

Verbetering van ondernemingsprocessen en verwachte omzetgroei in het MKB

Jan Postema, Enno Masurel, Kees van Montfort

Received 16 October 2020 | Accepted 9 April 2021 | Published 21 April 2021

Samenvatting

Dit onderzoek draagt bij aan het inzicht hoe ondernemers in het MKB omzetgroei realiseren. Daarvoor is ondernemers in een enquête gevraagd de ruimte voor verbetering in een drietal processen van hun ondernemingen aan te geven. 69,1% van de deelnemers aan het onderzoek constateerde belangrijke ruimte voor verbetering. Concreet ging het om verbeteringsmogelijkheden van de prestaties van het personeel, van de waardepropositie van de onderneming en van de communicatie van de onderneming met de markt. Van de deelnemers die ruimte voor verbetering constateren denkt 86,3% omzetgroei te behalen door de verbeteringen te realiseren. Samenwerken door ondernemers met buitenstaanders betreffende de prestaties van het personeel leidt tot een hogere verwachte omzetgroei. Tot slot wordt ook de intensiteit van de samenwerking onderzocht op effecten voor de verwachte omzetgroei en worden voorwaarden geïdentificeerd die kunnen bijdragen aan de effecten van de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders.

Relevantie voor de praktijk

In dit artikel wordt een bijdrage geleverd aan het inzicht hoe MKB-ondernemers omzetgroei kunnen realiseren. De ondernemers constateren op vragen in de enquête veel ruimte voor verbetering in hun ondernemingen. Het vaststellen van deze ruimte voor verbetering door de ondernemers leidt bij een groot deel van hen tot verwachting van omzetgroei. De ondernemers willen de verbetering van de waardepropositie van de onderneming en van de communicatie met de markt zelf ter hand nemen. Zij verwachten daarover kennelijk geen of weinig kennis bij buitenstaanders. De ruimte voor verbetering van de prestaties van het personeel willen de ondernemers vanwege de complexiteit van de materie wel samen met buitenstaanders realiseren. De lezers van het MAB kunnen met de uitkomsten van dit artikel mogelijk bijdragen aan de omzetonwikkeling van hun relaties in het MKB.

Trefwoorden

MKB, verbetering in ondernemingen, verwachte omzetgroei, samenwerking, buitenstaanders, moderatie en appreciatieve inquiry

1. Inleiding

Dit onderzoek draagt bij aan het inzicht hoe MKB-ondernemers de voor hun ondernemingen zo belangrijke omzetgroei kunnen realiseren. Omzetgroei is namelijk een essentiële voorwaarde voor de continuïteit van ondernemingen (Delmar et al. 2003; Manolova et al. 2012). Bovendien is omzetgroei een belangrijke indicator van het succes van ondernemingen in de markt (Barringer et al. 2005). Daarnaast kennen veel ondernemers in het

midden- en kleinbedrijf (MKB) door continuïteitsproblematiek zelf momenten van grote behoefte aan sterke omzetgroei. Er is dus noodzaak en behoefte om te groeien. Echter, tekorten aan kennis en de dagelijkse drukte vormen voor veel ondernemers belemmeringen voor het realiseren van deze omzetgroei (Kleijn et al. 2011).

Verbeteren van ondernemingsprocessen gericht op klanten en prospects leidt daadwerkelijk tot sterke omzetgroei constateren Wakkee et al. (2015). Ook blijkt dat samenwerking met buitenstaanders daaraan positief kan

bijdragen (Van Hemert et al. 2013; Kleijn et al. 2011). Bovendien tonen Postema et al. (2018) aan dat samenwerken met buitenstaanders een positief effect kan hebben op de door ondernemers verwachte omzetgroei. Deze door ondernemers verwachte omzetgroei is dikwijls een belangrijke basis voor de feitelijke groei van hun ondernemingen (zie paragraaf 2.1).

Centraal in het onderhavige artikel staan de moderatie-effecten van de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders op de relatie tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei. Dit onderwerp is nieuw voor de literatuur over MKB-ondernemers.

1.1 De centrale onderzoeksvragen en het onderzoeksmodel

In dit artikel komen drie centrale onderzoeksvragen aan de orde. (1). Heeft de ruimte voor verbetering positief effect op de verwachte omzetgroei? (2). Beïnvloedt de samenwerking met buitenstaanders respectievelijk met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders de relaties tussen de ruimten voor verbetering en de verwachte omzetgroei in positieve zin? (3). Heeft ook de samenwerkingsintensiteit met buitenstaanders effect op de uitkomst van deze relaties?

In figuur 1, het onderzoeksmodel, zijn de bij de centrale vragen behorende effecten weergegeven.

De verbeteringen om de verwachte omzetgroei te kunnen realiseren betreffen: (1) De prestaties van het personeel. (2) De waardepropositie van de onderneming. (3) De communicatie van de onderneming met de markt. Deze drie processen zijn in combinatie in het onderzoeksmodel opgenomen in de veronderstelling dat het benutten van de ruimten voor verbetering zal leiden tot realisatie van de verwachte omzetgroei.

Dit onderzoek is mede gebaseerd op de eerder gevonden positieve relaties tussen de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders en de gerealiseerde om-

zetgroei als ook met de verwachte omzetgroei (Postema 2016 en Postema et al. 2018).

In paragraaf 1.2 worden de voor dit onderzoek belangrijke definities weergegeven.

1.2 Definities

De ruimte voor verbetering is gedefinieerd als het verschil tussen de actuele waardering door de ondernemer en het niveau dat deze voor zijn onderneming denkt te kunnen behalen bij realisatie van de verbeteringen.

De verwachte omzetgroei is in dit artikel gedefinieerd als de groei die de ondernemers inschatten te behalen bij realisatie van de door hen geconstateerde ruimten voor verbetering.

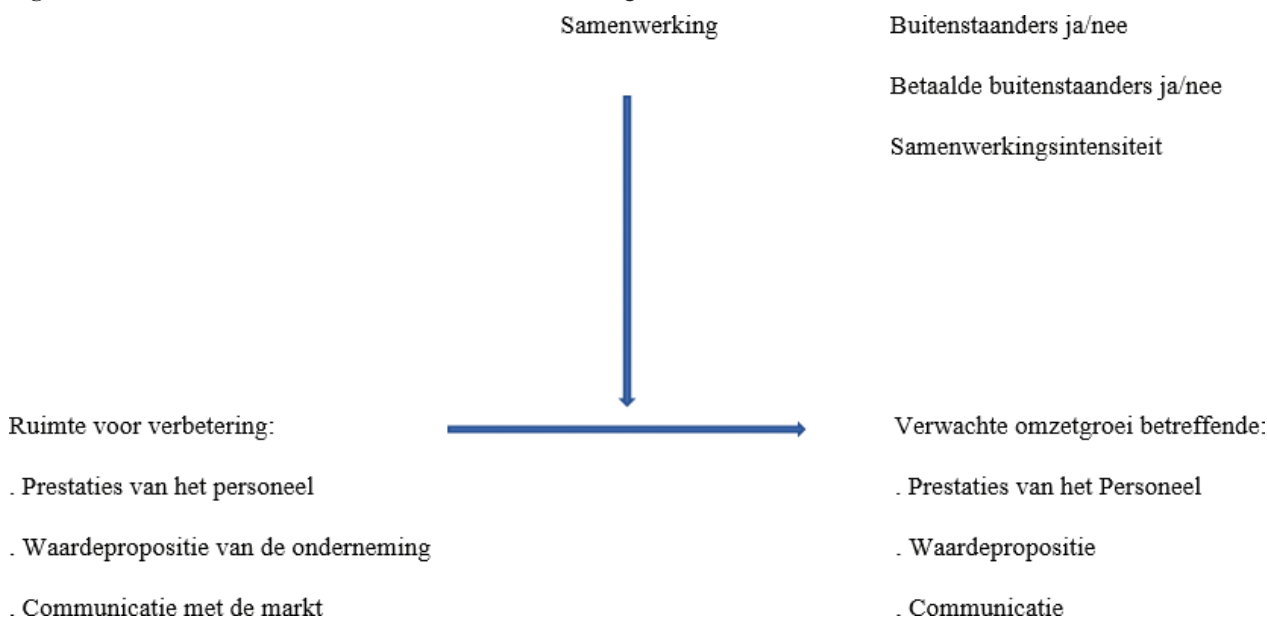
De definitie van de ondernemer is naar Postema (2016, p 147) “de in zijn of haar eigen onderneming werkzame eigenaar”.

Kleijn et al. (2011, p 114) beschrijven de buitenstaander als “degene die onafhankelijk betrokken is bij de onderneming”. De auteurs van dit artikel verleggen de definitie naar de onafhankelijke persoon waarmee de ondernemer samenwerkt voor de ontwikkeling van de onderneming. Onderscheiden wordt hierbij naar ondernemers in samenwerking met buitenstaanders versus ondernemers zonder deze samenwerking. Tevens wordt onderscheid gemaakt naar samenwerking van ondernemers met betaalde buitenstaanders versus niet betaalde buitenstaanders.

De intensiteit van de samenwerking wordt in dit onderzoek gedefinieerd met het aantal gesprekken per jaar, het aantal gespreksonderwerpen en het aantal volgens de ondernemers aan de ontwikkeling van hun onderneming bijdragende gespreksonderwerpen.

In paragraaf 2 komen de verwachte omzetgroei en de benutting van de ruimte voor verbetering in relatie met omzetgroei aan de orde. Vervolgens worden de hypothesen ontwikkeld op basis van het literatuuronderzoek.

Figuur 1. Onderzoeksmodel voor effecten in MKB-ondernemingen.



2. Literatuuronderzoek en hypothese-ontwikkeling

MKB-ondernemingen verschillen op veel punten wezenlijk van grote ondernemingen (Hausman 2005; Wiklund and Shepherd 2003; Unger et al. 2011; Aragon-Correa et al. 2008; Jing et al. 2014). Het onderhavige onderzoek betreft uitsluitend het MKB.

Paragraaf 2.1 onderbouwt de afhankelijke variabele verwachte omzetgroei. Paragraaf 2.2 beschrijft het literatuuronderzoek naar de relaties tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte en de gerealiseerde omzetgroei. Paragraaf 2.3 toont de behandeling van de moderatie-effecten. In de paragrafen 2.2 en 2.3 worden tevens de onderzoekshypothesen geformuleerd.

2.1 Verwachte omzetgroei als afhankelijke variabele

De omzetgroei die ondernemers verwachten te realiseren is essentieel voor de toekomst van hun ondernemingen (Wiklund et al. 2003; Moen et al. 2016). Deze verwachte omzetgroei is echter ook een subjectief begrip. Om niettemin de verwachte omzetgroei in dit onderzoek te gebruiken wordt deze afhankelijke variabele in het literatuuronderzoek eerst nader beschouwd. Figuur 2 toont de cyclus van de in de literatuur aangetoonde causale relaties tussen de stappen van verwachte omzetgroei naar daadwerkelijke realisatie van omzetgroei. Onderstaand zijn die stappen aan de orde.

Met de Expectancy Theory of Motivation definiëren Gatewood et al. (2002) en Wigfield and Eccles (2000) verwachting als de overtuiging dat een inspanning resulteert in een specifieke of een gegeven uitkomst. Holland and Garrett (2015) noemen de verwachting de waarschijnlijkheid dat de inspanningen ervoor tot de ingeschatte uitkomst zullen leiden. Zij concluderen, evenals Cassar (2007), dat de verwachting van het realiseren van een uitkomst bepalend is voor de besluitvorming van ondernemers over de toekomst van hun ondernemingen. Castaño et al. (2016) bewijzen dat zowel innovatie als internationalisatie van ondernemingen wordt geëntameerd op basis

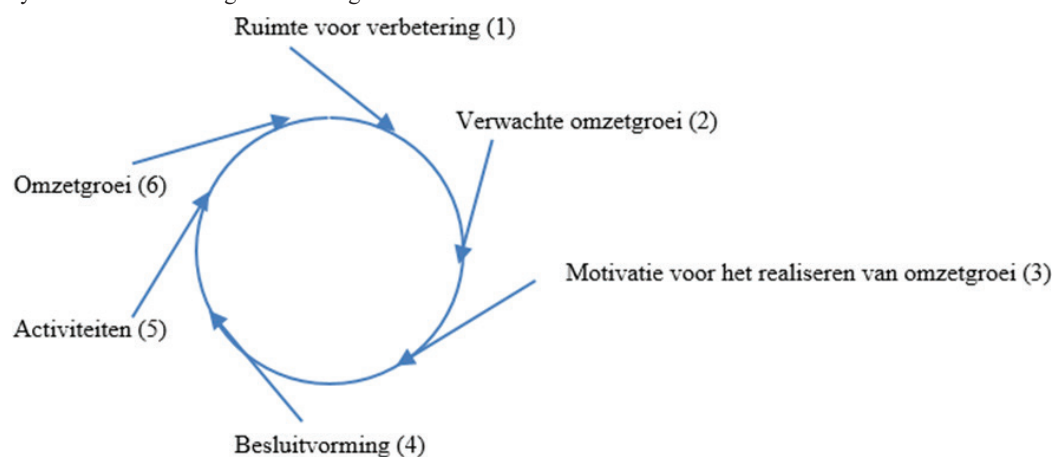
van groeiverwachtingen. Poblete (2018) concludeert dat innoverende ondernemers hogere groeiverwachtingen hebben dan niet-innoverende ondernemers. Hierop aansluitend kennen kleine innovatieve ondernemingen vaak een sterke groei (Segarra and Teruel 2014; Bala Subrahmanya 2015).

De door ondernemers verwachte omzetgroei is de motivator om het resultaat te willen behalen (Barba-Sánchez and Atienza-Sahuquillo 2017). Vroom (1964) constateerde al dat het niveau van de verwachting positief is gerelateerd aan het niveau van de motivatie. Motivatie van ondernemers op basis van verwachtingen is bepalend voor de ontwikkeling van hun ondernemingen (Wiklund et al. 2003; Moen et al. 2016; Barba-Sanchez and Atienza-Sahuquillo 2017 en Yacus et al. 2019). Het besluit van ondernemers om te groeien leidt gewoonlijk tot groei (Manolova et al. 2003; Delmar et al. 2003; Moen et al. 2016). Daarbij is de combinatie van verwachting, motivatie en ambitie waarschijnlijk de belangrijkste verklaring voor de groei van ondernemingen (Van Praag et al. 2009; Stam et al. 2007; Stam et al. 2008).

In zijn ‘The resource-based view of the firm ten years later’ constateert Wernerfelt (1995) dat verbetering van ‘ondernemingsbronnen’ tot sterkere competitieve posities leidt. Daarmee, veronderstellen de auteurs van dit artikel, ontstaan verwachtingen van omzetgroei. Ook Entrepreneurial Orientation en Competency Based Entrepreneurship kennen dezelfde voor de motivatie en de besluitvorming van ondernemers belangrijke verwachtingen (Lecuna et al. 2017).

Bij de start van de interventie van Postema (2016, p 152, tabel 1) constateren de ondernemers een “ambitie”, ofwel een aanwezige ruimte voor verbetering, in de processen van hun ondernemingen van in totaal 39,0% ten opzichte van het startniveau. Gedurende de twee jaar van de interventie resulteren de verbeteringen (in totaal 26,8%) in een 17,6% hogere omzetontwikkeling dan die van de sector waartoe de deelnemers behoren. Moen et al. (2016) constateren dat hogere motivatie leidt tot sterkere omzetgroei. Eveneens conform Moen et al. (2016) is gerealiseerde omzetgroei tevens een motivator voor het realiseren van doorgaande omzetgroei.

Figuur 2. Cyclus van verwachting naar omzetgroei.



Op basis van bovenstaande wordt de afhankelijke variabele ruimte voor verbetering in dit onderzoek gebruikt. Paragraaf 2.2 betreft het literatuuronderzoek voor de ontwikkeling van hypothese 1.

2.2 Benutting van de ruimte voor verbetering in relatie met omzetgroei

In deze paragraaf worden de relaties onderzocht tussen verbeteringen in ondernemingen en het realiseren van omzetgroei. Van Praag et al. (2009, p 8 en 12) onderscheiden als strategische kenmerken van snelgroeiende ondernemingen versus 'doorsneebedrijven' de groei-georiënteerde visie, de innoverende activiteiten vooral in producten en markten, een sterk internationale oriëntatie, het samenwerken met andere ondernemingen en het participeren in netwerken. Als ondernemers hieraan meer aandacht besteden mag er een positief effect op de omzetgroei worden verwacht, zo is de interpretatie van de auteurs van het onderhavige artikel. Vergelijkbaar concluderen Uhlaner et al. (2007) dat verwerven en exploreren van kennis leidt tot groei. Burns and Harrison (1996) beschrijven de zes succesfactoren voor snelle groei van Yeh-Yun Lin: 1. Ervaring van de ondernemer met kennis van markt en sector. 2. Contact met klanten en commitment met kwaliteit van producten en diensten. 3. Innovatie en flexibiliteit in marketing en technologie. 4. Focus op winst. 5. Aandacht voor goede relaties met en tussen het personeel. 6. Actief zijn in een groeimarkt (ook Feindt et al. 2002). Vervolgens constateren Islam et al. (2011) dat succesvolle ondernemers meer tijd besteden aan het communiceren met hun klanten, met hun leveranciers, hun andere partners en met hun personeel. Door deze communicatie leren ondernemers tevens welke voordelen zij hun klanten moeten bieden om te kunnen verkopen (Grundström et al. 2012). In aansluiting hierop concluderen Wakkee et al. (2015) dat vergroten van de bekendheid van de waardepropositie van ondernemingen een voorwaarde is voor groei. Het zich voortdurend focussen op het leveren van het beste product, het optimaliseren van het proces met de klant en het klant-specifiek maken van het aanbod leidt tot groei, zo constateren deze auteurs.

Overeenkomstig het literatuuronderzoek in de paragrafen 2.1 en 2.2 is hypothese 1 geformuleerd.

Hypothese 1

- H1 De ruimte voor verbetering heeft een positief effect op de verwachte omzetgroei.
- H1a De ruimte voor verbetering van de prestaties van het personeel heeft een positief effect op de verwachte omzetgroei.
- H1b De ruimte voor verbetering van de waardepropositie heeft een positief effect op de verwachte omzetgroei.
- H1c De ruimte voor verbetering van de communicatie heeft een positief effect op de verwachte omzetgroei.

Het centrale thema in dit onderzoek, de betekenis van samenwerking van de ondernemer met de buitenstaander

in het moderatie-effect op de relatie tussen ruimte voor verbetering en verwachte omzetgroei, is in 2.3 aan de orde.

2.3 Moderatie-effecten van samenwerking van ondernemers met buitenstaanders

2.3.1 Moderatie

De ontwikkeling van organisatie-theorieën vindt plaats op basis van onderzoek naar directe en indirecte relaties tussen voorspellers en uitkomsten (James et al. 1982; Gardner et al. 2017). Moderatie is daarbij belangrijk omdat deze techniek genuanceerde kennis kan toevoegen aan het directe effect (Hayes 2015). Moderatie is de beïnvloeding door een variabele van de relatie tussen twee andere variabelen (Aguinis et al. 2017; Gardner et al. 2017). Daarbij kunnen de interactievariabelen, de voorspeller en de moderator, elkaar versterken of verzwakken, een positief of negatief effect hebben. Hmieleski and Baron (2009) en Poblete (2018) constateren bijvoorbeeld dat de ervaring van de ondernemer als moderator een verzwakkende werking kan hebben op de relatie tussen, in onze situatie, de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei, als correctie bijvoorbeeld op een te groot optimisme of op een te hoge groeiverwachting.

2.3.2 Samenwerking van de ondernemer met de buitenstaander als moderator

Kennis wordt ook wel aangeduid als een moderator (Howell et al. 1986). Kennis van de ondernemer kan diens invloed op de resultaten van de onderneming versterken. Het in staat zijn kennis te exploiteren is een kritische component voor succesvol innoveren ofwel verbeteren in ondernemingen (Van Hemert et al. 2013).

Azurbiaga et al. (2017) tonen aan dat betrokkenheid van familie in de directie van ondernemingen betreffende de ondernemingsstrategie een positief moderatie-effect heeft op de relatie tussen de ondernemersoriëntatie en de resultaten van de onderneming. Zo is de samenwerking van ondernemers met buitenstaanders als moderator op de relatie tussen ruimte voor verbetering en verwachte omzetgroei vergelijkbaar met de werking van de betrokkenheid van familie in de directie.

In dit onderzoek is de samenwerking van de ondernemer met de buitenstaander de moderator.

2.3.3 Samengestelde moderatoren en voorspelbaarheid van moderatie-effecten

Kennisoverdracht aan personen is effectvol als deze personen sterk gemotiveerd zijn om met de te verwerven kennis een doel te bereiken (Aguinis and Gottfredson 2010). Vergelijkbaar is de situatie van ondernemers die samen met buitenstaanders ondernemingsprocessen willen verbeteren om omzetgroei te realiseren en daarvoor de kennis van de buitenstaanders willen benutten. Wales et al. (2013) noemen een hoog niveau van kennis-absorberende kwaliteiten als voorwaarde voor het benutten van

kennis door ondernemers om groei te realiseren. Benutten betekent hier exploreren, verwerven, opnemen, transformeren en exploiteren van kennis om in omzet te groeien.

Als voorwaarden voor positieve moderatie-effecten noemen Aguinis and Gottfredson (2010): (1) Een goede reden voor het moderatie-effect, zoals de motivatie van de ondernemer, (2) een goed begrip van het onderliggende construct, zoals een scherp geformuleerde betekenis van de ruimte voor verbetering voor de verwachte omzetgroei en (3) een goed begrip van hoe de werking te meten is, zoals het precies weten wat de ondernemer en de buitenstaander moeten doen voor het verkrijgen van het positieve effect.

Ook Gardner et al. (2017) beveelt in deze zin aan om het hypothetiseren, het testen en het interpreteren met grotere precisie te doen. De vereiste nauwkeurigheid vraagt ook inzicht in het complexe begrip samenwerken met een buitenstaander. In Postema (2016) bestaat de samenwerking uit commitment van de ondernemers, overeengekomen doelstellingen, de agenda van onderwerpen van gesprek, de mate van intensiteit, het protocol van de samenwerking en de getekende overeenkomst. In het onderhavige onderzoek worden de samenwerking met de buitenstaander en de intensiteit van de samenwerking als aparte moderatoren beschouwd. Dit onderscheid is ook conform Bennett and Robson (1999) die constateren dat een grotere intensiteit van samenwerken vaak leidt tot krachtiger effecten.

Overeenkomstig het literatuuronderzoek in paragraaf 2.3 zijn de hypothesen 2, 3 en 4 geformuleerd.

Hypothese 2

- H2 Samenwerking van ondernemers met buitenstaanders versus ondernemers zonder deze samenwerking heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei.
- H2a Samenwerking van ondernemers met buitenstaanders versus ondernemers zonder deze samenwerking heeft een positief effect op de relatie tussen ruimte voor verbetering van de prestaties van het personeel en de verwachte omzetgroei.
- H2b Samenwerking van ondernemers met buitenstaanders versus ondernemers zonder deze samenwerking heeft een positief effect op de relatie tussen ruimte voor verbetering van de waardepropositie en de verwachte omzetgroei.
- H2c Samenwerking van ondernemers met buitenstaanders versus ondernemers zonder deze samenwerking heeft een positief effect op de relatie tussen ruimte voor verbetering van de communicatie en de verwachte omzetgroei.

Hypothese 3

- H3 Samenwerking van ondernemers met betaalde versus niet betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei.
- H3a Samenwerking van ondernemers met betaalde ver-

sus niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering van de prestaties van het personeel en de verwachte omzetgroei.

- H3b Samenwerking van ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering van de waardepropositie en de verwachte omzetgroei.
- H3c Samenwerking van ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering van de communicatie en de verwachte omzetgroei.

Hypothese 4

- H4 De samenwerkingsintensiteit heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei.
- H4a De samenwerkingsintensiteit heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering van de prestaties van het personeel en de verwachte omzetgroei.
- H4b De samenwerkingsintensiteit heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering van de waardepropositie en de verwachte omzetgroei.
- H4c De samenwerkingsintensiteit heeft een positief effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering van de communicatie en de verwachte omzetgroei.

3. Methodologie

Het MKB zorgde in 2019 voor 71,0% van de werkgelegenheid en 65,0% van de toegevoegde waarde van de business economie (Staat van het MKB, pag. 43). Het MKB is daarmee de drager van de economie en de bron van de welvaart. Wetenschappelijk onderzoek dat kan bijdragen aan de groei van het MKB is daarom bijzonder belangrijk.

Paragraaf 3 betreft de steekproef, de variabelen en de data-analyse.

3.1 Steekproef

De kantoorvakhandel is gekozen omdat de eerste auteur de sector goed kent. Daarnaast is de kantoorvakhandel ‘typisch MKB’. Typisch betreft hier lokale vestigingen, onafhankelijke familiebedrijven en gelijksoortige ondernemingsprocessen. Wat werkt voor de groothandel in Business to Business in kantoorartikelen zou ook zo kunnen werken voor B2B in bijvoorbeeld bouwmaterialen of huishoudelijke artikelen. Dit geldt eveneens voor Business to Consumers.

De auteurs veronderstellen dat de steekproef representatief is voor de kantoorvakhandelssector en mogelijk voor het MKB. Tabel 1 betreft vergelijkingen van de steekproef, de ingevulde enquêtes, met de sector van de kantoorvakhandel.

Tabel 1. De Kantoorvakhandel en dit onderzoek.

Werkzame personen per onderneming	(1 tot 10)	(10 tot 100)	Totaal	
De Kantoorvakhandel*	70,00%	30,00%	100%	
Dit onderzoek (n=164)	74,70%	25,30%	100%	
Handelsfocus van de ondernemingen	Consumenten	Ondernemingen	Totaal	
De Kantoorvakhandel*	66,90%	33,10%	100%	
Dit onderzoek (n=164)	23,80%	76,20%	100%	
Opleiding van de ondernemers	Laag	Midden	Hoog	Totaal
De Kantoorvakhandel*	21,60%	43,30%	35,10%	100%
Dit onderzoek (n=164)	13,10%	48,10%	38,80%	100%

*Bron: Pleijster and Snoei (2011)

Het is niet bekend hoe de in tabel 1 weergegeven verdelingen zijn van de 603 ondernemingen aan welke de enquête is verstuurd. De response van de eigenaren met een handelsfocus op consumenten is beperkt in vergelijking met de eigenaren met de focus op ondernemingen als klanten.

In Nederland bestonden in 2011 1.330 ondernemingen in de kantoorvakhandel (Pleijster and Snoei 2011); dit is de meest recente branchestudie. De vragenlijst is in juli 2015 gemaïld naar de 603 leden van Quantore en Hameco, de twee grootste inkooporganisaties voor de kantoorvakhandel in Nederland. De in 2015 435 leden (circa 1.650 verkooppunten) van Quantore zijn via de nieuwsbrief, de website en op meerdere bijeenkomsten van Quantore geïnformeerd over de komende enquête. Na verzending van de enquête zijn drie herinneringen verstuurd. De enquête is in oktober 2015 gesloten. De response van de Quantoreleden was 32,2% (n=140). Van de 168 leden van inkoopvereniging Hameco (214 leden waarvan 46 tevens lid van Quantore) was de response 14,3% (n=24). De online enquête is zo veel mogelijk op naam aan de ondernemer eigenaars gemaïld.

3.2 Variabelen

3.2.1 Samenwerking

Tabel 2 betreft de samenwerking met buitenstaanders naar ondernemingsomvang, de samenwerkingsintensiteit en de redenen waarom de ondernemers in gesprek zijn met buitenstaanders.

Tabel 2. Samenwerking van ondernemers met buitenstaanders.

	Gemiddeld aantal werkbare personen	Totaal aantal ondernemingen	Ondernemingen met buitenstaanders	Ondernemers met betaalde buitenstaanders
1 tot 10 werkbare personen	4,2	121	51	15
10 tot 100 (1) werkbare personen	27,6	41	30	18
Totaal		162 (2)	81	33
Samenwerkingsintensiteiten	Ondernemers	Gemiddeld aantal	Mediane waarde	Standaarddeviatie
Buitenstaanders	81	2,5	2	1,4
Jaren met buitenstaanders	74	8,9	6	7,3
Gesprekken per jaar	74	6,2	5	4,3
Onderwerpen	76	5	5	2,6
Bijdragende onderwerpen	76	4,2	4	2,3
Belangrijkste argumenten om in gesprek te zijn	N	% van aantal ondernemers met buitenstaanders		
1. Toegevoegde waarde	68	84,0		
2. Blik op middellange termijn	47	58,0		
3. Feed back	40	49,4		
4. Netwerk van de onderneming	22	27,2		
5. Fusie en overname	20	24,7		
6. Goedkope advisering	10	12,3		

(1) 10 tot 100 werkbare personen waaraan een onderneming met 110 werkbare personen uit de steekproef is toegevoegd. (2) Het aantal ondernemingen in de tabel is met 162 in afwijking van het totaal van 164 ondernemingen omdat twee respondenten de omvang van hun onderneming niet hebben ingevuld.

3.2.2 Verwachte omzetgroei en prestaties personeel, waardepropositie en communicatie

De variabelen ruimten voor verbetering van de prestaties personeel, de waardepropositie en de communicatie bestaan uit in totaal 17 onderliggende variabelen (bijlage 1). Deze variabelen zijn ontwikkeld in samenwerking met een groep van tien ondernemers en gecontroleerd op aanwezigheid in de literatuur. Om op basis van deze analyse beredeneerd inzicht te krijgen in de ruimte voor verbetering en in de verwachte omzetgroei zijn in de enquête methodevragen toegepast uit de Appreciative Inquiry Theory. Sinds 2000 is over de deze theorie veel literatuur beschikbaar gekomen (Cooperrider and Whitney 2001; Ludema et al. 2001; Bushe 2007; Jackson and McKerkow 2008; Bannink and Jackson 2011 en Theeboom et al. 2015). De variabelen ruimte voor verbetering en verwachte omzetgroei zijn daarmee naar de mening van de auteurs meer dan percepties geworden, namelijk twee verschillende concepten. De concepten spelen een rol in de constructie van het wetenschappelijk begrip (Jacobs 2006). Het is ook niet zeker dat ondernemers door verbetering altijd omzetgroei verwachten. Het is juist in deze situatie belangrijk zorgvuldig om te gaan met de mogelijkheden van methode-bias. MacKenzie and Podsakoff (2012) stellen als belangrijke voorwaarden om methode-bias te beperken of te voorkomen dat de invuller een capabel persoon is die in staat en gemotiveerd moet zijn de vragen juist te beantwoorden. In dit onderzoek is het de ondernemer die als enige capabel is de vragen te beantwoorden. Wat betreft de motivatie heeft een tiental deelnemers in de terugkoppeling op de uitkomsten van de enquête gemeld de vragen zeer inspirerend te vinden om over hun eigen onderneming in te vullen. Fuller et al. (2015) melden met hun literatuuronderzoek naar 239 artikelen uit het Journal of Business Research dat de betekenis van common methode-bias niet moet worden overschat. Zij troffen in het betreffende onderzoek bias-problemen in beperkt mate aan. De auteurs van het onderhavige artikel vinden met bovenstaande uitleg de

onderzoekopzet verantwoord, zich realiserend dat altijd van methode-bias sprake kan zijn.

De inhoudelijke vragen over de samenwerking met buitenstaanders en over de intensiteit van deze samenwerking zijn grotendeels ontleend aan Kleijn et al. (2011) en Masurel et al. (2004). De invulling van de vragenlijst is zowel fysiek als digitaal getest met enkele tekstuele aanpassingen als gevolg.

De verzameling van de data heeft plaatsgevonden voorafgaande aan de Coronacrisis. Geen van de uitspraken in dit artikel zegt iets over samenhang met deze pandemie.

De validiteit en de betrouwbaarheid van de gebruikte data zijn getest met factoranalyse en Cronbach's alpha (bijlagen 1 en 2). Als ondergrens voor de geëxtraheerde verklaarde variantie (AVE) van de ruimten voor verbetering en de samenwerkingsintensiteit is 50% aangehouden van de voorspelling van de afhankelijke variabele. De bivariate relaties zijn getest op te grote correlaties (tabel 4.). Van de 17 aspecten van ruimte voor kwaliteitsverbetering worden de zes aspecten verwijderd met een factorbelasting lager dan 0.6. Bij het maken van de interactievariabelen wordt de voorspeller, de ruimte voor verbetering, gecentreerd alvorens te vermenigvuldigen met de dummie moderatorvariabele. Aguinis (1995) constateert dat multicollineariteit van de interactievariabelen na centrering geen nadelige effecten kent voor de kracht van Moderated Multiple Regression (MMR). Van de onderliggende variabelen van de samenwerkingsintensiteit zijn de aantallen gesplitst op de mediaan.

De ruimte voor verbetering is in dit onderzoek het verschil tussen de waardering door de ondernemers van het niveau van kwaliteit van de 17 onderliggende variabelen tijdens de invulling van de enquête enerzijds en het door de ondernemers voor hun onderneming wenselijk geachte

niveau anderzijds, uitgedrukt in procenten. De verwachte omzetgroei is gemeten ten opzichte van de totale omzet van de onderneming. De vraag is per ruimte voor verbetering geweest 'als u de verbeteringen zou realiseren zoals u die zojuist hebt weergegeven wat zou daarvan dan de invloed kunnen zijn op uw omzetontwikkeling'.

3.3 Data-analyse

De data-analyse bestaat uit vier stappen.

Stap (1) betreft de univariate regressieanalyse van de effecten van de ruimte voor verbetering van de prestaties van het personeel, van de waardepropositie en van de communicatie op de verwachte omzetgroei (tabel 5).

In de stappen (2), (3) en (4) worden met MMR (Saunders 1956; Zedeck 1971; Cohen et al. 2013 en Gardner et al. 2017) de moderatie-effecten geanalyseerd. Het gaat daarbij om de effecten van het samenwerken van ondernemers met buitenstaanders versus ondernemers zonder deze samenwerking, van de samenwerking van ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders en van de intensiteit van de samenwerking op de relaties tussen de ruimten voor kwaliteitsverbetering en de verwachte omzetgroei (tabel 6). Voor de grafische weergave van de enkelvoudige moderatie-effecten wordt verwezen naar bijlage 3.

Omdat moderatie-effecten door geringe aantallen in de test onzichtbaar kunnen blijven (Boyd et al. 2012) zijn geen subgroepen onderscheiden naar handelsfocus en omvang van de ondernemingen. De statistische testen zijn uitgevoerd met SPSS 26 en 27.

De correlatiematrix in tabel 4 is opgenomen om de onderlinge verbanden tussen de variabelen weer te geven en te toetsen op eventueel aanwezige multicollineariteit.

Tabel 3. De ruimten voor verbetering en de verwachte omzetgroei.

Ondernemingsprocessen	Ruimte voor verbetering (uitgedrukt in %)	Verwachte omzetgroei (uitgedrukt in %)
Prestaties Personeel	16,19%	5,42%
Waardepropositie	42,08%	9,59%
Communicatie	27,81%	10,99%

Ondernemers:	Gemiddelde ruimte voor verbetering (uitgedrukt in %)						Verwachte omzetgroei in %	
	Prestaties Personeel	n	Waardepropositie	n	Communicatie	n		n
Zonder buitenstaanders	17,19	48	40,34	51	29,72	49	21,15	52
Met buitenstaanders	15,54	74	44,46	80	26,24	80	28,21	81
Met betaalde buitenstaanders	18,83	30	54,14	30	31,71	30	35,33	30

De verwachte omzetgroei correspondeert met de situatie dat alle verbeteringsmaatregelen worden gerealiseerd. Variabelen Ruimte voor verbetering zijn variabelen na factoranalyse.

Tabel 4. Correlatiematrix.

Variabelen	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Minimum	Maximum	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ruimte voor verbetering Prestaties Personeel	80,93	93,58	0,00	758,57								
2. Ruimte voor verbetering Waardepropositie	126,24	103,68	0,00	550,00	.243***							
3. Ruimte voor verbetering Communicatie	83,43	74,64	0,00	416,67	.387***	.423***						
4. Buitenstaanders	0,61	0,49	0,00	1,00	(.043)	.066	(.071)					
5. Betaalde buitenstaanders	0,37	0,49	0,00	1,00	.194**	.258**	.209**	c				
6. Samenwerkingsintensiteit	0,51	0,50	0,00	1,00	.076	.010	.046	.119	.202**			
7. Verwachte omzetgroei Prestaties Personeel	5,42	5,49	(5,00)	25,00	.136*	(.070)	.095	.245***	.072	.122		
8. Verwachte omzetgroei Waardepropositie	9,59	7,36	(5,00)	25,00	.054	.234**	(.023)	.184**	.298**	.138	.430***	
9. Verwachte omzetgroei Communicatie	10,99	7,44	0,00	25,00	(.027)	.020	.135*	.112	.212**	.099	.478***	.481***

*p < .10, **p < .05, ***p < .01 (eenzijdig getest), c betreft geen uitkomst vanwege constante in relatie buitenstaander versus betaalde buitenstaander

4. Resultaten

Tabel 5 betreft de directe effecten van ruimte voor verbetering op de verwachte omzetgroei.

Tabel 5. Effecten van Ruimte voor verbetering op verwachte omzetgroei.

	Verwachte omzetgroei door verbetering prestaties personeel	Verwachte omzetgroei door verbetering waardepropositie	Verwachte omzetgroei door verbetering communicatie
Ruimte voor verbetering	beta	beta	beta
Prestaties Personeel	.136*		
Waardepropositie		.234**	
Communicatie			.135*

* $p < .10$, ** $p < .05$ en *** $p < .01$ (eenzijdig getest)

Hypothese 1, de ruimte voor verbetering heeft een positief effect op de verwachte omzetgroei, wordt aangenomen voor de prestaties personeel, de waardepropositie en de communicatie.

Tabel 6. toont de moderatie-effecten van de samenwerking met buitenstaanders, betaalde buitenstaanders en van de samenwerkingsintensiteit. De moderatie-effecten betreffen de relaties tussen de ruimte voor verbetering met de verwachte omzetgroei.

Bijlage 3 toont de regressielijnen van de moderatoren in een totaaloverzicht. Verticaal zijn de effecten zoals in het onderzoeksmodel als ook in tabel 6 zichtbaar

per onderscheiden moderator en horizontaal per ruimte van verbetering.

Hypothese 2 betreft de moderatie-effecten van ondernemers die samenwerken met buitenstaanders versus ondernemers zonder deze samenwerking op de relatie tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei. Hypothese 2 wordt, gegeven de uitkomsten in tabel 6, aangenomen voor de prestaties van het personeel (links boven in de tabel, $\beta = .247$, $p < .05$). Voor de waardepropositie (links midden, $\beta = -.297$, $p < .05$) en de communicatie (links onder, $\beta = .095$, $p > .10$) wordt de hypothese verworpen.

Hypothese 3 betreft de moderatie-effecten van de samenwerking van ondernemers met betaalde versus niet betaalde buitenstaanders op de relatie tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei. Hypothese 3 wordt, gegeven de uitkomsten in tabel 6, verworpen voor de prestaties van het personeel (midden boven in de tabel, $\beta = .146$, $p > .10$), de waardepropositie (midden midden, $\beta = -.328$, $p < .05$) en de communicatie (midden onder, $\beta = -.109$, $p > .10$).

Hypothese 4 betreft de moderatie-effecten van de samenwerkingsintensiteit op de relatie tussen ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei. Conform de resultaten in tabel 6 wordt hypothese 4 voor de prestaties van het personeel (rechts boven in de tabel, $\beta = -1.069$, $p > .10$), de waardepropositie (rechts midden, $\beta = .204$, $p > .10$) en voor de communicatie (rechts onder, $\beta = -.008$, $p > .10$) verworpen.

Tabel 6. Moderatie-effecten van de samenwerking (multipeleregressieanalyse).

	Moderatie van de buitenstaander			Moderatie van de betaalde buitenstaander			Moderatie van de samenwerkingsintensiteit		
	op de relaties van de ruimte voor de verbetering met de verwachte omzetgroei								
Ruimte voor verbetering prestaties personeel	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta
B2B versus B2C	.178*	.152	.137	.088	.135	.066	.127	.101	.078
Opleidingsniveau ondernemer	.060	.043	.016	.135	.112	.097	.160	.122	.121
Omvang onderneming	.088	.044	.033	.118	.091	.085	.102	.111	.048
Ruimte voor verbetering		.169*	.017		.264**	.152		.104	1.051
Buitenstaander		.185*	.192**		.087	.135		.069	.076
Ruimte voor verbetering*Buitenstaander			.247**			.146		.194	.323
Samenwerkingsintensiteit									(.014)
Ruimte voor verbetering*Samenwerkingsintensiteit									-1.069
R ²	.049	.105	.143	.030	.130	.137	.043	.130	.163
N	117	117	117	72	72	72	65	65	65
Ruimte voor verbetering waardepropositie	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta
B2B versus B2C	.267**	.220**	.227**	.265**	.242**	.256**	.299**	.291**	.304**
Opleidingsniveau ondernemer	(.050)	(.019)	(.014)	(.030)	(.015)	.041	.053	.045	.032
Omvang onderneming	.076	.070	.038	.075	.008	(.042)	.054	(.066)	(.102)
Ruimte voor verbetering		.183**	.406**		(.070)	.177		.114	(.202)
Buitenstaander		.109	.123		.278**	.305**		.267**	.265**
Ruimte voor verbetering*Buitenstaander			(.297**)			(.328**)		(.305)	(.316)
Samenwerkingsintensiteit									.093
Ruimte voor verbetering*Samenwerkingsintensiteit									.204
R ²	.086	.131	.167	.079	.144	.180	.093	.174	.186
N	127	127	127	79	79	79	70	70	70
Ruimte voor verbetering communicatie	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta	beta
B2B versus B2C	.269**	.241**	.246**	.141	.107	.123	.170	.131	.148
Opleidingsniveau ondernemer	.039	.071	.071	.096	.120	.113	(.055)	(.086)	(.096)
Omvang onderneming	(.090)	(.091)	(.084)	(.110)	(.133)	(.126)	(.145)	(.171)	(.225)
Ruimte voor verbetering		.103	.031		.093	.268		.143	.108
Buitenstaander		.099	.093		.225**	.212		.180	.173
Ruimte voor verbetering*Buitenstaander			.095			(.109)		(.114)	(.083)
Samenwerkingsintensiteit									.105
Ruimte voor verbetering*Samenwerkingsintensiteit									(.008)
R ²	.071	.088	.092	.033	.098	.108	.042	.079	.088
N	124	124	124	77	77	77	68	68	68

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (eenzijdig getest). Naast de R² en de N betreffen de cijfers de β 's.

5. Discussie en aanbevelingen

Effecten van ruimte voor verbetering op de verwachte omzetgroei

De effecten van de ruimte voor verbetering op de verwachte omzetgroei zijn positief voor zowel de prestaties personeel, als de waardepropositie als ook voor de communicatie. Als verklaring van deze positieve effecten zien de auteurs de bewustwording van de ondernemers van de mogelijkheden om aanzienlijke verbetering te kunnen realiseren in de drie onderscheiden ondernemingsprocessen die sterk met hun afnemers zijn verbonden.

Moderatie-effecten van de samenwerking met buitenstaanders voor de prestaties van het personeel

De samenwerking met buitenstaanders heeft voor de prestaties van het personeel een positief moderatie-effect op de relatie tussen de ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei. De auteurs verklaren dit positieve effect met de complexe en voor de MKB-ondernemers lastig beheersbare personeelszaken. Vanwege de complexiteit willen de ondernemers de verbeteringen kennelijk realiseren met behulp van buitenstaanders (Kleijn et al. 2011). Deze uitkomst sluit ook aan bij de eerdergenoemde voorwaarden van Aguinis and Gottfredson (2010) voor het ontstaan van positieve interactie-effecten. De samenwerking van ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders voor de prestaties van het personeel heeft geen positief moderatie-effect. Een verklaring hiervoor is mogelijk het lage aantal van 30 voor de dienstverlening betalende ondernemers. Boyd et al. (2012) waarschuwen voor een laag aantal als reden voor het ontbreken van moderatie-effecten in het algemeen. In de grafieken in bijlage 3 is zichtbaar dat het moderatie-effect van de betaalde buitenstaander voor de prestaties van het personeel en de communicatie eenzelfde beeld toont als dat van de buitenstaander betreffende de prestaties van het personeel. Bij grotere aantallen zouden deze effecten significant kunnen zijn.

Moderatie-effecten van de samenwerking met buitenstaanders voor de waardepropositie en de communicatie

Voor de waardepropositie en de communicatie toont de samenwerking met buitenstaanders geen positieve moderatie-effecten. Dat geldt ook voor samenwerking met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders. De verklaring hiervoor kan zijn dat de ondernemers in beide situaties de verbeteringen zelf willen realiseren, over de benodigde kennis denken te beschikken en die kennis niet bij buitenstaanders verwachten. Met deze uitkomsten is niet voldaan aan de derde voorwaarde van Aguinis and Gottfredson (2010) voor positieve interactie-effecten, namelijk de aanwezigheid van een voor de samenwerking gemotiveerde ondernemer.

Moderatie-effecten van de samenwerkingsintensiteit als toevoeging op de samenwerking met de betaalde buitenstaander

De intensiteit van de samenwerking toont als toevoeging op de samenwerking met de betaalde buitenstaander geen positief effect op de relaties tussen ruimte voor verbetering en de verwachte omzetgroei. Er zijn ook geen directe effecten. Het kan zijn dat onvoldoende wordt voldaan aan de derde voorwaarde van Aguinis and Gottfredson (2010) voor positieve interactie-effecten te weten de aanwezigheid van een voor de samenwerking gemotiveerde buitenstaander. Ook Gardner et al. (2017) wijst erop dat voor interactie in het algemeen grotere precisie is vereist dan vaak wordt aangenomen.

Aanbevelingen voor de theorie

De eerste aanbeveling is de mogelijkheden te onderzoeken van het versterken van de effecten van de drie variabelen ruimte voor verbetering en van de variabele samenwerkingsintensiteit. Aanbevolen wordt tevens de mogelijkheden te onderzoeken om de werkwijze, de overlegagenda, de onderliggende variabelen van de samenwerkingsintensiteit en de mate van motivatie van de ondernemer toe te voegen aan de samenwerkingsintensiteit. Tot slot wordt aanbevolen bij vervolgonderzoek inzicht te verwerven in de kennis en kunde van de ondernemers en de buitenstaanders en te onderzoeken welke betekenis deze kennis en kunde hebben voor de effecten op de omzontwikkeling en wat ondernemers en buitenstaanders in de samenwerking doen dat bijdraagt aan de effecten.

Aanbevelingen voor de praktijk

Ondernemers wordt aanbevolen de ruimten voor verbetering in hun ondernemingen te onderzoeken, om vast te stellen of verbetering naar hun mening tot omzetgroei zou kunnen leiden. Eveneens wordt ondernemers aanbevolen samen te werken met buitenstaanders, onder meer, voor het onderzoeken van de mogelijkheden van verbetering van de prestaties van het personeel en het realiseren van een hogere omzetgroei.

De overkoepelende organisaties, waaronder Quantore, Hameco, Novaka en MKB-Nederland wordt aanbevolen aandacht te besteden aan de bewustwording van de uitkomsten van dit onderzoek onder hun leden.

Genoemde aanbevelingen voor de praktijk zouden de ondernemers juist nu, ten tijde van de Coronacrisis, kunnen helpen bij het realiseren van hun zo noodzakelijke omzetgroei.

6. Beperkingen

De sector Kantoorvakhandel, waarin het onderzoek plaatsvond, houdt een beperking in, hoewel de auteurs veronderstellen dat het onderzoek representatief is voor een groot deel van het MKB. Beperkingen van dit onderzoek zijn ook

dat onbekend is wat de kennis en de kunde van de ondernemers en de buitenstaanders behelzen en wat zij in hun samenwerking beogen en daadwerkelijk doen. Dat betekent dat uitsluitend geconcludeerd kan worden op basis van wel of niet samenwerken met een buitenstaander en wel of niet betalen voor de dienstverlening van de buitenstaander.

7. Conclusies

Dit onderzoek draagt bij aan de theoretische inzichten voor het realiseren van omzetgroei door MKB-ondernemers. De conclusies zijn dat het onderzoeken van de grootte van de ruimte voor verbetering van de prestaties personeel, van de waardepropositie en van de communicatie leidt tot positieve effecten op de verwachte omzetgroei, dat moderatie van de samenwerking met buitenstaander voor de prestaties personeel leidt tot versterking van de verwachte omzetgroei en dat samenwerken met buitenstaanders in veel situaties bijdraagt aan positieve verwachtingen voor omzetgroei.

Dit onderzoek draagt eveneens bij aan praktische inzichten voor het realiseren van omzetgroei door MKB-ondernemers. Het door ondernemers onderzoeken van de ruimte voor verbetering van prestaties personeel, waardepropositie en communicatie in hun ondernemingen leidt ondernemers naar hun eigen zicht op de mogelijke omzetgroei.

Een andere conclusie uit het onderzoek is dat door ondernemers goed onderbouwde verwachtingen van omzetgroei dikwijls kunnen worden waargemaakt. Verwachtingen van omzetgroei zijn voor deze ondernemers daarmee serieus te nemen kansen voor omzetgroei.

Een conclusie is dat samenwerken met respectievelijk buitenstaanders en betaalde buitenstaanders leidt tot positieve effecten op verwachte omzetgroei in verschillende samenstellingen naar ruimte voor verbetering. De slotconclusie is dat de samenwerking met de buitenstaander betreffende de prestaties personeel een extra versterkend effect heeft op de verwachte omzetgroei.

Dit empirisch onderzoek is nieuw voor de literatuur en draagt met de uitkomsten bij aan de theorie en aan de praktijk.

-
- **Drs. J. Postema** doet sinds zijn pensionering in 2011 onderzoek naar de effecten van samenwerking van ondernemers met buitenstaanders op de omzetgroei van kleine en middelgrote ondernemingen. Dit artikel maakt deel uit van zijn promotieonderzoek aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.
 - **Prof. dr. E Masurel** is hoogleraar duurzaam ondernemen School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam.
 - **Prof. dr. K. van Montfort** is hoogleraar kwantitatief bedrijfskundig onderzoek Nijenrode Business Universiteit.
-

Literatuur

- Aguinis H (1995) Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management* 21(6): 1141–1158. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90026-8)
- Aguinis H, Gottfredson RK (2010) Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior* 31: 776–786. <https://doi.org/10.1002/job.686>
- Aguinis H, Edwards JR, Bradley KJ (2017) Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods* 20(4): 665–685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Aragon-Correa JA, Hurtado-Torres N, Sharma S, Garcia Morales VJ (2008) Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* 86(1): 88–103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Azurbiaga U, Iturralda T, Maseda A, Kotlar J (2017) Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal* 14: 217–244. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0473-4>
- Bala Subrahmanya MH (2015) Innovation and growth of engineering SMEs in Bangalore: Why do only some innovate and only some grow faster? *The Journal of Engineering and Technology Management* 36: 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.05.001>
- Bannink F, Jackson PZ (2011) Positive psychology and solution focus – Looking at similarities and differences. *Interaction. The Journal of Solution Focus in Organisations* 3(1): 8–20. <https://www.fredrikebannink.com/bannink/wp-content/uploads/2011/09/PP-and-SF-2010-def.1.pdf>
- Barba-Sánchez V, Atienza-Sahuquillo C (2017) Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurial Management Journal* 13: 1097–1115. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0441-z>
- Barringer BR, Jones FF, Neubaum DO (2005) A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing* 20(5): 663–687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- Bennett RJ, Robson PJA (1999) Intensity of interaction in supply of business advice and client impact: A comparison of consultancy. *Business associations and government support initiatives for SMEs. British Journal of Management* 10: 351–369. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00144>
- Boyd BK, Haynes KT, Hitt MA, Bergh DD, Ketchen Jr DJ (2012) Contingency hypotheses in strategic management research: use, disuse, or misuse? *Journal of Management* 38(1): 278–313. <https://doi.org/10.1177/0149206311418662>
- Burns P, Harrison J (1996) ‘Growth’. In: Burns P, Dewhurst J (1996) *Small business and entrepreneurship* (second edition). MacMillan Press Ltd.: 1–9. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24911-4>

- Bushe GR (2007) Appreciative inquiry is not about the positive. Segal Graduate School of Business Simon Frazer University. www.gervasebushe.ca
- Cassar G (2007) Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship and Regional Development* 19(1): 89–107. <https://doi.org/10.1080/08985620601002246>
- Castaño MS, Méndez MT, Galindo MA (2016) Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the service sector. *Journal of Business Research* 69(5): 1690–1695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.039>
- Cohen J, Cohen P, West SG, Aiken LS (2013) Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3^{de} editie, Vol. 2). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- Cooperrider DL, Whitney D (2005) Appreciative inquiry. A positive revolution in change. Berrett-Koehler Publishers.
- Delmar F, Davidsson P, Gartner WB (2003) Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18(2): 189–216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Feindt S, Jeffcoate J, Chappell C (2002) Identifying success factors for rapid growth in SME E-commerce. *Small Business Economics* 19: 51–62. <https://doi.org/10.1023/A:1016165825476>
- Fuller CM, Simmering MJ, Atinc G, Atinc Y, Babin BJ (2015) Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research* 69(8): 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gardner RG, Harris TB, Li N, Kirkman BL, Mathieu JE (2017) Understanding “It Depends” in organizational research: A theory-based taxonomy. Review, and future research agenda concerning interactive and quadratic relationships. *Organizational Research Methods* 20(4): 610–638. <https://doi.org/10.1177/1094428117708856>
- Gatewood EJ, Shaver KG, Powers JB, Gartner WB (2002) Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(2): 187–206. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00006>
- Grundström C, Sjöström R, Uddenberg A, Öhrwall Rönnbäck A (2012) Fast-growing SMEs and the role of innovation. *International Journal of Innovation Management* 16(3): e1240003. <https://doi.org/10.1142/S1363919612400038>
- Hausman A (2005) Innovativeness among small business: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management* 34(8): 278–294. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.12.009>
- Hayes AF (2015) An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavior Research* 50(1): 1–22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hmieleski KM, Baron RA (2009) Entrepreneurs’ optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal* 52(3): 473–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330755>
- Holland DV, Garrett RP (2015) Entrepreneur start-up versus persistence decisions: A critical evaluation of expectancy and value. *International Small Business Journal* 33(2): 194–215. <https://doi.org/10.1177/0266242613480375>
- Howell JP, Dorfman PE, Kerr S (1986) Moderator variables in leadership research. *The Academy of Management Review* 11(1): 88–102. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282632>
- Islam MdA, Khan MA, Obaidullah AZM, Alam MS (2011) Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management* 6(3): 289–299. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p289>
- Jackson PZ, McKerkow M (2008) The solutions focus: Making coaching & change simple. Nicholas Brealey International. www.thesolutionfocus.com
- Jacobs M (2006) Concepten, perceptie en wetenschap: Waarom we zonder concepten hopeloos verloren zouden zijn. *TOPOS* 16(3): 8–11. <https://www.persistent-identifier.nl/urn:nbn:nl:ui:32-350547>
- James L, Mulaik S, Brett JM (1982) Causal analysis: Assumptions, and data. Sage Publications.
- Jing FF, Avery GC, Bergsteiner H (2014) Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asian Pacific Journal of Management* 31(2): 599–620. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9345-9>
- Kleijn E, Masurel E, Van Montfort K (2011) The influence of ‘outsiders’ on innovative behavior by medium-sized firms. *International Review of Entrepreneurship* 9(2): 113–130.
- Lecuna A, Cohen B, Chavez R (2017) Characteristics of high-growth entrepreneurs in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal* 13: 141–159. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0402-y>
- Ludema JD, Cooperrider DL, Barrett FJ (2001) Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question. *Entrepreneurship & Regional Development*. Calhoun: The NPS Institutional Archive of the Naval Postgraduate. <http://hdl.handle.net/10945/40458>
- MacKenzie SB, Podsakoff PM (2012) Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing* 88: 542–555. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>
- Manolova TS, Brush CG, Edelman LF, Shaver KG (2012) One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development* 24(1–2): 7–27. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.637344>
- Masurel E, Kleijn E, Holleman J (2004) Vertrouwenspersoon voor het middenbedrijf: Over de toegevoegde waarde van commissarissen en consularissen. NKCC Stichting Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Stichting de Consularis.
- Moen Ø, Heggeseth AG, Lome O (2016) The positive effect of motivation and international orientation on SME growth. *Journal of Small Business Management* 54(2): 659–678. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12163>
- Pleijster F, Snoei J (2011) Brancheonderzoek kantoorvakhandel. Omvang, kenmerken en opleidingsbehoefte van het MKB in de branche. EIM.
- Poblete C (2018) Growth expectations through innovative entrepreneurship: The role of subjective values and duration of entrepreneurial experience. *Innovative Entrepreneurship* 24(1): 191–213. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2017-0083>
- Postema J (2016) Outsiderinterventie in micro- en kleine ondernemingen in de Nederlandse kantoorvakhandel: Een sterk effect op de omzetontwikkeling. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 90(4): 146–157. <https://doi.org/10.5117/mab.90.31285>
- Postema J, Masurel E, Van Montfort K (2018) Samenwerking van MKB-ondernemers met buitenstaanders leidt tot een sterk positief effect op de verwachte omzetgroei. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 92(9/10): 265–276. <https://doi.org/10.5117/mab.92.28853>
- Saunders DR (1956) Moderator variables in prediction. *Educational and Psychological Measurement* 16(2): 209–222. <https://doi.org/10.1177/001316445601600205>

- Segarra A, Teruel M (2014) High-growth firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms. *Small Business Economics* 43: 805–821. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9563-7>
- Staat van het MKB (2020) Staat van het MKB. <https://www.staat-vanhetmkb.nl>
- Stam E, Gibcus P, Telussa J, Garnsey E (2008) Employment growth of new firms. *Jena Economic Research Papers 2008-005*. Max Planck Institute of Economics (Jena). http://www2.wiwi.uni-jena.de/Papers/jerp2008/wp_2008_005.pdf
- Stam E, Suddle K, Hessels J, Van Stel A (2007) High growth entrepreneurs, public policies and economic growth. *Jena Economic Research Papers 2007-019*. Max Planck Institute of Economics (Jena). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1019429>
- Theeboom T, Beersma B, Van Vianen AEM (2015) The differential effect of solution-focused and problem-focused coaching questions on the affect, attentional control and cognitive flexibility of undergraduate students experiencing study-related stress. *The Journal of Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1117126>
- Uhlaner L, Van Stel A, Meijaard J, Folkeringa M (2007) The relationship between knowledge management, innovation and firm performance: evidence from Dutch SMEs. *EIM H20070*. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eim:papers:h200704>
- Unger JM, Rauch A, Frese M, Rosenbusch N (2011) Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing* 26(3): 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Van 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. <https://doi.org/10.1007/s00168-012-0509-1>
- Van Praag CM, Van Dijk G, De Wit G, Pasaribu M (2009) *Waarom groeien sommige bedrijven sneller dan andere?* ACE entrepreneurship update Nr. 7. Amsterdam.
- Vroom VH (1964) *Work and Motivation*. <https://www.goodreads.com/book/show/6861583-work-and-motivation>
- Wakkee I, Van der Veen M, Eurlings W (2015) Effective growth paths for SMEs. *The Journal of Entrepreneurship* 24(2): 169–185. <https://doi.org/10.1177/0971355715586894>
- Wales WJ, Parida V, Patel PC (2013) Research notes and commentaries. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal* 34: 622–633. <https://doi.org/10.1002/smj.2026>
- Wernerfelt B (1995) The resource-based view ten years After. *Strategic Management Journal* 16(3): 171–174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wigfield A, Eccles JS (2000) Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 68–81. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1015>
- Wiklund J, Davidsson P, Delmar F (2003) What do they think and feel about growth: An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory & Practice* 27(3): 247–270. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00003>
- Wiklund F, Shepherd D (2003) Aspiring for, and achieving growth: The moderate role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies* 40(3): 1919–1941. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00406.x>
- Yacus AM, Esposito SE, Yang Y (2019) The influence of funding approaches, growth expectations, and industry gender distribution on high-growth women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 57(1): 59–80. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12491>
- Zedeck S (1971) Problems with the use of “moderator” variables. *Psychological Bulletin* 76(4): 295–310. <https://doi.org/10.1037/h0031543>

Bijlage 1

Variabelen ruimte voor verbetering.

	Factor-belasting	Verklaarde variantie	Cronbach's alpha
1.1 Prestaties van het Personeel			
Verbeteren kennis en kunde van personeel	.750		
Actueel houden kennis en kunde van personeel	.711		
Verwachte bijdrage van het personeel	.668		
Duidelijkheid doelstellingen onderneming voor de ondernemer	.834		
Duidelijkheid doelstellingen onderneming voor uw personeel			
Draagvlak bij het personeel			
Gesprek van de ondernemer met zijn mensen	.625		
Prestaties Personeel		52,0%	.749
1.2 Waardepropositie Onderneming			
Kwaliteit van het assortiment	.845		
Kennis klanten van assortiment			
Afname klanten van assortiment	.661		
Kwaliteit van dienstverlening	.739		
Doen wat klanten wordt beloofd			
Uitstraling kennis, kunde en professionaliteit			
Waardepropositie		56,5%	.486
1.3 Communicatie met de Markt			
Kennis onderneming van afname klanten	.817		
Organisatie contacten met bestaande klanten	.691		
Organisatie contacten met prospects	.754		
Verhaal om klanten en prospects te overtuigen			
Communicatie		57,1%	.603

Bijlage 2

Samenwerkingsintensiteit.

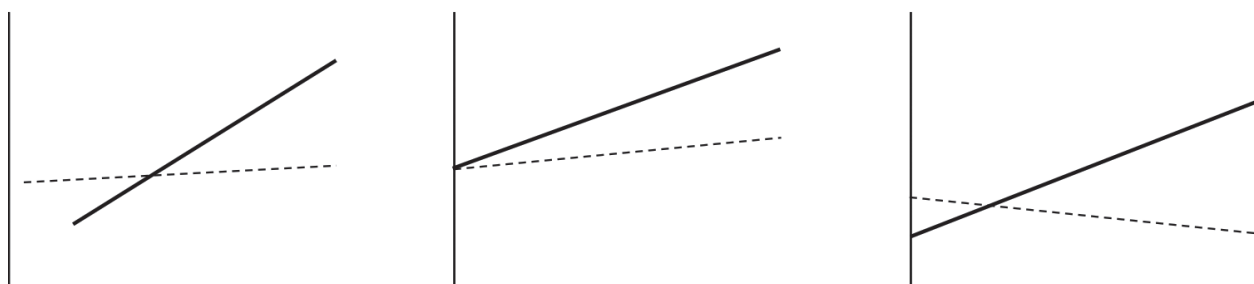
	Factor lading	Verklaarde variantie	Cronbach's alpha
Aantal buitenstaanders			
Aantal gesprekken per jaar	.588		
Aantal onderwerpen van gesprek	.850		
Aantal bijdragende onderwerpen van gesprek	.844		
Aantal jaren in gesprek			
Samenwerkingsintensiteit		59,30%	.646

Bijlage 3

Grafische weergave van de moderatie-effecten.

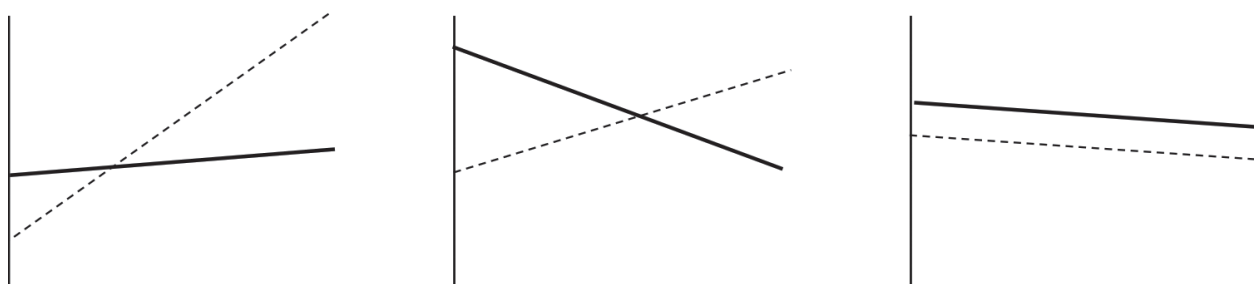
Moderatie op de relatie van ruimte voor verbetering van prestaties personeel met verwachte omzetgroei

Moderatie Buitenstaander Betaalde buitenstaander Samenwerkingsintensiteit



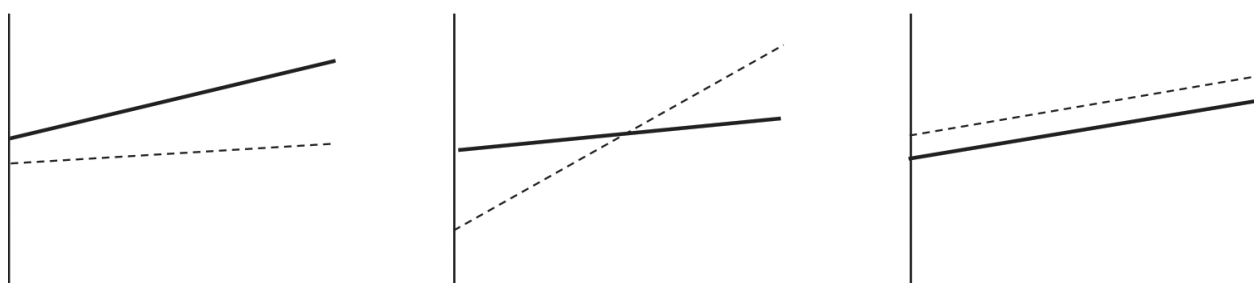
x-as: ruimte voor verbetering prestaties personeel y-as: verwachte omzetgroei prestaties personeel

Moderatie op de relatie van ruimte voor verbetering waardepropositie met verwachte omzetgroei



x-as: ruimte voor verbetering waardepropositie y-as: verwachte omzetgroei waardepropositie

Moderatie op de relatie van ruimte voor verbetering communicatie met verwachte omzetgroei



x-as: ruimte voor verbetering communicatie y-as: verwachte omzetgroei communicatie

Buitenstaander betaald hoog
 Geen buitenstaander niet-betaald laag