

Ondernemerschap en ondernemingsgroei

Implicaties van veranderende bedrijfsprocessen voor de management accountant

Dr. Ph.G.M.C. Vergauwen

1 Inleiding

Het vermogen om kansen te zien en deze te grijpen is van steeds groter belang in een snel veranderende omgeving. Flexibiliteit en inventiviteit spelen hierbij uiteraard een cruciale rol; inspelen op de marktontwikkelingen en technologische veranderingen maakt een bedrijf sterk en schept enorme groeikansen. Omdat snelgroeiende bedrijven voor belangrijke werkgelegenheidsgroei zorgen en bovendien de concurrentie aanscherpen, wordt veel heil van hen verwacht voor een gezonde economie. Een beschrijvend onderzoek naar de eigenschappen van snelgroeiende ondernemingen in Nederland verricht door het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken (1998) geeft bijvoorbeeld aan dat in de Verenigde Staten 80% van de banencreatie voor rekening komt van zo'n 3% snelgroeiende bedrijven, waar deze percentages voor Nederland 50% respectievelijk 8% zijn.

Hoe staat het met de snelgroei in Vlaanderen en Nederland? Welke zijn de factoren die hun welslagen en groeimogelijkheden bepalen? Hoe gaan ze om met nieuwe kennis en technologie? Hebben ze specifieke organisatorische kenmerken en problemen? Ligt het geheim van succes in bepaalde marketing- of concurrentiestrategieën? Wat zien zij als knelpunten – 'glazen plafonds' – voor hun groei?

In een aantal recente Vlaamse en Nederlandse onderzoeksrapporten, uitgevoerd door zowel overheden als academici, en in het bijzonder in het reeds vermelde rapport van het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken en in de studie van de Stichting Technologie Vlaanderen¹, is een

antwoord gezocht op dit type vragen rond ondernemerschap en groei. Deze onderzoeksrapporten kenschetsen de confrontatie van snelgroeiende bedrijven met de uitdagingen in het economische krachtenveld en bieden ondernemingen een leidraad aan om op een slimme en effectieve manier te reageren op deze uitdagingen. Uitsluitel geven de rapporten weliswaar niet, noch onthullen ze een geheime formule. Wat wel zichtbaar wordt, is een belangrijk aantal overeenkomsten met betrekking tot ondernemersgedrag tussen snelgroeiende bedrijven, en dit over bedrijfstak-, leeftijds- en bedrijfsgrootteverschillen heen. Een erg robuuste bevinding is bijvoorbeeld dat de rol van de ondernemer-oprichter niet kan worden onderschat, en dat ook de overheden een cruciale rol spelen. Ondernemer én overheid moeten ervoor zorgen dat een ondernemingsklimaat geschapen wordt waarin snelle groeiers hun ambities kunnen waarmaken en economische groei en werkgelegenheid kunnen veiligstellen.

In dit artikel wordt beoogd een beknopt overzicht te geven van onderzochte 'succesfactoren'. Vanuit management control-standpunt kan de aandacht gevestigd worden op vier cruciale 'interne' bedrijfsprocessen die voor snelgroeiende ondernemingen belangrijke managementproblemen met zich meebrengen. In toenemende mate wordt ook op de (management) controller beroep gedaan om de problemen en knelpunten die deze processen met zich meebrengen, op te lossen binnen de onderneming². De vier processen die in wat volgt kort worden besproken, zijn:

- 1 het innovatie- en technologiegebeuren binnen de onderneming;
- 2 het management- en networking-proces;
- 3 het concurrentie- en strategie-implementatie-proces;
- 4 het organisatie- en 'human resource'-proces.

Het behoeft geen betoog dat deze bedrijfsprocessen onder toenemende druk staan in een 'hyper-

Dr. Ph.G.M.C. Vergauwen is assistent professor management accounting bij de vakgroep MARC van de Universiteit Maastricht, sectie accounting en auditing. Tevens is hij visiting professor aan de Flanders Business School te Antwerpen, België.

competitieve' omgeving en continue aanscherping vereisen om reële groei tot stand te brengen. In een vijfde paragraaf worden de uitdagingen waarvoor de controller staat bondig toegelicht en schematisch voorgesteld.

2 Ondernemerschap, innovatie, technologie en groei

Het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten of processen is steeds meer bepalend geworden voor het concurrentievermogen van een onderneming. Het staat als een paal boven water dat innovatie centraal staat bij de vaak verborgen kampioenen van de bedrijfswereld (Simon, 1996).

Innovatie wordt meestal geassocieerd met high-tech, maar het is belangrijk te weten dat innovatie zich geenszins beperkt tot het hoog-technologische gebeuren. Snelgroeiende bedrijven³ vindt men in nagenoeg alle sectoren terug, en dus zeker niet alleen in die sectoren die wezenlijk steunen op het vlug en efficiënt incorporeren van nieuwe kennisbronnen of van high-tech, zoals bijvoorbeeld de ICT (Informatie en Communicatie Technologie). Met andere woorden, het staat dus feitelijk vast dat snel groeien ook kan in bedrijfstakken die minder of zelfs niet geassocieerd worden met wat men de 'nieuwe economie' is gaan noemen. Het is zelfs maar de vraag of snelle groeiers vaker voorkomen in de industrie dan in de dienstverlening. Voor Nederland bijvoorbeeld geldt dat 35% respectievelijk 41% van de snelle groeiers te vinden zijn in de dienstensector respectievelijk de industrie. Ook het reeds vermelde Vlaamse onderzoek bevestigt dit. Wel zijn de meeste snelgroeiende bedrijven relatief jong, zij het niet 'piepjong'. Nederlandse gegevens duiden aan dat ruim een kwart van de snelle groeiers is opgestart na 1980, terwijl onder de minder snel (maar nog steeds in belangrijke mate) groeiende ondernemingen, het grootste contingent (ruim 90%) is opgestart vóór 1980. Door de gehanteerde definitie van snelgroeiende bedrijven (zie Siegel en Sorensen, 1999), is de leeftijd van het bedrijf uiteraard sterk gecorreleerd aan de grootte ervan gemeten in aantal werknemers. Niet verwonderlijk heeft dan ook 66% van de snelle groeiers meer dan 100 werknemers in dienst. Voor de minder snelle groeiers is dit ongeveer 40%.

Belangrijker dan de sector waarin men opereert en de leeftijdsgrootte van het snelgroeiende bedrijf, blijkt het proces van innovatie en technologie⁴. Zoals reeds gesteld, kan slechts een beperkte groep van ondernemingen omschreven worden als hoog-technologisch. Wel is het zo dat snelgroeiende ondernemingen ongeveer anderhalf keer zoveel uitgeven aan onderzoek en ontwikkeling (O&O)

dan niet of slechts langzaam groeiende ondernemingen. Er is bovendien voor de snelle groeiers een relatief kleine (maar significante) meeruitgave aan 'proces'ontwikkeling ten opzichte van 'product'ontwikkeling merkbaar. Het onderzoek van de Stichting Technologie Vlaanderen verscherpt dit beeld door te stellen dat de kloof tussen kleine en grote snelgroeiende bedrijven belangrijker is voor procesontwikkeling dan voor productontwikkeling. Snelle groeiers hebben een duidelijk actievere technologiestrategie en ondervinden minder problemen bij de introductie van nieuwe kennis en technologie; het vlug en effectief introduceren en incorporeren van nieuwe kennisbronnen is immers eerder procesgebonden dan productgebonden. Of, met andere woorden, snelle groeiers richten hun innovatieproces overduidelijk beter in. Knelpunt hierbij is en blijft, zeker voor de erg snelle groeiers, het moeizame inschatten van kosten en baten van de innovaties.

3 Ondernemerschap, 'networking' en groei

Een eerste belangrijke vaststelling is dat de ondernemende eigenaar/oprichter van snelle groeiers dikwijls de hoger opgeleide algemeen directeur is. Cruciaal hierbij is echter wel te stellen dat deze algemeen directeur van een snelgroeiend bedrijf veel vaker functioneert in een goed geïntegreerd managementteam dan bij minder snelle groeiers, waar hij in significant meer gevallen een team *onder of naast* zich heeft. Verder is overduidelijk dat in snel groeiende ondernemingen het managementteam in zijn totaliteit een hogere opleiding heeft genoten dan dat van de minder snel groeiende bedrijven: 77% van het aantal snelgroeiers heeft een management met een hogere opleiding, terwijl dit percentage voor de minder snel groeiende bedrijven slechts 55% bedraagt (Ministerie van Economische Zaken, Nederland, 1998). Waar (het gebrek aan) hoog opgeleide mensen niet als 'glazen plafond' wordt ervaren, is dat voor de multidisciplinariteit van het managementteam wél het geval. Vooral voor de snelst groeiende bedrijven wordt opvallend vaak een gebrek aan expertise op onderzoeks- en ontwikkelingsgebied als knelpunt voor het verder doorgroeien vermeld. Naast O&O-expertise blijkt financieel management vaak ook een knelpunt te zijn. Zo valt op dat verreweg de meeste snelgroeiende bedrijven hoofdzakelijk sturen op winst, en slechts aanvullend op bijvoorbeeld kasstromen en rendement op geïnvesteerd vermogen. De algemene problematiek van het beter meten van innovatie en de gevolgen ervan voor de prestatie van de onderneming op langere termijn staat hierbij centraal (voor een overzicht, zie Nixon, 1998). De vraag naar voort-

gezet wetenschappelijk onderzoek van nieuwe instrumenten om O&O, marketing en financiering van nieuwe producten en diensten beter te sturen en te evalueren wordt haast vergeleken met een zoektocht naar de 'heilige graal'.

Kennismanagement wordt gemiddeld beter ingericht bij snelle groeiers. Opvallend hierbij is hoeveel belang snelgroeiers hechten aan het uitzoeken op welke gebieden er meer kennis in huis is dan bij de concurrenten en, bijgevolg, welke kennis nog moet worden ontwikkeld of aangekocht ('benchmarkingproces'). Interessant detail in deze context is dat vooral de kleinere snelgroeende bedrijven vaker systeemsoftware op maat kopen (Stichting Technologie Vlaanderen, 1994). Het scherpere inzicht van wat er waar gezocht en gehaald moet worden is een wezenlijke managementsaangelegenheid voor snelle groeiers geworden en geeft aanleiding tot 'networking'. Ondernemingen die beter bedreven zijn in deze networking hebben grotere (door)groei-kansen: creatief ondernemerschap uit zich meer in het uitbouwen van de juiste interne en externe netwerken.

De voordelen die volgen uit de vereniging van kennis en competenties zijn van cruciaal belang en vormen geen louter interne aangelegenheid. In toenemende mate worden (strategische) allianties en netwerkvorming tussen bedrijven van belang voor het succes van de snelgroeende onderneming (Sleuwaegen, 1997): aansluitend op het kritisch nadenken over de eigen kerncompetenties, moeten bedrijven meer en meer secundaire activiteiten ontwikkelen in partnerships met andere organisaties. Vooral het ontwikkelen van nieuwe technologieën wordt gezien als een succesfactor die het vormen van netwerken meer en meer vereist. Sleuwaegen, 1997, verwijst hier bijvoorbeeld naar een VKW-enquête die erop wijst dat meer dan 65% van de ondervraagde bedrijven naar samenwerking zoekt.

Ook fundamenteel wetenschappelijk onderzoek levert resultaten aan die deze tendens verantwoordt: inzake technologieontwikkeling wordt in het algemeen meer en meer beroep gedaan op externe instanties, zoals bijvoorbeeld universiteiten en hogescholen (Cohen en Klepper, 1996, Veugelers, 1997 en Veugelers en Cassiman, 1999). Het belangrijkste motief voor zulke samenwerking is het vergemakkelijken van de toegang tot nieuwe markten.

Specifiek voor wat snelgroeende bedrijven betreft, is er een stijgend aantal van tegelijkertijd minder formele samenwerkingsverbanden. Het regelmatig veranderen van markt-niche waarop gespeeld wordt, kan hiervoor een verklaring bieden. Ruim de helft van de snelgroeende bedrijven heeft een samenwerkingsverband. Onder deze

snelgroeiers blijkt verder dat de grotere relatief terughoudender zijn om over te gaan tot technologische samenwerking dan de kleinere, en dat deze kleinere bedrijven dus gebruikmaken van hoofdzakelijk externe kennisbronnen (Ministerie van Economische Zaken, Nederland, 1998). Kleine, snelle groeiers compenseren dus hun klein-zijn door samenwerking. Het is in deze context interessant op te merken dat het probleem dat kan ontstaan met betrekking tot de toe-eigenbaarheid van de resultaten als minder erg wordt ervaren dan het probleem van het vinden van partners.

4 Ondernemerschap, concurrentiestrategie en groei

De activiteiten van de ondernemer/oprichter van snelgroeende bedrijven voltrekken zich niet in een vacuüm maar ontwikkelen zich in nauwe interactie met de omgeving (Sleuwaegen, 1997). De omgeving waarin bedrijven ageren, verandert bovendien steeds sneller en grondiger. Een aantal evoluties die het concurrentieproces drastisch veranderen zijn, zoals reeds aangehaald, de snelle technologische veranderingen en globalisering van markten, maar ook de versterkte positie van de klanten. Waarom reageren de snelgroeende bedrijven beter op deze woelige omgeving dan de minder snelgroeende of slechts langzaam groeiende bedrijven?

Sommigen spreken in dit verband van 'hyperconcurrentie' gekenmerkt door snel wijzigende marktstructuren en machtsposities (D'Aveni, 1995). De steeds korter wordende duur van een concurrentievoordeel zorgt ervoor dat steeds opnieuw en steeds sneller vernieuwd moet worden. Uit onderzoek blijkt nu dat de snelgroeende bedrijven inderdaad vaker producten en productieprocessen vernieuwen. Snelle groeiers hebben een afwijkende strategie ten opzichte van de anderen door onder meer veel meer aandacht te besteden aan het positioneren van hun product. De productprijs krijgt hierbij een groot gewicht, maar in steeds belangrijker wordende mate wordt het streven naar productvernieuwing gekenmerkt door het aanbieden van een nieuwe, complete productlijn als strategie. Niet verwonderlijk dat snelgroeende bedrijven veel vaker niet enkel van product maar ook van markt(niche) veranderen. Markt-innovatie is dus duidelijk een even belangrijke factor geworden als product- en procesinnovatie.

5 Ondernemerschap, organisatiestructuur en groei

Cruciaal voor het succes van (vooral) kleine snelgroeende bedrijven is het doortrekken van

'ondernemerschap' als gedragscode tot op alle niveaus van de onderneming (Sleuwaegen, 1997). Probleem – of 'glazen plafond' – hierbij is de organische ontwikkeling van klein bedrijf met een relatief lage organisatiegraad naar een grotere onderneming met voldoende kritische massa om te blijven groeien (zie onder meer Wijnen, Weggerman en Kor, 1994). Dit vereist dat zowel de organisatiestructuur als de ingebedde informatiestromen moeten mee-evolueren. Accounting- en controlesystemen moeten uiteraard mee veranderen met de organisatiestructuur. De noodzaak om zowel intern als extern tot samenwerking te komen, beïnvloedt dit organische proces eveneens in belangrijke mate. De economische theorie van de onderneming – zie bijvoorbeeld Acs en Gerlowski, 1996 voor een erg toegankelijk overzicht – en met name de transactiekosten- en eigendomsrechtenbenadering heeft wat dit betreft geleid tot nieuwe, scherpe inzichten van moderne organisatie-theorie (zie onder meer Milgrom en Roberts, 1992 en Hendrikse, 1998).

Wat betreft de organisatiestructuur van snelgroeiende ondernemingen zal het niet verbazen dat de grootte van het bedrijf wel een uitgesproken rol speelt. Moderne organisatiestructuren vindt men eerder terug bij de grotere snelle groeiers. Kleinere snelgroeiers veranderen dikwijls met regelmaat de organisatiestructuur. Van de (kleine) snelle groeiers erkent 57% de organisatieproblematiek dan ook als een groeibelemmerende factor ('glazen plafond'). Waar informele structuren erg flexibel en handig zijn wanneer het bedrijf echt klein is, worden deze ontoereikend indien de snelle groei zich doorzet. Het besef dat het wijzigen van de organisatiestructuur een noodzakelijke voorwaarde vormt voor het continueren van het succes is echter wel sterk doorgedrongen. Het overschakelen van een informele naar een functionele structuur lijkt logischerwijze aangewezen, maar brengt hier meestal niet de langetermijnoplossing. Een functionele structuur blijkt dan ook in de meeste gevallen slechts een (korte) 'tussenaansluiting' te zijn aangezien de handhaving ervan het benutten van marktkansen sterk kan hinderen⁵.

De problemen die snelgroeiende ondernemingen ondervinden inzake organisatiestructuur hebben uiteraard implicaties voor het al dan niet voor onbepaalde tijd tewerkstellen en coachen van medewerkers. Aangezien snelle groeiers steeds kennisintensiever worden (en de kloof met minder snel groeiende bedrijven toeneemt), nemen de investeringen in opleidingen en bijscholingen steeds toe. Vooral grotere snelle groeiers zien zich genoodzaakt hun management op meerdere terreinen te trainen. Dit brengt met zich mee dat deze investeringen, die zich net zoals andere investerin-

gen dienen terug te betalen, veel aandacht vragen voor de selectie en de motivering (beloningsbeleid) van medewerkers.

Twee gevolgen van deze problematiek zijn uiterst belangrijk voor het 'human resource'-beleid van de snel groeiende onderneming en worden kort toegelicht.

In een omgeving waarin flexibiliteit en continue verandering van overlevingsbelang zijn, zou kunnen worden verwacht dat vooral flexibele en/of tijdelijke contracten eerder regel dan uitzondering zouden zijn. Uit onderzoek blijkt dit echter niet het geval te zijn. Wat de inzet van arbeid betreft, blijkt dat 85% van het aantal werknemers een vast contract heeft bij snelle groeiers (Ministerie van Economische Zaken, Nederland, 1998). Een snelle turnover van 'human capital' wordt immers bij snelle groeiers, waar de bij het personeel ingebedde kennis succesfactor één is, als problematisch ervaren. Om een te vlotte verandering van personeelssamenstelling tegen te gaan, worden de betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers op de prioriteitenlijst geplaatst. Dit vertaalt zich uiteraard in de reeds besproken teamspirit, waarbij het team vooral een team van gelijken rond en niet naast de 'baas' is. Het zal niet verwonderen dat dit vooral voor de kleine snelle groeiers een probleem is.

Verder krijgt het beloningsbeleid een zwaar gewicht in de bedrijfsvoering. Een vast contract betekent immers geenszins een vaste beloning: beide zijn eerder complementair.

Zowel uit het reeds vermelde onderzoek van Sleuwaegen, 1997, als uit de studie van het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken, 1998, blijkt dat het percentage voorstanders van formules voor winstdeling en ondernemingsparticipatie die de uiteindelijke beloning voor een groot deel variabel maken – erg hoog ligt. Snelle groeiers nemen ook hier de leiding en maken optieregelingen tot een veelgebruikt instrument om personeel te binden. Niet alleen het management maar in toenemende mate ook staf- en uitvoerend personeel maakt hiervan gebruik. Wel worden optieregelingen door de grotere snelle groeiers vaker toegepast dan door de kleine snelle groeiers. In het algemeen kan worden gesteld dat 'human resource'-beleid voor snelle groeiers meer en meer gelijkenissen vertoont met tal van Japanse voorbeelden (Milgrom en Roberts, 1992), waar het credo van de innovatieve onderneming is 'goede mensen zoeken, erg vroeg in hun loopbaan, en ze langetermijngaranties aanbieden, waarbij de besluitvorming zo veel mogelijk naar de laagste niveaus van de organisatie geduwd

wordt zodat sterke investeringen in 'firm-specific human capital' gedaan worden'.

6 Ondernemerschap en uitdagingen voor management control

Hartmann, 1997, onderkent in de vraag naar managementcontroletechnieken een tweetal lagen. Op organisatorisch niveau moeten de doelstellingen van de organisatie gehaald worden door systematisch en doelgericht menselijk handelen dat dus periodiek gecontroleerd dient te worden, terwijl op managementniveau het inspelen op de mogelijke 'personal limitations', 'lack of direction' en 'motivational problems' van de medewerkers, maar ook van het management zelf ('walk the talk') van groot belang is. Het gevolg hiervan is dat er gezocht moet worden naar min of meer objectieve maatstaven die, al blijven deze vaak arbitrair bepaald, in ieder geval in de gehele organisatie onderkend zijn en aldus disfunctioneel gedrag trachten te vermijden. Voor de snelgroeier houdt dit enkele belangrijke problemen in. Ten eerste is er per definitie nooit een evenwichtssituatie bereikt waarin er voldoende tijd geïnvesteerd kan worden in het zoeken naar en doen aanvaarden van een optimaal managementsysteem: de vraag

naar 'controls' verandert door de groei heen en is niet altijd even duidelijk vanwege de grote onzekerheid. Ten tweede, en belangrijker, is dat in het problemenveld waarin snelgroeiers opereren, de aanbodzijde van controlemechanismen per definitie achterloopt, en dat wat vandaag disfunctioneel is, morgen misschien essentieel is (bijvoorbeeld samenwerkingsakkoorden). In de dagelijkse realiteit heeft dit alles geleid tot een nieuwere, experimentele aanpak van personeelsmanagement en van actie- en resultatenbeheersing bij snelle groeiers. Het groeiende belang van nieuwe ideeën op management accounting- en controlevlak, zoals 'responsability accounting', is hiervan een mooi voorbeeld⁶. Ten derde, brengt de huidige kennismaatschappij, waarin snelgroeierende ondernemingen actief zijn, met zich mee dat de medewerkers de meest cruciale 'asset' vormen. Deze medewerkers zijn immers de bezitters van het intellectuele kapitaal waarmee de onderneming waarde creëert, en niet de aandeelhouders. Het principaal-agentprobleem, dat aan de grondslag ligt van de management controltheorie is fundamenteel verschillend van het (neo)klassieke principaal-agentmodel. In dit klassieke model gaat men er immers van uit dat de eigenaars van (structureel) kapitaal ervoor moeten zorgen dat de mensen die met dit

<i>Proces</i>	<i>Kenmerk</i>	<i>Gedrag</i>	<i>Knelpunten</i>
1 Innovatie- en technologieproces	innovatie- en technologieproces beter 'ingericht': snelle groeiers weten beter waar wat binnen te halen en te assimileren	cruciaal zijn de meeruitgaven voor O&O gericht op niet alleen product- maar (vooral) ook procesontwikkeling	inschatten van kosten en baten van innovatie; nieuwe accounting- en controletechnieken absoluut noodzakelijk
2 Management- en 'networking'-proces	kennis wordt beter gemanaged door flexibelere en creatievere vormen van 'networking'	verbeterde en vernieuwde samenwerkingsvormen – zowel intern als extern worden vaak uitgetoet	financieel management hinkt achterop in deze creatieve 'quest for continuous growth'; het management aanzetten tot efficiënte informatie-uitwisseling is essentiële controletaak
3 Concurrentieproces	snelle groeiers kunnen de hyperconcurrentie beter aan door scherpere positionering van product en vooral productlijn	vaak wordt op zeer snelle wijze niet alleen van product maar ook van markt(niche) veranderd	strategie-implementatie en de vereiste continuïteit in communicatie naar en inschakeling van medewerkers
4 Organisatie- en 'human resource'-proces	vlotte overgang van informele naar meer functionele structuur, maar dit slechts als 'tussenspauze'	continue opleiding en training van medewerkers die bereid zijn verantwoordelijkheid op zich te nemen	groeipijnen en noodzakelijke crisissen door onder meer versneld komen en gaan van medewerkers die op creatieve en flexibele manier beloofd moeten kunnen worden

Figuur 1: Typologie van snelgroeiers aan de hand van vier belangrijke processen

kapitaal werken meerwaarde creëren voor deze eigenaars. Een fundamenteel economisch inzicht is dat dit op de meest efficiënte manier gebeurt als de eigenaars van het kapitaal 'residual claimants' zijn die een (management) controlesysteem ontwerpen dat voor de medewerkers de juiste 'sticks' en 'carrots' bevat, zodat deze doen wat de eigenaars willen. Indien de eigenaars van het belangrijkste kapitaal, met name het intellectuele kapitaal, nu net de medewerkers zelf zijn, is aan een basisassumptie van klassieke controletheorieën niet meer voldaan. Het gevolg hiervan is dat managementcontrolesystemen, inclusief meetinstrumenten en motiveringsmechanismen, volledig moeten worden herzien.

De belangrijkste uitdagingen voor de controller in deze 'nieuwe' context zijn dan ook legio.

Met betrekking tot het innovatie- en technologieproces vormt het inschatten van de kosten en baten van de projecten die de snelgroeiende onderneming wil (of moet) uitvoeren vaak het grootste probleem. Nieuwe prestatie maatstaven en evaluatietechnieken dringen zich op. Denken we maar aan de aandacht die de waardebeoordeling van het intellectuele kapitaal binnen de onderneming krijgt. Het is immers vooral het intellectuele kapitaal en niet zozeer het structurele kapitaal dat de belangrijkste assets vormt van de snelgroeiende. Daarnaast heeft het probleem van 'competence measurement' recent wel veel aandacht gekregen vanuit de management accounting/control-hoek, maar er is nog steeds geen afdoende oplossing.

Met betrekking tot het management- en 'networning'-proces geldt het voorgaande ook, maar ontstaat het additionele probleem dat de informatie en kennis gegenereerd binnen de onderneming, privaat gehouden, of juist met anderen gedeeld moet worden. Het ontwerpen van managementcontrolesystemen die ervoor zorgen dat ontwikkelde kennis beschikbaar is voor de juiste mensen binnen of buiten de onderneming blijkt geen makkelijke taak. Zoals reeds gezegd, wordt het vinden van de juiste partner en het juiste samenwerkingsverband door snelgroeiende ondernemingen als problematisch ervaren. Verder is het zo dat het belangrijkste deel van het ondernemingskapitaal 's avonds naar huis gaat, en – in het beste geval – de volgende dag terugkomt. Hier wordt meteen ook geraakt aan de knelpunten van het concurrentie- en 'human resource'-proces binnen de onderneming.

Het concurrentieproces vereist een correcte strategie-implementatie en continuïteit in communicatie naar en inschakeling van medewerkers in een steeds veranderende omgeving. De informatie- en communicatietechnologie biedt hier talrijke

hulpmiddelen, maar het blijft een zware opgave om een juiste strategie uit te tekenen en er dan voor te zorgen dat het controlesysteem de implementatie ervan verzekert. De groeipijnen en crisissen van snelgroeiende ondernemingen worden vaak verscherpt door het uitblijven van goed uitgewerkte controlesystemen. Het uittekenen van zulke systemen blijft echter hoogst noodzakelijk om de doelstellingen van de onderneming te halen en succesvol door te groeien.

Het steeds snellere komen en gaan van medewerkers – en hiermee ook van intellectueel kapitaal – noopt de onderneming tot een uitgekiend 'human resource'-beleid. Het op flexibele wijze belonen van creatieve medewerkers is hierbij noodzaak maar botst vaak op knelpunten inzake regelgeving en ambiguïteit in de theorievorming. Hiervan getuigt de recente discussie tussen Nederlandse wetenschappers (vaak collega's aan dezelfde universiteit en binnen hetzelfde vakgebied) omtrent prestatiebeloning en prestatie-meting. In ieder geval is de vraag naar nieuwe mogelijkheden en formules voor waarderingstechnieken, beloningsmechanismen, managementcontrole- en accountingtechnieken en 'human resource'-beleid in de 'lerende organisatie' niet de enige conclusie van belang. Creativiteit van de ondernemer/manager, medewerkers en overheid wordt continu vereist.

7 Besluit

Veel belangrijker dan de vraag 'wat' is de vraag 'hoe' er geïnnoveerd wordt. De organische groei dient te worden bestendigd veeleer dan in 'vaste vorm' gegoten. Het behoeft geen betoog dat dit alles meer problemen oproept dan oplost. Voor al deze problemen zullen tijd en ervaring ongetwijfeld 'een', zij het misschien nooit 'de' oplossing aanleveren. Tijd is daarbij een steeds schaarser wordend economisch goed, terwijl ervaring een 'premium price tag' krijgt.

Een bondige schematische voorstelling van de in dit artikel kort omschreven kenmerken, gedragingen en 'glazen plafonds' of knelpunten van snelle groeiers, wordt door figuur 1 weergegeven. De rol of plaats van de moderne controller wordt daarbij aangestipt.

Snel en succesvol groeien is niet sectorgebonden. Noch spelen de grootte of de leeftijd van de snelgroeiende een significante rol voor het succes van de ondernemingsgroei. Verschillen in leeftijd en grootte van de groeiende onderneming spelen uiteraard wel een rol in het bepalen van de optimale organisatiestructuur en leiden tot verschillende knelpunten of glazen plafonds. Nochtans

zijn voor alle snelgroeïende bedrijven – groot en klein, jong en oud – bepaalde knelpunten gemeenschappelijk. Het belang van niet zozeer productinnovatie maar wel van productlijn-, proces- en marktinnovatie springt in het oog. De bijbehorende knelpunten kunnen worden verholpen door een modern en effectief optredend management. Maar ook de overheid dient aan deze eis te voldoen; niet zozeer de roep naar deregulering, als wel naar de administratisering mag niet in de wind worden geslagen. De te zware administratieve last neemt te veel tijd in beslag en is bovendien in een snel veranderende omgeving zelden relevant. Op het ogenblik dat men met het administreren van een bepaalde toestand of probleem bezig moet zijn, duikt er reeds een nieuw of ander probleem op dat alle aandacht vereist.

Economische en managementwetenschappen hebben al een behoorlijk eind van de weg afgelegd maar komen dikwijls nog niet veel verder dan ex-post theoretische verklaringen. De bedrijfswereid roept erom de problematiek te bestuderen, niet van de 'outside' maar van de 'inside', met aandacht voor de cognitieve processen en coöperatieve interacties tussen bedrijven. We spreken in de context van economische groei ook veel minder van exogene dan wel van endogene groei. De groei van de onderneming wordt immers in belangrijke mate bepaald door het rendement van het intellectuele kapitaal dat niet los te maken is van de eigenaars ervan: de medewerkers. Daarom is deze endogene groei voor alle betrokken partijen ('stakeholders'), ondernemers-eigenaars, medewerkers, overheid en ook directe leefomgeving een moeilijke opdracht: het probleem krijgt in vele gevallen zelfs de tijd niet om gedefinieerd te worden alvorens automatisch over te gaan in een 'ander'. De endogeniteit van deze groei maakt de eigenaars van het structurele kapitaal alsook de toezichhoudende overheid informatieachtergesteld. Het zou dan ook bepaald niet van economisch inzicht getuigen als de 'overheden' zich tot taak zouden stellen invloed uit te oefenen op de onderliggende interne processen in plaats van op de spelregels bedoeld om externaliteiten en markt-disfuncties te voorkomen.

LITERATUUR

- Acs, Z.J. en D.A. Gerlowski, (1996), *Managerial Economics and Organisation*, Prentice Hall, New Jersey.
- Buijink, W.F.J., (1994), *Accounting als Technologie*, rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van Hoogleraar in de Bedrijfseconomie, Rijksuniversiteit Limburg, Maastricht, p. 38.
- Cohen, W. en S. Klepper, (1996), Firm Size and the Nature of Innovation Within Industries: the Case of Process and Product R&D, *Review of Economics and Statistics*, pp. 232-243.
- D'Aveni, R., (1995), *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*, New York, NY, The Free Press.
- Hartmann, F.G.H., (1997), *Accounting for Performance Evaluation: Effects of Uncertainty on the Appropriateness of Accounting Performance Measures*, Ph D. Dissertation, Universiteit Maastricht, p. 201.
- Hendrikse, G.W.J., (1998), *Moderne Organisatie theorieën*, Academic Service, Schoonhoven.
- Milgrom, P. en J. Roberts, (1992), *Economics, Organisation and Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Ministerie van Economische Zaken Nederland, (1998), *Snelgroeïende Ondernemingen in Nederland*, Afdeling Ondernemerschap en MKB, Baljé, S.H. en P.M. Waasdorp.
- Nixon, B., (1998), Research and Development Performance Measurement: a Case Study, *Management Accounting Research* 9, pp. 329-355.
- Siegel, G. en J.E. Sorensen, (1999), *Counting More, Counting Less: Transformations in the Management Accounting Profession. The 1999 Practice Analysis of Management Accounting*, Institute of Management Accounting, August 1999, Montvale (NJ), p. 22.
- Simon, H., (1996), *Hidden Champions: Lessons From 500 of the Worlds Best Known Companies*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Sleuwaegen, L., (1997), *Creatief Ondernemen, Nieuwe Managementpraktijk in Vlaanderen*, Roularta Books, Zellik (B).
- Stichting Technologie Vlaanderen, Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, (1995), *Vlaanderen Technologisch in Kaart Gebracht: Een Onderzoek i.o.v. Minister-President L. Van den Brande*.
- Veugelers, R. en B. Cassiman, (1999), Make and Buy in Innovation Strategies: evidence From Belgian Manufacturing Firms, *Research Policy* 28, pp. 63-80.
- Veugelers, R., (1997), Internal R&D Expenditures and External Technology Sourcing, *Research Policy* 26, pp. 303-315.
- Wijnen, G., M. Weggeman en R. Kor, (1994), *Verbeteren en Vernieuwen van Organisaties. Essentiële Managementtaken*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

NOTEN

1 De Stichting Technologie Vlaanderen als onderdeel van de Sociaal-Economische Raad Vlaanderen levert met de vermelde studie een betere kijk op de technologische innovatiegraad van het Vlaamse bedrijfsleven. Van de in 1995 bevraagde bedrijven (1800) werkte 85% volledig mee.

2 Siegel en Sorensen, 1999.

3 Een snelgroeïende onderneming wordt in het rapport van het Nederlands Ministerie van Economische Zaken (1998) gedefinieerd als een onderneming die in drie jaar tijd het aantal werknemers heeft zien toenemen met ten minste 60%. Deze definitie wordt door het hele artikel heen gehanteerd.

4 Ook de typologie van Sleuwaegen (1997) bevestigt dit beeld.

5 De overschakeling van een informele naar een formele structuur, en de problemen die daarmee gepaard gaan, wordt eveneens in kaart gebracht door de groeiprocesbeschrijving van Wijnen, Weggemen en Kor, 1994.

6 Ook voor de overheid heeft dit belangrijke implicaties op het gebied van de regelgeving. Economische analyse geeft aan dat innovatie van accountingtechnieken belangrijk is. Het maakt ondernemingen en het verdere bestaan ervan mogelijk en heeft zo belangrijke impact op de economische ontwikkeling. Regelgeving mag dan ook op dit terrein niet zo zijn opgezet dat het dit noodzakelijke proces hindert. Integendeel, het moet dit bevorderen. Wordt de opkomst van accountantskantoren in een snel veranderende omgeving hiermee ook niet ten dele verklaard (Buijink, 1994)?