Vraagstukken in de advisering aan middelgrote en kleine bedrijven

**Prof. Dr. B. Nooteboom,
Prof. Dr. P. S. Zwart en T. H. A. Bijmolt**

Inleiding

Het belang van het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) als onderdeel van de nationale economie en als potentiële markt voor advisering is aanzienlijk: het MKB, gedefinieerd als alle ondernemingen met minder dan 100 werkzame personen in het particuliere bedrijfsleven (exclusief landbouw en visserij) heeft daarin een aandeel van 60% in de werkgelegenheid en van 45% in de afzet[1]. De overheid besteedt in haar technologiebeleid veel aandacht aan de diffusie van kennis naar het MKB, zodat het zijn potentieel voor innovatie zo goed mogelijk kan realiseren. Men hecht daarbij ook groot belang aan inschakeling van de markt: naast gesubsidieerde instellingen voor voorlichting en advies moeten vooral commerciële bureaus worden ingeschakeld. Bij commerciële bureaus groeit de belangstelling voor de MKB-markt: na afroming van de markt van grote bedrijven zal het voor verdere expansie veelal nodig zijn om te penetreren in de moeilijkere markt van het MKB.

In dit artikel worden een theoretische en een empirische analyse gegeven van enkele problemen die de MKB-markt moeilijker maken dan die van grote bedrijven. Ook wordt een overzicht gegeven van de mate waarin verschillende commerciële adviesdiensten worden geboden aan verschillende onderdelen van het MKB, en op welke terreinen MKB-onderzoek wordt verricht voor verschillende onderdelen van de overheid. Welke produkten van advies en onderzoek corresponderen met welke deelmarkten? De meeste aandacht gaat evenwel uit naar de vraag op welke wijze volgens de commerciële bureaus de werking van vraag en aanbod op de MKB-markt voor advisering kan worden verbeterd. Hierbij wordt met name gedacht aan de betaalbaarheid van onderzoek/advisering, de standaardisatie van adviesmodules en de rol van de overheid daarbij.

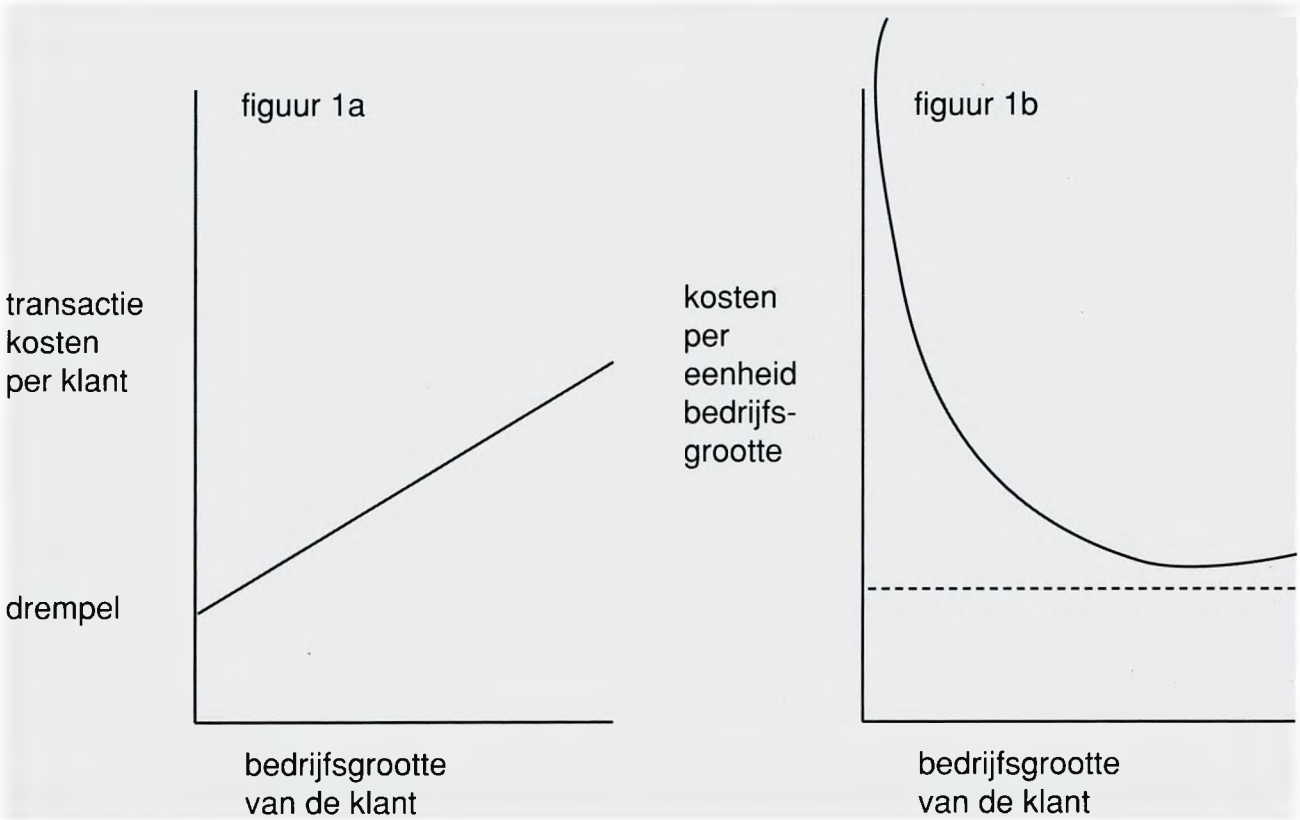
Het empirische deel van het onderzoek is gebaseerd op de resultaten van een enquête-onderzoek dat in opdracht van het ministerie van Economische Zaken is verricht als onderdeel van een bijdrage aan de eerste 'onderzoeksdag midden- en kleinbedrijf', gehouden op 4 oktober 1989. Het onderzoek betrof een inventarisatie van activiteiten van commerciële bureaus met betrekking tot onderzoek en advies voor bedrijven in het MKB en beleidsonderzoek op het terrein van het MKB voor centrale en lokale overheden en ondernemingsorganisaties. Een volledige rapportage van de resultaten, met een primaire analyse, en een bespreking van de resultaten, met beleidsaanbevelingen, zijn beschikbaar.[2]

Schaaleffecten in transactiekosten

Er zijn schaaleffecten in de vorm van 'drempels' in de transactiekosten: ongeacht de grootte van het bedrijf van de klant moet men een zekere minimale hoeveelheid tijd en andere middelen besteden aan het leggen van contact, diagnose en eerste analyse van het probleem, formulering van de opdracht, opstellen en aangaan van een overeenkomst voor advies, opzetten van een procedure

Prof. Dr. B. Nooteboom, Prof. Dr. P. S. Zwart en T. H. A. Bijmolt, respectievelijk hoogleraar bedrijfskunde, bijzonder hoogleraar economie van het midden- en kleinbedrijf en student-assistent economie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Figuur 1: Schaaleffecten



voor voortgangscontrole, facturering en betaling, en dergelijke. Deze kosten liggen bij zowel adviseur als klant. Dit impliceert dat de adviseur concurrentievoordeel kan behalen door de transactiekosten voor met name de MKB-klant te verlagen. Deze drempelkosten worden geïllustreerd in figuur 1a. Naarmate het bedrijf kleiner is zijn ze hoger in verhouding tot de omvang van de totale kosten en opbrengsten van het advies, en wordt het advies minder rendabel bij gegeven kosten per eenheid tijdsbesteding. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1b. Om deze reden wordt zakelijke dienstverlening aan kleine bedrijven al gauw onbetaalbaar.[3]

Het probleem is groter naarmate het minimaal benodigde voorwerk omvangrijker is, en dat hangt af van het type advisering. Het is groter naarmate er meer sprake is van maatwerk; als elk bedrijf als uniek beschouwd moet worden, en het voorwerk elke keer opnieuw moet worden verricht. Een mogelijkheid om dit probleem te verminderen is om onderdelen van het adviesproces waar mogelijk te standaardiseren in standaardmodules die waar nodig branchespecifiek zijn. Maatwerk wordt vervangen door confectie. Men kan denken aan: bedrijfsdiagnose, functiespecifieke audits (op het terrein van marketing, financiering, export, milieu, aansprakelijkheid en risico, en dergelijke), systemen, procedures of 'check lists' (bijvoorbeeld voor accounting, milieuzorg, verzekering, subsidies, franchising, contracten, financiering, ondernemingsplan, export, toeleveren en uitbesteden, fusie en overname, bedrijfsbeëindiging, en dergelijke). Dergelijke standaardisatie is niet voor alle onderwerpen even gemakkelijk. Het is gemakkelijker waar er sprake is van vaste voorschriften of conventies (accounting) en moeilijker waar er sprake is van moeilijk vast te leggen oordeelkundigheid (strategie, marketing). In het laatste geval moet men eerder denken aan expertsystemen, waar de inge-

bouwde expertise een concurrentievoordeel kan bieden dat vertrouwelijk moet worden behandeld.

Kennis en vertrouwen

Een tweede probleem, dat het eerste versterkt maar ook anderszins van belang is, is gelegen in het feit dat het functioneren van kleinere bedrijven vaak zeer informeel, persoonlijk en improviserend is.[4] Daarin ligt in belangrijke mate ook de kracht van het MKB, omdat het gepaard gaat met een grote potentiële flexibiliteit in de zin van slagvaardigheid om snel in te spelen op wensen van klanten en veranderingen in de markt. Het gaat echter veelal gepaard met het ontbreken van systematische, gedocumenteerde informatie. Veel informatie is slechts impliciet aanwezig in de hoofden van mensen of is belichaamd in netwerken van deels sterk persoonlijke relaties. Het kost de adviseur navenant meer tijd en moeite om de benodigde informatie zichtbaar en op tafel te krijgen.
Een derde en wellicht het belangrijkste probleem, dat hiermee samenhangt en ook weer het eerste probleem van drempelkosten versterkt maar ook een wijdere strekking heeft, is een veel voorkomend gebrek aan kennis en abstractievermogen bij kleine bedrijven, waardoor communicatie met de adviseur een groot probleem kan zijn. Hier stoot men op het bekende 'stafmanco': een klein bedrijf beschikt meestal niet over hoger opgeleide managers en staffunctionarissen. Het probleem gaat dieper dan het op het eerste gezicht lijkt voor de in het MKB onervaren adviseur. Er is een belangrijk verschil in cultuur, en men spreekt 'verschillende talen'. De kennis in het MKB is veelal ervaringskennis; impliciet, specifiek en concreet. De kennis van adviseurs (met name in grotere bureaus met meer gespecialiseerde adviseurs) is veelal toegepaste theorie; expliciet, gegeneraliseerd en abstract. Een voorwaarde voor een werkbaar advies in het MKB is dat het begrepen, vertrouwd en als relevant en uitvoerbaar geaccepteerd wordt. Dat is veelal erg moeilijk. Men zal snel gelijk hebben (met eenvoudige middelen kan veel effect bereikt worden), maar niet snel gelijk krijgen. Acceptatie vergt veelal dat impliciete, stilzwijgende en zelfs onbewuste kennis in het bedrijf voldoende expliciet gemaakt wordt om een opening te geven voor het inbedden van het advies in de bestaande ervaringskennis. De klant moet het als het ware zelf uitvinden voordat hij het vertrouwt. Men moet te werk gaan als een vroedvrouw: men moet de klant helpen bij het pijnlijk baren; bij het expliciteren van impliciete kennis[5]. 'Gewoon' verstandelijk uitleggen hoe het zit en hoe het moet zal meestal niet werken. De hier bedoelde benadering is niet voor iedere adviseur weggelegd. De klant in het MKB is veelal wantrouwend tegenover adviseurs, en er is voor dat wantrouwen een goed argument. Als men zo weinig weet dat men een min of meer gespecialiseerd advies niet kan beoordelen, dan is het op de allereerste plaats rationeel om dat als een probleem te erkennen. Het is niet rationeel om een rationeel advies te slikken als men de rationaliteit ervan niet ziet. Men zal het oordeel over het advies moeten delegeren aan een ander. Dat delegeren doet men alleen aan iemand die men vertrouwt, in een dubbele betekenis: de ander heeft er geen belang bij om misbruik van je onkunde te maken door je knollen voor citroenen te verkopen (betrouwbaarheid), en de ander kent jouw bedrijf voldoende goed om te kunnen beoordelen of het advies aansluit op geldige prioriteiten en uitvoerbaar is (competentie). Wat we steeds weer vinden in veldonderzoek is in dit licht volstrekt begrijpelijk en verdedigbaar: de ondernemer gaat in de eerste plaats te rade bij vertrouwde partners, zoals accountant, trouwe leveranciers en klanten, de bank (als de relatie daarmee goed is). Als adviseur zal men dus een vertrouwensrelatie met MKB-klanten moeten opbouwen. Belangrijk daarbij is dat men bereid is fors te investeren in kennis omtrent prioriteiten, processen en omstandigheden in kleine bedrijven, die vaak wezenlijk anders zijn dan in de grotere bedrijven waarmee men vertrouwd is. Een klein bedrijf is niet een groot bedrijf in het klein!

De enquête

Zoals gezegd geven het tweede en derde probleem een aanmerkelijke verzwaring van het eerste probleem: gebrek aan formalisering en aan kennis verhoogt de drempelkosten. Er zijn ook consequenties voor de besproken oplossing van

het drempelprobleem: de gestandaardiseerde methoden of modules moeten passend zijn in het licht van de informele werkwijze en het kennisgebrek van de klant. Men moet oppassen dat men geen geldige prioriteiten verstoort door onnodig zware kennis op te leggen, en dat men de flexibiliteit niet verstoort met te veel formalisering. De lichtvoetigheid van de klant moet behouden blijven.

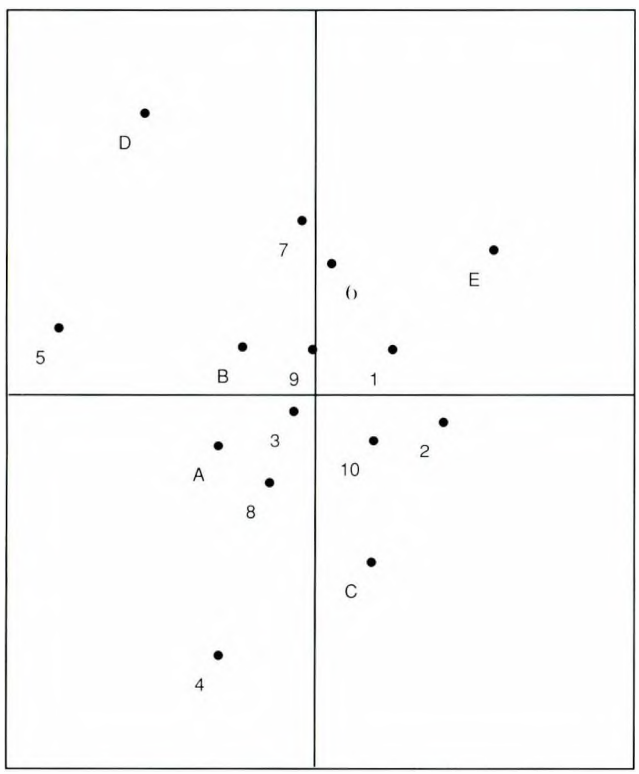
De vraag is nu hoe de commerciële bureaus zelf denken over deze problemen: zijn er inderdaad problemen ten aanzien van de betaalbaarheid van advies aan kleine bedrijven; vormen standaardmodules een oplossing; heeft de overheid daarin een taak? Het is voorts voor overheid en bedrijven wellicht interessant om inzicht te hebben in de samenstelling van de markten voor bedrijfsadvisering en voor beleidsonderzoek. Welke adviesdiensten worden verricht voor welke bedrijven? Op welke terreinen wordt onderzoek verricht voor welke overheden? De enquête is opgezet om op deze vragen antwoorden te geven.

De enquête is schriftelijk verricht op een steekproef van 1.000 bedrijven uit de lijst van bureaus die staan ingeschreven op de lijst van de SMO-regeling ('Subsidieregeling Management Ondersteuning'). Van de ruim 2.500 bedrijven op deze lijst is uit de bijna 1.800 bedrijven met minder dan 6 werknemers een aselecte steekproef getrokken van 350, en de resterende ruim 650 bedrijven zijn integraal aangeschreven. Hiervan hadden ruim 100 bedrijven meer dan 50 werknemers. De respons bedroeg ruim 30% (voor beide onderdelen).[6] De vragen hadden betrekking op: kenmerken van de bureaus (leeftijd bedrijf, categorie, omvang en organisatie); activiteiten (type onderzoek/advisering, omzetsamenstelling, produkt/marktcombinaties, samenwerking met anderen); meningen en verwachtingen (betaalbaarheid advies MKB, rol gestandaardiseerde adviesmethoden, toegankelijkheid van de markt, beschikbaarheid van gegevens, groeiverwachting). De vragenlijst werd beëindigd met een open vraag naar knelpunten en lacunes in de werking van de markt. De responderende bureaus waren voor bijna de helft organisatie-adviesbureaus, voor ruim 20% accountantsbureaus, bijna 10% marketing-, reclame- en marktonderzoekbureaus, en bijna 10% computerservice- en -adviesbureaus. De resterende ruim 10% bestond voornamelijk uit ingenieursbureaus. 80% van de responderende bedrijven is na 1960 opgericht, en bijna 50% na 1980. Driekwart van de bureaus houdt zich bezig met advisering/begeleiding van individuele bedrijven in het MKB. Ongeveer een kwart houdt zich bezig met beleidsonderzoek (voor overheid of organisaties van ondernemers), en dit zijn vooral de grotere bureaus. Ook van de bureaus die regelmatig beleidsonderzoek doen (ongeveer 10%), doet ruim driekwart aan advisering/begeleiding van individuele bedrijven. Er is dus nauwelijks sprake van gescheiden markten van beleids- en bedrijvenonderzoek. Voor de twee deelmarkten wordt nu bezien welke diensten voor wie worden verricht.

De markt voor bedrijfsadvisering

In de huidige context kan men diverse terreinen van advisering aan bedrijven zien als produkten, waarbij de volgende indeling werd gehanteerd: fusies/overnames, financiering/accounting, automatisering, logistiek, produktie/techniek, strategie/ondernemingsplan, marketing/marktonderzoek, export, branche-onderzoek/positie in de branche, haalbaarheids-/vestigingsonderzoek. De markt werd als volgt gesegmenteerd naar sectoren: industrie/bouw, groot-/kleinhandel, transport/opslag/communicatie, bank-/verzekeringsmijen, overige zakelijke dienstverlening. Aldus ontstaat een matrix van produkt/marktcombinaties, waarop bedrijven konden scoren met 0 (geen activiteit), een 1 (incidenteel) of een 2 (regelmatig). Door nu per cel de scores over de bureaus te sommeren, krijgen we een indruk van de activiteiten per produkt/marktcombinatie. Bij sommering van de scores over rijen en kolommen blijkt het volgende. Wat betreft de marktsegmenten komen industrie/bouw en groot-/kleinhandel op de eerste plaats en bank-/verzekeringsmijen op de laatste plaats. Wat betreft 'produkten' komt strategie/ondernemingsplan verreweg op de eerste plaats (met een totaal score van 928), gevolgd door automatisering (786) en vervolgens financiering/accounting en haalbaarheids-/vestigingson-

Figuur 2: Correspondentie-analyse bedrijvenmarkt



activiteiten/diensten
1 fusies/overnames
2 financiering/accounting
3 automatisering
4 logistiek
5 produktie/techniek
6 strategie/ondernemingsplan
7 marketing/marktonderzoek
8 export
9 branche-onderzoek/positie in de branche
10 haalbaarheidsonderzoek/vestigingsonderzoek

markten
A industrie en bouw
B groot- en kleinhandel
C transport, opslag en communicatie
D banken en verzekeringsmaatschappijen
E overige zakelijke dienstverlening

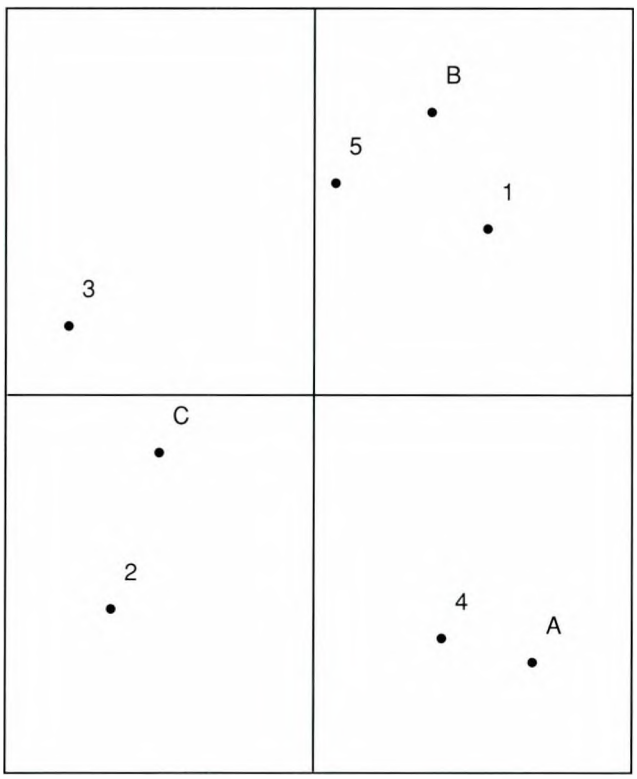
derzoek (635 respectievelijk 614). Opvallend is dat export verreweg op de laatste plaats komt (score 184), en dit geldt voor alle marktsegmenten.
Met behulp van correspondentie-analyse is nader onderzocht in welke mate produkten letterlijk corresponderen met markten, in termen van afstanden tussen de tien produkten en de vijf segmenten in een twee-dimensionale ruimte (zie onder andere Green, Carmone, Jr. en Smith (1989)). De afstand tussen een produkt en een segment is korter naarmate deze combinatie van produkt en segment zich vaker voordoet dan andere combinaties. Afstanden worden dus geminimeerd in relatie tot de frequentie van voorkomen. Aangezien de 15 punten in de oplossing een verklaarde variantie van 92.7% hebben is de weergave goed te noemen. Het resultaat is weergegeven in figuur 2.

Er ontstaat geen duidelijk, uitgesproken patroon. We zien onder andere dat relatief veel produkten liggen in de buurt van industrie/bouw (A) en groot- en kleinhandel (B). Dit is het gevolg van het feit dat deze sectoren hoog scoren in de aandacht. We zien dat exportonderzoek/advisering (8) meer plaats vindt in de industrie/bouw (A), en branche-onderzoek/positie in de branche (9) meer in groot- en kleinhandel (B). Logistiek (4) en produktie/techniek (5) liggen geïsoleerd. De eerste ligt het dichtst in de buurt van transport/opslag/communicatie (C). Bank- en verzekeringswezen (D) liggen geïsoleerd wegens minder aandacht. Verdere conclusies laten we over aan de lezer.

De markt voor beleidsonderzoek

De marktsegmenten waren in deze markt, zoals reeds aangegeven: centrale overheid, lokale en semi-overheid, organisaties van ondernemers (waaronder centrale organisaties en branche organisaties). Als 'produkten' werden de volgende onderzoeksterreinen onderscheiden: arbeidsmarkt/opleidingen, de gevolgen en wer-

Figuur 3: Correspondentie-analyse beleidsmarkt



activiteiten/diensten
1 arbeidsmarkt/opleidingen
2 gevolgen en werking wettelijke regelingen
3 branche-onderzoek/markt- en concurrentiepositie
4 technologie/innovatie
5 overige

markten
A centrale overheid
B lokale/semi-overheid
C ondernemings- en branche-organisaties

king van wettelijke regelingen, branche-onderzoek/markt- en concurrentiepositie, technologie/innovatie, overig. Bij bestudering van de rij- en kolomtotalen van de matrix van segmenten en produkten blijkt dat wat betreft de marktsegmenten de ondernemers- en branche-organisaties het hoogste scoren en wat betreft de onderzoeksterreinen technologie/innovatie en branche-, markt- en concurrentie-onderzoek op de eerste plaats komen.
Het resultaat van de correspondentie-analyse is een duidelijk, uitgesproken patroon, zoals aangegeven in figuur 3. Bij de centrale overheid (A) sluit technologie/innovatie (4) nauw aan; bij de lokale-/semi-overheid (B) arbeidsmarkt/opleidingen (1) en overige activiteiten (5); bij organisaties van ondernemers (C), branche-, markt- en concurrentie-onderzoek (3) en gevolgen en werking van wettelijke regelingen (2).

Meningen over advisering

Zoals eerder besproken zijn er schaaleffecten in transactiekosten en is de kennis van de ondernemers in het MKB veelal informeel en beperkt. Dit levert problemen ten aanzien van de betaalbaarheid van advisering die op maat wordt geleverd aan individuele bedrijven. Voor de oplossing van dit probleem kan men denken aan min of meer gestandaardiseerde adviesmodules. Een deel van de enquête was gericht op de meningen van bureaus over deze problematiek.
De bureaus reageerden verdeeld op de vragen omtrent betaalbaarheid van advisering aan het MKB, de rol van gestandaardiseerde adviesmodules en de rol van de overheid daarbij. Van het totaal van alle respondenten was slechts een kleine minderheid (een vijfde) het eens met de stelling dat 'op individuele bedrijven toegesneden advisering (maatwerk) voor MKB-bedrijven onbetaalbaar is'. Een kwart was het echter hiermee noch eens, noch oneens. De uitkomst is wellicht

het gevolg van het bestaan van de SMO-regeling, die er immers op gericht is advisering aan het MKB meer betaalbaar te maken. Over de stelling dat 'de door verschillende commerciële bureaus ontwikkelde adviesmodules per onderwerp niet of nauwelijks verschillen' heeft bijna de helft geen mening. Van degenen die een mening geven is 29% het in min of meer sterke mate eens met de stelling en is wederom een kwart het hiermee noch eens, noch oneens. De meningen zijn verdeeld. Veel sterker nog zijn de meningen verdeeld over de controversiële stelling dat 'het efficiënter zou zijn om meer gestandaardiseerde adviesmodules met overheidsgelden te ontwikkelen en openbaar ter beschikking te stellen'. Over deze stelling heeft 18% geen mening; 38% is het eens (22% 'helemaal') en 46% is het oneens (31% 'helemaal'). Opvallend is dat bij opsplitsing naar grootte van het bureau het percentage 'eens' *stijgt* met de grootte van het bureau. Een opsplitsing naar categorie van het bureau geeft aan dat vooral de accountants het eens zijn met de stelling (61% eens, 28% oneens). Bij de organisatie-adviesbureaus ligt het bijna andersom: 30% eens, 53% oneens. Er zijn wederom veel sterke, uitgesproken meningen. De verschillen in uitkomst zijn begrijpelijk; bij accountants zijn er meer mogelijkheden voor standaardisering, en is er wellicht al meer wildgroei van ogenschijnlijk verschillende maar feitelijk gelijke procedures.
Om nader inzicht te krijgen in de verdeling van meningen is gebruik gemaakt van clusteranalyse om te zien of er onderling verschillende groepen bureaus te achterhalen zijn met binnen de groepen (min of meer) gelijke meningen en standpunten over de MKB-onderzoeks- en adviesmarkt. De analyse is toegepast op de scores op de enquêtevragen die in tabel 1 zijn opgesomd. In alle gevallen betrof het een vijf-punts schaal van 'helemaal eens' tot en met 'helemaal oneens'.

Tabel 1: De 9 uitspraken over de MKB-onderzoeksmarkt

1 Op individuele bedrijven toegesneden advisering (maatwerk) is voor MKB-bedrijven onbetaalbaar.

2 Men kan ten behoeve van MKB-bedrijven uit kostenoverwegingen alleen werken met min of meer gestandaardiseerde adviesmodules voor groepen bedrijven (bijvoorbeeld branches).

3 Zelfs de toepassing van gestandaardiseerde adviesmodules in individuele bedrijven vergt advisering/begeleiding die voor bedrijven in het MKB onbetaalbaar is.

4 De door verschillende commerciële bureaus ontwikkelde adviesmodules verschillen per onderwerp (doorlichting, export, enzovoort) niet of nauwelijks.

5 Het zou efficiënter zijn om meer gestandaardiseerde adviesmodules met overheidsgelden te ontwikkelen en openbaar ter beschikking te stellen.

6 Het ontwikkelen van eigen adviesmodules geeft commerciële bureaus een mogelijkheid tot produktdifferentiatie en specialisatie die de concurrentie en de kwaliteit van de advisering bevordert.

7 Organisaties die beleidsonderzoek verrichten op het MKB-gebied hebben voldoende inzicht in de onderzoeksvragen die er bij de opdrachtgevers naar dit type onderzoek bestaan, en hebben voldoende toegang tot deze onderzoeksmarkt.

8 Organisaties die beleidsonderzoek verrichten op het MKB-gebied hebben voldoende inzicht in en toegang tot de beschikbare onderzoeksresultaten (in de vorm van publikaties) op het gebied van het MKB.

9 Er zijn voldoende openbare basis gegevens (nationale en internationale statistieken, bestanden van bedrijven, marktgegevens enzovoort).
Verdere informatie kan via de markt worden geproduceerd.

Clusteranalyse

De meningen zijn nader onderzocht met behulp van een clusteranalyse (zie onder andere Green et al (1989) en Zwart (1989)). Met het clusterproces 'Ward's methode' zijn we terecht gekomen op zes clusters, die vervolgens nader zijn omschreven op grond van zowel de scores op de negen uitspraken als op kenmerken die niet tot de clustering hebben bijgedragen, zoals categorie bureau, grootte van het bureau, geboden produkten en dergelijke. De clusters worden hieronder beschreven.

Cluster 1 (n=42)
Deze 42 bureaus kenmerken zich door het feit dat ze *onvoldoende inzicht in en toegang tot de markt van beleidsonderzoek* zeggen te hebben. Het zijn bureaus die nauwelijks individuele bedrijven onderzoeken c.q. adviseren, maar ook niet sterk vertegenwoordigd zijn op de deelmarkt van beleidsonderzoek. Ze maken relatief vaker deel uit van een groter concern. Er is hier vermoedelijk sprake van een groep die z'n weg nog niet goed gevonden heeft. Hiertoe behoren bureaus uit elke bedrijfscategorie en uit elke leeftijdscategorie. Men zou deze groep kunnen betitelen als *'de outsiders'.*

Cluster 2 (n=23)
Deze 23 bureaus zijn het eens met de stellingen dat *gestandaardiseerde adviesmodules per onderwerp nauwelijks verschillen, ze niet nodig zijn om de concurrentie en de kwaliteit van de advisering te bevorderen, en dat gestandaardiseerde modules met overheidsgelden voor ieder ter beschikking gesteld zouden moeten worden.* Tot deze groep behoren met name de kleinere accountantskantoren. De logica is hier dat bij accountants de mogelijkheden voor standaardisering relatief groot zijn, en met name de kleinere bureaus minder dan de grote in staat zijn de investeringen in eigen modules te verrichten. Men zou deze groep kunnen betitelen als *'kleine bureaus met voorkeur voor openbare modules'.*

Cluster 3 (n=51)
Deze groep staat dicht bij cluster 2 in die zin dat men *voorstander is van door de overheid gefinancierde openbare gestandaardiseerde adviesmodules.* Hier is echter de overweging voornamelijk dat *op individuele MKB-bedrijven toegesneden advisering onbetaalbaar is (en zelfs met behulp van gestandaardiseerde adviesmodules al een probleem is), en de modules tussen de bureaus per onderwerp nauwelijks verschillen.* Deze groep omvat relatief veel grote accountantskantoren. De logica hier, vergeleken met de vorige groep, is dat de grotere bureaus vermoedelijk duurder zijn. Men zou deze groep kunnen betitelen als *'grote bureaus met voorkeur voor openbare modules'.*

Cluster 4 (n=39)
Deze groep is het met cluster 3 eens dat de *op individuele MKB-bedrijven toegesneden advisering duur is,* maar ze willen *geen door de overheid gesubsidieerde gestandaardiseerde adviesmodules.* Ze vinden dat het *ontwikkelen van eigen adviesmodules de concurrentie en de kwaliteit van de advisering bevordert.* Tot deze groep behoren iets meer de organisatie- en adviesbureaus en de computer-servicebureaus. De logica van hun standpunt is mede gelegen in het feit dat voor die activiteiten standaardisatie minder voor de hand ligt en adviesmodules wellicht meer specifieke, concurrentiegevoelige expertise ('proprietary knowledge') omvat. Men kan deze groep betitelen als *voorstanders van eigen modules.*

Cluster 5 (n=41)
Evenals cluster 1 werken deze bureaus nauwelijks voor individuele MKB-bedrijven. Nochtans hebben ze de uitgesproken mening dat die *advisering aan het MKB goed betaalbaar is.* Of dit oordeel over advisering aan individuele bedrijven betrouwbaar is moet worden betwijfeld. Dit betekent dat het 'over all' beeld uit de enquête over de betaalbaarheid van advisering aan individuele bedrijven waarschijnlijk vertekend is. In tegenstelling tot cluster 1 vindt deze groep de *markt voor beleidsonderzoek goed toegankelijk.* In deze groep zitten relatief wat meer organisatie-adviesbureaus en minder accountantskantoren. De uitgesproken mening over iets waarin ze geen ervaring hebben in combinatie met de toegang tot beleidsonderzoek suggereert dat het hier bedrijven betreft die figureren in het beleidskoor dat het terugtreden van de overheid bezingt. Men kan wellicht deze groep betitelen als de *'theoretici van het beleid'*

Cluster 6 (n=29)
Evenals cluster 5 vindt men hier *op individuele MKB-bedrijven toegespitste advisering wel betaalbaar* en is men (niettemin) sterk *voorstander van het ontwikkelen van eigen adviesmodules.* Er behoren relatief weinig grote bureaus tot dit cluster. Andere specifieke kenmerken heeft deze groep niet. Wellicht kan men ze betitelen als

de *'kleine bureaus met voorkeur voor eigen modules'*

Conclusies en aanbevelingen

Ten aanzien van de vraag in welke mate er sprake is van duidelijk herkenbare produkt/marktcombinaties kan worden gesteld dat voor de bedrijvenmarkt geen duidelijk patroon is te onderkennen. Voor de markt voor beleidsonderzoek is er meer sprake van herkenbare produkt/marktcombinaties.
Wat betreft de problemen in de MKB-markt voor advisering en mogelijke oplossingen daarvoor blijkt dat de bureaus er verschillend over denken. Het theoretische vraagstuk van drempels in transactiekosten wordt in de empirie teruggevonden, maar niet iedereen ervaart het als een probleem. Het probleem van onbetaalbaarheid van op individuele MKB-bedrijven toegespitste advisering vormt een kenmerk van twee van de grotere clusters (3 en 4). Twee clusters (5 en 6) worden daarentegen juist gekenmerkt door de mening dat die advisering wel betaalbaar is, maar de grootste van deze twee (5) heeft geen ervaring op het gebied van advisering. De wens vormt hier wellicht de vader van de gedachte. De volgende stap, dat men moet zoeken naar gestandaardiseerde adviesmodules, wordt gezet door alle clusters die enige ervaring hebben op het gebied van individuele advisering (alle clusters behalve 1 en 5). Van deze vier clusters zijn er twee voorstanders (clusters 2 en 3) en twee tegenstanders (clusters 4 en 6) van openbare, door de overheid gefinancierde standaardmodules. De voorstanders zijn meer accountants en de tegenstanders meer organisatie-adviseurs, wat begrijpelijk is.
Samenvattend kunnen we stellen dat de verwachte problematiek goed herkenbaar aanwezig is. De empirie geeft echter aanleiding tot enige verfijning en nuancering.
De vraag resteert of de overheid nog iets moet doen, en zo ja, wat. Het onderzoek geeft aanleiding tot erkenning van het 'drempel-probleem', voor zover die er niet al was, en tot het stimuleren van de ontwikkeling van standaardmodules, te beginnen in de accountancy. Gezien de standpunten van de accountants zelf, van groot tot klein, is er ook alle aanleiding om met accountants in overleg te treden over de ontwikkeling van publieke standaards in nader te selecteren adviesmodules. Dat houdt de markt beter open voor de kleinere accountantskantoren, voorkomt duplicatie en verspilling in ontwikkeling van modules bij de grotere accountantsbureaus en vergroot de zo gewenste overzichtelijkheid voor de gebruikers in het MKB. Misschien moet men de ontwikkeling ten aanzien van organisatie-advisering voorlopig maar op haar beloop laten.

Literatuur

EIM (1990) *Kleinschalig ondernemen 1990; Structuur en ontwikkeling van het Midden- en Kleinbedrijf,* Zoetermeer, juni 1990.

Green, P. E., Carmone Jr, F. J. en Smith, S. M. (1989); *Multidimensional Scaling, Concepts and Applications,* Allyn and Bacon, Londen.

Nooteboom, B. (1987); 'Doen en laten van het MKB', in: *'Op maat van het Midden- en Kleinbedrijf',* deel 2, preadviezen, WRR, Den Haag.

Nooteboom, B. (1989); 'Werking van de markt van MKB-onderzoek: knelpunten en aanbevelingen', in: *'MKB onderzoeksdag 4 oktober 1989'*, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM), Postbus 7001, 2701 AA Zoetermeer.

Nooteboom, B. & Zwart, P. S. (1989); *'De MKB advies- en onderzoeksmarkt, een empirisch onderzoek onder commerciële bureaus'*, verkrijgbaar bij het EIM (zie boven).

Zwart, P. S. (1989), *Methoden van Marktonderzoek',* 3e druk, Stenfert Kroese BV, Leiden.

Noten

1 Zie EIM (1990).
2 Voor de resultaten zie Nooteboom & Zwart (1989). Voor een bespreking, met aanbevelingen, zie Nooteboom (1989).
3 Het probleem doet zich niet alleen voor bij automatisering, maar bijvoorbeeld ook in verzekeringen en in technisch/wetenschappelijk onderzoek. In het eerste geval leidt het bijvoorbeeld tot een minimumpremie voor verzekeringen op transacties bij de Nederlandse Credietverzekerings-Maatschappij (NCM), waardoor in feite de verzekering voor kleine bedrijven niet rendabel is. Het tweede geval komt tot uiting in het feit dat TNO ondanks subsidie systematisch verlies leidt op onderzoek voor kleine bedrijven, maar in de verleiding komt om voorrang te geven aan de grotere bedrijven. Om dit te voorkomen kan men overwegen om de subsidie niet geheel te verschaffen in de vorm van een percentage van de aan het feitelijke onderzoek bestede tijd maar deels te relateren aan het aantal bedrijven waarmee men contact heeft (met een vast bedrag per bedrijf ter dekking van de drempel in de transactiekosten).

4 Voor een nader overzicht van het functioneren van het MKB, zie onder andere Nooteboom (1987). Hierin wordt verder verwezen naar de in de laatste jaren sterk gegroeide literatuur over motieven, werkwijze en kenmerken van ondernemers in het MKB.
5 Socrates dankt zijn faam onder andere aan het feit dat hij aldus, in zijn eigen termen, als vroedvrouw te werk ging. Die aanpak heet 'maieutiek'.
6 De respons was op dezelfde wijze als de steekproef verdeeld over de groottecategorieën 0-5, 5-50 en >50 werknemers.

De strategische allianties van Japanse elektronica-bedrijven

Dr. F. H. Saelens

1 Inleiding

De term strategische alliantie is een uitdrukking die steeds meer in de bedrijfskundige literatuur opduikt, maar niet altijd op dezelfde manier gedefinieerd wordt.
In dit artikel bepalen we het als een samenwerkingsverband met de volgende kenmerken:
- De partijen zijn belangrijke firma's, behoren tot dezelfde bedrijfstak, maar zijn van verschillende nationaliteit.
- De alliantie wordt tenminste door één partner gezien als een middel om zijn concurrentiepositie op mondiaal niveau veilig te stellen of te verstevigen. [1]

Strategische allianties kunnen zowel voor beperkte als onbeperkte duur aangegaan worden. In het laatste geval beëindigen de partners het samenwerkingsverband wanneer de omstandigheden de relatie niet langer wenselijk of noodzakelijk maken.

Dr. F. H. Saelens heeft de titel Industrieel Ingenieur (Elektronica) in Leuven behaald. Vervolgens heeft hij aan de universiteit van Manchester in het vak Management Sciences de titel M.Sc. en Ph.D. behaald. Na werkzaam te zijn geweest bij IBM en de Universiteit van Manchester is de heer Saelens in dienst getreden bij Philips International B.V., alwaar hij nu de functie van Corporate Planner vervult.