

L.S.

Faculteit Economie en Management / Hogeschool van Utrecht

**Advisering van het
midden- en kleinbedrijf**

**Wie wil voelen zal
niet luisteren**

**drs. A.J. Gilbert Silvijs
MBA**

auteur Gilbert Silvius

redactie Marja Huiberts, Ed van Rijswijk

uitgave Faculteit Economie en Management / Hogeschool van Utrecht

ontwerp www.dietwee.nl

L.S. is een reeks publicaties van HvU-lectoren

- L.S. 1.** Daar hebben we toch communicatie voor. Roelf Middel 2002
- L.S. 2.** Integraal Ontwerpen, een nieuwe verleiding voor techniek. Tim Zaal, 2000
- L.S. 3.** Product Design & Engineering, van vuistbijl tot mobieltje. Wim Poelman, 2002
- L.S. 4.** Tussen illusie en werkelijkheid. Jean Pierre Wilken, 2002
- L.S. 5.** New Education, de achterkant van het Digitale Wonderland. Tom van Weert, 2003
- L.S. 6.** Resultaten uit het verleden bieden garanties voor de toekomst. Pim Brinkman, 2003
- L.S. 7.** Ouder worden. Marieke Schurmans, Mia Duijnste, 2003
- L.S. 8.** De spin in het web. Joop de Jong, 2003
- L.S. 9.** Kleurrijke Gesprekken. Maaïke Hajer, 2003
- L.S.10.** Redelijke sociale verhoudingen, redelijk sociaal gedrag. Hans van Ewijk, 2003
- L.S.11.** Met het oog op de meester. Kees van der Wolf, 2003
- L.S.12.** Door leefstijl naar gezondheid. De mythe van het bewegen. Luc Vanhees, 2003
- L.S.13.** Betekenisvolle integratie: de ontwikkeling van een competentielandschap voor opleiders in pedagogisch perspectief. Hans Jansen, 2003
- L.S.14.** Advisering van het midden- en kleinbedrijf. Wie wil voelen zal niet luisteren. Gilbert Silvius, 2003

			Het midden- en kleinbedrijf		
	Samenwerking tussen MKB en kennisinstellingen				Kenmerken van het MKB
Wat betekenen deze kenmerken voor de advisering van het MKB?		De Drie Wijzen		De betekenis	
				Vooruitblik	Verwijzingen
Curriculum Vitae	Summary				

Hoegrote

Kennis wordt niet overgedragen door de zender, maar opgebouwd door de ontvanger.

“Wie niet wil luisteren, zal moeten voelen.” Eén van die oudhollandse wijsheden die in veel opvoedingen nog wel eens voorbij komt. Ouders en opvoeders proberen aanvankelijk met woorden het gedrag van het kind bij te sturen, maar als dat niet tot het gewenste resultaat leidt wordt bedreigd met de inzet van fysieke middelen. De discussie over de vraag of die middelen het gedrag ook duurzaam beïnvloeden, valt buiten de strekking van deze openbare les. De kern van het gezegde betreft leergedrag en de bekliving van informatie.

Volgens de American Society for Training and Development onthouden we 20 procent van wat we horen, 30 procent van wat we lezen, 70 procent van wat we zeggen en 90 procent van wat we doen. De relevantie van deze wetenschap voor het onderwerp van deze openbare les, de leerstoel ‘Professionalisering van de bedrijfskundige advisering aan het midden- en kleinbedrijf’, komt later aan de orde.

‘Professionalisering van de bedrijfskundige advisering aan het midden- en kleinbedrijf’; een lange titel waarin de begrippen bedrijfskundig, advisering en midden- en kleinbedrijf de kern vormen. Ook springt het woord professionalisering eruit. Met die term wordt vaak beoogd dat iets moet of kan verbeteren. Is het dan zo slecht gesteld met de bedrijfskundige advisering van het midden- en kleinbedrijf? Zijn de resultaten ervan slecht? Zijn de adviseurs slecht? Veel vragen, dus veel te doen!

...r midden- en kleinbedrijf

Het midden- en kleinbedrijf

De officiële definities van het begrip midden- en kleinbedrijf (MKB) zijn primair gebaseerd op de personele omvang van de organisaties. Hoewel dit logisch klinkt is het niet alleszeggend. In één van de volgende paragrafen worden een aantal andere kenmerken van het MKB nader toegelicht. Ondanks de eenduidigheid van het gehanteerde criterium 'aantal medewerkers', is er geen eenduidigheid in de hiervan afgeleide definities. Zo definieert MKB Nederland het midden- en kleinbedrijf als bedrijven met minder dan 250 medewerkers, maar hanteren het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf (EIM) in veel onderzoeken 100 medewerkers als bovengrens. In onderzoeken wordt deze grens soms bovendien nog ingekrompen naar 100 medewerkers. Aan de andere kant rekken sommige bedrijven in hun marktbenadering het begrip midden- en kleinbedrijf wel op tot alle bedrijven met minder dan 1000 medewerkers. Bijna onafhankelijk van de exact gehanteerde definitie kan worden geconstateerd dat het MKB meer dan 99 procent van alle ondernemingen in Nederland bevat. Slechts 7.000 van de tussen de 650.000 (Blom, 2001) en 700.000 (Meijaard et al., 2002) actieve bedrijven hebben meer dan 100 medewerkers in dienst. Ongeveer 2.000 hiervan meer dan 200. Het MKB zorgt voor circa 62 procent van de werkgelegenheid in Nederland (Campeer et al., 2003) en draagt voor 48 procent bij aan ons bruto nationaal product. Overigens zijn deze verhoudingen tussen grootbedrijf en MKB in de ons omringende landen niet wezenlijk anders. Met recht kan dus worden gesteld dat het MKB de motor van onze economie vormt. Dat dit door beleidsmakers ook meer en meer zo wordt gezien, bewijzen de vele regelingen gericht op stimulering van het MKB.

Ontwikkeling van het MKB

De achtergrond van de stimuleringsregelingen is het achterblijven van de ontwikkeling van het MKB vergeleken met het grootbedrijf. Tabel 1 toont de ontwikkeling van de productiviteit in het MKB en in het grootbedrijf in de jaren 1997 tot en met 2001.

	1997	1998	1999	2000	2001
Midden- en kleinbedrijf	2.00 %	1.25 %	0.50 %	1.00 %	-1.00 %
Grootbedrijf	2.75 %	1.75 %	1.50 %	2.75 %	-0.75 %

Tabel 1. Ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit
(Bron: EIM in Ravesloot et al., 2002)

In goede tijden groeit de productiviteit van het MKB minder hard en in slechte tijden krimpt deze sneller. Gezien het groeiende aandeel van dienstverlenende bedrijven in het MKB vereist een juiste interpretatie van de lagere productiviteitsontwikkeling nader onderzoek. Een industrieel bedrijf heeft tenslotte meer mogelijkheden om de productiviteit te verhogen dan een bedrijf waarbij de dienstverlening sterk aan een persoon gebonden is. Daarnaast zegt de ontwikkeling van de productiviteit nog niet direct iets over het niveau ervan. Echter, ook qua niveau van de productiviteit, gedefinieerd als toegevoegde waarde per werknemer, blijft het MKB achter bij het grootbedrijf (Blom, 2001).

Winst zijn is

Een ander belangrijk element in de concurrentiekracht en ontwikkeling van organisaties is innovatievermogen. De OECD verwacht dat dit vermogen een meer centrale rol zal spelen in de economische ontwikkeling van landen. Het consortium achter het project 'Impuls kenniscirculatie' vat de redenen van de groeiende noodzaak van innovatie voor het MKB als volgt samen (Van Vliet, 2003):

- Technologische ontwikkeling
- Toenemende productiviteit
- Kortere levenscycli van producten en diensten
- Toenemende regelgeving en kwaliteitseisen
- Hoger kennisniveau medewerkers
- Internationalisering

Nu kan een organisatie extern gericht innoveren, door bijvoorbeeld nieuwe producten of diensten op de markt te introduceren, of intern gericht, door bijvoorbeeld haar bedrijfsprocessen te verbeteren. Ten aanzien van de externe innovatie toont tabel 2 dat circa een derde van de bedrijven in het MKB in de afgelopen drie jaar een nieuw product of nieuwe dienst heeft geïntroduceerd. Dit aantal is de laatste jaren fors afgenomen, waarschijnlijk onder invloed van de slechte economische omstandigheden. Tabel 3 toont de ontwikkeling van de interne innovatie in dezelfde periode. Het verval is hier beperkter.

	Oktober 1999	Oktober 2000	Maart 2002	Juli 2003
Totaal midden- en kleinbedrijf	57 %	44 %	33 %	34 %

Tabel 2. Bedrijven met introductie van nieuwe producten en/of diensten in de afgelopen drie jaar. (Bron: De Jong et al., 2003)

	Oktober 1999	Oktober 2000	Maart 2002	Juli 2003
Totaal midden- en kleinbedrijf	78 %	64 %	58 %	60 %

Tabel 3. Bedrijven met vernieuwingen of verbeteringen doorgevoerd in interne bedrijfsprocessen. (Bron: De Jong et al., 2003)

De relatie tussen innovatie en bedrijfsomvang is overigens een complexe. Waar het MKB zich gemakkelijker innovatief gedraagt, beschikt het grootbedrijf over meer middelen om te innoveren (Nooiteboom, 2003). Deze situatie wordt wel de statische complementariteit genoemd. Zo doen kleine bedrijven minder snel aan onderzoek en ontwikkeling, maar als het aan de orde is doen ze het ook in sterkere mate dan het grootbedrijf.

S, hoe mee

Samenwerking tussen MKB en kennisinstellingen

“Om te voorkomen dat het MKB blijft hangen in ouderwetse technieken en onvoldoende nieuwe producten ontwikkelt, moeten hogescholen hun kennis aanbieden.” stelde De Telegraaf onlangs. Hbo studenten en docenten als leverancier van kennis; de ambitie van en uitdaging voor iedere hbo-instelling. *Ambitie* omdat het hbo, in de steeds vrijer wordende markt voor onderwijs, zichzelf dient te ontwikkelen van een puur kennisdistribuerende instelling naar een ook kennisproducerende organisatie. *Uitdaging* omdat de kennistransfer tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven in Nederland traditioneel zwak ontwikkeld is. Omdat ons land een relatief hoog gemiddeld opleidingsniveau koppelt aan een relatief lage mate van kennistransfer wordt in dit verband internationaal gesproken over de Dutch Paradox. Slechts een relatief gering percentage MKB-ers weet de weg naar kennisleveranciers te vinden. Zo werkt 10 procent samen met een universiteit, 12 procent met een hogeschool en 14 procent met Syntens (Van Vliet, 2003). Ook de commerciële leveranciers van kennis, de adviseurs, worden relatief weinig gezocht. Waar het grootbedrijf bij uitzondering meldt ‘vrij van consultants te zijn’, doet meer dan 80 procent van het MKB nooit een beroep op een adviseur (Blom, 2001). Het reguliere gesprek met de notaris, advocaat of accountant wordt in dit verband niet als het inschakelen van een adviseur gezien.

Als redenen voor het relatief weinig inschakelen van externe adviseurs of kennisinstellingen worden genoemd (Blom, 2001):

- De hoge kosten van een adviseur (41,7 %)
- Geen behoefte aan externe kennis (37,4 %)
- Twijfels over de toepasbaarheid van het advies (10,8 %)
- Weet niet / Geen antwoord (10,1 %)

1. Het prijsargument

Een veelgehoorde opvatting over adviseurs is dat ze duur zijn. Deze opvatting is overigens niet exclusief voor het MKB, ook het grootbedrijf vindt adviseurs in de regel duur. Gedeeltelijk roepen adviseurs deze kritiek over zichzelf af door de kwaliteitsinflatie die de laatste jaren in de functietitel consultant is geslopen. Van slotenmaker tot directie-conversant, allen hanteren de titel consultant. In de hoogtijdagen van de jaren negentig was zelfs een nog net niet afgemaakte opleiding al voldoende om in de informatie- en communicatie technologie sector als ‘consultant’ aan de slag te gaan. Sommigen spreken dan ook over ‘Het tijdperk van de consultant’.

Pogingen van onder andere de Orde van Organisatieadviseurs om het lidmaatschap van deze beroepsvereniging als kwaliteitskeurmerk te laten gelden vinden desalniettemin weinig gehoor in de markt. De kwaliteit van de consultant is waarschijnlijk niet voldoende eenduidig en transparant te definiëren.

Een ander probleem van de beroepsgroep is dat de opbrengsten van het advieswerk vooraf weinig worden geconcretiseerd. Nu ligt dit voor een groot deel besloten in de aard van het begrip adviseren, maar in tijden waarin de roep om Return on Investment groot is, vormt dit wel een handicap.

er ik mij e

Nu is, zoals genoemd, het prijsargument niet exclusief voorbehouden aan het MKB. Is het dan wel een verklaring voor het mindere beroep op externe consultants door het MKB? Is het MKB bijvoorbeeld minder winstgevend dan het grootbedrijf, waardoor er relatief minder financiële middelen beschikbaar zijn? Deze vraag dient genuanceerd te worden beantwoord. In ons land doet het MKB het qua winstgevendheid iets beter dan het grootbedrijf (Campeer et al., 2003). Nederland is hiermee echter één van de buitenbeentjes in Europa. In veel landen is het grootbedrijf winstgevender. De mate van efficiëntie van het adviesproces kan een ander prijsargument zijn. Het is niet irreëel te veronderstellen dat ook in het advieswerk schaalvoordelen te behalen zijn, waardoor adviesprojecten voor kleine organisaties relatief inefficiënt zijn. Opmerkelijk blijft echter dat ook gesubsidieerde vormen van advies en kennisoverdracht, zoals bijvoorbeeld Syntens die uitvoert, ook relatief weinig gezocht worden. Vanuit het prijsargument is dit niet te verklaren.

2. Het behoefteargument

Is het verklaarbaar dat bijna 40 procent van het MKB aangeeft geen behoefte te hebben aan extern advies? In het leermodel van Kirkpatrick (1971) zijn het de bewust-onbekwamen die advies zoeken. Zij zijn immers op zoek naar bekwaamheid omdat ze zich bewust zijn van hun eigen gebrek hieraan. De onbewust-bekwamen hebben eigenlijk geen advies nodig, maar zoeken wellicht externe kennis omdat ze zich niet bewust zijn van hun bekwaamheid. Wellicht speelt hierbij ook mee dat met een toename van kennis en inzicht, juist ook het bewustzijn van de grenzen van eigen kennis en kunde groeit. "Hoe groter mijn bewustzijn is, hoe meer ik mij er van bewust ben dat er meer op deze wereld is dan ik weet en dat daarbij mogelijk ook iets interes-

sants voor mijn organisatie kan zitten". De bewust-bekwamen hebben geen externe kennis meer nodig en de onbewust-onbekwamen voelen de behoefte niet. De vraag is in welke van de twee kwadranten het MKB overwegend dient te worden geplaatst. Zoekt de MKB-er geen extern advies omdat hij bewust-bekwaam is of juist omdat hij onbewust-onbekwaam is?

Een eenvoudig antwoord op deze vraag is moeilijk te geven. Het zou voorbijgaan aan de grote diversiteit aan ondernemingen en ondernemers. Zorgwekkend is desalniettemin wel dat Blom als oorzaak van het merendeel van de faillissementen ondeskundig ondernemerschap aanwijst (Blom, 2000). Eveneens zorgwekkend is de constatering dat de omgeving van een ondernemer steeds complexer wordt.

Als gevolg van onder andere toenemende regelgeving (bijvoorbeeld met betrekking tot arbeidsomstandigheden, milieu en ziekteverzuim) en technologische ontwikkeling (bijvoorbeeld op het gebied van informatie- en communicatietechnologie) neemt de behoefte aan specialistische kennis op functionele gebieden toe.

3. Het toepasbaarheidargument

Dit argument roept de vraag op of de bedrijfskundige problemen waarmee het MKB wordt geconfronteerd inhoudelijk anders zijn dan de knelpunten in het grootbedrijf. Zijn er bijvoorbeeld twee soorten marketing? Verschilt de bedrijfseconomie in de onderscheiden segmenten? Is logistiek anders in het MKB dan in het grootbedrijf? Als voor de beantwoording van deze vragen naar het aanbod van opleidingen en studies wordt gekeken, vallen de opleidingen op het gebied van Small Business Management en Entrepreneurship in het oog. Blijkbaar zijn er aspecten aan het MKB die een specifieke opleiding rechtvaardigen. Ondernemerschap zou bijvoorbeeld zo'n

r van bew

aspect kunnen zijn dat typerend is voor het MKB. In de wetenschappelijke literatuur wordt binnen het begrip entrepreneurship echter ook het intrapreneurship begrepen, dat duidt op het ondernemen binnen een grotere onderneming. Hiermee wordt 'ondernemen' iets dat ook in het grootbedrijf continu plaatsvindt.

Een blik op de literatuur leert dat ook daar het begrip small business regelmatig in de titel terugkomt. De inhoud van deze boeken doet vervolgens veelal vermoeden dat het MKB aspect meer betrekking heeft op de marketing van deze boeken dan op de inhoud ervan.

De conclusie lijkt dan ook gerechtvaardigd dat bedrijfskundige theorieën op zich universeel zijn voor zowel MKB als grootbedrijf. De context van de toepassing van de kennis verschilt uiteraard per organisatie.

Kenmerken van het MKB

Niettegenstaande het hiervoor geschetste, geven de genoemde argumenten nog geen overtuigend en duidelijk uitsluitsel op de vraag waarom de relatie tussen kennisleveranciers en MKB zo moeizaam is. Het verdiepen van het begrip van deze relatie is dan ook één van de kerntaken van het lectoraat. Hiertoe worden allereerst de kenmerken van het MKB nader belicht.

1e kenmerk: Bedrijfsomvang

Zoals reeds hiervoor gesteld wordt het MKB veelal en als eerste gedefinieerd in termen van aantallen medewerkers. Omdat een organisatie van 200 medewerkers toch met andere problemen te maken heeft dan een organisatie van 3 personen wordt nader onderscheid gemaakt tussen micro-ondernemingen (1 tot 9 medewerkers), kleinbedrijf (10 tot 49 medewerkers) en middenbedrijf (50 tot 249 medewerkers).

Aantal medewerkers		In procent van het totaal aantal ondernemingen
0		49,4
1-9	Microbedrijf	41,8
10-49	Kleinbedrijf	6,8
50-249	Middenbedrijf	1,7
> 250	Grootbedrijf	0,3

Tabel 4. Verdeling bedrijven over grootteklassen.

(Eigen afleiding op basis van Meijaard et al., 2002 en Blom, 2001)

Tabel 4 toont de verdeling over deze categorieën waarbij de categorie 0 werknemers apart is benoemd.

De personele omvang van een organisatie is een lastige indicator voor haar economische en maatschappelijke betekenis. In industriële sectoren is de personele omvang van belang om de met de investeringen samenhangende schaalvoordelen te kunnen benutten. Zo was Fokker met ongeveer 7.000 medewerkers in Nederland een

u st b e n d e

gigant, maar op het internationale toneel te klein om zelfstandig te kunnen overleven. In arbeidsintensieve sectoren als de zakelijke dienstverlening speelt de personele omvang minder een rol (Risseeuw 2003). Ook de omzet of toegevoegde waarde per medewerker kan sterk verschillen per sector.

Vanwege de beperkingen van de betekenis van het criterium bedrijfsomvang zijn meer kwalitatieve criteria nodig gebleken om het MKB te karakteriseren.

2e kenmerk: Sectoren

Zoals hierboven reeds genoemd verschilt de betekenis van de bedrijfsomvang per sector. De formele definities van het MKB omvatten alle particuliere sectoren met uitzondering van de primaire sectoren landbouw, visserij en jacht. Een gevolg van de terugtrekkende overheid is dat ook delen van de overheid en de sociale- en gezondheidszorg zich in toenemende mate bedrijfsmatig gaan gedragen. In de bedrijfsvoering van deze organisaties komen dan ook typerende kenmerken en knelpunten van het MKB naar voren. De verdeling van de actieve ondernemingen over de sectoren is weergegeven in tabel 5. Vergeleken met de rest van Europa zijn in Nederland de sectoren zakelijk en persoonlijke dienstverlening sterker vertegenwoordigd.

Nederland telt relatief weinig industriële bedrijven (Campeer et al., 2003).

Aantal medewerkers	In procent van het totaal aantal ondernemingen
Transport	9,2
Voeding	5,7
Metaal	3,4
Elektrotechniek	4,3
IT/Communicatie	5,1
Chemie	2,3
Textiel	4,8
Hout/Meubels	2,3
Grafisch/Papier	2,1
Bouwnijverheid	15,8
Zakelijke dienstverlening	21,8
Financieel/Verzekeringen	5,9
Landbouw/Tuinbouw/Visserij	3,6
Horeca/Recreatie	11,0
Overig	2,6

Tabel 5. Verdeling bedrijven over sectoren.

(Bron: Blom, 2001)

at er mee

3e kenmerk: Organisatiestructuur

Hoewel het MKB meer dan 99 procent van het aantal bedrijven betreft, richt het onderzoek en de theorievorming over organisatiestructurering zich voornamelijk op het grootbedrijf. Mede naar aanleiding van de organisatietypologieën van Mintzberg, één van de boegbeelden van de organisatiekunde, is het model van de simple structure het beeld van de organisatie van het MKB gaan domineren (Mintzberg, 1979). In de simple structure is geen afdelingsvorming en de manager stuurt de medewerkers direct aan op basis van direct toezicht. Wellicht gaat deze typologie op voor de vele micro-ondernemingen, hoewel 48 procent van deze bedrijven wel degelijk afdelingsvorming kent (Meijaard et al., 2002), maar voor een organisatie met tussen de 10 en 250 medewerkers is het een te grote vereenvoudiging van de werkelijkheid. Op basis van een panelonderzoek onder 2.700 bedrijven met een omvang van 1 tot 100 medewerkers heeft het EIM meer inzicht ontwikkeld in de organisatie van deze groep. Door de organisatie te analyseren op de variabelen arbeidsdeling (met als kenmerken: verbijzondering, specialisatie, (de)centralisatie van arbeid) en coördinatie (met als kenmerken: de gehanteerde coördinatiemechanismen en de formalisering hiervan), is een negental organisatietypen in het MKB gevonden. Deze typen zijn te karakteriseren als: De Kleine Baas; De Kleine Democraat; De Dikke Deur; Een Echt Bedrijf; Opgestroopte Mouwen; Een Flinker Jongen; De Kleine Organisator; Bijna Groot en De Vriendenclub (Meijaard et al., 2002). Met deze typologie van organisatiestructuren is het beeld van het wat amateuristisch georganiseerde MKB danig genuanceerd. Zo zijn er duidelijke verschillen tussen de organisatietypen op het gebied van specialisatie van de medewerkers, zeggenschap van medewerkers en formalisering van processen.

4e kenmerk: Beslisgedrag

Eveneens door het EIM is onderzoek gedaan naar het beslisgedrag van ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (Gibcus et al., 2003). De centrale vraagstelling hierbij was hoe het besluitvormingsproces rondom continuïteitsbepalende beslissingen verliep en welke factoren hierbij een rol speelden. De continuïteitsbepalende beslissingen betroffen typisch grote investeringen, bedrijfsovernames, fusies of nieuwe activiteiten. Het gevonden verloop van het besluitvormingsproces was niet erg verrassend.



Afbeelding 1. Fasering beslisgedrag.
(Op basis van Gibcus et al., 2003)

De fasering zoals weergegeven in afbeelding 1 is herkenbaar. De meer karakteristieke bevindingen zaten in de invulling van de fasen. De ideeënvorming is vaak het exclusieve terrein van de ondernemer. Medewerkers, maar ook externen komen hier niet aan te pas. In de rijping van het idee ontwikkelt de ondernemer een voor zichzelf sluitende argumentatie waarom het idee ook een goed idee is. Het is niet onwaarschijnlijk dat in deze fase ook ideeën sneuvelen, maar nieuwe alternatieven krijgen nauwelijks meer een kans. Opvallend is dat er vaak nog een externe trigger nodig is om daadwerkelijk tot actie over te gaan. Deze trigger is niet het resultaat van een strategisch planningsproces, maar vaak van een toevallige klantvraag, aanbod, sollicitant, etc.

rop op deze

De trigger is eigenlijk het informele besluit om het idee te gaan realiseren. In de hierop volgende uitwerking van het idee wordt de rationeel meest aantrekkelijke uitvoering van het idee gezocht, maar het idee zelf staat niet meer ter discussie. Externe expertise wordt ingeschakeld om specialistische aspecten uit te werken of om het idee te implementeren. Adviseurs die de ondernemer nog op andere gedachten proberen te brengen worden vriendelijk terzijde geschoven. Na de formele besluitvorming, het moment dat de ondernemer zich juridisch bindt, dient het idee te worden geïmplementeerd. Niet zelden kwamen in deze fasen moeilijkheden naar voren die groter bleken dan voorheen gedacht. Desalniettemin is de ondernemer in meer dan 80 procent van de gevallen achteraf geheel of gedeeltelijk tevreden over de genomen beslissing. Indien men niet tevreden was werd het probleem meer gezocht in de implementatie van het idee dan in het idee zelf. Kenmerkend voor het beslisgedrag in het MKB is de dominante rol van de ondernemer en het daardoor ontbreken van politiek in de besluitvorming. De ondernemer is nog gewoon de baas, waardoor interne machtsspelletjes niet aan de orde zijn. Een ander gevolg van de dominantie van de ondernemer is dat rationaliteit in de besluitvorming een beperkte rol speelt. Binnen de denkbeelden en ideeën van de ondernemer gaat hij wel degelijk rationeel te werk, maar alternatieve ideeën worden niet veel kans meer gegeven.

5e kenmerk: Stafmanco

Eén van de meest typerende kenmerken van het MKB is het ontbreken van gespecialiseerd personeel (Van der Wilde, 1987). Hierboven is reeds opgemerkt dat de taakspecialisatie van de medewerkers veelal laag is. De omvang van de onderneming is eenvoudigweg niet voldoende om de inzet van specialistisch opgeleide medewerkers te rechtvaardigen. Zo geeft 67 procent van de ondernemers aan geen gespecialiseerde kennis te hebben van personeelszaken, maar geeft slechts 4,3 procent aan hiervoor over een daartoe opgeleide personeelsfunctionaris te beschikken (Blom, 2001). Het ontbreken van specialistische kennis vertaalt zich echter niet in een vraag naar externe expertise. De combinatie van dit stafmanco en de ontbrekende behoefte aan externe kennis is zorgwekkend. Het is wellicht ook een indicatie van de psychologie van de ondernemer die zelf graag in-control is (Van Gelderen, 2003).

6e kenmerk: De rol en persoon van de ondernemer

Een hiervoor reeds aangestipt kenmerk van het MKB, dat ook in verschillende publicaties terugkomt, is de dominante rol van de ondernemer in het reilen en zeilen binnen de onderneming. De achtergrond hiervan is het ontbreken van een scheiding tussen eigendom en leiding. De directeur-grotaandeelhouder is in het MKB een veel voorkomend begrip. Een gevolg van deze centrale rol van de ondernemer is dat zijn of haar persoonlijke kenmerken en opvattingen ook een belangrijke rol spelen. In Nederland heeft Blom het profiel van de MKB-er in kaart gebracht (Blom, 2001).

wereld is

Enkele opvallende bevindingen uit dit onderzoek.

- Bijna 70 procent van de ondernemers heeft een lagere (Mavo/Ibo) of middelbare (Havo/mbo) opleiding. Het gemiddelde opleidingsniveau is overigens gedaald als gevolg van de versoepeling van de vestigingswet.
- De ondernemers zien als hun sterke kanten: commercie, omgaan met klanten, vaktechniek en marketing. Zwakker beoordelen ze zichzelf op de aspecten: financiën, administratie, organisatie, automatisering, toekomstvisie, beleidsontwikkeling, fiscale en juridische zaken.
- Meer dan 60 procent van de ondernemers beschikt niet over een vakdiploma. Meer dan 70 procent volgt nooit cursussen of seminars en een zelfs groter deel van de ondernemers stuurt nooit medewerkers naar cursussen of seminars.

Het is niet onwaarschijnlijk dat ook deze bevindingen een aantal kenmerkende verschillen ten opzichte van het grootbedrijf aan het licht brengen. Hierboven is reeds genoemd dat in het MKB echter veelal de schaal ontbreekt om de kennislacunes van de ondernemer aan te vullen in de vorm van stafafdelingen.

Wat betekenen deze kenmerken voor de advisering van het MKB?

Hoe moet het MKB geadviseerd worden om een goede kennisoverdracht te bewerkstelligen? Hoe kan de voor groei, innovatie en productiviteit benodigde kennis ook binnen bereik van het MKB worden gebracht? Eerder kwamen de drie belangrijkste argumenten aan bod voor het niet zoeken van een externe adviseur: het prijsargument, het behoefteargument en het toepasbaarheidargument. Het beleid ten aanzien van de stimulering van het MKB is tot op heden met name gericht geweest op het opheffen van het prijsargument. De 'eerstelings' advisering door Syntens is hier een goed voorbeeld van. Ook de diverse programma's die in het kader van de Europese Innovative Actions gelden worden uitgevoerd werken veelal drempelverlagend ten aanzien van de prijs. De maatregelen zijn zo talrijk dat het voor de gemiddelde ondernemer soms moeilijk is zijn weg te vinden. Als de ondernemer écht iets wil bereiken, en dat ook kan concretiseren, lijkt er echter altijd wel ondersteuning te vinden waardoor het prijsargument minder relevant wordt. Met betrekking tot het behoefteargument eindigde de eerdere bespreking met de vraag of MKB-ers geen behoefte hebben aan externe kennis omdat ze onbewust-onbekwaam zijn of omdat ze juist bewust-bekwaam zijn. De door de ondernemers zelf gegeven inschatting van hun sterke en zwakke kanten geeft aanleiding te vermoeden dat ze op hun sterke kanten, commercie, omgaan met klanten, vaktechniek en marketing, bewust-bekwaam geen behoefte hebben aan advies. Op de zwakke kanten, financiën, administratie, organisatie, automatisering, toekomstvisie, beleidsontwikkeling,

dan ik we

fiscale en juridische zaken, geven de ondernemers zelf aan niet bekwaam te zijn. Nu zal de kennislacune op dit punt gedeeltelijk worden ingevuld door andere functionarissen in de onderneming, en vaste externen als een accountant en een jurist, maar het is onwaarschijnlijk dat dit op alle punten voldoende ondersteuning biedt. Het lijkt er derhalve op dat de ondernemers toch ook op een aantal vlakken onbewust-onbekwaam zijn.

Ten aanzien van het derde argument, de toepasbaarheid van de adviezen, is eerder betoogd dat de vakinhoud van disciplines niet zal verschillen in het MKB. De context van de toepassing is echter wel anders. Voor een goede toepasbaarheid zal de kennisoverdracht daarom moeten zijn afgestemd op de hierboven beschreven kenmerken van het MKB. De pogingen van adviseurs om hun aanpak en methoden slechts te *downsizen* naar het MKB zijn echter zelden succesvol. Alles een beetje minder en een beetje korter draagt niet bij aan een betere toepasbaarheid van het advies!

De Drie Wijzen

Voor meer inzicht in hoe het adviesproces kan worden toegesneden op de context van de MKB-er mag de boodschap uit de inleiding niet worden vergeten. "Informatie bekijft beter als we het niet alleen lezen of horen, maar ook zeggen of doen." De informatieoverdracht in veel adviesprojecten verloopt echter via rapporten en presentaties met weinig interactie. Om goed aan te sluiten bij de context van de ondernemer dient een adviestraject zowel qua denkwijze, werkwijze als communicatiewijze te zijn afgestemd op de belevingswereld.

Denkwijze

Deze wijze betreft de reeds besproken inhoud van het advies en de onderliggende theorieën. Deze afstemming van adviestrajecten op het MKB betreft echter juist andere aspecten dan de inhoud van het advies!

Werkwijze

De tweede wijze staat voor het proces waarop en de werkvormen waarmee de informatie binnen de organisatie wordt vergaard. Hoewel de werkwijze in de praktijk vaak doorslaggevend is voor het creëren van betrokkenheid bij de uitkomsten, wordt aan dit aspect in de praktijk veelal te weinig aandacht besteed. Een eerste vereiste voor de werkvormen is dat ze activerend moeten zijn. Draagvlak voor een advies ontstaat door betrokkenheid bij de totstandkoming ervan. Betrokkenheid ontstaat door het hebben van inbreng. De adviseur kan het advies niet vóór de onderneming opstellen, hij kan het slechts met de onderneming ontwikkelen.

et en dat

Een aantal opvattingen in de organisatiekunde draagt bij aan het inzicht op dit punt. Deze ontwikkelingen, te beginnen bij de oudste, zijn:

- *De procesbenadering (Schein, 1969)*

Deze benadering gaat er vanuit dat de adviseur de werkelijkheid niet kan kennen. Samen met de opdrachtgever zoekt hij naar de aard van het probleem zonder een inhoudelijk advies te geven. Nadeel van deze benadering is wel dat de ondernemer het gevoel kan krijgen dat het adviestraject niets oplevert.

- *De lerende organisatie*

Deze insteek beoogt het leervermogen van de mensen in organisaties te vergroten. Concreet betekent dit dat een adviseur geen advies geeft, maar naast de ondernemer gaat zitten en hem of haar leert hoe het probleem kan worden geanalyseerd en opgelost.

- *De postmoderne benadering*

Deze benadering gaat er vanuit dat de werkelijkheid nooit helemaal te kennen is, maar dat ieder zijn eigen betekenis aan een verschijnsel geeft. Een advies over de verbetering van de logistiek suggereert dat met theorie een logistiek probleem te kennen is. Dat is volgens deze benadering niet het geval. In deze adviesbenadering worden de betekenissen die de ondernemer, de medewerkers, de klanten of andere betrokkenen geven met elkaar zichtbaar gemaakt. De medewerkers en de ondernemer kunnen hun gedrag door deze betekenissen laten beïnvloeden. Het voordeel van deze methode is dat die sterk aansluit op de belevingswereld van de ondernemer en hem of haar bewust maakt van wat er veranderd zou kunnen worden. Die veranderingen sluiten aan op de vaardigheden van de ondernemer en zijn daarmee ook te realiseren.

Een tweede vereiste voor de werkwijze is dat deze leidt tot een gedeeld beeld binnen de organisatie. Interviews spelen een belangrijke rol in het vergaren van informatie, maar zijn in de praktijk ongeschikt voor het creëren van een gedeeld beeld omdat de verschillende medewerkers in het proces hun beelden niet kunnen uitwisselen met elkaar en er ook geen discussie mogelijk is. Nu is hiervoor beschreven dat in verschillende organisatietypen in het MKB de medewerkers niet of nauwelijks invloed hebben op het beleid van de organisatie. Het belang van een gedeeld beeld is in de planvorming dan ook afhankelijk van de mate van strategische en operationele decentralisatie in de organisatie. Bij de implementatie van de plannen is een gedeeld beeld in alle gevallen van belang.

De derde en laatste vereiste tenslotte, is die van de fun-factor. Het moet voor de ondernemer leuk zijn om het project te doen. Als het adviesproject als vervelend en langdradig wordt ervaren dan zal het animo ervoor vanzelf minder zijn. Het proces kan fun gemaakt worden door een straf tempo, goede voortgang, duidelijke resultaten, uitdagende werkvormen, leuke werklocaties en een vaardige adviseur die het project in goede banen leidt en nieuwe inzichten en invalshoeken toevoegt.

Communicatiewijze

Deze derde wijze staat voor de wijze waarop bevindingen, ideeën en adviezen overgebracht worden van de adviseur op de ondernemer en zijn organisatie. In de literatuur zijn verschillende benaderingen te vinden voor het denken hierover. Enerzijds is er de in de theorievorming over kennismangement populaire gedachte dat kennis een beeld is in het hoofd van individu A dat kan worden omgezet in woorden, gecommuniceerd met individu B en vervolgens in het hoofd van dat individu weer

daarbij m

terugvertaald naar het beeld dat individu A had. Deze opvatting wordt onhoudbaar geacht door de aanhangers van de zogenaamde complexiteitstheorie. Volgens deze opvatting bestaan betekenis en kennis niet los van gebaren die mensen in hun lichamelijke ten opzichte van elkaar maken. Kennis zit niet in de woorden, maar in de interactie zelf. Het slechten van deze discussie valt buiten de opdracht van het lectoraat. De verschillende opvattingen illustreren echter wel het belang van niet inhoudelijke aspecten van de communicatie. Als er ook maar iets van waarheid in de complexiteitstheorie schuilt, is de interpersoonlijke interactie tussen adviseur en ondernemer van invloed op het slagen van de kennisoverdracht en daarmee het adviesproces. Vanwege de dominante rol van de persoon van de ondernemer is het nuttig het profiel van deze groep nader te bezien.

Een in dit kader relevant gegeven is de bevinding dat het opleidingsniveau van bijna 70 procent van de ondernemers laag tot middelbaar is. De binnen kennisorganisaties werkzame adviseurs zijn bijna zonder uitzondering hoger of universitair opgeleid. Een verschil dat duidt op een andere sociale context. "De adviseur moet wel de taal van de ondernemer spreken" is een veelgehoorde uitspraak. De adviseur moet zijn of haar communicatie aanpassen aan de belevingswereld en de sociale context van de ondernemer. Hoewel dit ook geldt voor advisering aan het grootbedrijf is het vanwege het eerdergenoemde verschil in opleidingsniveau voor advisering aan het MKB nog meer van belang. Adviseurs aan het grootbedrijf treffen in management en staf-functionarissen vaak personen van dezelfde universiteit of studie. De 'klik' is dan eenvoudiger te bereiken.

De betekenis

De relatie tussen het MKB en kennisinstellingen, commercieel of niet commercieel, is een moeizame. Het gevolg hiervan is dat de voor innovatie, groei en productiviteitsverbetering noodzakelijke deskundigheid buiten bereik blijft van de ondernemers. De ondernemers ervaren dit gemis echter slechts beperkt. Waar de kennis ontbreekt wordt deze lang niet altijd gezocht. Stimuleringsprogramma's richten zich op het verlagen van de prijsdrempel waardoor voor de ondernemer die z'n weg weet te vinden altijd wel een programma bereikbaar is.

De laatste hobbel ligt in de toepasbaarheid van de adviezen. De kennisleveranciers staan voor de uitdaging hun diensten niet zozeer qua denkwijze, maar juist qua werkwijze en communicatiewijze af te stemmen op de context van de midden- en kleinbedrijf ondernemer.

Een praktische invulling van de Drie Wijzen is bijvoorbeeld het laten ervaren van het advies door het in contact brengen van de ondernemer met andere 'voorbeeld'-ondernemers. Deze ervaring komt in plaats van het vertellen van het advies door de adviseur. Dit vraagt van de adviseur dat hij of zij écht boven het adviesproces staat en wellicht een stapje terug doet omwille van het gezamenlijke resultaat. Kennisoverdracht wordt dan ingevuld met het delen van ervaringen. Wie niet wil luisteren, zal misschien wel willen voelen.

Mogelijk

Deze wijze van kennisoverdracht heeft veel parallellen met ervaringsleren. Hierin wordt kennis verkregen door ervaringen in de dagelijkse praktijk, en door interactie en ondervinding. Ervaringsleren staat in dit verband voor:

- Leren door te doen
- Een dynamisch proces van hoofd- en handenarbeid
- Een combinatie van kennis en vaardigheden
- Meer nadruk op het hoe dan op het wat

Het belang van het in de context plaatsen van kennis in de vorm van ervaringen zal, met een continu toenemend aanbod van informatie, in de toekomst slechts toenemen.

Wat betekent dit inzicht voor MKB-ers, adviseurs en hen die deze groepen opleiden?

Voor de ondernemer

Ondernemers in het MKB kunnen zich op basis van de gegeven analyse meer openstellen voor de kennis van externen. De zaken van vandaag verhullen regelmatig de knelpunten op middellange en lange termijn. De blik van de outsider heeft juist toegevoegde waarde in het blootleggen van deze knelpunten en het tonen van mogelijke ontwikkelrichtingen. De ondernemer dient hierbij niet uit het oog te verliezen dat hij de ondernemer is en de adviseur de adviseur. De adviseur komt, als hij z'n vak verstaat, niet met het enig juiste antwoord, maar helpt de ondernemer het antwoord te vinden door het stellen van de juiste vragen en het tonen van mogelijkheden.

Als de ondernemer zich dit realiseert dan lost het bezwaar van de toepasbaarheid van het advies zich vanzelf op. Toepasbaarheid wordt in de eerste plaats bepaald door de invulling die de ondernemer aan een mogelijkheid geeft.

Voor de adviseur

Adviseurs moeten zich realiseren dat het knelpunt in de advisering aan het MKB niet inhoudelijk van aard is. Het is zoals gezegd niet een kwestie van het downsizen van de methode totdat een voor de ondernemer realistisch prijsniveau is bereikt. Het bedienen van het MKB vereist het aanpassen van het advieswerk op alle drie 'wijzen'. Dit kan bijvoorbeeld door het ontwikkelen van andere werkvormen en andere communicatievormen; door het collegiaal laten uitwisselen van ervaringen in plaats van een adviesrapport of presentatie produceren. De rol van de consultant verandert hierdoor en vergt vaardigheid en ervaring. Hoewel momenteel het kaf onder het consultants-koren wordt gescheiden, is de invulling van de adviestrajecten veelal nog traditioneel te noemen. Innovatie lijkt een begrip te zijn waar adviseurs liever over spreken in relatie tot andere organisaties dan in relatie tot de eigen activiteiten!

Voor het onderwijs

De student van nu is de ondernemer, maar ook de adviseur van morgen. De betekenis van deze openbare les voor het onderwijs is dan ook een afgeleide van de betekenissen voor de ondernemer en voor de adviseur. Voor het lectoraat is hierin een onderwijsinnoverende rol weggelegd. De gedachte van de drie 'wijzen' en de ervaringen die hiermee worden opgedaan zullen in de eerste plaats in het onderwijs worden verwerkt door participatie van studenten en docenten in de projecten die

MKB k i e t s i n t e

vanuit het lectoraat met het MKB worden uitgevoerd. Voor de inpassing van deze projecten in het onderwijs wordt logischerwijs aansluiting gezocht bij de op advisering en/of het MKB gerichte opleidingen. Zo verzorgt het lectoraat, in samenwerking met docenten van de opleiding Management, economie en recht, sinds september 2003 de minor *Advanced Management Consulting Skills*. Met het management van de opleiding *Small Business and Retail Management* wordt gesproken over de invulling van een minor *Small Business Management*. Voor de invulling van het onderwijs op *master*-niveau vindt overleg plaats met de Open Universiteit en één van onze buitenlandse partneruniversiteiten.

Om het bereik van de ervaringen te vergroten worden door het lectoraat themagerichte colleges en bijeenkomsten ingevuld gericht op studenten, docenten en de beroepsgroep. Een voorbeeld hiervan zijn de 'Food for Thought' bijeenkomsten waarin docenten in een informele setting van gedachten kunnen wisselen met kopstukken uit het beroepenveld.

Het lectoraat professionalisering van de bedrijfskundige advisering aan het midden- en kleinbedrijf zal richting ondernemers en adviseurs de komende jaren aan de invulling van deze betekenis bijdragen door de drie 'wijzen' in praktijk te brengen in een aantal op action research gebaseerde onderzoeks- en adviesprogramma's. De thema's van deze programma's zijn ontleend aan de belangrijkste issues van het MKB in de regio.

Deze issues zijn:

- *Bedrijfsopvolging*

Naar schatting 90.000 ondernemers hebben de behoefte binnen de komende drie jaar hun activiteiten te beëindigen. Voor bijna 80 procent van deze ondernemers is niet in opvolging voorzien (Blom, 2001). Staking van deze bedrijven leidt tot verlies aan werkgelegenheid en verlies aan economische waarde. Bovendien is het bedrijf voor de ondernemer vaak een belangrijk deel van de oudedagvoorziening. Om meer inzicht te verkrijgen in dit dreigende probleem wordt momenteel een onderzoekslijn ontwikkeld naar de factoren die de slagingskans van de overnemende partij beïnvloeden en naar factoren die de continuïteit van de ondernemingen vergroten.

- *Niet-technische innovatie*

Innovatie is reeds jaren een prominent thema in het Nederlandse stimuleringsbeleid. Hierin is een duidelijke rol weggelegd voor de kennistransfer tussen kennis- en onderwijsinstellingen en ondernemingen. Een thema dat hierbij relatief onderbelicht blijft is de zogenaamde niet-technische innovatie. Met niet-technische innovatie wordt enerzijds de niet-technische aspecten van innovatie bedoeld (bijvoorbeeld de organisatie en implementatie van innovatie) en anderzijds niet-technische innovatie op zich (zoals innovatie van diensten).

Met betrekking tot de niet-technische aspecten van innovatie wordt een onderzoek gestart naar de rol van communicatie in de implementatie van innovatie. Met betrekking tot de innovatie van diensten organiseert het lectoraat bedrijfskundige advisering onder andere in samenwerking met de Kamer van Koophandel Utrecht in 2004 een aantal thema-avonden over dit onderwerp.

eressants

- *Informatie- en communicatietechnologie in het MKB*

De achterblijvende toepassing van informatie- en communicatietechnologie in het MKB wordt gezien als één van de oorzaken van de beperkte productiviteitsontwikkeling (Ravesloot et al., 2002). Centraal in de activiteiten van het lectoraat in deze lijn staat het project 'InnovIT', waarin ondernemers in kenniskringen worden samengebracht om kennis en ervaringen te delen rondom het innoveren van hun dienstverlening door toepassing van informatie- en communicatietechnologie.

- *Integrale veiligheid*

De (on)veiligheid van ondernemingen wordt door veel ondernemers als een niet te beïnvloeden gegeven beschouwd. Oplossingen worden in het algemeen in de infrastructuur van winkelcentra en bedrijventerreinen gezocht en voor de realisatie ervan wordt naar de politiek gekeken. De ondernemer kan zelf echter ook het nodige doen. Zo is het gedrag van het winkelpersoneel een belangrijke factor in het aantal winkeldiefstallen. In samenwerking met de Faculteit Sociaal Agogische Opleidinge biedt het lectoraat voor het MKB een multidisciplinaire blik op dit schijnlijkbaar niet te beïnvloeden probleem.

Centraal tenslotte in de activiteiten van het lectoraat is de opbouw van een kennisbank, waarin inhoudelijke gegevens en procesgegevens van alle binnen de faculteit uitgevoerde praktijkprojecten zoveel mogelijk gerubriceerd worden opgeslagen. Deze kennisbank legt het fundament voor verder onderzoek, door studenten en docenten, binnen en buiten de faculteit. Onderzoek, dat in de eerdergenoemde ontwikkeling binnen het hbo van enkel kennisdistributie naar kennisdistributie én -productie, onontbeerlijk is.

Vooruitblik

Hoe zal de advisering van het MKB zich ontwikkelen in de toekomst? Drie ontwikkelingen zijn daarbij van belang.

Ten eerste neemt het opleidingsniveau in de maatschappij toe. De instroomaantallen van hogescholen en universiteiten zijn de laatste 10 jaar gemiddeld stevig gestegen. Het verschil in opleidingsniveau dat hierboven is geschetst zal daardoor afnemen.

Een tweede ontwikkeling is dat de kennis van informatie- en communicatietechnologie, één van de stuwende factoren achter de consultancy-hype van de jaren '90, ook toeneemt. Computers zijn dermate ingeburgerd in het maatschappelijke leven dat het begrijpen van bedrijfsmatige toepassingsmogelijkheden de toekomstige ondernemer gemakkelijker zal afgaan dan de in de jaren '70 en '80 geschoolde huidige ondernemers. De behoefte aan externe deskundigheid zal hierdoor verschuiven naar specialistische kennis op het gebied van inrichting en gebruik van de technologie.

Een derde relevante ontwikkeling tenslotte is het toenemende aanbod van informatie en dientengevolge de toenemende selectie ervan. De student van tegenwoordig is te omschrijven als een 'homo zappiëns' (Van Weert, 2003), die steeds snel selecteert of hij een 'uitzending van informatie' de moeite waard vindt om te blijven volgen. Voor de adviseurs legt dit een nog grotere nadruk op de wijze van communicatie met deze ondernemers van morgen. Een niet goed gecommuniceerde goede boodschap loopt het risico weggezapt te worden.

voor mijn

Verwijzingen

Blank, J. (2003), Het tijdperk van de consultant, IT Monitor, januari 2003.

Blom, R.J. (2000), Faillissement, surseance en schuldsanering, Graydon Nederland BV, Amsterdam.

Blom, R.J. (2001), MKB in bedrijf, Graydon Nederland BV, Amsterdam.

Campeer, N., Horst, R. van der en Verhoeven, W. (2003), De plaats van het Nederlandse MKB in Europees perspectief, in Risseeuw, P. en Thurik, R., red. (2003), Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf, Kluwer, Deventer.

Engelenburg, R.F.C. van en Stam, E. (2001), Gazellen in het vizier, Snelgroeïende ondernemingen: verkenning van onderzoek en beleid, Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, Den Haag.

Gelderen, M. van (2003), De psychologie van de ondernemer, in Risseeuw, P. en Thurik, R., red. (2003), Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf, Kluwer, Deventer.

Gibcus, P. en Hoesel, P. van (2003), De beslissende ondernemer in het MKB, een vooronderzoek, EIM Zoetermeer.

Graaff, C.C. van de (2003), Strategie en Innovatie, Gebruik van management-technieken voor bepaling van de innovatiestrategie in het MKB, EIM, Zoetermeer.

Jong, J. de en Kroode, P. ten (2003), Innovatie in het MKB, ontwikkelingen 1999-2003, EIM, Zoetermeer.

Kirkpatrick, D.L. (1971), A practical guide for supervising training and development, Addison-Wesley, Reading MA.

Meijaard, J., Mosselman, M., Frederiks, K.F. en Brand M.J., (2002), Organisatietypen in het MKB, een verkennend onderzoek naar de organisatiestructuren van het midden- en kleinbedrijf, EIM Zoetermeer.

Mintzberg, H. (1979), The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Nooteboom, B. (2003), Sterkten en zwakten in innovatie en diffusie, in Risseeuw, P. en Thurik, R., red. (2003), Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf, Kluwer, Deventer.

Ravesloot, K.A., Taselaar, B.W.E. en Groeneveld, J.C. (2002), ICT voor productiviteitsprong in MKB, MKB-Nederland, Delft.

Risseeuw, P. (2003), Management en groei van kleine bedrijven, in Risseeuw, P. en Thurik, R., red. (2003), Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden- en kleinbedrijf, Kluwer, Deventer.

Schein, E.H. (1969), Process Consultation: its role in Organisation Development, Addison-Wesley, Reading MA.

Vliet, H.M.M. van, red. (2003), Impulse Knowledge Circulation, Innovating the knowledge infrastructure by bridging the knowledge gap between universities of professional education and small and medium enterprises, hbo-raad.

Weert, T. van (2003), New Education, de achterkant van het Digitale Wonderland, Hogeschool van Utrecht, Utrecht.

Wilde, J.P.I. van der (1987), Het Midden- en kleinbedrijf, Wolters-Noordhoff, Groningen.

organisat

Curriculum Vitae

Gilbert Silvijs begon zijn professionele loopbaan in de Koninklijke Landmacht. Hij volgde de Koninklijke Militaire Academie in Breda en werkte als officier in financieel management- en organisatieadviesfuncties. Na deeltijd-studies bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit en business administration aan de Katholieke Universiteit Leuven stapte hij in 1993 over naar Getronics als secretaris van de Directie. Later pakte hij binnen Getronics het adviesvak weer op in de consulting-divisie. Van begin 2000 tot eind 2002 leidde hij binnen Getronics Consulting de business unit Trade, Transport & Industry. Als consultant adviseert Gilbert met name over implementatie van strategieën en optimalisatie van bedrijfsprocessen. Sinds december 2002 combineert hij deze functie met een aanstelling aan de Hogeschool van Utrecht als lector professionalisering van de bedrijfskundige advisering aan het MKB. Hij publiceert regelmatig over verschillende bedrijfskundige onderwerpen.

Summary

This relationship between external knowledge providers, e.g. consultants and academic institutions, and small and medium enterprises (SMEs) is a difficult one. SME entrepreneurs think external advice is expensive, not required and/or not useful. In this paper these arguments are explored against the specific characteristics of SMEs.

The argument of price probably tells more about the consultants' inability to quantify the returns on their advice than about the cost of their services. Support policies enable free consults for SMEs on numerous topics, but the use of these facilities is relatively low. The suggestion that SME entrepreneurs do not need external knowledge is contradicted by their own assessment of their qualities. Typically the entrepreneurs lack expertise in supporting business functions like HR, IT, Finance and Legal. In SMEs these 'blank spots' are not compensated by specialist staff members because of the scale of the organization. The argument that the advice of an external consultant is generally not useful raises the question whether the insights gained in several business sciences only apply to large companies. This seems unlikely. Given the characteristics of SMEs the difference is probably more the context in which the insights are applied than the content of the insights itself.

From the analysis of the characteristics of SMEs the dominant influence of the person of the owner/director, together with the absence of specialist staff, appeared as two of the most significant differences between SMEs and large companies. Given the personal profiles of these owners/directors as studied by Blom (Blom, 2001), the external knowledge providers should realize the 'three ways' in

die kan zitt

consulting. The first 'way' is the way of thinking. For this way it was stated already that the content of business sciences is not likely to differ for SMEs. The second 'way', the way of working, represents for the way information is gathered and the entrepreneur and his staff is involved in the process of developing the advice. In this 'way' the consultant should allow for interaction and should make it fun for the participants. In this aspect, the process approach of consulting shows promising. The third 'way', the way of communicating, represents the way the knowledge is transferred from the advisor to the entrepreneur. In this 'way' it is crucial to acknowledge the different personal profiles of SME entrepreneurs and consultants and to adjust the communication accordingly. Taking the 'three ways' into account, the conclusion could be that the transfer of knowledge should be more the 'sharing of experiences'. The Chair of Management Consulting will adjust her activities to explore this insight further.

ten.

**Zij die adviseren over
innovatie, innoveren
zelf opvallend weinig**

