

Adviesprocessen en advieskwaliteit

Prof. Dr. P.S. Zwart

Adviesprocessen en advieskwaliteit

Dr. G.S.D. Maathuis

*dissertatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Eberon, Delft, 1995, 281p.*

1 Inleiding

De volledige titel van het proefschrift luidt: 'Adviesprocessen en advieskwaliteit, een onderzoek naar verbetering van de advisering aan industriële ondernemingen, in het bijzonder het MKB'. Het gaat dus om het verbeteren van de kwaliteit van advisering aan het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). De auteur beklemtoont dit ook door het boek aan het Nederlandse MKB op te dragen.

Aandacht voor het MKB is er de laatste jaren gelukkig genoeg geweest. Banken, accountantbureaus, (semi-)overheden, adviesbureaus enz. zien steeds meer in dat de dynamiek, het ondernemerschap en het creëren van werkgelegenheid in onze economie vooral wordt gerealiseerd door startende en doorgroeende bedrijven. Langzamerhand onderkent ook de wetenschap in Nederland (de universiteiten) het belang van 'Small Business' en 'Entrepreneurschip', getuige het toenemend aantal artikelen over deze onderwerpen.

Veel MKB-proefschriften zijn er evenwel nog niet verschenen en het verheugt me dan ook dat dit proefschrift er ligt.

De probleemstelling wordt als volgt geformuleerd: 'Waardoor wordt de kwaliteit van adviesprocessen en de kwaliteit van advisering aan ondernemingen (in het bijzonder het MKB) bepaald, en hoe kan deze worden verbeterd'. Kernbegrippen in deze probleemstelling zijn het MKB, de advisering en de kwaliteit.

2 Kernbegrippen: MKB, advisering en kwaliteit

Alvorens de auteur tot een onderzoeksmodel komt worden in de hoofdstukken 2 t/m 4 de kernbegrippen MKB, advisering en kwaliteit besproken. Op basis van deze theoriehoofdstukken en een hoofdstuk over eerder verrichte studies op dit gebied (hfdst. 5) worden het onderzoeksmodel en de daaruit afgeleide hypothesen geformuleerd. Eerst zal ik aandacht besteden aan de genoemde drie kernbegrippen.

MKB

Het veldonderzoek in dit proefschrift richt zich op drie branches (de metaal, de kunststof en de elektronica-branchen) voor zover ze tot het commerciële industriële MKB in Nederland gerekend kunnen worden. Het *afbakenen* van deze branches (en meer in het algemeen van het MKB) gebeurt echter halfslachtig. Een eenduidige definitie van het MKB wordt niet gegeven en er wordt niet verwezen naar recente literatuur over dit onderwerp (zie o.a. Kloek en Struijs, 1993 en Zwart, 1991). Verder wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan onder andere de problemen van het MKB en typologische kenmerken van de MKB-ondernemer. Opvallend hierbij is het niet noemen van de *sterke* punten van het MKB zoals creativiteit, flexibiliteit, gemotiveerd personeel, korte communicatielijnen, lage overhead-kosten en

Prof.dr. P.S. Zwart studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit van Groningen. Sedert 1990 is hij als bijzonder hoogleraar Economie van het Midden- en Kleinbedrijf aan deze universiteit verbonden.

de in de vorige paragraaf geschetste relatie tussen de kwaliteit van de organisatie, de adviseur, de intermediair, het adviesproces, de advisering en het adviesresultaat. De auteur rekent de laatste stap in het model (het objectief meetbare adviesresultaat) overigens niet tot z'n onderzoeksdoel. Het gaat primair om het verbeteren van het adviesproces en de advisering (het subjectieve oordeel van de adviesontvanger over het adviesproces). Op basis van dit model worden zes hypothesen geformuleerd en getoetst. Geen enkele van de hypothesen wordt verworpen. De zes getoetste hypothesen zijn:

- 1 De kwaliteit van de advisering neemt toe indien de *kwaliteit van de onderneming* toeneemt.
- 2 De kwaliteit van de advisering neemt toe met *het aantal medewerkers* van de onderneming.
- 3 De kwaliteit van de advisering verschilt *per branche* weinig.
- 4 De kwaliteit van de advisering verschilt *per type onderneming* weinig.
- 5 De kwaliteit van de advisering zal verbeteren indien zowel de adviseur, de organisatie zelf en de intermediair energie stoppen in het adviesproces.
- 6 De kwaliteit van de advisering zal (vermoedelijk) verbeteren indien per adviesprocesfase opnieuw wordt gezien welk type advies het best kan worden gehanteerd.

Deze uitkomsten zijn vrij voor de hand liggend, maar doordat ze in dit proefschrift empirisch zijn onderbouwd neemt de zeggingskracht ervan in de praktijk toe. Met name vind ik de impact van de laatste hypothese voor de praktijk groot. Zowel de MKB-ondernemer als de adviseur kunnen daar hun voordeel mee doen. Het blijkt namelijk dat MKB-ondernemers het liefst met één adviseur werken, maar als deze adviseur in meerdere adviesprocesfasen betrokken is, moet hij of zij de deskundigheden bezitten om volgens meerdere typen van advies te werken. Dit laatste is niet altijd aanwezig bij MKB-adviseurs.

Mijn hoofdkritiek op dit proefschrift is de stap van deel I (de theorie) naar deel II (het onderzoeksmodel + de toetsing van zes hypothesen). Van de basisfactoren uit het onderzoeksmodel worden in hoofdstuk 4 76 relevante variabelen genoemd. Daarbij worden in hoofdstuk 5 nog eens twaalf conclusies uit eerder verrichte onderzoeken vermeld. De auteur kiest betrekke-

lijk willekeurig slechts een beperkt aantal variabelen uit de grote verzameling en formuleert op basis daarvan zes hypothesen. Drie van de zes hypothesen betreffen 'simpele' ondernemingskenmerken als grootte, branche en type. Blijven over de variabelen 'de kwaliteit van de organisatie', 'de kwaliteit van de samenwerking tussen adviseur, organisatie en intermediair' en 'de kwaliteit van het type advies'. De kwaliteit van de *organisatie* (inclusief de ondernemer) is met behulp van één 7-puntsschaal weergegeven. De wijze waarop dit is gemeten moet als een eerste aanzet worden beschouwd.

Er is bijvoorbeeld in het geheel geen aandacht geschonken aan financiële en administratieve aspecten in relatie tot de kwaliteit van de organisatie. De kwaliteit van de *samenwerking* tussen adviseur, organisatie en intermediair in relatie tot het adviesproces (ingedeeld in de drie procesfasen oriëntatie, initieel en onderhouden), wordt gemeten door drie intermediaïrende variabelen. De kwaliteit van het type advies ten slotte wordt indicatief gerelateerd aan de adviesprocesfasen. Ik zou een ruimere selectie uit de reeds eerder genoemde 76 variabelen hebben gemaakt en die in het onderzoeksmodel hebben meegenomen. Hierbij denk ik met name aan extra variabelen die de kwaliteit (eigenschappen) van de MKB-ondernemer karakteriseren. Voorbeelden van dergelijke variabelen zijn: 'locus of control', 'risk taking', 'experience' en 'education' (Snuif en Zwart, 1994). Ook zou van de Beoordelingschaal voor Ondernemerskwaliteiten (BSOK) gebruik gemaakt kunnen worden (Altink, Born en De Wilde, 1989; Altink, Van der Flier en Born, 1993).

Idealiter zou in het onderzoeksmodel per basisfactor een set van te meten variabelen moeten worden gekozen die vervolgens *integraal* aan elkaar worden gerelateerd. Ik denk dan bijvoorbeeld aan een LISREL-model als analyse techniek. De factoren worden dan opgevat als latente variabelen waarbij de kwaliteit van de advisering als afhankelijke variabele wordt gezien en de overige factoren als onafhankelijke variabelen. Dit model komt tegemoet aan de relatief simpele manier waarop in dit proefschrift de onderlinge relaties zijn getoetst. Hierbij moet wel worden vermeld dat ik uitga van een 'ideaal op te zetten' nieuw onderzoek, terwijl de auteur gebruik heeft gemaakt van een aantal bestaande onderzoeken vanuit zijn eigen werksituatie. Dit

had onder andere tot gevolg dat niet alle bedrijven aan alle (deel)onderzoeken hadden meegedaan. Bepaalde hypothesen konden daarom alleen worden getoetst bij subgroepen. Wellicht is een dergelijk LISREL-model een mogelijkheid voor een toekomstig nieuw op te zetten onderzoek op dit gebied.

4 Conclusie

Mijn algemene conclusie over dit proefschrift is positief. Het besteedt aandacht aan een moeilijk en zeer relevant onderwerp, het verbeteren van de advisering aan MKB-ondernemingen, en komt tot een aantal zinvolle en met name praktische aanbevelingen. Met name het besteden van aandacht aan de kwaliteit van de organisatie, het samenspel tussen adviseur, intermediair en de organisatie (inclusief de ondernemer) en het type advies in relatie tot de kwaliteit van de advisering is goed uit de verf gekomen. Met iets meer aandacht voor de MKB-ondernemer als dominante factor in het MKB en een iets 'steviger' statistische analyse zou dit proefschrift nog meer van waarde zijn geweest. Een aantal door de auteur genoemde aanbevelingen, onder andere zijn veranderingsmodel/ondernemingsplanmodel, zijn zeer de moeite waard om nader te onderzoeken.

LITERATUUR

- Altink, W.M.M., M.Ph. Born, en G.H. de Wilde, (1989), *Beoordeling van (startende) ondernemers: Handleiding bij de beoordelingsschaal voor ondernemerskwaliteiten (de BSOK)*.
- Altink, W.M.M., J.A. Van der Flier, en M.Ph. Born, (1993), De beoordelingsschaal voor Ondernemerskwaliteiten, *MAB*, juni, pp. 278-289.
- Cunningham, J.B. en J. Lischeron, (1991), Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, jan., pp. 45-61.
- Jennings, D.F., (1994), *Multiple perspectives of entrepreneurship: text, readings and cases*, South-Western Publishing Co. Cincinnati.
- Kloek W.G. en P. Struijs, (1993), Het Midden- en Kleinbedrijf, een begrip, in: *CBS-Select 8, Het Midden- en Kleinbedrijf, analyses en achtergronden*, CBS en EIM, Voorburg.
- Nooteboom, B., (1994), Innovation and Diffusion in small firms: theory and evidence, *Small Business Economics*, nr. 6, pp. 327-347.
- Snuif, H.R. en P.S. Zwart, (1994), *Modeling new Venture development as a path of configurations, proceedings ICSB Annual World Conference*, Strasbourg.
- Zwart P.S., (1991), *Het ondernemingsplan in het MKB, een hoeksteen van de bedrijfsvoering*, oratie, Stenfert Kroeze, Leiden.

Bijlage

Deze bijlage behoort bij het artikel

De studentized bootstrap methode in de accountantscontrole van de hand van

Ir. G.H. Van, Prof. Dr. R.J. Grübel, Drs. G.B. Broeze
verschenen in MAB 1996, april, nr. 4.

9 Appendix: de studentized bootstrap methode

De bootstrap is een recent ontwikkelde, niet-parametrische methode voor het construeren van betrouwbaarheidsintervallen en verwante problemen. Deze appendix bevat een zeer beknopte uitleg van de essentiële ideeën in het kader van de auditing situatie; voor een meer uitgebreide en zeer toegankelijke inleiding in de bootstrap methode verwijzen we naar de bijdrage van Stine in Fox en Long (1990), voor de wiskundige achtergrond van de hier gekozen variant zie Hall (1990).

We schrijven in het vervolg $L(X)$ voor de verdeling ('law') van een stochastische variabele X en $N(\mu, \sigma^2)$ voor de normale verdeling met verwachting μ en variantie σ^2 . Verder zij q_α het α -kwantiel van de standaard normale verdeling, dat wil zeggen $P(X \leq q_\alpha) = \alpha$ als $L(X) = N(0, 1)$. Bij een guldenssteekproef wordt het totaal Y van de boekwaarden als een verzameling van Y afzonderlijke monetaire eenheden beschouwd. Ieder van deze eenheden heeft een tainting. Het gemiddelde van deze taintings is μ , de totale fout in de verantwoording is dus $\mu \cdot Y$. Bij een steekproef ter grootte n observeren wij taintings $T_1, \dots, T_n$, en we gebruiken het gemiddelde $\bar{T}_n = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n T_i$ ervan als een schatter voor de onbekende parameter μ . Zij

$$S_n = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (T_i - \bar{T}_n)^2}$$

de bijbehorende standaarddeviatie.

De klassieke aanpak voor het opzetten van betrouwbaarheidsintervallen voor μ berust op de door de Centrale Limietstelling gemotiveerde benadering

$$L\left(\frac{\sqrt{n}(\bar{T}_n - \mu)}{S_n}\right) \approx N(0, 1).$$

Gebruikmakend van het triviale feit

$$\mu \leq \bar{T}_n + c \cdot S_n \iff \sqrt{n} \cdot \frac{\bar{T}_n - \mu}{S_n} \geq -\sqrt{n} \cdot c$$

leidt dit bijvoorbeeld tot de bekende $100 \cdot (1 - \alpha)\%$ -betrouwbaarheidsbovengrens $\bar{T}_n - q_\alpha S_n / \sqrt{n}$ voor μ .

Het is echter bekend dat de benadering door de normale verdeling in de auditing situatie niet goed werkt; zo is de verdeling van $\bar{T}_n$ meestal in hoge mate scheef, terwijl $N(0, 1)$ een symmetrische verdeling is.

Bij de studentized bootstrap wordt de verdeling van $(\bar{T}_n - \mu) / S_n$ met behulp van de data geschat. De methode berust op het

volgende idee: bij een grote populatie kunnen we $T_1, \dots, T_n$ als onafhankelijke stochasten met verdeling $L(T)$ beschouwen. Is deze verdeling bekend, zo kan $L((\bar{T}_n - \mu) / S_n)$ door een simulatieprocedure met willekeurige nauwkeurigheid worden bepaald: we trekken herhaaldelijk steekproeven ter grootte n uit $L(T)$, berekenen voor iedere steekproef de bijbehorende waarde $(\bar{T}_n - \mu) / S_n$, en gebruiken het relatieve aantal kleiner dan of gelijk aan x van deze waarden als een benadering van de kans $P((\bar{T}_n - \mu) / S_n \leq x)$.

Natuurlijk is $L(T)$ niet bekend (anders zal ook de bijbehorende verwachting μ bekend zijn), maar er is een goede niet-parametrische schatter ervoor, namelijk de empirische verdeling met de als volgt gedefinieerde verdelingsfunctie F_n ,

$$F_n(x) = \frac{\text{aantal waarnemingen} \leq x}{n}$$

De studentized bootstrap schatter wordt nu verkregen door de bovenstaande simulatieprocedure toe te passen met de empirische verdeling in plaats van de onbekende $L(T)$. Het trekken van een steekproef uit de empirische verdeling komt neer op het trekken met teruglegging uit de oorspronkelijke steekproef $T_1, \dots, T_n$; het resultaat $T_1^*, \dots, T_n^*$ van zo'n trekking wordt passend een *resample* genoemd.

Een recept-achtige beschrijving van de studentized bootstrap methode, die bijvoorbeeld gemakkelijk in een computer programma kan worden vertaald, ziet er nu als volgt uit:

- (1) Kies waarden $T_1^*, \dots, T_n^*$ uit $T_1, \dots, T_n$ 'toevallig en met teruglegging', dat wil zeggen zodanig dat T_i^* met kans $1/n$ gelijk is aan T_j , voor iedere i en j .
- (2) Bepaal het bijbehorende gemiddelde $\bar{T}_n^*$ en de bijbehorende standaarddeviatie S_n^* :
$$\bar{T}_n^* = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n T_i^*, \quad S_n^* = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (T_i^* - \bar{T}_n^*)^2}$$
- (3) Zet $Z = (\bar{T}_n^* - \bar{T}_n) / S_n^*$.
- (4) Herhaal stappen (1)-(3) B keer, zodat er B Z -waarden $Z_1, \dots, Z_B$ resulteren.
- (5) Bepaal de kleinste waarde $\hat{q}$ met de eigenschap, dat tenminste $\alpha \cdot B$ van de Z -waarden kleiner dan of gelijk aan $\hat{q}$ zijn.
- (6) De $100 \cdot (1 - \alpha)\%$ betrouwbaarheidsbovengrens voor μ is nu $\bar{T}_n - \hat{q} \cdot S_n$.

In stap (3) hebben we gebruik gemaakt van het feit, dat bij de empirische verdeling de verwachting $\bar{T}_n$ behoort. De simulatie benadering wordt beter met een grotere B ; $B=500$ of 1000 is meestal voldoende. Tenslotte merken we nog op, dat $Y \cdot (\bar{T}_n - \hat{q} \cdot S_n)$ de bijbehorende $100 \cdot (1 - \alpha)\%$ betrouwbaarheidsbovengrens is voor de totale fout in de verantwoording.