

# Outsiderinterventie in micro- en kleine ondernemingen in de Nederlandse kantoorvakhandel

## Een sterk positief effect op de omzetontwikkeling

Jan Postema

**ABSTRACT** Outsiderinterventie is een erkend instrument om de prestaties van MKB-ondernemingen te verbeteren. De in dit artikel beschreven outsiderinterventie leidde tot een ontwikkeling van de omzet die, gemeten over de twee jaar van de interventie, 17,6% hoger was dan de omzetontwikkeling van de sector. De in dit artikel onderscheiden tien MKB-specifieke kenmerken geven aan waarom snelle en grote omzetgroei van micro- en kleine ondernemingen zo goed mogelijk is. De bij de outsiderinterventie gebruikte coachingsmethode, appreciative inquiry, is een succesvol instrument voor de organisatieontwikkeling van ondernemingen.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Het resultaat van de in dit artikel beschreven outsiderinterventie vraagt om opvolging door adviseurs van eigenaren van micro- en kleine ondernemingen. Deze adviseurs zijn vooral accountants, bedrijfseconomen en bedrijfsjuristen die langdurige vertrouwensposities hebben met hun zakelijke relaties, de MKB-ondernemers. Er wordt aanbevolen dat accountants bij hun MKB-klanten de interventie jaarlijks toepassen met de methode en een vragenlijst als gebruikt bij deze interventie.

### 1 Inleiding

Interventie door outsiders is een erkend instrument om de prestaties van MKB-ondernemingen te verbeteren (Hallen & Eisenhardt, 2012; Hemert et al., 2013; Hansen & Hamilton, 2011; Masurel et al., 2004; Robson & Bennett, 2000; Robinson et al., 1982; Mole, 2002). In dit artikel worden de effecten van en de voorwaarden voor een succesvolle outsiderinterventie onderzocht bij 17 micro- en kleine ondernemin-

gen in de Nederlandse kantoorvakhandel. Deze ondernemingen hebben gedurende twee jaar, van maart 2012 tot maart 2014, een uitgebreid proces van outsiderinterventie doorlopen om hun omzet sterk te laten groeien ten opzichte van de sector waarin zij actief zijn.

De centrale onderzoeksvraag is: draagt de op omzetgroei gerichte outsiderinterventie bij micro- en kleine ondernemingen bij aan de omzetontwikkeling van de deelnemers. De deelvragen zijn: wat zijn in dit verband de specifieke kenmerken van micro- en kleine ondernemingen op basis waarvan zoveel groei mogelijk is, wat is outsiderinterventie en onder welke voorwaarden draagt de toepassing van de outsiderinterventie bij aan het realiseren van omzetgroei?

De theorie betreffende de MKB-specifieke kenmerken en de ruimte voor omzetgroei, de outsiderinterventie als succesvol instrument voor omzetgroei, appreciative inquiry als coachingsmethode en de hypothese worden in paragraaf 2 weergegeven. De operationalisatie van het onderzoek wordt beschreven in paragraaf 3. Daar zijn ook de organisatieaspecten en de keuze voor en de methodevragen van appreciative inquiry aan de orde. In paragraaf 4 volgt de beschrijving van kenmerken van de deelnemersgroep en de wijze van sampling. In paragraaf 5 zijn de posities van het MKB in Nederland en het MKB-deel van de kantoorvakhandel aan de orde. Voor de data-analyse wordt verwezen naar paragraaf 6. In paragraaf 7 zijn de conclusies, de beperkingen en de aanbevelingen van het onderzoek onderwerp van bespreking.

## Kader 1 Woordenlijst

**Outsiderinterventie** is in dit onderzoek het onafhankelijk handelen van de outsider in relatie tot de deelnemer aan de outsiderinterventie, in relatie dus tot de eigenaar van de onderneming. Het handelen van de outsider is het in interventiebijeenkomsten stellen van de vragen om de eigenaar uit te dagen de interventie-onderwerpen aandacht te geven.

**De deelnemer** is de in zijn eigen onderneming werkzame ondernemer verder te noemen de eigenaar, de deelnemer, de ondernemer of de owner manager.

**Corporate governance** is hier goed besturen ofwel het besturen van de onderneming en daarbij benutten van toezicht en advies en het afleggen van verantwoording.

**Appreciative inquiry** is een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek die zich kenmerkt door een focus op sterktes en kracht.

**Micro- en kleine ondernemingen** zijn ondernemingen met respectievelijk 1 tot en met 10 en 11 tot en met 49 werkzame personen.

**Groei van ondernemingen** betreft in dit onderzoek groei in omzet voorafgegaan door groei in de kwaliteit van de ondernemingsprocessen.

**Visie** wordt in dit artikel gezien als het toekomstbeeld dat de ondernemer heeft van zijn onderneming.

## 2 Theorie en hypothese

De sterke gerichtheid op de korte termijn is voor de MKB-ondernemer een belemmering om de onderneming te besturen op basis van concrete doelstellingen en plannen. Tijd en discipline om regelmatig bezig te zijn met de toekomst van de onderneming zijn schaarse middelen in het MKB (Hemert et al., 2013). Ontsnappen aan de dagelijkse drukte is niet eenvoudig (Kleijn et al., 2011). Naarmate de onderneming kleiner is heeft de ondernemer ook minder belangstelling voor corporate governance (Hessels & Hooge, 2006). Micro- en kleine ondernemingen maken ook geen gebruik van instrumenten als performance management (Jansen & Paauwe, 2011; Paauwe et al., 2011) waarmee de voortgang van belangrijke aspecten van het ondernemen, in dit geval het functioneren van het personeel, kan worden gevolgd.

De theorie van de auteur is dat de MKB-ondernemers zich in het algemeen niet realiseren hoeveel groeiruimte er is voor hun onderneming. Zou de ondernemer zich van de omzetruimte bewust worden, dan zal hij die realiseren als hij dat wil. Juist in bewustwordingsprocessen als deze kunnen outsiders een eminente rol vervullen. Het toepassen van appreciative inquiry als methode van coaching zal bij veel deelnemers teweeg brengen dat de ondernemer door bewustwording en zelfmotivatie in zijn onderneming substantiële verbeteringen realiseert om zijn omzet sterk te laten groeien. Zie voor de definities van de kernbegrippen de woordenlijst in kader 1.

### 2.1. De MKB-specifieke kenmerken: de ruimte voor het realiseren van omzetgroei

Edith Penrose beschrijft een breed palet van groeidefinities in cijfers en in de kwaliteit van ondernemingsprocessen (Penrose, 1995). Penrose beschrijft dat groei niet alleen een verandering is in grootte of in cijfers maar ook dat groei het proces is waarin de verandering ontstaat. Het proces heeft de bedoeling concurrentievoordeel te realiseren waaruit de verandering, de groei

in cijfers, voortkomt. Shepherd en Wiklund laten in een meta-analyse van 82 studies over groei vijf verschillende indicatoren voor groei zien (Shepherd & Wiklund, 2009). Deze vijf indicatoren zijn groei in omzet (gebruikt in 61 van de 82 studies), groei in medewerkers (in 13 van de 82), groei in activa en eigen vermogen (6), groei in winst (9) en tot slot groei in aantal vestigingen en geografische dekking (15). In het onderhavige artikel worden twee definities van groei gehanteerd. Allereerst in termen van omzetontwikkeling en tevens, als onderliggende definitie, de ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie. Zie voor de definitie van groei de woordenlijst in kader 1. In feite wordt hier Penrose gevolgd in haar opvatting dat de groei in omzet de groei in kwaliteit van bedrijfsprocessen volgt. Naast Penrose's opmerkingen is in de literatuurstudie groei van MKB-ondernemingen niet aangetroffen in termen van verbetering van de kwaliteit van de organisatie van ondernemingen.

Het MKB is niet alleen kleiner dan het Grootbedrijf (GB), er zijn ook meer wezenlijke verschillen (Hausman, 2005). Hieronder zijn deze verschillen van het MKB in termen van 'MKB-specifieke kenmerken' geformuleerd op basis waarvan het MKB snel en onderscheidend omzetgroei kan realiseren.

1. De owner-manager heeft als eigenaar de leiding over zijn onderneming en kan derhalve op ieder door hem gewenst moment besluiten nemen. Snelheid van strategische besluitvorming levert groei en winst op (Baum & Wally, 2003).
2. Management en control zijn in het MKB veelal informeel waardoor de organisatie altijd snel kan schakelen. De ondernemer kan, als hij dat wil, op ieder moment op grond van dit specifieke kenmerk marktgerichte besluiten nemen en de genomen besluiten onmiddellijk implementeren.
3. Micro- en kleine ondernemingen zitten dicht bij hun klanten (Hausman, 2005; Baker & Sinkula, 2009). De ondernemers kunnen, indien zij zich daarvan bewust zijn, vanuit deze omstandigheid

- met weinig inspanning snel en onderscheidend omzetgroei realiseren.
4. Het marktaandeel van de micro- en kleine ondernemingen is klein. Ruimte voor aanzienlijke groei is daarmee aanwezig. Wiklund en Shepherd (2003) spreken van onbenut potentieel.
  5. De micro- en kleine ondernemingen beschikken over de flexibiliteit om snel aan klantwensen te voldoen (Hausman, 2005).
  6. De feeling met de markt is groot. De ondernemer maakt, als hij dat wil, deel uit van alle door hem relevant geachte netwerken. Daarmee heeft hij alle mogelijke ingangen om bij klanten en prospects opportuniteiten te identificeren en te realiseren (Wiklund & Shepherd, 2003).
  7. De meeste personeelsleden hebben geen beeld bij de betekenis die de ondernemer voor zijn klanten wil hebben (Jing et al., 2014). De ondernemer kan aan dit onderwerp eenvoudig werken door daarover met regelmaat met zijn mensen te communiceren (Unger et al., 2011).
  8. De ondernemer die een visie op zijn onderneming heeft en die deze met zijn mensen deelt heeft in het algemeen draagvlak bij zijn personeel. De personeelsleden zijn daardoor veelal gemotiveerd om hun bijdragen te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de ondernemer (Aragon-Correa et al., 2008; Baum et al., 1998; Baum et al., 2001).
  9. Het in de onderneming creëren van cultuur en waarden, draagt bij aan de groeimogelijkheden van de onderneming (Beaver & Jennings, 2005).
  10. Micro- en kleine ondernemingen kunnen in het algemeen aanzienlijk meer aandacht aan visie, missie, strategie en businessplanning besteden dan zij doen.

De hierboven weergegeven tien MKB-specifieke kenmerken zijn, als de ondernemer er zich van bewust is, even zoveel mogelijkheden voor groei.

Onderzoek toont onmiskenbaar aan dat actief zijn van de ondernemer met visie, missie, strategie en businessplanning buitengewoon belangrijk is voor de groei van ondernemingen. Veel onderzoekers stellen een positieve relatie vast tussen de op groei gerichte intenties van 'owner-managers' en het bewerkstelligen van die groei (Delmar & Wiklund, 2008; Andrews et al., 2006). Ondernemingen met plannen gericht op groei realiseren meer groei dan ondernemingen zonder die plannen (Andersson & Tell, 2009; Ackelsberg & Arlow, 1985). De kwaliteit van de plannen is positief gerelateerd aan het succes (Rauch et al., 2000). Veel onderzoekers constateren dat de aan- of afwezigheid van een strategisch plan de bepalende factor is voor de mate van groei. MKB-ondernemers zijn zich, zoals eerder geconstateerd, vaak niet bewust van het grote belang van een

goed ontwikkelde strategische kijk op de toekomst (Boiral, 2002) en van de positieve gevolgen die dit kan hebben voor de groei van de onderneming.

Om het bewustzijn over deze MKB-specifieke kenmerken te stimuleren kan de outsider een betekenisvolle rol vervullen.

## 2.2. Outsiderinterventie als succesvol instrument voor omzetgroei

Interesse voor outsiders lijkt in micro- en kleine ondernemingen gering. Een Raad van Commissarissen (RvC) bijvoorbeeld kan in onmisbare kennis, kunde, ervaring en middelen voorzien. De feitelijke stand van zaken is op dit punt in het Nederlandse MKB conform een onderzoeksrapport van het EIM (Hessels & Hooge, 2006) als volgt: in het MKB heeft 3% van de ondernemingen een RvC. Dit cijfer is 2% bij de micro-ondernemingen (1-9 werkzame personen), 8% bij het middenbedrijf (10-49 werkzame personen) en 29% bij het midden-grootbedrijf (50-99 werkzame personen). Met andere woorden het ziet er naar uit dat weinig micro- en kleine ondernemingen actief professionele outsiders in een formele setting zoeken om de kennis, kunde en ervaring van buiten toegankelijk te maken, te ontwikkelen en te organiseren om hun performance te verbeteren. En dat terwijl de effectiviteit van kleine ondernemingen die zich bezighouden met outsider-based strategische planning significant hoger is dan bij ondernemingen die dat niet doen (Robinson, 1982).

Het zijn bij uitstek outsiderinterventies (zie voor de definitie de woordenlijst in kader 1), die het voor de micro- en kleine onderneming zo essentiële bewustzijn kunnen stimuleren over de in dit onderzoek onderscheiden MKB-specifieke kenmerken, die grote ruimte in omzet laten zien. Outsiders kunnen belangrijke invloed hebben op het gedrag van eigenaren van micro- en kleine ondernemingen als die eigenaren hun ondernemingen willen ontwikkelen. Door hun kennis van buiten hebben outsider-directeuren, zowel verbonden als onafhankelijk, in familieondernemingen invloed op firm performance (Arosa et al., 2010). Outsiders die een langdurige vertrouwensrelatie hebben met ondernemingen zoals accountants en bedrijfsjuristen hebben een grote invloed op de ontwikkeling van deze ondernemingen (Mole, 2002).

Outsiders spelen een belangrijke rol in het verbeteren van de strategische planning in kleine ondernemingen (Robinson, 1982). Strategie van de onderneming is een onderwerp dat hoog scoort bij de invloed van outsiders (Masurel et al., 2004). Kleijn constateert dat outsiders vooral een rol spelen in de ontwikkeling van ondernemingen (Kleijn et al., 2011). Het verkrijgen van extern advies op het gebied van business, strategie en recruitment wordt door ondernemers positief geassocieerd met groei van de business (Masurel et al., 2004).

Een belangrijk aspect bij de invloed van de outsider is de centrale positie van de ondernemer in zijn eigen micro- of kleine onderneming (Aureli, 2010). Alles wat de ondernemer als gevolg van outsiderinterventie voor verbetering wil benutten kan vanwege diens positie onmiddellijk tot besluiten en actie leiden. Het resultaat daarvan zal zijn dat de financiële performance van de onderneming snel en aanzienlijk verbetert (Aureli, 2010).

### 2.3 Appreciative Inquiry

De tijdens de outsiderinterventie toegepaste methode bij het stellen van vragen over de betrokken onderwerpen is appreciative inquiry door middel van coaching. Appreciative inquiry wordt door één van de grondleggers ervan, Cooperrider, gedefinieerd als een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek die zich kenmerkt door een focus op sterktes en kracht, ofwel: *what gives life to a system* (Cooperrider & Whitney, 1999; Cooperrider & Avital, 2004). Het gaat om een positieve oplossingsgerichte benadering (Watkins & Cooperrider, 2000). De wetenschappelijke aandacht voor appreciative inquiry als succesvol instrument voor organisatieverandering bestaat sinds 1987 en is exponentieel in opkomst sinds 2000. Zie de woordenlijst in kader 1.

Er is een groot aantal meta-studies waarin is geconstateerd dat appreciative inquiry bijdraagt aan performanceverbetering van organisaties (Bushe, 1998; Bushe, 2011; Bushe & Kassam, 2005; Hoffmann et al., 2014). Er zijn inmiddels veel buitengewoon positieve uitkomsten van onderzoek over appreciative inquiry zowel voor therapie als voor organisatieverandering (Cooperrider & Whitney, 2001; Gingerich & Peterson, 2013; Bartelink, 2010; Visser, 2011; Bannink & Jackson, 2011; Bakker & Bannink, 2008). Masselink et al. (2008) zegt over appreciative inquiry in organisaties: meer betrokkenheid, meer succes en een duurzamer resultaat. In de toepassing van deze outsiderinterventie is de outsider de coach van de ondernemer. In deze benadering is de ondernemer de coachee die met hulp van de coach verbetering wil realiseren. Essentieel is de bereidheid van de coachee om te willen veranderen (Audet & Couteret, 2012). Coaching voorziet geen direct antwoord, maar creëert een context van leren waarin de coachee zelf oplossingen vindt (Audet & Couteret, 2012). Motivatie om te verbeteren is de bepalende factor voor een goed resultaat (Baum & Locke, 2004). Bewustwording en motivatie is wat de coachee kan vinden in een professioneel coachingsproces met appreciative inquiry als methode.

### 2.4. Hypothese

Micro- en kleine ondernemingen (business-to-business; B2B) kunnen vanwege hun niet-benutte omzetcapaciteit in principe snel en omvangrijk in omzet groeien. Gegeven de MKB-specifieke kenmerken zoals

geformuleerd in paragraaf 2.1 zijn de groei mogelijkheden er in grote mate. De desbetreffende ondernemers zijn zich dat in het algemeen niet bewust (Boiral, 2002). De outsiderinterventie grijpt in op de bewustwording van de deelnemer waardoor de deelnemer de mogelijkheden van groei zal zien. Het proces van outsiderinterventie leidend tot organisatieverbetering kan daarmee snel in grote omzetgroei sorteren. Verondersteld wordt dat de outsiderinterventie ook in de kantoorvakhandel in crisis grote effecten kan sorteren. Een belangrijke reden voor deze veronderstelling is dat de ondernemers door de crisis meer behoefte zullen hebben aan omzetgroei en daarom gemotiveerd zullen zijn zich hiervoor in te spannen. De outsiderinterventie zal de deelnemende ondernemers op bij hen passende ideeën brengen om hun omzetten te verhogen. Daarmee zullen zij essentiële grote problemen van hun sector in hun eigen onderneming adresseren.

De centrale hypothese van dit onderzoek is:

“De op omzetgroei gerichte outsiderinterventie door middel van appreciative inquiry leidt tot een bedeutend betere omzetontwikkeling bij de deelnemende micro- en kleine ondernemingen dan de omzetontwikkeling van de sector waarin de deelnemers actief zijn”.

## 3 Operationalisatie van het onderzoek

Dit artikel rapporteert het onderzoek naar de effecten van de outsiderinterventie die plaatsvond in 17 ondernemingen in de kantoorvakhandel business-to-business (11 micro- en 5 kleine ondernemingen en 1 middelgrote). De outsiderinterventie is per deelnemer toegepast met een intensiteit van acht interventiebijeenkomsten van 2 uur verspreid over een periode van 2 jaar (van maart 2012 tot maart 2014). De bijeenkomsten volgden elkaar per drie maanden op. Dat gaf de ondernemer tijd voor actie na iedere interventiebijeenkomst. De duur van 2 jaar is gekozen om de ontwikkeling van de omzet over 8 perioden van drie maanden beginnende na de eerste interventieovereenkomst te kunnen analyseren.

Appreciative inquiry, The Solutions Focus, is als coachingsmethode gekozen omdat de auteur daarmee veel en uitsluitend goede ervaringen had. Het uitgangspunt voor dit onderzoek is dat de centrale hypothese relevant is omdat met een goede interventie de omzetten zo snel en sterk kunnen groeien. Dat was de ervaring van de auteur in de adviespraktijk. Daar ontstond de belangstelling naar de vraag waarom met outsiders deze omzetgroei zo gemakkelijk en zo snel kon worden gerealiseerd. Deze methode is in de adviespraktijk door de auteur veelvuldig in interventies gebruikt om voor ondernemingen financiële ruimte en tijd te creëren om de echte maatregelen voor de toekomst te kunnen nemen.

**Kader 2 De tien organisatieaspecten**

- A. De betekenis van de onderneming voor zijn klanten met
1. het assortiment
  2. de dienstverlening en de oplossingen
  3. de uitstraling van kennis, kunde en professionaliteit van de onderneming
- B. De activiteiten met klanten en prospects om de omzet te verhogen door
4. het kennen van wat wel en niet door klanten wordt afgenomen
  5. het organiseren van contacten met klanten om de omzet te verhogen
  6. het organiseren van contacten met prospects om de omzet te verhogen
  7. het verhaal van de onderneming waarmee klanten en prospects worden overtuigd
- C. De activiteiten met het personeel om de omzetgroei te realiseren door
8. de vakinhoudelijke kennis en kunde
  9. de kwaliteit van de onderneming ervoor te zorgen dat het personeel met de goede opleiding bezig is
  10. het draagvlak van het personeel voor doelstellingen van de ondernemer

De auteur is degene die in alle outsiderinterventies bij alle eigenaren de coach was. De eigenaren hebben als volgt deelgenomen: 8 van de 17 individueel, in 2 gevallen als echtpaar, in 3 situaties als vader en zoon, zoon en schoonzoon in één geval, de twee gezamenlijke eigenaren van een onderneming samen in de interventiebijeenkomsten en tot slot 2 deelnemers die ieder personeel meebrachten in de bijeenkomsten.

Het proces van de interventiebijeenkomsten is gericht op het door de eigenaar formuleren en verbeteren (van een deel) van de onderscheiden tien aspecten van organisatie van zijn onderneming. Verbeteren van de kwaliteit van de organisatie had tot doel te leiden tot een omzetontwikkeling die beduidend groter zou zijn dan die van de sector waarvan zij deel uitmaken. De tien aspecten van organisatie zijn ondergebracht in de onderstaande drie groepen, verder te noemen, de drie scales:

De eigenaren waardeerden op vragen van de outsider op de momenten  $t_0$  tot en met  $t_7$  de kwaliteit van de tien aspecten van de organisatie van hun eigen onderneming in cijfers op een schaal van 1 tot 10. De deelnemers gaven op  $t_0$  tevens het niveau op de schaal van 1 tot 10 aan dat zij per aspect wilden realiseren, hun ambitie.

De gerealiseerde omzetten in kantoorartikelen werden op  $t_1$  tot en met  $t_8$  door de deelnemers aan het onderzoek vastgelegd. Controle van de omzetcijfers vond achteraf plaats op basis van de jaarverslagen van de ondernemingen.

Onderstaande methodevragen werden in de interventiebijeenkomsten bij herhaling gesteld voor elk van de tien organisatieaspecten.

1. Waar staat uw onderneming op een schaal van 1-10

- waarbij 10 de perfecte toekomst is?
2. Wat hebt u gedaan om al op dit niveau te zijn?
3. Wat zou een kleine stap kunnen zijn om 1 punt hoger te komen?
4. Naar welk cijfer op de schaal wilt u uiteindelijk toe?
5. Wat zou er dan anders zijn? Waaraan zou u dat merken? Wat merken uw klanten? Wat merken uw mensen? Wat merkt uw bank?
6. Wie zou u kunnen helpen om verder te verbeteren?
7. Wat bent u van plan hieraan te doen in de komende tijd?

De borging van de kwaliteit van de interventies vond plaats op basis van de vooraf gedefinieerde rol van de coach. Die rol was in iedere interventiebijeenkomst hetzelfde, namelijk het stellen en zo nodig verduidelijken van de methodevragen over de tien aspecten van organisatie. Voorafgaand aan een methodevraag werd het desbetreffende organisatieaspect nogmaals gedefinieerd. De rol van de coach werd tijdens iedere interventie strak gehanteerd conform het protocol dat de deelnemers vooraf ontvingen. Alle deelnemers hebben een deelnamecontract getekend op basis van kennis van de aspecten en de vragen, van de tijd die het hen zou gaan kosten, de inspanning die de deelnemers zouden moeten leveren en de rol van de coach. Van iedere bijeenkomst werd een verslag gemaakt dat door de deelnemers voor akkoord met de inhoud is getekend. De auteur, de coach, is een professionele coach. Tevens kent hij de materie van de sector op MKB-niveau. De organisatieaspecten zijn door de auteur in samenwerking met ondernemers in de sector ontwikkeld en op toepasbaarheid voor de organisatieontwikkeling getest.

Na afloop van de interventies ontvingen de deelnemers een rapport met hun eigen scores op de aspecten van organisatie en hun financiële cijfers ten opzichte van de gemiddelden en de uitersten van de groep. Op basis van deze rapportage kan de deelnemer, die dat wil, het denkwerk voortzetten.

De resultaten van de outsiderinterventie werden gemeten in de ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie van de ondernemingen van de deelnemers en in de ontwikkeling van de omzet. De verbetering in de kwaliteit van de organisatieaspecten van de ondernemingen als gevolg van de outsiderinterventie had tot doel een sterk positieve omzetontwikkeling te weeg te brengen ten opzichte van de sector.

De omzetontwikkeling van de deelnemers werd betekenis gegeven door deze over de periode van 2 jaar per 3 maanden te vergelijken met de omzetontwikkeling in de sector. (Voor dit onderzoek werden in opdracht van Officeworld door GfK de omzetcijfers van de sector aan de auteur per mail beschikbaar gesteld.)

## 4 De kenmerken van de deelnemersgroep en de sampling

### 4.1. De kenmerken van de deelnemersgroep

De specifieke kenmerken, zoals in paragraaf 2 en paragraaf 5 geformuleerd, zijn ook op de deelnemers van toepassing. Onderstaand volgt een nadere typering van de ondernemingen van de deelnemers aan de outsider-interventie.

Twaalf van de 17 deelnemers exploiteren uitsluitend business-to-business, vijf hebben een combinatie van business-to-business en retail. Alle deelnemers voeren kantoorartikelen, meubelen en machines. Sommige deelnemers exploiteren daarnaast ICT, machinecontracten en projectinrichting. De deelnemers hebben allen meer dan tien jaar ervaring als ondernemer. Het onderzoek betreft de kantoorartikelen B2B.

De financiële positie van de deelnemers laat zich uitdrukken in solvabiliteit, gedefinieerd als eigen vermogen als percentage van het balanstotaal, en werkkapitaal, gedefinieerd als het deel van de vlottende activa dat is gefinancierd met lang vermogen. Halverwege de outsiderinterventie zijn de financiële posities als volgt: Voor negen van de 17 deelnemers is deze positie uitstekend. Voor één deelnemer is sprake van een redelijke positie. Bij twee deelnemers is de financiële positie continuïteit-bedreigend en vijf van de deelnemers zijn zogenaamd technisch failliet. Zie ook tabel 1 in paragraaf 6.

Geen van de deelnemers had expliciet aandacht voor corporate governance. Geen van de eigenaren heeft een Raad van Commissarissen. Enkele ondernemers maken deel uit van een groep waarin zij 4 à 5 keer per jaar overleggen over hun business. Alle deelnemers zijn lid en daarmee mede-eigenaar van Quantore, hun inkoop- en logistieke coöperatie, de grootste in kantoorartikelen in de Benelux met in Nederland circa 440 leden. Quantore draagt zijn beleid voor de sector expliciet en met regelmaat uit in toegankelijke regionale en landelijke bijeenkomsten. Van de leden van Quantore woont, zo deelde de algemeen directeur van Quantore mij mede, een derde deze bijeenkomsten regelmatig bij. Juist in deze meetings is de visie op hun eigen business expliciet, interessant en in gesprek onder collega's aan de orde. De deelnemers aan de outsiderinterventie hebben allen in 2014 hun regiobijeenkomst bijgewoond. Uit onderzoek naar verschillen tussen leden en niet-leden van brancheorganisaties trekken Veenstra et al. (2004) de conclusie dat leden zich meer richten op de middellange termijn en op vooruitdenken dan niet-leden van brancheorganisaties.

Het aantal micro-ondernemingen van de deelnemersgroep is conform dat van de sector, namelijk 70%. Voor

de kleine ondernemingen resteert 24% (sector 20%) en middelgroot 6% (sector 10%). Met bovenstaande is sprake van een voor de sector representatieve deelnemersgroep. (Pleijster & Snoei, 2011).

### 4.2. Sampling

De groep van de 17 deelnemers is als volgt ontstaan: Als reactie op de oproep voor deelname aan de outsiderinterventie in "foqus", het magazine van inkoop- en logistieke coöperatie Quantore, meldden zich zeven ondernemers. Met deze zeven ondernemers is na voorlichting in individuele gesprekken deelname aan de outsiderinterventie overeengekomen. De auteur is aanvullend met negen ondernemers uit zijn netwerk deelname overeengekomen. Daarnaast heeft hij op afspraak van ondernemers die al hadden toegezegd nog acht ondernemers benaderd. Met vier van deze acht is deelname aan de outsiderinterventie overeengekomen. De start was derhalve met 20 ondernemers. Drie deelnemers vielen om verschillende redenen af. De wijze van samenstellen van de groep komt overeen met wat Saunders et al. (2011) "volunteer sampling" noemen.

## 5 Het MKB en de kantoorvakhandel

Het MKB omvatte in 2013 56,6% (€ 276 miljard) van de brutotoegevoegdewaarde en 61,1% van de werkgelegenheid (4.485.300 werkenden), beide begrippen in procenten van het Nederlandse bedrijfsleven (MKB en Ondernemerschap in zakformaat, 2014).

Het MKB-deel van de kantoorvakhandel telde in Nederland in 2011 1.330 ondernemingen en 1.850 vestigingen met een omzet van € 2,6 miljard en 10.370 werkzame personen. Het business-to-business(B2B)-deel hiervan bestond uit 440 ondernemingen met € 1,7 miljard omzet en 5.050 werkzame personen (Pleijster & Snoei, 2011). De micro- en kleine ondernemingen in deze sector vertonen de voor het MKB typerende kenmerken van de lokale spreiding en betekenis, de klantgerichtheid, het kleine marktaandeel, de meewerkende familieleden, het sociale netwerk en de onafhankelijke eigenaren.

De omzet in de kantoorvakhandel business-to-business daalde in de periode 2008-2014 met 18,4% (Pleijster & Snoei, 2011 en Officeworld/GfK, 2014). Met dit cijfer is sprake van een sector in crisis. De financiële positie van veel micro- en kleine ondernemingen in de kantoorvakhandel is door deze situatie op zijn minst sterk verzwakt. De meeste eigenaren hebben in de loop van de crisis maximaal ingegrepen in de kosten van hun onderneming. Na realisatie van de kostenmaatregelen is een snelle ingrijpende verhoging van de omzet mogelijk een laatste middel om de financiële positie van de ondernemingen te verbeteren. Outsiderinterventie kan in dit kader een uitstekend instrument zijn.

## 6 Data-analyse

De uitkomsten van de ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatieaspecten en de ontwikkeling van de omzet per deelnemer is in onderstaande tabel weergegeven. Tevens zijn in deze tabel opgenomen de omvang in fte van de ondernemingen en indicaties van de financiële positie per deelnemer. De ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatieaspecten wordt in deze tabel onderscheiden naar de **betekenis** van de onderneming voor de klanten, de activiteiten met en voor **klanten** en prospects om de omzet te verhogen en de activiteiten met en voor het **personeel** om de omzet-

groei te realiseren. De factoranalyse geeft aan dat de Cronbach's Alpha (CA) voor alle onderscheiden aspecten voldoende groot is om een goede bijdrage te kunnen leveren aan de betrouwbaarheid van het model. De CA is voor de scale Betekenis ,633, voor de scale Klanten ,813 en voor de scale Personeel ,805.

De omzet van de groep ontwikkelde zich van en met periode 1 van de interventie tot en met periode 8 van de interventie van 100% tot 104,6%. De omzet van de sector ontwikkelde zich in dezelfde periode van 100% tot 89,0%. De omzetontwikkeling van de groep ten op-

**Tabel 1** Ontwikkeling kwaliteit organisatieaspecten en ontwikkeling omzet per deelnemer

Deelnemers	Financiële kengetallen		Organisatieontwikkeling				Omzet	Omzet	Omzet deelnemer
	Solvabiliteit	Werkkapitaal	Betekenis	Klanten	Personeel	Totaal	Sector	Deelnemer	t.o.v. sector
nr en fte	%	%	t0-t7	t0-t7	t0-t7	to-t7	t1-t8	t1-t8	t1-t8
02: 2,5 fte	-23	negatief	122	185	109	139	89	113	127
03: 18 fte	20	7	100	132	100	111	89	110	123.6
04: 3,5 fte	24	73	161	179	133	158	89	142	159.6
05: 3,3 fte	66	67	156	115	127	133	89	106	119.1
06: 7fte	-37	negatief	141	119	137	132	89	98	110.1
07: 1,5 fte	-78	negatief	128	147	106	127	89	113	127.0
08: 9,6 fte	3	52	130	167	116	138	89	101	113.5
09: 19 fte	30	34	164	148	151	155	89	76	85.4
10: 10,5 fte	63	55	131	115	103	116	89	104	116.9
11: 13 fte	61	86	151	116	149	139	89	95	106.7
12: 4 fte	-6	23	123	120	122	122	89	110	123.6
13: 4 fte	88	85	108	118	101	109	89	85	95.5
14: 5 fte	87	86	116	121	125	120	89	113	127.0
16: 18,9 fte	54	58	100	109	100	103	89	91	102.2
17: 8,3 fte	44	31	117	103	109	110	89	103	115.7
18: 9 fte	37	21	119	133	108	120	89	93	104.4
19: 8,6 fte	77	69	136	115	119	123	89	126	141.6
Totaal			2203	2242	2015	2155		1779	1998.8
Gemiddeld			130	132	119	127	89	104.6	117.6
Ambitie op t0			139	148	130	139			

De kwaliteit van de organisatieaspecten is gemeten op t0 tot en met t7, waarbij t0 = 100%.

De 12-maands voortschrijdende omzet is gemeten op t1 tot en met t8, waarbij t0 = 100%.

Het personeel van nrs. 6, 11 en 16 in de retail is niet meegeteld vanwege afzonderlijke retailwinkels.

De deelnemers 1, 15 en 20 zijn afgevallen.

Solvabiliteit is eigen vermogen t.o.v. balanstotaal.

Werkkapitaal is lang vermogen waarmee vlottende activa worden gefinancierd t.o.v. vlottende activa.

zichte van de sector is daarmee gerekend vanaf het niveau van de sector per eind periode 8 104,6% t.o.v. 89% ofwel +17,6%. In figuur 1 worden de omzetontwikkeling van de groep en die van de sector over de periode van 8 keer 3 maanden weergegeven.

De ontwikkeling van het verschil in omzet laat over de acht perioden een consistent beeld zien van toenemende groei van de groep ten opzichte van de sector.

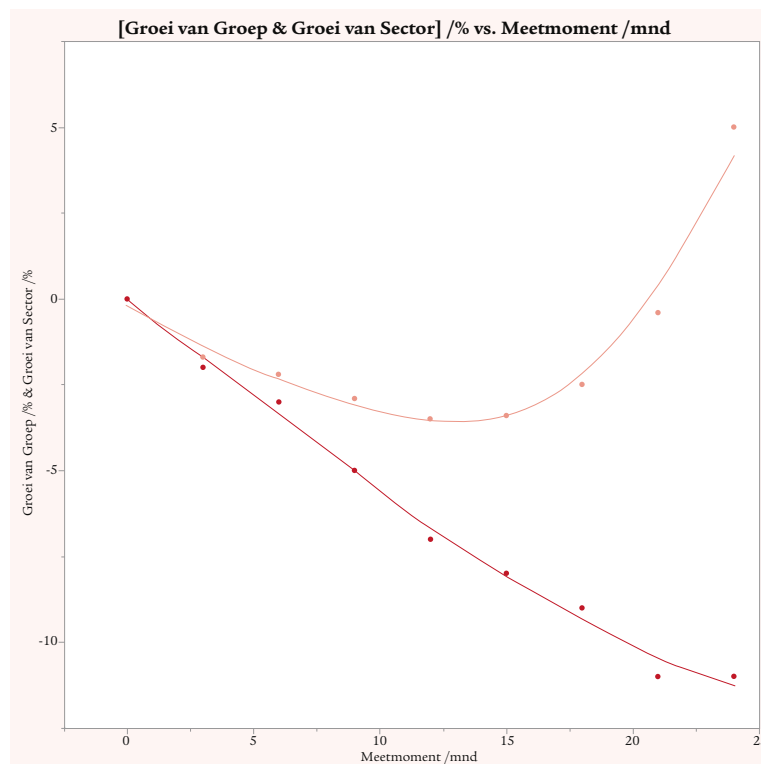
Zowel de organisatieontwikkeling als de omzetontwikkeling zijn onderworpen aan de T-Test One-Sample Statistics. De ingevoerde cijfers komen overeen met de totaal kolom organisatieontwikkeling uit tabel 1 en de laatste kolom uit tabel 1. De uitkomsten worden weergegeven in onderstaande tabellen.

**Tabel 2 T-Test organisatieontwikkeling en omzetontwikkeling t.o.v. de sector**

	Gemiddelde	Standaarddeviatie	p
Omzet	117,6	17,3	,001
Organisatie	126,8	15,7	,000

De gemiddelde score van de omzetontwikkeling van de groep is met 17,6% significant hoger dan de omzetontwikkeling van de sector. De T-Test One-Sample Statistics berekent de 2-tailed significantie op ,000. De centrale hypothese van dit onderzoek wordt hiermee aanvaard. De T-Test One-Sample Statistics laat voor de omzetgroei van de 17 deelnemers van de groep ten opzichte van die van de sector een normale verdeling zien. Van de waarnemingen valt 76,5% binnen 1 maal de standaarddevi-

**Figuur 1 Omzetontwikkeling Outsiderinterventiegroep en Sector (roze = groep, rood = sector)**



atie van het gemiddelde. Van dezelfde waarnemingen valt 94,1% binnen 2 maal de standaarddeviatie van het gemiddelde. Hiermee is sprake van een normale distributie, een belangrijke voorwaarde om in de situatie met 17 deelnemers de T-Test te kunnen toepassen. De ontwikkeling van de organisatieaspecten laat qua

### Kader 3 Wat er anders is na de outsiderinterventie

Van zes van de deelnemers wordt onderstaand weergegeven wat de deelnemer anders zegt te vinden in zijn onderneming na twee jaar interventie. Onderstaande uitkomsten leveren min of meer het algemene beeld op van de groep.

D5, 3,3 fte. Deze deelnemer zegt van eigenaar ondernemer te zijn geworden. Hij neemt meer afstand dan ooit. Zijn enthousiasme is weer helemaal terug. Het effect op de omzet t.o.v. de sector is gedurende de interventieperiode van 2 jaar + 19,1%.

D10, 10,5 fte. Heeft meer afstand genomen. Hij delegeert nu meer. Hij is relativerender. De organisatie van contacten met klanten en prospects is nu veel beter. De onderneming is weer klaar voor verdere groei. Uitkomst voor de omzet t.o.v. de sector is + 16,9%.

D11, 13 fte. De visie is duidelijker. Er is nu een helder beeld van hoe de toekomst in te gaan. Allerlei commerciële verbeteringen zoals de nieuwe website en de doorontwikkeling van een vestiging zijn gerealiseerd. De kwaliteit van het zoeken naar toegevoegde waarde en oplossingen voor klanten is aanzienlijk versterkt. De uitkomst voor de omzetontwikkeling t.o.v. de sector is + 6,7%.

D16, 18,9 fte in B2B. Men weet heel goed te formuleren wat men wil. Echter men doet er niets mee. Na de interventie meetings is het over naar de orde van de dag. Alle belangrijke dingen om vooruit te komen blijven liggen. Echter, men weet het nu. De uitkomst voor de omzet is t.o.v. de sector +2,2%.

D18, 9 fte. Er is nu een duidelijker organisatie. Verantwoordelijkheden zijn volstrekt helder toegewezen. Ondernemer weet veel beter dan 2 jaar terug wat hij wil. De uitstraling van de onderneming is sterk verbeterd. Er is nu veel goede focus op klanten en prospects. De organisatie staat als een huis. Het effect op de omzet is + 4,4%.

D19, 8,6 fte. Van onbewuste visie naar bewuste visie. De ondernemer vindt het buitengewoon plezierig te weten waar hij naar toe wil. Hij ziet nu wekelijks de goede resultaten ervan. De ondernemer heeft veel losgelaten. Het effect op de omzetontwikkeling t.o.v. de sector is + 41,6%.



verloop in de tijd eenzelfde beeld zien als de omzetonwikkeling. Ook de uitslag van de T-Test is overeenkomstig die voor de omzetonwikkeling. De deelnemersgroep realiseerde voor de organisatieaspecten gedurende dezelfde periode een gemiddelde verbetering van 26,8%. De gemiddelde ambitie voor de verbetering van de organisatieaspecten lag op  $t_0$  op 39%. Van deze ambitie werd bijna 73% gerealiseerd binnen de periode van de interventies.

Het lijkt erop dat van bovenstaande ondernemers alleen D16 gedurende de interventieperiode niet aan de waan van de dag kon ontsnappen.

In de bijlage is een tabel opgenomen van voorbeelden van drie deelnemende ondernemingen waarin wordt getoond:

- wat de ondernemer in de drie scales van organisatieaspecten constateert dat beter kan en moet;
- welke acties hij daarop realiseert in de organisatie van zijn onderneming;
- wat het effect daarvan is in de markt van de onderneming;
- hoe hij de ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatieaspecten van zijn onderneming waardeert over de periode van de interventies en als gevolg van alle acties die hij ondernam naar aanleiding van de interventies;
- wat de omzetonwikkeling in kantoorartikelen van zijn onderneming is ten opzichte van de sector als gevolg van alle acties die de ondernemer realiseerde;
- wat de B2B totaalomzetonwikkeling van de onderneming is ten opzichte van de sector als gevolg van alle acties die de ondernemer realiseerde.

Voor de in de tabel opgenomen cijfers van organisatie- en omzetonwikkeling kantoorartikelen wordt verwezen naar tabel 1. Toegevoegd is de totale omzetonwikkeling B2B per onderneming t.o.v. de sector mede omdat de effecten van de interventie de omzetonwikkeling van het totaal van alle product- en dienstengroepen betreffen.

## 7 Conclusies en aanbevelingen

De outsiderinterventie had grote positieve effecten op de ontwikkeling van de omzet van de deelnemers in vergelijking met de omzetonwikkeling van de sector. Het aantal van 17 deelnemers aan dit onderzoek is een beperking i.v.m. statistische bewerkingen. Er zijn echter geen redenen om aan te nemen dat outsiderinterventies in het algemeen in het MKB in brede zin niet vergelijkbare resultaten zullen hebben. Het zou overigens kunnen zijn dat deelnemers gemotiveerder zijn om verbetering voor hun ondernemingen te realiseren dan niet-deelnemers.

De in het literatuuronderzoek onderscheiden MKB-

specifieke kernmerken maken snelle en grote groei mogelijk en tonen aan dat er voor de MKB-ondernemingen veel onbenut omzetonpotentieel is.

De ondernemers realiseerden door de outsiderinterventie grote verbetering in de kwaliteit van hun organisatieaspecten met als gevolg de sterk groeiende omzet.

Het literatuuronderzoek toonde aan dat er veel en overtuigend bewijs is voor de constatering dat ondernemers in het MKB weinig aandacht hebben voor strategie en businessplanning. Er mocht dus worden verwacht dat er groot verschil zou zijn tussen de waarderingen op  $t_0$  en de waarderingen voor dezelfde organisatieaspecten op  $t_7$ , omdat de ondernemers juist aan deze aspecten veel aandacht zouden besteden. De grote mate van organisatieverbetering die werd gerealiseerd was derhalve geen verrassing.

De auteur realiseert zich de bias dat alle deelnemers, zoals vermeld, lid zijn van Quantore. Leden van dergelijke organisaties zijn in het algemeen iets meer strategisch georiënteerd dan niet leden. Dat zou voor een deel de goede resultaten van de interventie kunnen beïnvloeden.

Outsiderinterventie is een erkend instrument om de prestaties van MKB-ondernemingen te verbeteren. Om de juiste argumenten te formuleren die ondernemers kunnen overtuigen van dit instrument gebruik te maken wordt onderzoek aanbevolen naar de motivaties van ondernemers om outsiders al dan niet bij hun onderneming te willen betrekken.

Wetenschappelijk onderzoek heeft ondubbelzinnig aangetoond dat coaching op basis van appreciative inquiry voor organisatieverbetering een effectieve methode is. De kracht van de methode voor het onderhavige onderzoek is de creatie van bewustzijn en motivatie bij de deelnemers die actie voor verbetering door hen teweeg brengt. De waardering van de organisatieaspecten door de ondernemers is volledig subjectief. Het vergelijken van de uitkomsten tussen de ondernemingen onderling kan daarom terecht vragen oproepen. Het verschil tussen de subjectieve waardering en de eveneens subjectieve ambitie op  $t_0$  kan een sterke indicatie zijn voor de mogelijkheden van verbetering per onderneming. Belangrijk voor de keuze is daarom de methode te toetsen aan de context van het onderzoek. In het MKB wordt deze methode zo goed als niet toegepast. Onderzoek naar de mogelijkheden om dit krachtige instrument voor het MKB in te zetten wordt aanbevolen.

Het toegepaste model van organisatieaspecten heeft in het onderhavige artikel weinig aandacht gekregen. Het verdient aanbeveling onderzoek te doen naar de effecten van dergelijke modellen vanwege de eenvoud ervan en het niveau van de gegenereerde resultaten.

Veruit de meeste adviseurs van het MKB zijn accountants, bedrijfseconomen en ondernemingsjuristen. Het is aan te bevelen deze outsiders academische voorlichting te bieden in het effectief toepassen van interventiemethoden om bewustzijn en motivatie te creëren. De accountants zouden de interventie kunnen toepassen in de jaarlijkse audits bij al hun MKB-klienten. ■

Drs. J. Postema is na veel activiteiten in het Midden- en Kleinbedrijf en sinds zijn pensionering actief aan de Vrije Universiteit met onderzoek naar aspecten van het MKB met het doel daarop te promoveren. Dit artikel maakt deel uit van het promotieonderzoek van Jan Postema aan de Vrije Universiteit te Amsterdam

## Literatuur

- Ackelsberg, R., & Arlow, P. (1985). Small business do plan and it pays off. *Long Range Planning*, 18(5): 61-67.
- Andersson, S., & Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4): 586-598.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Walker, R.M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1): 52-63.
- Aragon-Correa, J.A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., Garcia-Morales, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1): 88-103.
- Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4): 236-245.
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3): 515-531.
- Aureli, S. (2010). *Exploring entrepreneurial orientation and strategic awareness among small business owner-entrepreneurs*. Working paper.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (2009). The complimentary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4): 443-464.
- Bakker, J., & Bannink, F. (2008). Oplossingsgerichte therapie in de psychiatrische praktijk. *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 50(1): 55-59.
- Bannink, F., & Jackson, P.Z. (2011). Positive psychology and solution focus-looking at similarities and differences. *Interaction-The Journal of Solution Focus in Organisations*. 3(1): 8-20.
- Bartelink, C. (2010). Oplossingsgerichte therapie. *Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut*.
- Baum, J.R., & Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 587-598.
- Baum, J.R., Locke, E.A., Kirkpatrick, S.A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1): 43-54.
- Baum, J.R., Locke, E.A., & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2): 292-302.
- Baum, J.R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107-1129.
- Beaver, G., & Jennings, P. (2005). Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1): 9-23.
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35(3): 291-317.
- Bushe, G.R. (1998). Appreciative inquiry with teams. *Organization Development Journal*, 16, 41-50.
- Bushe, G.R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. *The Routledge companion of organizational change*, 87-102.
- Bushe, G.R., & Kassar, S.F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2): 161-181.
- Cooperrider, D.L., & Avital, M. (2004). Constructive discourse and human organization. *Book Series Advances in Appreciative Inquiry, volume 1, Elsevier Science, Oxford*.
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public Administration and Public Policy*, 87: 611-689.
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D.K. (1999). *Appreciative inquiry*. Berrett Koehler Communications.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 437-457.
- EIM. [www.panteia.nl](http://www.panteia.nl).
- Gingerich, W.J., & Peterson, L.T. (2013). Effectiveness of solution-focused brief therapy: A systematic qualitative review of controlled outcome studies. *Research on Social Work Practice*, 23(3): 266-283.
- GfK. [www.gfk.nl](http://www.gfk.nl).
- Hallen, B.L., & Eisenhardt, K.M. (2012). Catalyzing strategies and efficient tie formation: how entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal*, 55(1): 35-70.
- Hansen, B., & Hamilton, R.T. (2011). Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal*, 29(3): 278-294.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small business: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8): 773-782.
- Hemert, P., Nijkamp, P., & Masurel, E. (2013). From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs. *The Annals of Regional Science*, 50(2): 425-452.
- Hessels, S., & Hooge, E. (2006). Small business governance. Een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB. EIM en Avans Hogeschool. Geraadpleegd op [http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm\\_getFile.cfm?file=A200516.pdf&perId=0](http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=A200516.pdf&perId=0).
- Hoffmann, K., Lueger, G., & Luisser, P. (2014). Effects of SF training on productivity and lead-

- ership behaviour. *InterAction – The Journal of Solution Focus in Organisations*, 6(2): 33-44.
- Jansen, P., & Paauwe, J. (2011). Performance management: een kernactiviteit voor effectieve bedrijfsvoering. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(3): 120-123.
  - Jing, F.F., Gayle, C., Avery, G.C., & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2): 599-620.
  - Kleijn, E., Masurel, E., & Montfort, K. van (2011). The influence of ‘Outsiders’ on innovative behavior by medium-sized firms. *International Review of Entrepreneurship*, 9(2): 113-130.
  - Masselink, R., Nieuwenhof, R.M., & Ahaus, C.T.B. (2008). *Waarderend organiseren, appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Gelling Publishing.
  - Masurel, E., Kleijn, E., & Holleman, J. (2004). *Vertrouwenspersoon voor het middenbedrijf: Over de toegevoegde waarde van commissarissen en consularissen*. Stichting Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Stichting De Consularis.
  - MKB en Ondernemerschap in zakformaat 2014. Geraadpleegd op [http://www.ondernemerschap.nl/KerngegevensMKB2011/2704\\_EIM\\_MKB\\_Boekje2013\\_def.pdf](http://www.ondernemerschap.nl/KerngegevensMKB2011/2704_EIM_MKB_Boekje2013_def.pdf)
  - Mole, K. (2002). Business advisers’ impact on SMEs: An agency theory approach. *International Small Business Journal*, 20(2): 139-162.
  - Paauwe, J., Biron, M., Farndale, E. (2011). De effectiviteit van performance management. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(3): 132-145.
  - Penrose, E.T. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
  - Pleijster, F., & Snoei, J. (2011). *Brancheonderzoek Kantoorvakhandel. Omvang, kenmerken en opleidingsbehoefte van het MKB in de branche*. EIM.
  - Quantore. [www.quantore.com](http://www.quantore.com).
  - Rauch, A., Frese, M., & Sonntag, S. (2000). Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38(4): 28-41.
  - Robinson, R.B. (1982). The importance of “Outsiders” in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, 25(1), 80-93.
  - Robson, P.P., & Bennett, R.J. (2000). The relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15(3): 193-208.
  - Saunders, M.N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5de druk. Pearson Education India.
  - Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 105-123.
  - Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3): 341-358.
  - Veenstra, J., Masurel, E., Holleman, J. (2005). Brancheorganisaties en hun leden: een te verklaren liefde? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79(7/8): 379-393.
  - Visser, C. (2011). Testing the association between solution-focused coaching and client perceived coaching outcomes. *InterAction – The Journal of Solution Focus in Organisations*, 3(2): 9-27.
  - Watkins, J.M., & Cooperrider, D. (2000). Appreciative inquiry: A transformative paradigm. *OD Practitioner*, 32(1): 6-12.
  - Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderate role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8): 1919-1941.

**Bijlage Ontwikkeling van organisatieaspecten in de onderneming en de ontwikkeling van de omzet t.o.v. de sector**

Deelnemer interventies D16	Groepen van organisatieaspecten	Constatering van de ondernemer op t0	Actie tussen t0 en t7	Effect-ontwikkeling tussen t0 en t7	Ontwikkeling organisatieaspecten van t0 t/m t7	Ontwikkeling van de omzet t.o.v. de sector van t1 t/m t8 *KA en Totaal B2B
	Betekenis voor klanten	“Betekenis” kan bekender bij 70% van de klanten. Veel aan assortiment is te verbeteren.	Aan de voorgenomen actie werd weinig aandacht gegeven.	Na interventiebijeenkomsten terug naar orde van de dag.	0%	
	Omgaan met klanten	“Verhaal” moet veel beter. Verkoop van concepten voor grote klanten ontbreekt. Verkoopplan is nodig.	“Verhaal” wordt gemaakt. Concept voor grote klanten wordt gerealiseerd. Verkoopplan wordt gemaakt.	Na interventie bijeenkomsten te veel terug naar de orde van de dag.	9%	
	Omgaan met personeel	Struktuur van leiding geven moet duidelijk worden.	Afgezien van goede voornemens komt het er niet van.	Na interventiebijeenkomsten terug naar orde van de dag.	0%	
Totaal ontwikkelingen D16					3%	KA 2% Totaal 7%

Deelnemer interventies D18	Groepen van organisatie-aspecten	Constatering van de ondernemer op t0	Actie tussen t0 en t7	Effect-ontwikkeling tussen t0 en t7	Ontwikkeling organisatieaspecten van t0 t/m t7	Ontwikkeling van de omzet t.o.v. sector van t1 t/m t8 *KA en Totaal B2B
	Betekenis voor klanten	“Betekenis” moet scherper worden geformuleerd.	Producten, diensten en competenties worden conform visie naar hoog niveau gebracht.	Toenemend onderscheidend aanbod voor grote rijke klanten die hoog niveau willen.	19%	
	Omgaan met klanten	Communicatie moet professioneel.	Met communicatie-deskundige wordt plan gerealiseerd en ingevoerd.	Toenemend aantal gerichte contacten met ondernemingen in de doelgroep.	33%	
	Omgaan met personeel	Goed niveau, toch is anders leidinggeven nodig voor meer effect op sales.	Een medewerker neemt als leidinggevende interne taken over van de ondernemer.	Ondernemer besteedt daardoor meer tijd aan managen van de sales en gesprek met klanten en prospects.	8%	
<b>Totaal ontwikkelingen D18</b>					20%	KA 4% Totaal 21%

Deelnemer interventies D19	Groepen van organisatie-aspecten	Constatering van de ondernemer op t0	Actie tussen t0 en t7	Effect-ontwikkeling tussen t0 en t7	Ontwikkeling organisatieaspecten van t0 t/m t7	Ontwikkeling van de omzet t.o.v. de sector van t1 t/m t8 *KA en Totaal B2B
	Betekenis voor klanten	Marketing heeft veel aandacht nodig.	Realiseren marketingplan.	Toenemende bekendheid van de “betekenis” bij klanten en prospects.	36%	
	Omgaan met klanten	Focus naar klanten en prospects moet sterker worden.	Veel meer focus op klanten en prospects. Ondernemer veel meer in gesprek in de markt.	Meer gesprek, professioneler offertes en meer salesresultaten.	15%	
	Omgaan met personeel	Structuur nodig om de personeelsleden beter aan het werk te hebben.	HBO-ster aangetrokken en voortgangvergaderingen ingevoerd.	Betere interne gang van zaken en meer professioneler contacten in de markt.	19%	
<b>Totaal ontwikkelingen D19</b>					23%	KA 42% Totaal 52%

\*

KA: Omzetontwikkeling Kantoorartikelen  
Totaal: Ontwikkeling totale omzet B2B