

Effecten van gespreksonderwerpen en buitenstaanders op omzetgroei van MKB-ondernemingen

Jan Postema

Received 14 August 2021 | Accepted 13 November 2021 | Published 25 November 2021

Samenvatting

Het thema van dit artikel is het verklaren van de omzetgroei van MKB-ondernemingen uit (1) de gespreksonderwerpen van MKB-ondernemers met buitenstaanders, (2) het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders, (3) het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders en (4) de combinatie van de gespreksonderwerpen met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders.

Nieuw voor de literatuur over de betekenis van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders om omzetgroei te realiseren is het verklaren van de omzetgroei van MKB-ondernemingen uit twee van de vier onderdelen van het thema, te weten: (1) de gespreksonderwerpen van MKB-ondernemers met buitenstaanders en (4) de combinatie van de gespreksonderwerpen met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders. Het verklaren van de omzetgroei van MKB-ondernemingen uit (2) het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders en uit (3) het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders kan gezien worden als het testen van verbanden die eerder zijn onderzocht. Ad (2) en (3) vormen een aanvulling op het in dit artikel onderzoeken van de verbanden die als nieuw voor deze literatuur worden beschouwd.

Uit het verrichte onderzoek komt naar voren dat het in gesprek zijn over de onderwerpen “prestaties van het personeel” en “fusie en overname” een positief effect hebben op de omzetgroei. Het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders heeft geen positief effect op de omzetgroei. Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde buitenstaanders versus niet-betaalde buitenstaanders heeft wel een positief effect op de omzetgroei. Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders heeft geen positief effect op de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei.

Relevantie voor de praktijk

De onderzoeksresultaten van dit artikel kunnen bijdragen aan de omzetgroei van de MKB-ondernemingen. Dit betreft specifiek de gespreksonderwerpen “prestaties van het personeel” en “fusie en overname”. Eveneens kan worden gewezen op het positieve effect op de omzetgroei van het in gesprek zijn met betaalde buitenstaanders terwijl het in gesprek zijn met een buitenstaander in het algemeen dat effect niet heeft. Het artikel kan ook interessant zijn voor onderzoekers en docenten die zich bezighouden met ondernemerschap en omzetgroei in het MKB.

Trefwoorden

MKB, gespreksonderwerpen, buitenstaander, mentor, coach en omzetgroei

1. Inleiding

Het thema van dit artikel is het verklaren van de omzetgroei van MKB-ondernemingen uit (1) de gespreksonderwerpen van MKB-ondernemers en buitenstaanders, (2)

het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders, (3) het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders en (4) de combinatie van de gespreksonderwerpen met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders.

Het onderhavige artikel is met de vier onderzoeksvragen een aanvulling op de drie eerdere artikelen van dezelfde auteurs over de impact van buitenstaanders op de door MKB-ondernemingen gerealiseerde omzetgroei (Postema 2016) en de door MKB-ondernemers verwachte omzetgroei (Postema et al. 2018 en 2021).

In deze inleiding zijn aan de orde: de positie van het MKB in de economie, de betekenis van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders, het belang van het realiseren van omzetgroei voor MKB-ondernemingen en de betekenis van gespreksonderwerpen die kunnen leiden tot omzetgroei. Tot slot is er aandacht voor de inhoud en het proces van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers en buitenstaanders.

Het MKB voorzag de EU in 2018 voor 67,8% van de werkgelegenheid en voor 65,7% van de toegevoegde waarde (European Commission 2020). Voor Nederland zijn deze cijfers in 2019 respectievelijk 71,0% en 65,0% van de 'business economy'.¹ Het MKB is, met de in deze alinea genoemde cijfers, de belangrijkste drager van de economie, van de werkgelegenheid en van de welvaart, zowel in de EU als in Nederland.

Het doel van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders is in dit artikel het realiseren van de door de MKB-ondernemers beoogde omzetgroei. De auteur ziet in de praktijk de begrippen mentor en coach voor MKB-ondernemers als alternatieve aanduidingen voor het begrip buitenstaander voor MKB-ondernemers.

Veel MKB-ondernemers zijn vanuit hun verwachtingen, motivaties en ambities sterk gericht op de omzetgroei van hun ondernemingen (Van Praag et al. 2009; Stam et al. 2007; Stam et al. 2008). Het realiseren van omzetgroei is voor MKB-ondernemers vaak een grote uitdaging. De omzetgroei is ook een voorwaarde voor de continuïteit van MKB-ondernemingen (Manolova et al. 2012) en een belangrijke indicator voor het succes van MKB-ondernemingen (Barringer et al. 2005).

In de literatuur wordt algemeen erkend dat kennis van relevante onderwerpen leidt tot omzetgroei (Kent et al. 2003; Johnson et al. 2007; Mole et al. 2009; Bennett and Robson 2003; Berry et al. 2006). Het gesprek met buitenstaanders kan een bron zijn voor het verwerven van deze kennis om omzetgroei te realiseren. Verschillende soorten buitenstaanders zoals professionele specialisten, professionele generalisten, business partners, overheidsinstellingen, accountants, consultants en professionele organisaties leveren deze bijdrage (Berry et al. 2006; Thrikawala 2011; Wren and Storey 2002).

In dit onderzoek worden achttien onderwerpen (gespreksonderwerpen) onderscheiden, die in het gesprek tussen MKB-ondernemers en buitenstaanders kunnen leiden tot omzetgroei (zie voor de achttien gespreksonderwerpen Tabel 1 en de paragrafen 3.2 en 3.3).

De betekenis van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders kan worden gezien vanuit de inhoud, ofwel vanuit de gespreksonderwerpen die tot omzetgroei moeten leiden. MKB-ondernemers zoeken bijvoorbeeld advies voor de versterking van de concu-

rentiepositie van hun ondernemingen bij voorkeur bij hoogopgeleide buitenstaanders (Mughan et al. 2003). MKB-ondernemers hebben meer behoefte aan advies en vragen in toenemende mate om hulp voor het creëren van een ontwikkelingsstrategie voor hun ondernemingen constateert Ratalewska (2018). Deze toename neemt niet weg dat ook veel MKB-ondernemers niet op zoek gaan naar dit advies. Dit is te verklaren uit het feit dat MKB-ondernemers zich vaak niet bewust zijn van het belang van kennis over de strategische oriëntatie voor de groei van hun ondernemingen (Kaufman and Tödtling 2002) en dikwijls geen tijd hebben om zich hiermee bezig te houden (Van Hemert et al. 2013).

Ook kan de betekenis van het in gesprek zijn worden gezien vanuit verschillende aspecten in het proces dat zich afspeelt tussen MKB-ondernemers en buitenstaanders om omzetgroei te realiseren. Lobacz et al. (2014) noemen bijvoorbeeld het onderlinge vertrouwen dat noodzakelijk is voor het realiseren van positieve effecten. Het succes van coaching en mentoring is ook sterk afhankelijk van het kunnen en willen samenwerken van MKB-ondernemers met buitenstaanders (Peel 2008). Crompton and Smyrniotis (2011) concluderen dat het gaat om het absorberen van de ervaring en de kennis van de coach, het uitwisselen van visies en ideeën en het vinden van een nieuw perspectief voor de onderneming. Ahn et al. (2015) tonen aan dat innovatie door de diepte van de samenwerking een positief effect heeft op de omzetgroei. Mole et al. (2009) constateren dat de rol van mentor via verdieping van advies leidt tot een positief effect op de omzetgroei. Volgens Lobacz (2011) en Hamburg and O'Brien (2014) leidt mentoring tot het ontwikkelen van vertrouwen van MKB-ondernemers in het kunnen uitbouwen van de eigen onderneming, terwijl Salazar et al. (2012) coaching zien leiden tot verhoging van de concurrentiekracht. Als laatste voorbeeld van beschouwen vanuit het proces zien Kleijn et al. (2011) buitenstaanders MKB-ondernemers inspireren tot innovatief gedrag.

Toch blijkt het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders niet vanzelfsprekend tot de beoogde resultaten te leiden. Kleijn et al. (2011) geven aan dat vaststellen of buitenstaanders goed presteren niet eenvoudig is en zonder een 'hard' resultaat van advisering zijn MKB-ondernemers dikwijls al tevreden (Ramsden and Bennett 2005; Masurel et al. 2004; Van Hemert et al. 2013). Rauwerda et al. (2021) constateren gebrek aan kennis bij de financieringsadviseurs van MKB-ondernemers, evenals vooringenomenheid, gebrek aan onafhankelijkheid en verkeerde drijfveren. Deze buitenstaanders beschikken evenmin over belangrijke inzichten vanuit de moderne financieringstheorieën. De Bruyckere et al. (2017) vinden dat accountants alerter kunnen zijn op problemen van hun klanten, de MKB-ondernemers en tevens dat de MKB-ondernemers zich meer kunnen afvragen wat buitenstaanders daadwerkelijk voor hen zouden moeten betekenen. Het is derhalve belangrijk te achterhalen 'wat' in het gesprek tussen de MKB-ondernemers en hun

buitenstaanders de omzetgroei daadwerkelijk veroorzaakt (Kleijn et al. 2011). Dit kan zowel de inhoud als het proces van het in gesprek zijn betreffen.

2. Literatuuroverzicht en hypotheses

2.1. De onderzoeksvariabelen

Penrose (1959) beschrijft groeidefinities waarbij groei niet alleen een verandering is in grootte of in cijfers maar ook het proces waarin de verandering ontstaat. Het verbeteren van het proces heeft de bedoeling concurrentievoordeel te realiseren waaruit de verandering, de groei in cijfers, voortkomt zoals in het onderhavige artikel de omzetgroei. Shepherd and Wiklund (2009) laten in een meta-analyse van 82 studies zien welke vijf indicatoren van ondernemingsgroei het meest worden gebruikt. Deze indicatoren zijn groei in omzet (60%), groei in aantal medewerkers (19%), groei in activa en eigen vermogen (6%), groei in winst (9%) en tot slot groei in aantal vestigingen en geografische dekking (15%).²

In dit artikel is specifiek de gerealiseerde omzetgroei van 2019 ten opzichte van 2016 de afhankelijke variabele. Het zijn de effecten van de onafhankelijke variabelen op de gerealiseerde omzetgroei die worden onderzocht. De onafhankelijke variabelen zijn: het gesprek over specifieke onderwerpen, het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders en het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders. In de paragrafen 3.2 en 3.3 worden de variabelen nader toegelicht.

Tabel 1 toont de gespreksonderwerpen. Deze zijn afkomstig uit de sinds 1996 regelmatig terugkerende onderwerpen in de vergaderingen van de Managementgroep (zie paragraaf 3 voor de betekenis van de Managementgroep voor dit onderzoek) en uit Masurel et al. (2004).

Tabel 1. Onderwerpen van gesprek.

| Visie en strategie | Rentabiliteit | Fusie & overname |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Netwerken | Groei | Overname |
| Continuïteit | Innovatie | Concurrentie |
| Bedrijfsvoering | Marketing | Waardepropositie |
| Conflicten | Inkoopbeleid | Communicatie met de markt |
| Maatschappelijke ontwikkeling | Prestaties personeel | Financiering |

2.2. Hypotheses

In deze paragraaf worden de vier hypotheses ontwikkeld.

Kent et al. (2003) tonen aan dat aandacht van MKB-ondernemers voor de onderwerpen waardepropositie, marketing, communicatie met de markt, inkoopbeleid, informatievoorziening en business planning een positief effect heeft op de omzetgroei. Johnson et al. (2007) noemen op basis van de Resource Based View als belangrijke onderwerpen voor versterking van de concurrentiepositie van

de onderneming: business planning, personeel, werving en selectie, informatietechnologie (IT), marketing, kwaliteit, verkoop, e-commerce en financiering. Vergelijkbaar melden Mole et al. (2009) de betekenis van business planning, e-commerce, IT, financiering, export en training voor het realiseren van omzetgroei. Bennett and Robson (2003) noemen in dit kader de onderwerpen adverteren, personeel en rekrutering, nieuwe technologieën en IT. Berry et al. (2006) zien dat de MKB-ondernemingen van ondernemers die regelmatig over ‘veel onderwerpen’ advies inwinnen de snelste groeiers zijn.

Rosenbusch et al. (2011) zien de strategische oriëntatie van ondernemingen zich positief verhouden met de prestaties van de onderneming. Terziovski (2010) concludeert dat het ontwikkelen van innovatiestrategieën tot omzetgroei leidt terwijl Hamburg and O’Brien (2014) vaststellen dat de ontwikkeling van duurzame strategieën positieve effecten toont op de omzetgroei. Omar et al. (2016) voegen daar positieve effecten op de omzetgroei aan toe van de Entrepreneurial Orientation, van de innovatiecapaciteit van ondernemingen en van de kenniscreatie binnen ondernemingen. Van Hemert et al. (2013) voegen daaraan toe dat het toepassen van kennis betreffende innovatie, of zoals zij het formuleren: kennis van vernieuwing van producten en diensten en van productieprocessen en serviceprocessen van ondernemingen, leidt tot omzetgroei. In een interventieonderzoek met zeventien MKB-ondernemers leidt het toepassen van de kennis van deze ondernemers op het verbeteren van de waardepropositie, de communicatie met de markt en van de “prestaties van het personeel” gemiddeld tot realisatie van sterke omzetgroei van de desbetreffende ondernemingen (Postema 2016).

Bovenstaand literatuuroverzicht maakt duidelijk dat aandacht van MKB-ondernemers voor relevante onderwerpen positieve effecten op omzetgroei kan hebben en leidt met deze constatering tot het formuleren van de eerste hypothese.

Hypothese 1. Het in gesprek zijn over specifieke onderwerpen van MKB-ondernemers met buitenstaanders heeft een positief effect op de omzetgroei van de desbetreffende MKB-ondernemingen.

MKB-ondernemers die omzetgroei nastreven vragen vaak om advies (Mughan et al. 2003). De verklaring hiervoor is dat veel MKB-ondernemers over onvoldoende kennis beschikken betreffende onderwerpen die belangrijk zijn voor de groei van hun ondernemingen (Hutchinson and Quintas 2008; Bennett and Robson 2003; Johnson et al. 2007). Berry et al. (2006) stellen zelfs vast dat MKB-ondernemingen waarvan de ondernemers regelmatig over veel onderwerpen spreken met adviseurs de snelste groeiers zijn.

Kent et al. (2003) onderzoeken de effecten van mentoring op de omzetontwikkeling van ondernemingen in een 18 maanden durend project. Van de doelstelling van de ondernemers om de omzet te verhogen werd 70% behaald als gevolg van mentoring. In Postema (2016) wordt 69,2% van de doelstellingen van de MKB-ondernemers voor wat betreft verbetering van hun interne bedrijfsprocessen gerealiseerd tijdens een twee jaar durende

buitenstaanderinterventie. Deze verbetering leidt tot een sterke omzetgroei. Pöyhtäri (2019) ziet de adviseur voor internationalisatie van de onderneming een positief effect hebben op de ontwikkeling van de internationalisatie, ofwel in de termen van dit artikel: een positief effect op de internationale omzetgroei. De opdracht is nauwkeurig geformuleerd, er is veel kennis en er is een groot netwerk bij de adviseur beschikbaar, met omzetgroei als gevolg. Crompton et al. (2012) beschrijven een werkwijze van de coach die het zelfstandig opereren van de ondernemer versterkt, weer met omzetgroei als gevolg. Vergelijkbaar concluderen Dobrea and Maiorescu (2015) dat coaching grote impact heeft op het vertrouwen van ondernemers om de eigen onderneming sterk te zullen laten groeien.

Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met concurrenten, wetenschappers, internationale netwerken, klanten, consultants, intermediairs, medewerkers van researchinstellingen en marketingdeskundigen heeft positieve invloed op de omzetgroei (Van Hemert et al. 2013; Ahn et al. 2015 en Wren and Storey 2002). Mole et al. (2009) tonen aan dat hulp van professionele adviesinstellingen voor 25 tot 42% van de adviesonderwerpen een positief effect op de omzetgroei heeft. Ook Thrikawala (2011) ziet een positief effect op de omzetgroei van activiteiten met buitenstaanders zoals discussiebijeenkomsten, beurs- en seminarbezoek, contact met collega's en contact met concurrenten. Bennett and Robson (2003) constateren vanuit de Resource Based View dat MKB-ondernemers actief zijn in hun netwerken om hun omzetgroei te verhogen. Hamburg and O'Brien (2014) zien de betekenis van het netwerken van de MKB-ondernemers voor het ontwikkelen van duurzame strategieën om omzetgroei te realiseren. Veel literatuur schaarde de netwerken van ondernemers onder hun belangrijke adviseurs (De Bruyckere et al. 2017). In gesprek zijn van MKB-ondernemers met accountants als ondernemingsadviseur heeft een positief effect op de omzetgroei van MKB-ondernemingen (Gooderham 2004; Bennett and Robson 2003; Ogane 2020). Ook het met meerdere buitenstaanders in gesprek zijn leidt tot een positief effect op de omzetgroei (Thrikawala 2011; Berry et al. 2006; Brunswick and Vanhaverbeke 2014; Bennett and Robson 2003 en Wren and Storey 2002). Berry et al. 2006, Thrikawala 2011 en Wren and Storey 2002 noemen als voorbeelden van buitenstaanders: professionele specialisten, professionele generalisten, business partners, overheidsinstellingen, accountants, consultants en professionele organisaties.

Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders respectievelijk betaalde buitenstaanders kan derhalve op veel manieren bijdragen aan de omzetgroei en wordt als zodanig ook algemeen erkend. Dit heeft geleid tot formulering van de onderstaande hypothesen 2 en 3. Hypothese 2 betreft daarbij het verschil tussen wel versus niet in gesprek zijn van de MKB-ondernemer met buitenstaanders. In hypothese 3 is het verschil aan de orde tussen het in gesprek zijn van de MKB-ondernemer met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders.

Hypothese 2. Het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders heeft een positief

effect op de omzetgroei van de desbetreffende MKB-ondernemingen.

Hypothese 3. Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde buitenstaanders versus het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de omzetgroei van de desbetreffende MKB-ondernemingen.

De vierde hypothese betreft de beïnvloeding van de relatie tussen twee variabelen door een derde, de moderatorvariabele (Aguinis et al. 2017). In dit artikel gaat het om de beïnvloeding van de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei door het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders anderszijds. Adomako et al. (2016) constateren dat extra organisatieadvies van buitenstaanders een positief effect heeft op de relatie tussen de Entrepreneurial Orientation en de prestaties van ondernemingen. Dit effect is vergelijkbaar met de conclusie van Howell et al. (1986) die in hun onderzoek naar 'Moderator variables in leadership research' concluderen dat een hoger kennisniveau van de leiding van de onderneming als moderator een versterkende werking heeft op de prestaties van de desbetreffende onderneming.³ Saqib et al. (2017) zien een positieve modererende werking van een technische oriëntatie door MKB-ondernemers op de relatie tussen het kennismanagement van de onderneming enerzijds en de resultaten van de onderneming anderszijds. Kheng and Muthuveloo (2018) noemen vanuit de Resource Based View het aanpassingsvermogen van de ondernemer als moderator met positieve effecten op de relatie tussen de kennis en de resultaten van de MKB-onderneming waar.

Het in deze paragraaf weergegeven literatuuroverzicht leidt, met de combinatie van gespreksonderwerpen en het in gesprek zijn van de MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders, tot het formuleren van hypothese 4.

Hypothese 4. De moderatie van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde buitenstaanders versus het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei van de desbetreffende MKB-ondernemingen.

3. Operationalisatie van het onderzoek

Deze paragraaf behandelt de uitvoering van het veldwerk, de variabelen van het onderzoek, de vragenlijst (inclusief herkomst van de gespreksonderwerpen), de beschrijvende statistiek (waaronder de representativiteit) en de uitleg van de data-analyse.

Omdat de Managementgroep voor dit artikel betekenis heeft volgt hier enige achtergrond. De groep telde bij de oprichting in 1996 zes en medio 2021 elf MKB-ondernemers uit de kantoorvakhandel. Bij de start van de Management Groep was per onderneming één ondernemer

deelnemer aan de vergaderingen. Sinds circa 2010 wilde een aantal ondernemers graag met hun collega-ondernemers de vergaderingen bijwonen. Zo is het aantal van zes naar elf deelnemers gegroeid bij in totaal zes ondernemingen. De zes betrokken ondernemingen zijn actief in de zakelijke markt (Business to Business, B2B) en twee ondernemingen zijn tevens actief in de particuliere markt (Business to Consumers, B2C). Twee van de zes ondernemingen behoren tot het kleinbedrijf en vier tot het middelgrote bedrijf. De leden van de Managementgroep bespreken drie à vijf keer per jaar onderwerpen, ideeën en ervaringen om de winst- en de omzetgroei te verhogen. De auteur van dit artikel is de oprichter en de voorzitter van de Managementgroep. In de terminologie van dit onderzoek is hij tevens ‘betaalde buitenstaander’.

3.1. De uitvoering van het veldwerk

De dataverzameling voor dit onderzoek in de kantoorvakhandel is met het online enquêtesysteem van Qualtrics uitgevoerd. Voorafgaand aan de openstelling van de enquête zijn in Kantoor Business Magazine (KBM), het vaktijdschrift van de kantoorvakhandel in Nederland, enkele keren uitkomsten gepubliceerd uit de eerdere artikelen van de auteur en mede-auteurs over buitenstaanders en omzetgroei. KBM wordt zesmaal per jaar fysiek en digitaal toegestuurd aan de circa 1000 abonnees.

De papieren proefinvulling van de enquête op 24 september 2019 met tien ondernemers uit de Managementgroep leidde tot kleine tekstuele aanpassingen. Op 28 februari 2020 ontvingen 20 MKB-ondernemers, waaronder die uit de Managementgroep, als eersten de link naar de in te vullen enquête. Met de invulling vond tevens de laatste controle van logistiek en invulling plaats, hetgeen niet tot veranderingen heeft geleid. Op 12 maart 2020 verzond de uitgever van KBM de link naar de enquête persoonlijk gericht aan de circa 1.000 abonnees, MKB-ondernemers in de kantoorvakhandel in Nederland, met een toelichting op de enquête en de expliciete vraag de enquête in te vullen en te retourneren (de eigenaar van KBM meldde het aantal van circa 1.000 ondernemers in de kantoorvakhandel als abonnee te hebben). 12 maart 2020 bleek tevens de dag te zijn van de eerste persconferentie van de premier over de coronapandemie in Nederland.

Vanwege de zeer lage respons per eind maart 2020 heeft de auteur vanaf 2 april tot en met 12 juni 2020 337 MKB-ondernemers in de kantoorvakhandel gebeld met de vraag om de enquête in te vullen. 172 MKB-ondernemers zegden toe de enquête in te vullen, 55 MKB-ondernemers hadden geen vertrouwen in enquêtes, geen tijd of te veel onrust over covid-19. Met 70 MKB-ondernemers werd niet persoonlijk telefonisch gesproken. Hun medewerk(st)ers zouden de desbetreffende MKB-ondernemers informeren. Bij 40 ondernemingen werd de telefoon, ook na herhaling, niet opgenomen. Als resultaat van de telefoonactie werd aan 282 (172 + 70 + 40) MKB-ondernemers in de kantoorvakhandel de link naar de enquête per mail, persoonlijk gericht aan de ondernemers, verzonden.

Uiteindelijk werd inclusief de 20 proefenquêtes aan 302 ondernemers de link naar de enquête verstuurd, met een respons van 165 (54,6%).

Het gehanteerde enquêtesysteem waarborgt maximaal eenmalige invulling per deelnemer op zijn/haar eigen pc. Daarmee is meer dan eenmalige invulling door MKB-ondernemers nagenoeg uitgesloten. Daarnaast is het niet mogelijk om de respons te herleiden naar individuele MKB-ondernemers omdat Qualtrics daarvoor de wettelijk vereiste voorzieningen betreffende privacy heeft getroffen.

De in Tabel 2 weergegeven spreiding over Nederland naar de twaalf provincies van de respons op de enquête van 2020 toont een redelijke mate van overeenkomst met de respons op de enquête van 2015 (Postema et al. 2018) en met de spreiding van de handelsbedrijven over Nederland in 2020 (CBS 2021⁴).

Tabel 2. De spreiding van de deelnemers aan de enquêtes en de handelsbedrijven over Nederland.

| | Respons enquête 2015 | | Respons enquête 2020 | | CBS Nederland 2020 | |
|---------------|----------------------|------|----------------------|------|--------------------|-------|
| | Kantoorvakhandel | | Kantoorvakhandel | | Handelsbedrijven | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Noord Holland | 21 | 14,3 | 22 | 12,4 | 51.120 | 17,5 |
| Zuid Holland | 29 | 19,7 | 36 | 20,3 | 58.075 | 19,9 |
| Utrecht | 6 | 4,1 | 2 | 1,1 | 21.320 | 7,3 |
| Gelderland | 22 | 15,0 | 25 | 14,1 | 35.385 | 12,1 |
| Zeeland | 6 | 4,1 | 2 | 1,1 | 6.155 | 2,1 |
| Noord Brabant | 24 | 16,3 | 26 | 14,7 | 46.180 | 15,8 |
| Limburg | 14 | 9,5 | 16 | 9,0 | 17.595 | 6,0 |
| Overijssel | 6 | 4,1 | 17 | 9,6 | 20.345 | 7,0 |
| Friesland | 3 | 2,0 | 10 | 5,6 | 11.230 | 3,8 |
| Drente | 4 | 2,7 | 9 | 5,1 | 8.425 | 2,9 |
| Groningen | 6 | 4,1 | 8 | 4,5 | 8.510 | 2,9 |
| Flevoland | 6 | 4,1 | 4 | 2,3 | 7.465 | 2,6 |
| Totaal | 147 | 100 | 177 | 100 | 291.805 | 100,0 |

Bronnen: Enquête 2015 en 2018 uit eigen databases. CBS: CBS StatLine, vestiging van bedrijven, bedrijfstak, regio, handel.

3.2. De variabelen van het onderzoek

De afhankelijke variabele van dit onderzoek is de gerealiseerde omzetgroei. Deze is mede gekozen omdat de gerealiseerde omzetgroei goed meetbaar is en omdat MKB-ondernemers het succes van hun prestaties in de markt van hun ondernemingen meten aan de hand van de omzetgroei (Barringer et al. 2005). De omzetgroei betreft de omzet in het jaar 2019 ten opzichte van het jaar 2016. In het onderhavige artikel is het effect op de omzetgroei gemeten van het in gesprek zijn van de deelnemers met buitenstaanders gedurende de aaneengesloten periode 2015 tot en met 2018 en is het effect gemeten van het in gesprek zijn in 2018 alleen. De MKB-ondernemers is gevraagd om de omzetontwikkeling aan te geven conform de volgende vijfpuntsschaal: (1) < -10%, (2) -10% tot -5%, (3) -5% tot +5%, (4) +5% tot 10%, (5) = en ≥ +10%). Voor deze opzet is gekozen om een zo hoog mogelijke respons op de enquête te verkrijgen. De auteur verwachtte dat bij een vraag naar feitelijke omzetgegevens uit de jaarverslagen veel MKB-ondernemers met de invulling van de enquête zouden stoppen. Verondersteld wordt dat de beperking van het aantal punten tot vijf heeft geleid tot betrouwbare antwoorden op de vraag

over de omzetontwikkeling. Ten behoeve van de analyses zijn vijf subgroepen van ondernemingen onderscheiden. Allereerst wordt onderscheiden in omvang in aantal werkzame personen: (1) klein (1 tot 10 werkzame personen) en (2) middelgroot (10 tot 100 werkzame personen). Deze MKB-indeling naar omvang van de ondernemingen is conform Pleister and Snoei (2011), die in 2011 nog de oude MKB-indeling hanteerden. Tevens wordt onderscheiden in handelsfocus met (3) Business to Consumers (B2C), (4) Business to Business (B2B), en (5) Gemengd Bedrijf (GB).

De onafhankelijke variabelen van dit onderzoek zijn (1) de gespreksonderwerpen van MKB-ondernemers en buitenstaanders, (2) het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders, (3) het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders en (4) de combinatie van de gespreksonderwerpen met betaalde versus de niet-betaalde buitenstaander.

Het al dan niet in gesprek zijn van ondernemers met buitenstaanders (betaalde én niet-betaalde buitenstaanders tezamen) en het wel of niet betalen voor de dienstverlening van de buitenstaander is de MKB-ondernemers per jaar gevraagd voor de jaren 2015, 2016, 2017 en 2018. Door drie van de 165 respondenten is op deze vragen geen antwoord gegeven. De gegeven antwoorden hebben geleid tot een viertal variabelen te weten de variabele wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders gedurende de aaneengesloten periode 2015–2018 en in het jaar 2018 alleen en de variabele in gesprek zijn met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders gedurende de aaneengesloten periode 2015–2018 en in het jaar 2018 alleen. Door het verschil in periode van de variabelen, gedurende 4 jaar ten opzichte van in een jaar, is sprake van verschillende variabelen. De effecten op de omzetgroei van wel of niet in gesprek zijn van de MKB-ondernemer met de buitenstaander gedurende 2015–2018 ($n=75/68$) en in 2018 ($n=87/75$) tonen vrijwel hetzelfde beeld. Ook de effecten op de omzetgroei van in gesprek zijn van de MKB-ondernemer met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders gedurende 2015–2018 ($n=37/28$) en in 2018 ($n=47/39$) tonen vrijwel hetzelfde beeld. Er is sprake van significante correlaties tussen de variabelen 2015–2018 en die van 2018 (de p -waarde van de Chi-Square = 0.000). In de analyses worden de variabelen 2018 benut gegeven het hogere aantal observaties.

3.3. Ontwikkeling van de vragenlijst en herkomst van de gespreksonderwerpen

De vragenlijst betreft de omzetgroei, de gespreksonderwerpen en het in gesprek zijn met de buitenstaanders waarvoor wel of niet wordt betaald. Bij het ontwikkelen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van Masurel et al. (2004); Kleijn et al. (2011); Van Hemert et al. (2011); Postema (2016) Postema et al. (2018) en Postema et al. (2021).

De lijst van onderwerpen (zie Tabel 1) is opgebouwd uit de in de Managementgroep regelmatig besproken onderwerpen en uit de door Masurel et al. (2004) ontwikkelde lijst. De onderwerpenlijst van Masurel et al. (2004) is ont-

staan uit de antwoorden op de vraag aan MKB-ondernemers welke gevolgen de inschakeling van buitenstaanders had voor hun ondernemingen. De toetsing op aanwezigheid van de in het onderhavige onderzoek gebruikte gespreksonderwerpen in de literatuur (Robson and Bennett 2000; Turok and Raco 2000; Bennett and Robson 2003; Kent et al. 2003; Johnson et al. 2007; Alrabeei and Scott 2014) laat zelfde en vergelijkbare gespreksonderwerpen zien. Daarmee is vastgesteld dat geen van de onderwerpen nieuw is voor de literatuur over ondernemers en buitenstaanders.

3.4. De beschrijvende statistiek

Nederland telde in 2011, inmiddels 10 jaar geleden, volgens het meest recente structuuronderzoek 1.330 ondernemingen in de kantoorvakhandel (Pleister and Snoei 2011). Het aantal leden van de twee grootste inkooporganisaties van de kantoorvakhandel in Nederland (Quantore en Hameco) daalde van oktober 2015 tot eind 2020 met 12,3%. Het aantal fysieke verkooppunten inclusief de verkooppunten van de winkelformules in de kantoorvakhandel in Nederland (Retail Insiders⁵) daalde volgens de meest recent beschikbare cijfers van eind 2015 tot eind 2020 met 24,7%.

In Tabel 3 wijzen de percentages betreffende de omvang van de ondernemingen op representativiteit van het onderhavige onderzoek voor de sector. Het onderhavige onderzoek is niet goed vergelijkbaar met Pleister and Snoei (2011) voor wat betreft de handelsfocus. De reden is dat het structuuronderzoek onderscheid maakt naar B2C, B2B en ondernemingen zonder winkel/showroom terwijl het onderhavige onderzoek onderscheidt naar B2C, B2B en GB. De respons van de enquête betreffende het onderhavige onderzoek was met 165 vrijwel gelijk aan de respons van 164 op de enquête van 2015 (Postema et al. 2018). Ook is het onderscheid naar omvang en handelsfocus in beide enquêtes vrijwel gelijk. De auteur van het onderhavige artikel veronderstelt mede op basis van de grote mate van gelijkheid van de beide enquêtes representativiteit voor de sector. Ook veronderstelt de auteur vanwege de typische MKB-kenmerken van de kantoorvakhandel representativiteit van het onderhavige onderzoek voor het MKB. De typische MKB-kenmerken van de kantoorvakhandel betreffen vooral het lokaal gevestigd zijn van de ondernemingen in het eigen verzorgingsgebied, de zelfstandige besluitvorming door de ondernemers en de vergelijkbare bedrijfsprocessen.

Tabel 3. Aantallen MKB-ondernemingen naar omvang en handelsfocus.

| Omvang | Pleister en Snoei 2011 | | Dit onderzoek 2019 | |
|--------------------------------------|------------------------|-------|--------------------|-------|
| | n | % | n | % |
| 1 tot 10 werkzame personen | 931 | 70.0 | 132 | 80.00 |
| 10 tot 100 werkzame personen | 399 | 30.0 | 33 | 20.00 |
| Totaal | 1330 | 100.0 | 165 | 100.0 |
| Handelsfocus | n | % | n | % |
| B2C | 440 | 33.1 | 38 | 23.0 |
| B2B | 680 | 51.1 | 74 | 44.9 |
| GB | | | 53 | 21.1 |
| Ondernemingen zonder winkel/showroom | 210 | 15.8 | | |
| Totaal | 1330 | 100.0 | 165 | 100.0 |

Tabel 4. Het aantal ondernemers in gesprek met buitenstaanders in 2015 en in 2018.

| Ondernemingen | Ondernemingen met en zonder buitenstaanders | | | Ondernemingen zonder buitenstaanders | | Ondernemingen met buitenstaanders | | Ondernemingen met betaalde buitenstaanders | | Ondernemingen met niet-betaalde buitenstaanders | |
|--------------------------|---|-------|-------|--------------------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------|--|----------------|---|----------------|
| | n | % | % | n | % ¹ | n | % ¹ | n | % ¹ | n | % ¹ |
| Omvang 2015 | | | | | | | | | | | |
| 1–10 werkzame personen | 127 | 78,4 | 100,0 | 69 | 54,3 | 58 ² | 45,7 | 27 | 21,3 | 30 | 23,6 |
| 10–100 werkzame personen | 35 | 21,6 | 100,0 | 11 | 31,4 | 24 | 68,6 | 17 | 48,6 | 7 | 20,0 |
| Totalen | 162 | 100,0 | 100,0 | 80 | 49,4 | 82 | 50,6 | 44 | 27,2 | 37 | 22,8 |
| Omvang 2018 | | | | | | | | | | | |
| 1–10 werkzame personen | 130 | 80,2 | 100,0 | 66 | 50,8 | 64 ² | 49,2 | 28 | 21,5 | 35 | 26,9 |
| 10–100 werkzame personen | 32 | 19,8 | 100,0 | 9 | 28,1 | 23 | 71,9 | 19 | 59,4 | 4 | 12,5 |
| Totalen | 162 | 100,0 | 100,0 | 75 | 46,3 | 87 ² | 53,7 | 47 | 29,0 | 39 | 24,1 |
| Handelsfocus 2015 | | | | | | | | | | | |
| B2C | 35 | 21,6 | 100,0 | 18 | 51,4 | 17 ² | 48,6 | 5 | 14,3 | 11 | 31,4 |
| B2B | 80 | 39,4 | 100,0 | 39 | 48,7 | 41 | 51,3 | 25 | 30,5 | 16 | 19,5 |
| GB | 47 | 29 | 100,0 | 23 | 48,9 | 24 | 51,1 | 14 | 29,2 | 10 | 20,8 |
| Totalen | 162 | 100,0 | 100,0 | 80 | 49,4 | 82 ² | 50,6 | 44 | 27,2 | 37 | 22,8 |
| Handelsfocus 2018 | | | | | | | | | | | |
| B2C | 37 | 22,8 | 100,0 | 19 | 51,4 | 18 ² | 48,6 | 5 | 13,5 | 12 | 32,4 |
| B2B | 74 | 45,7 | 100,0 | 37 | 50,0 | 37 | 50,0 | 24 | 32,4 | 13 | 17,6 |
| GB | 51 | 31,5 | 100,0 | 19 | 37,3 | 32 | 62,7 | 18 | 35,3 | 14 | 27,4 |
| Totalen | 162 | 100,0 | 100,0 | 75 | 46,3 | 87 ² | 53,7 | 47 | 29,0 | 39 | 24,1 |

1) Percentage van ondernemingen met en zonder buitenstaanders op dezelfde regel.

2) Een ondernemer die aangaf samen te werken met een buitenstaander gaf geen antwoord op de vraag of hij voor de dienstverlening betaalde of niet (kleine B2C-onderneming).

Tabel 4 betreft het aantal ondernemingen dat in 2015 respectievelijk in 2018 niet in gesprek is met buitenstaanders, wel in gesprek is met buitenstaanders, in gesprek is met betaalde buitenstaanders en met niet-betaalde buitenstaanders. Enige relativering in acht nemend benoemt de auteur twee mogelijke tendensen. Allereerst dat de ondernemers van middelgrote ondernemingen meer in gesprek zijn met betaalde buitenstaanders en minder met niet-betaalde buitenstaanders in 2018 ten opzichte van 2015. In de tweede plaats maken de GB-ondernemers zowel meer gebruik van buitenstaanders als van betaalde buitenstaanders en van niet-betaalde buitenstaanders.

Tabel 5 toont de omzetgroei voor de totale groep ondernemingen, voor de groep zonder buitenstaanders, de groep met buitenstaanders (betaalde én niet-betaalde buitenstaanders samen), de groep met betaalde buitenstaanders en de groep met niet-betaalde buitenstaanders.

Tabel 5. Omzetgroei in de periode 2016–2019.

| | N | Mediaan | Gemiddelde | Standaarddeviatie |
|---------------------------------------|-----|---------|------------|-------------------|
| Alle ondernemingen | 142 | 4 | 3,55 | 1,504 |
| 1. Zonder buitenstaander | 69 | 4 | 3,64 | 1,455 |
| 2. Met buitenstaander | 73 | 4 | 3,47 | 1,555 |
| 2.1 Met betaalde buitenstaander | 38 | 5 | 3,92 | 1,421 |
| 2.2 Met niet-betaalde buitenstaanders | 35 | 3 | 2,97 | 1,562 |

Tabel 6. Correlatietabel.

| Variabelen | N | Minimum | Maximum | Gemiddelde | Standaard deviatie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|-----|---------|---------|------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|---|
| 1. Onvang ondernemingen: middelgroot versus klein | 165 | 0 | 1 | 0,8 | 0,4 | 1 | | | | | | | | |
| 2. B2B versus B2C | 112 | 0 | 1 | 0,7 | 0,5 | .318* | 1 | | | | | | | |
| 3. B2B versus GB | 127 | 0 | 1 | 0,6 | 0,5 | .123 | XXX | 1 | | | | | | |
| 4. B2C versus GB | 91 | 0 | 1 | 0,4 | 0,5 | -.246* | XXX | XXX | 1 | | | | | |
| 5. Prestaties Personeel (n=26) | 79 | 0 | 1 | 0,3 | 0,5 | .346** | .274 | .081 | -.213 | 1 | | | | |
| 6. Fusie & Overname (n=27) | 79 | 0 | 1 | 0,3 | 0,5 | .088 | .307* | .340** | .000 | .063 | 1 | | | |
| 7. Wel of niet in gesprek met buitenstaander | 162 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | .181* | .013 | -.126 | -.140 | XXX | XXX | 1 | | |
| 8. In gesprek met betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | 86 | 0 | 1 | 0,6 | 0,5 | .339* | .330* | .088 | -.256 | .118 | .248* | XXX | 1 | |
| 9. Omzetgroei totale groep 2019 ten opzichte van 2016 | 142 | 1 | 5 | 3,6 | 1,5 | .234** | .495** | .316** | -.227* | .231* | .231* | -.057 | .307** | 1 |

*p<.05, **p<.01

De ondernemingen met betaalde buitenstaanders blijken beduidend harder te groeien dan de ondernemingen met niet-betaalde buitenstaanders, terwijl er nauwelijks verschil is tussen de ondernemingen zonder buitenstaander en de ondernemingen met buitenstaanders.

3.5. Data-analyse

De data-analyse omvat vier stappen: (1) de univariate regressieanalyse van de effecten van de gespreksonderwerpen op de omzetgroei, (2) de univariate regressieanalyse van de effecten van het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders op de omzetgroei, (3) de univariate regressieanalyse van de effecten van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders op de omzetgroei en (4) de Moderated Multiple Regressieanalyse (MMR) (Gardner et al. 2017) van de effecten van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders op de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei. De variabelen zijn in de MMR getest op multicollineariteit met de Variance Inflation Factor (VIF) (Tabel 7). Bij een VIF > 5,0 zijn de uitkomsten van de multipale regressieanalyse niet meer betrouwbaar. Deze uitkomsten zijn daarom niet zichtbaar in de tabel.

Tabel 6 toont de correlaties tussen de in dit onderzoek gehanteerde variabelen. Van de gespreksonderwerpen zijn in Tabel 6 alleen de twee variabelen gespreksonderwerpen opgenomen met een positief effect op de omzetgroei, te weten “prestaties van het personeel” en “fusie en overname”, zoals zal blijken uit de data-analyse. Dit is gedaan teneinde de tabel niet te groot te maken. In Tabel 6 is, met het niveau van de Pearson Correlaties van maximaal 0.495, geen multicollineariteit aangetroffen. Bij ‘xxx’ in de tabel is de uitleg van SPSS 27 dat op zijn minst een van de betrokken variabelen een constante is. Daardoor kan er geen uitkomst zijn.

4. Resultaten

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de vier stappen in de data-analyse weergegeven. In Tabel 7 worden

de effecten gemeten van de gespreksonderwerpen op de omzetgroei (hypothese 1), evenals het moderatie-effect van het in gesprek zijn van de MKB-ondernemers met de betaalde versus de niet-betaalde buitenstaanders op de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei (hypothese 4). In Tabel 8 worden de effecten op de omzetgroei gemeten van het wel versus niet in gesprek zijn van de MKB-ondernemers met de buitenstaanders (betaalde én niet-betaalde buitenstaanders samen, hypothese 2), evenals het in gesprek zijn van de MKB-ondernemers met de betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders (hypothese 3).

Tabel 7 is opgebouwd uit subtabellen per onderwerp en groep van ondernemingen. Iedere subtabel toont op de eerste regel in de eerste kolom het effect van het gespreksonderwerp op de gerealiseerde omzetgroei van 2019 ten opzichte van 2016. Zie als voorbeeld in Tabel 7 onderwerp 1. Visie voor de totale groep. Over dit onderwerp zijn 64 ondernemers (n) in gesprek. Er is geen significant effect zichtbaar van visie als gespreksonderwerp op de

Tabel 7. Moderatie-effecten van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders op de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei.

| Moderatie-effecten | Totale groep (N = 73) | | | B2C (N = 14) | | | B2B (N = 31) | | | GB (N = 28) | | | Klein (N = 53) | | | Middelgroot (N = 20) | | |
|---|-----------------------|---------|--------|--------------|--------|------|--------------|-------|-------|-------------|-------|-------|----------------|-------|-------|----------------------|--------|---|
| | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | |
| 1. Visie (n = 64) | .024 | .008 | -.009 | .440 | .187 | | | | | | | | | | | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .307** | .270 | .693** | | | | | | | | | | | | | | |
| Visie*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .045 | | | 2 | | 1 | | 1 | | | 1 | | | | | 3 |
| R2 | .001 | .094 | .095 | .194 | .609 | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Netwerken (n = 20) | -.205 | -.082 | .016 | -.432 | .015 | | -.380 | -.295 | -.239 | .081 | .074 | .259 | -.101 | .033 | .096 | -.350 | -.380 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .270* | .351* | .805** | | | | .192 | .235 | | -.016 | .137 | | .270 | .330 | | .262 | |
| Netwerken*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | -.182 | | | 2 | | | -.085 | | | -.372 | | | -.127 | | | 2 |
| R2 | .042 | .100 | .124 | .187 | .634 | | .144 | .174 | .178 | .007 | .007 | .111 | .010 | .065 | .077 | .123 | .190 | |
| 3. Continuïteit (n = 45) | -.172 | -.174 | -.204 | | | | -.242 | -.251 | -.273 | -.007 | .000 | .000 | .285* | -.260 | -.298 | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .308** | .273 | | | | | .328 | .310 | | -.047 | .047 | | .225 | .176 | | | |
| Continuïteit*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .055 | | 1 | | | | .034 | | | .000 | | | .071 | | 1 | |
| R2 | .030 | .125 | .125 | | | | .059 | .166 | .167 | .000 | .002 | .002 | .081 | .131 | .133 | | | |
| 4. Bedrijfsvoering (n = 57) | -.185 | -.249 | -.156 | -.215 | -.067 | .102 | -.076 | -.032 | .232 | -.316 | -.401 | | | | | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .352** | .539* | .784** | .065** | | | .326 | .698* | | .163 | | | | | | | |
| Bedrijfsvoering*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | -.247 | | 1 | | | -.353 | | -.546 | | | 2 | | 2 | | | 1 |
| R2 | .034 | .154 | .165 | .046 | .638 | .674 | .001 | .107 | .167 | .100 | .119 | | | | | | | |
| 5. Conflicten (n = 20) | .003 | -.018 | -.082 | -.444 | -.222 | | -.208 | -.220 | -.245 | .203 | .217 | .111 | .031 | .032 | -.046 | -.042 | -.115 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .308** | .276* | .792** | | | | .330 | .316 | | -.084 | -.125 | | .254 | .200 | | .251 | |
| Conflicten*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .092 | | | 2 | | | .035 | | | .142 | | | .130 | | | 2 |
| R2 | .000 | .095 | .098 | .197 | .679 | | .043 | .152 | .153 | .041 | .048 | .055 | .001 | .065 | .073 | | | |
| 6 Maatschappelijke Verankering (n = 7) | -.369** | -.313** | -.262* | -.387 | -.014 | | | | | -.317 | -.327 | -.269 | -.320 | -.267 | | -.517* | -.550* | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .230* | .257* | .790* | | 2 | | 3 | | | -.084 | -.059 | | .170 | 2 | | .281 | 2 |
| Maatschappelijke Verankering*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | -.122 | | | | | | | | | -.099 | | | | | | |
| R2 | .136 | .186 | .199 | .149 | .634 | | | | | .101 | .108 | .114 | .102 | .129 | | .268 | .346 | |
| 7. Rentabiliteit (n = 19) | .003 | -.018 | -.220 | -.054 | .150 | .121 | | | | -.029 | -.023 | -.428 | .114 | .095 | -.111 | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .308** | .204 | .833** | .805** | | | | | | -.043 | -.257 | | .246 | .115 | | | |
| Rentabiliteit*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .294 | | | .057 | | 1 | | | | .596 | | | .331 | | 1 | |
| R2 | .000 | .095 | .127 | .003 | .655 | .657 | | | | .001 | .003 | .120 | .013 | .073 | .119 | | | |
| 8. Groei (n = 35) | .207 | .210 | .165 | -.444 | .222 | | .226 | .131 | .357 | .279 | .318 | .179 | .163 | .180 | .109 | .053 | .154 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .309** | .270 | .729** | | | | .277 | .449 | | .090 | -.049 | | .266 | .206 | | .275 | |
| Groei*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .073 | | | 2 | | | -.369 | | | .194 | | | .123 | | | 2 |
| R2 | .043 | .139 | .140 | .197 | .679 | | .051 | .119 | .148 | .078 | .085 | .100 | .026 | .097 | .104 | .003 | .068 | |

| Moderatie-effecten | Totale groep (N = 73) | | | B2C (N = 14) | | | B2B (N = 31) | | | GB (N = 28) | | | Klein (N = 53) | | | Middelgroot (N = 20) | | |
|---|-----------------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------------|--------|--------|-------------|-------|-------|----------------|-------|-------|----------------------|-------|--|
| | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | beta | |
| 9. Innovatie (n = 24) | .016 | .043 | .051 | -.587* | -.272 | | .103 | .051 | .573 | .336 | .336 | .277 | -.191 | -.140 | -.112 | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .311** | .317* | | .668** | | | .314 | .485* | | .002 | -.052 | | .221 | .242 | | | |
| Innovatie*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | -.013 | | | 2 | | | -.663 | | | .097 | | | -.053 | | 1 | |
| R2 | .000 | .096 | .096 | .344 | .692 | | .011 | .106 | .214 | .113 | .113 | .117 | .037 | .083 | .085 | | | |
| 10. Marketing (n = 32) | -.180 | -.093 | -.202 | -.484 | -.238 | -.125 | -.487** | .447** | -.569* | .326 | .375 | .065 | -.239 | -.171 | -.337 | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .278* | .181 | | .715** | .835** | | .251 | .171 | | .114 | -.196 | | .194 | .030 | | | |
| Marketing*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .165 | | -.270 | | | .172 | | | | .434 | | | .285 | | 1 | |
| R2 | .032 | .102 | .115 | .234 | .684 | .715 | .237 | .298 | .310 | .106 | .117 | .195 | .057 | .090 | .136 | | | |
| 11. Inkoopbeleid (n = 22) | -.113 | -.024 | -.156 | -.209 | -.175 | -.157 | -.065 | -.029 | -.144 | .068 | .060 | -.102 | -.168 | -.114 | -.266 | .208 | .247 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .300* | .198 | | .789** | .810** | | .233 | .263 | | -.015 | -.159 | | .226 | .098 | .256 | -.416 | |
| Inkoopbeleid*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .217 | | -.037 | | | | .598 | | | .301 | | | .278 | | 1,160 | |
| R2 | .013 | .095 | .122 | .044 | .665 | .665 | .004 | .104 | .116 | .005 | .005 | .073 | .029 | .077 | .124 | .043 | .107 | |
| 12. Prestaties van het Personeel (n = 26) | .231* | .198 | .227 | .074 | -.023 | -.194 | .209 | .131 | .539 | .208 | .206 | .104 | .152 | .144 | .310 | .099 | .022 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .284* | .303* | | .799** | .721** | | .286 | .488* | | -.016 | -.098 | | .249 | .354* | .210 | 2 | |
| Prestaties van het personeel*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | -.044 | | | .265 | | | .570 | | | .164 | | | -.271 | | | |
| R2 | .053 | .133 | .134 | .005 | .635 | .665 | .044 | .120 | .193 | .043 | .044 | .056 | .023 | .085 | .119 | .010 | .048 | |
| 13. Fusie en Overname (n = 27) | .231* | .169 | .111 | -.347 | -.326 | -.260 | .128 | .037 | .205 | .371 | .393* | .268 | .276* | .247 | .159 | .099 | .022 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .268* | .236 | | .788** | .835* | | .311 | .428 | | -.115 | -.163 | | .221 | .157 | .210 | 2 | |
| Overname*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .086 | | -.122 | | | | .261 | | | .171 | | | .146 | | | |
| R2 | .053 | .121 | .124 | .120 | .740 | .749 | .016 | .105 | .120 | .139 | .152 | .161 | .076 | .124 | .132 | .010 | .043 | |
| 14. Opvolging (n = 17) | -.138 | -.174 | -.206 | -.185 | -.286 | -.194 | | | | -.242 | -.748 | -.353 | -.130 | -.135 | -.176 | -.218 | -.291 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .326** | .313* | | .831** | .873** | | | | | -.067 | -.133 | | .257 | .233 | .291 | | |
| Opvolging*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .044 | | -.143 | | 1 | | | | | .167 | | | .066 | | 2 | |
| R2 | .019 | .124 | .125 | .034 | .715 | .724 | | | | .059 | .063 | .076 | .017 | .083 | .085 | .048 | .127 | |
| 15. Concurrentie (n = 25) | -.192 | -.151 | .014 | -.457 | -.173 | | -.347* | -.315 | -.131 | -.035 | -.035 | .125 | -.225 | -.182 | -.059 | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .285* | .408** | | .729** | | | .246 | .380 | | -.047 | .072 | | .218 | .323* | | | |
| Concurrentie*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | -.259 | | | 2 | | | -.257 | | | -.255 | | | -.219 | | 1 | |
| R2 | .037 | .117 | .147 | | | | .140 | .197 | .223 | .001 | .003 | .029 | .051 | .096 | .123 | | | |
| 16. Waardepropositie (n = 11) | .071 | .042 | .138 | -.301 | -.143 | | .014 | -.042 | .438 | .221 | .228 | .250 | .202 | .203 | .161 | -.309 | -.388 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .303* | .334** | | .797** | | | .329 | .421* | | -.068 | -.059 | | .255 | .236 | | .315 | |
| Waardepropositie*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | -.129 | | | 2 | | | -.564 | | | -.031 | | | .066 | | 2 | |
| R2 | .005 | .096 | .102 | .091 | .654 | | .000 | .105 | .170 | .049 | .054 | .054 | .041 | .105 | .108 | .096 | .189 | |
| 17. Communicatie met de markt (n = 20) | .053 | .024 | -.036 | .340 | .375* | .408 | | | | .081 | .085 | -.051 | .058 | .060 | .003 | .032 | -.044 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .305** | .274* | | .812** | .850** | | 1 | | | -.054 | -.124 | | .254 | .215 | .233 | 2 | |
| Communicatie met de markt*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .087 | | -.067 | | | | | | | .201 | | | .095 | | | |
| R2 | .003 | .095 | .098 | .115 | .774 | .776 | | | | .007 | .009 | .025 | .003 | .068 | .072 | .001 | .049 | |
| 18. Financiering (n = 32) | .064 | .016 | .014 | .040 | -.013 | -.202 | .039 | -.022 | .357 | .054 | .062 | -.072 | .075 | .044 | .072 | .190 | .133 | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .305* | .303* | | .797** | .607* | | .326 | .560* | | -.055 | -.166 | | .248 | .277 | | .175 | |
| Financiering*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .003 | | | .370 | | | -.556 | | | .224 | | | .052 | | 2 | |
| R2 | .004 | .095 | .095 | .002 | .634 | .694 | .002 | .104 | .182 | .003 | .006 | .022 | .006 | .066 | .067 | .036 | .063 | |
| Totaal gespreksonderwerpen | -.074 | -.059 | -.131 | -.400 | -.141 | -.098 | | | | .227 | .226 | -.088 | -.111 | -.064 | -.149 | | | |
| Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | .304** | .286 | | .747** | .636* | | 1 | | | -.006 | -.113 | | .241 | .231 | | 1 | |
| Totaal gespreksonderwerpen*Betaalde versus niet-betaalde buitenstaander | | | .098 | | -.212 | | | | | | | .390 | | | .140 | | | |
| R2 | .005 | .098 | .102 | .160 | .652 | .679 | | | | .052 | .052 | .106 | .012 | .068 | .081 | | | |

* p < .05, ** p < .01;

1) In deze subtabel heeft ten minste één variabele in de derde kolom een VIF-waarde > 5,000.

2) Het aantal van de interactievariabele in deze subtabel is te gering voor een uitkomst in SPSS.

3) Het aantal enen of nullen van de dummies in deze subtabel is nul waardoor er geen uitkomsten in SPSS ontstaan.

gerealiseerde omzetgroei in 2019 ten opzichte van 2016, getuige de waarde van de beta (0.024) op de eerste regel en in de eerste kolom van de subtabel. Zestien van de achttien onderwerpen hebben geen positief effect op de omzetgroei. Het in gesprek zijn over de onderwerpen

“prestaties personeel” en “fusie en overname” is voor beide onderwerpen in de univariate regressiemodellen significant (in beide gevallen met een p-waarde van 0,049). Deze gespreksonderwerpen worden echter insignificant (met p-waarden van respectievelijk 0,081 en 0,146) als

de betaalde buitenstaander wordt toegevoegd aan de regressiemodellen. Blijkbaar wordt een deel van de voorspellende waarde van “prestaties personeel” en “fusie en overname” op de gerealiseerde omzet overgenomen door de verklarende variabele die aangeeft of de buitenstaander wel of niet wordt betaald. De gespreksonderwerpen “prestaties van het personeel” en “fusie en overname” tonen een positief effect op de omzetgroei (zie gespreksonderwerpen 12 en 13) voor de totale groep. Het gespreksonderwerp ‘fusie en overname’ heeft ook een positief effect voor de groep kleine ondernemingen.

Hypothese 1, *Het in gesprek zijn over specifieke onderwerpen van MKB-ondernemers met buitenstaanders heeft een positief effect op de omzetgroei van de desbetreffende MKB-ondernemingen*, wordt daarom grotendeels verworpen. Deze hypothese wordt aangenomen voor de gespreksonderwerpen “prestaties van het personeel” voor de totale groep ondernemingen en “fusie en overname” voor de totale groep ondernemingen en voor de groep kleine ondernemingen. Hypothese 1 wordt verworpen voor de overige 16 gespreksonderwerpen.

Tabel 8 geeft de effecten weer van het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders respectievelijk het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders op de omzetgroei voor de totale groep ondernemingen en voor de vijf onderscheiden subgroepen van de ondernemingen.

Tabel 8. Effecten op de omzetgroei 2019 ten opzichte van 2016 van het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders en van het in gesprek zijn met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders.

| Omzet 2019 ten opzichte van 2016 | Wel versus niet in gesprek zijn met buitenstaanders 2018 | | In gesprek zijn met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders 2018 | |
|----------------------------------|--|-----|--|----|
| | Beta | N | Beta | N |
| Alle ondernemingen | -.057 | 142 | .307** | 73 |
| Kleine ondernemingen | -.100 | 114 | .254* | 53 |
| Middelgrote ondernemingen | -.191 | 28 | .218 | 20 |
| B2C | .057 | 32 | .796** | 14 |
| B2B | -.035 | 63 | .322* | 31 |
| GB | -.191 | 47 | -.047 | 28 |

**p<.01, *p<.05 (eenzijdig gemeten).

Er is geen significant positief effect aangetroffen van het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders op de omzetgroei.

Hypothese 2, *Het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders heeft een positief effect op de omzetgroei van de desbetreffende MKB-ondernemingen*, wordt daarom volledig verworpen.

Er is een significant positief effect aangetroffen van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders voor de totale groep ondernemingen en de groepen kleine ondernemingen, B2C-ondernemingen en B2B-ondernemingen. Er is geen effect gemeten voor de middelgrote ondernemingen en de GB-ondernemingen.

Hypothese 3, *Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde buitenstaanders versus het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de omzetgroei van de desbetreffende MKB-ondernemingen*, wordt aangenomen voor de totale groep ondernemingen en voor de groepen kleine ondernemingen, B2C-ondernemingen en B2B-ondernemingen. Hypothese 3 wordt verworpen voor de middelgrote ondernemingen en de GB-ondernemingen.

In Tabel 7 is het ‘in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders’ de moderator. In de subtabellen worden per onderwerp de effecten weergegeven: respectievelijk voor alle, kleine en middelgrote, B2C-, B2B- en GB-ondernemingen. Uit deze tabel blijkt dat er zich geen enkele significante moderatie voordoet. Zie als voorbeeld in Tabel 7 Onderwerp 13 Fusie en overname voor de groep van B2C-ondernemingen. Er is geen positief moderatie-effect zichtbaar getuige de beta (- 0.122) op de derde regel in de derde kolom van deze subtabel.

Hypothese 4, *De moderatie van het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde buitenstaanders versus het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei van de desbetreffende ondernemingen*, wordt daarom geheel verworpen.

5. Discussie

5.1. Effecten van gespreksonderwerpen op omzetgroei

Voor zestien van de achttien gespreksonderwerpen is geen positief effect op de omzetgroei gemeten. Voor de afwezigheid van dit effect ziet de auteur drie verklaringen.

Allereerst zijn de individuele gespreksonderwerpen in de praktijk niet afgebakend tot geïsoleerde entiteiten. Bij de meeste gespreksonderwerpen is sprake van overlap met andere gespreksonderwerpen. In gesprek zijn over een bepaald onderwerp betekent dan in gesprek zijn over meerdere onderwerpen tegelijkertijd. Door deze overlap is er mogelijk tevens sprake van onderlinge afhankelijkheid van gespreksonderwerpen om effecten op de omzetgroei te verkrijgen. Het is daardoor niet goed mogelijk om per afzonderlijk gespreksonderwerp het effect op de omzetgroei te meten.

De tweede verklaring luidt dat er een gekozen samenhang kan zijn tussen gespreksonderwerpen in hun positieve effect op de omzetgroei. Om omzetgroei te realiseren kan bijvoorbeeld over visie en strategie worden gesproken in samenhang met de gespreksonderwerpen waardepromotie van de onderneming, communicatie met de markt en “prestaties van het personeel”. De samenhang tussen de gespreksonderwerpen kan zo groot zijn dat een individueel gespreksonderwerp afzonderlijk geen invloed heeft op de omzetgroei.

Als derde verklaring voor het ontbreken van positieve effecten op de omzetgroei ziet de auteur dat verschillende ondernemers in de praktijk dezelfde gespreksonderwerpen verschillend interpreteren en verschillende onderwerpen als dezelfde interpreteren.

De gespreksonderwerpen “prestaties van het personeel” en “fusie en overname” hebben als uitzonderingen wel een positief effect op de omzetgroei voor de totale groep ondernemingen. Volgens Postema et al. (2021) is “prestaties van het personeel” lastig beheersbaar voor MKB-ondernemers en vraagt dit gespreksonderwerp om specifieke kennis die de MKB-ondernemers willen betrekken van buitenstaanders. Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders leidt bij de MKB-ondernemers tot meer duidelijkheid over de betekenis van “prestaties van het personeel” voor de omzetgroei. ‘Fusie en overname’ om omzetgroei te realiseren is een voor MKB-ondernemers eveneens lastig beheersbare ingrijpende gebeurtenis. Het overnemen van nieuwe klanten en personeel verloopt dikwijls niet goed. Dat kan aanleiding zijn voor het inwinnen van advies door MKB-ondernemers bij buitenstaanders. Voor “prestaties van het personeel” en “fusie en overname” geldt dat het waarschijnlijk redelijk goed afgebakende en daarmee geïsoleerde gespreksonderwerpen zijn. Dat ‘fusie en overname’ positief effect heeft op de omzetgroei van de kleine ondernemingen heeft waarschijnlijk te maken met een gebrek aan kennis over dit onderwerp speciaal bij de desbetreffende ondernemers. Het gespreksonderwerp “maatschappelijke verankering” heeft voor de totale groep een significant negatief effect op de omzetgroei. De auteur vindt het interessant om hieraan kort aandacht te geven met de waarschijnlijke verklaring van deze uitkomst dat gesprek over dit onderwerp volgens de MKB-ondernemers door hun klanten niet of onvoldoende wordt gewaardeerd.

5.2. Effecten van wel versus niet in gesprek zijn met buitenstaanders op omzetgroei

Er is geen positief effect gemeten op de omzetgroei van het wel versus niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders (betaalde én niet-betaalde buitenstaanders tezamen). Het is algemeen erkend dat de huidige dynamische omgeving leidt tot het netwerken door MKB-ondernemers. Het ‘netwerk’ heeft voor de MKB-ondernemer de functie van een of meer buitenstaanders. Omdat veel MKB-ondernemers intensief netwerken vormt de samenwerking met een specifieke buitenstaander een speciale toevoeging. Deze toevoeging zal echter alleen dan een positief effect op de omzetgroei sorteren als deze zich qua niveau van de bijdrage van kennis, kunde en ervaring van de buitenstaander daadwerkelijk onderscheidt van de bijdrage van het netwerk. Mogelijk moet het een ‘professionele’ bijdrage zijn om voldoende onderscheid in kennis, kunde en ervaring te kunnen bieden. Waarschijnlijk leveren betaalde buitenstaanders een meer ‘professionele’ bijdrage dan niet-betaalde buitenstaanders.

5.3. Effecten van in gesprek zijn met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders op omzetgroei

Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders heeft een positief effect op de omzetgroei van de totale groep, de groep kleine ondernemingen, de B2C-ondernemingen en van de B2B-ondernemingen.

De effecten van het in gesprek zijn van de MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders op de omzetgroei van kleine en B2C-ondernemingen zijn groter dan bij de middelgrote en de B2B-ondernemingen. De verklaring hiervan is dat de aanwezige kennis voor het realiseren van omzetgroei in de kleine en de B2C-ondernemingen, die op één na ook tot de kleine ondernemingen behoren, in het algemeen beperkter is dan in de middelgrote en de B2B-ondernemingen. De betaalde buitenstaander kan daardoor meer bijdragen aan het effect op de omzetgroei. Een verklaring voor de geringere kennis is dat in de kleine en de B2C-ondernemingen de MKB-ondernemer vooral actief is in de uitvoering terwijl in de middelgrote ondernemingen de MKB-ondernemer meer bezig is met leidinggeven. Daarnaast zijn B2B-ondernemers veelal in gesprek met collega-ondernemers, die immers vaak hun afnemers zijn, terwijl bij B2C-ondernemers de afnemers consumenten zijn.

5.4. Moderatie-effecten van het in gesprek zijn met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders op de relatie tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei

De belangrijkste verklaringen voor de afwezigheid van positieve moderatie-effecten betreft het niet adequaat afgebakend zijn van de gespreksonderwerpen, de mogelijk sterke samenhang tussen gespreksonderwerpen en de individuele interpretaties van de MKB-ondernemers van de betekenis van de gespreksonderwerpen. Daarmee is dan ook niet voldaan aan de voorwaarde van Aguinis and Gottfredson (2010) dat de variabelen, de gespreksonderwerpen, zodanig nauwkeurig zijn geformuleerd dat de ondernemer precies weet hoe hij met het desbetreffende gespreksonderwerp omzetgroei kan realiseren.

6. Conclusies, beperkingen en aanbevelingen

Conclusies

Van het in gesprek zijn over de specifieke onderwerpen tussen MKB-ondernemers en buitenstaanders hebben “prestaties van het personeel” en “fusie en overname” een positief effect op de omzetgroei voor de totale groep ondernemingen. Als belangrijke reden voor de positieve effecten wordt de afbakening van deze onderwerpen tot zelfstandige entiteiten gezien. Voor “fusie en overname” is ook sprake van een positief effect op de omzetgroei van de kleine ondernemingen. Het in gesprek zijn van

MKB-ondernemers met buitenstaanders in het algemeen leidt niet tot meer omzetgroei dan het niet in gesprek zijn van MKB-ondernemers met buitenstaanders. Het in gesprek zijn van MKB-ondernemers met betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders heeft wel een positief effect op de omzetgroei voor vier van de zes onderscheiden groepen. Het in gesprek zijn van de MKB-ondernemers met de betaalde versus niet-betaalde buitenstaanders toont geen positieve effecten op de relaties tussen de gespreksonderwerpen en de omzetgroei. Deze uitspraak geldt voor de totale groep ondernemingen, de kleine, de middelgrote, de B2C-, de B2B- en de GB-ondernemingen.

Beperkingen

Uit de enquête is bekend over welke onderwerpen de desbetreffende MKB-ondernemers in gesprek zijn met hun buitenstaanders. Niet bekend is echter met welke doelstellingen, met welke kennis, onder welke voorwaarden en met welke interpretaties deze MKB-ondernemers het gesprek met hun buitenstaanders voeren. Tevens is niet bekend hoe de samenwerking is georganiseerd en wat de MKB-ondernemers precies doen om de omzetgroei te realiseren. Het verstrijken van de tijd tussen 2018 (het laatste jaar van de gesprekken) en 2020 (de enquête) kan het de respondenten moeilijk hebben gemaakt zich precies te herinneren waarover zij in gesprek waren. Ook het zich in 2020 precies kunnen herinneren van de omzetontwikkeling van de periode 2016 tot en met 2019 kan een beperking zijn. Longitudinaal onderzoek als aanpak zou de betreffende beperkingen kunnen voorkomen.

Voorts kan het een beperking zijn dat het onderzoek in slechts één sector heeft plaats gevonden: de kantoorvakhandel. Ondanks deze constatering veronderstelt de auteur op basis van de MKB-typische kenmerken van de kantoorvakhandel tevens representativiteit voor het gehele MKB.

Nieuw in de literatuur betreffende MKB-ondernemers en buitenstaanders

Dit artikel betreft het onderzoek naar de effecten van gespreksonderwerpen van MKB-ondernemers met buitenstaanders op de omzetgroei van de desbetreffende ondernemingen. Onderzoek naar de relatie tussen het in gesprek

zijn van MKB-ondernemers met betaalde buitenstaanders over de betreffende of vergelijkbare onderwerpen, de effecten daarvan op de omzetgroei in combinatie met het verklaren van deze effecten is in de literatuur niet aangetroffen. Nieuw voor de literatuur zijn ook de gedachten over het afbakenen van de gespreksonderwerpen tot geïsoleerde entiteiten, het vinden van samenhang tussen de gespreksonderwerpen en de verschillende interpretaties per ondernemer van de gespreksonderwerpen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een kwalitatieve studie wordt aanbevolen waarin MKB-ondernemers en hun buitenstaanders worden geïnterviewd over (1) welke gespreksonderwerpen zij van belang vinden voor het realiseren van omzetgroei, (2) welke gespreksonderwerpen onderlinge samenhang vertonen en waaruit deze samenhang bestaat om omzetgroei te kunnen realiseren, (3) of en zo ja hoe de gespreksonderwerpen kunnen worden afgebakend tot nauwkeurig gedefinieerde gespreksonderwerpen die ook als aparte entiteiten positieve effecten kunnen hebben op de omzetgroei, (4) over welke kennis, kunde en ervaring de buitenstaanders moeten beschikken om succesvol te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de omzetgroei en (5) wat precies moet worden gedaan om de omzetgroei daadwerkelijk te realiseren.

Aanbevelingen voor de praktijk

MKB-ondernemers die omzetgroei willen realiseren wordt aanbevolen om (1) in gesprek te gaan met betaalde buitenstaanders en (2) alert te zijn op de kwaliteit van de inbreng van zowel de buitenstaander als van de ondernemer zelf, (3) in ieder geval in gesprek te gaan over de “prestaties van het personeel” en (4) dat ook te doen over “fusie en overname” als het onderwerp voor de desbetreffende onderneming actueel is.

De overkoepelende organisaties van de Nederlandse kantoorvakhandel, Quantore, Hamco en Novaka, en MKB-Nederland wordt aanbevolen om hun leden te informeren over het thema van dit onderzoek. De eerste stap is wat dat betreft al gezet: KBM heeft toegezegd artikelen te zullen opnemen over de uitkomsten van het onderhavige onderzoek.

■ **Drs. J. Postema** is PhD-student aan de School of Business and Economics van de VU en gesprekspartner (buitenstaander) van MKB-ondernemers.

Noten

1. ‘De business economy betreft de bedrijven tot 250 werknemers. Bedrijven in de agrarische sector en de financiële dienstverlening en bedrijven die gelieerd zijn aan publieke sectoren zoals de overheid, cultuur en zorg behoren niet tot de business economy’ (Jaarbericht Staat van het MKB <https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2020/12jaarbericht-staat-van-het-mkb-2020.pdf>) (pagina 43).
2. Deze alinea is, enigszins aangepast, overgenomen uit Postema (2016).

3. Moderatie is de invloed van een variabele op de relatie tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele. Howell et al. (1986) noemen de onafhankelijke variabele echter niet.
4. CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) CBS bedrijven per regio; vestigingen van bedrijven; bedrijfstak, regio-Statline-CBS; regel G Handel
5. Retail Insiders (Retail Insiders is het platform van en door retailers). www.retailinsiders.nl Retail Data Dashboard - Kantoorboek- en vakhandel - Verkooppunten – Ondernemingen

Literatuur

- Adomako S, Narteh B, Danquah JK, Analoui F (2016) Entrepreneurial orientation in dynamic environments: The moderating role of extra-organisational advice. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 22(5): 616–642. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2015-0320>
- 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>
- 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>
- Ahn JM, Minshall T, Mortara L (2015) Open innovation: a new classification and its impact on firm performance in innovative SMEs. *Journal of Innovation Management* 3(2): 33–54. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.002_0006
- Alrabeei H, Scott JM (2014) The effectiveness of business support in overcoming barriers facing Bahraini SMEs: The development of a business support effectiveness index. ICSB conference, Dublin, 11014. <http://search.proquest.com/openview/ff4a619092674939438cef-b43eb0f125/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39996>
- 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 R, Robson P (2003) Changing use of external business advice and government supports by SMEs in de 1990s. *Regional Studies* 37(8): 795–811. <https://doi.org/10.1080/0034340032000128721>
- Berry AJ, Sweeting R, Goto J (2006) The effect of business advisors on the performance of SMEs. *Journal of Small Business Advisors and Enterprise Development* 13(1): 33–47. <https://doi.org/10.1108/14626000610645298>
- Brunswicker S, Vanhaverbeke W (2014) Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management* 53(4): 1241–1263. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12120>
- Crompton BM, Smyrnios KX (2011) What difference does coaching make to entrepreneurs' firm performance and future growth? International Council of Small Business. 56th ICSB World Conference-June 2011.
- Crompton BM, Smyrnios KX, BI Rui (2012) Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research* 19(1): 16–31. <https://doi.org/10.5172/ser.2012.19.1.16>
- De Bruyckere S, Verplanck F, Everaert P, Sarens G, Coppens C (2017) The role of external accountants as service providers for SMEs: a literature review. *Accountancy & Bedrijfskunde* (4): 49–62. <https://accountancybusiness.be/api/content/downloads/tab/pdf/TAB-2017-4-E.pdf>
- Dobrea M, Maiorescu I (2015) Entrepreneurial outcomes and organisational performance through business coaching. *Amfiteatru Economic Journal, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest* 17(38): 247–260. <https://hdl.handle.net/10419/168914>
- European Commission (2020) Annual Report on European SMEs 2019/2020. <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-en>
- 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>
- Gooderham PN, Tobiassen A, Døving E, Nordhaug O (2004) Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal* 22(1): 5–22. <https://doi.org/10.1177/0266242604039478>
- Hamburg I, O'Brien E (2014) Using strategic learning for achieving growth in SMEs. *Journal of Information Technology and Application in Education* 3(2): 77–83. <https://doi.org/10.14355/jitae.2014.0302.04>
- Howell JP, Dorfman PW, Kerr S (1986) Moderator variables in leadership research. *The Academy of Management Review* 11(1): 88–102. <https://doi.org/10.2307/258333>
- Hutchinson V, Quintas P (2008) Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 26(2): 131–154. <https://doi.org/10.1177/0266242607086571>
- Johnson S, Webber DJ, Thomas W (2007) Which SMEs use external business advice? A multivariate subregional study. *Environment and Planning A* 39(8): 1981–1997. <https://doi.org/10.1068/a38327>
- Kaufmann A, Tödting F (2002) How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation* 22: 147–159. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00081-X](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00081-X)
- Kent T, Dennis C, Tanton S (2003) An evaluation of mentoring for SME retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 31(8): 440–448. <https://doi.org/10.1108/09590550310484115>
- Kheng LL, Muthueloo R (2018) The influence of information technology (IT) knowledge on organization performance with adaptability to change as a moderator among small medium enterprises SMEs in Malaysia: A conceptual paper. In: Proceedings of the 7th International Conference of International Entrepreneurship and Business Management, 124–129. <https://doi.org/10.5220/0008489201240129>
- Kleijn E, Masurel E, Van Montfort K (2011) The influence of ‘outsiders’ on innovative behaviour by medium-sized firms. *International Review of Entrepreneurship* 9(2): 113–130. <https://surfsharekit.nl/public/61c4ea68-ca85-4dfd-8ad0-76ec6e8a7a44>
- Lobacz K (2011) A competence-based model for business advisor's development. Training needs analysis. Summary report. Lifelong Learning Programme 2007–2013, Transfer of Innovation, Multilat-

- eral Projects, Leonarda da Vinci. Education and Culture DG of the European Union.
- Lobacz K, Stawasz E, Glodek P, Niedzielski P (2014) How do small innovative firms utilize business advice? Process based classification of business advice (working copy). https://doi.org/10.5176/2251-2039_IE15.19
 - 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) Vertrouwenspersonen voor het middenbedrijf. Over de toegevoegde waarde van commissarissen en consularissen. NKCC Stichting KennisCentrum voor Commissarissen / Stichting de Consularis.
 - Mole K, Hart M, Roper S, Saal D (2009) Broader or deeper? Exploring the most effective intervention profile for public business support. Working Paper No. 105 August 2009. Warwick Business School. <https://doi.org/10.1068/a43268>
 - Mughan T, Lloyd-Reason L, Zimmerman C (2003) Management consulting and international business support for SMEs: Need and obstacles. *Education + Training* 46(8/9): 424–432. <https://doi.org/10.1108/00400910410569542>
 - Ogane Y (2020) Who is a good advisor for entrepreneurs? *Applied Economics* 53(1): 1–34. <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1745746>
 - Omar NA, Aris HM, Nazri MA (2016) The effect of entrepreneurial orientation, innovation capability and knowledge creation on firm performance: A perspective on small scale entrepreneurs. *Journal Pengurusan* 48: 187–200. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-15>
 - Peel D (2008) What factors affect coaching and mentoring. *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring* 6(2): 1–18. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.669.8469&rep=rep1&type=pdf>
 - Penrose E (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, 4th edn. (2009).
 - Pleister F, Snoei J (2011) Brancheonderzoek Kantoorvakhandel. Omvang, kenmerken en opleidingsbehoeften van het MKB in de branche. EIM.
 - Postema J (2016) Outsiderinterventie in micro- en kleine ondernemingen in de Nederlandse kantoorvakhandel: Een sterk effect op de omzetzontwikkeling. *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>
 - Postema J, Masurel E, Van Montfort K (2021) Verbetering van ondernemingsprocessen en verwachte omzetgroei in het MKB. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 95(3/4): 151–163. <https://doi.org/10.5117/mab.95.59740>
 - Pöyhtäri JP (2019) The role of internationalization consultancy in sme internationalization. Jyväskylä University. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/65251>
 - Ramsden M, Bennett RJ (2005) The benefits of external supports to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12(2): 227–243. <https://doi.org/10.1108/14626000510594629>
 - Ratalewska M (2018) The role of entrepreneurship and business consulting in companies in creative industries. *Management Issues* 16 1(73/2): 181–191. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.73.11>
 - Rauwerda K, De Graaf FJ, Van Teeffelen L, Abid J (2021) Gewoonten en tijdsdruk leidend bij keuzes voor mkb-financieringen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 95(3/4): 137–150. <https://doi.org/10.5117/mab.95.47817>
 - Rosenbusch N, Brinckmann J, Bausch A (2011) Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing* (26): 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
 - Salazar MDV, Vilchez VF, Pozo EC (2012) Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review* 22(5): 423–433. <https://doi.org/10.1108/10595421211266302>
 - Saqib M, Baluch NH, Udin ZM (2017) Moderating role of technology orientation on the relationship between knowledge management and SMEs’ performance in Oman: A conceptual study. *International Journal of Economic Perspectives* 11(1): 433–441.
 - Shepherd D, Wiklund J (2009) Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(1): 105–123. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00282.x>
 - 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. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1923081>
 - 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>
 - Terziovski M (2010) Innovation practice and its performance implications in small to medium enterprises (SME’s) in the manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 31(8): 892–902. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
 - Thrikawala SS (2011) Impact of strategic networks for the success of SMEs in Sri Lanka. *World Journal of Social Sciences* 1(2): 108–119. <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=2333280>
 - Turok I, Raco M (2000) Developing expertise in small and medium-sized enterprises: an evaluation of consultancy support. *Environment and Planning C: Government and Policy* 18: 409–427. <https://doi.org/10.1068/c9868>
 - 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.
 - Wren C, Storey DJ (2002) Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance. *Oxford Economic Papers* 54(2): 334–365. <https://doi.org/10.1093/oeqf/54.2.334>