



M200609

Ondernemerschap en strategie in het MKB

drs. A. Bruins

Zoetermeer, september 2006



Ondernemerschap en strategie in het MKB

Vernieuwing staat niet hoog in het vaandel van ondernemers in het MKB. Ondernemers in het MKB leggen in hun bedrijfsvoering namelijk de nadruk vooral op goed management en beheer van de huidige bedrijfsactiviteiten en op het bieden van uitstekende service aan klanten en veel minder op innovatie. Zij herkennen in hun eigen manier van ondernemen dan ook het meest de rol van manager. De rol van marktzoeker wordt al wat minder herkend, en nog minder herkennen de ondernemers de rollen van risiconemer en innovator. De rol van manager wordt ook het vaakst genoemd als het meest typerend voor de eigen manier van ondernemen. Wat betreft de strategische doelstellingen voor het bedrijf, is het bieden van uitstekende service aan klanten de doelstelling die door ondernemers in het MKB het meest wordt onderschreven. Ondernemers die vernieuwing van producten, diensten of bedrijfsprocessen, of marketingactiviteiten gericht op het verbeteren van verkoopprestaties de meest kenmerkende doelstelling voor het bedrijf vinden, moeten vooral gezocht worden onder de kleine groepen innovatoren en marktzoekers.

1 Inleiding

Deze minirapportage gaat over ondernemerschap en strategie. We benaderen ondernemerschap aan de hand van een viertal rollen van de ondernemer. Strategie concretiseren we met behulp van een viertal strategische doelstellingen van ondernemers, waarbij we ook kijken naar de toekomstplannen die de ondernemers hebben voor het bedrijf. De minirapportage sluit af met het beantwoorden van de vraag of er verband is tussen de rol van de ondernemer en de strategie.

De bron van de informatie is de dataset 'Determinanten bedrijfsprestaties MKB'. Aan de basis hiervan ligt de Monitor bedrijfsvoering van EIM, die betrekking heeft op ondernemers in het MKB.

2 Rollen van de ondernemer

Op de vraag 'wat is een ondernemer?' kan een kort antwoord worden gegeven: 'een ondernemer is iemand die voor eigen rekening en risico werkt'.¹ Maar het is moeilijker om op de vraag 'wat is ondernemerschap?' een kort antwoord te geven. Volgens Van Dijk en Thurik moet om te beginnen onderscheid worden gemaakt tussen de gedragingen en de functie van de ondernemer enerzijds en de eigenschappen van de ondernemer anderzijds.² Om de gedragingen en de functie van de ondernemer te beschrijven, wordt tegenwoordig veelal een model gehanteerd waarin vier rollen van de ondernemer worden onderscheiden: manager, marktzoeker, innovator en risiconemer.³

¹ Zie bijvoorbeeld: Karen Romme, *De ondernemersdroom (en een blik op de realiteit)*, 2006, p. 20.

² Bob van Dijk en Roy Thurik, *Entrepreneurship: visies en benaderingen*, EIM, 1995, p. 9.

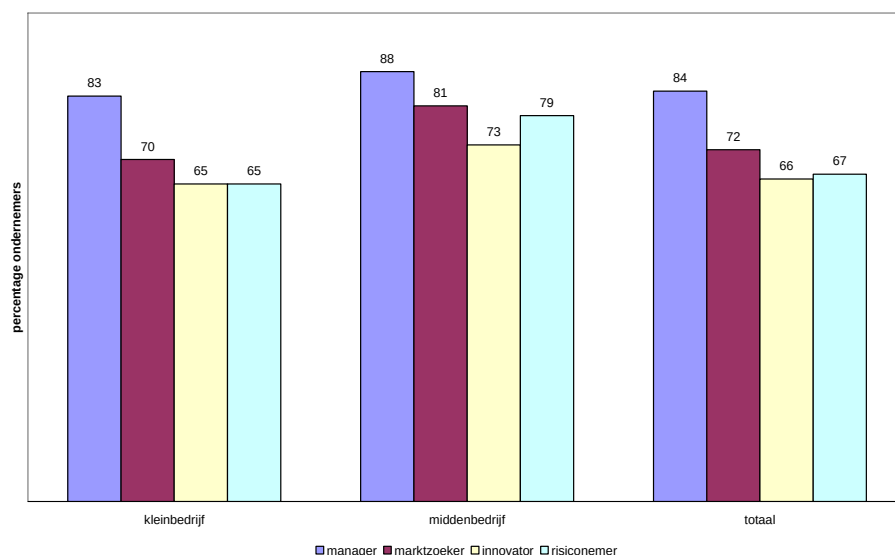
³ Zie voor een beknopte toelichting op dit model: Y.M. Prince, A. Bruins, P. Th. van der Zeijden, *Ondernemen in de zorg*, EIM, 2005.

Dit model is door onderzoekers ontwikkeld om een kader te hebben voor het beschrijven van wat met het abstracte begrip ondernemerschap wordt aangeduid. In het onderzoek is nagegaan of ondernemers zelf deze rollen ook herkennen in hun manier van ondernemen. Daarbij zijn de volgende omschrijvingen van de rollen gegeven:

- Manager: zorgen voor goed management en beheer van de huidige bedrijfsactiviteiten;
- marktzoeker: het ontdekken en benutten van mogelijkheden in de markt;
- innovator: vernieuwend bezig zijn;
- risiconemer: op een gecalculeerde manier risico's nemen.

Het blijkt dat de ondernemers deze vier rollen inderdaad herkennen in hun manier van ondernemen. Wel wordt de ene rol meer herkend dan de andere. Het meest herkennen de ondernemers in hun eigen manier van ondernemen de rol van manager; de rol van marktzoeker komt op de tweede plaats (zie figuur 1). Ondernemers in het middenbedrijf herkennen de verschillende rollen in grotere mate dan ondernemers in het kleinbedrijf.¹ Het verschil tussen beide groepen is ten aanzien van de rol van manager nog vrij beperkt, maar ten aanzien van de overige drie rollen is er sprake van grotere verschillen. Het grootste verschil betreft de rol van risiconemer.

figuur 1 Herkenning van de ondernemersrollen naar grootteklasse



Bron: *Determinanten bedrijfsprestaties MKB*

Volgens de grootste groep ondernemers is de rol van manager het meest typerend voor hun manier van ondernemen: 35% van de ondernemers noemt deze rol als meest typerend voor hun eigen manier van ondernemen. Er is weinig verschil tussen de grootteklassen. De rol van risiconemer wordt door een op de vier ondernemers (24%) als meest typerend aangeduid en de beide andere rollen door een op de vijf. Ook ten aanzien van deze rollen is er slechts weinig verschil tussen de grootteklassen: de rol van marktzoeker wordt iets vaker als typerend aangeduid door ondernemers in het middenbedrijf en de rol van risiconemer iets vaker door ondernemers in het kleinbedrijf.

¹ Kleinbedrijf = bedrijven met tot en met negen werkzame personen, middenbedrijf = bedrijven met tien tot honderd werkzame personen.

3 Strategische doelstellingen en toekomstplannen

De strategie die de ondernemer voor het bedrijf voor ogen heeft, brengt tot uitdrukking welke keuzes de ondernemer maakt om de positie van het bedrijf op de markt zeker te stellen. Daarbij onderscheiden we een langere-termijnvisie en een kortere-termijnvisie. De langere-termijnvisie komt tot uitdrukking in de strategische doelstellingen voor het bedrijf, de kortere-termijnvisie komt tot uitdrukking in de plannen voor de komende maanden.

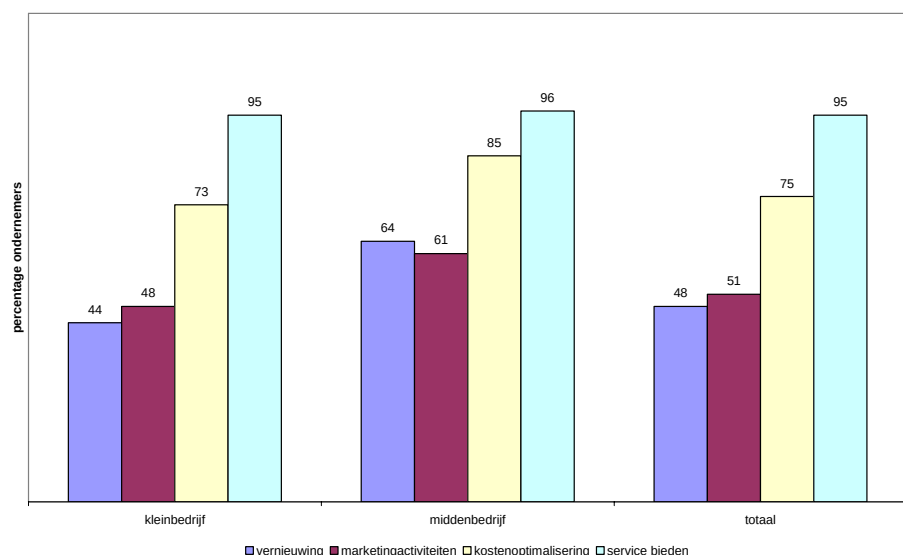
3.1 Strategische doelstellingen

In het onderzoek zijn de volgende strategische doelstellingen onderscheiden:

- Vernieuwing van producten, diensten of bedrijfsprocessen;
- marketingactiviteiten gericht op het verbeteren van verkoopprestaties;
- kostenoptimalisering;
- uitstekende service bieden aan klanten.

Het bieden van service staat bij alle ondernemers hoog in het vaandel; vrijwel zonder uitzondering leggen zowel ondernemers in het kleinbedrijf als in het middenbedrijf hier nadruk op (zie figuur 2). Kostenoptimalisering behoort ook tot de doelstellingen van veel ondernemers, zowel in het kleinbedrijf als in het middenbedrijf, hoewel hier wel verschil is tussen de beide groepen ondernemers. Vernieuwing en marketingactiviteiten scoren bij beide groepen ondernemers lager dan de beide andere doelstellingen, maar van de ondernemers in het middenbedrijf legt toch nog bijna één op de drie hierop nadruk, terwijl deze doelstellingen bij minder dan de helft van de ondernemers in het kleinbedrijf onderdeel uitmaken van de strategie.

figuur 2 Strategische doelstellingen van ondernemers naar grootteklasse



Bron: *Determinanten bedrijfsprestaties MKB*

Van de genoemde strategische doelstellingen is volgens driekwart van de ondernemers (76%) het bieden van service de doelstelling die het meest kenmerkend is voor de strategie van het bedrijf. De ondernemers die dit niet de meest kenmerkende doelstelling vinden, noemen elk van de drie andere doelstellingen even vaak als meest kenmerkend. Die andere doelstellingen worden wel vaker als meest kenmerkend genoemd door ondernemers in het middenbedrijf dan door ondernemers in het kleinbedrijf. Hierdoor komt de doelstelling van service bieden bij ondernemers in het middenbedrijf tot een score van 65%, terwijl dat bij ondernemers in het kleinbedrijf 78% is.

Naarmate de organisatie complexer wordt, neemt de noodzaak om de strategie of het ondernemingsplan schriftelijk vast te leggen toe. Middelgrote bedrijven hebben dan ook in grotere getale de strategie of het ondernemingplan schriftelijk vastgelegd dan kleine bedrijven: 57% respectievelijk 35% (totaal bij 39% van de MKB-bedrijven).

3.2 Toekomstplannen

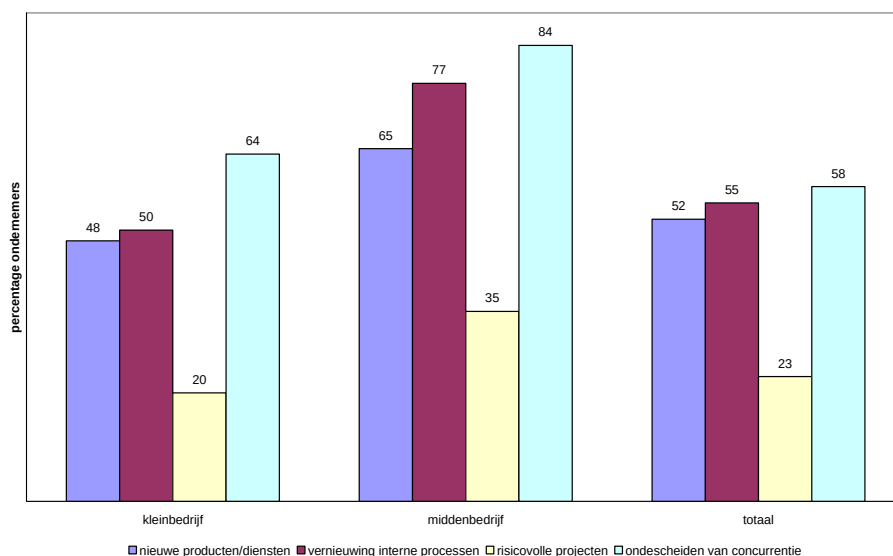
Toekomstplannen voor het bedrijf brengen meer concreet tot uitdrukking wat de ondernemer met het bedrijf wil en de verwezenlijking ervan zal doorgaans binnen niet al te lange tijd ter hand worden genomen. Wat de tijdspanne betreft, is in het onderzoek een periode van twaalf maanden gehanteerd.

In het onderzoek zijn de volgende toekomstplannen onderscheiden:

- Investeren in nieuwe producten of diensten;
- investeren in verbetering of vernieuwing van de interne bedrijfsprocessen;
- risicovolle projecten opzetten of uitvoeren;
- initiatieven nemen om zich te onderscheiden van de concurrentie.

Alle onderscheiden toekomstplannen staan vaker op het programma van ondernemers in het middenbedrijf dan van ondernemers in het kleinbedrijf (zie figuur 3). De ranglijst van toekomstplannen wordt in beide groepen ondernemers aangevoerd door initiatieven om zich te onderscheiden van de concurrenten; tweederde van de ondernemers is dat van plan. Ondernemers in het middenbedrijf hebben niet alleen vaker dan ondernemers in het kleinbedrijf plannen voor investeren in vernieuwing, zij leggen daarbij ook meer accent op de interne bedrijfsprocessen.

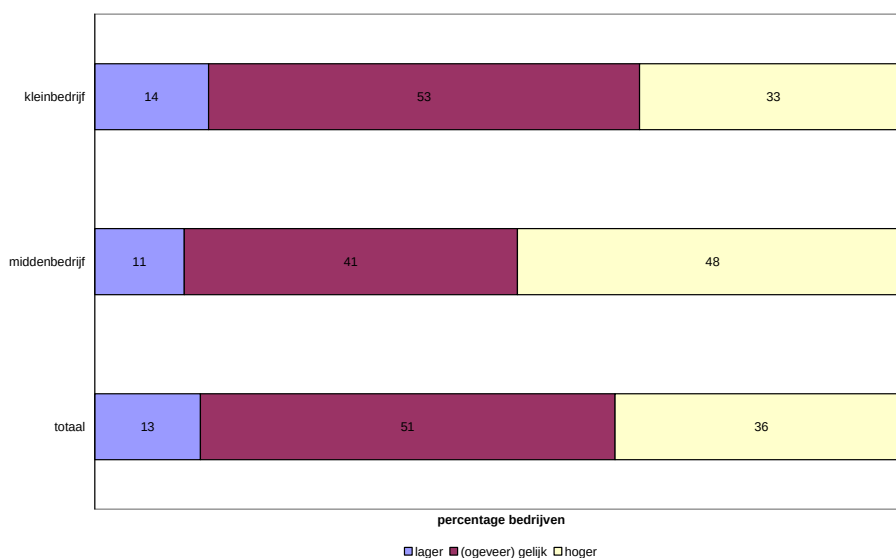
figuur 3 Toekomstplannen (zeker + waarschijnlijk) voor het bedrijf naar grootte-klasse



Bron: Determinanten bedrijfsprestaties MKB

Het grotere belang dat ondernemers in het middenbedrijf toekennen aan vernieuwing komt ook tot uitdrukking in de uitgaven van hun bedrijf aan vernieuwingen. Vergeleken met het kleinbedrijf zullen die uitgaven dit jaar bij een grotere groep in het middenbedrijf hoger zijn dan vorig jaar (zie figuur 4). Daarentegen zullen die uitgaven bij een grotere groep in het kleinbedrijf dit jaar gelijk blijven.

figuur 4 Uitgaven aan vernieuwingen dit jaar vergeleken met vorig jaar



Bron: Determinanten bedrijfsprestaties MKB

4 Rollen van de ondernemer en strategie

Zoals gezegd, is de meest onderschreven strategische doelstelling het bieden van uitstekende service aan klanten. We zagen al dat er wat dit betreft geen verschil is tussen grootteklassen en er blijkt ook nauwelijks verschil te zijn tussen typen ondernemers.

Ondernemers die de rol van manager het meest typerend vinden voor hun eigen manier van ondernemen, noemen minder vaak vernieuwing van producten, diensten of bedrijfsprocessen als doelstelling. Ook marketingactiviteiten gericht op het verbeteren van verkoopprestaties worden door de managers minder vaak genoemd. Deze groep heeft geen doelstelling waarmee de ondernemers zich positief van de anderen onderscheiden. Dat wordt anders wanneer we kijken naar de doelstelling die de ondernemers het meest kenmerkend vinden voor de strategie van hun bedrijf. Dan onderscheiden de managers zich van de anderen door de zeer hoge score voor de doelstelling service bieden (zie tabel 1).

tabel 1 Mate waarin ondernemers strategische doelstellingen het meest kenmerkend vinden voor het bedrijf naar type ondernemer (%)

<i>meest kenmerkende doelstelling</i>	<i>manager</i>	<i>marktzoeker</i>	<i>innovator</i>	<i>risiconemer</i>
vernieuwing	3	12	18	5
marketingactiviteiten	7	10	8	7
kostenoptimalisering	9	9	6	11
service bieden	81	69	68	77
totaal	100	100	100	100

Bron: Determinanten bedrijfsprestaties MKB

De marktzoekers noemen marketingactiviteiten juist vaker als strategische doelstelling en in mindere mate ook vernieuwing. Kostenoptimalisering noemen zij minder vaak. Als het gaat om de meest kenmerkende doelstelling, blijft het bieden van service bij deze groep achter en scoort vernieuwing wat hoger dan gemiddeld.

De innovatoren noemen kostenoptimalisering ook minder vaak. Zij hebben, niet verrassend, wel veel vaker vernieuwing als strategische doelstelling. Die doelstelling springt er ook uit als het gaat om de meest kenmerkende doelstelling.

De risiconemers streven in zeer grote mate naar kostenoptimalisering. Dit is voor hen na de doelstelling van service bieden ook relatief vaak de meest kenmerkende strategische doelstelling.