bedrijfjes, terwijl de formele strategische beslissers allen meer dan 50 medewerkers in dienst hebben. Dit stemt overeen met de gedachte dat er sprake is van een 'levenscyclus', waarbij bedrijven pas bij een bepaalde minimale bedrijfsomvang overgaan tot strategische besluitvorming (Carland, Carland en Aby, 1989; Churchill en Lewis, 1985). Het cross-sectionele karakter van ons onderzoek maakt het onmogelijk om hierin nader inzicht te verkrijgen, maar het lijkt zeker zinvol om deze stelling, middels een longitudinaal onderzoek, nader te bestuderen.

Literatuur

Ackelsberg, R. & P. Arlow, 'Small businesses do plan and it pays off', *Long Range Planning*, 18, 5 (1985), pp. 61-67.

Aram, J.D. & S.S. Cowen, 'Strategic planning for increased profit in the small business', *Long Range Planning*, 23, 6 (1990), pp. 63-70.

Bamberger, I., 'Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms', *European Small Business Journal*, 1, 4 (1983), pp. 25-39.

Carland, J.W., J.A.C. Carland & C.A. Aby, 'An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses', *International Small Business Journal*, 7, 4 (1989), pp. 23-34.

Churchill, N.C. & V.L. Lewis, 'The five stages of small business growth', *Harvard Business Review*, May/June (1983), pp. 30-50.

Cohn, T. & R.A. Lindberg, *How management is different in small companies*. New York, American Management Association, 1972.

Covin, J.G. & D.P. Slevin, 'Strategic management of small firms in hostile and benign environments', *Strategic Management Journal*, 10 (1989), pp. 75-87.

Covin, J.G., D.P. Slevin & T.J. Covin, 'Content and performance of growth-seeking strategies. a comparison of small firms in high- and low-technology industries', *Journal of Business Venturing*, 5 (1990), pp. 391-412.

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.

Gilmore, F.F., 'Formulating strategy in smaller companies', *Harvard Business Review*, May/June (1971), pp. 71-81.
Golde, R.A., 'Practical planning for small business', *Harvard Business Review*, Sept/Oct (1964).
Lindsay, W.R. & L.R. Rue, 'Impact of the organization environment on the long-range planning process: a contingency view', *Academy of Management Journal*, 23, 3 (1980), pp. 85-404.
Nunnally, J.C., *Psychometric theory*. New-York, McGraw-Hill, 1967.
Poiesz, Th.B.C., *'De vergeten consument'*, *Tijdschrift voor Marketing*, januari (1990), pp. 8-14
Porter, M.E., *Competitive Strategy*. New York, The Free Press, 1980.
Punj, G. & D.W. Stewart, 'Cluster analysis in marketing research: review and suggestion for application', *Journal of Marketing Research*, 20 , May (1980), pp. 134-148.
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.
Shrader, C.B., C.L. Mulford & V.L. Blackburn, 'Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms', *Journal of Small Business Management*, October (1989), pp. 45-60.
Shuman, J.C., J.J. Shaw & G. Sussman, 'Strategic planning in smaller rapid growth companies', *Long Range Planning*, 18, 6 (1985), pp. 48-53.
Snuif, H.R. & P.S. Zwart, 'Strategische besluitvorming in het MKB: een procesmodel', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 68, 5 (1994), pp. 264-274.
Steiner, G.A., 'Approaches to long-range planning for small business', *California Management Review*, Fall (1967), pp. 3-16.
STRATOS-group, *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Aldershot, Gower Publishing Company, 1990.
Zwart, P.S. en T.H.A. Bijmolt, *Invloed van interne factoren op exportsucces in het MKB*, Small Business Research Memorandum, 2, Rijksuniversiteit Groningen, 1993.
Zwart, P.S. en H.R. Snuif, *Het strategisch besluitvormingsproces in het midden- en kleinbedrijf in Noord-Nederland*, Small Business Research Memorandum, 1, Rijksuniversiteit Groningen, 1993.

Noten

1 Dat het geoorloofd is de 18 stellingen te comprimeren tot één betrouwbare en intern consistente attitude-schaal, is nagegaan aan de hand van Cronbach's α (Nunnally, 1967). Deze in markt- en organisatieonderzoek veel gehanteerde betrouwbaarheidstoets toont een waarde van 0,70, hetgeen volgens Nunnally zeer bevredigend is.
2 Voor een beschrijving van de door Punj en Stewart aanbevolen clustermethode wordt verwezen naar Zwart en Bijmolt (1993).
3 De variabelen 'mate van strategische besluitvorming' en 'attitude ten aanzien van strategische besluitvorming' zijn vooraf gestandaardiseerd, zodat ze een vergelijkbare schaal hebben.
4 Cluster 2 en 3 van de drieclusteroplossing zijn niet geheel identiek aan cluster 3 en 4 van de vierclusteroplossing. Dit is een gevolg van het toepassen van de methode van Punj en Stewart, die een hiërarchische en een niet-hiërarchische clusterprocedure combineert. Door het gebruik van de niet-hiërarchische methode is het mogelijk dat de clusters 2 en 3 in de drieclusteroplossing, ondanks een identiek uitgangspunt (de uitkomsten van Ward's hiërarchische clustering), licht afwijken van de clusters 3 en 4 uit de vierclusteroplossing. Overigens vertonen deze clusters wel een zeer grote mate van overeenkomst, hetgeen ook verwacht mocht worden aangezien slechts enkele bedrijven van cluster versprongen zijn.