

VU Research Portal

De ondernemer en "zijn" brancheorganisatie: een te verklaren liefde?: Een onderzoek naar de relatie tussen de bedrijfs- en ondernemerskenmerken in de Zeefdruk- en Signbranche én het lidmaatschap van de brancheorganisatie ZSO

Veenstra, Johan

2004

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Veenstra, J. (2004). *De ondernemer en "zijn" brancheorganisatie: een te verklaren liefde?: Een onderzoek naar de relatie tussen de bedrijfs- en ondernemerskenmerken in de Zeefdruk- en Signbranche én het lidmaatschap van de brancheorganisatie ZSO*. (Onderzoeksrapporten Wetenschapswinkel Vrije Universiteit; No. 0410).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

DIENST COMMUNICATIE
WETENSCHAPSWINKEL

DE ONDERNEMER EN 'ZIJN' BRANCHEORGANISATIE: EEN TE VERKLAREN LIEFDE?

Een onderzoek naar de relatie tussen de bedrijfs- en ondernemerskenmerken
in de Zeefdruk- en Signbranche én het lidmaatschap van de brancheorganisatie ZSO

Johan Veenstra

Opdrachtgever: ZSO
Intermediair: Wetenschapswinkel VU

Scriptie
Begeleider: prof. dr. E. Masurel
2^e beoordelaar: drs. E. Kleijn

Amsterdam, april 2004
Vrije Universiteit Amsterdam
Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde

Inhoud

VOORWOORD	5	
LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN	6	
MANAGEMENT SUMMARY	7	
1	INLEIDING	9
2	MKB EN ONDERNEMERSCHAP IN NEDERLANDSE ECONOMIE	13
2.1	DEFINIËRING MKB EN ONDERNEMERSCHAP	13
2.2	ROL MKB EN ONDERNEMERSCHAP IN NEDERLANDSE ECONOMIE	14
2.3	DE ECONOMISCHE ROL VAN DE ONDERNEMER	15
2.4	HET MKB EN HAAR KENMERKEN	16
2.4.1	DIVERSITEIT EN ANDERE KENMERKEN	16
2.4.2	STERKTEN EN ZWAKTEN MKB	17
2.4.3	PROBLEMATIEK MKB	18
2.4.4	BEDRIJFSKENMERKEN	19
2.5	MKB IN 'NIEUWE' ECONOMIE	19
2.6	SAMENVATTING	20
3	DE ONDERNEMER EN ZIJN KENMERKEN	22
3.1	DEFINIËRING ONDERNEMER	22
3.2	DE ONDERNEMER EN ZIJN OMGEVING	23
3.3	INDELING KENMERKEN VAN DE ONDERNEMER	25
3.4	DEMOGRAFISCHE KENMERKEN	25
3.4.1	INLEIDING	26
3.4.2	LEEFTIJD EN OPLEIDING	26
3.4.3	BRANCHE-ERVARING EN DUUR ONDERNEMERSCHAP	27
3.4.4	GESLACHT	27
3.4.5	OVERIGE KENMERKEN	27
3.5	PSYCHOLOGISCHE KENMERKEN	27
3.5.1	INLEIDING	27
3.5.2	PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN	28
3.6	ORGANISATORISCHE KENMERKEN	30
3.6.1	INLEIDING	30
3.6.2	TYPOLOGISCHE KENMERKEN	30
3.6.3	VAARDIGHEDEN	31
3.6.4	ONDERNEMERSTRATEGIEËN	31
3.7	SAMENVATTING	32
4	DE BRANCHEORGANISATIE EN HET LIDMAATSCHAP	35
4.1	DEFINIËRING BRANCHEORGANISATIE	35
4.2	SAMENWERKING TUSSEN ONDERNEMERS	35
4.3	WERKING BRANCHEORGANISATIE	36
4.4	ROL BRANCHEORGANISATIE IN NEDERLANDSE ECONOMIE	38
4.5	BETEKENIS VAN HET LIDMAATSCHAP	40
4.5.1	VOOR- EN NADELEN BRANCHEORGANISATIE	40
4.5.2	TENDENSEN LIDMAATSCHAP	42
4.5.3	MOTIEVEN VOOR LIDMAATSCHAP	42
4.5.4	MOTIEVEN VOOR GEËN LIDMAATSCHAP	44
4.5.5	ALTERNATIEVEN VOOR HET LIDMAATSCHAP VAN EEN BRANCHEORGANISATIE	45
4.6	DE VERANDERENDE OMGEVING EN DE BRANCHEORGANISATIE	46
4.6.1	MEDEDINGINGSWET EN LIDMAATSCHAP	46
4.6.2	BEDREIGINGEN LIDMAATSCHAP	47
4.7	SAMENVATTING	48
5	ZEEFDRIUK- EN SIGNBRANCHE EN ROL ZSO	51
5.1	OVER DE ZEEFDRIUK- EN SIGNBRANCHE	51
5.1.1	DEFINIËRING Z&S BRANCHE	51
5.1.2	PLAATS EN AARD Z&S BRANCHE	52
5.1.3	(MARKT) CIJFERS BRANCHE	53
5.2	OVER ZSO	53
5.2.1	OMSCHRIJVING ZSO	53

5.2.2	ACTIVITEITEN ZSO	54
5.2.3	ROL ZSO BINNEN Z&S BRANCHE	56
5.3	HET VERLEDEN	56
5.3.1	DE EERSTE ONTWIKKELINGEN (VOOR 1950)	56
5.3.2	HET BEGIN VAN DE NEDERLANDSE ZEEFDRIJKVERENIGING VVZ (1950-1960)	57
5.3.3	DE FESPA EN DE CAO (1960-1970)	57
5.3.4	SECTIE ZEEFDRIJK (1970 -1990)	58
5.3.5	ZSO EN DE DIGITALISERING (1990- HEDEN)	58
5.4	HET HEDEN EN DE TOEKOMST	59
5.5	DE ZEEFDRIJK- EN SIGNONDERNEMER	62
5.6	SAMENVATTING	64
6	METHODE VAN ONDERZOEK	66
6.1	ONDERZOEKSMODEL EN VARIABELEN	66
6.2	RESPONDENTEN	66
6.2.1	DEFINIËRING RESPONDENTEN	66
6.2.2	BENADERING RESPONDENTEN	67
6.3	MEETINSTRUMENTEN	67
6.4	PROCEDURE	68
7	RESULTATEN	70
7.1	VERGELIJKING LEDEN EN NIET-LEDEN	70
7.1.1	BEDRIJFSKENMERKEN	70
7.1.2	DEMOGRAFISCHE KENMERKEN	73
7.1.3	PSYCHOLOGISCHE KENMERKEN	75
7.1.4	ORGANISATORISCHE KENMERKEN	79
7.1.5	LIDMAATSCHAP VAN ANDERE VERENIGINGEN	82
7.1.6	GERAADPLEEGDE PARTIJEN VOOR ADVIES	82
7.2	OVERIGE RESULTATEN KWANTITATIEF ONDERZOEK	83
7.2.1	LEDEN	83
7.2.2	NIET-LEDEN	85
7.3	SAMENVATTING	86
8	CONCLUSIE EN DISCUSSIE	88
8.1	CONCLUSIE	88
8.2	DISCUSSIE	92
8.3	BEPERKINGEN	98
8.4	AANDACHTSPUNTEN EN AANBEVELINGEN	98
8.5	EPILOOG	99
	LITERATUURLIJST	102
BIJLAGE I	ONDERZOEKSOPZET EN -VERANTWOORDING	108
BIJLAGE II	OVERZICHT SPSS TOETSEN EN MEETNIVEAUS	112
BIJLAGE III	DE VRAGENLIJSTEN	114
BIJLAGE IV	HOOFDPUNTEN INTERVIEWS	120

Voorwoord

Na het behalen van mijn HBO en na het behalen van al mijn vakken voor mijn studie economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, ben ik op zoek gegaan naar een scriptieonderwerp die mij op het lijf geschreven is. Bij mijn zoektocht ben ik in contact geraakt met de VU-Wetenschapswinkel en met de brancheorganisatie ZSO. Zo hebben zij mij in september 2003 het perfecte onderzoeksonderwerp aangeboden. In 2005 bestaat ZSO namelijk 50 jaar en zij wil haar leden dan een onderzoek presenteren, die inzicht verschaft in het MKB en ondernemerschap in de zeefdruk- en signbranche. Gedurende een half jaar heb ik dus onderzoek mogen doen naar het zeer interessante raakvlak van 'het MKB & ondernemerschap en brancheorganisaties'. Dit is een onderzoeksgebied met veel mogelijkheden: er is nog veel te onderzoeken. Dit onderzoek voegt weer een nieuw element toe aan de ondernemerschapliteratuur. Daarnaast heeft het onderzoek veel praktische waarde voor ZSO.

Naar mijn idee is het rapport dat nu voor u ligt een mooi exemplaar geworden, maar daarvoor ben ik wel dank verschuldigd aan een aantal mensen zonder wie dit niet mogelijk was geweest. Mijn dank gaat uit naar:

- mijn opdrachtgever M. Gort en ook S. Vincken: voor de prettige en waardevolle samenwerking; vooral de verkregen onderzoeksvrijheid, het begrip en de interesse van dhr. Gort voor de bedrijfswetenschappelijke invalshoek heb ik zeer gewaardeerd;
- mijn begeleider prof. dr. E. Masurel: een begeleider met wie ik altijd constructief heb gewerkt en ik wil hem hierbij bedanken voor zijn zeer deskundige, enthousiaste en prettige begeleiding;
- de projectleider drs. M. Zitzen: zonder wie dit rapport nooit tot stand was gekomen; dank voor de procedurele begeleiding en de intermediaire rol.

En natuurlijk verdienen mijn familie en vrienden voor hun ondersteuning ook een dankwoord. Ik geef u nog een aloud koopmansgezegde mee, waarna ik u een prettige leeservaring toewens.

“ De klant is koning, maar de ondernemer is de keizer.”

Lijst van gebruikte afkortingen

AVV	=	Algemene Verbindenheidsverklaring
CAO	=	Collectieve Arbeidsovereenkomst
EIM	=	Economisch Instituut Midden- en Kleinbedrijf
FESPA	=	Overkoepelende organisatie van Europese zeefdruk- en signondernemingen
GB	=	Grootbedrijf
ICT	=	Informatie en Communicatietechnologie
KVGO	=	Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen
Lid	=	Zeefdruk- & Signondernemer, die lid is van ZSO
MKB	=	Midden- en Kleinbedrijf
MKB'en	=	Midden- en Kleinbedrijven
Niet-lid	=	Zeefdruk- & Signondernemer, die niet lid is van ZSO
N.s.	=	Niet significant
ZSO	=	Vereniging van Zeefdruk- en Signondernemingen
Z & S	=	Zeefdruk & Sign
Zzp	=	Zelfstandigen zonder personeel

Management Summary

De ondernemer en 'zijn' brancheorganisatie: een te verklaren liefde? In de afgelopen 50 jaar is er veel veranderd in de ondernemerswereld en in de wereld van de brancheorganisaties, maar wat brengt de 2 werelden in 2004 samen? Om deze vraag te beantwoorden, wil de brancheorganisatie van zeefdruk- en signondernemingen (ZSO) weten wat de ene zeefdruk -en sign (Z&S) ondernemer nú dan beweegt om wél lid te worden (en te blijven) van ZSO en de andere ondernemer niet? Licht dit aan specifieke kenmerken van de ondernemer en/ of zijn bedrijf? De volgende onderzoeksvraag moet hier een antwoord op geven:

Is er een relatie tussen de demografische, psychologische en organisatorische kenmerken van de ondernemer in de Z&S- branche, de bedrijfskenmerken van een Z&S- bedrijf én het hebben van een lidmaatschap van de brancheorganisatie ZSO?

De 4 hoofdkenmerken - de bedrijfskenmerken, de demografische, de psychologische en de organisatorische kenmerken - zijn opgedeeld in een 26-tal subkenmerken, waarvan 26 hypothesen zijn afgeleid. Deze hypothesen gaan uit van een relatie tussen het ZSO-lidmaatschap en het betreffende subkenmerk. Voor het toetsen van de hypothesen, zijn enquêtes uitgezet: zo zijn er 51 enquêtes van leden ontvangen tegenover 38 enquêtes van niet-leden. Deze enquête 'vraagt' de ondernemer in hoeverre hij zich herkent in de genoemde (items van de) kenmerken. Met behulp van de Chi-kwadraat-toets en vooral de Mann-Whitney U toets zijn de resultaten van de leden en de niet-leden met elkaar vergeleken en geanalyseerd.

Uit het onderzoek komt (op basis van een significantieniveau van .05) een relatie naar voren tussen de Z&S bedrijfskenmerken - in de vorm van de 'productspecialisatie' van het Z&S bedrijf - en de organisatorische kenmerken - in de vorm van 'direct en op korte termijn werken' - van de Z&S ondernemer én het hebben van een lidmaatschap van ZSO. Maar er blijkt geen relatie te zijn tussen de demografische- en psychologische kenmerken van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

Zo leggen - volgens hun perceptie - de leden van ZSO zich vooral toe op de grafische zeefdruk, terwijl de niet-leden zich meer specialiseren in signtechnieken en diversen (een verzamelnaam, waaronder de montage van signtechnieken). Daarnaast blijkt dat niet-leden zich organisatorisch anders vinden ingesteld dan leden: niet-leden werken meer direct en op korte termijn. Dit kan te maken hebben met (het gevoel aan) tijdsgebrek of is een kwestie van karakter.

In het rapport wordt - naast de gevonden significante relaties - ook aandacht besteed aan de gevonden indicatieve relaties (op basis van een significantieniveau tussen .05 en .10 = niet significant), die bestaan uit respectievelijk 3 psychologische- en 2 organisatorische ondernemerskenmerken. Naar hun zeggen lijken niet-leden namelijk te beschikken over een grotere (1) 'need for achievement' en (2) innovativiteit, terwijl leden meer gericht lijken op (3) het zoeken naar uitdagingen. Opvallend hierbij is, dat de prestatiegerichtheid en het zoeken naar uitdagingen belangrijke pullfactoren zijn voor het ondernemerschap: verschillen leden en niet-leden dan in hun motieven voor het opstarten van hun bedrijf? Dan volgen nu de 2 organisatorische indicatieve relaties. (4) Niet-leden lijken hun eigen deskundigheid meer als kritische succesfactor voor hun bedrijf te beschouwen dan leden. (5) Ook lijken de vaardigheden van de 2 groepen ondernemers te verschillen: leden geven aan zich meer op het ondernemerschap te richten (het omgaan met verandering) dan niet-leden, terwijl niet-leden zich meer op hun ambacht richten.

En er zijn meer relevante onderzoeksresultaten. Zo wordt het patroon van joiners en non-joiners bevestigd: leden zijn veel vaker lid van andere verenigingen, waarbij zelfs bijna de helft van de niet-leden bij geen enkele vereniging lid is. Het belangrijkste motief voor een ZSO-lidmaatschap is volgens de leden nog steeds de informatie- en adviesdienst. Echter is het ontbreken van (het zien van) toegevoegde waarde voor niet-leden de grootste reden om geen lid te worden. De discussie over de resultaten, geeft aan dat de motieven vóór en de motieven tegen een ZSO-lidmaatschap op bepaalde punten zeker tegenstrijdig te noemen zijn. Kortom, het rapport bevat voldoende aandachtspunten voor het toekomstige beleid van ZSO.

1 Inleiding

De huidige economische recessie zorgt voor harde klappen binnen het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Faillissementen en ontslagen aan de orde van de dag. Toch doet dit niets af aan de betekenis van het MKB in de Nederlandse economie. Het MKB levert namelijk een belangrijke bijdrage aan de economische groei (Thurik en Uhlaner, 2003). Al verschillen in de literatuur de meningen over de reden waarom het MKB zo belangrijk is voor de Nederlandse economie, één zaak is wel duidelijk: ondernemerschap is het cruciale begrip en de ondernemers zijn 'de spin in het web' binnen deze ondernemingen. Een bijpassend citaat hierbij is (Wennekes, 2001, p. 7):

"Het ondernemerschap wordt als drijvende kracht gezien achter het aanpassings- en vernieuwingsvermogen van de Nederlandse economie."

Hoewel het besef van het belang van de ondernemer dus aanwezig is en de overheid hier ook op inspeelt, maakt dit het ondernemerschap natuurlijk niet gemakkelijker. Een ondernemer in het MKB staat momenteel onder zware druk. De altijd dynamische omgeving dwingt de ondernemer continue zijn activiteiten kritisch tegen het licht te houden. Ook dient de ondernemer direct in te spelen op de kansrijke en/ of bedreigende gebeurtenissen, want anders dreigen doemscenario's. De maatschappij is de afgelopen decennia sterk veranderd, waarbij vooral de Informatie en Communicatie Technologie (ICT) voor grote verschuivingen heeft gezorgd. Toch betekent dit zeker niet dat de ondernemers in de jaren '50 voor een gemakkelijke taak stonden en/ of geen uitdagingen hadden, maar de omgeving was minder complex. Zo bundelden de ondernemers in de jaren '50 nog de krachten om aan enige - maakt niet uit wat voor - marktinformatie te komen, terwijl de ondernemers heden ten dage -door de informatieovervloed - samenwerken om tussen alle informatie de juiste te vinden.

Een wijze voor MKB- ondernemers om in te spelen op de vele uitdagingen, is dus door met elkaar te samenwerken. Nu is dit geen nieuwe ontdekking, maar het heeft wel pas het laatste decennium veel aandacht gekregen. De vorm van samenwerken, die centraal staat in dit rapport, is de brancheorganisatie. Bij de brancheorganisatie zijn de ondernemers verenigd om de belangen van de leden en de branche te behartigen. De brancheorganisatie is ook geen nieuwe ontdekking, maar wel heeft de brancheorganisatie - door de veranderende wensen van haar leden en de veranderende omgeving - altijd haar rol moeten aanpassen. Hierdoor blijft deze samenwerking belangrijk en interessant.

Dit onderzoek richt zich op de brancheorganisatie van Zeefdruk- en Signondernemingen (ZSO). Deze Zeefdruk- en Signondernemingen vallen 'officieus' binnen de grafimediabranche. Aangezien de brancheorganisatie in 2005 50 jaar bestaat, heeft zij opdracht gegeven tot een onderzoek naar de karakteristieken van het ondernemerschap binnen haar branche. Als invalshoek voor het onderzoek is gekozen voor de 'bedreigende trend', die ZSO constateert: de ondernemers binnen de Zeefdruk & Sign (Z&S) branche worden of blijven momenteel niet automatisch meer lid. Het onderzoek richt zich op de verklaring van deze trend, waarbij vanwege het jubileum ook een historisch perspectief wordt gebruikt. Het draait daarbij om de volgende vraag: wat beweegt de ene ondernemer ertoe om wel lid te worden (en te blijven) van ZSO en de andere ondernemer niet én ligt dit aan specifieke kenmerken van de ondernemer en/ of zijn bedrijf?

Het doel van het onderzoek in ruime zin is om ZSO inzicht te verschaffen in de trend dat ondernemers binnen de Z&S branche niet automatisch lid meer worden van ZSO. Maar om dit doel te verwezenlijken is een nadere afbakening nodig, omdat het anders te veelomvattend is. Daarom is gekozen voor een afbakening van de doelstelling.

De doelstelling is afgebakend tot de relatie tussen de kenmerken van de ondernemers, de bedrijfskenmerken én hun lidmaatschap van ZSO. Zo kunnen verschillen tussen de leden en de niet-leden van ZSO geconstateerd worden. En als er verschillen zijn, kan hierop ingespeeld worden door ZSO. In de doelstelling zijn nu de demografische - en psychologische kenmerken opgenomen, omdat dit de persoonskenmerken zijn van de ondernemer. Daarnaast zijn de organisatorische

kenmerken van de ondernemer opgenomen, omdat op deze wijze rekening gehouden wordt met de invloed van de omgeving. Daarbij zijn ook de bedrijfskenmerken opgenomen in het onderzoek, omdat deze kenmerken van invloed kunnen zijn op de kenmerken van de ondernemer. Het doel is nu om ZSO inzicht te verschaffen in de relatie tussen de demografische-, psychologische- en de organisatorische ondernemerskenmerken, de bedrijfskenmerken én het ZSO-lidmaatschap. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Is er een relatie tussen de demografische, psychologische en organisatorische kenmerken van de ondernemer in de Zeefdruk & Signbranche, de bedrijfskenmerken van een Zeefdruk- & Signbedrijf én het hebben van een lidmaatschap van de brancheorganisatie ZSO?

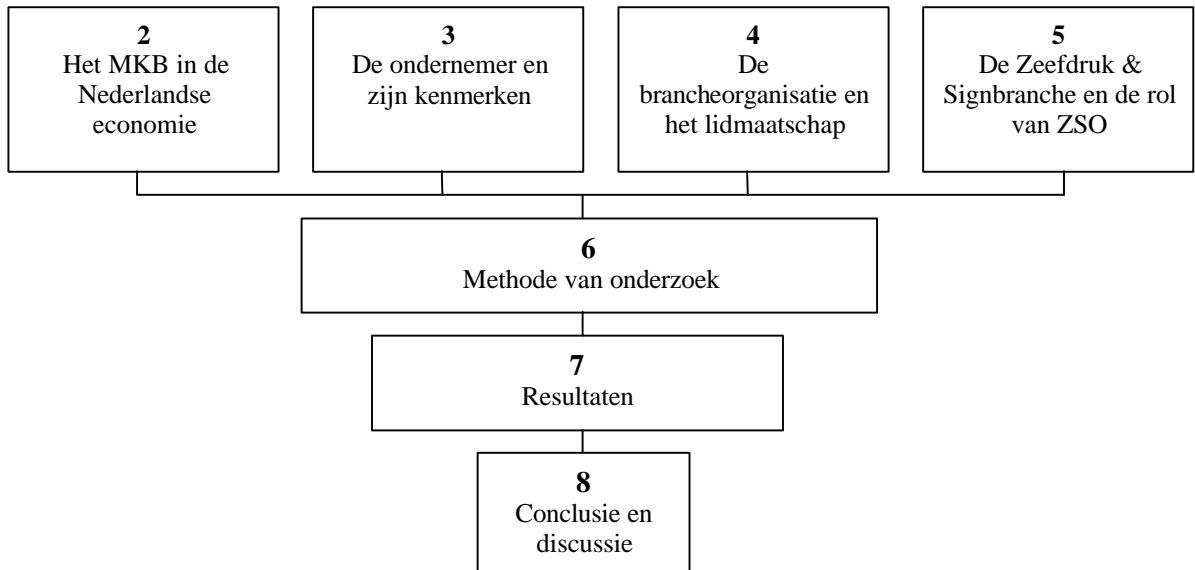
Om tot een optimale beantwoording van de onderzoeksvraag te komen, is gebruikt gemaakt van de volgende subvragen:

- a) Wat is een ondernemer en ondernemerschap? (hoofdstuk 1 en 2)
- b) Wat wordt verstaan onder de demografische kenmerken van ondernemers? (hoofdstuk 2)
- c) Wat wordt verstaan onder de psychologische kenmerken van ondernemers? (hoofdstuk 2)
- d) Wat wordt verstaan onder de organisatorische kenmerken van ondernemers? (hoofdstuk 2)
- e) Wat wordt verstaan onder het MKB en haar bedrijfskenmerken (hoofdstuk 1)
- f) Wat is een brancheorganisatie en wat betekent een lidmaatschap van een brancheorganisatie? (hoofdstuk 3)
- g) Wat is de Z&S branche en een Z&S bedrijf? (hoofdstuk 4)
- h) Wie is ZSO en wat betekent een lidmaatschap van ZSO? (hoofdstuk 4)

Voor de duidelijkheid worden hier alvast de belangrijkste begrippen toegelicht:

- Ondernemer: degene die binnen een midden- en/of kleinbedrijf de eigenaar en oprichter is, of de eigenaar, of de hoogste baas (Wennekes, 2001);
- Demografische kenmerken: kenmerken die betrekking hebben op de persoonskenmerken van de ondernemer, zoals leeftijd en opleiding;
- Psychologische kenmerken: kenmerken die betrekking hebben op de psyche van de ondernemer, zoals de prestatiegerichtheid;
- Organisatorische kenmerken: kenmerken die betrekking hebben op de organisatorische vaardigheden van de ondernemer;
- Zeefdruk- en Signbedrijven: ondernemingen die bepaalde druk-, danwel signtechnieken gebruiken, dit toepassen op zeer uiteenlopende materialen en werkzaam zijn in diverse markten.

De opbouw van het rapport is hieronder in figuur 1 grafisch weergegeven. Zo vormen de eerste volgende 4 hoofdstukken het theoretische kader van het rapport, waarna via een toelichting van de methode van onderzoek, de resultaten en de conclusies aan bod komen. Ofwel: u gaat als lezer via het zogenoemde trechtermodel op zoek naar de significante (en indicatieve) relaties tussen de ondernemerskenmerken en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.



Figuur 1: Opbouw van het rapport

2 MKB en ondernemerschap in Nederlandse economie

In dit tweede hoofdstuk worden de begrippen Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en ondernemerschap besproken. Het rapport richt zich op het lidmaatschap van Midden- en Kleinbedrijven (MKB'en) bij een brancheorganisatie, waardoor natuurlijk eerst inzicht is benodigd in de definiëring en de kenmerken van het MKB en ondernemerschap. Om daarnaast de maatschappelijke context van het rapport te bepalen, is het ook nodig de rol van het MKB en de ondernemer in de Nederlandse economie te behandelen. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 het MKB en het ondernemerschap nader afgebakend, gevolgd in paragraaf 2.2 door een bespreking van de rol van het MKB in de Nederlandse economie en in paragraaf 2.3 met een bespreking van de economische rol van de ondernemer. De kenmerken van het MKB komen in paragraaf 2.4 aan bod (geeft antwoord op subvraag e), met in paragraaf 2.5 een toelichting van het MKB en de 'nieuwe economie'. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting in paragraaf 2.6.

2.1 Definiëring MKB en wanneer ondernemerschap

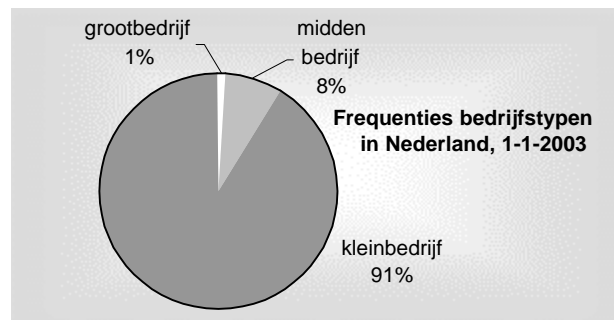
Deze paragraaf gaat in op de vraag wat het MKB nu precies is. Want wanneer valt een onderneming onder het MKB of is er sprake van ondernemerschap?

Nu is hier geen eenduidig antwoord op te geven, omdat de definiëring van het MKB vanwege haar vele mogelijke invalshoeken altijd al ter discussie heeft gestaan. Nooteboom (2003) geeft aan dat de ideale definitie afhangt van het doel van het onderzoek, met dien verstande dat het wel een definitie moet zijn die door iedereen hetzelfde gehanteerd wordt. Een eis die in ieder geval door het Economisch Instituut Midden- en Kleinbedrijf (EIM) aan het MKB wordt gesteld, is het streven naar winst. Er is trouwens al wel een onderscheid te maken tussen ondernemingen zonder personeel, ook wel zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) genoemd, kleine bedrijven en middelgrote bedrijven (Bosma, Hessels, Overweel, 2003).

Over de ideale definitie het volgende: een onderneming kan op basis van kwantitatieve en/ of kwalitatieve kenmerken tot het MKB gerekend worden. Om een zo volledig mogelijk beeld te geven wordt, ter afbakening, respectievelijk 1 kwantitatief kenmerk en 1 kwalitatief kenmerk besproken. Een veelgebruikt kwantitatief kenmerk is de bedrijfsomvang qua werkzame personen¹. De Nederlandse definiëring verschilt hierin van de Europese. In Europees verband wordt het MKB namelijk afgebakend tot bedrijven met minder dan 250 werkzame personen, terwijl het in Nederland tot 100 werkzame personen is (Compeer, van der Horst, Verhoeven, 2003). De Nederlandse afbakening is in dit rapport gepaster. Ten eerste gaat het in dit onderzoek om alleen maar Nederlandse bedrijven. Ten tweede ligt de nadruk van dit rapport op de kleine bedrijven en is de Europese definiëring meer gericht op het onderscheiden van middelbedrijven.

In Nederland wordt – volgens de norm van het EIM- gesproken van kleinbedrijf als er minder dan 10 personen werkzaam zijn, van middelbedrijf als het aantal werkzame personen tussen de 10 en 100 ligt, en van grootbedrijf (GB) als het aantal werkzame personen meer dan 100 bedraagt. Figuur 2 is weergegeven om inzicht te verschaffen in de huidige verhoudingen van de onderscheiden 3 bedrijfstypen. Nooteboom (2003) geeft hierbij aan dat de grenzen tussen het MKB en het GB wel vervagen.

¹ Werkzame personen: ondernemer, meewerkende familieleden en werknemers (incl. parttimers, uitzendkrachten, oproepkrachten en flexwerkers)



Figuur 2: Werkgelegenheid per bedrijfstype in Nederland per 1-1- 2003 (ontleend aan statline CBS)

Een ander - kwalitatief - kenmerk waaraan het MKB te herkennen is gaat over kleinschaligheid, wat te definiëren is als volgt (Thurik, Uhlaner, 2003, p. 28): "Een klein bedrijf is een bedrijf waar 1 persoon, of een zeer kleine groep personen, zijn stempel op kan drukken. Het vakgebied dat de rol van deze persoon of groep personen bestudeert, wordt wel aangeduid met ondernemerschap."

Het begrip ondernemerschap wordt hier op een duidelijke wijze weergegeven, terwijl een definitie van ondernemerschap eigenlijk niet eenvoudig te geven is. In de loop der jaren zijn namelijk vele verschillende definities en visies van ondernemerschap ontstaan, waardoor een zekere uniformiteit ontbreekt. Het EIM heeft zich net als Thurik en Uhlaner uitgesproken over de definitie van ondernemerschap. Aangezien de norm van het EIM is aangehouden voor het bepalen van een klein- of middenbedrijf, is ook gekozen voor het weergeven van de definitie van het EIM. Ondernemerschap is (Jansen, 2002, p. 10): "de wijze waarop de ondernemer functioneert, samen met de werknemers en andere betrokken personen, bedrijven en (kennis)instellingen".

Uit de bovenstaande definities van ondernemerschap is af te leiden, dat de ondernemer centraal staat binnen het MKB. De paragraaf wordt afgesloten met de bevestiging van deze conclusie. Risseeuw (2003a, p. 219) vermeld hierover: "Een 'kleinschalige' onderneming is zowel in het formuleren van zijn missie, als in de dagelijkse leiding geheel geconstrueerd rond de persoon van de ondernemer."

2.2 Rol MKB en ondernemerschap in Nederlandse economie

Nu het MKB en ondernemerschap nader zijn afgebakend, wordt in deze paragraaf (onder andere) ingegaan op het belang van het MKB en ondernemerschap voor de Nederlandse economie. Het MKB levert namelijk een belangrijke bijdrage aan de economische groei (Thurik, Uhlaner, 2003). In de literatuur verschillen de meningen over de reden waarom het MKB zo belangrijk is voor de Nederlandse economie, maar één zaak is wel duidelijk: ondernemerschap is het cruciale begrip en de ondernemer is 'de spin in het web' binnen deze ondernemingen. Een bijpassend citaat hierbij is (Wennekes, 2001, p. 7): "Het ondernemerschap wordt als drijvende kracht gezien achter de aanpassings- en vernieuwingsvermogen van de Nederlandse economie"

De afgelopen 2 decennia neemt het aandeel van het MKB, of het aandeel van ondernemers in de werkgelegenheid, in het particuliere bedrijfsleven toe. Naast de positieve gevolgen die dit voor de werkgelegenheid heeft, wordt zo ook meer innovativiteit en marktwerking in de Nederlandse economie gerealiseerd. Andere gevolgen van het toenemende aandeel MKB zijn: geringere oriëntatie (ook van werkgelegenheid) op export, verandering van de vraag naar kapitaal en adviesdiensten en de mogelijkheden tot (zelf) ontplooiing nemen toe. Al deze gevolgen hebben weer hun positieve of negatieve invloed op de economische groei binnen Nederland, waarbij het uiteindelijke saldo als positief wordt geschat (Thurik, Uhlaner, 2003).

Alhoewel er geen waterdichte verklaring is voor de groei van het aandeel kleine bedrijven, zijn hier wel enkele hypothesen over. Thurik en Uhlaner (2003) bespreken deze groepen hypothesen die hieronder zijn opgenomen, omdat ze óók

een goed overzicht geven van de belangrijkste veranderingen. Er worden 5 groepen hypothesen onderscheiden:

1. Wereldwijde veranderingen op gebieden als concurrentie (wat heeft geleid tot meer specialisatie van de bedrijven), onzekerheid (op het gebied van: wisselkoersen, inflatie & rentepercentages en werkloosheid), consumentenvoorkeuren (consument willen nu meer maatservice, wat heeft geleid tot meer flexibiliteit van de bedrijven) en kapitaalmarkten (deze zijn efficiënter en meer open geworden);
2. Technologische veranderingen;
3. Ontwikkelingen rondom de productiefactor arbeid (met de toenemende participatie van vrouwen en de gematigde loonontwikkelingen);
4. De omgeving van het bedrijfsleven (tijdsgeest), met de volgende grootste tendensen: deregulering, decentralisatie, privatisering en individualisering;
5. De opkomst van de kenniseconomie (zie paragraaf 2.5 voor verdere informatie).

Het MKB telt, op basis van cijfers per 1 januari 2003, zo'n 685.190 bedrijven (ontleend aan Statline, CBS). Dat het MKB als banenschepper wordt genoemd is niet een vreemde conclusie: Het MKB zorgt voor bijna 60 % van de werkgelegenheid in het particuliere bedrijfsleven², waarbij zo'n 2,3 miljoen mensen aan werk wordt geholpen. Daarnaast wordt zo'n 50 % van de totale omzet in het bedrijfsleven door het MKB gerealiseerd, waarvan het kleinbedrijf zo'n 40 % voor zijn rekening neemt (Maathuis, 1995). Gezamenlijk genereert het MKB een omzet van 370 miljard euro. Het MKB bestaat uit diverse sectoren, waar volgens de normen van het EIM de sectoren landbouw en visserij overigens niet toe behoren. Het MKB bestaat wel uit de volgende sectoren: delfstoffenwinning (inclusief energie), industrie, bouw, groothandel, detailhandel (inclusief auto's), transport & communicatie, zakelijke dienstverlening en persoonlijke dienstverlening (Compeer, van der Horst, Verhoeven, 2003). De meest omvangrijke sector is inmiddels de dienstverlening.

2.3 De economische rol van de ondernemer

De vraag die in deze paragraaf wordt gesteld heeft betrekking op de precieze economische rol van de ondernemer. Al eerder is genoemd dat het vakgebied ondernemerschap vanuit verschillende invalshoeken bekeken kan worden. De ondernemer, geplaatst in de economische historie, biedt dan ook een veelheid aan classificaties van rollen. Nu is het mogelijk om alle auteurs te bespreken die hun bijdrage hebben geleverd aan deze discussie, maar dat past niet binnen de context van dit rapport. Daarom is hier de beschrijving van Hébert en Link (1982, In: Nijkamp, 2003, p.397) aangehouden, omdat zij in hun literatuurstudie de meeste classificaties hebben geordend en opgesomd. Deze opsomming is als volgt.

1. "The entrepreneur is the person who assumes the risk associated with uncertainty (e.g. Cantillon, Von Thünen, Mill, Hawley, Knight, Von Mises, Cole, Shackle);
2. The entrepreneur is the person who supplies financial capital (e.g. Smith, Böhm-Bawerk, Pigou, Von Mises);
3. The entrepreneur is an innovator (e.g. Bentham, Von Thünen, Schmoller, Sombart, Weber, Schumpeter, Shackle);
4. The entrepreneur is a decision maker (e.g. Cantillon, Menger, Marshall, Wieser, Amasa Walker, Francis Walker, Keynes, Von Mises, Cole, Schultz);
5. The entrepreneur is an industrial leader (e.g. Say, Saint-Simon, Amasa Walker, Francis Walker, Marshall, Wieser, Sombart, Weber, Schumpeter);
6. The entrepreneur is a manager or superintendent (e.g. Say, Mill, Marshall, Menger);
7. The entrepreneur is an organizer and coordinator of economic resources (e.g. Say, Wieser, Sombart, Weber, Clark, Davenport, Schumpeter, Coase);

² Onder niet-particulier vallen: gezondheidszorg, maatschappelijke diensten, onderwijs en overheidsbedrijven.

8. The entrepreneur is the owner of an enterprise (Quesnay, Wieser, Pigou, Hawley);
9. The entrepreneur is an employer of factors of production (Amasa Walker, Francis Walker, Wieser, Keynes);
10. The entrepreneur is a contractor (e.g. Bentham);
11. The entrepreneur is an 'arbitrageur' (e.g. Cantillon, Walras, Kirzner);
12. The entrepreneur is an allocator of resources among alternative uses (e.g. Cantillon, Schultz). "

De opsomming van Hébert en Link gaat over de situatie tot 1982. Sindsdien is er natuurlijk al weer het en ander is veranderd. De afgelopen decennia is de nadruk namelijk steeds meer komen te liggen op de innovatieve rol van de ondernemer. Voor de recente situatie, waarbij de 'nieuwe economie' (zie paragraaf 2.5) tot grote verschuivingen leidt, is een trend te ontdekken over de rol van de ondernemer. De ondernemer is steeds meer een 'network operator of manager' (Nijkamp, 2003) aan het worden. Ook Jansen (2002) spreekt zich uit de nieuwe rollen van de ondernemer. Zo noemt hij 5 taakinhoudelijke rollen, die steeds belangrijker worden:

1. De ondernemer als 'bewaker': de ondernemer dient de ondernemingsdoelen te bewaken, waarbij de ondernemer meer als goalkeeper moet optreden om zijn werknemers op koers te houden. Dit is de rol die het meest essentieel is, omdat de ondernemer het overzicht behoort te hebben over alle ontwikkelingen en zo alleen de gemeenschappelijke doelen in de gaten kan houden.
2. De ondernemer als 'communicator': de ondernemer dient door middel van communicatie alle initiatieven/ mogelijkheden en sociale interactie van de medewerkers te stimuleren.
3. De ondernemer als 'regisseur': de ondernemer dient de (interne en externe) relaties en netwerken te 'regisseren'.
4. De ondernemer als 'kennismanager': de ondernemer dient de kennis en de vaardigheden te managen om de onderneming innovatief te laten functioneren.
5. De ondernemer als 'distributor'³: de ondernemer dient het ondernemerschap binnen de onderneming te distribueren en te delen, omdat de werknemers een grotere rol gaan spelen buiten de ondernemingen.

2.4 Het MKB en haar kenmerken

In deze paragraaf komen de kenmerken van het MKB aan bod. Zo wordt eerste diversiteit en andere kenmerken van het MKB toegelicht (in paragraaf 2.4.1), gevolgd door een bespreking van de sterkten en zwakten van het MKB (in paragraaf 2.4.2), een bespreking van de typische problematiek voor het MKB (in paragraaf 2.4.3) én het bespreken van de bedrijfskenmerken (in paragraaf 2.4.4).

2.4.1 Diversiteit en andere kenmerken

Generalisatie van het MKB is moeilijk door de grote diversiteit van het MKB. De diversiteit van het MKB is op het gebied van doelstelling en werkwijze dan ook groter dan het GB (Nootboom, 2003). Ondanks de grote diversiteit heeft het MKB wel gemeenschappelijke kenmerken, zoals onder andere (Vossen, 1998): een snelle besluitvorming, snelle en effectieve interne communicatie met korte beslissingslijnen en innovatiebeleid door taciete kennis⁴. Deze (positieve) kenmerken worden aangevuld in de volgende paragraaf, die ingaat op de sterkten en zwakten van het MKB. Er zijn verschillende oorzaken voor deze grotere diversiteit van het MKB in vergelijking met het GB. Zo heeft het MKB ten eerste meer ruimte voor variatie, omdat de overheid bijvoorbeeld minder strikte regels aan het MKB voorlegt. En ten tweede maakt het MKB anders gebruik van deze 'ontstane ruimte' vanwege haar variatie in achtergronden, motieven en doelen van zelfstandig ondernemerschap (Nootboom, 2003).

Het MKB kent vele gezichten en dus vele kenmerken. Hierbij noemt Nootboom (2003) 3 kenmerken als fundamenteel: kleinschaligheid, persoonlijkheid en onafhankelijkheid. Kleinschaligheid, zoals besproken in paragraaf 1.1, geldt per

³ Geen terminologie van Jansen (2002), maar eigen benaming van de beschrijving die Jansen over deze rol geeft.

⁴ Taciete kennis: stilzwijgende kennis, vaak verkregen in leren door te doen (door voorbeeld of imitatie geleerd).

definitie. De andere 2 kenmerken zijn essentieel voor de diversiteit van het MKB en hangen nauw samen met de grote rol van de ondernemer.

2.4.2 Sterkten en zwakten MKB Een bespreking van de sterkten en zwakten van het MKB is nooit volledig, uiterst discutabel en het past niet in het kader van dit rapport om hier een uitputtende beschrijving te geven. Daarom is gekozen voor een bespreking van Nooteboom (2003, p. 84). Hij geeft namelijk kort en krachtig de sterkten en zwakten van het MKB weer: aan de hand van de 3 kenmerken die in de voorgaande paragraaf genoemd zijn. In figuur 3 zijn de karakteristieken en sterkten van het MKB weergegeven, terwijl in figuur 4 de karakteristieken en de zwakten van het MKB staan.

Karakteristieken		Sterkten
Vermenging eigendom en besturing integratie van taken werken variatie en improvisatie;	→	Gemotiveerd management/ toewijding;
Variatie en improvisatie;	→	Gemotiveerde arbeid;
Weinig hiërarchische niveaus; persoonlijke, directe mondelinge communicatie;	→	Geen bureaucratie, interne flexibiliteit, weinig filtering van voorstellen;
Weinig en simpele procedures; persoonlijk, directe, mondelinge communicatie;	→	Lage kosten en weinig vervorming van interne communicatie;
Persoonlijke en nauwe relatie klant;	→	Maatwerk;
Ambachtelijkheid;	→	Unieke competenties;
Stilzwijgende kennis;	→	Afscherming unieke kennis;
Eigenzinnigheid;	→	Originaliteit

Figuur 3: Karakteristieken en sterkten MKB (Ontleend aan Nooteboom, 2003, p. 84, figuur 5.3)

Karakteristieken		Zwakten
Eigenzinnige perceptie	→	Onbecritiseerde misvattingen
Stilzwijgende kennis	→	Beperkt absorptievermogen
Ambachtelijkheid	→	Technische bijziendheid
Weinig producten en markten	→	Weinig risicospreiding en scope
Klein volume	→	Schaaleffect
Stafmanco	→	Gebrek aan functionele expertise
Gebrek aan tijd ondernemer	→	Ad hoc bestuur, korte termijn perspectief
Veel autoriteit en functies in één hand	→	Kwetsbaarheid voor discontinuï teit
Weinig lagen van bureaucratie	→	Weinig carrièreperspectief
Laag abstractieniveau	→	Laag absorptievermogen
Product- of techniekoriëntatie	→	Fouten in marketing en strategie
Gebrek aan financiering	→	Weinig mogelijkheden voor groei

Figuur 4: Karakteristieken en zwakten MKB (Ontleend aan Nooteboom, 2003, p. 84, figuur 5.3)

Daarnaast onderscheidt Nooteboom (2003) 4 kernstrategieën, die erop gericht zijn om de voordelen van voorgaande sterkten te benutten en nadelen van de voorgaande zwakten tegen te gaan. Deze strategieën zijn dus afgeleiden van het voorgaande. Het gaat om de volgende 4 kernstrategieën:

1. Innovatiestrategie (Gericht op nieuwe producten en/ of markten)
2. Nichestrategie (Gericht op kleine deel- of restmarkten)
3. Maatwerkstrategie (Gericht op leveren maatwerk voor veeleisende klanten)
4. Netwerkstrategie (Gericht op opbouwen netwerk buiten organisatie)

2.4.3 Problematiek MKB

Al kan de problematiek deels worden afgeleid van de zwakke punten van het MKB (figuur 4), wordt de problematiek hier toch nog apart besproken. Maathuis geeft namelijk heel duidelijk aan wat karakteristieke problemen zijn voor het MKB. Zo noemt Maathuis (1995, p. 24) de volgende problemen:

"Men beschikt over te weinig tijd om kennis te vergaren;
Signaleringen uit de omgeving vinden te laat plaats;
Men beschikt over te weinig informatie;
Het ontbreekt vaak aan menselijke kwaliteit;
Er wordt te weinig geïnvesteerd, wat komt door de meestal zwakke financiële positie, een opeenhoping van taken bij een te gering aantal personen, een te geringe externe oriëntatie en een angst voor groei."

Het MKB heeft volgens Nooteboom (1994) met nog een probleem te maken: het snelle verloop van het management en staf. Geeraerts, Reijntjens en Van Dijck (1983) erkennen dit probleem voor het MKB ook. Zij bespreken in hun bijdrage, dat het functioneren van het MKB gepaard gaat met sociale problemen. Zo is allereerst het werven van geschikte, welwillende en competente medewerkers voor het MKB moeilijk. Daarnaast kost het inzetten, motiveren en ontwikkelen van de medewerkers het MKB veel moeite. En dan is er de noodzaak om de medewerkers, naast informele wegen, ook langs formele wegen over de gang van zaken en de toekomst van het bedrijf te informeren en te raadplegen. Nu wordt de bijdrage van Geeraerts, Reijntjens en Van Dijck (1983) naar voren gehaald, omdat hieruit blijkt dat - ondanks alle veranderingen in de afgelopen 20 jaar - de door hen genoemde problemen nog steeds van toepassing zijn.

2.4.4 Bedrijfskenmerken

De bedrijfskenmerken spelen een belangrijke rol bij de beantwoording van de onderzoeksvraag. Zo kunnen de bedrijfskenmerken als controlevariabelen functioneren binnen het onderzoek. Hierna worden verscheidene bedrijfskenmerken genoemd, die van belang zijn voor het praktijkonderzoek.

Frese, Van Gelderen en Ombach (2000) gebruiken in hun 'MKB- en ondernemerschaponderzoek' de volgende bedrijfskenmerken: de omvang (gemeten door het aantal medewerkers), de leeftijd, de omzet en het type activiteit. Moon (1999) gebruikt in zijn bijdrage ook diverse bedrijfskenmerken. Hij onderscheidt onder andere de structuur, cultuur en omvang van de onderneming als bedrijfskenmerken. Voor zijn onderzoek naar deze kenmerken splitst Moon (1999) de 4 gebieden weer nader uit. Zo is de structuur opgedeeld in 4 elementen: 1. de hiërarchie (het aantal bedrijfslagen), 2. de formalisering (het aantal regels), 3. de specialisatie (de mate van taakspecialisatie) en 4. centralisatie (de mate van controle door de ondernemer). Daarbij deelt Moon (1999) de cultuur op in 3 elementen: 1. de missie (duidelijkheid voor de werknemers), 2. ethiek (bestaan van ethische problemen), 3. vertrouwen (van de ondernemer in zijn medewerkers). En de omvang van het bedrijf is te meten door het aantal werkzame personen.

De beschrijving van de structuur, zoals door Moon uitgevoerd, kan aangevuld worden met de bijdrage van Mosselman, Meijaard en Brand (2003). Zij brengen in hun onderzoek de organisatiestructuren van het Nederlandse MKB in kaart en maken melding van 9 typen organisatiestructuren. Zij geven hierbij aan dat de structuur van de organisatie niet uit 4, maar uit 5 elementen bestaat. Het verschil is dat Mosselman, Meijaard en Brand (2003) de (team)coördinatie als 5e element toevoegen. Hieruit blijkt dat Moon (1999) een andere, minder gedetailleerde, indeling aanhoudt.

2.5 MKB in 'nieuwe' economie

De reden van de benaming van de 'nieuwe economie' heeft vooral betrekking op het feit, dat de huidige ontwikkelingen alle sectoren drastisch wijzigt. Dit in tegenstelling tot de 'normale' radicale innovaties die vaak een deel -of enkele sectoren- hervormt. De ICT revolutie is het belangrijkste kenmerk van de 'nieuwe economie' (Meijaard, 2001). De bouwstenen van de 'nieuwe economie' zijn ook de kennis- en netwerkeconomie. Naast economen hebben ook politici het belang van de kenniseconomie ontdekt. En dat is ook niet zonder reden, want (Bruins, Muizer, Stigter, 2003, p.11):

" Kennis is in de loop der jaren een sleutelfactor voor economische groei geworden."

Kennis wordt in de westerse economie als een kritische succesfactor gezien voor het behalen van concurrentievoordelen. Dat dit grote gevolgen heeft voor het MKB moge duidelijk zijn, maar deze gevolgen worden alleen maar heviger. Het ondernemerschap betekent nu eenmaal dat op vele terreinen kennis is benodigd. Behalve vakkennis is bijvoorbeeld kennis over het voeren van de administratie, kennis over wet- en regelgeving, kennis over belastingzaken, marketingkennis, branchekennis, kennis over financieringsmogelijkheden, kennis over personeelsbeleid en kennis over het bepalen van een strategie benodigd. Voldoende kennis maakt het ondernemers mogelijk om snel en effectief te reageren op de snelle veranderingen aan de vraagkant, beter in te spelen op de behoeften van de klant en ook om tot verbeteringen in het bedrijfsproces te komen. (Bruins, Muizer, Stigter, 2003)

Er is onderzoek gedaan (Jansen, 2002) bij ICT-, nieuwe media- en internetbedrijven naar het ondernemerschap in de huidige kennis- en netwerkeconomie. Een van de uitgangspunten hiervoor is dat de ondernemer in al haar facetten beïnvloedt wordt door deze 'nieuwe economie', waardoor een verkennend onderzoek is gedaan naar 'het nieuwe ondernemerschap'. Als hoofdredenen van de veranderingen worden de sociaal-culturele - en de technologische ontwikkelingen genoemd. De 'nieuwe' economie wordt dus niet alleen als kenniseconomie aangemerkt, maar ook als netwerkeconomie. Aangezien kennis een kritische succesfactor is geworden, spelen netwerken als mogelijke bronnen voor kennis een steeds belangrijkere rol. Dit geldt vooral voor het MKB. Gezien de aard van het MKB hebben zij nu eenmaal niet alle kennis in huis en moeten er wel derden bij betrokken worden om te voorzien in de benodigde kennis. Zo blijkt uit onderzoek (EIM, 2000) dat het vergaren van kennis één van de belangrijkste redenen is om zich aan te sluiten bij een bedrijsvennetwerk.

Overigens haalt zo'n tweederde van de MKB ondernemingen kennis buitenshuis (EIM, 2000). Het gaat dan vooral om specifieke kennis – afwijkend van de kernactiviteiten van het MKB- zoals kennis in automatisering, wet- en regelgeving en scholing. Als kennisbronnen worden allereerst de leveranciers genoemd. Daarna zijn de concurrenten/ collega's erg belangrijk, gevolgd door de brancheorganisaties. Opvallend is dat kennis over personeelsbeleid, strategiebepaling, huisvestingzaken en marketing niet veel buitenshuis wordt gehaald (Bruins, Muizer, Stigter, 2003).

Uit ander onderzoek is gebleken dat groeiende MKB'en beter ontwikkelde kennisgebieden en vaardigheden hebben dan niet-groeiende MKB'en. De attitude van de niet-groeiende MKB'en is namelijk anders: zij stellen zich minder open voor de externe omgeving en de daarbij gepaard gaande veranderingen (Bruins, Muizer, Stigter, 2003). In principe vraagt een ondernemer vanwege 3 redenen om nieuwe kennis, namelijk (Mensen, van Rijt-Veltman, 2003): 1. de bestaande kennis voldoet niet, 2. de beschikbaarheid van nieuwe kennis, 3. de missie en strategie van het bedrijf vragen om continue nieuwe kennis.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het noemen van de trends, waar het MKB waarschijnlijk de komende 5 of 10 jaar mee te maken gaat krijgen. Hierbij is geen exacte afbakening mogelijk, omdat ze onderling sterk samenhangen. Lever en Meijaard (2003) onderscheiden 6 trends en noemen daarbij ook de gevolgen van de trends op meso- en macroniveau (zie tabel 1). De gevolgen van de trends op meso-

en macroniveau zijn opgenomen, omdat dat past binnen de context van het hoofdstuk: het MKB en ondernemerschap in de Nederlandse economie.

Trends	Gevolg op meso- en macroniveau
1. Technologische ontwikkelingen	Grotere transparantie van markten, stroomlijning distributiekolommen, meer samenwerkingsvormen, verschuiving werkgelegenheid van laag naar hoogopgeleiden
2. Globalisering (toename internationale verwevenheid)	Veranderende internationale verhoudingen, opkomst en neergang van regionale clusters, positieve welvaartseffecten van specialisatie en dynamische schaalvoordelen, verschuiving werkgelegenheid van laag naar hoogopgeleiden
3. Service en kwaliteit	Ketenintegratie en ketenomkering, diensteneconomie, toenemend belang van informatie
4. Innovatievermogen	Opkomst nieuwe clusters, MKB bundelt krachten?
5. Doelgericht personeelsbeleid	MKB blijft achter?
6. (Strategische) samenwerking	Ketenveranderingen, concurrentiekracht MKB

Tabel 1: Trends MKB en gevolgen op meso- en macroniveau (Grotendeels ontleend aan Lever, Meijaard, 2003, p. 70-71, tabel 4.1 en 4.2)

2.6 Samenvatting

Ondernemingen worden tot het MKB gerekend als zij op winst gericht zijn, er minder dan 100 werknemers werkzaam zijn en bij kleinschaligheid. En het ondernemerschap is hierbij het vakgebied dat zich richt op de wijze waarop de ondernemer functioneert, samen met zijn omgeving. Hieruit is op te maken dat de ondernemer centraal staat in het MKB. Daarnaast is duidelijk geworden dat het MKB een belangrijke rol speelt in de Nederlandse economie en de ondernemer vele economische rollen vervult. Deze ondernemer en het ondernemerschap zijn door de vele veranderingen van de afgelopen jaren, in het bijzonder door de ICT ontwikkelingen, sterk veranderd. De bespreking van de MKB- kenmerken maakt duidelijk waarom dit het geval is en ook dat het MKB in haar doel- en werkwijze zeer verschillend is in vergelijking tot het GB. Daarbij verschaffen een aantal kenmerken een goed beeld inzicht in het bedrijf, zoals: de omvang, productspecialisatie en/ of de structuur. De nieuwe economie, gekenmerkt door het grote belang van kennis en netwerken, vraagt weer aanpassing van de MKB- ondernemer en het is aan zijn innovativiteit en eigenzinnigheid om hierop in te spelen.

3 De ondernemer en zijn kenmerken

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het begrip ondernemer (subvraag a) en op de kenmerken van de ondernemer. Hierbij is vooral het onderscheid in de demografische (subvraag b), psychologische (subvraag c) en de organisatorische kenmerken (subvraag d) van belang. Waarom dit zo van belang is, wordt in dit hoofdstuk verklaard. Aangezien de omgeving van de ondernemer een belangrijke invloed uitoefent op 'ondernemer zijn' en op het gedrag van de ondernemer, is ook ingegaan op de specifieke omgeving van de ondernemer. Allereerst is in paragraaf 3.1 de ondernemer nader gedefinieerd, gevolgd in paragraaf 3.2 met de bespreking van de ondernemer en zijn omgeving. In paragraaf 3.3 wordt de indeling van de kenmerken gemotiveerd. Dan komen in paragraaf 3.4 de demografische kenmerken aan bod, waarna in paragraaf 3.5 en 3.6 de psychologische - en organisatorische kenmerken uitvoerig worden besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting en conclusie in paragraaf 3.7.

3.1 Definiëring ondernemer

De kern van de MKB- definitie is dat alles om de ondernemer draait (Risseeuw, 2003b), maar wie is dan die ondernemer? Over het begrip ondernemer bestaat geen uniform geaccepteerde definitie van de ondernemer of de entrepreneur (Ensley, Carland en Carland, 2000). De ondernemer wordt daarom in de literatuur soms door verschillende begrippen, zoals entrepreneur of self-employed of 'small business owner (manager)' aangeduid, terwijl de scheidslijnen tussen deze begrippen vaak ontbreken.

Eén van de redenen waarom het moeilijk is om een definitie vast te stellen, heeft te maken met de veelheid van invalshoeken. Wetenschappers uit variërende vakgebieden houden zich bezig met ondernemerschap en een ieder van hen heeft zijn/ haar eigen kijk op het belang van de ondernemer. Hieronder komen enkele beschrijvingen van het ondernemersbegrip uit de literatuur aan de orde, omdat voor het overzicht en de duidelijkheid van dit rapport het toch benodigd is om tot een begripsafbakening van de ondernemer te komen.

Zo hebben Badger et al. (2003) geprobeerd een onderscheid te maken tussen entrepreneurs en 'small business owner managers'. Volgens hen richten de entrepreneurs zich op winstgevendheid en groei, terwijl de 'small business owners managers' zich alleen bezighouden met het zekerstellen van inkomen om aan hun directe behoeften te voldoen. De motieven van de 'small business owner manager' lijken dus, in vergelijking met de motieven van de entrepreneur, meer privé van aard te zijn. De conclusie van Stewart et al. (1998) is dat 'de small business owners' meer vergelijkbaar zijn met managers dan met entrepreneurs. In andere onderzoeken worden bij entrepreneurs juist de voorwaarde gesteld dat er sprake moet zijn van 'iets nieuws' (van Gelderen, 2003). Voorbeelden van 'iets nieuws' zijn: het beginnen van nieuwe activiteiten, het aanbieden van nieuwe diensten en het opstarten van nieuwe bedrijven.

Volgens Morris (2002) zijn entrepreneurs in ieder geval een groep met een hoge diversiteit, waardoor het vaststellen van wie de ondernemer is een zeer problematische opgave is. Welnu, in dit rapport gaat het om de relatie tussen ondernemers en het lidmaatschap van ZSO. Hierdoor is de eis van 'iets nieuws' die aan entrepreneurs wordt gesteld van minder belang. Van Praag (2003) maakt voor haar onderzoek, wegens de 2 groepen respondenten, gebruik van 2 soorten definities van de ondernemer. Voor de Nederlandse steekproef noemt zij een ondernemer iemand, die een nieuw bedrijf begint of een bestaand bedrijf koopt. Terwijl zij in de Amerikaanse steekproef onder een ondernemer iemand verstaat, die eigen baas is in een onderneming. In dit onderzoek is vooral de laatstgenoemde definitie bruikbaar, omdat de definiëring in de Nederlandse steekproef te beperkt is en het doel van het onderzoek niet verwezenlijkt.

Om inzicht te verschaffen in de verschillen tussen leden en niet-leden, is ook het verkrijgen van informatie van mensen die al een bedrijf hebben cruciaal. De eigen baas in de onderneming, wel of niet sprake zijnde van 'iets nieuws', bepaalt of over

wordt gegaan tot een lidmaatschap bij een brancheorganisatie. Kortom, ook dit rapport maakt zich - in het kader van de doelstelling - schuldig aan het weglaten van het onderscheid tussen de mogelijke begrippen, maar wel is aangetoond dat het bewustzijn over de verschillen aanwezig is. De ondernemer is in dit rapport degene die een midden- of kleinbedrijf runt of managet, zoals ook Ensley, Carland en Carland (2000) deze simplificatie aanhouden voor hun onderzoek. Of zoals Wenekes (2001, p.33) aangeeft:

“De ondernemer is de eigenaar en oprichter, of eigenaar, of de hoogste baas.”

3.2 De ondernemer en zijn omgeving

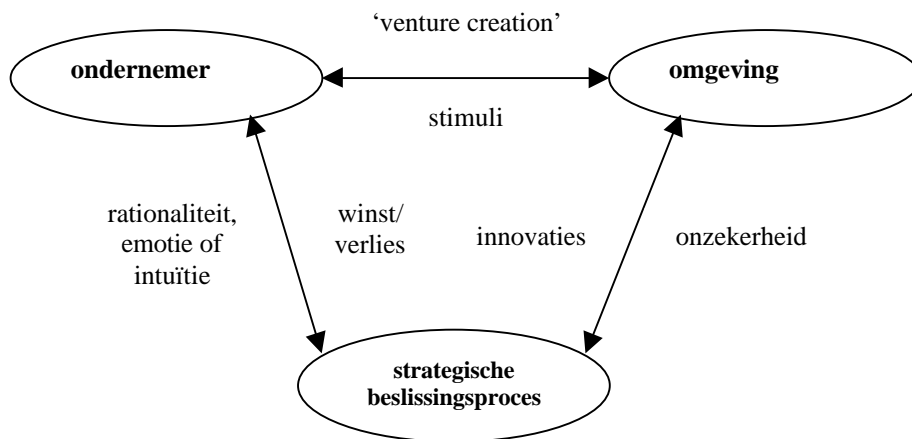
In de inleiding is al vermeld dat de ondernemer door de dynamische omgeving met vele kansen en bedreigingen te maken heeft. De omgeving geeft immers constant bepaalde impulsen die leiden tot het in actie komen van de ondernemer (Jansen, 2002). Dit betekent ook dat de besluitvorming en het gedrag van de ondernemer beïnvloed wordt door zijn omgeving. Diochon, Gasse en Menzies (2002) vermelden in hun bijdrage zelfs dat velen in de literatuur oordelen dat de situationele factoren, zoals de aard van de taak of de omgeving, meer invloed hebben op het gedrag (de actie) van de ondernemer dan zijn/haar persoonlijke karaktertrekken.

De vraag wat de factoren zijn die het besluitvormingsproces beïnvloeden en uiteindelijk tot een bepaald gedrag leiden, is dus cruciaal en loopt in principe ook parallel aan de doelstelling van dit rapport. De parallel is dan, dat dit rapport ook deze kenmerken onderzoekt die het besluit tot lidmaatschap beïnvloeden en zo het gedrag – wel of geen lidmaatschap van ZSO- te verklaren. In het kader hiervan worden Gibcus en Van Hoesel (2003) aangehaald. Zij hebben namelijk een ‘voorlopig’ besluitvormingsmodel opgesteld van de ondernemer, die bestaat uit een aantal fasen en momenten. De inhoud van dit model is verkort weergegeven in tabel 2.

<i>Fasen en momenten</i>	<i>Toelichting</i>
1. Fase van ideevorming (fase 1)	De ondernemer let continu op de omgeving, neemt de informatie tot zich, ziet naar de interne ontwikkelingen, analyseert dit en heeft hierbij bepaalde gevoelens; Hier worden overigens geen andere personen wezenlijk bij betrokken.
2. Moment van informele besluitvorming (moment 1)	Bij de ondernemer is een geringe aanleiding, werkend als een ‘trigger’, genoeg om tot actie over te gaan als hij het idee aantrekkelijk en rijp genoeg vindt.
3. Fase van uitwerking van het informele besluit (fase 2)	De ondernemer werkt bij de uitwerking zeer doelgericht en hierbij is het vaak benodigd extern advies in te winnen (over bijvoorbeeld financiële kwesties).
4. Moment van formele besluitvorming (moment 2)	Deze fase wordt gekenmerkt door het feit dat er geen weg meer terug is (bijvoorbeeld het tekenen van de overeenkomst).
5. Fase van uitwerking van het formele besluit (fase 3)	De ondernemer twijfelt ook bij tegenslagen niet aan de kracht van het idee, waarbij eerder de verklaring wordt gezocht in de verkeerde uitvoering dan in de juistheid van het idee.

Tabel 2: Voorlopig besluitvormingsmodel ondernemer (eigen bewerking van Gibcus en Van Hoesel, 2003)

Daarnaast hebben Gibcus en Van Hoesel (2003) een raamwerk van het besluitvormingsproces van de ondernemer opgesteld. Dit besluitvormingsproces bestaat uit 3 hoofdcomponenten: de omgeving, de ondernemer zelf en het strategische beslissingsproces. (zie figuur 5).



Figuur 5: analytisch raamwerk van het besluitvormingsproces (in: Gibcus en Van Hoesel, 2003, p.33)

Een verandering in één van de hoofdcomponenten leidt tot veranderingen in de andere componenten. Als een ondernemer zijn benadering dus verandert, van bijvoorbeeld rationeel naar irrationeel handelen, heeft dat een verandering in het strategische besluitvormingsproces tot gevolg. Gibcus en Van Hoesel (2003) beschouwen de besluitvorming dus als een interactief model en kijken hier dus anders tegenaan dan Diochon, Gasse en Menzies (2002).

De ondernemer, als 1^e component, oefent door zijn kenmerken en rollen (paragraaf 2.3) invloed uit op het besluitvormingsproces. Dit komt in de paragrafen 3.3 tot en met 3.6 uitvoerig aan de orde. De 3^e component - het strategische beslissingsproces - is deels behandeld in tabel 2, maar hierbij is één opmerking nog vermeldenswaardig. Gibcus en Van Hoesel (2003) concluderen in hun onderzoek namelijk dat bij de bestudeerde cases, ook al zeer variërend van aard, de fasen en momenten van het besluitvormingsproces wel overeenkomstig zijn. In deze paragraaf gaat het om de invloed van de omgeving. Alvorens de component omgeving nader toe te lichten, wordt voor de volledigheid een omschrijving gegeven van de (beslissings) omgeving (Harris, 1998, p2):
 "A decision environment is the collection of information, alternatives, values, and preferences available at the time of the decision"

Nu zijn onder andere de hoeveelheid informatie en het aantal alternatieven de laatste decennia sterk toegenomen: de omgeving van het MKB is in omvang en complexiteit gegroeid. Daarom wordt ook wel gezegd dat de belangrijkste constante in een omgeving, continue verandering is (van der Burg, 2003). Gibcus en Van Hoesel (2003) noemen 3 zaken die vanuit de omgeving de besluitvorming van de ondernemer beïnvloeden.

De complexiteit van de informatievoorziening (de tijd en moeite van een MKB-ondernemer is te beperkt om zichzelf continu van informatie te voorzien of de informatieovervloed maakt het de ondernemers moeilijk om hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden)

De onzekerheid (Harris, 1998, geeft aan dat de grootste uitdaging van het nemen van beslissingen in deze omgeving de onzekerheid is; het belangrijkste doel hierbij is dus om deze onzekerheid te reduceren).

De snelle marktveranderingen (de ondernemer moet ook omgaan met de snelle marktveranderingen en doet dit door zijn denkwijzen en besluitvorming hierop aan te passen; zo ontwikkelt de ondernemer 'shortcuts' in zijn denkwijzen; dit kan door proactieve besluitvorming of door reactieve besluitvorming).

3.3 Indeling kenmerken van de ondernemer

In deze paragraaf wordt de indeling voor de demografische, psychologische en organisatorische kenmerken nader gemotiveerd. Deze indeling is aangehouden, omdat zij veel informatie verschaft over de denkwijze en het gedrag van de ondernemer. Overigens is in de praktijk een bepaalde overlap tussen de 3 kenmerken niet tegen te gaan.

De ondernemerschapliteratuur gaat in eerdere studies vooral in op de algemene demografische en psychologische kenmerken van de ondernemer. Deze stroom van onderzoek heet ook wel de 'trait approach' of 'trekbenadering' (Teal, Carroll, 1999). Nandram en Samsom (2000) geven aan dat de modellen, vallend onder de 'trek' (eigenschaps)- en/of de demografische benadering, alleen de ondernemer centraal stellen en de omgevingsinvloeden en dergelijke buiten het onderzoek houden. De trekbenadering focust zich op de consistentie in het gedrag van de ondernemers over tijd en plaats. Vanuit bedrijfskundig oogpunt is dit een eenzijdige invalshoek, maar toch biedt het waardevolle informatie: de ondernemer is uiteindelijk toch de persoon waar alles om draait binnen de onderneming.

Nandram en Samsom (2000) nemen voor hun onderzoek de persoonskenmerken en/of de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer als uitgangspunt. De persoonskenmerken zijn hierbij vooral gebaseerd op de (algemene) demografische variabelen. De persoonlijkheid bestaat uit een aantal structuren en processen en is ook zeer moeilijk meetbaar. Het gebruik van bepaalde gedragsmaatstaven (zoals marktgerichtheid, lef) kan helpen om dit begrip meetbaar maken. In principe valt deze 'persoonlijkheidsmethodiek' dus onder de noemer van de psychologische kenmerken⁵.

Het beeld wat de demografische en psychologische kenmerken van de ondernemer geven, is niet geheel toereikend. Zo heeft de omgeving en de achtergrond waarin de ondernemer werkzaam is, ook invloed op de persoonlijkheid van de ondernemer (Wennekes, 2001). Een methode om de interactie tussen de ondernemer en de omgeving toch op te nemen in het onderzoek, is door middel van het beschrijven van de organisatorische kenmerken van de ondernemer (en ook de bedrijfskenmerken, zie subparagraaf 2.4.4). De ondernemer wordt direct beïnvloed door zijn omgeving in het organiseren van zijn bedrijf.

Kortom, naast het beschrijven van de gebruikelijke (demografische en psychologische) kenmerken van de ondernemer worden in dit rapport ook de organisatorische kenmerken meegenomen. Daarbij is er zeker een bepaalde overlap tussen de kenmerken, waar Kisfalvi (2002) in haar bijdrage ook een voorbeeld van geeft. Zij toont in haar casestudie aan dat de strategische richtingen van een MKB-onderneming een reflectie is van de 'set of life issues' van de ondernemer. De volgende constatering van Wennekes verschaft inzicht in de functie van persoonlijkheidskenmerken (2001, p.36):

" Persoonlijkheidskenmerken bepalen in grote mate het doen en laten van mensen en zijn nauwelijks te beïnvloeden. Pas als iemands overtuiging verandert, zijn zijn daden te beïnvloeden"

Toch zijn persoonskenmerken niet algemeen geaccepteerd als goede voorspellers van het gedrag van de ondernemer. Empirische resultaten op dit front zijn tegenvallend, wat bij sommigen heeft geleid tot de conclusie dat persoonskenmerken niet bekend staan als goede voorspellers van het gedrag (Gartner, 1989, In: Diochon, Gasse, Menzies, 2002). Kisfalvi (2002) vindt echter, op basis van haar empirische bevindingen, dat de 'life issues' van de ondernemer verankerd zijn in hun karakters. Hierdoor blijven de 'life issues' in de loop der tijd stabiel en geven ze richting aan de strategische prioriteiten van hun onderneming.

3.4 Demografische kenmerken

In deze paragraaf komt aan de orde wat de demografische kenmerken van de ondernemer zijn. Hierbij is vooral gekeken naar de demografische kenmerken, die gebruikelijk zijn binnen de ondernemerschapliteratuur.

⁵ Ook kan de denkwijze van de ondernemer, met de zogenoemde cognitieve mechanismen, een rol spelen voor de psychologische kenmerken. Maar deze mechanismen zijn zeer moeilijk te meten en daarom in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

3.4.1 Inleiding

De demografische benadering gaat in op de beschrijving van de ondernemer als persoon. Wennekes (2001) geeft aan dat de demografische benadering het profiel van de typische ondernemer schetst. Het meeste onderzoek op dit gebied legt een relatie tussen de persoonsvariabelen en het succes van de ondernemer. Die relatie speelt in dit rapport geen rol. Wel is de achterliggende theorie over de persoonskenmerken van belang. Overigens is het bij de demografische kenmerken benodigd om de rol van de controlevariabelen in een onderzoek toe te lichten. De reden hiervoor is (Dess, Ireland, Hitt, 1990 In: Frese, van Gelderen, Ombach, 2000, p.10):

“Research on small business owners has customarily demanded that certain controls be included in the studies.”

Het aantal en type controlevariabelen is afhankelijk van het doel van het onderzoek. Voor de demografische kenmerken verschaft de methodiek van Jansen (2002) veel informatie. Jansen hanteert voor zijn onderzoek namelijk 5 niveaus van de ondernemer, die in tabel 3 staan. Deze tabel is een bewerking van de informatie, die Jansen geeft.

Niveaus ondernemer	Verkort	Toelichting/ voorbeelden
Kenmerken van de persoon	‘Wie ben ik’	Leeftijd, opleiding, achtergrond
Waarden en drijfveren	‘Wat wil ik’	Ontlenen van identiteit en status aan het ondernemer zijn
Overtuigingen	‘Wat vind ik’	Denkbeelden (gevolgd door gedrag en houding)
Mentaliteit	‘Wat doe ik’	Gedrag en houding
Kwalificaties	‘Wat kan ik’	Kennis, vaardigheden, ervaringen

Tabel 3: Niveaus ondernemer en toelichting (bewerking van Jansen, 2002)

Hieruit is af te lezen dat de verkorte vraag ‘wie ben ik’ betrekking heeft op demografische kenmerken van de ondernemer. Hierbij behoren de variabelen leeftijd, opleiding en achtergrond. De andere verkorte vragen passen meer bij de psychologische en organisatorische kenmerken van de ondernemer. De variabele achtergrond is het minst concreet. Wennekes (2001) vermeldt over de variabele achtergrond dat dit zich vooral richt op: de relatie van de ondernemer met de onderneming, de duur van het ondernemerschap, de ervaring met de branche.

3.4.2 Leeftijd en opleiding

De leeftijd en opleiding zijn 2 kenmerken van de ondernemer, die veelvuldig worden genoemd en gebruikt in de literatuur (O.a. Diochon, Gasse, Menzies, 2002; Wennekes, 2001; Corman et al., 2001; Frese, van Gelderen, Ombach, 2000; Nandram en Samson, 2000; Carland, Carland en Ensley, 2000; Busenitz, 1999; Teal and Carroll, 1999; Kuratko, Hornsby, Naffziger, 1997). Zo hebben bijvoorbeeld de laatstgenoemde auteurs voor hun onderzoek in hun ‘demographic breakdown of the sample’ (onder andere) het opleidingsniveau en de leeftijd van de ondernemer opgenomen. Zij hebben de motivatiebronnen van de ondernemer ‘naar ondernemer willen zijn’ onderzocht. Ten eerste is het mogelijk om door het opnemen van de demografische kenmerken de tendensen waar te nemen tussen de verschillende demografische groepen en de motivatiebronnen. Daarnaast is het mogelijk om vast te stellen of de demografische achtergrond de resultaten op een bepaalde manier beïnvloedt. Met de laatstgenoemde zinsnede wordt bedoeld dat leeftijd en opleidingsniveau als controlevariabelen (kunnen) functioneren. Busenitz (1999) hanteert bijvoorbeeld leeftijd en opleidingsniveau als controlevariabelen in zijn onderzoek, omdat deze 2 kenmerken volgens hem de perceptie van de ondernemer beïnvloeden.

Wel zijn er verschillende en tegenstrijdige resultaten over de invloed van een goede opleiding te noemen. Wennekes (2001) geeft aan dat er meestal van wordt uitgegaan dat de gemiddelde ondernemer een lage opleiding heeft, maar dit schijnt niet altijd het geval te zijn. Maathuis (1995, p.22) vermeldt hierover het volgende:

“Het gemiddeld opleidingsniveau is over het algemeen laag, waardoor het contact met externe deskundigen moeizaam verloopt (als al over wordt gegaan tot contact).”

Maathuis veronderstelt dus wel een gemiddeld laag opleidingsniveau. Dit koppelt hij aan het externe contact wat moeizaam verloopt, wat overigens meer een organisatorisch kenmerk is. De invloed van de variabele leeftijd is minder discutabel. Zo is er een relatie tussen de leeftijd en de bereidheid om financiële risico's te nemen: des te ouder mensen worden, des te minder ze bereid zijn financiële risico's te nemen. Overigens is het nemen van risico's ook gerelateerd aan de variabele opleiding: hoe lager de opleiding, des te minder is de bereidheid om financiële risico's te nemen. De leeftijd en opleiding zijn ook, in negatieve zin, van invloed op de bereidheid tot innoveren op de korte termijn (Wennekes, 2001).

3.4.3 Branche-ervaring en duur ondernemerschap

In de literatuur komen nog meer kenmerken van de ondernemer naar voren. Zo splitsen Nandram en Samson (2000) in hun artikel de zogenaamde 'human capital-variabelen'⁶ uit in algemene en specifieke variabelen. De 2 genoemde algemene variabelen zijn het onderwijsniveau en de leeftijd van de ondernemer, terwijl de specifieke variabelen de ervaring in de branche en de duur van het ondernemerschap zijn. Ook speelt het belang van de ervaring van de ondernemer in 'self-employment' een rol (Diochon, Gasse en Menzies, 2002). Ondernemers die al lang in het vak zitten en/of al voor langere tijd eigen baas zijn, vinden bepaalde zaken minder belangrijk dan 'jonge' ondernemers of ondernemers met weinig branche-ervaring en vice versa (Nandram, Samsom, 2000). Frese, Van Gelderen en Ombach (2000) hebben, in hun onderzoek naar het plannen en strategievorming van de ondernemer, als controlevariabele ook de branche-ervaring die de ondernemer heeft opgenomen.

3.4.4 Geslacht

Een ander demografisch kenmerk is het geslacht, dat door meerdere auteurs (onder andere Diochon, Gasse en Menzies, 2002; Veen, van der, Wakkee, 2002; Corman et al, 2001; Frese, van Gelderen en Ombach, 2000; Carland, Carland en Ensley, 2000; Kuratko, Hornsby en Naffziger, 1997) erkend wordt als een belangrijke (controle)variabele. Corman et al. (2001) onderzoeken bijvoorbeeld de invloed van het geslacht op het maken van strategische beslissingen. Zij vinden geen significante geslachtsverschillen in het nemen van risico's of het maken van strategische beslissingen. Wel blijkt dat mannen, vergeleken met vrouwen, een hogere satisfactie hebben over de gang van zaken in hun onderneming. Het onderzoek naar de invloed van het geslacht in het ondernemerschap heeft tot dusverre tot verschillende en ook tegenstrijdige resultaten geleid. De meest gemeenschappelijke conclusie is dat vrouwen minder naar risico neigen dan mannen, al wordt deze conclusie dus niet door Corman et al. (2001) bevestigd. Onderzoekers vinden eerder meer overeenkomsten dan verschillen tussen mannen en vrouwen (Corman et al., 2001).

3.4.5 Overige kenmerken

Wennekes (2001) wijst, wegens de invloed op het beginnen en/of het gaan leiden van een eigen bedrijf, op de volgende demografische kenmerken: de volgorde van geboorte in het gezin van de ondernemer, de aanwezigheid van rolmodellen. Van der Veen en Wakkee (2002) geven ook aan dat sociaal-culturele kenmerken, zoals familie en geslacht een rol spelen. Eventueel kan ook de geografische ligging van de ondernemer effect uitoefenen op de resultaten. Het effect van deze kenmerken heeft vooral betrekking op de morele denkwijze van de ondernemer (Teal en Carroll, 1999): ze kunnen de hierna te bespreken psychologische kenmerken beïnvloeden.

3.5 Psychologische kenmerken

Voor het bepalen van de psychologische kenmerken, is vooral gekeken naar die begrippen die gebruikelijk zijn binnen de ondernemerschapliteratuur.

3.5.1 Inleiding

Volgens de VanDale7 heeft het psychologische aspect betrekking op het inzicht in de psyche. In de literatuur is veel te vinden over de psyche van de ondernemer. In

⁶ Wordt in het artikel van Nandram en Samson (2000, p.3) als volgt toegelicht: "in de human capital theorie wordt een relatie gelegd tussen leeftijd, opleiding en ervaring enerzijds en arbeidsproductiviteit anderzijds"

⁷ www.vandale.nl onder voorbehoud

ieder geval hebben onderzoekers de opvatting dat de psyche van de ondernemer significant verschilt met die van de niet-ondernemer (Gibcus en Van Hoesel, 2003). Een andere belangrijke opmerking in deze context gaat over de relatie tussen de psychologie van de ondernemer en de omvang van de onderneming (Van Gelderen, 2003). Als de onderneming kleiner is, speelt de psychologie van de ondernemer een grotere rol. De omvang van de onderneming functioneert dus als een controlevariabele bij de psychologie van de ondernemer. In paragraaf 3.2 is al genoemd dat de ondernemer zelf via 3 manieren invloed uitoefent op het besluitvormingsproces (Gibcus en Van Hoesel, 2003). Dit doet hij op 3 manieren. De 1e manier is de economische rol van de ondernemer, die in paragraaf 2.3 is behandeld. De 2e manier betreft de cognitieve mechanismen van de ondernemer, die hier buiten beschouwing zijn gelaten. De 3e manier, de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer, worden in paragraaf 3.5.2 behandeld.

3.5.2 Persoonlijkheidskenmerken

In de afgelopen decennia zijn al vele onderzoeken gedaan naar de psyche van de ondernemer. Dit heeft tot diverse resultaten geleid, waarbij hier een zorgvuldige selectie is gemaakt van de belangrijkste kenmerken. Zo komen allereerst een drietal kenmerken aan bod, die constant terugkomen in de literatuur.

- a) *'Risk-taking propensity'* (Gibcus en Van Hoesel, 2003; Wennekes, 2001; Teal en Carroll, 1999; Carland, Carland en Carland, 1995, In: Kisfalvi, 2002; Stewart et al., 1999).

Het ondernemerschap brengt bepaalde risico's met zich mee, zoals financiële risico's. De ondernemer stopt zijn 'eigen' geld als investering in de onderneming, waarbij tegenvallende bedrijfsresultaten immers grote consequenties hebben voor het privé-vermogen van de ondernemer. Daarom is in de eerste stadia van het onderzoek naar ondernemerschap vaak getracht aan te tonen, dat ondernemers meer geneigd zijn tot het nemen van risico's dan niet-ondernemers. De uitkomsten van deze studies zijn tot op heden nog onduidelijk en geven niet expliciet aan of ondernemers risicovol (of risicoavers) zijn.

- b) *'Need for achievement/ Prestatiebehoefte'* (Van Gelderen, 2003; Gibcus en van Hoesel, 2003; Wennekes, 2001; Teal en Carroll, 1999; Stewart et al., 1999; McClelland, 1961, In: Jansen, 2001).

In de literatuur wordt bij de ondernemer een grotere prestatiebehoefte of bewijsdrang verondersteld, al wordt niet dit in alle onderzoeken bevestigd. De need- theorie is afkomstig van McClelland (1961, In: Jansen, 2001), die aangeeft dat er 3 basale behoeften zijn waardoor mensen gedreven zijn. De eerste behoefte is de 'need for power', waarbij het gaat om de gerichtheid op macht en het verkrijgen van invloed in plaats van de gerichtheid op effectiviteit en prestaties. De tweede behoefte is de 'need for affiliation', waarbij het gaat om de gerichtheid op interpersoonlijke relaties en de behoefte om aardig gevonden te worden. De derde behoefte is de 'need for achievement', waarbij het gaat om de gerichtheid op het goed presteren en op individualisme. Bij de 'Need for achievement' willen de mensen zelf dingen ondernemen om het proces tot de prestatie zelf in de hand te houden. Zo wordt de 'need for achievement' als een pull-factor beschouwd voor de stap richting het ondernemerschap. Papadakis, Lioukas en Chambers (1998) noemen de eerstgenoemde kenmerken, 'risk-taking propensity' en 'need for achievement', als de belangrijkste aspecten van het ondernemerschap. En ook Stewart et al. (1999) geven aan dat ondernemers meer 'risk-taking propensity' en 'need for achievement' hebben dan niet-ondernemers.

- c) *Locus-of-control* (Van Gelderen, 2003; Gibcus en van Hoesel, 2003; Teal en Carroll, 1999; Wennekes, 2001).

Het concept locus-of-control gaat over de mate waarin mensen het gevoel hebben, dat ze zelf invloed uitoefenen op de situatie en/ of hun toekomst. Daarbij wordt een relatie verondersteld tussen de ondernemer en een relatief hogere locus-of-control. Dit betekent dus dat ondernemers een situatie, die objectief gezien hetzelfde is, anders beoordelen dan niet-ondernemers. Deze andere beoordeling kan op 2 verschillende manieren geschieden: Er wordt namelijk een interne en een externe locus-of-control verondersteld. Zo schrijft de ondernemer met een interne locus-of-control de uitkomsten van een situatie, succes als ook falen, aan zichzelf

toe. Deze ondernemer gaat ervan uit dat alles wat er gebeurt door zichzelf komt. Echter rekent de ondernemer met een externe locus-of-control de uitkomsten van een situatie toe aan invloeden van buitenaf: er is bijvoorbeeld sprake is van geluk of van een kans.

De 3 meest besproken kenmerken zijn hierbij behandeld, maar er zijn nog meer kenmerken die volgens verschillende auteurs van toepassing zijn op ondernemers.

d) *Streven naar onafhankelijkheid/ individualisme* (Van Gelderen, 2003; Gibcus en van Hoesel, 2003; Kuratco, Hornsby en Naffziger, 1997).

Onafhankelijkheid of autonomie is één van de belangrijkste motieven voor het ondernemerschap. De ondernemer wil namelijk graag zelfstandig en eigen baas zijn. Daarbij heeft de ondernemer behoefte aan een zekere mate van vrijheid. Deze vrijheid nastreven heeft onder andere te maken met het bepalen van het eigen lot over het werk. Het kan ook te maken hebben met bepaalde achterliggende redenen zoals: niet tegen een baas en/of regels kunnen, zelf willen bepalen wat er gebeurt en streven naar persoonlijke groei en ontplooiing. Het voorgaande geeft duidelijk aan dat ondernemers individualisten zijn, waarbij ook blijkt dat ze niet graag hulp aannemen van derden. Maathuis (1995, p.22) erkent dit ook:

"De ondernemer beschouwt het zoeken van hulp bij anderen voor het oplossen van problemen vaak als een teken van zwakte."

e) *Uitdagingen zoeken* (Van Gelderen, 2003; Kuratco, Hornsby en Naffziger, 1997).

Naast onafhankelijkheid zijn er nog 2 belangrijke motieven om te kiezen voor het ondernemerschap. Zo is er natuurlijk het geldmotief: de winstgerichtheid is niet voor niets als voorwaarde gesteld aan het definiëren van een MKB- onderneming. Het geldmotief is een vorm van extrinsieke motivatie en richt zich op het vergroten van het inkomen en persoonlijk rijkdom. Het andere belangrijke motief voor het opstarten van een onderneming is een vorm van intrinsieke motivatie: het zoeken naar uitdagingen. Hier gaat het de ondernemer om het ontwikkelen van zijn persoonlijkheid en om te bewijzen of het lukt iets voor zichzelf te beginnen en te vervolgen. De uitdaging kan ook zitten in het zoeken naar spanning.

f) *Optimisme* (Gibcus en van Hoesel, 2003).

Ondernemers starten of vervolgen een bedrijf op basis van een bepaald idee. Nu blijkt dat alle ondernemers zeer optimistisch zijn over hun idee. Nu is dit in feite ook wel logisch, want anders betekent het dat mensen zomaar aan het ondernemersavontuur beginnen zonder er in te geloven. Toch is het een kenmerk die de ondernemer onderscheidt van de niet-ondernemer, want alleen de ondernemer ziet heil in het idee. Zelfs nadat de ondernemer de beslissing heeft gemaakt en de resultaten tegenvallend zijn, blijft hij optimistisch over het idee: "alleen de omstandigheden zitten tegen."

g) *'Entrepreneurial Orientation'* (Van Gelderen, 2003; Gibcus en van Hoesel, 2003; Stewart et al., 1999).

Aan ondernemers wordt een hoge 'entrepreneurial orientation' toegedicht. Het concept entrepreneurial orientation bestaat uit 5 aspecten, waarvan er al 2 zijn behandeld: de risicobereidheid en het zoeken naar autonomie. De andere 3 aspecten zijn: innovativiteit, pro-activiteit en competitieve agressie. De 'entrepreneurial orientation' is een methode van onderzoek, waarbij gekeken wordt naar de ondernemerskenmerken. Deze methode is oorspronkelijk ontwikkeld als een concept dat de strategie van bedrijven beschrijft, terwijl het nu gebruikt wordt op individuen. Gibcus en Van Hoesel (2003) geven een kanttekening bij deze 5 aspecten van de ondernemer: zij vinden de aspecten wel toepasselijk, maar ze zijn niet in extreme vorm aanwezig.

Ondernemers zijn namelijk vaker pro-actief. Van Gelderen (2003) geeft aan dat het pro-actieve gedrag van ondernemers te verduidelijken is aan de hand van een drietal onderwerpen, namelijk: het nemen van initiatief, innovativiteit en 'opportunity recognition'. Het nemen van initiatief betekent dat de ondernemers uit zichzelf beslissen en zich niet zomaar laten tegenhouden door bepaalde hindernissen. Bij het opstarten van een eigen bedrijf is dit een eigenschap, die zeker benodigd is. De innovativiteit van de ondernemers is een van de redenen,

waarom het ondernemerschap zo wordt gewaardeerd in de Nederlandse economie. De innovativiteit van de ondernemer heeft betrekking op de originele, inventieve of creatieve wijze waarop de ondernemer de zaken aanpakt. Ook Stewart et al. (1999) geven aan dat ondernemers vaker innovatief en pro-actief zijn. De 'opportunity recognition' is de mate waarin de ondernemer de kansen identificeert, die zich voordoen in zijn omgeving. Kansen spelen immers een centrale rol binnen ondernemerschap (Van der Veen, Wakkee, 2002).

h) Overige kenmerken (Maathuis, 1995).

Maathuis (1995, p.22) onderkent daarnaast nog de volgende typologische kenmerken van de ondernemer:

- "Veel ondernemers kennen een angst voor groei; Een grotere onderneming betekent immers meer personeel en dus meer delegeren en daar schrikt men soms voor terug;

Doordat zij (i.c. ondernemers) sneller verantwoordelijkheden verwerven, bezorgt het werk hun meer persoonlijke voldoening."

3.6 Organisatorische kenmerken

In deze paragraaf komen de organisatorische kenmerken aan bod. Op deze wijze wordt rekening gehouden met de invloed van de omgeving en het gedrag van de ondernemer.

3.6.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk 2 al is vermeld, staat de cruciale rol van de ondernemer op de bedrijfsvoering buiten kijf. De vraag is echter welke invloed de ondernemer nu wel precies op 'zijn' onderneming heeft. Volgens Risseeuw (2003b) draait het in het MKB om de ondernemer: hij formuleert de missie en heeft de dagelijkse leiding. Behalve Risseeuw hebben ook Frese, van Gelderen en Ombach (2000) zich uitgesproken over de rol van de ondernemer. De overheersende invloed van de ondernemer op hun ondernemingen en hun dominantie in het maken van de beslissingen, veronderstellen dat de individuele en de organisatorische niveaus van de analyse niet veel van elkaar verschillen. Het bespreken van de organisatorische kenmerken heeft dus betrekking op de vraag: Hoe en in welke mate organiseert de ondernemer 'zijn' onderneming? Hierbij gaat het om de vaardigheden van de ondernemer, de interactie met de omgeving en de invloed van de 'ondernemer's personal values' op de onderneming.

3.6.2 Typologische kenmerken

Maathuis (1995) geeft een antwoord op de vraag hoe de ondernemer over het algemeen zijn rol vervult binnen de organisatie. Dit doet hij door het benoemen van een aantal typologische kenmerken van de ondernemer, namelijk (Maathuis, 1995, p.22):

- "De ondernemer werkt direct en op korte termijn; In goede tijden neigt de ondernemer niet naar verdere oriëntatie.
- Bij vele ad hoc beslissingen speelt toeval (zoals toevallige contacten) een belangrijke rol.
- De ondernemer denkt vaak hiërarchisch.
- De MKB- ondernemer gelooft in zijn eigen deskundigheid als sleutel tot succes. Er bestaat een weerstand tegen vreemde, extern ontwikkelde, vernieuwingen. Menig ondernemer lijdt aan het NIH- (Not Invented Here) syndroom.
- Het ontbreekt de ondernemer dikwijls aan strategisch inzicht, zodat het inleven in doelen op langere termijn moeilijk is.
- De ondernemers leggen nog te weinig een relatie tussen acties op korte- en lange termijn.
- Ondernemers kunnen zich door middel van hun MKB- organisatie aanpassen aan specifieke wensen van klanten;
- Ondernemers investeren, in relatieve als absolute zin, weinig in Research en Development'
- Het gemiddelde opleidingsniveau is over het algemeen laag, waardoor het contact met externe deskundigen moeizaam verloopt (als al over wordt gegaan tot contact). "

De typologie van de ondernemer is dus kort en krachtig weer te geven als: directe handelwijze, op toeval gebaseerd, hiërarchisch, korte termijn, aanpassingsvermogen, weinig investeringen in R&D, moeizaam extern contact en het geloof in de eigen deskundigheid.

3.6.3 Vaardigheden

Om beter inzicht te verkrijgen in de organisatorische kenmerken, is een analyse van de ondernemersvaardigheden op zijn plaats. Nu onderscheidt Risseeuw (2003) in zijn beschrijving van 'het MKB en de ondernemer tijdens groei' 3 attributen van de ondernemer: vakmanschap, ondernemerschap en management. Elke ondernemer moet iets van al deze attributen in zich hebben om de continuïteit van zijn onderneming op lange termijn zeker te stellen. De attributen zijn ook in verschillende mate aanwezig bij de ondernemer. Een overheersende aanwezigheid, van 1 van de attributen, heeft zijn weerslag op hoe de ondernemer aankijkt tegen zijn bedrijf en hoe hij zijn bedrijf (direct en indirect) organiseert. Onderstaande tabel 2.3 geeft een beknopte beschrijving van de 3 attributen.

Vakmanschap	Ondernemerschap	Management
Technische bekwaamheden	Omgaan met verandering	Organiseren en structureren
Commerciële bekwaamheden	Vooruit denken: ontwikkelen en communiceren van visie	Leiding geven
Organisatietalent	Herkennen sterke en zwakke punten	Delegeren

Tabel 4: Beschrijving van de 3 ondernemersattributen (Ontleend aan Risseeuw, 2003b)

De attributen hangen ook onder andere samen met de groei van de ondernemer en zijn onderneming. Zo speelt bijvoorbeeld bij het starten van de onderneming het managen geen grote rol, terwijl bij een periode van succesvolle groei en expansie dit element juist zeer belangrijk wordt. Bij het starten van een onderneming staat juist vakmanschap en ondernemerschap centraal. Daarom is het bij het erkennen van de attributen als organisatorische kenmerken belangrijk om de omvang van de onderneming als controlevariabele mee te nemen.

3.6.4 Ondernemersstrategieën

Hoewel niet elke MKB- ondernemer een expliciet geformuleerde visie en strategie heeft, is elke ondernemer op een of andere manier wel bezig met de toekomst. Dit zal gebeuren aan de hand van een bepaalde basisfilosofie, die vaak erg persoonlijk gekleurd is door de motieven en de doelen van de ondernemer. Alvorens de strategievorming van het MKB te bespreken, wordt een definitie gegeven van het begrip strategie. Er is gekozen voor een definiëring van Johnson & Scholes (2000, p.10), vanwege haar recentheid en allesomvattendheid: "Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a changing environment and to fulfil stakeholder expectations."

Volgens Geeraerts, Reijntjens, van Dijck (1983) is het belangrijk je af te vragen of de ondernemer zich bij strategievorming aanvallend of juist verdedigend opstelt. De aanvallende opstelling is meer gericht op de lange termijn en zoekt naar kansen en bedreigingen. Het gevoel van de ondernemer en zijn onderneming is optimistischer te noemen en de eigen rol in de toekomst van de onderneming wordt hoger geschat. Andere kenmerken van de aanvallende ondernemer blijken een lager aantal werkzame jaren als ondernemer, meer externe relaties en meer overleg met de medewerkers. Daarentegen denkt de ondernemer met de verdedigende opstelling meer aan korte termijn oplossingen. De opstelling van de ondernemer is dus verdedigend en leid daarom ook wel tot het gevoel alleen -als een 'speelbal'- te kunnen reageren op de markt en de omgeving.

Ook Frese, van Gelderen en Ombach (2000) geven een analyse van de strategievorming van een ondernemer. Zij hebben in hun onderzoek, via een psychologische benadering, de kenmerken van het proces van strategiegebruik geanalyseerd. Hierbij maken ze duidelijk dat het proces van strategiegebruik niet - zoals in meeste literatuur het geval is - op bedrijfsniveau bekeken wordt, maar op het niveau van de ondernemer. In dit rapport wordt ook deze methodiek aangehouden. Frese, van Gelderen en Ombach (2000) leiden allereerst 4 generieke

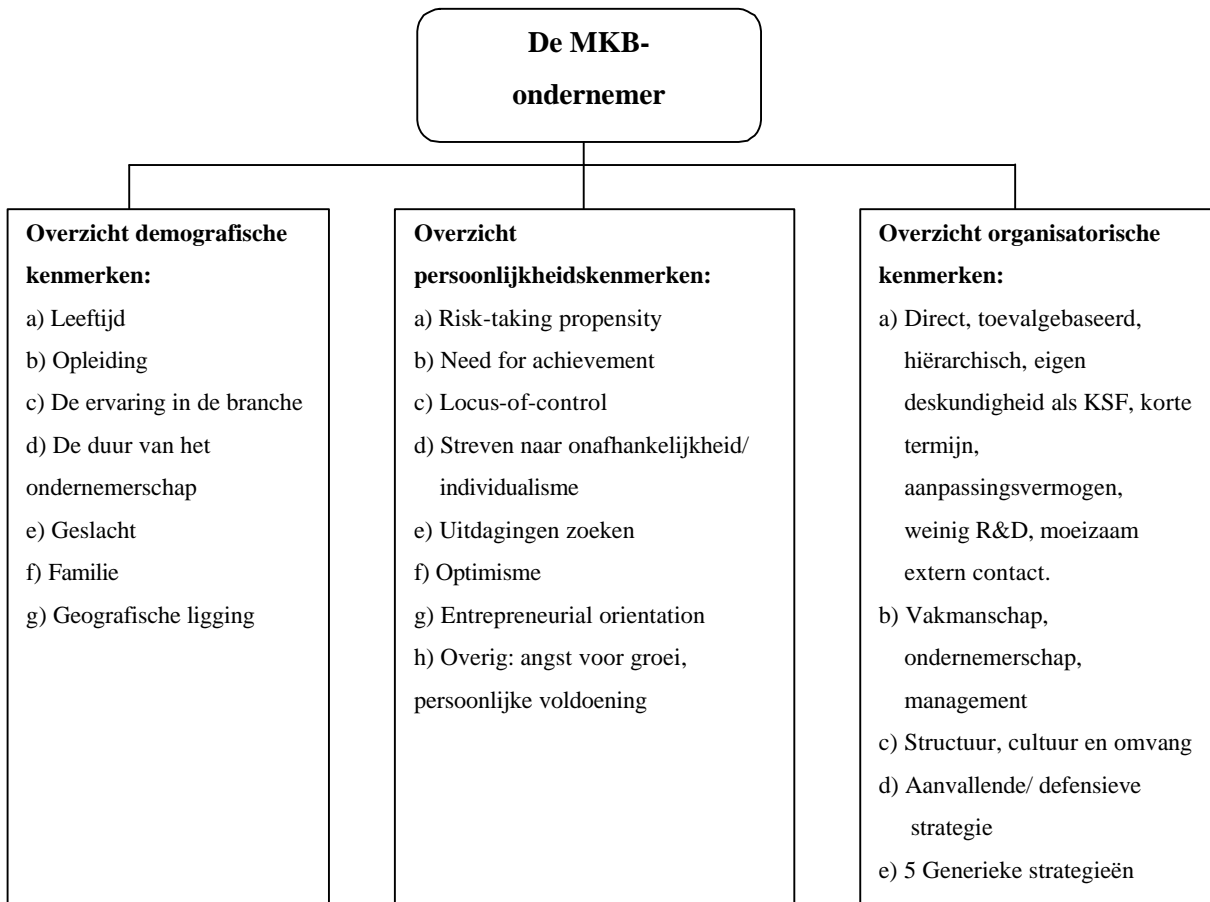
strategieën af, die zij (onder andere na een pilot interview) aanvullen met een officieuze vijfde. Bij de generieke strategieën gaat om de aard van de strategische beslissing en worden er 5 strategieën onderscheiden:

1. Complete Planning: ondernemer plant vooruit en houdt zich actief bezig met het structureren van de situatie;
2. Critical Point: de focus van de strategie ligt op de oplossing van de meest moeilijke, meest onzekere en belangrijkste situatie;
3. Opportunistic: ondernemer richt zich, met een bepaalde 'zekere' planning achter de hand, op zich voordoende kansen;
4. Reactive: ondernemer reageert alleen op directe situationele vragen, zonder enige intentie invloed uit te oefenen op deze vragen;
5. (Officieus)Routine/ Habit: de ondernemer gebruikt geen expliciete strategie, maar handelt puur op routine en gebruikt hierbij weinig planning.

Volgens Kisfalvi (2002) is de strategie, waar de ondernemer voor kiest, persoonlijk en ook emotioneel belangrijk. Hierbij gaat ze niet voorbij aan het belang van de organisatie - en omgevingscontext. Maar de reden voor dit persoonlijke aspect is, dat de strategische richtingen van de MKB- onderneming een weerspiegeling zijn van de strategische oriëntaties en prioriteiten van de ondernemer. En de oriëntaties en prioriteiten van de ondernemer zijn weer een afgeleide van zijn 'set of life issues'.

3.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is uitvoerig ingegaan op de vraag wie de ondernemer is en wat zijn kenmerken zijn. Zo is vastgesteld dat de ondernemer degene is die - binnen een midden- en/of kleinbedrijf- de eigenaar en oprichter, of de eigenaar, of de hoogste baas is (Wennekes, 2001). Daarnaast is ingegaan op de invloed van de omgeving op de besluitvorming en op het gedrag van de ondernemer. Het besluitvormingsproces van de ondernemer is hierbij ook in kaart gebracht. Vervolgens zijn de demografische, psychologische en organisatorische kenmerken besproken. Om deze kenmerken nog eens kort en krachtig weer te geven, zijn ze in figuur 6 samengevat.



Figuur 6: De ondernemer en zijn kenmerken, die een rol spelen voor het praktijkonderzoek

4 De brancheorganisatie en het lidmaatschap

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het begrip brancheorganisatie en op wat een lidmaatschap van een brancheorganisatie betekent (subvraag f). Zo wordt in paragraaf 4.1 de brancheorganisatie gedefinieerd. Om inzicht te verschaffen in 'het waarom' van de brancheorganisaties, komt in paragraaf 4.2 de samenwerking tussen ondernemers aan bod, gevolgd in paragraaf 4.3 met de werking van de brancheorganisatie. Daarna wordt ter verduidelijking van de maatschappelijke relevantie, de rol van de brancheorganisatie in de Nederlandse economie besproken (paragraaf 4.4). Vervolgens is in paragraaf 4.5 de betekenis van het lidmaatschap voor de ondernemer toegelicht. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de motieven van de ondernemer om wel of niet lid te worden van de brancheorganisaties. De veranderende omgeving van de brancheorganisatie staat in paragraaf 4.6 centraal en het hoofdstuk eindigt met een korte samenvatting in paragraaf 4.7.

4.1 Definiëring brancheorganisatie

Wie en wat is nu precies een brancheorganisatie? Voor de beantwoording van deze vraag, is een definitie benodigd. Schmidt, van de Toren, de Wal (2003, p. 14) geven in hun bijdrage een recente definitie van de brancheorganisatie: zij geven een zeer omvattende en toepasbare beschrijving: " Brancheorganisaties zijn nationale organisaties die in een branche ondernemingen, ondernemers of (publieke) organisaties (die in het algemeen medewerkers hebben) organiseren en hun belangen behartigen, waarbij de individuele ondernemingen/ ondernemers de keuze hebben zich al dan niet aan te sluiten."

Om het begrip brancheorganisatie nog verder te verduidelijken, komen ook een aantal kenmerken van de brancheorganisatie aan bod. Deze kenmerken staan in tabel 5. Zo blijkt bijvoorbeeld dat, in tegenstelling tot voorheen (voor ± 1990), deelname aan een brancheorganisatie nu vrijwillig is. Dus vanaf die periode is het voor brancheorganisaties pas noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de lidmaatschapsmotieven van de ondernemers.

Steekwoord	Brancheorganisatie
Verschaft:	Maatschappelijke invloed in het belang van haar leden & diensten aan leden gezamenlijk of individueel
Door middel van:	Ordering van gedrag van leden
Uitgaande van:	Onderlinge gelijkwaardigheid
Taakomgeving:	Het 'belangen'-spel (zie paragraaf 3.3)
Rechtsvorm:	Vereniging, stichting, coöperatie
Deelnemers:	Rechts- of natuurlijke personen
Deelname via:	Vrijwillig lidmaatschap
Geleid door:	Een part time bestuur van vrijwilligers
Benoemd door:	De algemene ledenvergadering
Ondersteund door:	Een secretaris of directeur van een verenigingsbureau
Financieringsbronnen:	Contributies, heffingen, subsidies, sponsorgelden
Maatstaven voor slagen of falen:	'Agenda-aandeel', (im)materiële voordelen t.o.v. inspanningen en continuïteit

Tabel 5: Kenmerken van brancheorganisatie (Ontleend aan Tack, 2001a, p24)

4.2 Samenwerking tussen ondernemers

In de vorige paragraaf staat dat de brancheorganisatie een organisatie van ondernemers. In deze paragraaf komt het 'waarom' van de brancheorganisatie aan de orde, aan de hand van een bespreking van de samenwerking tussen ondernemers.

Zoals in de inleiding al is genoemd, staat in het bedrijfsleven samenwerking volop in de schijnwerpers. De netwerkeconomie is hier natuurlijk deels debet aan. Nu geven Klein Woolthuis en Nootboom (2003) aan dat samenwerking een effectief, doch niet eenvoudig, groeimiddel is voor kleinere bedrijven. Bij samenwerking worden dan ook vaak de termen 'win-win' situatie of '1+1=3' genoemd. Dit wordt in

de literatuur bevestigt (Klein Woolthuis en Nootboom, 2003), maar wel met een waarschuwing voor het samenwerkingsproces: dit is een moeilijk begaanbare weg met vele hindernissen. Over samenwerking in het MKB is vooral het volgende van belang (Klein Woolthuis en Nootboom, 2003, p314):

“Partijen moeten een noodzaak hebben om met elkaar samen te werken (economisch belang/ afhankelijkheid) en ze moeten met elkaar samen willen werken (vertrouwen).”

Samenwerking is dus gestaafd op 2 pilaren: 1. een economisch motief en 2. het vertrouwen. Nu het belang van het begrip samenwerking enigszins is toegelicht, wordt dit toegespitst op de brancheorganisatie. De brancheorganisatie is namelijk een voorbeeld van een horizontale samenwerking. In tegenstelling tot de vorm strategische samenwerking, zijn de ondernemers bij een horizontale samenwerking verenigd om de belangen van de leden en de branche te behartigen. Het gaat dus om een samenwerking tussen potentiële concurrenten. De potentiële concurrenten kunnen immers bij gelijke belangen gaan samenwerken om voor uiteindelijke betere uitkomsten te gaan (SER, 2000). Dit geldt overigens vooral voor het behalen van schaalvoordelen.

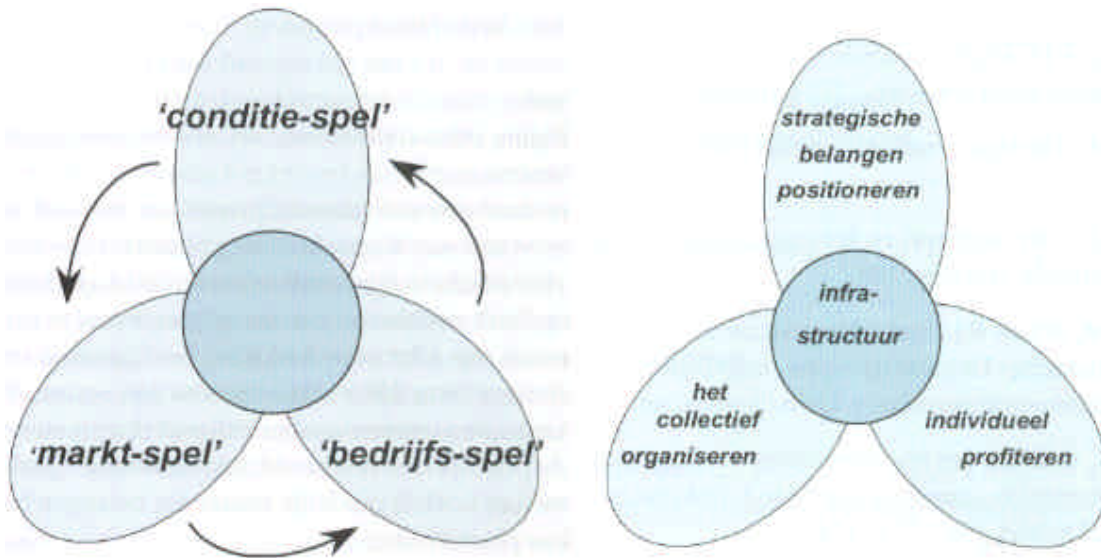
Beusmans en Rats (2003) laten zich ook uit over de aard en fase van de type samenwerking ‘brancheorganisatie’. Zij geven aan dat de brancheorganisatie gekenmerkt wordt door het coördinatiemodel en de horizontale integratie. Bij het coördinatiemodel wordt namelijk samengewerkt door ‘min of meer gelijkwaardige bedrijven’, gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen. Daarnaast heeft de horizontale integratie betrekking op de samenwerkingsfase. Zo zijn er, in verhouding tot andere samenwerkingsvormen, weinig regels en een grote handelingsvrijheid.

Het economische motief blijft overigens centraal staan binnen de horizontale samenwerking, maar kent wel verschillen in vergelijking met de strategische samenwerking (of de verticale samenwerking). Zo geven Beusmans en Rats (2003) aan, dat het bij horizontale samenwerking meer gaat om het kunnen concurreren met het grootbedrijf. Dit motief tot samenwerking is defensief van aard te noemen. Er zijn echter meer motieven vermeldenswaardig, waarvan het leerproces er een van is. Een eigenschap van het MKB is immers haar innovativiteit en nu wordt daarbij aan de horizontale samenwerking een belangrijke rol toegedicht. Beusmans en Rats (2003, p396) concluderen in deze context het volgende:

“Een ondernemer gaat dus samenwerken als dat leidt tot een betere concurrentiepositie dan bij niet-samenwerken het geval zou zijn.”

4.3 Werking brancheorganisatie

In deze context is de werking van de brancheorganisatie een belangrijk vraagstuk. Want waar draait het nu om en wat zijn de hoofddoelen van een brancheorganisatie? Zo heeft Tack (2001a) het primaire proces van een brancheorganisatie, door het zogenaamde propellermodel, ontwikkeld. Het propellermodel geeft een goed inzicht in de werking van de brancheorganisatie, door het bespreken van haar kernactiviteiten. Zo is het besturen van een branche een spel op 3 speelvelden, die om de as (hier: de brancheorganisatie) draaien. In figuur 7 staat naast het algemene propellermodel (links), het specifieke propellermodel (rechts) die de succesfactoren van de brancheorganisatie weergeeft.



Figuur 7: Algemene propellermodel die werking brancheorganisatie weergeeft (links) en propellermodel die 3 succesfactoren weergeeft (ontleend aan: Tack en Beusmans, 2001, p15 & Tack, 2001a, p29)

Uit het propellermodel blijkt, dat er binnen het primaire proces een drietal kritische succesfactoren zijn die elkaar onderling beïnvloeden. Tack (2001a) noemt deze 3 gebieden het bestaansrecht van een vereniging. Hierbij is het de taak van de brancheorganisatie om de 3 succesfactoren effectief en efficiënt te 'managen'. Om dit te bereiken is een goede infrastructuur van de brancheorganisatie benodigd. Deze infrastructuur is de zogenaamde 'as' van het propellermodel en beïnvloedt de drie succesfactoren en vice versa. Er is daarbij een positieve en een negatieve kringloop te onderscheiden. Een positieve kringloop betekent dat een positief resultaat op 1 van de 3 succesfactoren, de andere succesfactoren positief kan beïnvloeden. Voor een negatief resultaat geldt het omgekeerde. Om meer inzicht te verschaffen in deze succesfactoren is tabel 6 opgenomen: deze geeft de typering van de succesfactoren weer.

A) strategische belangen positioneren	B) het collectief organiseren	C) individueel profiteren
Macro niveau	Meso niveau	Micro niveau
Maatschappelijk niveau	Groepsniveau	Bedrijfsniveau
Externe netwerk	Interne netwerk	Knooppunt
Lange termijn	Middellange termijn	Korte termijn
Internationaal en nationaal	Nationaal en regionaal	Regionaal en lokaal
Politieke aspecten	Politieke en bedrijfsmatige aspecten	Bedrijfsmatige aspecten
Strategische vraag "Op welke wijze worden de belangen van de leden het best gepositioneerd?" (Beusmans, Van Eenennaam, 2001, p33)	Strategische vraag "Hoe wordt of blijft de branche nu en in de toekomst gezond?" (Beusmans, Van Eenennaam, 2001, p33)	Strategische vraag "Welke belangrijke individuele behoeften van leden kan de branchevereniging uniek vervullen?" (Beusmans, Van Eenennaam, 2001, p34)

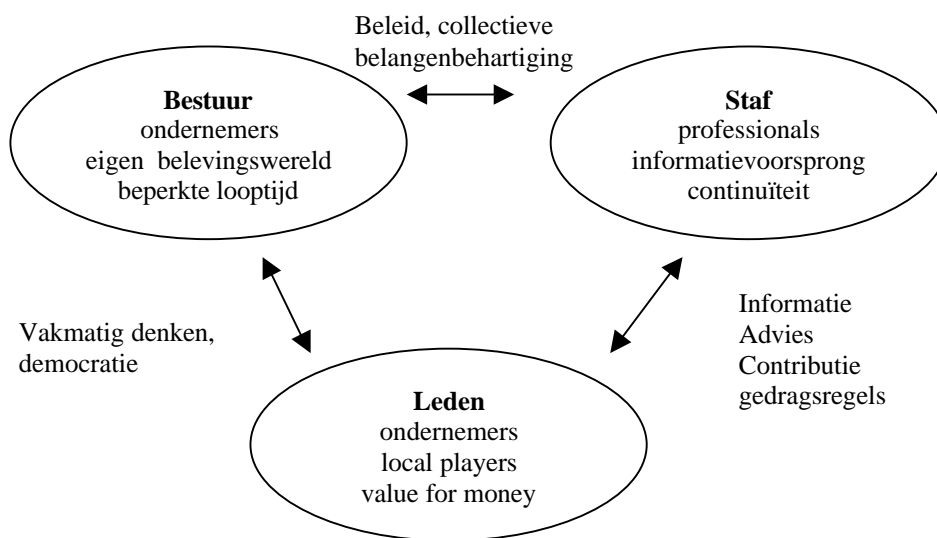
Tabel 6: Typering van de succesfactoren van de brancheorganisatie (Deels ontleend aan Tack, 2001a, p25)

De succesfactoren geven een eerste inleiding in de mogelijke ondernemersmotieven voor een brancheorganisatielidmaatschap. Bij het positioneren van de strategische belangen, gaat het om het positioneren bij andere belanghebbenden en om het verwerven van een bepaald aandeel op de politieke agenda. Er zijn 2 kwesties die vooral van belang zijn. De eerste kwestie gaat over de wijze van het bespelen van het netwerkveld en de tweede kwestie betreft de manier waarop het veld van

coalities bespeeld moet worden. Bij het collectief organiseren gaat het om een groep ondernemers, die vrijwillig toestemt met een bepaalde 'sturing' en hiervoor een bepaalde prijs betaalt. Bij het individueel profiteren gaat het om de baten van de ondernemer bij het lidmaatschap. Dan is er nog de as van het propellermodel - de infrastructuur van de brancheorganisatie- die door de voorgaande 3 succesfactoren beïnvloed wordt. Hier gaat het om het volgende strategische vraagstuk:

"Hoe moet de organisatie van de vereniging nu en in de toekomst eruit zien?" (Beusmans, Van Eenennaam, 2001, p34)

Voor zover de bespreking van de succesfactoren van een brancheorganisatie. Nu wordt ingegaan op een andere invalshoek betreffende de werking van een brancheorganisatie. De werking van een brancheorganisatie wordt hier ook op een andere manier inzichtelijk gemaakt: door het weergeven van het natuurlijke spanningsveld van een brancheorganisatie (zie figuur 8).

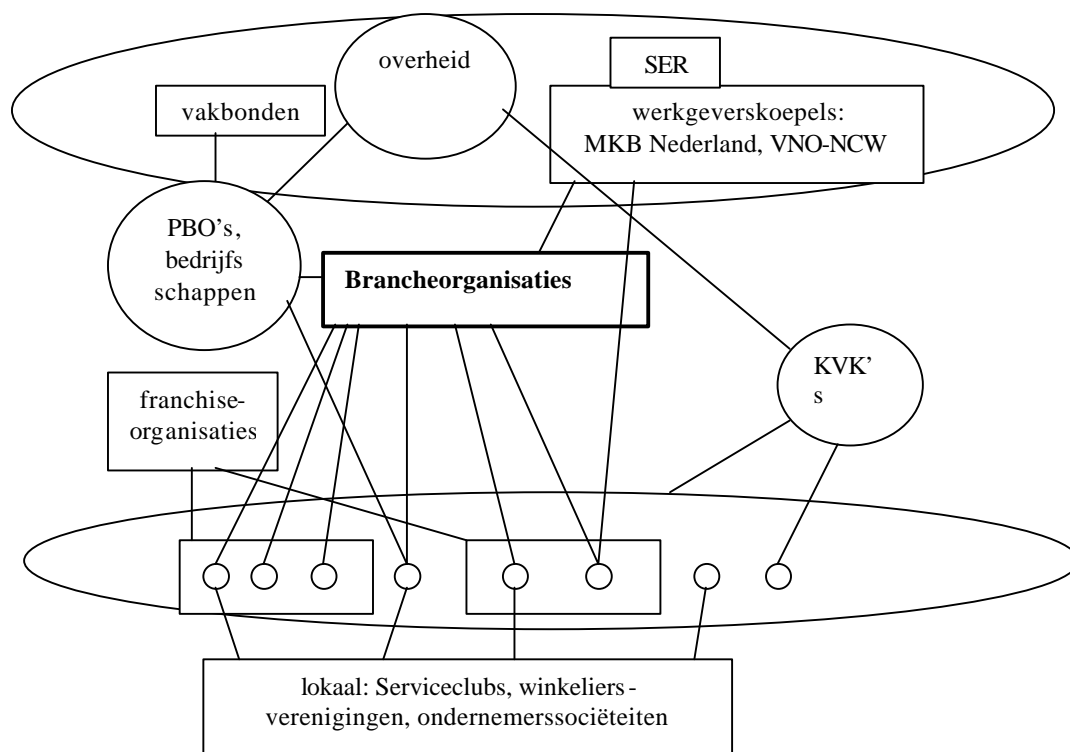


Figuur 8: Natuurlijke spanningsveld (Ontleend aan Risseeuw, 2003)

Binnen een brancheorganisatie zijn er dus drie verschillende partijen, die ieder met hun eigen belangen of zienswijzen voor verschillende spanningen zorgen. Het spanningsveld maakt duidelijk waarom bepaalde thema's soms tot problemen leiden binnen brancheorganisaties. Vanwege deze mogelijke spanningen dient de brancheorganisatie zich ook te focussen op de interne ontwikkelingen en verschuivingen in de opstellingen en machtsverhoudingen van haar leden. En het bestuur dient een ruim onderhandelingsmandaat te krijgen, naast het gegeven dat ze voldoende 'feeling' met haar leden moet houden (Grotenhuis, 1999).

4.4 Rol brancheorganisatie in Nederlandse economie

In deze paragraaf komt aan bod waar de brancheorganisatie staat in de Nederlandse economie. Om nu een beeld te krijgen van de positie van de brancheorganisatie, is een overzicht benodigd van de verschillende spelers in de Nederlandse economie en de relatie van deze spelers met de brancheorganisaties. Figuur 9 verschaft dit beeld, waaruit blijkt dat de brancheorganisatie moet opereren in een complex netwerk.



Figuur 9: De positie van de brancheorganisatie binnen Nederland Polderland (Ontleend aan Risseuw, 2003b)

Figuur 9 gaat uit van Nederland als polderland. Een bijpassende opmerking hierbij is, dat de Nederlandse overheid momenteel bezig is om het Polderlandmodel te hervormen (Red., 2003a). Toch biedt het de belanghebbende nog een actueel beeld van het complexe netwerk. Wel zijn de geplande hervormingen aandachtspunten voor het beleid van de brancheorganisaties. Uit het figuur blijkt overigens ook dat de brancheorganisatie een intermediaire functie vervult (Tack, 2001b; Grotenhuis, 1998). De brancheorganisatie fungeert als intermediair tussen de overheid en de markt. Hierdoor beïnvloeden de overheid en de markt elkaar indirect. Enerzijds moet de brancheorganisatie dus tegen het hoogst hiërarchische orgaan (de overheid) 'opboksen', maar anderzijds treedt de brancheorganisatie zelf 'deels' regulerend op richting de markt (de bedrijven). Uit het figuur blijkt ook dat niet al het contact via de brancheorganisatie loopt, omdat de overheid en de markt elkaar ook direct beïnvloeden.

Maar wat is nu precies de rol van de brancheorganisatie voor de Nederlandse economie? Door in te gaan op de macro-economische rol van de brancheorganisatie, wordt hier een antwoord op gegeven. In het eerste hoofdstuk is al genoemd, dat ondernemers momenteel functioneren binnen een kennis- en netwerkeconomie. Zo geeft Van Hoesel (2000) aan dat de economie zich ontwikkelt naar een organische economie. Deze economie kenmerkt zich door een grote herstelkracht en een netwerkstructuur. De externe contacten van het MKB zullen in deze netwerkeconomie breed als ook diepgaand zijn, waardoor brancheorganisaties zich moeten omvormen naar netwerkorganisaties. De brancheorganisaties krijgen, in tegenstelling tot de huidige vaste gesprekspartners, dan steeds meer te maken met wisselende gesprekspartners. Hiermee lijkt het einde van de overlegeconomie (het poldermodel) dus in zicht. Al deze veranderingen hebben tot gevolg dat de brancheorganisatie eigenlijk continue op zoek is naar haar rol (VNO-NCW, 2003).

De SER (2000) geeft aan dat de brancheorganisaties knooppunten zijn in de netwerken van de ondernemers en verder een belangrijke rol kunnen spelen in het ondersteunen van maatschappelijk ondernemen. Ook kunnen brancheorganisaties als steun of tussenschakel fungeren voor kleinere bedrijven, omdat

brancheorganisaties - in tegenstelling tot de kleinere ondernemer - wel het draagvlak hebben om dingen voor elkaar te krijgen.

Toch is niet een ieder overtuigd van de toekomstige rol van de brancheorganisatie. Zo vraagt Barends (2002) zich af of de organisaties, die zich nog traditioneel op de inhoud oriënteren, in de netwerkeconomie nog wel reden tot bestaan hebben. In andere bijdragen wordt (door voorzitters van brancheorganisaties) deze mening tegengesproken. Zo wordt juist de vitaliteit en levensvatbaarheid van brancheorganisaties genoemd (Van Hal, 2002), gestaafd door de huidige professionaliseringsslag van de brancheorganisaties. De belangenverenigingen worden namelijk steeds kleiner, slagvaardiger en ze opereren flexibeler (Van Hal, 2002; Van Weerdenburg, 2002). Overigens, de rol van brancheorganisaties is op het gebied van regelgeving en financiering onmisbaar (Grotenhuis, 1999). Daarnaast heeft de overheid ook geen behoefte aan een één-op-één contact met de bedrijven. De brancheorganisaties zijn dan de ideale tussenschakel, die daarbij ook nog de gelijke toegankelijkheid van voorzieningen waarborgt. Wel wordt door de diversiteit in het ledenbestand van de verenigingen het mandaat steeds beperkter, waardoor de vereniging zich constant moet afvragen wie haar leden zijn.

Nu wordt, na het inzichtelijk maken van de positie van de brancheorganisatie, vervolgd met het bespreken van de maatschappelijke relevantie. Brancheorganisaties hebben volgens Beusmans (2001) zeker een belangrijke maatschappelijke relevantie, wat zij in haar bijdrage nader toelicht. Dit doet zij door de Nederlandse brancheorganisaties te vergelijken met die uit de Verenigde Staten, omdat deze al in hoge mate geprofessionaliseerd en geïnstitutionaliseerd zijn in de Amerikaanse samenleving. Er zijn logischerwijs dan ook verschillen tussen de brancheorganisaties in beide landen te constateren.

In Nederland besteden de brancheorganisaties volgens Beusmans (2001) de meeste aandacht aan de volgende maatschappelijke voordelen: 1. opleiden en trainen van haar leden, 2. bevorderen van ethiek en professionaliteit (door middel van gedragsregels en dergelijke), 3. belangenvertegenwoordiging bij de overheid. Dan hebben brancheorganisaties binnen Nederland nog op 2 gebieden - hetzij in mindere mate dan de 3 voorgaande voordelen - maatschappelijk nut: 4. het research aspect (brancheorganisaties zorgen voor onderzoeksresultaten, die anders niet beschikbaar zijn), 5. de informatieverzorging van de branche richting het publiek. Er zijn nog 2 voordelen van brancheorganisaties, die vooral op de brancheorganisaties in de Verenigde Staten van toepassing zijn. Wellicht kunnen deze voordelen in de toekomst in Nederland wel een rol spelen. Het gaat om: 6. het opleiden in de politieke vaardigheden, 7. de maatschappelijke dienstverlening.

4.5 Betekenis van het lidmaatschap

Nu komt de betekenis van het lidmaatschap voor de leden aan bod. Allereerst zijn de voor- en nadelen van een brancheorganisatielidmaatschap in kaart gebracht, gevolgd door een bespreking van de algemene tendensen van het lidmaatschap. Daarna wordt ingegaan op de motieven die voor of tegen het lidmaatschap 'pleiten'.

4.5.1 Voor- en nadelen brancheorganisatie

Allereerst zijn er enkele voordelen van de brancheorganisatie weergegeven in tabel 7. Om direct een koppeling te leggen tussen het MKB en de brancheorganisatie, zijn in deze tabel de zwakke punten van het MKB tegenover de voordelen van de horizontale samenwerking geplaatst.

Zwakke MKB	Voordeel horizontale samenwerking
Stafmanco: afhankelijk van externe expertise	Poolen van deskundigheid, goedkoop & gericht
Geen of weinig invloed op omgeving	Collectieve belangenbehartiging: b.v. CAO, wet- en regelgeving
Schaalnadelen	Creëren marktmacht: collectieve inkoop, reclame en werving
Ondernemen als lonely job	Overleg: klankborden, uitwisselen informatie, ervaringen, tips & trucs
Concurrentie	Afstemmen

Tabel 7: Koppeling tussen MKB en horizontale samenwerking (Ontleend aan Risseeuw, 2003b)

Maar er zijn nog meer voordelen te noemen van brancheorganisaties, waarbij hier wordt ingegaan op de afstemming en samenwerking binnen een brancheovereenkomst. Afstemming en samenwerking is namelijk van belang bij informatieasymmetrie en ketenafhankelijkheid (Bennett en Robson, 2001; SER, 2000). Informatieasymmetrie houdt in dat de (potentiële) kopers - vóór de aankoop - niet alle relevante informatie hebben, over de kwaliteit van het desbetreffende product of dienst. Dit komt doordat de leverancier te weinig informatie verschaft of doordat het voor de klant te moeilijk is om de kwaliteit van het product te evalueren. Immers, als de koper geen onderscheid kan maken tussen het aangeschafte product en de andere soortgelijke producten én de kwaliteit valt tegen, gaat dit ten koste van de reputatie van de andere aanbieders. Samenwerking met bedrijven in de branche bestrijdt deze bedreigingen. Hierdoor draagt ieder bedrijf binnen zijn keten een bepaalde verantwoordelijkheid. Samenwerking in een branche of keten kan ook van belang zijn voor de volgende zaken (SER, 2000): 1. het transparant maken van productinformatie, 2. het bundelen van kennis, 3. het benutten van schaafeffecten, 4. het tegengaan van free riders- gedrag.

Volgens Bennett en Robson (2001) verschilt de markt van de brancheorganisaties met de meeste zakelijke dienstverleners vanwege: het aanbieden van sociale activiteiten, het aanbieden van collectieve diensten, het gebruik maken van de lobbyfunctie en het vertegenwoordigen van de ledenbelangen. Bennett en Robson (2001) geven daarnaast in hun bijdrage enkele mogelijke concurrentievoordelen van verenigingen over de andere dienstverleners, te weten:

- a) 'Zelfregulatie' (dit houdt in dat er sprake is van een signaalwerking over de kwaliteit van een lid: Het lidmaatschap zorgt voor een bepaald klantenvertrouwen);
- b) Reputatie of merk (lidmaatschap bij een brancheorganisatie maakt een onderneming herkenbaar en/ of geeft een bepaalde reputatie mee);

Nu kunnen deze concurrentievoordelen ook uitvallen in concurrentienadelen, als de brancheorganisatie niet goed bekend staat bij de klanten. Het uiteindelijke voordeel hangt dus af van het management, de kwaliteit van de staf en andere systemen. Niet alle voordelen zijn expliciet voor leden weggelegd. Zo maken ook niet-leden gebruik van het lobbyen, het vertegenwoordigen van de branchebelangen, het tegengaan van informatieasymmetrie of van het volgen van de aangeboden opleidingen. Hiervoor hoeven zij niets te doen, omdat hun 'collega'-ondernemers zich hiervoor inzetten door hun ketenverantwoordelijkheid.

Brancheorganisaties bieden vaak hun diensten aan in de vorm van een pakket, ofwel: dienstenbundeling. Dienstenbundeling speelt vooral een rol in de markt voor brancheorganisaties, zodat Bennett en Robson (2001) voor de brancheorganisatie een tweetal voordelen onderscheiden:

- a) Dienstenbundeling kan, in vergelijking met andere verenigingen, de entredrempels of de competitiedrift van de verenigingen verhogen. Dit vermindert mogelijke fragmentatie van de markt;
- b) Dienstenbundeling kan voor een lid als een soort van verzekeringsprincipe werken.

4.5.2 Tendensen lidmaatschap

De markt van brancheorganisaties is lange tijd groot en stabiel geweest, maar er komt steeds meer bewijs (wat ook in dit rapport wordt genoemd) dat deze marktpotentie in de toekomst aan het afnemen is. Dit hangt waarschijnlijk samen met de opkomst van de onafhankelijke adviesbureaus (Bennet en Robson, 2001). De grootste tendens is dat ondernemers niet automatisch lid meer worden. In tijden van zware economische tijden bijvoorbeeld, heroverwegen bedrijven (vanwege kostenbesparingen) hun lidmaatschap van een brancheorganisatie als een van de eerste zaken (Towle, 2002). Het EIM (1997) constateert dat de grootste bedreiging het aantal afnemende leden is. Dit komt veelal door het afnemende aantal ondernemers, wat wordt veroorzaakt door onder andere: de economische malaise, de toenemende concurrentie, de verscherpte overheidsmaatregelen, schaalvergroting en branchevervaging. Overigens zien de grotere brancheorganisaties (met meer dan 500 leden) dit het meest als bedreigend. Echter blijkt ook uit het onderzoek van EIM (1997) dat zo'n 43% van de brancheorganisaties een groei van het aantal leden verwacht. De hiervoor genoemde redenen zijn onder andere: de professionaliseringsslag van de brancheorganisaties, de groei van de branche wat een vergroting van het aantal potentiële leden betekent, de actieve manier van ledenwerving en de ondernemers zien door de dynamische omgeving het belang van het georganiseerd zijn.

Tuttle (2002) geeft in zijn bijdrage aan dat het lidmaatschap van (industrie en handel-) brancheorganisaties een groot dilemma is: het aantal leden is dalend bij bijna alle industriebrancheorganisaties. Er is dus een tendens om het lidmaatschap van een brancheorganisatie te 'droppen'. Zo zeggen 40- en 50-jarige leden hun lidmaatschap op, omdat het lidmaatschapsgeld te duur is. En jongeren worden niet lid, omdat ze de bijeenkomsten niet willen bijwonen (Kennedy, 2000).

Volgens Sherer (2003) is netwerken 'hot' in het MKB en verandert de manier waarop de MKB'ers samenwerken. Altijd hebben ondernemingen zich traditioneel aangesloten bij brancheorganisaties, maar nu zijn andere vormen van samenwerking ook aantrekkelijk. In het geval van de brancheorganisatie is het succes van de leden namelijk niet significant afhankelijk van elkaars handelingen. Daarom besluiten veel ondernemingen om zich aan te sluiten bij netwerken, die meer een directe impact op het bedrijfsresultaat hebben (zoals de verticale samenwerking).

Er zijn weinig verschillen tussen bedrijven, ook al zijn ze werkzaam in verschillende sectoren, in het gebruiken van de diensten van een brancheorganisatie. Toch blijkt dat het lidmaatschap wel significant toeneemt bij bedrijfsomvang: grotere ondernemingen sluiten zich sneller aan bij brancheorganisaties. Daarnaast is er ook een tendens waarneembaar dat als bedrijven lid worden van een organisatie, zij zich waarschijnlijk ook aansluiten bij meerdere organisaties. In tegenstelling tot de bedrijven die helemaal nergens lid van worden. Bennett en Robson (2001) spreken daarom van een patroon van 'joiners' en 'non-joiners'.

4.5.3 Motieven voor lidmaatschap

Hoewel de motieven voor een lidmaatschap deels afgeleiden zijn van de voordelen van de brancheorganisatie, is hier toch gekozen voor een aparte bespreking. Een aparte bespreking benadrukt allereerst dat de motieven in dit rapport een belangrijke rol spelen en daarnaast komen nog andere invalshoeken aan de orde. Na bestudering van de literatuur (Biesmans, 2003; Tedesco, 2002; Bennett en Robson, 2001; Kennedy, 2000; Bennett, 1998; EIM, 1997; EIM, 1996) is een achttal motieven onderscheiden, die elk apart toegelicht worden.

a) *Verzekeringsprincipe*

Het lidmaatschap wordt gekocht als een soort van verzekering. Hiermee wil de ondernemer zich indekken als dat nodig is: als hij (goedkoop of snel) service nodig heeft. Het lidmaatschap wordt dus ook gezien als een bepaalde mate van veiligheid en ruggesteun.

b) *Advies- en informatieservice*

Dit is een zeer algemeen hoofdmotief, waarbij de meerwaarde van de dienstverlening van de brancheorganisatie centraal staat. Het kan gaan om diverse soorten service, die vanwege de prijs-kwaliteitverhouding zeer aantrekkelijk kunnen zijn: informatiefunctie, voorzien in opleidingen of cursussen, individuele

strategische ondersteuning, klankbord voor cruciale beslissingen, technische ondersteuning, en op de hoogte blijven van het financiële kostenaspect.

c) *Maken van externe contacten*

Dit motief heeft alles te maken met de netwerkfunctie van een brancheorganisatie. Een brancheorganisatie kan door haar intermediairfunctie bijvoorbeeld haar leden met elkaar in contact brengen door middel van bijeenkomsten. Daarnaast kunnen de leden via deze wijze ook met de leveranciers of de overheid in contact komen. Binnen de huidige netwerk- en kenniseconomie lijkt deze functie cruciaal te zijn.

d) *Belangenbehartiging/ lobbyen*

Het MKB kan zelf weinig invloed uitoefenen op haar omgeving, maar de ondernemingen kunnen door middel van samenwerking wel meer bereiken. Het belang van de collectieve belangenbehartiging staat hier dus centraal: De brancheorganisatie behartigt dan de belangen bij de politiek en overheid, om de politieke besluitvorming te beïnvloeden. Overigens beschouwen Bennet en Robson (2001) dit als een mager motief, terwijl het EIM (1996) dit nog als een van de belangrijkste motieven noemt.

e) *Sociaal aspect of clubgevoel*

De ondernemers worden niet alleen op basis van rationele, maar ook vanwege emotionele motieven lid van een brancheorganisatie. Dit houdt in dat de ondernemers zich ook ergens thuis willen voelen: een soort van clubgevoel, met als verbondenheid dat men zich vakbroeders voelt.

f) *Toevoegen extra vertrouwen in bedrijf door lidmaatschap*

Door zich aan te sluiten bij de brancheorganisatie wordt geprofiteerd van de 'zelfregulatie'-functie of de reputatie van de brancheorganisatie. Het lidmaatschap zorgt voor een bepaald extra vertrouwen. Toch wordt niet een ieder zomaar lid, want vaak zijn er bepaalde 'huis-regels' die een bepaalde kwaliteit vereisen.

g) *Georganiseerd zijn*

Ondernemers kunnen ook besluiten tot lidmaatschap, omdat ze 'het goed georganiseerd zijn' van de sector belangrijk vinden. Voorbeelden hiervan zijn het afsluiten van collectieve verzekeringen, het verkrijgen van groepskortingen en de mogelijkheid van groepsmarketing.

h) *Scherp houden van denkpatroon*

Als bedrijven zich alleen richten op de interne situatie en geen aandacht hebben voor de externe ontwikkelingen, kan een ondernemer een 'gemakkelijk' denkpatroon krijgen. Zo denkt een ondernemer misschien wel dat hij goed bezig is, terwijl dit misschien - vergeleken met zijn concurrenten - niet zo is. Vooral in de huidige dynamische en continue veranderende omgeving, is het cruciaal op te blijven letten op mogelijke kansen en bedreigingen. Immers (Kennedy, 2000, p. 65): "Comfort is the enemy of effectiveness"

Uit het vooronderzoek (aan de hand van expertinterviews) komen echter nog een aantal motieven naar voren, die meer een bepaalde emotionele lading hebben in plaats van de eerder genoemde rationele:

i) *Morele verplichting ("het hoort zo")*

Ondernemers worden automatisch, dus zonder grondig nadenken of onbewust, lid van een brancheorganisatie omdat het zo hoort.

j) *Familietraditie (voorzetten)*

Ook hier gaat het om het automatische lidmaatschap. Hieraan ligt het volgende ten grondslag: er zijn in Nederland veel familiebedrijven en de eventuele opvolgers in het bedrijf hanteren vaak dezelfde filosofie als de voorgangers. Of anders verwoord: de zoon of dochter wordt 'opgevoed' met het ondernemerschap en het lidmaatschap van een brancheorganisatie, zodat het kind een lidmaatschap meestal automatisch aangaat.

k) *Op aanraden/ advies van collega-ondernemer, leverancier en/ of klant*

Het kan zeer wel zijn dat een ondernemer die lid is van een brancheorganisatie door middel van zijn goede onderlinge verstandhouding met een collega-ondernemer, hem op de een of andere manier 'overhaalt' tot een lidmaatschap. Een derde van de leden van een brancheorganisatie blijkt namelijk actief te werven: zij prijzen het lidmaatschap aan bij collega's (EIM, 1996). Daarnaast kunnen leveranciers en/ of klanten, als buitengewone leden van een brancheorganisatie, dezelfde 'truc' ook (bewust danwel onbewust) toepassen.

l) 'Gevoelde' verplichting

10 jaar geleden waren lidmaatschappen van een brancheorganisatie nog verplicht. Alhoewel dit nu bijna niet meer voorkomt, zijn de gevolgen hiervan nog zichtbaar. Door deze verplichting van oudsher, blijft namelijk de gewoonte bestaan om lid te blijven. Dit motief is daardoor nauw verwant aan motief i).

Een ondernemer wordt of blijft waarschijnlijk niet vanwege één motief lid. Het gaat vaak om een combinatie van motieven (Bennett en Robson, 2001). In de literatuur wordt trouwens duidelijk aangegeven dat een lidmaatschap nog niet direct de beoogde voordelen hoeft op te leveren. Zo levert alleen een actief lidmaatschap, zoals het bijwonen van een bijeenkomst, de beoogde toegevoegde waarde voor een lid én voor een brancheorganisatie op. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de participatie van leden ook cruciaal is vanwege de tevredenheid, het behoud en de activiteit van leden (West, 2002). Zo zullen ex-leden bijvoorbeeld, die niet actief zijn geweest tijdens hun lidmaatschap, in de toekomst ook geen lid meer worden. De subparagraaf eindigt met enkele toepasselijke citaten:

" The power of an association is as strong as the force of its members." (Benz, 1999, p.102);

" Of course, your association membership is only as valuable as you make it." (Tedesco, 2002, p.60)

4.5.4 Motieven voor géén lidmaatschap

Er is weinig literatuur beschikbaar over de motieven van ondernemers om geen lid te worden van een brancheorganisatie. Daarom volgt hier een korte bespreking.

a) Contributie

Allereerst is er de prijs van een lidmaatschap: het aloude geldprobleem. Een hoge gepercipieerde contributie kan op voorhand voor ondernemers een bezwaar zijn;

b) 'What's in it for me' denken van de ondernemers (Striethouldt, 1994)

De ondernemer maakt een kosten-baten analyse en gaat alleen tot lidmaatschap over als hij winst of een wezenlijke toegevoegde waarde verwacht. Of zoals Towle (2002) het weergeeft:

BENEFITS (O.a. kennis, oplossingen, nieuwe zaken, netwerken) -

COST (O.a. contributie, verplichtingen, verloren zaken, verloren tijd) = *VALUE*

c) Slecht imago brancheorganisatie

Het EIM (1996) onderkent daarnaast nog het volgende motief: het slechte imago van de brancheorganisatie (imagoprobleem). Brancheorganisaties hebben bij ondernemers bijvoorbeeld niet altijd de reputatie van goede adviseurs.

Bennett en Robson (2001) noemen in hun bijdrage enkele opmerkingen, die niet statistisch bewezen zijn, maar wel een goede indicatie geven van de redenering van ondernemers. Zo heeft de ondernemer bijvoorbeeld:

d) Geen interesse, omdat hij weet waar hij mee bezig is en geen hulp nodig heeft;

e) Geen interesse, omdat hij brancheorganisaties niet snel genoeg vindt;

Dit motief wordt toegelicht aan de hand van de resultaten van het vooronderzoek. Zo blijkt dat de verwachte of waargenomen cultuur van de brancheorganisatie vermoedelijk ook een rem is voor een lidmaatschap;

f) *Geen interesse, omdat er ook andere dienstverleners beschikbaar zijn;*
De ondernemer kiest dan dus voor een alternatief/ substituuat van de brancheorganisatie;

Motief f) lijkt een belangrijk motief, omdat het ook in een bredere context geplaatst kan worden. Het hoeft immers niet alleen te gaan om een andere dienstverlener. Het kan gaan om een derde (nog niet nader omschreven) partij of een bepaald soort substituuat, dat in dezelfde behoefte kan voorzien als de brancheorganisatie. Vanwege het belang van deze concurrentie gaat de volgende sub-paragraaf in op de mogelijke alternatieven van de brancheorganisatie. Uit het vooronderzoek (op basis van expertinterviews) zijn overigens nog een aantal motieven te onderscheiden:

- g) *Niet gebonden willen zijn (niet onderworpen zijn aan regels of een bepaald gezag);*
- h) *Uit principe;*
- i) *Onbekendheid met de (werking van de) brancheorganisatie.*

4.5.5 Alternatieven voor het lidmaatschap van een brancheorganisatie

In de literatuur wordt weinig de relatie gelegd tussen de brancheorganisatie en vergelijkbare alternatieven. De alternatieven, die hierna zijn opgesomd zijn dan ook mogelijke alternatieven en niet zodanig als alternatief bewezen. Het eerste logische alternatief van een brancheorganisatie voor een ondernemer is de aanwezigheid van een andere brancheorganisatie. Het tweede logische alternatief is - onder andere volgens Sherer (2003) - het aangaan van een individuele samenwerking (in plaats van een collectieve samenwerking) door ondernemers met een collega-ondernemer, een klant of een leverancier. Ondernemers gaan steeds vaker een dergelijke samenwerking aan, omdat het samenwerkingseffect directer waar te nemen is.

Bij het geven van een overzicht van de mogelijke brancheorganisatie- alternatieven, is ingegaan op de 'samenwerkingsbehoefte' van de ondernemer: er komen andere vormen van samenwerking aan bod. Ondernemers kunnen behalve voor de typische horizontale samenwerking ook kiezen voor een ander soort samenwerking. Beusmans en Rats (2003) noemen in hun bijdrage, naast de brancheorganisatie, een drietal samenwerkingsvormen: 1. de inkoopcombinatie, 2. het vrijwillig filiaalbedrijf, 3. de franchiseorganisatie. Andere samenwerkingsverbanden waar de brancheorganisatie mee te maken heeft en die er zijn voor de ondernemer (van der Burg, 2003) zijn de overkoepelende werkgeverskoepels MKB-Nederland, VNO-NCW en Kleinbedrijf Nederland. MKB-Nederland dient de belangen van ruim 125.000 MKB- ondernemers, zodat de ondernemingen niet individueel maar via regionale werkgeversverenigingen en brancheorganisaties zijn aangesloten. VNO-NCW komt op voor de belangen van de middelgrote en grote bedrijven (ruim 80.000) en heeft ook regionale werkgeversverenigingen en brancheorganisaties als lid. Kleinbedrijf Nederland is de belangenbehartiger van zo'n 5000 kleinbedrijven en werkt alleen nationaal. Dan is er nog een groep samenwerkingsverbanden, te weten de lokale organisaties (figuur 4.6). De ondernemer kan zich aansluiten bij serviceclubs, winkeliersverenigingen en (de meer informele) ondernemerssociëteiten.

Dan komen nu de andere alternatieven, op basis van de ondernemersbehoefte naar kennis, aan de orde. De ondernemer heeft immers behoefte aan die diensten, waar hij door zijn kleinschaligheid niet in kan voorzien. Rekening houdende met het huidige belang van kennis en netwerken, zijn de gebruikte kennisbronnen voor het MKB onder te verdelen in 3 hoofdcategorieën: bedrijven en brancheorganisaties, kennisinfrastructuur en overige bronnen (EIM, 2000). Zoals in paragraaf 2.5 is genoemd zijn - vallend onder de eerste hoofdcategorie - de concurrenten/ collega's en de leveranciers de belangrijkste. Andere partijen zijn de afnemers en brancheorganisaties. Het kan gaan om kennisoverdracht tussen de ondernemer en een van deze partijen uit de eerste hoofdcategorie door middel van hun dagelijkse contact. Ook kan een intermediair ze met elkaar in contact brengen.

Hoewel de ondernemer niet veel gebruikt maakt van de tweede hoofdcategorie - de onderwijsinstellingen of de KVK of de overheid(sinstanties) - kunnen ze wel als alternatief gelden voor een brancheorganisatie. De 'andere dienstverleners', in de derde hoofdcategorie gerangschikt, zijn wellicht voor de ondernemer een aantrekkelijker alternatief. Bennett en Robson (2001) geven aan dat door deze partijen de vraag naar diensten van de brancheorganisatie afneemt. Het gaat om (EIM, 2000; Maathuis, 1995): 1. organisatieadviesbureaus, 2. accountantskantoren, 3. advocatenbureaus, 4. automatiseringsbureaus, 5. marketing- en marktonderzoekbureaus.

Maathuis (1995) heeft daarbij in kaart gebracht, wanneer de ondernemer bepaalde partijen inschakelt. Zo schakelt de ondernemer relatief vaak leveranciers en collega-ondernemers in bij problemen, die een verband hebben met kernactiviteiten. Als de hulp van commerciële adviseurs en brancheorganisaties wordt ingeroepen, neemt dit verband af: er is dan relatief weinig verband met de kernactiviteit. Aangezien het gaat om het bepalen van de mogelijkheden van de ondernemer en hierbij ook zijn zoektocht naar informatie in de kennis- en netwerkeconomie een grote rol speelt, wordt nog kort ingegaan op het zoekgedrag van de ondernemer. De bevindingen van de te bespreken 3 artikelen zijn overigens niet geheel generaliseerbaar, maar indiceren wel bestaande tendensen.

4.6 De veranderende omgeving en de brancheorganisatie

In dit rapport staat de ondernemer centraal. Het belang om ook de omgeving van de ondernemer op te nemen is al eerder verduidelijkt: de ondernemer wordt in zijn besluitvorming continue beïnvloed door de veranderende externe omgeving. Daarom wordt hier eerst ingegaan op de mate waarin de ondernemer mag samenwerken, wat vastgelegd is in het mededingingsrecht. De vele samenwerkingsvormen zijn in de laatste jaren namelijk sterk aan verandering onderhevig geweest, waarbij de regels om te mogen samenwerken (mededingingsregels) in Nederland behoorlijk verscherpt zijn. Daarnaast wordt gekeken naar het heden en de toekomst van de brancheorganisaties, met een bespreking van de kansen en bedreigingen.

4.6.1 Mededingingswet en lidmaatschap

Het mededingingsrecht is vanaf 1935 sterk veranderd. De samenwerking tussen ondernemers is vanaf 1958, met het invoeren van de Wet Economische Mededinging (WEM), wettelijk mogelijk. De WEM is gebaseerd op het zogenoemde misbruikprincipe. Dit houdt in dat elke mogelijke samenwerking is toegestaan, tenzij hiervan misbruik wordt gemaakt en dit uitdrukkelijk verboden wordt. Deze wetgeving heeft ertoe geleid, dat Nederland ook wel het kartelparadijs wordt genoemd. De opkomst van de Europese wetgeving leidt ertoe dat er in 1996 een einde wordt gemaakt aan de WEM en er een wetsvoorstel komt voor een nieuwe Mededingingswet (MW). De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) ziet toe op de naleving van de regels van de MW. De MW schaft het misbruikprincipe af en ruilt deze in voor het verbodsprincipe. Dit houdt in dat geen enkele samenwerking - horizontaal als verticaal- tussen ondernemingen in Nederland is toegestaan, tenzij op deze samenwerking een bepaalde vrijstelling of ontheffing van toepassing is (Beusmans en de Ru, 2001).

Vanaf 1999 heeft de NMa haar aandacht verlegd richting de brancheorganisaties, omdat dit volgens het NMa van oudsher organisaties zijn die de markt reguleren door prijs-, samenwerkings- en concurrentiebeperkende afspraken. Dit kan onder de huidige MW niet meer. Hierbij geeft het NMa aan dat de kleine ondernemers hiervan zullen profiteren en (Red. Vastgoed, 1999, p.8):

"In de toekomst zullen brancheorganisaties zich steeds meer moeten ontdoen van het 'gilde'-karakter en verworden tot 'open' en faciliterende organisaties."

De brancheorganisaties vallen vaak wel - in de praktijk voor ongeveer 5 tot 10 jaren - onder de ontheffingsregeling, vanwege hun belangrijke maatschappelijke rol⁸. De regelingen die onder de ontheffingsregeling vallen, zijn regelingen die een bijdrage leveren aan de maatschappelijke voordelen en kwaliteitsregelingen. Mits iedereen in

⁸ Zie paragraaf 3.4 voor de bespreking van de maatschappelijke rol van brancheorganisaties

de branche de mogelijkheid heeft mee te doen en de controle door een onafhankelijke instantie geschiedt. De brancheorganisaties en de ondernemers lijken niet erg gelukkig over de nieuwe regels en de opstelling van de NMa, getuige de volgende koppen uit het MKB- blad 'Ondernemen!':
"Branches verwijten NMa starheid" (Leerink, 2002a, p.23),
"NMa leg brancheorganisaties aan banden" (Leerink, 2002b, p.25)

De strikte regels van de MW beperken namelijk de toegestane dienstverlening van een brancheorganisatie aan haar leden. Zo mag een brancheorganisatie niet zomaar advies geven aan een lid-ondernemer, alvorens dit advies te toetsen aan de mededingingsregels. Hierbij moeten de brancheorganisaties in principe zelf de MW uitvoeren, maar ze kunnen voor advies wel terecht bij de NMa. Overigens spreken Beusmans en Rats (2003) zelfs de verwachting uit dat de MW leidt tot een verschuiving in de samenwerkingsvormen tussen ondernemingen: van lossere samenwerkingsvormen (coördinatiemodel) naar hechte samenwerkingsvormen (beheersmodel). Dit is dus een bedreigende trend voor de brancheorganisaties. Daarbij komt nog de wijziging van de Europese mededingingsregels per 1 april 2004 (Van Velde, 2003). Zo mogen brancheorganisaties hun leden geen prijsverhogingen adviseren en als zij dit wel doen kunnen de (bestuurs) leden vanaf april zelf boetes verwachten. Hierdoor wordt het waarschijnlijk moeilijker om nog bestuurders te vinden voor brancheorganisaties en ook overdenken bedrijven hun besluit tot lidmaatschap nog eens. Dit is dus ook een bedreigende trend voor de brancheorganisaties. Zo vraagt Schellart (2003) zich zelfs al af of dit niet het einde van de branchevereniging betekent. De lobby's om deze stricte MW tegen te houden, zijn echter nog volop in gang.

4.6.2 Bedreigingen lidmaatschap

Er zijn diverse bedreigingen te signaleren voor brancheorganisaties, waarvan Basart (2001) in zijn bijdrage een opsomming geeft. Het gaat hierbij vooral om externe bedreigingen, maar dat is in deze context wel passend omdat dit het besluitvormingsproces van de ondernemer directer lijkt te beïnvloeden. De externe factoren, die een bedreiging vormen voor het bestaan van de brancheorganisatie, zijn veelal maatschappelijk van aard. Zo zijn in hoofdstuk 2 en 3, bij de beschrijvingen van de omgeving van het MKB en de ondernemer, al enkele van deze maatschappelijke factoren naar voren gekomen.

Als de brancheorganisatie hier niet tijdig op inspeelt, zijn de volgende factoren voor de brancheorganisatie bedreigend (Basart, 2001): ontideologisering, individualisering, ont-solidarisering, verzakelijking, marktwerking, deregulering, certificering, globalisering, ICT. Overigens moet hierbij niet voorbij worden gegaan aan het belang van de ledentevredenheid. Aangezien de brancheorganisatie draait op leden (en vrijwilligers), is de 'oudste' bedreiging van een brancheorganisatie wellicht de ontevredenheid van de leden. Nu blijkt uit onderzoek (EIM, 1997) dat dit lang niet als de grootste bedreiging wordt gezien, omdat slechts 3% van de brancheorganisaties dit als bedreigend beschouwt. Daarnaast speelt datgene wat in 4.5.5 is besproken een grote rol: de aanwezigheid van veel alternatieven voor de brancheorganisatie zorgt ook voor veel dreiging.

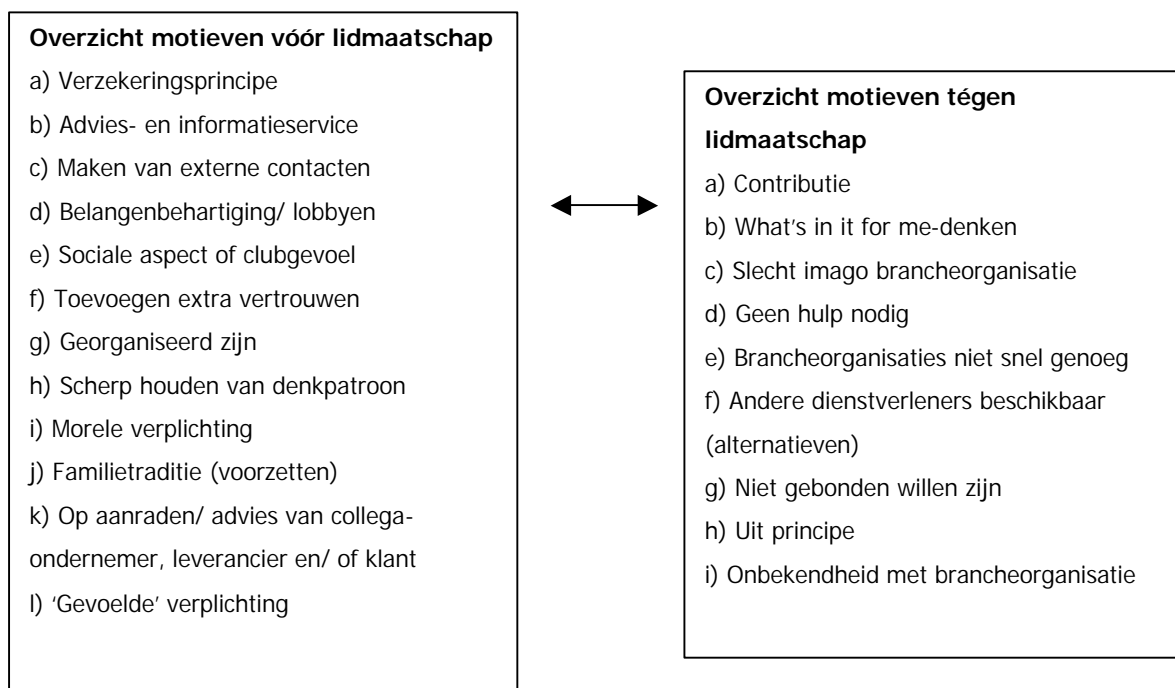
De kennis- en netwerkeconomie bieden de brancheorganisatie ook zeker kansen: de vraag naar kennis onder de ondernemers is hoog (EIM, 2000). Daarnaast blijkt uit onderzoek (VNO-NCW, 1996) dat de brancheorganisatie als intermediair een cruciale rol kan spelen op het gebied van technologieoverdracht en bij de medesturing van de kennisinfrastructuur. Maar aangezien het in dit rapport gaat om de relatie tussen de ondernemer en het aangaan van een lidmaatschap, blijft een verdere toelichting hierover achterwege. Om een overzicht te geven van de verenigingsveranderingen, is als slotakkoord van deze paragraaf een tabel (8) van Basart (2001) opgenomen. Zo erkent Basart ook de trend (cursief weergegeven) dat ondernemers niet automatisch lid meer worden: leden maken nu eerst een hun balans op.

Oud	Nieuw
Collectieve belangenbehartiging	Behartiging deelbelangen
Strategiedag	Issue-management
Continue stroom van activiteiten	Concrete projecten
Eigen huis	Ontmoetingsplatform; sociëteit
Wij-gevoel	What's in it for me?
Veel oppervlakkige kennis in huis	Inhuur expertise
Aanbod kant en klare producten	Aanreiken van bronnen en tools
Vrijwilligers	Professionals
Grote eigen staf	Downsizing staf; outsourcing
Grote financiële ruimte	Hoge productiviteit en efficiency
Secretariaat	Management
Bestuur hands on	Besturen op afstand
<i>Iedereen automatisch lid</i>	<i>Lid maakt balans op</i>

Tabel 8: De veranderingen van verenigingen (Ontleend aan Basart, 2001, p.71)

4.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de brancheorganisatie en het lidmaatschap nader besproken. De brancheorganisatie is een vorm van horizontale samenwerking, omdat potentiële concurrenten met elkaar samenwerken. De samenwerking binnen het MKB blijkt gestaafd op 2 pilaren: 1. een economisch motief en 2. het vertrouwen. Daarna is ingegaan op de werking van de brancheorganisatie. Volgens het propellermodel van Tack (2001) zijn er, in interactie met de infrastructuur van de brancheorganisatie, 3 succesfactoren te onderscheiden: het positioneren van de strategische belangen, het collectief organiseren en het individueel profiteren. Daarna is ingegaan op de macro-economische rol en de belangrijke maatschappelijke rol van de brancheorganisatie in de Nederlandse economie. De bespreking van de voordelen van de brancheorganisaties en de motieven van de ondernemer om lid te worden, geeft inzicht in de betekenis van het lidmaatschap. Ter volledigheid zijn de motieven in onderstaand figuur 10 weergegeven. De motieven om niet lid te worden van een brancheorganisatie zijn tegenover gesteld.



Figuur 10: Overzicht motieven voor en tegen een lidmaatschap van een brancheorganisatie

De tendens dat ondernemers niet meer automatisch lid worden kan ook te maken hebben met de mogelijke alternatieven, die als volgt zijn opgesomd: andere brancheorganisatie, directe individuele samenwerking, de samenwerkingsvormen,

lokale samenwerkingsverbanden en andere dienstverleners. In de laatste paragraaf is ingegaan op de veranderende omgeving van de brancheorganisatie, met een blik op de maatschappelijke veranderingen als ook de wettelijk veranderingen.

5 Zeefdruk- en Signbranche en rol ZSO

In dit hoofdstuk wordt de Z&S branche en het Z&S bedrijf nader besproken (subvraag g). Daarnaast wordt ingegaan op de vraag wie ZSO is en wat een lidmaatschap van ZSO betekent (subvraag h). In paragraaf 5.1 wordt de Z&S branche toegelicht, waarna paragraaf 5.2 ingaat op de vereniging ZSO. De eerste 2 paragrafen gaan opzettelijk voorbij aan de specifieke ontwikkelingen, die zich hebben voorgedaan en zich waarschijnlijk gaan voordoen voor ZSO en de Z&S branche. Dit komt namelijk in paragraaf 5.3 (het verleden) en 5.4 (het heden en de toekomst) naar voren. *Er is gekozen voor deze aparte bespreking op verzoek van de opdrachtgever ZSO, omdat de resultaten van het rapport gebruikt worden voor het 50-jarig jubileum van ZSO (1955-2005).* Aangezien de ondernemer in dit rapport centraal staat, is in paragraaf 5.5 de ondernemer in de Z&S branche apart besproken. Het hoofdstuk eindigt met een korte samenvatting in paragraaf 5.6.

5.1 Over de Zeefdruk- en Signbranche

In dit rapport staan de ondernemingen in de Z&S branche centraal. Daarom wordt eerst ingegaan op de vraag wat de Z&S branche nu precies is. Daarna komt de plaats van de Z&S branche binnen de Nederlandse economische structuur en enkele cijfers van de branche aan bod, waardoor een indruk wordt verkregen van de aard en omvang van de branche.

5.1.1 Definiëring Z&S branche

De Z&S branche bestaat uit ondernemingen, die bepaalde productietechnieken hanteren en dit toepassen op vele verschillende materialen. Hierbij gaat het om de productietechnieken als zeefdruk, digitale plot-, snijplot-, graveer- en printtechniek en tampondruk (ZSO, 2002). De belangrijkste 2 productietechnieken, waar de benaming van de branche op is gebaseerd, zijn apart gedefinieerd (ZSO, 2002, p.4):

“Zeefdruk is een druktechniek, waarbij een beeld in inkt door een drukvorm (gaas + sjabloon in een frame gespannen) heen op het te bedrukken materiaal wordt aangebracht...Dit materiaal kan vlak zijn of een vorm hebben en bestaan uit kunststof, metaal, karton of papier, hout, keramiek, glas en dergelijke.”

“Signtechnieken zijn productietechnieken die toegepast worden om elektronische of stoffelijke producten te maken, samen te stellen en/of aan te brengen die een met het oog waarneembare boodschap overbrengen. Deze al dan niet gecombineerde toepasbare technieken kunnen zijn: computertechniek..., elektrotechniek, zeefdruktechniek, printtechniek die digitaal worden aangestuurd..., snijden, frezen, graveren, verven, spuiten, schilderen, monteren, metaal-, kunststof-, hout-, glas-, steen-, keramiek- en/of textielbewerking.”

De ondernemingen in de Z&S branche zijn op diverse markten werkzaam, zoals (ZSO, 2002, p3):

“alle soorten binnen- en buitenreclame, P.O.P.⁹-materiaal, bedrukte kleding, bedrukte promotie-artikelen, vlaggen, belettering, bewegwijzering, naam en nummerplaten, fleetmarking en fleetadvertising, stickers, posters, decoraties op hout, metaal, kunststof, keramiek en glas en industriële zeefdruk.”

De opdrachten die ondernemingen in de Z&S branche krijgen, zijn vooral business-to-business opdrachten. Ondanks de diversiteit in de Z&S branche, zijn er 2 hoofdgroepen: zeefdrukbedrijven en signbedrijven. De maatstaf hiervoor is kort en eenvoudig en heeft betrekking op de productietechniek, die door de onderneming in hoofdzaak wordt toegepast. Zo is een zeefdrukbedrijf een onderneming waar in hoofdzaak de zeefdruktechniek wordt gebruikt en een signbedrijf een onderneming waar in hoofdzaak de signtechniek wordt gebruikt.

Zeefdrukbedrijven richten zich steeds meer op substitutietechnieken, waarbij de signtechnieken dus een steeds wezenlijker onderdeel vormen van het productieproces. De signbedrijven zijn veelal kleinbedrijven, waarbij ondernemers alleen werken of slechts met een paar medewerkers. Nu blijkt dat signbedrijven ook gebruik blijven maken van zeefdruk. De bedrijven die nu in de signbranche een

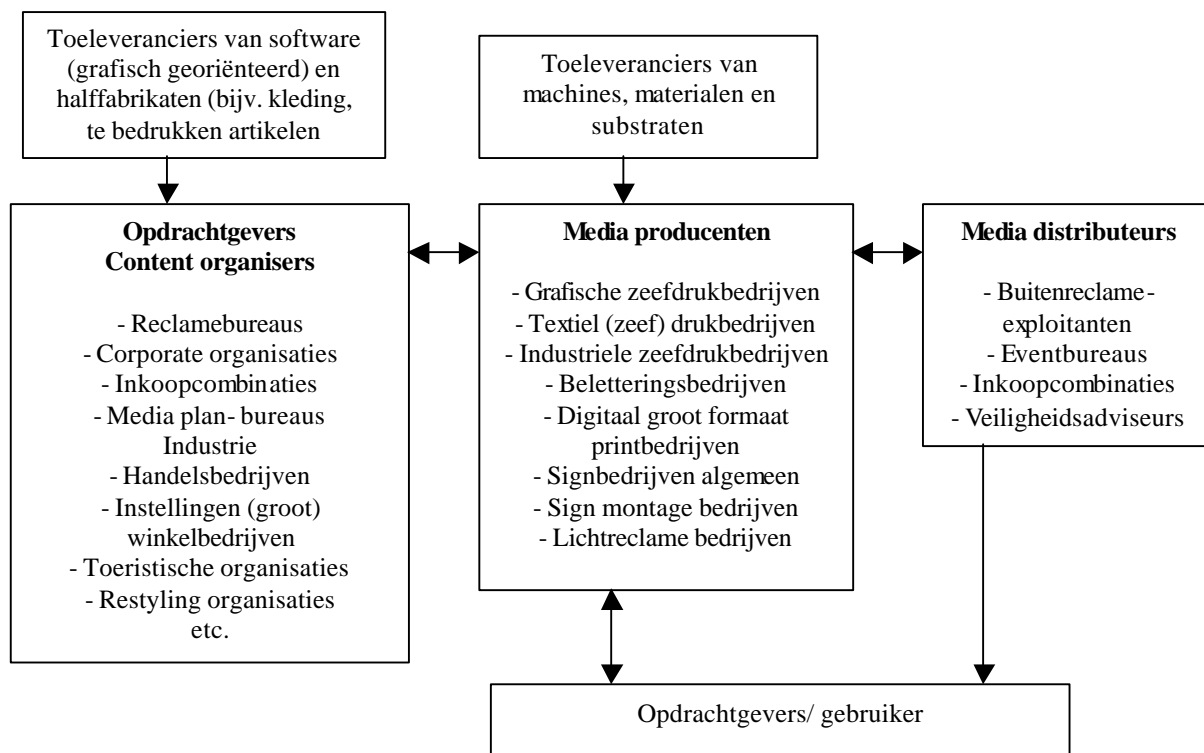
⁹ Point of Purchase: instore communicatie

bedrijf starten, hebben vaak al wel hun productieproces bijna in het geheel vervangen door nieuwe digitale. Eigenlijk zijn signbedrijven nu zo'n 20 jaar actief, waarbij het door de vermenging van de zeefdruk- en signtechnologie tegenwoordig steeds moeilijker wordt om hiertussen een onderscheid te maken. De signsector komt overigens voort uit voornamelijk zeefdruk-, lichtreclame- en reclameschilderbedrijven (SVS, 2003). Overigens zegt Michel Caza¹⁰ in een interview het volgende over zeefdruk (Casa en Zoomer, 2003, p. 4): "Om te beginnen, beschouw ik zeefdruk niet als een industrie, maar als een technologie, die door een groot aantal industrieën wordt gebruikt."

5.1.2 Plaats en aard Z&S branche

Zeefdruk- en Signondernemingen vallen binnen de grafimediabranche. De grafimediabranche maakt weer deel uit van de totale markt voor visuele communicatie. Er wordt tegenwoordig niet meer gesproken van de grafische industrie, maar van de grafimediabranche (Kunnen, van Winden, Wielers, 2000). Dit heeft alles te maken met de vele veranderingen in het productieproces, veroorzaakt door de ICT- revolutie. Binnen de grafimediabranche (zoals bij de drukkerijen) wordt namelijk veelal een bepaald industrieel productieproces gebruikt. Uit een expertinterview wordt de overeenkomst tussen de Z&S branche en de grafimediabranche kort en krachtig als volgt weergegeven: de grafische ondernemers, en dus ook zeefdrukkers en signmakers, "laten vloeibare informatie stollen."

Z&S ondernemingen verschillen wel op 3 gebieden van de grafimedia-ondernemingen. Zo hebben Z&S ondernemingen andere groepen opdrachtgevers, andere media distributeurs en andere producten. Het weergeven van de bedrijfskolom (figuur 11), illustreert de aard en plaats van de Z&S branche. Via deze wijze wordt duidelijk wie de leveranciers, de opdrachtgevers en de gebruikers zijn van de zeef- en signproducten.



Figuur 11: bedrijfskolom Z&S branche (Ontleend aan ZSO, 2002, p.16)

¹⁰ Voormalig FESPA-president; De FESPA is de overkoepelende organisatie van Europese zeefdruk- en signondernemingen

Figuur 11 maakt ook inzichtelijk dat de opdrachtgevers, zoals de reclamebureaus en de grote inkooporganisaties of mediaplanners, grote invloed uitoefenen op het kiezen van het medium buitenreclame. Dit is van groot belang voor de zeefdruk- en signondernemingen voor de volume- en omzetontwikkelingen. Uit een expertinterview blijkt dat de Z&S branche een zeer conjunctuurgevoelige branche is, wat vooral komt door conjunctuurgevoelige opdrachtgevers. In slechte economische tijden wordt sneller bezuinigd op reclameinvesteringen en dergelijke.

Dan wordt hier een opvallende opmerking geplaatst. In theorie bestaat er namelijk nauwelijks een zeefdruk- en digitale printmarkt (ZSO, 2002). Deze opmerking wordt gestaafd door het feit dat de zeefdruk- en signmarkt theoretisch gezien geen capaciteitsmarkt is, omdat er nauwelijks productiecapaciteit wordt aangeboden. Daarentegen zijn de bedrijven met de zeefdruk- en signtechnieken meer op de specifieke markten en branches gericht, zoals genoemd in de bedrijfskolom. ZSO maakt dan ook, naast het onderscheid in zeefdruk- en signbedrijven, onderscheid op basis van de productspecialisaties in de markt. Vanwege deze marktgeoriënteerde indeling heeft ZSO zogenoemde platforms opgezet, waar leden bijeenkomen om informatie uit te wisselen over hun markt. Het gaat om de volgende 8 markten/ productspecialisaties: a) grafische zeefdruk, b) digitaal printen, c) signtechnieken, d) textieldruk, e) vlaggendruk, f) industriële zeefdruk, g) tampondruk en h) diversen.

5.1.3 (Markt) cijfers branche

De voorgaande alinea geeft een verklaring voor het grotendeels ontbreken van gegevens over de zeefdruk- en signsector. In principe zijn er zelfs geen specifieke gegevens over de zeefdruk- en signsector verkrijgbaar (Venis, 2002). Er zijn bij het CBS wel grafische gegevens over de economische ontwikkeling, omzet en de bedrijfsresultaten en dergelijke te verkrijgen, maar voor de Z&S branche is de beschikbare informatie te abstract om dit te kunnen concretiseren en te relateren aan de zeefdruk- en signbedrijven. Hierdoor is het niet mogelijk om een gemiddeld profiel, van bijvoorbeeld omzet en/ of bedrijfsresultaten, op te stellen van zeefdruk- en signbedrijven.

Voor het bepalen van de omvang van de branche is toch enig cijfermateriaal benodigd. Daarom is in dit rapport de cijfermatige methodiek van ZSO gebruikt. Op basis van globale berekeningen, is hierdoor toch inzicht te verschaffen in de Z&S branche. Volgens ZSO bestaat de Z&S branche uit ± 1700 bedrijven, die aan ongeveer 6700 mensen werkgelegenheid verschaft. De omzet van de branche is, anno 2002, ± 913 miljoen euro. De omzetcijfers van de grafimediabranche verduidelijken de betekenis van deze omzetcijfers. Zo kent de grafimediabranche, anno 2001, een omzet van ongeveer 9,75 miljard euro. Op basis van deze cijfers heeft de Z&S branche een 'aandeel' van 10,7 % in de totale grafimediabranche.

Zoals eerder genoemd zijn er 2 hoofdgroepen te onderscheiden binnen de Z&S branche: zeefdrukbedrijven en signbedrijven. Allereerst worden de zeefdrukbedrijven cijfermatig toegelicht. In Nederland zijn er namelijk ± 600 grafische- en textielzeefdrukkerijen actief, waar zo'n 2630 mensen actief zijn. De omzet van de zeefdrukbedrijven bedraagt ± 372 miljoen euro. Dan worden nu de cijfers van de (typische) signbedrijven toegelicht. In Nederland zijn zo'n 1000 signbedrijven werkzaam. De signbedrijven zetten jaarlijks, met zo'n 4000 personeelsleden, ± 540 miljoen euro om.

5.2 Over ZSO

In deze paragraaf komt eerst aan de orde wie of wat ZSO precies is. Vervolgens wordt ingegaan op wat ZSO doet, waarna de rol van ZSO in de Z&S branche aan bod komt.

5.2.1 Omschrijving ZSO

De vereniging ZSO is de brancheorganisatie voor Zeefdruk- en Signondernemingen, die haar oorsprong kent in 1955. Als brancheorganisatie behartigt ZSO, op non-profitbasis, de belangen van zo'n 255 leden¹¹. ZSO is nu gelieerd aan het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGGO), met wie ZSO al bijna 50 jaar 'een verbintenis' heeft. Het KVGGO is de ondernemersorganisatie, die op haar beurt de belangen behartigt van zo'n 2600 ondernemingen (per 1-6-03) in de

¹¹ Per 31-12-2003 gemeten

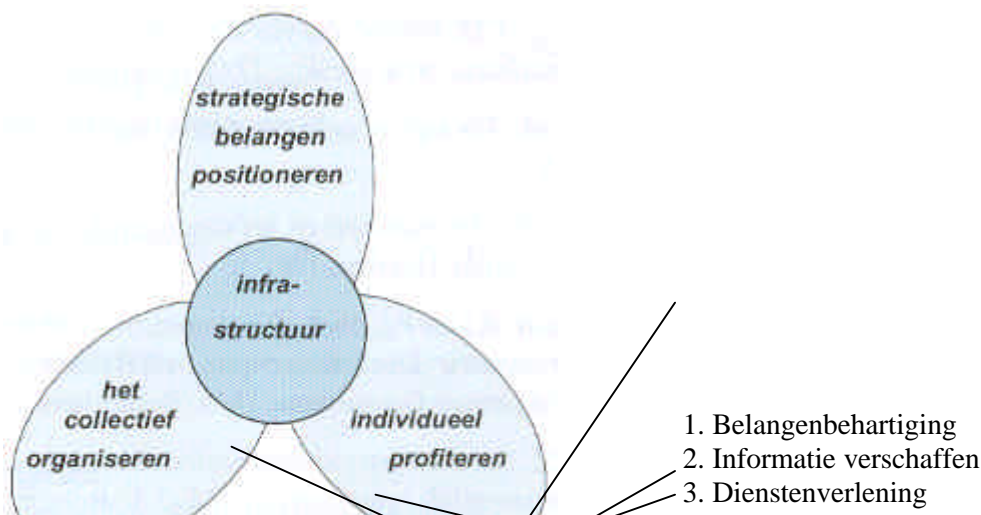
grafimediabranche. Er is in de afgelopen 1,5 jaar vanwege reorganisaties van de verenigingsstructuur en bureauorganisatie veel veranderd binnen KVGGO. Dit heeft ook zijn weerslag op ZSO (en haar leden!), omdat ZSO nu verzelfstandigd is in plaats van gelieerd aan KVGGO. Een bespreking van wat KVGGO en ZSO doen en hoe ze elkaar hierbij aanvullen, volgt in 5.2.2.

Nu komt eerst de infrastructuur¹² van ZSO aan de orde. Daarvoor wordt de verenigingsstructuur, de bestuursstructuur en het lidmaatschap besproken. De vereniging ZSO wordt bestuurd door gekozen bestuursleden, waar de operationele en dagelijkse leiding bij 2 vaste secretariaatsmedewerkers ligt. Daarnaast is er een democratische besluitvormingsstructuur binnen ZSO. Deze structuur is nader vastgelegd in de statuten en reglementen. De leden kunnen hun meningen over het gevoerde beleid kenbaar maken in de ledenvergaderingen, die 2 keer per jaar plaatsvinden.

De producerende zeefdruk- en signbedrijven zijn niet de enige leden van ZSO, want ZSO kent 2 typen lidmaatschap. Zo worden de toeleveranciers van de zeefdruk- en signbedrijven ook lid: een zogenoemd buitengewoon lidmaatschap. Het gaat om leden die leverancier/ fabrikant zijn van machines, materialen en/of diensten aan zeefdruk- en signbedrijven. ZSO houdt zich niet bezig met de belangenbehartiging van hun belangen en zij hebben ook geen stemrecht in de ledenvergadering. Wel worden zij uitgenodigd bij informatie- en contactavonden en dergelijke. Voor 1 januari 2004 zijn de zeefdruk- en signondernemers qua lidmaatschap trouwens altijd opgesplitst in dubbelleden en gewone leden, waar dubbelleden lid waren van ZSO alsook van KVGGO. De gecombineerde zeefdruk- en signbedrijven beschikten over een dubbel lidmaatschap en gewone leden waren vooral pure sign-bedrijven. Dit onderscheid tussen zeefdruk- en signbedrijven in lidmaatschap is nu officieel niet meer het geval, maar het toont wel de verbondenheid aan tussen KVGGO en ZSO. Dubbelleden hebben namelijk ook dubbel lidmaatschap betaald en gewone leden hebben tot eind 2003 naast hun ZSO- contributie een bijdrage geleverd via ZSO aan KVGGO (voor belangenbehartiging).

5.2.2 Activiteiten ZSO

Hier komt aan bod wat ZSO doet en wat dus de betekenis is van een ZSO-lidmaatschap. Allereerst nog het volgende: de activiteiten van ZSO zijn sterk verbonden met het KVGGO. De recente verzelfstandiging van ZSO heeft daarbij ten doel om een duidelijke scheiding aan te brengen in taken en verantwoordelijkheden tussen beide partijen. Daarom worden allereerst de 5 kerntaken van het KVGGO genoemd: 1. CAO, arbeidsvoorwaarden, sociale zekerheid en bedrijfsrechtspraak; 2. Milieu, ARBO en energie; 3. Sociaal platform; 4. Kennis en informatie; 5. Imago. KVGGO voert de kerntaken uit als het gaat om zaken voor de gehele Grafimediabranche: een zogenoemd collectief grafimediabelang. Dit zijn dus ook zaken, die voor de Z&S branche kunnen gelden. KVGGO voert nu geheel de eerste 2 kerntaken uit en ZSO niet (meer). KVGGO voert de collectieve aspecten van de andere kerntaken uit. Wel behartigen ZSO- vertegenwoordigers binnen de KVGGO- structuren de ZSO- belangen in het collectief. ZSO heeft haar activiteiten in principe opgesplitst in 4 gebieden. In het kader van het rapport zijn deze 4 gebieden gecombineerd met het propellermodel van Tack (2001), omdat dit namelijk meer de aard van de ZSO-activiteiten verduidelijkt. In figuur 12 is deze combinatie weergegeven, waarna puntsgewijs het figuur wordt toegelicht.



Figuur 12: Combinatie van de activiteiten van ZSO en Tack's propellermodel (2001)

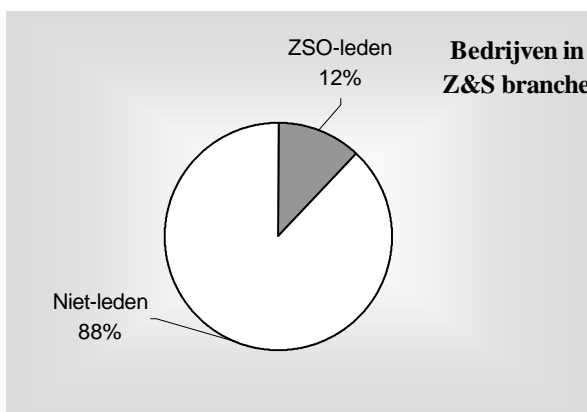
ZSO behartigt de belangen van de leden, maar de collectieve belangenbehartiging voor kerntaak 1 (de CAO en dergelijke) en kerntaak 2 (milieu, ARBO en energie) wordt gedaan door het KVGGO (op nationaal niveau). Dat betekent, dat ZSO de specifieke belangen op Z&S gebied behartigt. Daarnaast heeft ZSO afgevaardigden bij FESPA- bijeenkomsten op internationaal niveau. De belangenbehartiging door KVGGO en ZSO richt zich op diverse partijen, zoals: de toeleveranciers, de markt, de vakbonden, de overheid, de media en het onderwijs.

Daarnaast tracht ZSO het collectief van de zeef- en signdrukkers te organiseren, voor zover dit niet in het vaarwater van het KVGGO ligt. ZSO bevordert hiervoor het onderling in contact brengen van de collega's. Dit geschiedt via bepaalde informatiebijeenkomsten, via bepaalde vakdagen (samen met leveranciers georganiseerd), op ledenvergaderingen, via de ZSO website en op de nieuwjaarsreceptie. Daarnaast zijn er de eerder genoemde platforms, die de mogelijkheid geven heel marktgericht aan het uitwisselen van kennis te werken.

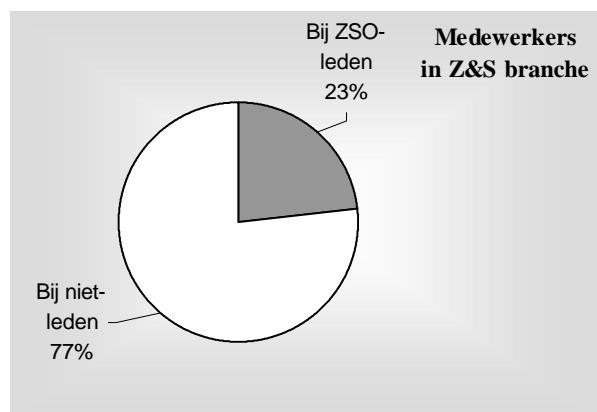
Voor het individueel profiteren van de zeef- en signdrukkers, houdt ZSO zich bezig met het verschaffen van informatie en het verlenen van diensten aan de leden. Via het versturen van nieuwsbrieven, een eigen website, het geven van informatieavonden, het verzorgen van vakdagen, en het organiseren van bijeenkomsten/ seminars tracht ZSO leden op de hoogte te houden van actuele zaken. Ook wijst ZSO de leden de weg voor specifieke scholing en beroepsopleidingen op verschillende gebieden en niveaus. Voor zover de toelichting op het verschaffen van informatie door ZSO. De dienstverlening geschiedt voor zover dat binnen de 5 kerntaken van het KVGGO en ook binnen het werkgebied van het ZSO valt.

5.2.3 Rol ZSO binnen Z&S branche

Bij het onderzoeken van de potentiële verschillen tussen leden en niet-leden, is inzicht benodigd in de rol van ZSO binnen de Z&S branche. Want hoeveel ondernemers zijn nu wel lid van ZSO en hoeveel niet? De 'totale Z&S branche' bestaat uit ± 1700 bedrijven, waar zo'n 6700 mensen werken. Nu heeft ZSO 225 leden¹³ met zo'n 2000 werknemers. Figuur 13 en figuur 14 verduidelijken deze verhoudingen.



Figuur 13: Aantal Z&S bedrijven met lidmaatschap ZSO in verhouding tot totaal bedrijven Z&S branche



Figuur 14: Aantal medewerkers bij ZSO leden in verhouding tot totaal medewerkers Z&S branche

¹² De infrastructuur is de as van het propellermodel van Tack, zie ook paragraaf 4.3

¹³ Gemeten vanaf 31-12-2002!; dit jaartal is aangehouden, om zo de Z&S bedrijven uit te kunnen spitsen in zeefdruk- en signbedrijven; deze uitsplitsing is per 31-12-2003 (nog) niet bekend

Bovenstaande gegevens zijn nader te verklaren, omdat de gegevens namelijk uit te splitsen zijn in 2 hoofdgroepen: zeefdruk en sign. Zo zijn er 185 (van ± 600) zeefdrukondernemers lid van ZSO, waar 1480 personen (van ± 2630 personen) werkzaam zijn. Daarnaast zijn er 40 signondernemers (van ± 1000), met ongeveer 520 (van ± 4000) werknemers, lid van ZSO. Dit betekent dat ZSO in de zeefdrukbranche een aandeel heeft van 31% (gebaseerd op aantal zeefdrukbedrijven) en dat van het totale aantal zeefdrukmedewerkers 56% werkzaam is bij ZSO bedrijven. Dit ligt dus aanzienlijk hoger dan de totaalpercentages, zoals die zijn weergegeven in figuur 13 en figuur 14. De reden hiervoor is het aandeel van ZSO in de signbranche, want deze bedraagt 4%. Van het totale aantal signmedewerkers is hiervan 13% werkzaam bij bedrijven, die bij ZSO zijn aangesloten. Signbedrijven hebben over het algemeen een relatief kleine omvang, maar de bij ZSO aangesloten bedrijven blijken groter dan het gemiddelde signbedrijf.

5.3 Het verleden

Het bespreken van het verleden is een manier om te bekijken wat de oorzaak kan zijn van de trend dat ondernemers (vanwege bepaalde kenmerken?) niet meer automatisch lid worden en of zij op bepaalde kenmerken verschillen. Af en toe worden ook de tendensen van de grafische sector - met de rol van het KVG - naar voren gehaald, voor een betere belichting van de bredere context. Deze paragraaf en ook de volgende paragraaf zijn voornamelijk gebaseerd op de vaktijdschriften Silkscreen en Graficus, met aanvulling van enkele interne documenten van ZSO. De paragraaf is opgebouwd aan de hand van tijdsvakken, waarbij allereerst kort de herkomst van zeefdruk wordt toegelicht. Bij het gebruik maken van de tijdsvakken wordt ook van het heden gesproken, wat betekent vanaf oktober 2003 (startpunt van dit rapport).

5.3.1 De eerste ontwikkelingen (voor 1950)

De basisprincipes van zeefdruk zijn al eeuwen oud en afkomstig uit China. In dat tijdvak wordt vrouwenhaar als materiaal gebruikt en later zijde als het draad van het zeefdrukgaas waarmee wordt geweven. Vervolgens is zeefdruk aan het einde van de 19e eeuw overgewaaid naar Europa (Frankrijk en Engeland), waarbij dit voor het eerst voor het bedrukken van textiel wordt gebruikt. Daarbij is de Verenigde Staten (VS) in 1879 de eerste die de zeefdruk als een grafische techniek erkent. Dan duurt het tot eind 1920 voordat Europa kennismaakt met een nieuwe ontwikkeling op zeefdrukgebied, genaamd Selectasine. De Europese kennismaking met Selectasine en de verdere zeefdrukontwikkeling is overigens een langzaam proces, waarbij de massale aandacht pas in de jaren '50 komt (Zoomer, 2002).

Intussen spelen de drukkerijen, net als de zeefdruk ook behorend tot de grafische sector, al een grote rol in Nederland op sociaal-economisch gebied. Er zijn rond 1910 zelfs zo veel kleine drukkerijen, dat door de grote concurrentie en dalende prijzen, in deze bedrijfstak het grootste aantal faillissementen in Nederland te constateren is. Hierdoor hebben de drukkerijen een extra motief gekregen om zich te verenigen in werkgeversorganisaties. Dit motief is immers het beschermen van de branche en het verminderen van de hevige concurrentie. De diverse bedrijven staan dan voor een groot dilemma: moet de werkgeversorganisatie voor haar leden disciplinerend of juist ondersteunend werken? De keuze valt op de disciplinerende functie, zodat de werkgeversorganisaties diverse regels aan de bedrijven opleggen. Het gaat om regels op het gebied van toelatingsdrempels of uniform gehanteerde tarieven.

Ondanks de genomen maatregelen, blijft het aantal faillissementen stijgen. Onder druk van een staking van de typografen, een tak waar de organisatiegraad van de arbeiders bijna 100 % is, en ook onder druk van de slechte economische situatie komt er in 1914 de eerste CAO van Nederland. Hierdoor ontstaat het zogenoemde closed shop systeem, wat een systeem is die er uiteindelijk toe leidt dat de grafische industrie veel bereikt. De werkgevers en de werknemers moeten zich nu wel organiseren om zich tegen elkaar te wapenen. Het closed shop systeem houdt in dat werkgevers en werknemers via een collectieve afspraak aan elkaar verbonden zijn, waarbij naast rechten vooral ook plichten voor beide partijen zijn opgenomen. Zo mogen georganiseerde werknemers niet bij ongeorganiseerde werkgevers werken en ook mogen ongeorganiseerde werknemers niet hun diensten verlenen

voor georganiseerde drukkerijen. Overigens wordt de CAO pas in 1937 algemeen verbindend verklaard, waarna de grafische sector eindelijk zijn stabiliteit lijkt te hebben gevonden. Na de WOII wordt de (toen nog genoemde) grafische sector als een voorbeeldbranche gezien, maar de veranderende omgeving doet de positie en rol van deze sector veranderen (Verbraeken, 2001).

5.3.2 Het begin van de Nederlandse Zeefdrukvereniging VVZ (1950-1960)

Rond 1950 begint de interesse in zeefdruk internationaal te worden, vooral vanwege de jaarlijkse bijeenkomsten in de VS (Zoomer, 2002). Er zijn dan voornamelijk 2 groepen die de zeefdruktechniek gebruiken: kunstenaars en commerciële zeefdrukbedrijven. De kunstenaars gebruiken zeefdruk vanwege de mogelijkheid om krachtige kleurvlakken op papier aan te brengen. De commerciële bedrijven zien juist de winstkansen van zeefdruk, omdat zij hiermee alle gewenste formaten en vormen en ook materialen kunnen bedrukken (Nijhof, 2001).

In augustus 1952 komt dan ook het eerste exemplaar van het Nederlandse vakschrift op zeefdrukgebied - Silkscreen - uit. Het tijdschrift voorziet in die periode (en nu nog steeds) in de grote informatiebehoefte van de zeefdrukkers. De aard van de informatie is in de jaren '50 wel anders. Zo zijn de zeefdrukkers op zoek naar pure vaktechnische kennis, zoals de verkrijgbaarheid van gazen of informatie over de best functionerende verven en inkten (Red., 2002). Rond 1950 ontstaan de eerste Europese zeefdrukorganisaties (Zoomer, 2002). De eerste Nederlandse zeefdrukvereniging is er op 18 maart 1955, met de oprichting van de Vereniging van Zeefdrukkers (VVZ). De eerste grote activiteit van VVZ is het organiseren van een Nederlandse zeefdruk-tentoonstelling in 1956, waarbij ze concurrentie krijgen van een andere – net opgerichte - zeefdrukorganisatie. De Algemene Nederlandse Zeefdrukkers Organisatie (A.N.Z.O.) organiseert dan namelijk ook een tentoonstelling.

Deze 2 organisaties hebben oorspronkelijk 2 verschillende richtingen, wat verdeeldheid zaait onder zeefdrukkend Nederland. Zo is VVZ van meet af aan gelieerd aan bij de 'boekdrukkersvereniging' en wil de A.N.Z.O. zo onafhankelijk mogelijk zijn. Toch besluiten deze 2 zeefdrukverenigingen om te gaan fuseren, wat moeilijk te realiseren lijkt. Het grootste struikelblok is de relatie van VVZ met de 'boekdrukkersvereniging', omdat A.N.Z.O. 'boekdrukken juist beschouwt als het enige wat ze niet doen' (Versteeg, 2002c). Zo vrezen de zeefdrukkers in de toekomst een overkoepeling van de zeefdrukkers, omdat de belangen van zeefdrukkers en boekdrukkers volgens hen niet samengaan. Het onafhankelijkheidsstreven van A.N.Z.O. wordt ook opgenomen in haar doelstellingen. Dit heeft namelijk alles te maken met de aard van de zeefdrukkers: dit zijn ondernemers met een diepgewortelde vrijheidszin. Toch lijkt de fusie door te gaan, zodat het bestaan van de nieuwe 'Nederlandse Vereniging van Zeefdrukkers' (NVVZ) op 7 februari 1957 bekend wordt gemaakt (Versteeg, 2002c). Maar de aanwezige problemen blijven, wat op 13 maart 1957 zelfs leidt tot het ongeldig verklaren van de fuseringsvergadering. Hierdoor blijft VVZ als zodanig bestaan en ANZO verdwijnt zelfs na verloop van tijd (ZSO, 2003). Om inzicht te verschaffen in het beleid van de brancheorganisatie VVZ in die jaren, volgen hier kort enkele beleidspunten: Opleidingen, CAO/ arbeidsvoorwaarden, research/ voorlichting, excursies/ reizen, leveringsvoorwaarden, een eigen vakblad en als laatste het bestrijden van het gebrek aan enthousiasme bij de leden. Dit zijn veelal punten, die ook heden te dage nog een grote rol spelen (ZSO, 2003). Vooral het laatste punt zorgt momenteel voor veel verenigingen binnen Nederland voor de nodige problemen en is dus niet typisch iets van deze tijd.

5.3.3 De FESPA en de CAO (1960-1970)

In de jaren '60 vinden er een aantal belangrijke gebeurtenissen plaats. Zo is daar de oprichting van de FESPA in 1962 (ZSO, 2003). De Nederlandse inbreng op het beleid van de FESPA is hierbij zeker niet te verwaarlozen, omdat voor de eerste zes jaar de Nederlander Levisson voorzitter is. Daarnaast wordt de functie van algemeen secretaris, vanaf de oprichting, zelfs tot 1981 door Nederlanders vervuld.

Op het initiërende congres voor de FESPA noemt de voorzitter van de Deense zeefdrukassociatie enkele zaken, die ook hier de revue passeren (Zoomer, 2002).

Deze zaken geven namelijk inzicht in de aard van de zeefdrukkers. Zo noemt de voorzitter dat er in het begin van de zeefdruk nooit een enkele vorm van samenwerking is geweest, omdat een ieder deze kennis altijd zorgvuldig voor zichzelf heeft gehouden. Toch verspreidt de zeefdruk zich over vele landen. Hier hebben de leveranciers van zeefdrukmaterialen een grote rol in gespeeld. Aangezien hun winsten afhangen van de gebruikers van hun materialen, dragen sommige leveranciers hun technische kennis over aan potentiële klanten. Maar 'voor wat hoort wat' en de leverancier eist als wederdienst het recht van enige leverancier. Daarom beginnen de gebruikers onder andere, voor de belangenbehartiging van het vak en voor de juiste distributie van vakkennis, handelsorganisaties op te richten. De leveranciers hebben dus vanaf het begin grote invloed op de ontwikkeling van de zeefdrukbranche.

Daarnaast wordt er in Nederland in 1962 een akkoord bereikt over de eerste CAO in de zeefdrukbranche, die in eerste instantie alleen voor de leden van VVZ geldt. Later wordt een Algemeen Verbindende Verklaring (AVV) aangevraagd en verkregen. Een belangrijke andere gebeurtenis is de volgende. In 1965 wordt de belangrijke positie van de leveranciers door VVZ erkend, met de instelling van het buitengewone lidmaatschap van leveranciers. Als laatste gebeurtenis in dit tijdvak wordt het aanbieden door VVZ van opleidingen genoemd. In 1963 gaat namelijk de eerste (schriftelijke) zeefdruk cursus van start.

5.3.4 Sectie Zeefdruk (1970-1990)

In 1970 komen de voorgangers van KVG en ZSO samen. De ledenvergadering van VVZ besluit namelijk om te gaan fuseren met het Koninklijk Nederlands Verbond van Drukkerijen (KNVD). Hierdoor verwordt VVZ tot de sectie Zeefdruk van het KNVD. Uit een rapport in 1974 blijkt de sectie Zeefdruk intussen 60 leden te hebben, met zo'n 450 werknemers. De sectie zorgt in totaal voor 22,7 miljoen euro omzet, wat een aandeel in de totale grafische industrie betekent van 3% (ZSO, 2003). Om inzicht te verschaffen in de ledenontwikkeling in de loop der jaren, volgen nog de ledencijfers over 1988. Zo heeft de sectie Zeefdruk in 1988 intussen 160 leden en 28 buitengewone leden (ZSO, 2003).

Het closed shop systeem, waarmee de grafische sector groot is geworden, staat intussen door de groter wordende bedrijven onder hevige druk. Een onderzoek noemt de managementstructuur van de grafische branche verouderd en beschouwt deze zelfs als knelpunt verdere ontwikkelingen. De grafische branche kenmerkt zich daarbij door een structurele overcapaciteit en dalende prijzen door de hevige concurrentie. Alhoewel dit niet direct de problemen lijkt op te lossen, ontstaat in 1977 na een fusie het KVG: een fusie tussen het KNVD en de Vereniging Grafische Reproductie Ondernemingen.

Door de opkomende branchevervanging wordt de concurrentie voor de grafische industrie steeds groter, waardoor de organisatie dient op te treden namens haar leden. Helaas blijft een passende reactie achterwege, voornamelijk door de aanwezigheid van de verouderde organisatiestructuur. Hierbij begint ook het tot dan toe verplicht lidmaatschap te wankelen. Een aantal bedrijven ziet namelijk het nut niet meer van de brancheorganisatie en wil daarom niet verplicht lid meer zijn van de grafische vakbond. Dit komt door de veranderende functies en het verdwijnen van het oorspronkelijke vakmanschap (Verbraeken, 2001). Door deze veranderingen, begint het KVG het contact te verliezen met de nieuwe innovatieve kleinbedrijven. Het KVG wordt meer en meer gezien als een bureaucratische machine met weinig dynamiek. De vele veranderingen hebben ook tot gevolg dat de kloof tussen kleine en grote bedrijven groeit.

5.3.5 ZSO en de digitalisering (1990-heden)

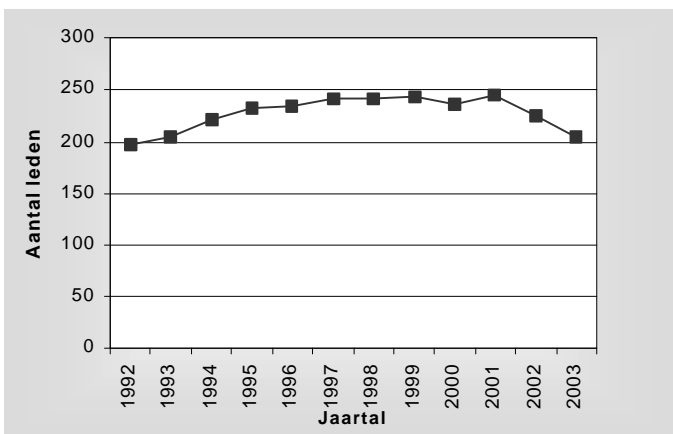
Het closed shop systeem eindigt in de jaren '90 en het verplichte lidmaatschap is hierbij ook verleden tijd. Het KVG (alsook de grafische vakbonden) heeft te maken met een krimpend ledenbestand, wat versterkt wordt door de slechte economische situatie en de dalende werkgelegenheid. Daarnaast zijn er allerlei veranderingen in opkomst: het Internet, de multimedia en de digitalisering. De jaren '90 zijn namelijk de jaren van de digitale doorbraak in de zeefdrukbranche. Intussen is het drukwerk niet meer automatisch het eindproduct en lijkt de Z&S branche in deze periode ook gekenmerkt door een overcapaciteit.

Nu zijn er veel minder zeefdrukkerijen dan voorheen, wat een inkrimping van de branche impliceert (Red., 2003b). Hiervoor is ook een logische verklaring: de digitalisering heeft een deel van de bedrijfskolom, of een deel van bepaalde kernactiviteiten, laten verdwijnen (expertinterview). In 1997 wordt de Zeefdruk CAO onderdeel van de grafimedia- CAO.

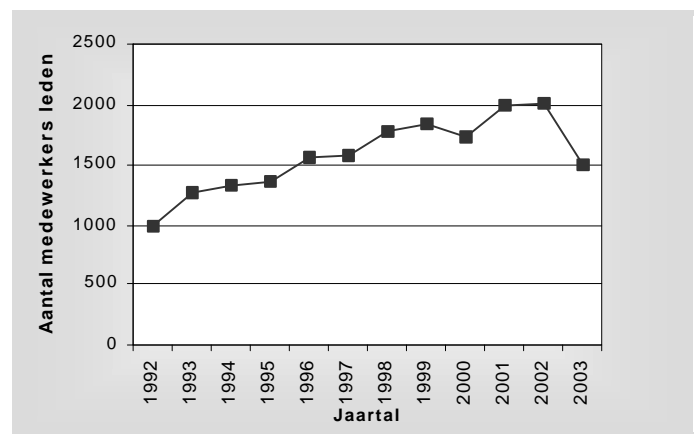
De drukkerswereld wordt dus sterk veranderd door de digitale technologie (Zoomer, 2003), wat dan ook (niet geheel vrijwillig) erkend wordt door de zeefdrukkers. Dit leidt er in 1995 toe, dat de sectie Zeefdruk van KVGGO omgevormd wordt tot een aan het KVGGO statutair gelieerde vereniging: ZSO. Naast de zeefdrukbranche wordt de doelgroep van ZSO uitgebreid met de signbranche, vanwege de overlap tussen beide branches en ook de te verwachten synergie. Deze uitbreiding zorgt begin '98 ook voor een nieuwe 'concurrent' voor ZSO: Si'bon. Inmiddels hebben zo'n 200 'erkende' signmakers zich aangesloten bij de organisatie Si'bon, die zich profileert als organisatie voor binnen- en buitenreclame. Deze organisatie verschilt organisatorisch en qua doelstellingen van ZSO, omdat Si'bon een BV is en dus visionair gericht op winst is (expertinterview). ZSO is daarentegen als vereniging een non-profitorganisatie en heeft leden.

Hoewel al te constateren in de jaren '70 en '80, is het draagvlak van het KVGGO door de vele ontwikkelingen in de jaren '90 sterk dalende. De kritiek van de leden is dat de brancheorganisatie niet meer weet wat er speelt bij de kleinbedrijven, wat de leden wijten aan het trage reactievermogen en de ambtelijke cultuur. De ontwikkelingen leiden er wel toe, dat de grafische sector een nieuwe naam krijgt: grafmediabranche. Al betekent dit niet een directe cultuuromslag voor de brancheorganisatie zelf. Dit heeft alles te maken met de belangrijkste succesfactor van een vereniging - de human resources- die niet van de ene op de andere dag veranderen. De focus van de KVGGO- medewerkers is nog steeds de productie, terwijl volgens Verbraeken (2001) beter over functies (in plaats van over techniek) kan worden gesproken.

De bespreking van het verleden wordt beëindigd met het weergeven van een trendlijn van het laatste decennium, zodat met figuur 15 en 16 inzicht verschaft wordt in datgene wat het om draait binnen een brancheorganisatie: de leden. Uit figuur 16 blijkt dat het ledenbestand relatief stabiel is gebleven in de afgelopen 10 jaar en vertoont vanaf 2001 zelfs een dalende lijn. Dit geldt in eerste instantie niet voor het aantal medewerkers, dat is aangesloten bij ZSO: dat is het afgelopen decennium verdubbeld. Maar er is wel een forse daling zichtbaar in 2003.



Figuur 15: Ledenaantallen ZSO per jaar in het tijdvak 1992- 2003, exclusief leveranciers



Figuur 16: Aantal medewerkers van leden ZSO per jaar in het tijdvak 1992- 2003

5.4 Het heden en de toekomst

In deze paragraaf komt het heden en de toekomst aan bod, waarmee niet een strikte scheiding is aangehouden. Via deze wijze worden enkele toekomstbeelden beter aan de hand van het heden toegelicht. De problemen die in het verleden

gewoon waren in de Z&S branche, zijn nu van geheel andere aard. Deze digitalisering zet de zeefdruktechniek onder zware druk (Red., 2002). Daarnaast of daardoor is het aantal zeefdrukbedrijven aan het teruglopen. Versteeg (2002a) concludeert in dit opzicht het volgende: een trend dat zeefdrukkerijen de samenwerking met elkaar, alsook met hun leveranciers zoeken.

ZSO heeft in de signbranche te maken met Si'bon. Nu heeft Si'bon in november 2003, als reactie op het AVV- verklaren van de nieuwe signbrancheafspraken in de grafimedia CAO, een vereniging opgestart. Deze vereniging is genaamd: 'de Verenigde Signbedrijven Nederland (VSBN)'. Hoewel de CAO en de AVV voor de zeefdrukkers al vanaf 1962 een feit is, wordt dit voor de signmakers pas in 2003 werkelijkheid. Aangezien de signmakers nu onder de grafimediabranche vallen, geldt hierdoor ook de AVV van de CAO voor hen. De VSBN wil hiervan nog de rechtsgeldigheid bij de rechter aanvechten.

De huidige economische situatie heeft logischerwijs ook grote negatieve invloeden op de grafimediabranche als geheel (www.kvgo.nl) en dus ook de Z&S branche. Zo leiden de problemen als advertentie- en volume afname, de digitalisering en nieuwe drukmethoden tot overcapaciteit. Daarnaast gaan vele bedrijven failliet of ze maken een doorstart. Zo is de huidige situatie, op 19 augustus 2003, door het RTL Z-nieuws zelfs naar buiten gebracht onder de titel: Grafische industrie in komende 5 jaar gehalveerd! Het KVGGO heeft zich, door deze problemen en ook door het verslechterde contact met haar leden, in 2003 beziggehouden met reorganisaties. Er is flink gesleuteld aan de verenigingsstructuur, de bureauorganisatie is sterk 'afgeslankt' en de activiteitenfocus is veranderd. ZSO heeft vanaf 2004 te maken met een KVGGO 'nieuwe stijl'. Voor de leden is het volgende van belang. Het dubbellidmaatschap is altijd van toepassing geweest, maar wordt nu per 1 januari 2004 beëindigd. Ondernemers hebben niet meer de verplichting om van beide organisaties, KVGGO en ZSO, lid te zijn. De keuze ligt bij de ZSO ondernemer zelf (ZSO, 2003).

Op dit moment houden zeefdrukkers (Casa en Zoomer, 2003) zich al niet alleen meer bezig met drukken: er worden ook andere technieken toegepast. Daarnaast bieden de bedrijven de klant nu meer een totaalpakket aan service en mogelijkheden. Voor de toekomst lijkt de combinatie tussen zeefdruk en digitale printen vooral de nieuwe kansen te verschaffen. Zo krijgen de zeefdruk- en signbedrijven toegang tot een grote hoeveelheid verticale markten, zodat een trend zichtbaar is naar een verticale industriële drukmarkt (Casa en Zoomer, 2003). Kunnen, van Winden en Wielers (2000) geven in hun bijdrage een beschrijving van de recente technologische en organisatorische ontwikkelingen in de grafimediabranche. Hieronder volgt een opsomming van de 3 belangrijkste ontwikkelingen, met daarna een toelichting om zo inzicht te krijgen in het heden van de grafimediabranche. Het gaat om de volgende 3 ontwikkelingen: 1. digitalisering van het grafische productieproces (hiervoor al genoemd), 2. integratie in het grafische productieproces, 3. nieuwe grafische producten/ diensten en nieuwe visie op bedrijfsvoering.

- Allereerst volgt de integratie in het grafische productieproces: de diverse technische ontwikkelingen hebben tot een integratie van functies geleid. Zo zijn allereerst veel grafische bedrijven niet meer gespecialiseerd op één deel van het productieproces, maar leggen ze zich op alle onderdelen toe. Dit komt onder andere voort uit de 'one stop shopping' filosofie, waarbij de de klant zijn behoeften 'bevredigd' op 1 plaats. Daarnaast moeten de grafische bedrijven - om te overleven in de hevige concurrentiestrijd- zorgen voor voldoende toegevoegde waarde, zodat de bedrijven vaak naast drukken ook andere activiteiten moeten verrichten.
- Dan komt nu de volgende ontwikkeling aan bod. Bij de nieuwe grafische producten/diensten en nieuwe visie op bedrijfsvoering spelen de volgende zaken een rol. Allereerst ontstaan door 'printing on demand' nieuwe producten/ diensten. De digitale gegevens kunnen immers geactiveerd en ook in kleine hoeveelheden bewerkt worden; Daarnaast zorgen de nieuwe media voor meer mogelijkheden, dat vooral komt door de opkomst van de elektronische media. Nog een zaak van belang is de verschuiving in focus van de bedrijfsvoering: van industrie naar dienstverlening en advies. Bij

deze nieuwe zienswijze staat het traditionele vakmanschap niet meer automatisch centraal, maar de focus komt - ook door de 'one stop shopping' filosofie - steeds meer te liggen bij de dienstverlenings- en adviesfunctie.

- Voor de ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie is het volgende vermeldenswaardig. Over het algemeen is er een afname van de grafische werkgelegenheid en een toename van de arbeidsproductiviteit te constateren. De verandering in de aard van het werk zorgt voor een behoefte aan nieuwe competenties. Er is steeds minder handmatig werk en meer computerwerk wat zorgt voor een verandering in het type grafimedia werknemer. Daarnaast verandert de verkoopfunctie van de grafische bedrijven steeds meer in een consultancyfunctie.

Het voorgaande verschaft inzicht in het heden van de grafimediabranche, waarbij nu direct de trends in de zeefdruk- en signbranche aan bod komen. Deze trends zijn afkomstig van de beroepscompetentieprofielen, opgesteld voor de beroepen zeefdrukker (GOC, 2003) en signmaker (SVS¹⁴, 2003). De ontwikkelingen worden binnen deze profielen in bepaalde categorieën geplaatst, zoals is af te lezen in tabel 9.

¹⁴ SVS heet nu Savantis

<i>Categorie ontwikkeling</i>	Z&S branche
<i>Markt</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Meer concurrentie op snelheid, kwaliteit en lage prijzen; - Klant wenst kleine aantallen en grotere variatie; - Meer alternatieve drukmethoden; - Steeds meer (ook onbekwame) signmakers; - Leveren van totaalpakket steeds belangrijker; - Accent ligt naast signproductie ook steeds meer op vormgeving (afstemmen huisstijlen e.d.); - Klanten wensen certificering signmakers;
<i>Wetgeving</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Steeds meer normen voor meet- en regelapparatuur voor kwaliteitsbeoordeling; - Steeds meer aandacht benodigd voor het invoeren van milieuvriendelijkere processen; - Door deze aandacht zijn investeringen benodigd in hardware en kennis; - Steeds scherpere normen en regels van veiligheid, ARBO en milieu;
<i>Technologie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Opkomst van digitaal drukken; - Steeds meer digitalisering en standaardisatie van het productieproces; - Steeds meer nieuwe en milieuvriendelijker soorten inkt; - Continue technische innovaties; - Verdere ontwikkeling van snellere en grotere printsystemen; - Meer kleurmanagement, duurzamer gebruik materialen en ook meer driedimensionale toepassingen; - Meer gebruik van Internet, e-mail en andere digitale toepassingen;
<i>Bedrijfs organisatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Door schaalvergroting verdere professionalisering van organisatiestructuren; - Meer flexibele inzetbaarheid medewerkers; - Verdere aanpassing van de bedrijfsorganisatie wat betreft de organisatie, werkprocessen, procedures, administratie, technieken en opleidingsbeleid;

Tabel 9: Overzicht ontwikkelingen zeefdruk- en signbranche (deels ontleend aan GOC, 2003 en SVS, 2003)

Deze paragraaf sluit af met het weergeven van enkele trends en conclusies in de grafimediabranche. Deze komen naar voren komen bij het opdrachtgeversonderzoek van de 'Grafimediasector 2002/2003' (KVGO, 2003). Deze trends kunnen van belang zijn bij het bepalen van de toekomstige rol van ZSO:

- De rationalisering van de inkoop speelt een belangrijke rol (wegens de bundeling van drukwerkopdrachten en een grotere efficiencyfocus);
- Per saldo komt er steeds meer buitenlandse concurrentie voor (vooral België en Duitsland);
- De grafimediabedrijven hebben, wat betreft de beslissingen in de communicatiestrategie, vooral te maken met communicatieafdelingen van grote bedrijven; De beslissing voor het inhuren van een grafimediabedrijf ligt echter bij de productmanager en eventueel ingeschakelde intermediairs;
- De opvattingen van de opdrachtgevers over de rol van de grafimediabedrijven wijken af met de mogelijkheden van de grafimediabedrijven: het zelfbeeld van de grafimediabedrijven verschilt;
- De opdrachtgevers schakelen de grafimediabedrijven niet snel in bij gedigitaliseerde vraagstukken;
- De opdrachtgevers richten zich steeds meer op hun kernactiviteiten en besteden drukwerk uit;
- De opdrachtgevers verwachten betere service: er wordt onvoldoende meegedacht bij problemen.

Opdrachtgevers zijn over het algemeen positief over het vakmanschap van de leveranciers en de kwaliteit van de producten. De grafimediabedrijven hebben echter hun imago tegen, omdat opdrachtgevers uitgaan van drukwerkspecialisten en niet van mediaspecialisten. Daarvoor is volgens het EIM (KVGO, 2003) een betere positionering benodigd.

5.5 De Zeefdruk- en Signondernemer

Deze paragraaf geeft, voor zover dat bekend is, kort weer wie de Z&S-ondernemer nu eigenlijk precies is. Er is namelijk nog niet eerder specifiek onderzoek gedaan naar de zeefdruk- en signmakers. Deze paragraaf is dan ook voornamelijk gebaseerd op expertinterviews, een tweetal onderzoeken van het

KVGO (Atto, 2003; Striethoult, 1994) en de beroepscompetentieprofielen van de zeefdrukker en de signmaker (GOC, 2003; SVS, 2003).

Het eerste punt is, dat zeefdrukondernemers onafhankelijkheid belangrijk vinden. Volgens Versteeg (2002c) is dit altijd zo gebleven, zodat dit nu ook een geliefd discussieonderwerp is. De ondernemers denken nog steeds in gescheiden clubverbanden: de zeefdrukkers- en de boekdrukkersclub (zoals in jaren '50 en '60 genoemd). Dit leidt ertoe dat er nog altijd een groep zeefdrukkers is, die zich bij geen enkele club aansluit. Uit het voorgaande blijkt dat zeefdrukkers zich vanaf het begin altijd hebben georganiseerd, alhoewel de weg naar deze samenwerkingsvormen lang niet altijd even gemakkelijk is verlopen (Versteeg, 2002c). En het bestaan van signmakers (signondernemers) wordt nog niet zo lang onderkend.

- De zeefdrukker maakt met de zeefdruktechniek drukwerk en signproducten. Het is afhankelijk van de omvang en de structuur van het bedrijf wat de zeefdrukondernemer precies uitvoert. Zeefdrukken is een uitvoerend technische beroep, maar de uitvoerende taken van de zeefdrukondernemer nemen af als sprake is van een grotere organisatie. In principe is het werk vrij complex, omdat kennis is benodigd van diverse technieken, materialen en machines. Zeefdrukbedrijven zijn overigens relatief klein (GOC, 2003).
- De signmaker werkt in de reclame-, communicatie- en presentatiebranche. Normaliter heeft de signmaker- net als de zeefdrukker- direct contact met de klant, al kan dit contact ook via reclamebureaus, architecten en etalagebureaus gaan. Voor het signmaken geldt hetzelfde als voor zeefdrukken: het is een uitvoerend beroep, waarbij de uitvoerende taken van de signondernemer afnemen als sprake is van een grotere organisatie (SVS, 2003). De signbedrijven zijn echter veelal kleinbedrijven, waarbij ondernemers alleen werken of slechts met een paar medewerkers. Gemiddeld zijn zeefdrukbedrijven wat groter dan signbedrijven.

De Z&S branche is vooral kennisintensief, waarbij de ondernemer de afgelopen 15 jaar niet meer alleen over technische kennis dient te beschikken: nu is ook kennis benodigd in de markt, de regelgeving en dergelijke. Daarnaast blijkt uit het vooronderzoek dat er een bepaalde generatiekloof te constateren is: de oudere ondernemers richten zich meer op het ambachtenschap, terwijl de focus van de jongere ondernemers meer op het ondernemerschap ligt (expertinterview).

Atto (2003) onderzoekt in haar bijdrage onder andere waarom de grafische ondernemer kiest voor het nemen van maatregelen op milieugebied. Hierbij onderzoekt ze ook wat de kenmerken van deze ondernemers zijn, wat heeft geleid tot de volgende resultaten:

- Ongeveer driekwart van de ondernemers herkent zich in: 'het direct en op korte termijn werken' en 'de eigen deskundigheid als sleutel tot succes' beschouwen;
- De reden voor de korte termijnfocus van de ondernemer, heeft te maken met het feit dat de gemiddelde MKB-ondernemer diverse functies vervult en 'geen tijd heeft voor de lange termijn';
- De ondernemers herkennen zich in mindere mate (< 20%) in de volgende kenmerken: dat het toeval een rol speelt bij het nemen van beslissingen, dat de manier van denken in het bedrijf hiërarchisch is, dat er is een angst voor groei is, dat het de ondernemer ontbreekt aan strategisch inzicht en dat de ondernemer een te geringe externe oriëntatie heeft.

Uit het vooronderzoek blijkt verder dat Z&S bedrijven het vakmanschap nog als belangrijkste element in de bedrijfsvoering beschouwen (in plaats van ondernemerschap), omdat ze erg techniekgericht zijn. Ook de korte termijngerichtheid van de ondernemer komt hier naar voren, omdat de ondernemer direct zijn klant wil helpen en dicht bij zijn product staat. Zo hebben niet alle ondernemers een duidelijk omschreven lange termijn visie. Een ander gemaakt opmerking is, dat een deel van de ondernemers wel een bepaalde angst voor groei kent als zij een bepaalde grens (bijvoorbeeld bij 15 medewerkers) bereiken.

Striethoult (1994) kijkt in zijn afstudeeronderzoek naar de belangstelling van de ondernemers naar de nieuwe brancheorganisatie ZSO en komt met de volgende resultaten:

- De ondernemer ervaart de informatiefunctie van de brancheorganisatie als de belangrijkste;
- Er zijn een aantal motieven voor een ondernemer om niet lid te worden van de brancheorganisatie, waarbij de hoogte van de contributie en de kosten/ baten (gebaseerd op 'what's in it for me') de meest genoemde zijn; De ondernemers zien het 'moeten' toepassen van de CAO ook wel als een nadeel;
- De 3 grootste motieven om lid te worden van de brancheorganisatie zijn: vanwege de ondersteuning/ informatie, omdat het verplicht is (inmiddels niet meer) en vanwege de CAO-zaken (wat dus volgens de perceptie van de ondernemers een voordeel als ook een nadeel is);
- Het verzekeringsidee is een sterk motief voor de betrokkenheid bij de brancheorganisatie, vooral naar gelang de omvang van het bedrijf toeneemt.

5.6 Samenvatting

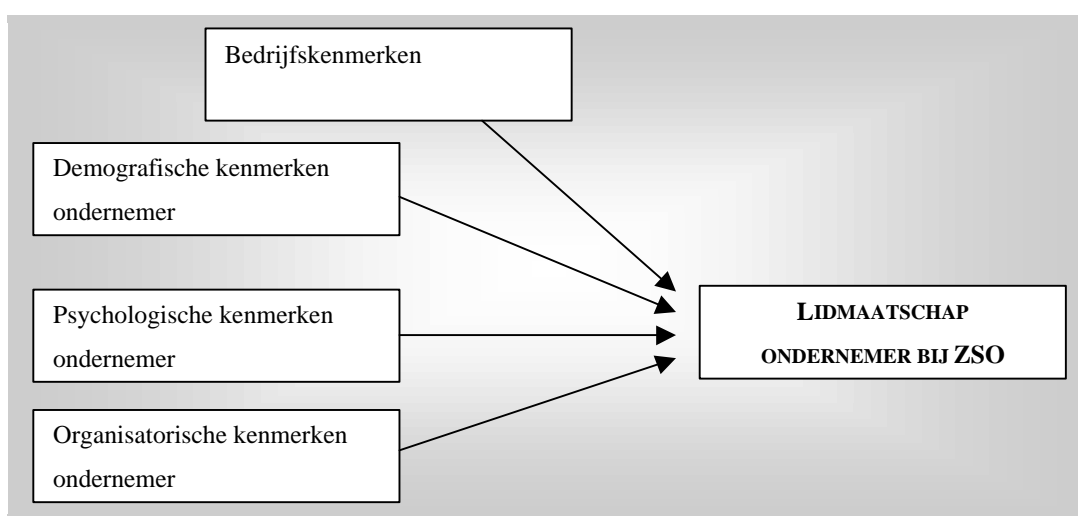
In dit hoofdstuk is allereerst vastgesteld wat de Z&S branche is. De Z&S branche bestaat uit ondernemingen, die de zeefdruk- en signtechniek hanteren en dit toepassen op vele verschillende materialen. De Z&S ondernemingen vallen, na een bespreking van de overeenkomsten en verschillen, 'officieus' binnen de grafimediabranche. Daarna blijkt dat op basis van ZSO-schattingen dat de Z&S branche uit ± 1700 bedrijven bestaat, die ± 913 miljoen euro omzet. ZSO komt ook voor zo'n 255 leden, waarbij KVGGO haar ondersteunt. De rol die ZSO speelt in de Z&S branche is in de zeefdrukbranche groter dan in de signbranche en de branche verschuift steeds meer richting signkant. Daarbij heeft ZSO in Si'bon of de nieuwe vereniging VSBN een concurrent. Met de bespreking van het verleden aan de hand van 5 tijdvakken, blijkt dat er in de afgelopen 50 jaar veel is veranderd. Ook bij de toelichting van het heden en de toekomst blijkt dat de Z&S ondernemers met veel kansen en bedreigingen te maken hebben. De laatste constatering is, dat de Z&S ondernemer een naar vrijheid/ onafhankelijkheid strevende ondernemer is.

6 Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk licht het praktijkonderzoek toe en verschaft inzicht in de totstandkoming van de resultaten. Paragraaf 6.1 geeft daarbij het onderzoeksmodel met de onderscheiden variabelen weer. Het onderzoeksmodel is een afgeleide van de onderzoeksvraag, zoals die in de inleiding staat. In de daarop volgende paragrafen volgt een bespreking van de respondenten (paragraaf 6.2), de meetinstrumenten (paragraaf 6.3) en de procedure van het onderzoek (paragraaf 6.4). Een dergelijke indeling is aangehouden, omdat deze gebruikelijk is in het bedrijfswetenschappelijk onderzoek (van der Velde, Jansen en Telting, 2000). In bijlage I (onderzoeksopzet- en verantwoording) is de methode van onderzoek uitvoeriger toegelicht. Het past namelijk niet in de context van het rapport om hier te uitgebreid bij stil te staan.

6.1 Onderzoeksmodel en variabelen

In figuur 17 is het onderzoeksmodel afgebeeld, dat ten grondslag ligt aan dit rapport.



Figuur 17: Onderzoeksmodel rapport

Hoewel het bestaan van een relatie tussen de ondernemerskenmerken en het lidmaatschap nog onzeker is, geeft het onderzoeksmodel al wel richting aan de verbindingslijnen. De theoriebespreking en het vooronderzoek doen namelijk vermoeden dat deze factoren elkaar beïnvloeden. Het vormen van theorie over de (achterliggende) kenmerken en de werkelijke motieven van de MKB- ondernemer om zich aan te sluiten bij een brancheorganisatie, staat dus centraal in dit rapport. Hierdoor is duidelijk sprake van een exploratief onderzoek. Van bepaalde bepaalde ondernemerskenmerken wordt vermoed dat ze invloed hebben op (de besluitvorming tot) het aangaan van een lidmaatschap. Hier zijn ook de bedrijfskenmerken bij toegevoegd. Zo zijn de diverse ondernemerskenmerken en bedrijfskenmerken als onafhankelijke variabelen te beschouwen en het ZSO-lidmaatschap als afhankelijke variabele.

6.2 Respondenten

Deze paragraaf definieert allereerst de onderzoekspopulatie en licht de keuze/ uitvoer van de steekproeftrekking toe nader toe. Daarna komt aan bod hoe de respondenten zijn benaderd.

6.2.1 Definiëring respondenten

In dit onderzoek bestaat de onderzoekspopulatie uit Z&S - ondernemers. De definiëring van een ondernemer, zoals vastgesteld in hoofdstuk, is: degene die binnen het MKB de eigenaar en oprichter is, of de eigenaar, of de hoogste baas is. Is dit het geval én gebruiken de ondernemers bepaalde (zeef)druk- en/of signtechnieken, dan gaat het hier om een Z&S ondernemer. Hierbij zijn de leveranciers/ afnemers in de zeefdruk- en signbranche uitgesloten. De onderzoekspopulatie is opgesplitst in 2 groepen: Z&S ondernemers mét en Z&S

ondernemers zonder een ZSO- lidmaatschap.¹⁵ Nu zijn er ongeveer 205 (exclusief leveranciers) Z&S ondernemingen lid van ZSO, terwijl op basis van een schatting het aantal niet-leden 1400 is.

In opdracht van ZSO zijn alle (205) leden benaderd, omdat ZSO al haar leden wil laten participeren in het onderzoek. Daarentegen is het onderzoeken van alle niet-leden een te dure en tijdrovende aangelegenheid, zodat voor de niet-leden is gekozen voor een steekproeftrekking. Bij het bepalen van de steekproefomvang gelden een aantal zaken. Zo moet de steekproefomvang niet te klein zijn, omdat het anders te moeilijk is om significante relaties te ontdekken (Van der Velde, Jansen en Telting, 2000). En bij het bepalen van de omvang van de steekproef speelt ook de toe te passen statistische analysetechniek een rol: er moeten voldoende onderzoekseenheden per mogelijke combinatie van variabelen zijn. Dit onderzoek maakt gebruik van de chikwadraat-, de Mann-Whitney- en de t- toets (zie paragraaf 6.4 voor motivatie). Voor het uitvoeren van deze toetsen zijn minimaal 30 respondenten per groep benodigd. Daarom zijn, rekening houdende met een respons van 20 á 25 %, 200 niet-leden benaderd. Daar komt bij dat de steekproefmethode aselekt moet zijn. Ieder element van de populatie heeft met een aselekte steekproefmethode namelijk een gelijke kans om in het onderzoek opgenomen te worden.

Uiteindelijk hebben 89 ondernemers meegewerkt aan het onderzoek (enquête): een totale respons van 22,4%. De respons van de leden is 24,8 %¹⁶ en de respons van de niet-leden bedraagt 19,8 %¹⁷.

6.2.2 Benadering respondenten

Allereerst moet een vooronderzoek zorgen voor de juiste beeldvorming over het onderzoeksonderwerp. Deze methode verschaft vroegtijdig inzicht in de kenmerken van de ondernemers, in de Z&S branche en in eventuele oneffenheden van het onderzoek. Daarom zijn, na telefonisch contact, afspraken gemaakt met 3 experts voor een mondeling interview. Deze respondenten zijn experts vanwege hun inzicht in het ondernemerschap, het beleid van ZSO, de Z&S- en grafimediabranche. Daarnaast is ook een bezoek gebracht aan een ZSO-lid en aan een niet-lid om de enquête uit te testen de doelgroep van dit onderzoek. Een bijkomend voordeel van dit directe contact is, dat een blik op de werkvloer van de Z&S ondernemer is geworpen. Na uitvoering van deze dataverzameling-methoden, is een schriftelijke enquête gehouden onder alle leden en de aselekte steekproefgroep niet-leden. Daarna is het contact met de leden (door middel van een nabelactie) en de niet-leden (door middel van een follow-upbrief) herhaald om tot een hogere respons te komen. Een verdere toelichting en motivering van de benadering van de respondenten staat in de eerder genoemde bijlage I (onderzoeksopzet- en verantwoording).

6.3 Meetinstrumenten

In dit rapport is gekozen voor een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Op deze wijze kunnen gegevens elkaar aanvullen en ontstaat de mogelijkheid om informatie te controleren (Van der Velde, Jansen en Telting, 2000). Allereerst zijn in het vooronderzoek enkele experts aan een mondeling halfgestructureerde interview onderworpen (zie bijlage IV voor de uitwerking van de interviews), waarbij vragenlijsten zijn gebruikt met tevoren vastgelegde vragen. Met een enquête bestaat de mogelijkheid om met kwantitatieve informatie 2 groepen (hier: leden en niet-leden) te vergelijken. Daarom is een enquête opgesteld op basis van die kenmerken, die in de voorgaande 4 hoofdstukken en in het vooronderzoek naar voren zijn gekomen. In tabel 10 staan deze besproken en geselecteerde kenmerken. Wel is het hier belangrijk om te vermelden, dat de enquête 'de ondernemers vraagt' in hoeverre zij zich herkennen (in de items) van de kenmerken: *de basis van de onderzoeksresultaten ligt dus bij de perceptie van de ondernemer.*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is voor ieder kenmerk (zie bijlage I voor een overzicht van alle 26 hypothesen) opgesteld, die uitgaat van een relatie tussen het betreffende kenmerk en het hebben van een ZSO-lidmaatschap. Voor het

¹⁵ Gemeten vanaf 1-1-2004

¹⁶ 51 van de 205 leden hebben gereageerd.

¹⁷ 38 van de 192 niet-leden hebben gereageerd; 8 bedrijven van de 200 zijn buiten beschouwing gelaten; Deze bedrijven hebben de enquête teruggestuurd, omdat ze zichzelf niet als een Z&S bedrijf beschouwen.

overzicht en ter verduidelijking staat hieronder de eerste hypothese (H) van het bedrijfskenmerk 'bedrijfsomvang':

- " Er is een relatie tussen de bedrijfsomvang (gemeten als het aantal medewerkers) en het hebben van een ZSO-lidmaatschap."

Bedrijfs-kenmerken	Demografische kenmerken	Psychologische Kenmerken	Organisatorische kenmerken
a) Bedrijfsomvang	a) Geslacht	a) Risk-taking propensity	a) Vaardigheden
b) Productspecialisatie	b) Leeftijd	b) Need for achievement	b) Direct en op korte termijn werken
c) Geografische ligging	c) Opleiding	c) Locus-of-control	c) Hiërarchisch structuur
d) Bedrijfsleeftijd	d) Branche-ervaring	d) Streven naar onafhankelijkheid	d) Deskundigheid ondernemer als kritische succesfactor
e) Familiebedrijf	e) Ondernemerschap-ervaring	e) Uitdagingen zoeken	e) Rol van toeval in de besluitvorming
		f) Optimisme	f) Contact met externe deskundigen
		g) Entrepreneurial orientation (bestaat uit 5 elementen)	g) Strategisch inzicht
(Bron: paragraaf 2.4, 3.4.5, 3.6.1, & 5.1.2)	(Bron: paragraaf 3.4.2, 3.4.3 & 3.4.4)	(Bron: paragraaf 3.5.2)	(Bron: paragraaf 3.5.3, 3.6.2 & 3.6.3)

Tabel 10: Geselecteerde kenmerken voor het praktijkonderzoek

In bijlage I staat welke meetinstrumenten precies gebruikt zijn voor de 26 subkenmerken. Om te kijken naar de betrouwbaarheid van de schalen, is een itemanalyse uitgevoerd aan de hand van de Cronbach's alpha. De eisen voor de betrouwbaarheid mogen wel wat lager liggen, omdat dit onderzoek exploratief van aard is (van der Heijden, 2002). Overigens zijn er 2 soorten enquêtes (zie bijlage III voor de enquêtes) samengesteld, om rekening te houden met de verschillende belangen van de 2 groepen respondenten.

6.4 Procedure

In deze paragraaf staat de gevolgde procedure, met een motivatie voor de gebruikte statistische analysetechnieken. Nu is het onderzoeksdoel om, op basis van eenmalige onafhankelijke steekproeven, de verschillen tussen 2 groepen respondenten (leden versus niet-leden) te toetsen. Daarom is de keuze gevallen op een drietal statistische analyses, die dit mogelijk maakt: de chi-kwadraat toets (bij nominale variabelen), de Mann-Whitney U toets (bij ordinale- en niet normaal verdeelde intervalvariabelen) en de Student's t-test (bij normaal verdeelde intervalvariabelen). Afhankelijk van het meetniveau en de normaliteit van de betreffende variabele, is steeds een van die 3 toetsen uitgevoerd (zie bijlage II voor een overzicht van de SPSS-toetsen en de meetniveaus). Aangezien de Mann-Whitney U toets en de Student's t-test vrij conservatieve toetsen zijn, kan veel waarde gehecht worden aan eventuele significante of indicatieve relaties. Bij het uitvoeren van de toetsen is de 'pairwise deletion' optie toegepast, zodat elke analyse op een verschillend aantal onderzoekseenheden gebaseerd kan zijn.

7 Resultaten

In dit hoofdstuk staat een bespreking van de onderzoeksresultaten besproken. Het merendeel van de resultaten, de bedrijfskenmerken en de meeste demografische kenmerken uitgezonderd, zijn gebaseerd op de perceptie van de ondernemers: hen is immers gevraagd in hoeverre zij zich herkennen (in de items) van de kenmerken. Allereerst wordt in paragraaf 7.1, op basis van de onderscheiden kenmerken, inzicht gegeven in de potentiële verschillen tussen de leden en de niet-leden. Paragraaf 7.2 licht de betekenis van paragraaf 7.1 nader toe. Deze paragraaf gaat in op de overige vragen uit de enquête: zoals de motieven van de ondernemers om wel/ niet te kiezen voor het lidmaatschap. Een korte samenvatting eindigt het hoofdstuk in paragraaf 7.3.

7.1 Vergelijking leden en niet-leden

Om te kijken of er nu een relatie is tussen het lidmaatschap en de specifieke ondernemerskenmerken, worden de resultaten vergeleken tussen (de percepties van) de leden en de niet-leden. Deze vergelijking is gemaakt aan de hand van de volgende kenmerken: de bedrijfskenmerken (7.1.1.), de demografische kenmerken (7.1.2), de psychologische kenmerken (7.1.3) en de organisatorische kenmerken (7.1.4).

De toetsing van al deze kenmerken is consequent door middel van de hypothesen, tabellen¹⁸ en de eventuele (bij intervalvariabelen) statistische maten in kaart gebracht. De tabellen zijn toegevoegd, omdat deze - ondanks het eventueel ontbreken van een significant verschil - optimaal inzicht verschaffen in de verhoudingen tussen de kenmerken en het ZSO-lidmaatschap. De kenmerken zijn verbaal extra toegelicht als zich 2 soorten significantieniveaus voordoen: 1. { $p < .05$ } 2. { $.05 > p < .10$ }. Bij het 1^e significantieniveau is er sprake van een relatie en bij het 2^e significantieniveau kan van een indicatieve relatie (niet-significant = n.s.) gesproken worden. Vooral vanwege het gebruik van de vrij conservatieve Mann-Whitney U toets en de Student's t-test heeft deze indicatieve relatie enige betekenis. Overigens is ook een vergelijking gemaakt tussen de leden en de niet-leden op basis van 2 andere factoren: 'het lidmaatschap van andere verenigingen' (7.1.5) en 'geraadpleegde partijen voor advies' (7.1.6).

7.1.1 Bedrijfskenmerken

Alvorens te starten met het bespreken van de getoetste bedrijfskenmerken, worden deze nog een keer opgesomd: a) de bedrijfsomvang, b) de productspecialisatie, c) de geografische ligging bedrijf, d) de bedrijfsleeftijd en e) de hoedanigheid van een familiebedrijf.

a) *Bedrijfsomvang*

H1: Er is een relatie tussen de bedrijfsomvang (gemeten als het aantal medewerkers) en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Met behulp van "Mann-Whitney U (N= 89) = - .915, $p > .05$ " wordt duidelijk, dat de nulhypothese niet verwerpbaar is. De bedrijfsomvang van de leden verschilt niet significant met de bedrijfsomvang van de niet-leden, zoals ook blijkt uit tabel 11.

Wat is het gemiddeld aantal medewerkers?		Lid	Niet-lid
1-5	Aantal	22	22
	% binnen lid/ niet-lid	43,1 %	57,8 %
6-10		15	7
		29,4 %	18,4 %
11-15		6	2
		11,8 %	5,3 %
16-20		6	2
		11,8 %	5,3 %
21-40		0	4

¹⁸ De tabellen zijn een bewerking van de kruistabellen, die voor het lezersgemak enigszins verkort zijn. Hierdoor zijn de resultaten ook beter te interpreteren. In de tabellen zijn de onderzoeksresultaten door middel van aantallen (= aantallen respondenten die deze antwoordmogelijkheid kiezen) en kolompercentages (= percentage of 'aandeel' binnen de groep leden of niet-leden, die deze antwoordmogelijkheid kiezen) weergegeven.

	0 %	10,6 %
40 plus	2 3,9 %	1 2,6 %
Totaal	51 100,0 %	38 100,0 %

Tabel 11: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van de bedrijfsomvang

b) *Productspecialisatie*

H2: Er is een verband tussen de productspecialisatie van een Z&S bedrijf en het ZSO-lidmaatschap

"Chi-kwadraat (1, N= 67) = 3.971, p < .05 " verwerpt de nulhypothese, zodat er sprake is van een verband tussen de productspecialisatie van een Z&S bedrijf en het ZSO-lidmaatschap.

Wat is uw productspecialisatie?	Lid	Niet-lid
Grafische zeefdruk	14 35,9 %	2 7,1 %
Digitaal printen	1 2,6 %	1 3,6 %
Signtechnieken	9 23,1 %	11 39,3 %
Textieldruk	7 17,9 %	4 14,3 %
Industriële zeefdruk	1 2,6 %	1 3,6 %
Diversen	7 17,9 %	9 32,1 %
Totaal	39 100,0 %	28 100,0 %

Tabel 12: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van de productspecialisatie bedrijf

Een drietal productspecialisaties verklaart de aanwezigheid van dit verband, omdat hierin grote verschillen te constateren zijn tussen de leden en de niet-leden. Het grootste verschil is dat de leden aangeven zich te focussen op de 'grafische zeefdruk' (verschil in lading met niet-leden van 28,8 procentpunt). De niet-leden geven echter aan zich veel meer bezig te houden met 'signtechnieken' en 'diversen'. Hoewel de lading van de categorie 'diversen' moeilijk in te schatten is, is een verschil van 14,2 procentpunt te constateren. Volgens ZSO vallen een aantal specialisaties onder 'diversen': keramische druk, graveren, maken van displays, montage signtechnieken, het verpakken en verzenden (= fulfillment). En de niet-leden kiezen, met een verschil van 16,2 procentpunt, vooral voor de productspecialisatie 'signtechnieken'. Het aantal ontbrekende waarden bij deze enquêtevraag is opvallend hoog: 22 van de 89 (24,7%) ingevulde enquêtes kennen op deze enquêtevraag ontbrekende waarden. De verklaring hiervoor is, dat de respondenten meer dan 2 antwoorden hebben gegeven op de productspecialisatievraag.

c) *Geografische ligging*

H3: Er is een verband tussen de geografische ligging van een Z&S bedrijf en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Bij "Chi-kwadraat (1, N= 87) = 1.153, p > .05 " is de conclusie, dat de nulhypothese niet wordt verworpen. Een verband tussen de variabelen geografische ligging van een Z&S bedrijf en ZSO-lidmaatschap ontbreekt.

In welke provincie is uw bedrijf gevestigd?	Lid	Niet-lid
Friesland	0 0,0 %	1 2,7 %

Groningen	2	4,0 %	1	2,7 %
Drenthe	2	4,0 %	1	2,7 %
Overijssel	2	4,0 %	3	8,1 %
Gelderland	10	20,0 %	9	24,4 %
Utrecht	5	10,0 %	1	2,7 %
Noord-Holland	6	12,0 %	8	21,6 %
Zuid- Holland	8	16,0 %	5	13,5 %
Flevoland	1	2,0 %	1	2,7 %
Noord-Brabant	11	22,0 %	7	18,9 %
Limburg	3	6,0 %	0	0,0 %
Totaal	50	100,0%	37	100,0 %

Tabel 13: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van de geografische ligging bedrijf

d) *Bedrijfsleeftijd*

H4: Er is een relatie tussen de bedrijfsleeftijd en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Na het uitvoeren van "Mann-Whitney U (N= 87) = - 1.258, $p > .05$ " blijkt, dat de nulhypothese niet wordt verworpen: een relatie tussen de leeftijd van het bedrijf en het ZSO- lidmaatschap ontbreekt.

Wat is de 'leeftijd' van uw bedrijf?	Gemiddelde	N (valide aantal respondenten)	Mediaan	Minimum-leeftijd	Maximum-leeftijd
Lid	25,50	50	24,50	1	75
Niet-lid	21,68	37	18,00	3	66
Totaal	23,87	87	20,00	1	75

Tabel 14: Vergelijking, met centrum- en spreidingsmaten, tussen leden en niet-leden op basis van de bedrijfsleeftijd

e) *Familiebedrijf*

H5: Er is een verband tussen de hoedanigheid als familiebedrijf en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

"Chi-kwadraat (1, N= 84) = 2.415, $p > .05$ " toont aan, dat er geen verband is tussen de variabelen familiebedrijf en het ZSO-lidmaatschap. Er is namelijk geen zekerheid van 95% om de nulhypothese te verwerpen.

Is uw bedrijf een familiebedrijf?	Lid	Niet-lid
Ja	Aantal	9
	% binnen lid/ niet-lid	24,3 %
Nee	28	28
	59,6 %	75,7 %
Totaal	47	37
	100,0 %	100,0 %

Tabel 15: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van de variabele familiebedrijf

7.1.2 Demografische kenmerken

Nu komen de demografische kenmerken aan bod. Zo zijn de volgende kenmerken getoetst op hun relatie met het lidmaatschap van ZSO: a) het geslacht, b) de leeftijd, c) de hoogst genoten opleiding, d) de branche-ervaring en d) de ondernemerschapervaring van de ondernemer.

a) *Geslacht ondernemer*

H6: Er is een verband tussen het geslacht van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Met "Chi-kwadraat (1, N= 89) = .302, $p > .05$ " wordt de nulhypothese niet verworpen. Dit betekent, dat er geen verband is tussen het geslacht van de ondernemer en het lid zijn van ZSO.

Wat is uw geslacht?		Lid		Niet-lid	
<i>Man</i>	Aantal	45		32	
	% binnen lid/ niet-lid	88,2 %		84,2 %	
<i>Vrouw</i>		6		6	
		11,8 %		15,8 %	
Totaal		51		38	
		100,0 %		100,0 %	

Tabel 16: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van geslacht ondernemer

b) *Leeftijd ondernemer*

H7: Er is een relatie tussen de ondernemersleeftijd en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Na het uitvoeren van "T (87, N= 89) = -.344, $p > .05$ " blijkt dat de leeftijd van leden en niet-leden niet significant van elkaar verschilt: de nulhypothese wordt zeer ruim niet verworpen. Er is dus geen relatie tussen de variabelen ondernemersleeftijd en ZSO-lidmaatschap.

Wat is uw leeftijd?	Gemiddelde	N (valide aantal respondenten)	Mediaan	Minimum-leeftijd	Maximum-leeftijd
Lid	45,53	51	45,00	26	67
Niet-lid	46,24	38	46,00	30	61
Totaal	45,83	89	46,00	26	67

Tabel 17: Vergelijking, met centrum- en spreidingsmaten, tussen leden en niet-leden op basis van de ondernemersleeftijd

c) *Opleiding ondernemer*

H8: Er is een relatie tussen de hoogst genoten opleiding van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

De resultaten van de "Mann-Whitney U (N= 89) = -.026, $p > .05$ " geven aan, dat de nulhypothese met ruim verschil niet wordt verworpen. Hierdoor is geen relatie aangetoond tussen de (hoogst genoten) opleiding van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?		Lid		Niet-lid	
<i>Lager onderwijs</i>	Aantal	1		1	
	% binnen lid/ niet-lid	2,0 %		2,6 %	
<i>Lager Beroepsonderwijs (LBO)</i>		4		8	
		7,8 %		21,1 %	
<i>Middelbaar voortgezet onderwijs</i>		8		2	
		15,6 %		5,3 %	
<i>Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)</i>		19		11	
		37,3 %		29,0 %	
<i>Hoger voortgezet onderwijs</i>		7		4	
		13,7 %		10,5 %	
<i>Hoger Beroepsonderwijs (HBO)</i>		11		11	
		21,6 %		28,9 %	

Wetenschappelijk Onderwijs (WO)	1	2,0 %	1	2,6 %
Totaal	51	100,0 %	38	100,0 %

Tabel 18: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van opleiding ondernemer

d) *Branche-ervaring ondernemer*

H9: Er is een relatie tussen de branche-ervaring van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

De score van de "Mann-Whitney U (N= 89) = - 1.263, $p > .05$ " toont aan, dat ook hier de nulhypothese wordt verworpen. Er is geen relatie tussen de branche-ervaring, gemeten als het aantal jaren werkzaam in de Z&S branche als werknemer én als ondernemer, en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

Hoe lang bent u als ondernemer én als werknemer werkzaam?	Lid	Niet-lid
0 - 5 jaar	Aantal 3	Aantal 4
	% binnen lid/ niet-lid 5,9 %	% binnen lid/ niet-lid 10,5 %
6-10 jaar	8	9
	15,7 %	23,7 %
11-15 jaar	10	6
	19,6 %	15,7 %
16-20 jaar	10	8
	19,6 %	21,1 %
21-30 jaar	14	8
	27,4 %	21,1 %
31-40 jaar	3	2
	5,9 %	5,3 %
40 jaar en meer	3	1
	5,9 %	2,6 %
Totaal	51	38
	100,0 %	100,0 %

Tabel 19: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van branche-ervaring ondernemer

e) *De ondernemerschapervaring*

H10: Er is een relatie tussen de ondernemerschapervaring van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

De toetsing van de relatie ondernemerschapervaring en het ZSO-lidmaatschap, levert op: "Mann-Whitney U (N= 88) = - .112, $p > .05$ ". De nulhypothese wordt duidelijk niet verworpen: het significantieniveau ligt veel te hoog om H1 te accepteren. Er is dus geen relatie gevonden.

Hoe lang bent u als ondernemer werkzaam?	Lid	Niet-lid
0 - 5 jaar	Aantal 12	Aantal 5
	% binnen lid/ niet-lid 23,5 %	% binnen lid/ niet-lid 13,5 %
6-10 jaar	12	12
	23,5 %	32,5 %
11-15 jaar	7	6
	13,8 %	16,2 %
16-20 jaar	5	9
	9,8 %	24,3 %
21-30 jaar	12	4
	23,5 %	10,8 %
31-40 jaar	1	0
	2,0 %	0,0 %

40 jaar en meer	2 3,9 %	1 2,7 %
Totaal	51 100,0 %	37 100,0 %

Tabel 20: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van ondernemerschapervaring ondernemer

7.1.3 Psychologische kenmerken

Nu volgt een bespreking van de psychologische kenmerken en hun relatie met het lidmaatschap van ZSO. Het gaat om de volgende kenmerken: a) de 'risk-taking propensity', b) de 'need for achievement', c) de 'locus-of-control' en d) het 'optimisme' van de ondernemer. Daarbij komt nog e) het 'streven naar onafhankelijkheid/ individualisme' en f) 'het zoeken naar uitdagingen' door de ondernemer. Daarna worden nog de overige onderzoeksresultaten van de elementen van Entrepreneurial Orientation weergegeven: g) de 'innovativiteit', h) de 'pro-activiteit' en i) de 'competitieve agressie' van de ondernemer. Bijna alle psychologische kenmerken zijn met een Mann-Whitney U getoetst, behalve de risk-taking propensity van de ondernemer: hiervoor is de Chi-kwadraat toets gebruikt, vanwege haar nominale meetniveau. De psychologische kenmerken bestaan ieder uit meerdere items (behalve de competitieve agressie van de ondernemer), waarbij een puntensysteem inzicht verschaft in de mate waarin sprake is van het kenmerk. Kortom: hoe hoger het aantal punten, des te hoger de ondernemer 'scoort' op het desbetreffende kenmerk.

a) Risk-taking propensity

H11: Er is een verband tussen de risk-taking propensity van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Op de vraag of leden en niet-leden significant van elkaar verschillen, met betrekking tot de risk-taking propensity, verschaft de volgende uitkomst duidelijkheid: "Chi-kwadraat (4, N= 80) = 2.695, $p > .05$. Dit betekent, dat de nulhypothese niet wordt verworpen en er geen verband wordt geconstateerd tussen de risk-propensity van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap. Overigens is het aantal ontbrekende waarden nog vermeldenswaardig. Ongeveer 10% van de respondenten geeft namelijk geen antwoord op 1 (of meer) items van de risk-taking propensity.

De mate van risk-taking propensity: aantal punten (ptn)		Lid	Niet-lid
4 ptn	Aantal	6	7
	% binnen lid/ niet-lid	13,0 %	20,6 %
5 ptn		8	8
		17,4 %	23,5 %
6 en 7 ptn		21	15
		45,6 %	44,1 %
8 ptn		11	4
		23,9 %	11,8 %
Totaal		46	34
		100,0 %	100,0 %

Tabel 21: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van risk-taking propensity ondernemer

b) Need for Achievement

H12: Er is een relatie tussen de Need for Achievement van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

De "Mann-Whitney U (N= 85) = - 1.840, $p > .05$ " geeft aan dat H12 net niet ($p = .066$) wordt aangenomen. Er is dus geen relatie en geen significant verschil in de mate waarin de leden en de niet-leden zich prestatiegericht vinden.

De mate van need for achievement: aantal ptn		Lid	Niet-lid
7 en 8 ptn	Aantal	12	0

	% binnen lid/ niet-lid	24,0 %	0,0 %
9 ptn	4	8,0 %	9 25,7 %
10 ptn	11	22,0 %	3 8,6 %
11 en 12 ptn	23	46,0 %	23 65,7 %
Totaal	50	100,0 %	35 100,0 %

Tabel 22: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van Need for Achievement ondernemer

Toch is in tabel 22 af te lezen, dat er wel bepaalde verschillen (n.s.) zijn tussen de leden en de niet-leden. Zo vallen de niet-leden vaker in de 2 hoogste scorecategorieën (verschil in lading op 11 en 12 punten van 19,7 procentpunt). Daarbij komt dat 24 procentpunt van de leden, in tegenstelling tot 0 procentpunt van de niet-leden, binnen de laagste 2 scorecategorieën vallen. Kortom, de resultaten indiceren dat de niet-leden een hogere need for achievement hebben dan de leden (n.s.).

c) *Locus-of-control*

H13: Er is een relatie tussen de locus-of-control van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

"Mann-Whitney U (N= 86) = -.964, $p > .05$ " indiceert, dat de nulhypothese niet wordt verworpen. De conclusie is dus, dat de mate waarin ondernemers het gevoel hebben dat ze zelf invloed uitoefenen op een situatie, niet verschilt met het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

De mate van interne locus-of-control: aantal ptn		Lid	Niet-lid
5 en 6 ptn	Aantal % binnen lid/ niet-lid	12 24,4 %	13 35,1 %
7 ptn		15 30,6 %	9 24,3 %
8 ptn		16 32,7 %	12 32,4 %
9 ptn		6 12,3 %	3 8,2 %
Totaal		49 100,0 %	37 100,0 %

Tabel 23: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van locus-of-control ondernemer

d) *Optimisme*

H14: Er is een relatie tussen het optimisme van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Met "Mann-Whitney U (N= 84) = -.724, $p > .05$ " blijkt dat H14 niet wordt aangenomen. Er is geen relatie tussen de mate van waarin de ondernemer zich optimistisch vindt en het bezitten van een ZSO-lidmaatschap.

De mate van het optimisme: aantal ptn		Lid	Niet-lid
4 en 5 ptn	Aantal % binnen lid/ niet-lid	7 14,3 %	8 22,8 %
6 ptn		15 30,6 %	10 28,6 %
7 ptn		14 28,6 %	8 22,9 %
8 en 9 ptn		13 26,5 %	9 25,7 %

Totaal	49	35
	100,0 %	100,0 %

Tabel 24: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van optimisme ondernemer

e) *Streven naar onafhankelijkheid/ individualisme*

H15: Er is een relatie tussen het streven naar onafhankelijkheid van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

De toetsing van deze potentiële relatie leidt tot de volgende uitkomst: "Mann-Whitney U (N= 87) = - .174, $p > .05$ ". Hieruit blijkt dat er geen reden is om aan te nemen dat er een relatie is tussen de mate van onafhankelijkheidsstreven en het hebben van een ZSO-lidmaatschap: Ho wordt met ruim verschil niet verworpen.

De mate van het streven naar onafhankelijkheid: aantal ptn		Lid	Niet-lid
6 ptn	Aantal	4	4
	% binnen lid/ niet-lid	8,2 %	10,5 %
7 ptn		7	4
		14,3 %	10,5 %
8 ptn		16	14
		32,7 %	36,8 %
9 ptn		22	16
		44,8 %	42,2 %
Totaal		49	38
		100,0 %	100,0 %

Tabel 25: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van streven naar onafhankelijkheid door ondernemer

f) *Uitdagingen zoeken*

H16: Er is een relatie tussen het zoeken naar uitdagingen door de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Het zoeken naar uitdagingen is volgens "Mann-Whitney U (N=87) = -1.791, $p > .05$ " niet significant verschillend tussen leden en niet-leden. H16 wordt niet (p = .073) aangenomen, waardoor een relatie tussen het zoeken naar uitdagingen en het ZSO-lidmaatschap niet is gevonden.

De mate van het zoeken naar uitdagingen: aantal ptn		Lid	Niet-lid
3 en 4 ptn	Aantal	6	4
	% binnen lid/ niet-lid	12,0 %	10,8 %
5, 6, 7 ptn		26	29
		52,0 %	78,4 %
8, 9 ptn		18	4
		36,0 %	10,8 %
Totaal		50	37
		100,0 %	100,0 %

Tabel 26: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van zoeken naar uitdagingen door ondernemer

De ladingen van de leden en de niet-leden op het kenmerk uitdagingen zoeken (n.s.) zijn niet geheel gelijk. De niet-leden zijn vooral in de middencategorieën (5, 6 en 7 punten) te vinden (lading van 78,4 procentpunt tegenover 52 procentpunt van de leden). Maar de leden zijn meer in de hoogste 2 categorieën te vinden (lading van 36 procentpunt tegenover 10,8 procentpunt van de niet-leden). Kortom, de resultaten indiceren dat de leden vaker op zoek zijn naar uitdagingen dan de niet-leden (n.s.)

Dan wordt nu ingegaan op 3 andere kenmerken, die ook elementen van het psychologische kenmerk entrepreneurial orientation zijn. De eerste 2 elementen van de entrepreneurial orientation - de risk-taking propensity en need for

achievement- zijn al besproken, waardoor nu de innovativiteit, pro-activiteit en de competitieve agressie van de ondernemer aan bod komen.

g) Innovativiteit

H17: Er is een relatie tussen de innovativiteit van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Op de vraag of leden innovatiever zijn dan niet-leden maakt de toetsingsgrootheid "Mann-Whitney U (N= 86) = - 1.784, $p > .05$ " duidelijk dat er geen significante verschillen zijn. Ho wordt net niet ($p = .074$) verworpen, waardoor er geen relatie is gevonden tussen de innovativiteit van de ondernemer en het ZSO-lidmaatschap.

De mate van innovativiteit: aantal ptn		Lid	Niet-lid
3 ptn	Aantal % binnen lid/ niet-lid	3 6,0 %	4 11,1 %
4, 5, 6 ptn		35 70,0 %	14 38,8 %
7, 8, 9 ptn		12 24,0 %	18 50,1 %
Totaal		50 100,0 %	36 100,0 %

Tabel 27: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van innovativiteit ondernemer

Toch zijn er 'bepaalde' verschillen (n.s.) tussen leden en niet-leden. De niet-leden scoren namelijk aanmerkelijk hoger op de 3 hoogste scorecategorieën. De lading van de niet-leden bedraagt hierin 50,1 procentpunt en de lading van de leden bedraagt 24 procentpunt: dit maakt een totaal verschil van 26,1 procentpunt. Kortom, de resultaten indiceren dat de niet-leden een hogere mate van innovativiteit hebben dan leden (n.s.).

h) Pro-activiteit

H18: Er is een relatie tussen de pro-activiteit van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Met behulp van "Mann-Whitney U (N= 85) = - .180, $p > .05$ " wordt duidelijk gemaakt, dat de nulhypothese absoluut niet verwerpbaar is. De pro-activiteit van de leden verschilt namelijk niet significant met de pro-activiteit van de niet-leden.

De mate van pro-activiteit: aantal ptn		Lid	Niet-lid
2, 3 ptn	Aantal % binnen lid/ niet-lid	5 10,0 %	2 5,7 %
4 ptn		18 36,0 %	16 45,7 %
5 ptn		21 42,0 %	10 28,6 %
6 ptn		6 12,0 %	7 20,0 %
Totaal		50 100,0 %	35 100,0 %

Tabel 28: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van pro-activiteit ondernemer

i) Competitieve agressie

H19: Er is een relatie tussen de competitieve agressie van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

De score van de "Mann-Whitney U (N= 87) = - 1.118, $p > .05$ " toont aan, dat ook hier Ho wordt verworpen. Er is geen relatie tussen de competitieve agressie van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

Ik ben erg gericht op het verslaan	Lid	Niet-lid
------------------------------------	-----	----------

van mijn concurrent			
<i>Mee oneens</i>	Aantal	31	18
	% binnen lid/ niet-lid	62,0 %	48,7 %
<i>Deels mee eens</i>		16	17
		32,0 %	45,9 %
<i>Mee eens</i>		3	2
		6,0 %	5,4 %
Totaal		50	37
		100,0 %	100,0 %

Tabel 29: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van competitieve agressie ondernemer

7.1.4 Organisatorische kenmerken

De organisatorische kenmerken, die nu aan bod komen zijn respectievelijk: de vaardigheden van de ondernemer, het direct en op korte termijn werken, de hiërarchische structuur, de deskundigheid van de ondernemer als kritische succesfactor, de rol van toeval in de besluitvorming, het contact met externe deskundigen en het strategische inzicht van de ondernemer. De organisatorische kenmerken zijn 'losse items', die geformuleerd zijn in stellingen waaraan de ondernemers hebben aangegeven in hoeverre ze zich hierin herkennen. Dit heeft tot gevolg dat de antwoorden van de respondenten subjectief van aard zijn.

a) *Vaardigheden ondernemer*

H20: Er is een verband tussen de ondernemersvaardigheden (gemeten als manager, ondernemer en vakman) van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Het toetsen van een potentiële relatie tussen de vaardigheden, die de ondernemer het beste bij zich vindt passen, en het ZSO-lidmaatschap leidt tot de volgende uitkomst: "Chi-kwadraat (2, N= 82) = 5.174, $p > .05$ ". Dit houdt in, dat er geen relatie is tussen de onderscheiden vaardigheden en het ZSO-lidmaatschap. Wel is vermeldenswaardig, dat het significantieniveau van 0.05 net niet (.074) gehaald wordt.

Welke van de onderstaande vaardigheden passen het meest bij u?		Lid	Niet-lid
<i>Management</i>	Aantal	19	12
	% binnen lid/ niet-lid	39,6 %	35,3 %
<i>Ondernemerschap</i>		17	6
		35,4 %	17,6 %
<i>Ambachtschap</i>		12	16
		25,0 %	47,1 %
Totaal		48	34
		100,0 %	100,0 %

Tabel 30: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van de vaardigheden ondernemer

Tabel 30 indiceert wel een bepaalde relatie en verschil (n.s.) tussen de leden en de niet-leden. Zo vind een lid zich meer bij de vaardigheid 'ondernemerschap' passen (verschil van 17,8 procentpunt), terwijl een niet-lid het vakmanschap meer in zichzelf terugziet (verschil van 22,1 procentpunt).

b) *'Ik werk erg direct en op korte termijn'*

H21: Er is een relatie tussen direct en op korte termijn werken door de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Met de uitkomst van de toets "Mann-Whitney U (N= 84) = - 2.341, $p < .05$ " wordt de nulhypothese ruim verworpen. Dit betekent dat de leden en de niet-leden significant verschillen op het organisatorische kenmerk 'direct en op korte termijn werken': H21 wordt dus aangenomen.

Ik werk erg gericht en op korte	Lid	Niet-lid
----------------------------------------	------------	-----------------

termijn					
<i>Totaal niet</i>	Aantal % binnen lid/ niet-lid	6	12,5 %	4	11,1 %
<i>Enigzins</i>		23	47,9 %	7	19,4 %
<i>Zeer sterk</i>		19	39,6 %	25	69,5 %
Totaal		48	100,0 %	36	100,0 %

Tabel 31: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van 'Ik werk erg direct en op korte termijn'

Het verschil wordt grotendeels veroorzaakt, doordat de niet-leden zich vaker (lading van 69,5 procentpunt van de niet-leden tegenover 39,6 procentpunt van de leden) 'zeer sterk' herkennen in deze werkwijze. Daarbij herkennen de leden zich echter vaker (lading van 47,9 procentpunt van de leden tegenover 19,4 procentpunt van de niet-leden) 'enigszins' in het 'direct en op korte termijn' werken.

c) *'De structuur in mijn bedrijf is hiërarchisch'*

H22: Er is een relatie tussen de hiërarchische manier van denken van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Een hiërarchische structuur lijkt niet samen te hangen met een ZSO-lidmaatschap. Volgens "Mann-Whitney U (N= 86) = - .652, p > .05" wordt de nulhypothese niet verworpen en zijn er qua hiërarchische structuur geen significante verschillen tussen leden en niet-leden.

De structuur in mijn bedrijf is hiërarchisch		Lid		Niet-lid	
<i>Totaal niet</i>	Aantal % binnen lid/ niet-lid	21	42,9 %	13	35,1 %
<i>Enigzins</i>		22	44,9 %	19	51,4 %
<i>Zeer sterk</i>		6	12,2 %	5	13,5 %
Totaal		49	100,0 %	37	100,0 %

Tabel 32: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van 'de structuur in mijn bedrijf is hiërarchisch'

d) *'Mijn deskundigheid is de sleutel tot het succes van de onderneming'*

H23: Er is een relatie tussen de opvatting van de ondernemer dat 'zijn deskundigheid de sleutel tot het succes van de onderneming is' en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

"Mann-Whitney U (N= 87) = - 1.703, p > .05" verduidelijkt dat een lid de eigen deskundigheid niet significant meer als kritische succesfactor beschouwt dan een niet-lid. De nulhypothese wordt niet verworpen (p = .089) en er is dus geen relatie tussen de opvatting van de ondernemer en het ZSO-lidmaatschap.

Mijn deskundigheid is de sleutel tot het succes van de onderneming		Lid		Niet-lid	
<i>Totaal niet</i>	Aantal % binnen lid/ niet-lid	3	6,0 %	1	2,7 %
<i>Enigzins</i>		25	50,0 %	13	35,1 %
<i>Zeer sterk</i>		22	44,0 %	23	62,2 %
Totaal		50	100,0 %	36	100,0 %

Tabel 33: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van 'mijn deskundigheid is de sleutel tot het succes van de onderneming'

Tabel 33 toont wel een bepaald verschil (n.s.) aan tussen de leden en de niet-leden. Niet-leden beschouwen hun deskundigheid vaker 'zeer sterk' (verschil in lading van 18,2 procentpunt) als kritische succesfactor, terwijl leden zich hierin vaker 'enigszins' herkennen (verschil in lading van 14,9 procentpunt). Kortom, de resultaten indiceren dat de niet-leden hun deskundigheid meer als de sleutel tot het succes van hun onderneming beschouwen dan leden (n.s.).

e) *'Bij veel beslissingen speelt toeval (zoals toevallige contacten) een grote rol'*
H24: Er is een relatie tussen de 'grote rol van toeval bij veel beslissingen' van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

De uitkomst van "Mann-Whitney U (N= 87) = - .587, p > .05" indiceert dat H24 niet wordt aangenomen. De relatie tussen 'de rol van toeval bij de besluitvorming' en het ZSO-lidmaatschap is hiermee niet aangetoond: leden verschillen niet significant van niet-leden in deze wijze van besluitvorming.

Bij veel beslissingen speelt toeval (zoals toevallige contacten) een grote rol		Lid	Niet-lid
<i>Totaal niet</i>	Aantal	10	6
	% binnen lid/ niet-lid	42,9 %	35,1 %
<i>Enigszins</i>		30	22
		44,9 %	51,4 %
<i>Zeer sterk</i>		10	9
		12,2 %	13,5 %
Totaal		50	37
		100,0 %	100,0 %

Tabel 34 Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van 'bij veel beslissingen speelt toeval (zoals toevallige contacten) een grote rol'

f) *'Ik heb veel contact met externe deskundigen'*
H25: Er is een relatie tussen 'veel contact met externe deskundigen' door de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Volgens de uitkomst van "Mann-Whitney U (N= 86) = - .904, p > .05" informeren de ondernemers niet afhankelijk van het ZSO-lidmaatschap bij externe deskundigen. De nullhypothese is niet verwerpbaar, waardoor de leden dus niet significant verschillen met niet-leden in hun contact met externe deskundigen.

Ik heb veel contact met externe deskundigen		Lid	Niet-lid
<i>Totaal niet</i>	Aantal	11	5
	% binnen lid/ niet-lid	22,0 %	13,9 %
<i>Enigszins</i>		30	23
		60,0 %	63,9 %
<i>Zeer sterk</i>		9	8
		18,0 %	22,2 %
Totaal		50	36
		100,0 %	100,0 %

Tabel 35: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van 'Ik heb veel contact met externe deskundigen'

g) *'Ik heb strategisch inzicht, zodat ik mij goed in kan leven op doelen op lange termijn'*
H26: Er is een relatie tussen het 'strategische inzicht' van de ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap

Dan komt nu de laatste toegepaste toets aan bod: "Mann-Whitney U (N= 88) = - .962, p > .05". Hiermee wordt de nullhypothese wederom niet verworpen en is het strategische inzicht van de ondernemer dus niet gerelateerd aan een lidmaatschap

van ZSO. Leden verschillen niet significant van niet-leden op de mate van strategisch inzicht.

Ik heb strategisch inzicht, zodat ik mij goed in kan leven op doelen op lange termijn		Lid		Niet-lid	
<i>Totaal niet</i>	Aantal % binnen lid/ niet-lid	3	6,0 %	0	0,0 %
<i>Enigzins</i>		27	54,0 %	20	52,6 %
<i>Zeer sterk</i>		20	40,0 %	18	47,4 %
Totaal		50	100,0 %	38	100,0 %

Tabel 36 Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van 'Ik heb strategisch inzicht, zodat ik mij goed in kan leven op doelen op lange termijn'

7.1.5 Lidmaatschap van andere verenigingen

In het voorgaande zijn diverse bedrijfs- en ondernemerskenmerken belicht. Hierbij geven de organisatorische kenmerken al een indicatie van het gedrag van de ondernemer. In dit rapport staat vooral het verenigingsgedrag van de ondernemer centraal: hebben niet-leden een lidmaatschap bij een andere vereniging, dat als alternatief voor ZSO fungeert? Daarom wordt hier, door middel van een kruistabel (zie tabel 37), een vergelijking gemaakt tussen leden en niet-leden op basis van het aantal en type verenigingslidmaatschappen.

Lidmaatschap van andere verenigingen?	Lid	Niet-lid
Lid van KVGGO (aantal) (% respondenten)	37 74,0 %	2 5,3 %
Lid van een lokale en of regionale ondernemersvereniging	19 38,0 %	10 26,3 %
Nee, niet lid van een andere vereniging/organisatie	3 6,0 %	17 44,7 %
Lid van iets anders	10 20,0 %	7 18,4 %
Lid van een serviceorganisatie en of een ondernemerssociëteit	7 14,0 %	1 2,6 %
Lid van Si'bon	0 0,0 %	6 15,8 %
Lid van VSBN	0 0,0 %	6 15,8 %
Lid van een commerciële samenwerkingsorganisatie	3 6,0 %	1 2,6 %

Tabel 37: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van lidmaatschap(pen) andere verenigingen

Uit tabel 37 blijkt dat leden, ten opzichte van niet-leden, vaker lidmaatschappen hebben bij andere verenigingen. Leden zijn bijvoorbeeld veel vaker lid van: een lokale vereniging, een serviceorganisatie en/of van KVGGO. Een en ander is ook af te leiden van de lading van de niet-leden: veel (lading van 44,7 procentpunt) zijn geheel niet lid van een vereniging (tegenover een lading van 6,0 procentpunt voor leden). En sommige niet-leden zijn, als alternatief voor ZSO, lid van (met een lading van 15,8 procentpunt tegenover 0 procentpunt) de verenigingen/ organisaties Si'bon en VSBN.

7.1.6 Geraadpleegde partijen voor advies

Het voorzien van informatie en advies is een belangrijke taak van een brancheorganisatie. Daarom is hier een vergelijking gemaakt (tabel 38)

tussen het ondernemersgedrag, zoals de respondenten deze ervaren, over het inschakelen van hulp.

Geraadpleegde partijen	Lid	Niet-lid
Advies bij leveranciers (aantal) (% respondenten)	38 77,6 %	28 73,7 %
Advies bij andere dienstverleners	35 71,4 %	15 39,5 %
Advies bij collega-ondernemer	26 53,1 %	20 52,6 %
Advies bij klanten	5 10,2 %	11 28,9 %
Advies bij KvK/ overheidsinstanties	8 16,3 %	6 15,8 %
Advies bij vrienden, familie e.d.	8 16,3 %	6 15,8 %
Advies bij ZSO/ brancheorganisatie ¹⁹	12 24,5 %	5 13,2 %
Advies bij iemand anders	4 8,2 %	0 0,0 %

Tabel 38: Vergelijking tussen leden en niet-leden op basis van geraadpleegde partijen voor advies

Het meest opvallende verschil in tussen leden en niet-leden is het inschakelen van andere dienstverleners. Leden wendden zich vaker voor advies tot andere dienstverleners dan niet-leden, getuige de lading van de leden van 71,4 procentpunt tegenover de niet-ledenlading van 39,5 procentpunt. Maar niet-leden vragen klanten vaker om advies (lading van 28,9 tegenover 10,2 procentpunt). Verder blijkt dat leden en niet-leden leveranciers en concollega's 'ongeveer in gelijke mate' inschakelen. Ook lijken leden vaker aan te kloppen voor advies bij 'hun' brancheorganisatie dan de niet-leden.

7.2 Overige resultaten kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf komen de overige enquêtevragen aan bod. Deze zijn specifiek gericht op de leden (in 6.2.1) en op de niet-leden (in 6.2.2). Hierbij zijn vooral de motieven, om wel of niet lid te worden van ZSO, van beide partijen belangrijk. Daarnaast wordt nog extra informatie verschaft over bijvoorbeeld de mening van de leden over het functioneren van ZSO of de mening van de niet-leden over samenwerken met andere Z&S ondernemers.

7.2.1 Leden

Allereerst komen de motieven voor het lidmaatschap van de leden aan bod. De onderzoeksresultaten van deze motieven staan in tabel 39.

Motieven leden om te kiezen voor lidmaatschap ZSO	Aantal	% Respon- denten
Het verkrijgen van advies en informatie	28	56,0
Om de belangen van de Z&S branche te behartigen	19	38,0
Het is belangrijk om als ondernemer georganiseerd te zijn	19	38,0
Het verzekerd zijn van hulp, indien nodig	18	36,0
Om, door contact met anderen, mijn manier van denken scherp te houden	15	30,0
Vanwege het verplichte lidmaatschap uit het verleden	15	30,0
Het lidmaatschap zorgt voor extra vertrouwen in mijn bedrijf bij klanten	11	22,0
Om zo nu en dan, gezellig als collega's onder elkaar, dingen te ondernemen	7	14,0
Om externe contacten te maken	7	14,0

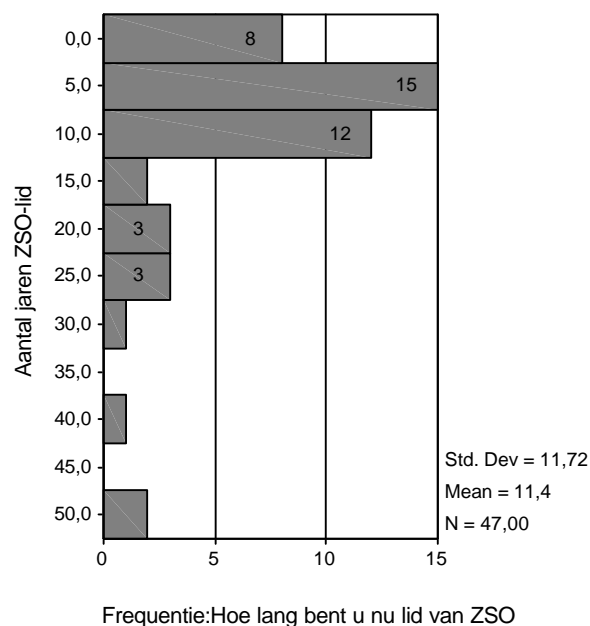
¹⁹ In de vragenlijst voor de leden is alleen de antwoordmogelijkheid 'ZSO' opgenomen, in tegenstelling tot de vragenlijst voor niet-leden waar alleen de antwoordmogelijkheid 'brancheorganisatie' is opgenomen; deze vergelijking geeft wel een goede indicatie in het adviesgedrag met betrekking tot de brancheorganisatie

Vanwege iets anders	4	8,0
Andere dienstverleners kunnen niet specifieke diensten van ZSO aanbieden	3	6,0
'Omdat het zo hoort'	1	2,0
Op advies van collega-ondernemer, leverancier en/of klant	1	2,0
Om de familietraditie voort te zetten	1	2,0

Tabel 39: Overzicht van de motieven van leden om lid te worden van ZSO

Uit tabel 39 is af te lezen, dat de leden het verkrijgen van advies en informatie als het belangrijkste motief aangeven voor hun lidmaatschap (volgens 56 % van de respondenten). Daarna spelen de belangenbehartiging (volgens 38 %), als ondernemer georganiseerd willen zijn (ook volgens 38 %) en het verzekerd zijn van hulp (volgens 36 procent) een grote rol. Opvallend is ook de reactie van de leden over het verplichte lidmaatschap: het ZSO-lidmaatschap is namelijk nooit verplicht geweest (maar wel het KVGGO-lidmaatschap). Toch geeft 30 % van de leden aan dat dit 'schijnmotief' één van de redenen om te kiezen voor het ZSO-lidmaatschap. De leden zijn of blijven ook lid, om zo hun denkpatroon scherp te houden (volgens 30%).

Om een goed beeld te krijgen van de leden, is hen ook gevraagd naar de duur van het lidmaatschap (figuur 18) en de actieve invulling van het lidmaatschap. Deze actieve invulling wordt beoordeeld op 2 manieren, namelijk: 1. bijdrage via zitting in bestuur of organisatiecommissies, 2. bijdrage via het bezoeken van de bijeenkomsten die door ZSO worden georganiseerd.



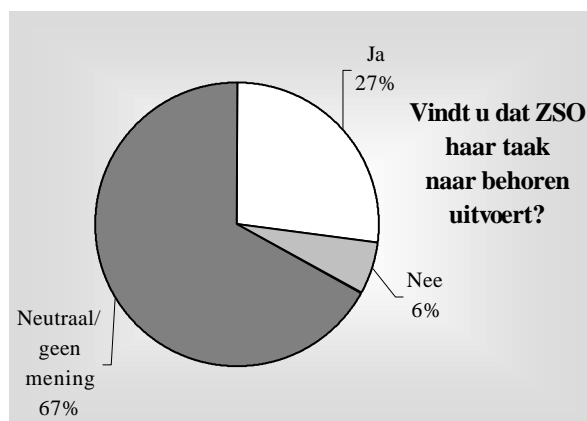
Figuur 18: Histogram duur lidmaatschap leden, met bijbehorende statistische maten (gemiddelde, standaarddeviatie en aantal geldige respondenten)

Figuur 18 vermeldt, dat de gemiddelde duur van het lidmaatschap 11,4 jaar is. Het overgrote deel (35 van de 47 = 75%) van de leden is nu 0 tot 15 jaar lid. Dan komt nu de indeling in actieve lidmaatschappen aan bod. Op basis van de enquêtes onder de leden blijkt:

- 12% betrokken (geweest) te zijn bij ZSO als bestuurder/ voorzitter/ medewerker in een organisatiecommissie;

- 18% vaak, 52% soms en 30% nooit informatiebijeenkomsten/ vakdagen/ nieuwjaarsrecepties/ ledenvergaderingen van ZSO te bezoeken.

Als laatste aandachtspunt, komt nog de mening van de leden over ZSO aan de orde. Zoals zichtbaar is in figuur 19, is aan de leden gevraagd of ZSO haar taak naar behoren uitvoert. Hierbij valt op dat de leden vooral (67 %) neutraal zijn en/ of geen mening hebben over het functioneren van ZSO.



Figuur 19: Mening leden over functioneren ZSO

7.2.2 Niet-leden

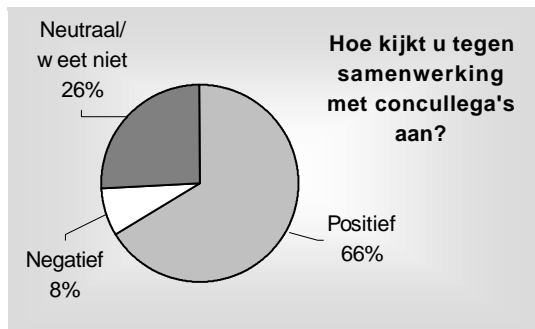
De redenen van de niet-leden om niet lid te worden van een brancheorganisatie/ ZSO zijn in tabel 40 in kaart gebracht.

Redenen niet-leden om niet lid te worden van een brancheorganisatie	Aantal	% Respondenten
Omdat ik geen wezenlijke toegevoegde waarde of winst zie	19	54,3
Omdat ik niet gebonden wil zijn aan regels en dergelijke	15	42,9
Geen behoefte om, als collega's, (gezellige) dingen te ondernemen	8	22,9
Vanwege de contributie	6	17,1
Ik weet waar ik mee bezig ben en heb geen hulp nodig	6	17,1
Iets anders	6	17,1
Omdat ik andere dienstverleners verkies boven een brancheorganisatie	6	17,1
Onbekendheid met (de werking van) de brancheorganisatie	4	11,4
Ik vind het niet nodig om de belangen van de branche te vertegenwoordigen	4	11,4
Ik vind brancheorganisatie niet snel genoeg	1	2,9

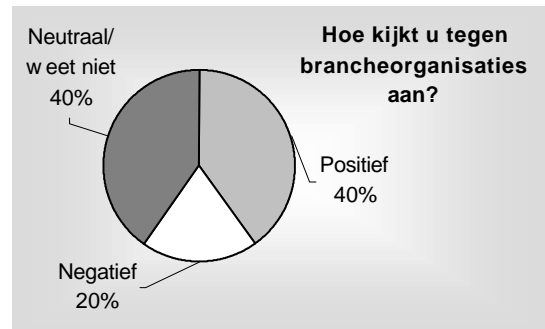
Tabel 40: Overzicht van de redenen van niet-leden om niet lid te worden van een brancheorganisatie

De grootste reden voor niet-leden om zich niet aan te sluiten bij een branchevereniging is, dat ze de toegevoegde waarde of winst van een brancheorganisatie niet zien (volgens 54,3% van de respondenten). De tweede grote reden is, dat de niet-leden niet gebonden willen zijn aan de regels van de brancheorganisatie (volgens 42,9%). Daarnaast geeft 22,9% van de niet-leden aan, dat ze geen behoefte hebben aan het verenigingsgevoel: om samen met collega's dingen te ondernemen.

Om te kijken hoe niet-leden denken over het principe en de activiteiten van een brancheorganisatie, is hen gevraagd of ze ook met andere Z&S ondernemers samenwerken en hoe ze denken over de brancheorganisatie. De meningen van de niet-leden over het horizontaal samenwerken en de brancheorganisatie zijn door figuur 20 en figuur 21 weergegeven.



Figuur 20: Mening van de 'respondentengroep' niet-leden over samenwerking met concullega's



Figuur 21: Mening van de 'respondentengroep' niet-leden over brancheorganisaties

Nu is uit figuur 20 af te leiden, dat een relatief klein deel van de Z&S ondernemers (8 procentpunt) negatief aankijkt tegen de horizontale samenwerkingsvorm. En hoewel de brancheorganisatie een vorm is van horizontaal samenwerken (figuur 21), zijn de ondernemers hier minder positief (verschil van 26 procentpunt) en meer negatief (verschil van 12 procentpunt) over.

Overigens blijkt uit de analyse van 2 andere enquêtevragen, dat 71,1 % van de niet-leden samenwerkt met andere Z&S bedrijven. En verrassend genoeg, bezoekt 42,1 % van de niet-leden bijeenkomsten en/of vakdagen die door een brancheorganisatie worden georganiseerd. Het is echter niet bekend om welke brancheorganisaties het hier gaat: ZSO, Si'bon, VSBN, KVGGO of een andere organisatie?

7.3 Samenvatting

Omdat het volgende hoofdstuk 'conclusies en discussie' verder uitgebreid ingaat op de bevindingen van het praktijkonderzoek, worden hier kort en krachtig nog de belangrijkste resultaten genoemd. Zo zijn in dit hoofdstuk uitgebreid de {bedrijfskenmerken, de demografische kenmerken, de psychologische kenmerken en de organisatorische kenmerken van de ondernemer} getoetst op hun relatie met het lidmaatschap van ZSO. Zo zijn er 26 alternatieve hypothesen geformuleerd, waarvan uiteindelijk 2 zijn aangenomen. Leden verschillen namelijk significant van niet-leden in: 1. hun productspecialisatie (bedrijfskenmerk), 2. 'het direct en op korte termijn' werken (organisatorisch kenmerk).

Hoewel er dus 2 significante verschillen zijn gevonden, vertonen bepaalde kenmerken wel enigszins een 'bepaalde' relatie (vanwege $0.05 > p < 0.10$) met het ZSO-lidmaatschap: zogenoemde 'indicatieve relaties'. Het gaat over de volgende 3 psychologische kenmerken: 1. Need for Achievement, 2. innovativiteit van de ondernemer (element van entrepreneurial orientation) en 3. het zoeken naar uitdagingen door de ondernemer. En er zijn nog 2 organisatorische kenmerken te noemen, die ook in deze categorie vallen: 1. de opvatting van de ondernemer dat zijn deskundigheid de sleutel tot het succes van zijn onderneming is, 2. de vaardigheden van de ondernemer (ingedeeld in manager, ondernemer en vakman).

Voor de leden is het belangrijkste motief om te kiezen voor een lidmaatschap van ZSO, het verkrijgen van advies en informatie. Als de leden wordt gevraagd naar hun mening over ZSO, valt op dat de leden vooral neutraal zijn of geen mening hebben over diens functioneren. Voor de niet-leden zijn de 2 grootste redenen om zich niet aan te sluiten bij een branchevereniging als volgt: 1. geen duidelijke toegevoegde waarde en 2. niet gebonden willen zijn aan de regels van de brancheorganisatie.

8 Conclusie en discussie

Dit laatste hoofdstuk beantwoordt de onderzoeksvraag en geeft een verdere interpretatie van de onderzoeksresultaten. Allereerst volgt in paragraaf 8.1 een bespreking van de conclusies, waarna paragraaf 8.2 over de onderzoeksresultaten discussieert. In paragraaf 8.3 wordt de context en de reikwijdte van het rapport verduidelijkt met de het noemen van de beperkingen van het onderzoek. In paragraaf 8.4 geeft nog kort enkele aandachtspunten aan ZSO mee alsook enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Het rapport eindigt in paragraaf 8.5 met een epiloog.

8.1 Conclusie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, volgt hier eerst nog de onderzoeksvraag:

Is er een relatie tussen de demografische, psychologische en organisatorische kenmerken van de ondernemer in de Zeefdruk & Signbranche, de Zeefdruk- en Signbedrijfskenmerken en het hebben van een lidmaatschap van de brancheorganisatie ZSO?

De bedrijfskenmerken, demografische-, psychologische- en organisatorische kenmerken van de ondernemer zijn opgedeeld in een 26-tal subkenmerken om de relatie tussen de kenmerken en het hebben van een lidmaatschap van ZSO aan te tonen. Voor elk subkenmerk is een hypothese opgesteld, die uitgaat van een relatie tussen dit kenmerk en het hebben van een ZSO-lidmaatschap. Deze 26 hypothesen moeten samen een antwoord geven op de onderzoeksvraag. Om het overzicht te behouden in al deze verschillende kenmerken wordt de onderzoeksvraag in 4 vragen opgedeeld, met ook een opsomming van de bijbehorende hypothesen. Daarna worden de onderzoeksresultaten met de beantwoording van de onderzoeksvraag in figuur 22 grafisch weergegeven.

I Is er een relatie tussen de Z&S bedrijfskenmerken en het hebben van een ZSO-lidmaatschap?

Hierbij gaat het om de volgende te toetsen hypothesen:

" Er is een relatie tussen de {1. Z&S bedrijfsomvang; 2. productspecialisatie van het Z&S bedrijf; 3. de grafische ligging van het Z&S bedrijf; 4. Z&S bedrijfsleeftijd; 5. hoedanigheid als Z&S familiebedrijf} en het hebben van een ZSO-lidmaatschap."

II Is er een relatie tussen de demografische kenmerken van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap?

Hierbij gaat het om de volgende te toetsen hypothesen:

" Er is een relatie tussen {1. het geslacht; 2. de leeftijd; 3. de opleiding; 4. de branche-ervaring; 5. de ondernemerschapervaring} van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap."

III Is er een relatie tussen de psychologische kenmerken van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap?

Hierbij gaat het om de volgende te toetsen hypothesen:

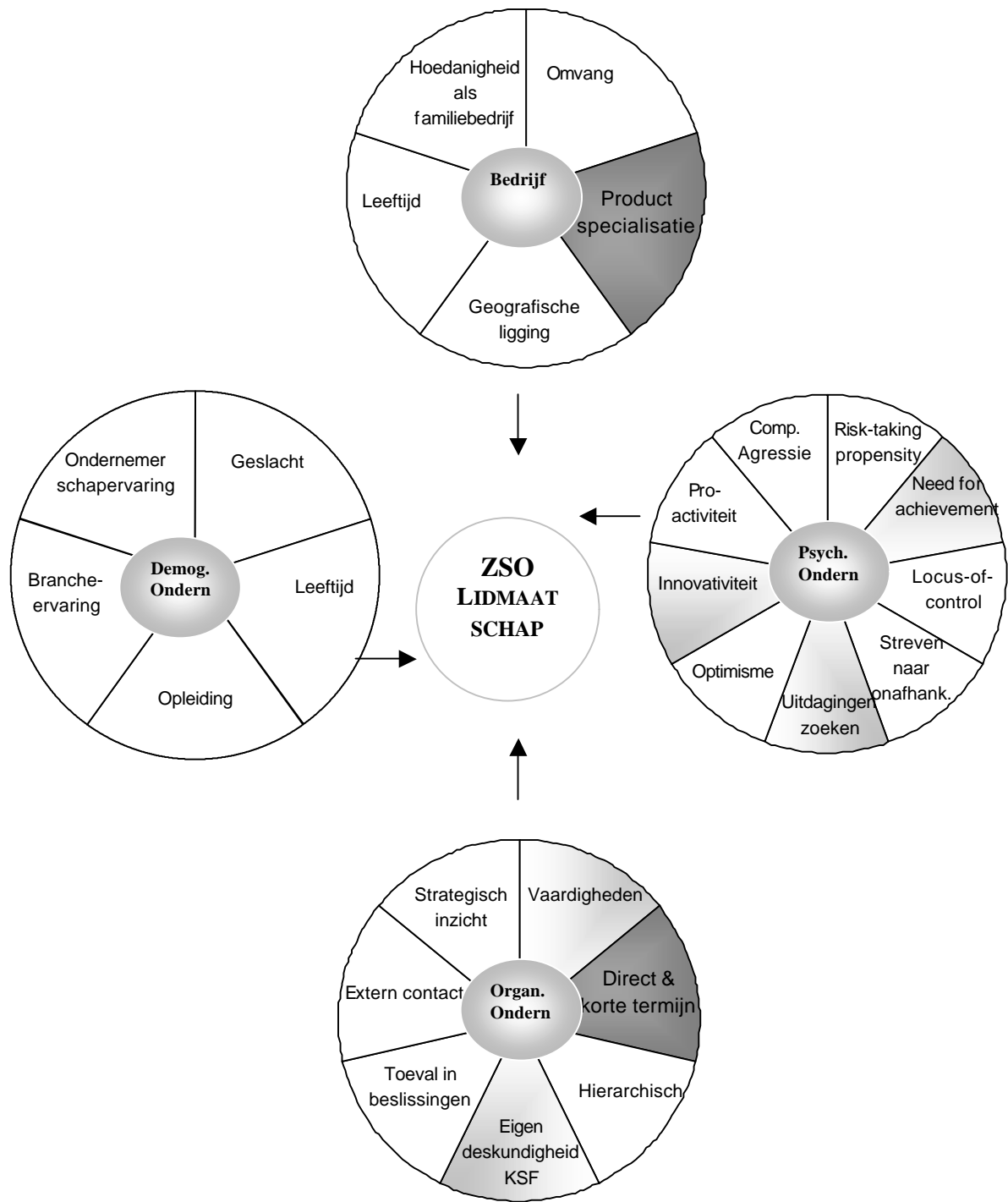
" Er is een relatie tussen {1. de risk-taking propensity; 2. de need for achievement; 3. de locus-of-control; 4. het streven naar onafhankelijkheid; 5. het zoeken naar uitdagingen; 6. het optimisme; 7. de innovativiteit; 8. de pro-activiteit; 9. de competitieve agressie} van/door de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap."

IV Is er een relatie tussen de organisatorische kenmerken van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap?

Hierbij gaat het om de volgende te toetsen hypothesen:

" Er is een relatie tussen {1. de vaardigheden; 2. het direct en op korte termijn werken; 3. de hiërarchische manier van denken; 4. kritische succesfactor van het bedrijf is de deskundigheid; 5. de grote rol van toeval in de besluitvorming; 6. het contact met externe deskundigen; 7. het strategische inzicht} van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap."

Op de volgende pagina wordt figuur 7.1 afgebeeld. Zo staan rond de afhankelijke variabele - vorm gegeven door het cirkeldiagram 'ZSO lidmaatschap' - de 4 hoofdkenmerken in 4 cirkeldiagrammen, te weten: de bedrijfskenmerken (bedrijf), de demografische kenmerken van de ondernemer (demog.ondern.), de psychologische kenmerken van de ondernemer (psych.ondern.) en de organisatorische kenmerken van de ondernemer (organ.ondern.). Met kleurgebruik maken de cirkeldiagrammen melding van een eventuele significante relatie ($p < .05$) van de subkenmerken met het hebben van een ZSO - lidmaatschap.



* Wit = geen relatie ($p > .10$)
 * Lichtgrijs = 'indicatieve relatie' ($.05 > p < .10$)
 * Donkergrijs = relatie ($p < .05$)

Figuur 22: Grafische weergave van de onderzoeksresultaten. Met kleurgebruik wordt in de cirkeldiagrammen melding gemaakt van een eventuele significante relatie ($p < .05$) tussen de subkenmerken met het hebben van een ZSO - lidmaatschap.

Hieruit blijkt dat 2 subkenmerken (donkergrijze punten van de cirkeldiagrammen) een relatie hebben het ZSO-lidmaatschap: 1. de productspecialisatie (bedrijfskenmerk), 2. 'direct en op korte termijn werken' (organisatorisch kenmerk). Er is een relatie tussen de productspecialisatie en het ZSO-lidmaatschap, omdat de leden in tegenstelling tot de niet-leden aangeven zich vooral toeleggen op de 'grafische zeefdruk'. Maar niet-leden specialiseren zich meer op 'signtechnieken' en op 'diversen': een verzamelnaam voor onder andere keramische druk, graveren, maken van displays, de montage van signtechnieken en fullfillment. En daarnaast wordt in dit onderzoek een relatie aangetoond tussen de directe en korte termijn gerichtheid en het ZSO-lidmaatschap. Niet-leden herkennen zich namelijk sterker in dit organisatorische kenmerk dan leden. Met deze bevindingen kan een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag:

- *Ja, er is een relatie tussen de Z&S bedrijfskenmerken - alleen in de vorm van de 'productspecialisatie' van het Z&S bedrijf - en de organisatorisch kenmerken - alleen in de vorm van 'direct en op korte termijn werken' - van de Z&S ondernemer én het hebben van een lidmaatschap van ZSO*
- *Nee, er is geen relatie tussen de demografische- en psychologische kenmerken van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.*

De onderzoeksresultaten maken dus duidelijk dat geen sprake is van een significante relatie tussen de psychologische ondernemerskenmerken en het ZSO-lidmaatschap, maar toch kan gesproken van een zogenoemde "indicatieve relatie" ($.05 > p < .10$ n.s.). Deze "indicatieve relatie" is door middel van lichtgrijze punten afgebeeld in figuur 7.1. Een 3-tal psychologische kenmerken is namelijk 'enigzins gerelateerd' aan het hebben van een ZSO-lidmaatschap: 1. de need for achievement²⁰, 2. het zoeken naar uitdagingen²¹, 3. de innovativiteit²². Voor deze subkenmerken is de Cronbach's alpha gemeten om de mate van de schaalbetrouwbaarheid te schatten. Nu moet de Cronbach's alpha in bedrijfswetenschappelijk onderzoek minimaal .60 zijn om geaccepteerd te worden. Het onderzoek is echter exploratief van aard, waardoor de eisen voor de betrouwbaarheid wat lager mogen liggen (van der Heijden, 2002). Naar mijn mening zijn de gemeten Cronbach's alpha 's dus wel van een acceptabel niveau. Dan volgt nu een korte toelichting en verklaring van de aard van de zogenoemde "indicatieve relaties" te verklaren.

- Niet-leden laden vaker op de 2 hoogste categorieën 'op de mate van de need for achievement', terwijl de leden vaker op de 2 laagste categorieën laden. Dit duidt op een indicatieve relatie (n.s.): niet-leden lijken zich meer aangesproken te voelen tot de prestatiegerichtheid en het individualisme. Volgens de perceptie van de respondenten lijken de leden in vergelijking met de niet-leden minder geneigd om het proces tot de prestatie zelf in de hand te houden;
- Wat betreft de mate van innovativiteit, laden de niet-leden aanmerkelijk vaker (maar n.s.) dan leden op de 3 hoogste scorecategorieën. Hierdoor lijkt het of de niet-leden de zaken wat origineler, inventiever of creatiever aanpakken;
- Wat betreft de mate van het zoeken naar uitdagingen, laden de leden in vergelijking met de niet-leden juist weer vaker op de 2 hoogste categorieën. Dit komt, omdat de niet-leden meer in de middencategorieën laden. Hierdoor lijkt het of leden vaker (maar n.s.) gericht zijn op het zoeken naar uitdagingen dan niet-leden.

Naast de 3 voorgaande psychologische kenmerken, hebben ook 2 organisatorische kenmerken "indicatieve relaties" of enigzins een relatie (n.s.) met het ZSO-lidmaatschap: 1. de visie van de ondernemer dat zijn deskundigheid de kritische succesfactor van zijn bedrijf is, 2. de vaardigheden van de ondernemer. De toedracht van de indicatieve relaties komt hierna aan bod.

²⁰ Cronbach's α = .5475, M = 10,3412, $S.D.$ = 1,5004

²¹ Cronbach's α = .4504, M = 6,4253, $S.D.$ = 1,5298

²² Cronbach's α = .4221, M = 5,6279, $S.D.$ = 1,5343

- Zo beschouwen de niet-leden hun deskundigheid vaker (n.s.) 'zeer sterk' als kritische succesfactor dan leden. Deze instelling gaat volgens Maathuis (1995) gepaard met een weerstand tegen vreemde, extern ontwikkelde, vernieuwingen;
- Daarbij lijkt het of de leden zichzelf meer (n.s.) tot het ondernemerschap aangetrokken te voelen, terwijl de niet-leden het vakmanschap vaker als belangrijkste vaardigheid beschouwen. Vakmanschap en ondernemerschap zijn bij het starten en in de groeifase van een bedrijf de belangrijkste vaardigheden, waarover een ondernemer dient te beschikken om te kunnen overleven (Risseeuw, 2003a);

8.2 Discussie

De onderzoeksresultaten verschaffen veel munitie voor een levendige discussie over de bedrijfs-, ondernemerskenmerken en het lid zijn van de brancheorganisatie ZSO. De 'onderzoeksbal' is gaan rollen met de constatering van ZSO, dat de 'nieuwe' kleinschalige Z&S bedrijven op een andere wijze ondernemen dan de 'andere oudere' Z&S bedrijven. En deze andere wijze van ondernemen lijkt negatieve gevolgen te hebben voor ZSO, omdat ondernemers niet automatisch meer lid worden van 'hun' brancheorganisatie. Dit roept de vraag op of er daadwerkelijk sprake is van een nieuw soort ondernemerschap of een opkomst van nieuwe ondernemers, die het lidmaatschap niet als vanzelfsprekend en logisch vinden. Daarbij komt ook, dat er relatief weinig inzicht is in de niet-leden: denken en gedragen zij zich nu zo anders dat hun verenigde concullega's? Vanuit die invalshoek zoekt het rapport naar verschillen tussen ZSO-leden en niet-leden. Daarom worden hierna puntsgewijs de meest belangrijke verschillen en haar onderlinge verbanden geïnterpreteerd.

- Bij het bespreken van het eerste verschil, komt er geen SPSS analyse aan te pas. Het verschil in respons tussen leden en niet-leden op de gehouden enquête is namelijk opmerkelijk. De respons van de leden bedraagt 24,8 % en die van de niet-leden 19,8 %. Dit is slechts een verschil van 5%, terwijl een groter verschil verwacht mag worden: leden hebben immers een veel grotere binding met 'hun brancheorganisatie', waarbij ze ook meer belang hebben om mee te werken aan een ZSO- onderzoek. Toch is de respons niet teleurstellend te noemen, omdat in andere ZSO- onderzoeken vaak niet meer dan 10 % van de leden meewerkt: bij het verzenden van de enquêtes is ook uitgegaan van een repons tussen de 20 á 25 %.

Atto (2003) behaalt in haar praktijkonderzoek naar grafmediabedrijven voor KVGO een totaalrespons van 39%, maar dit is alleen onder KVGO-leden. Nu heeft KVGO een hoge participatiegraad van \pm 71 %, tegenover een participatiegraad van ZSO van \pm 12 %. Dit verschil is grotendeels historisch te verklaren, omdat het KVGO-lidmaatschap in tegenstelling tot het ZSO-lidmaatschap lange tijd verplicht is geweest. Toch mag verwacht worden dat die bedrijven, die dan wel lid zijn van ZSO, een grote binding hebben met ZSO: wat zich moet uiten in een hogere respons. Naar mijn mening is de respons van de niet-leden wel hoog, een mening die ZSO met mij deelt. Dit is een positief resultaat, dat verklaard kan worden door een drietal factoren. Allereerst dat niet-leden positief naar ZSO kijken. Vervolgens dat niet-leden het belang zien van het onderzoek. De derde verklaring komt vanuit de gehanteerde help-the-sponsor methode, die de nadruk van het onderzoek legt bij de Vrije Universiteit. Dat de eerste verklaring perspectieven biedt voor ZSO hoeft geen toelichting (een sluimerende interesse?), maar ook de tweede biedt perspectieven: niet-leden staan open voor het meewerken aan onderzoeken. De derde verklaring is wellicht een tip voor toekomstig onderzoek: gebruik maken en de nadruk leggen op de universiteitssponsor in plaats van de 'commerciële'²³ sponsor ZSO.

- Na het behandelen van het eerste verschil, wordt ingegaan op de gevonden verschillen in productspecialisatie tussen leden en niet-leden. Leden gebruiken vooral de grafische zeefdruk en de niet-leden de signtechnieken en 'diversen'. De reden dat niet-leden vaker 'diversen' als productspecialisatie aangeven komt vermoedelijk, omdat de montage van signtechnieken hierin een grote rol speelt: dit is in lijn met het beeld dat niet-leden zich veelal met signtechnieken bezig houden.

²³ Methodiek van Dennis Jr. (2003), zie ook bijlage I onderzoeksopzet- en verantwoording

Dit verschil is er volgens 'oud-leden'²⁴ van ZSO' altijd al geweest en heeft wellicht te maken dat de 'nieuwe' ondernemers (vanaf 1980) door alle technologische ontwikkelingen zich minder snel met het ambacht zeefdruk willen bezighouden. Maar uit het praktijkonderzoek blijkt dat niet-leden vaker (n.s.) gericht zijn op het vakmanschap dan leden. Naar mijn mening is daarvoor de volgende verklaring: de niet-leden beschouwen zichzelf als vakman op het gebied van sign en 'diversen', terwijl dit volgens de oud-leden geen typisch vakmanschap is (want dat is in hun optiek de zeefdruk). Overigens hangen de vaardigheden van de ondernemer in belangrijke mate af van de omvang van het bedrijf (Risseeuw, 2003), maar de omvang tussen leden en niet-leden is niet significant verschillend gebleken. Volgens Versteeg (2002a) komen er in het heden en in de toekomst steeds minder zeefdrukkers en zoeken zij meer de samenwerking met elkaar. Dit is óók een goede verklaring voor het hoge aandeel zeefdrukkers binnen ZSO. Het aandeel zeefdrukkers onder de leden is overigens vooral hoog, omdat de brancheorganisatie van origine is opgericht door zeefdrukkers. Minder zeefdrukkers in de markt komt door de schaalvergroting en vooral door de digitalisering.

● Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren, dat niet-leden directer en meer op korte termijn werken. Daarbij komt dat ondernemers met een korte termijn perspectief in goede tijden ook niet naar verdere oriëntatie neigen: keuzes worden ingegeven door omstandigheden van dat moment. Niet-leden besturen hun onderneming dus meer ad-hoc. Volgens Nooteboom (2003) zijn ad-hoc bestuur en korte termijn perspectief typische zwakten van het MKB en een gevolg van een karakteristiek van het MKB: het gebrek aan tijd van de ondernemer. Betekent dit dat niet-leden over minder tijd beschikken dan leden? Dit lijkt voorsnog een voorbarige conclusie, omdat dit onder andere ook afhangt van de controlevariabele 'bedrijfsomvang'. Maar de omvang van de leden en niet-leden is in dit onderzoek niet significant verschillend gebleken. Niet-leden lijken hierdoor minder tijd te hebben (of over dit gevoel te beschikken) om kennis te vergaren en dus over minder informatie te kunnen beschikken, wat volgens Maathuis (1995) typische problemen zijn voor het MKB.

Een andere uitleg over de korte termijn gerichtheid van niet-leden is als volgt. Nandram en Samsom (2000) geven in hun bijdrage aan, dat succesvol ondernemen eerder een kwestie is van karakter dan van kennis. Hoewel in dit rapport de focus niet op succesvol ondernemen ligt, geven zij wel een belangrijke invalshoek. Ondernemen is namelijk vooral een kwestie van karakter. Naar mijn mening geldt dit ook voor de niet-leden, in relatie tot het directe en korte termijn werken. Helaas is niet bekend wat voor psychologisch kenmerk achter deze karaktertrek en/of dit gedrag zit, omdat de persoonlijkheid moeilijk te bepalen is. In vervolgonderzoek kan, naar het voorbeeld van Nandram en Samsom (2000), gebruik gemaakt worden van bepaalde gedragsmaatstaven (zoals marktgerichtheid, lef) om de persoonlijkheid verder meetbaar te maken.

Hoewel niet-leden meer op korte termijn werken dan leden, verschillen zij niet significant in het organisatorische kenmerk 'het hebben van strategisch inzicht'. Hoewel het kenmerk 'strategisch inzicht' vermoedelijk zeer subjectief door de respondenten is beantwoord, spreken deze resultaten elkaar enigszins tegen. Maar het een sluit het ander niet uit: daar is de psyche van de ondernemer, zijn omgeving en zijn beslissingsproces te complex voor. De theorie van de aanvallende- en defensieve strategie (Geeraerts, Reijntjens en Van Dijck, 1983) verschaft wellicht meer duidelijkheid. Verdedigende ondernemers richten zich voornamelijk op korte termijn oplossingen en handelen vooral reactief op nieuwe ontwikkelingen: zij passen zich aan. Maar de aanvallende ondernemers hebben een lange termijn-focus, zijn optimistischer en pro-actiever ingesteld en ook meer zelfverzekerd over hun rol in de toekomst. Niet-leden lijken in dit opzicht meer verdedigend ingesteld vanwege de korte termijn gerichtheid, al blijken leden niet pro-actiever ingesteld dan niet-leden. Hieruit blijkt dat leden en niet-leden zeker niet elkaars tegengestelden zijn: er worden meer overeenkomsten dan verschillen gevonden.

²⁴ Op een bijeenkomst met 8 oud-leden van ZSO is gediscussieerd over de uitkomsten van dit onderzoek

● Volgens Teal en Carrol (1999) oefenen de demografische kenmerken invloed uit op de morele denkwijzen, ofwel de psychologische kenmerken. Aangezien de demografische kenmerken in dit onderzoek niet significant verschillen, beïnvloeden deze naar mijn mening dus ook niet de psychologische kenmerken. Daarnaast is ook de omvang, als een belangrijke controlevariabele voor de psychologie van de ondernemer (Van Gelderen, 2003), niet significant verschillend gebleken. Leeftijd en opleiding hebben volgens Wennekes (2001) een negatieve invloed op de bereidheid tot innoveren op korte termijn. Dit kan invloed hebben op de totaalresultaten, maar niet op de vergelijking tussen leden en niet-leden: zij verschillen immers niet significant qua leeftijd en opleiding.

● Het psychologische kenmerk 'need for achievement' is één van de belangrijkste pull-factoren voor het opstarten van een onderneming. Ook de 'oud-leden' geven aan dat de redenen voor het hebben van een eigen bedrijf zijn veranderd: vandaag de dag zijn ondernemers veel meer gericht op geld. Daarbij speelt het korte termijn perspectief dus een grote rol. Nu zijn niet-leden meer gericht op de korte termijn, maar ook verschillen zij 'enigszins'(n.s.) op de 'mate van need for achievement' van leden.

● Het zoeken naar uitdagingen is net als de need for achievement een pullfactor voor het starten van een eigen onderneming: het gaat om het ontwikkelen van je persoonlijkheid en om te bewijzen dat je iets voor jezelf kunt beginnen. Nu is er 'enigszins' (n.s.) een relatie tussen leden en niet-leden en het zoeken naar uitdagingen: leden lijkt meer gericht op te zijn op het zoeken naar uitdagingen. Er lijkt dus een fundamenteel verschil te zijn tussen leden en niet-leden in de motieven voor het opstarten van een bedrijf. Een andere verklaring voor het meer zoeken naar uitdagingen door leden, komt in het vooronderzoek naar voren. Als MKB-ondernemer bereik je op een gegeven moment een bepaalde grens, waarna je moet kiezen om door te gaan op de zelfde weg of om voor groei en ontwikkeling te kiezen. Nu verschaft een brancheorganisatie de mogelijkheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan en ook om je als ondernemer verder te ontwikkelen.

● Nijkamp (2003) noemt dat de economische rol van de ondernemer in de nieuwe economie verschuift naar de innovatieve rol. Zoals in figuur 22 is afgebeeld, is er wel 'enigszins een relatie' gevonden tussen de mate van innovativiteit en het ZSO-lidmaatschap. Dit kan betekenen dat de rol van een niet-lid verschilt met een lid en dat een niet-lid vaker een innovatiestrategie hanteert dan een lid. Daarnaast noemt Nijkamp (2003), dat bij de rol van de ondernemer de nadruk komt te liggen op de 'managerrol'. Het praktijkonderzoek maakt duidelijk, dat de respondenten inderdaad de managerrol beter bij hun vinden passen dan de rol van vakman of de rol van ondernemer.

● Het vooronderzoek en ook de markt cijfers doen vermoeden dat leden en niet-leden verschillen op bedrijfsomvang en ondernemersleeftijd. Toch is dit verschil niet gevonden in het onderzoek, wat opmerkelijk is. De markt cijfers tonen namelijk aan, dat ZSO qua ledenaantal (in bedrijven) een aandeel van 12% heeft in de Z&S branche. Daar staat tegenover dat ZSO qua werkzame personen bij haar leden een aandeel van 23 % heeft. Overigens zijn dergelijke aandeelverschillen niet een vreemd verschijnsel voor brancheorganisaties: een tendens is dat grotere bedrijven zich sneller aansluiten bij brancheorganisaties dan kleinere bedrijven (Bennett en Robson, 2001). De trendlijn voor het aantal leden en haar medewerkers²⁵ geeft ook aanleiding tot het veronderstellen, dat leden relatief groter van omvang zijn. Hoewel het ledenaantal in 10 jaar amper is toegenomen, is het aantal medewerkers bij de leden het afgelopen decennium wel sterk toegenomen (behalve in 2003).

● Het vooronderzoek doet ook vermoeden dat leden en niet-leden verschillen qua ondernemersleeftijd. Het 'nieuwe ondernemerschap' heeft - door sociaal-culturele en technologische ontwikkelingen- een andere mindset van 'jonge

ondernemers' tot gevolg (Jansen, 2002). Ook in de interviews wordt de verwachting van een generatiekloof uitgesproken. Deze verschillen zijn echter niet gevonden: de leden verschillen qua leeftijd, branche-ervaring, ondernemerschapervaring en qua bedrijfsleeftijd niet significant van elkaar.

● Daarnaast wordt ook verwacht dat leden en niet-leden verschillen op hun streven naar onafhankelijkheid: lid worden van een vereniging 'beperkt' toch je onafhankelijkheid? Volgens Versteeg (2002) vinden Z&S ondernemers van oudsher onafhankelijkheid en vrijheid erg belangrijk, waarbij er een groep zeefdrukkers is die nergens bij wil horen. De onderzoeksresultaten geven aan, dat er geen sprake is van verschillen tussen leden en niet-leden qua onafhankelijkheidsstreven. Toch noemen de niet-leden 'het niet gebonden willen zijn aan regels en dergelijke' als 2^e belangrijkste reden om niet lid te worden van een brancheorganisatie, terwijl hier toch een element van onafhankelijkheidsbeperking in zit. Een directe verklaring voor dit verschil is niet voorhanden.

● Overigens is het argument 'gebonden aan regels' ook twijfelachtig: de afgelopen jaren is de MW zondanig aangepast, dat de brancheorganisatie zijn leden niet teveel mag opleggen of verplichten. Elk bedrijf moet toe kunnen treden tot de brancheorganisatie, waarbij niet in strijd met de 'vrije marktwerking' gehandeld mag worden. De brancheorganisatie mag zijn leden niet oneerlijk bevoordelen boven niet-leden: het belang van de branche staat voorop.

● De leden en niet-leden zijn ook getoetst op hun 'verenigingsgevoel'. De bevindingen van Bennett en Robson (2001) worden hier bevestigd: er is een patroon van joiners en non-joiners. Als bedrijven lid worden van een organisatie, sluiten zij zich waarschijnlijk ook aan bij meerdere organisaties. In tegenstelling tot de bedrijven die helemaal nergens lid van worden. Leden gaan ten opzichte van niet-leden veel vaker lidmaatschappen aan, waarbij veel niet-leden (lading van 44,7 procentpunt) helemaal niet lid zijn van een vereniging. Dat leden bijna allemaal zijn aangesloten bij KVGGO heeft een historische verklaring: pas sinds 1 januari 2004 is het dubbellidmaatschap afgeschaft. Daarbij komt dat het KVGGO-lidmaatschap lange tijd verplicht is geweest (tot 1990), zodat veel bedrijven een band hebben met het KVGGO. Opvallend lijkt dan dat niet-leden deze band niet hebben, maar gezien het patroon van joiners en non-joiners is dat niet merkwaardig.

● Leden wenden zich veel vaker (lading van 71,4 procentpunt versus 39,5 procentpunt) tot andere dienstverleners dan niet-leden. De mening van Bennett en Robson (2001), dat het lidmaatschap afnemend is door de opkomst van de onafhankelijke adviesbureaus, is dus niet van toepassing op de Z&S branche. Het zijn immers, in tegenstelling tot de niet-leden, juist de leden die aankloppen bij de adviesbureaus. Naar mijn mening is hiervan de conclusie, dat niet-leden de onafhankelijke adviesbureaus niet als hét alternatief voor de brancheorganisatie zien. Toch geeft 17,1 % van de niet-leden aan andere dienstverleners te verkiezen boven een brancheorganisatie. Overigens vragen niet-leden hun klanten vaker om advies. Dit heeft naar mijn idee veel te maken te maken met de korte termijn gerichtheid: vooral de klant willen helpen en dicht bij het product staan. Het is ook mogelijk dat niet-leden dicht bij de klant staan, omdat ze marktgerichter zijn. Dit onderzoek meet echter niet de marktgerichtheid, zodat de harde bewijzen daarvoor ontbreken.

● Leveranciers en collega-ondernemers worden relatief vaak door ondernemers ingeschakeld bij problemen die verband hebben met de kernactiviteiten, maar het inschakelen van leveranciers en collega-ondernemers verschilt niet veel tussen leden en niet-leden. Dat de leveranciers vaak ingeschakeld worden is niet toevallig: zij hebben vanaf het begin grote invloed gehad op de ontwikkeling van de zeefdrukbranche. Daarentegen betekent het laten adviseren door commerciële adviseurs en brancheorganisaties, dat er relatief weinig verband is met haar kernactiviteiten (Maathuis, 1995). Een mogelijke conclusie is, dat leden veel meer bezig zijn met randzaken die niet direct betrekking hebben op de kernactiviteiten.

²⁵ Zie figuur 15 'ledenaantallen ZSO per jaar in het tijdvak 1992-2002 en figuur 16 'aantal medewerkers van leden ZSO in het tijdvak 1992-2003'

● Dat leden leveranciers niet vaker inschakelen dan niet-leden heeft wel enige gevolgen. Leveranciers zijn immers buitengewone leden van ZSO, maar dit schijnt geen reden te zijn voor leden om vaker bij haar mede-leden aan te kloppen. Terwijl de leveranciers ook vertegenwoordigd zijn op nieuwjaarsrecepties, informatiebijeenkomsten en vakdagen.

● Volgens (EIM, 2000) is het vergaren van kennis voor ondernemers de belangrijkste reden om zich aan te sluiten bij een bedrijsvennetwerk. Ook Striethoult (1994) constateert dit ook in zijn onderzoek in de zeefdruksector. De onderzoeksresultaten van dit rapport volgen dezelfde lijn: 56% van de respondenten vindt het verkrijgen van advies en informatie het belangrijkste motief. Daarna worden belangenbehartiging (38%), georganiseerd zijn (38%), het verzekerd zijn van hulp (36%), contact met anderen voor het scherp houden van het denkpatroon (30%), door het verplichte lidmaatschap uit het verleden (30%) en het extra vertrouwen door het ZSO-lidmaatschap (22%) als de belangrijkste motieven genoemd. Uit deze veelheid van motieven blijkt ook, dat een ondernemer niet vanwege één motief lid is of blijft. Het gaat immers vaak om een combinatie van motieven (Bennett en Robson, 2001). Bennett en Robson (2001) signaleren het effect van het laatstgenoemde motief: verenigingen hebben een concurrentievoorsprong over de andere dienstverleners door middel van positieve signaalwerking over de kwaliteit van een (ZSO) lid: het lidmaatschap zorgt voor een bepaald klantenvertrouwen. Het is opvallend om te constateren, dat 30% van de leden het verplichte lidmaatschap naar voren schuift als motief: het ZSO-lidmaatschap is namelijk nooit verplicht geweest. Dit duidt op een gebrek aan informatie bij de leden.

● Striethoult (1994) onderzoekt ook de redenen om niet lid te worden van de sectie Zeefdruk (de voorganger van ZSO): de hoogte van de contributie, de afdoende kosten/ baten overweging en het moeten toepassen van de CAO zijn de grootste obstakels. Zo noemen de niet-leden, anno 2004, de volgende belangrijkste redenen: geen wezenlijke toegevoegde waarde (54,3%²⁶), niet gebonden willen zijn aan regels (42,9%), geen behoefte om als collega's dingen te ondernemen (22,9%). De contributie wordt dus niet (meer) als grootste knelpunt gezien, want die reden geeft 'slechts' 17,1 % van de niet-leden op. Naar mijn mening is er sprake van 'slechts', omdat mensen en vooral ondernemers naar mijn mening als snel de neiging hebben iets te duur te vinden. Niet-leden zeggen geen wezenlijke toegevoegde waarde te zien, wat een uitvloeisel is van de kosten-baten analyse en dus in zekere zin toch ook verbonden kan zijn aan het motief 'teveel contributie'.

De CAO wordt nu niet meer genoemd, maar veel niet-leden geven wel duidelijk aan dat zij bezwaar hebben tegen de gebondenheid aan regels: vermoedelijk bedoelen de niet-leden hiermee vooral de CAO. Nu heeft de CAO voor de zeefdrukkers al decennia een AVV, maar uit het vooronderzoek blijkt dat er toch ondernemers zijn die zich niet geroepen voelen zich hieraan te houden. Daarnaast heeft de CAO voor signbedrijven pas vanaf 2003 een AVV. VSBN of Si'bon vecht echter de AVV aan bij de rechter, omdat zij van mening zijn dat deze CAO niet op hun van toepassing is. Een positief punt voor ZSO is de mening die de niet-leden hebben over het imago of de reputatie van ZSO: dit is namelijk niet de reden dat niet-leden besluiten geen lidmaatschap aan te gaan.

● Bij het vergelijken van de motieven van de leden om wel lid te worden van ZSO én de redenen van de niet-leden om niet lid te worden van ZSO vallen een aantal zaken op, die verschillen in denkwijzen tussen leden en niet-leden veronderstellen. Allereerst ziet 54,3 % van de niet-leden geen toegevoegde waarde, terwijl 56% van de leden het verkrijgen van advies en informatie als belangrijkste motief beschouwen: een verschil in over de definitie van toegevoegde waarde dus? Wellicht dat niet-leden deze functie van ZSO niet als extra toegevoegde waarde beschouwen, omdat ze in ieder geval naar de georganiseerde informatiebijeenkomsten van ZSO kunnen gaan? Daarbij komt dat 6 % van de leden de toegevoegde waarde van ZSO juist de reden vindt om lid te worden. Het 2^e

opvallende punt is, dat 22,9 % van de niet-leden geen behoefte heeft om als collega's (gezellige) dingen te ondernemen. Terwijl 14 % van de leden dit juist als een motief voor lidmaatschap ziet. Naar mijn idee heeft dit verschil in perceptie onder andere te maken met het direct werken en de korte termijn gerichtheid van niet-leden. Een niet-lid lijkt zijn kostbare (en weinige) tijd niet te willen investeren met in (in zijn ogen) 'onderonsjes' met zijn concullega's. Het 3^e opvallende punt is, dat 30 % van de leden aangeeft door middel van ZSO zijn denkpatroon scherp te houden. Terwijl 17,1% van de niet-leden vindt dat zij geen hulp nodig hebben. Een mogelijke verklaring hiervoor is, dat niet-leden meer overtuigd zijn van hun 'eigen deskundigheid als sleutel tot het succes van de onderneming' (n.s.) dan leden.

● 12% van de leden bezoekt vaak een ZSO-bijeenkomst (in wat voor vorm ook) en 27% van de leden vindt dat ZSO haar taak naar behoren uitvoert. Deze gegevens zijn aan elkaar gerelateerd, omdat alleen een actief lidmaatschap de beoogde toegevoegde waarde voor een lid levert (Tedesco, 2002). En dat 67 % van de leden geen mening hebben of neutraal zijn over hun brancheorganisatie is zeer nadelig voor ZSO. In de afgelopen jaren is het ledental immers dalende, waarbij het voor ZSO van dus groot belang is zich af te vragen wat de oorzaak is van de 'onverschillige of neutrale mening van haar leden'.

Uit de expertinterviews komen wel enige oorzaken naar voren, maar deze geven geen waterdichte verklaring. Allereerst lijkt het moment van het versturen van de enquête van belang: ZSO en KVGGO zitten momenteel in een grote reorganisatie, waar de leden met argusogen naar lijken te kijken. Ook heeft het aantal afmeldingen voor het lidmaatschap te maken met het economische klimaat: in zware economische tijden heroverwegen bedrijven (vanwege kostenbesparingen) hun lidmaatschap van een brancheorganisatie als een van de eerste zaken (Towle, 2002). Rekening houdende met de korte termijn gerichtheid van de niet-leden, is deze besluitvorming verklaarbaar. Immers, in economisch slechte tijden is het juist een strategisch besluit om lid te blijven. Zo blijft de ondernemer verzekerd van hulp en/ of andere toekomstige voordelen, die de brancheorganisatie ZSO kan bieden.

Een andere oorzaak is van het afnemende ledenaantal kunnen de interne strubbelingen tussen ZSO en KVGGO zijn. Uit het expertinterview blijkt, dat het ZSO-bestuur en KVGGO vooral bezig zijn geweest met een interne strijd. De mislukte verzelfstandigingsoers van ZSO is hier het grootste voorbeeld van. Dit heeft volgens het bestuur veel leden gekost, omdat de verwachtingen van de leden niet worden waargemaakt. De leden verwachten natuurlijk prestaties van hun bestuur (en een terugverdieneffect voor hun ingelegde contributiegeld), maar deze blijven deels uit: het bestuur komt vanwege de interne strubbelingen niet toe aan het uitvoeren van de ledenwensen. Het spanningsveld tussen de leden en het bestuur is dus groot.²⁷

● De brancheorganisatie (hier: ZSO) is een voorbeeld van een horizontale samenwerking. Bij gelijke belangen kunnen (potentiële) concurrenten samenwerken, waarbij het hier dus gaat om het samenwerken tussen Z&S ondernemers. In dit onderzoek is geïnventariseerd hoe Z&S ondernemers tegen het samenwerken met (potentiële) concurrenten aankijken. Het vooronderzoek doet vermoeden dat zeker niet alle Z&S ondernemers hier positief tegenaan kijken. Het tegendeel is eerder waar: 72,1% van de niet-leden geeft aan al samen te werken met concullega's, waarbij 66% hier positief tegenaan kijkt. Maar wordt gevraagd naar het samenwerken tussen ondernemers via de samenwerkingsvorm 'de brancheorganisatie', dan daalt het positivisme. Zo is 40% van de niet-leden positief over brancheorganisaties, wat in vergelijking met de eerdergenoemde 66 %, een daling van 26% impliceert. Een laatste merkwaardige constatering gaat over het inschakelen door niet-leden van de brancheorganisatie. Zo geeft 42,1 % van de niet-leden aan wel eens informatiebijeenkomsten of iets dergelijks van brancheorganisaties te bezoeken, wat naar mijn mening een hoog percentage is. Dit percentage loopt overigens niet geheel parallel aan de 40% van de niet-leden, dat positief tegen brancheorganisaties aankijkt. De niet-leden die wel een informatiebijeenkomst bezoeken, zijn dus niet genegen om hun belangen te laten

²⁶ percentage van de niet-leden, die melding maken van deze reden

²⁷ Zie ook figuur 8: het spanningsveld van de brancheorganisatie.

vertegenwoordigen via een brancheorganisatie. Echter willen ze wel de vruchten plukken van de informatie- en adviesfunctie van de brancheorganisatie: het zogenoemde free-ridergedrag.

8.3 Beperkingen

In deze paragraaf komen kort (en puntsgewijs) de beperkingen van het onderzoek aan bod.

● Het onderzoek is een 'casestudie' en gericht op ZSO en op de Z&S branche. Hierdoor zijn de uitkomsten niet te veralgemeniseren;

● Het benaderen van de niet-leden is gebeurd op basis van ZSO-gegevens. Hoewel dit adressenbestand vaak wordt geüpdate, kan zij enigszins vervuild zijn. Daarnaast bevat het niet-ledenbestand niet alle adressen van de niet-leden; De leden en de niet-leden zijn niet op dezelfde manier benaderd. Vooral het herhalen van het contact is op verschillende wijze uitgevoerd, wat van invloed kan zijn op de onderzoeksresultaten;

De vragenlijst is deels opgesteld met behulp van zelf samengestelde en bewerkte schalen en items, wat gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid en validiteit van de meetinstrumenten;

Enkele schalen en items zijn vertaald uit de Engelstalige literatuur, wat anders geïnterpreteerd kan zijn door de onderzoeker en door de respondenten;

Voor het meten van de subkenmerken is geen 5 punts Likertschaal (1. geheel mee oneens.....5. geheel mee eens) gebruikt, maar een 3-punts schaal (1. mee eens, 2. deels mee eens, 3. mee oneens). Dit heeft tot gevolg, dat de respondenten hun antwoorden niet 'meer kunnen nuanceren';

Bij de enquête bestaat de mogelijkheid van sociaal wenselijke antwoorden en ook van bepaalde antwoordtendenties;

Bij het onderscheiden van de productspecialisaties van de Z&S bedrijven is op advies van ZSO hun platform- indeling aangehouden. De vraag naar productspecialisatie met de bijbehorende antwoorden kent echter vele ontbrekende waarden en blijkt dus niet eenvoudig te beantwoorden. Dit kan liggen aan de wijze van de vraagstelling of aan de antwoordmogelijkheden;

De uitkomsten van de itemanalyse 'Cronbach's α ' voldoen niet geheel aan de officiële wetenschappelijke eisen ($\alpha = .60$). Daarbij komt dat de schalen van de psychologische kenmerken via de 'computeefunctie in SPSS' zijn gemeten. Hierbij is een weging van de diverse items achterwege gelaten;

De 'pairwise deletion'-methode wordt gehanteerd voor het verwerken van de ontbrekende waarden. Hierdoor bestaat elke analyse uit een verschillend aantal onderzoekseenheden.

De lijst van bedrijfskenmerken, demografische-, psychologische- en organisatorische kenmerken is niet uitputtend. Dit onderzoek gaat uit van de meest besproken en gebruikelijke begrippen uit de ondernemerschapliteratuur.

8.4 Aandachtspunten en aanbevelingen

Op basis van 'de conclusie en discussie' worden nog kort enkele punten aangestipt, die opvallen en een rol kunnen spelen voor het toekomstige beleid van ZSO. Daarna worden enkele aandachtspunten/ aanbevelingen gegeven voor het toekomstig (vervolg) onderzoek.

Leden en niet-leden verschillen in hun motieven voor het opstarten van hun bedrijf;

Leden en niet-leden verschillen in hun manier van werken en beleidsvoering;

Leden en niet-leden verschillen in hun productspecialisatie;

De onderzoeksresultaten tonen verder nog 5 indicatieve verschillen tussen leden en niet-leden;

Leden en niet-leden verschillen niet van elkaar op bedrijfsomvang, leeftijd en ervaring;

Leden maken vaker gebruik van de diensten van onafhankelijke adviesbureaus dan niet-leden;

24,7% van de Z&S ondernemers herkent zich niet in 1 van de 8 (platform) productspecialisaties;

67 % van de leden heeft geen mening of is neutraal over het functioneren van ZSO;

11,4 % van de niet-leden is onbekend met de (werking van de) brancheorganisatie;

Het patroon van 'joiners' en 'non-joiners';

30% van de leden is (o.a.) lid vanwege het fictieve motief: 'verplicht lidmaatschap' uit het verleden;
De contributie is niet dé reden om het ZSO-lidmaatschap af te houden.

Kortom:

Het rapport verschaft nieuw en extra inzicht in de kenmerken, het gedrag, de besluitvorming en de meningen van de ZSO- leden én niet-leden. Naar mijn mening bevatten de onderzoeksresultaten daarom vele belangrijke aandachtspunten en zaken die ZSO tot zich kan nemen bij het vaststellen van haar toekomstig beleid.

Dan volgen hier puntsgewijs de aandachtspunten en/of aanbevelingen voor toekomstig (vervolg) onderzoek.

In vervolgonderzoek kunnen, naar het voorbeeld van Nandram en Samsom (2000), bepaalde gedragsmaatstaven (zoals marktgerichtheid, lef) gebruikt worden om de persoonlijkheid van de ondernemer verder meetbaar te maken. Dit kan dan gekoppeld worden aan het gedrag en de besluitvorming van over 'zijn' brancheorganisatie;

In vervolgonderzoek kan de betrouwbaarheid en validiteit van de 26 subkenmerken verder worden verbeterd;

Het verder inschatten van de waarde van de gevonden 2 relaties en de 5 indicatieve relaties, kan aanleiding zijn voor het uitvoeren van nader onderzoek (door bijvoorbeeld meer items in de enquête op te nemen);

De reikwijdte van de gevonden relaties is vooralsnog 'beperkt' tot de Z&S branche. In toekomstig onderzoek kan de aanwezigheid van deze relaties (tussen een bedrijfs-, ondernemerskenmerk en het lidmaatschap van een brancheorganisatie) ook in andere branches getoetst worden om tot veralgemeeniseerbare resultaten te komen;

In vervolgonderzoek kan de focus meer op de denkwijze van de ondernemer - de zogenoemde cognitieve mechanismen- gelegd worden, wat naar mijn idee ook goede onderzoeksresultaten kan opleveren;

In vervolgonderzoek kan naast het zoeken naar een relatie tussen bepaalde kenmerken en het gedrag van ondernemers ook extra aandacht besteed worden aan het besluitvormingsproces van ondernemers (aan de hand van de bevindingen van Gibcus en Van Hoesel, 2003).

8.5 Epiloog

Volgens de gehouden expertinterviews maakt het bij het bekijken van de ondernemerskenmerken niet zoveel uit of je naar de Z&S branche kijkt of naar de ondernemer in het algemeen. Dit is inderdaad grotendeels zo. Toch trekt de grafische sector, en de zeefdruk- en signsector, net weer een ander type ondernemer aan. ZSO viert immers niet voor niets in 2005 haar 50-jarig bestaan. Het verleden maakt duidelijk dat de grafische ondernemer altijd een vooraanstaande rol heeft gespeeld. De zeefdrukbranche is altijd een nichemarkt geweest, waarbij de zeefdrukker van oudsher beschikt over eigenschappen als vrijheidszin en onafhankelijkheidstreven. Toch betekenen deze 2 karakteristieken niet dat Z&S ondernemers zich altijd individualistisch opstellen: de concullega's werken al jaren met elkaar samen. De onderzoeksresultaten geven ook weer dat Z&S ondernemers positief aankijken tegen het samenwerken met concullega's. Toch zijn de Z&S ondernemers minder positief over brancheorganisaties. De vraag is hoe dit komt en waarom KVGGO en ZSO kampen met een teruglopend ledenbestand. De besturen en de staven vragen zich af of ondernemers soms niet automatisch lid meer worden?

In tijden van {hevige concurrentie, branchevervaging, informatie-overload, schaalvergroting, veel onzekerheid, kritischer wordende klanten, continue technologische ontwikkelingen, deregulering, privatisering, individualisering, ont-solidarisering} lijkt het wel logisch dat de ondernemer van 2005 zich anders gedraagt dan de ondernemer uit 1955. De ondernemer vervult nu andere rollen dan 50 jaar geleden, toen de focus veel meer op het ambacht was gericht. Nu moet de ondernemer een 'innovatieve netwerk operator' zijn om te overleven in de continue veranderende omgeving. Toch blijft de behoefte van de MKB-ondernemer hetzelfde: de typische kenmerken en manco's van het MKB 'dwingen' hem om te gaan samenwerken. Het verkrijgen van kritische informatie en het hebben van cruciale contacten is in het heden en de toekomst voor de ondernemer van

doorslaggevend belang. Een bedrijfennetwerk verschaft hiervoor de mogelijkheden.

Naar mijn mening is het besluit tot het aangaan van een brancheorganisatie-lidmaatschap een strategische beslissing. De vraag is alleen of ondernemers dit wel zo zien: zij willen direct resultaten zien en zien het meer als een tactische beslissing. In dit onderzoek is inderdaad aangetoond dat niet-leden meer direct en met een kort termijnperspectief werken. Toch is hier niet aangetoond dat niet-leden jonger zijn, minder medewerkers in dienst hebben, minder branche- en ondernemerschapervaring hebben. Dit zijn toch mogelijke verklaringen voor de trend dat ondernemers niet automatisch lid meer worden; Maar in tijden van branchevervaging is het 'gebruikelijke' draagvlak van ZSO dalende. KVGO heeft al toegegeven het contact te verliezen met de innovatieve kleinbedrijven: KVGO wordt door hen gezien als een bureaucratische machine, waarbij de kloof tussen de grote en kleine bedrijven stijgende is. De onderzoeksresultaten tonen ook aan, dat er een indicatie is dat niet-leden innovatiever zijn dan leden. Het is aan ZSO om niet hetzelfde als KVGO te overkomen en hiertegen actie te ondernemen. Dit onderzoek kan als hulpmiddel hiervoor fungeren.

Literatuurlijst

- Atto, L. (2003), *Een actief milieubeleid in het grafisch ondernemerschap*, Amsterdam: KVGGO en Vrije Universiteit (scriptie)
- Badger, B., Chaston, I., Hampson, Y., Sadler-Smith, E. (2003), *Managerial behavior, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance*, Journal of Small Business Management, Vol. 41, nr. 1, p. 47-67
- Barends, G. (2002), *Ondernemers willen dat hun branche-organisaties meer doen aan advisering*, VNO-NCW: Forum, Vol. 8, afl. 3, p. 39
- Basart, R.C. (2001), *What's in it for me?*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Bennett, R.J., Robson, P.J.A. (2001), *Exploring the market potential and bundling of business association services*, The Journal of Services Marketing, vol.15, nr.3, , p. 222-239
- Bennett, R.J. (1998), *Explaining the membership of voluntary local business associations: the example of British chambers of commerce*, Regional Studies, Vol. 32, nr. 6, p. 503-514
- Beusmans, P.M.M.M. (2001), *Het maatschappelijk belang van brancheorganisaties*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Beusmans, P.M.M.M., Rats, J. (2003), *Horizontale organisaties in mededingingsperspectief*, In: Risseeuw, P, Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Beusmans, P.M.M.M., Eenennaam, F. van (2001), *Strategische analyse van branche- en beroepsorganisaties*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Beusmans, P.M.M.M., Ru, H.J. de (2001), *Mededingingsrecht en ondernemerorganisaties*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Beusmans, P.M.M.M., Tack, P.J. (2001), *Inleiding*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Boone, C., Brabander, B. de (1997), *Self-reports and CEO locus of control research: a note*, Organisation Studies, vol. 18, nr. 6, p. 949-971
- Bosma, N., Hessels, J., Overweel, M. (2003), *Hoe reageren MKB-ondernemers op veranderingen in de conjunctuur: minirapportage*, Zoetermeer:EIM
- Burg, B.I. van der (2003), *De rol en het belang van MKB-instituten voor ondernemingen en de maatschappij*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Busenitz, L.W. (1999), *Entrepreneurial risk and strategic decision making: it's a matter of perspective*, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, nr. 3, p. 325-340
- Bruins,A., Muizer, A., Stigter, H. (2003), *Hoe slim zijn jonge ondernemingen?*, Zoetermeer: EIM
- Casa, M., Zoomer, W. (2003), *Zeefdruk?.....Sterker dan ooit!*, Silkscreen, Nr. 8/9, p. 4-6
- Compeer, N.J.C., Horst, van der, R.E., Verhoeven, W. (2003), *De plaats van het Nederlandse MKB in Europees perspectief*, In: Risseeuw, P, Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Corman, J., Lussier, R., McKinney, M., Sonfield, M. (2001), *Gender comparisons in strategic decision making: an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix*, Journal of Small Business Management, Vol. 39, nr. 2, p. 165-173
- Dennis Jr., W.J. (2003), *Raising response rates in mail surveys of small business owners: results of an experiment*, Journal of Small Business Management, Vol. 41, nr. 3, p. 278-295

- Diochon, M., Gasse, Y., Menzies, T. (2002), *Attitudes and entrepreneurial action: exploring the link*, Winnipeg: ASAC
- EIM (2000), *MKB-kenniscirkels: waar zoekt het MKB welke kennis*, Zoetermeer: EIM
- EIM (1997), *Kunst en kunde van het behoud van uw leden: marketing door brancheorganisaties*, Zoetermeer: EIM
- EIM (1996), *Toekomst van brancheorganisaties*, Verslag van de Strategische Conferentie 13-11-1996 in Golden Tulip Barbizon Palace te Amsterdam, Zoetermeer: EIM
- Ensley, M., Carland, J.W., Carland, J.C. (2000), *Investigating the existence of the lead entrepreneur*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, nr. 4, p. 59-77
- Frese, M., Gelderen, M., van, Ombach, M. (2000), *How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and succes*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38: 2, p. 1-18
- Geeraerts, G., Reijntjens, J., Dijck, van, J.J.J. (1983), *Mogelijkheden en beperkingen van kleine en middelgrote ondernemingen*, 's-Gravenhage: Staatsuitgeverij
- Gelderen, M. van (2003), *De psychologie van de ondernemer*, In: Risseeuw, P., Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Gibcus, P., van Hoesel, P. (2003), *De beslissende ondernemer in het MKB: een vooronderzoek*, Zoetermeer: EIM
- GOC (2003), *Concept Beroepscompetentieprofiel voor het beroep Zeefdrukker*, Veenendaal: Kenniscentrum GCO
- Grotenhuis, R.B.M. (1998), *De rol van brancheorganisaties*, katern 8.2, In: uitgave veranderend ondernemen in de non-profit sector, Maarssen: Elsevier / De Tijdstroom, p.1-16 of VEO 2/77-2/92
- Hal, E. van (2002), *Brancheorganisaties vitaal en levensvatbaar*, VNO-NCW: Forum, Vol. 8, afl. 9, p. 20
- Harris, R. (1998), Introduction to decision making, <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>
- Hébert, R.M., Link, A.N. (1982), *The entrepreneur*, New York: Praeger, In: Nijkamp, P. (2003), *Entrepreneurship in a modern network economy*, *Regional Studies*, vol. 37.4, p. 396-397
- Heijden, J.G.M., van der (2002), *Methoden en technieken van bedrijfswetenschappelijk onderzoek*, Amsterdam: VU
- Hertog, P.C. (1992), *Instrumenteel onderzoek: De IE-18 locs of control-vragenlijst: betrouwbaarheid en validiteit van een gewijzigde versie*, *Nederlands Tijdschrift voor de psychologie*, 47, p. 82-87
- Hoesel, P.H.M. (2000), *Bedrijven, branches en overheid moeten inspelen op fundamentele verandering in economische structuur*, <http://www.eim.net/smartsite.dws?id=41&sooID=1&perID=65>, Zoetermeer: EIM
- Jackson (1976), *Jackson Personality Inventory*, Goshen, NY, Research Psychologists Press
- Jansen, P.G.W. (2001), *Organisatie en mensen: inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*, Baarn: H. Nelissen
- Jansen, T. (2002), *Nieuw ondernemerschap in de kennis- en netwerkeconomie*, Zoetermeer: EIM
- Johnson, G., Scholes, K. (2002), *Exploring corporate strategy*, Essex: Pearson Education Limited
- Kennedy, M.M. (2000), *Is dropping your association membership safe?*, *Healthcare Executive*, Vol.15, nr. 2, p.64-65
- Kisfalvi, V. (2002), *The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: a field study*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, p. 489-518
- Klein Woolthuis, R.J.A., Nooteboom, B. (2003), *Samenwerking in het midden- en kleinbedrijf*, In: Risseeuw, P., Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Kunnen, R., van Winden, P., Wielers, R. (2000), *Organisatieverandering in de grafimedia- branche*, 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie BV
- KVGO (2003), *Opdrachtgeversonderzoek grafimediasector 2002/ 2003*, Amstelveen: EIM

- Leerink, H. (2002a), *Branches verwijten Nma starheid*, *Ondernemen!*, nr. 5, p.23-25
- Leerink, H. (2002b), *'Nma legt brancheorganisaties aan banden'*, *Ondernemen!*, nr. 6, p.25-26
- Lever, M.H.C., Meijaard, J. (2003), *Trends in het midden- en kleinbedrijf*, In: Risseeuw, P, Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Lussier, R.N. (1990), *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, Homewood, IL: Richard D. D., p. 120
<http://www.aare.edu.au/02pap/yeu02281.htm>
- Maathuis, G.S.D. (1995), *Adviesprocessen en advieskwaliteit, een onderzoek naar verbetering van de advisering aan industriële ondernemingen in het bijzonder het MKB*, Delft: Eburon
- Mensen, A.H.H.M., van Rijt-Veltman, W.V.M. (2003), *De kortste route naar een kennisrijk MKB: onderzoek naar effectieve kennisoverdracht naar (procesvolgend) MKB*, Zoetermeer: EIM
- Meijaard, J. (2001), *Making sense of the new economy*, Zoetermeer: EIM
- Mooij, W. (2003), *VSNB strijdt voor eigen CAO*, *Sign +*, Nr.3, p. 36-37
- Moon, M.J. (1999), *The pursuit of managerial entrepreneurship: does organisation matter?*, *Public Administration Review*, vol. 59, nr. 1, p. 31-43
- Morris, M.H. (2002), *From the editor: Revisiting "who" is the entrepreneur*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 7, nr. 1, p. v-vii
- Mosselman, M., Meijaard, J, Brand, M.J. (2003), *De mythe ontrafeld; de organisatiestructuren van het Midden- en Kleinbedrijf in kaart gebracht*, Zoetermeer: EIM
- Nandram, S.S., Samsom, K.J. (2000), *Persoonlijkheid en ondernemerssucces*, *ESB*, 85: nr. 4271, p. 717-721
- Nandram, S.S., Samsom, K.J. (2000), *Succesvol ondernemen: Eerder een kwestie van karakter dan van kennis (onderzoeksrapportage)*, Breukelen: Universiteit Nyerode
<http://www.ez.nl/publicaties/pdfs/NY0100.pdf>
- Nijhof, E. (2001), *De Nederlandse grafische industrie in de 20ste eeuw*, Amstelveen: Grafische Cultuurstichting
- Nijkamp, P. (2003), *Entrepreneurship in a modern network economy*, *Regional Studies*, vol. 37.4, p. 395-405
- Nooteboom, B. (2003), *Sterkten en zwakten in innovatie en diffusie*, In: Risseeuw, P, Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Papadakis, V.S., Lioukas, S. en Chambers, D. (1998), *Strategic decision-making processes: the role of management and context*, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 115-147
- Praag, C. M. van (2003), *Ideeën over ondernemerschap*, In: Risseeuw, P, Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Red. (2003a), *Weer profiteren van het talent van de burgers*, *Trouw*, 27-12-03, p.14-15
- Red. (2003b), *Evenwicht*, *Silkscreen*, Nr. 8/9, p. 3
- Red. (2002), *Heden en verleden*, *Silkscreen*, Nr. 1, p. 3
- Red. (1999), *Het wakend oog op de vrije markt*, *Vastgoed*, Vol. 74, afl. 8, p. 8-13
- Risseeuw, P. (2003a), *Management en groei van kleine bedrijven*, In: Risseeuw, P, Thurik, R. Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Risseeuw, P. (2003b), *Collegedictaat MKB & samenwerking collegencyclus 2003*, Amsterdam: Vrije Universiteit
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). *Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Schellart, M. (2003), *Het einde van de branchevereniging?*, *Ondernemen*, nr.8, p. 39
- Schmidt, D., van den Toren, J.P., de Wal, M. (2003), *Ondernemende brancheorganisaties: balanceren tussen belangen*, Assen: Koninklijke van Gorcum/ Berenschot Fundatie
- SER (2000), *Advies: De winst van waarden*, 00/11,

- www.ez.nl/upload/docs/MVOdocumenten/PDF-Documenten/Winst%20van%20Waarden.pdf
- Sherer (2003), *Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators*, Journal of Small Business Management, Vol. 41, nr. 4, p.325-345
- Steers, R., Braunstein, D., *A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings*, Journal of Vocational Behavior, October 1976, p. 254; <http://www.aare.edu.au/O2pap/yeu02281.htm>
- Stewart, W.H., Watson, W.E., Carland, J.C., Carland, J.W. (1998), *A Proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*, Journal of Business Venturing, vol. 14, nr. 2, p. 189- 214
- Striethoult, T. (1994), *Stagerapport: Klantgericht dienstverlening voor de Zeefdruk- en Signbranche*, Amstelveen: KVGO
- SVS (2003), *Beroepscompetentieprofiel van het beroep signmaker*, Waddinxveen: Opleidingscentrum SVS
- Tack, P.J. (2001a), *Het primaire proces en drie kritische succesfactoren*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeurs van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Tack, P.J. (2001b), *De intermediaire functie van een brancheorganisatie*, In: Tack, P.J., Beusmans, P.M.M.M., Red., *Professioneel verenigingsmanagement: voor besturen en directeurs van branche- en beroepsverenigingen*, Amsterdam: VU Uitgeverij
- Teal, E.J., Carrol, A.B. (1999), *Moral reasoning skills: Are entrepreneurs different?*, Journal of Business Ethics, vol. 10, nr. 3, p. 229-240
- Tedesco, T.J. (2002), *Association memberships provide a wealth of opportunity*, High Volume Printing, Vol. 20, nr. 3, p. 60-61
- Thurik, A.R., Uhlaner, L.M. (2003), *MKB en ondernemerschap in de moderne economie*, In: Risseeuw, P., Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer
- Towle, R.P. (2002), *Membership is everybody's business*, Association Management, vol.54, nr. 11, p.16
- Tuttle, A. (2002), *Association membership- a business dilemma*, Industrial Distribution, vol. 91, nr. 12, p. 17-19
- Velde, M.E.G. van der, Jansen, P.G.W., Telting, I.A. (2000), *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek*, Baarn: H. Nelissen
- Velde, M., van (2003), *Leden aansprakelijk voor boete brancheorganisatie*, Ondernemen, nr. 6, p. 28-29
- Venis, R. (2002), *Dalend consumentenvertrouwen in 2002*, Silkscreen, nr. 8/9, p. 38-42
- Versteeg, A. (2002a), *Vijftig jaar zeefdruk*, Silkscreen, nr. 8/9, p. 4-6
- Versteeg, A. (2002b), *Vijftig jaar propaganda*, Silkscreen, nr. 6, p. 3-7
- Versteeg, A. (2002c), *Vijftig jaar 'vrijheidszin'*, Silkscreen, nr. 4, p. 11-15
- VNO-NCW (2003), *De praktijk: Brancheorganisaties op zoek naar nieuwe rol*, Forum, Vol. 9, afl. 9, p. 44
- VNO-NCW (1996), *De branche-organisatie als technologie-intermediair: van kennis naar kunde*, 's-Gravenhage: VNO-NCW
- Vossen (1998), *Relative strenghts and weaknesses of small firms in innovation*, International Small Business Journal, nr. 16-3, p. 88-94
- West, D.A. (2002), *Participation is key to satisfaction*, Association Management, Vol.54, nr. 8, p.26
- Weerdenburg, H. van (2002), *Brancheorganisaties belangrijk instrument voor ondernemers*, VNO-NCW: Forum, Vol. 8, afl. 10, p. 18
- Wennekes, W. (2001), Red., *De succesvolle ondernemer*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken en Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen
- Zaal, G.A.W. (2002), *Collegedictaat Organisatie en Leiding voorjaar 2002*, Amsterdam: Vrije Universiteit
- Zoomer, W. (2003), *Terugblik op veertig jaar Fespa/ 2*, Silkscreen, Nr. 3, p. 35-41
- Zoomer, W. (2002), *Terugblik op veertig jaar Fespa/ 1*, Silkscreen, Nr. 12, p. 23-29
- ZSO (2003), *Bedrijfsinterne documenten*, Amstelveen: ZSO
- ZSO (2002), *Jaarverslag 2002*, Amstelveen: ZSO

Meest geraadpleegde Internetsites:

www.cbs.nl

www.eim.net

www.ez.nl

www.kvgo.nl

www.mkb.nl

www.picarta.nl

www.ubvu.nl

www.vandale.nl

www.zso.nl

Bijlage I Onderzoeksopzet en -verantwoording

In deze bijlage komt het vervolg op hoofdstuk 5 'methode van onderzoek' aan bod. Zo wordt ingegaan op de benadering van de respondenten (deel A), de procedure van het praktijkonderzoek (deel B), toelichting op de geselecteerde kenmerken (deel C), een overzicht van de hypothesen (deel D), overzicht van de betrouwbaarheid en de items van de schalen (deel E).

A. Benadering respondenten

Dennis Jr. (2003) geeft in zijn bijdrage actuele en concrete adviezen voor het verhogen van de respons in MKB-onderzoeken. Het hier gehouden praktijkonderzoek volgt grotendeels zijn adviezen op.

- Zo zijn de respondenten benaderd per brief, waarbij direct de enquête is bijgevoegd. De respondent is dus niet vooraf met een introductiebrief op de hoogte gebracht. Dit blijkt volgens Dennis Jr. geen effectieve methode. De ineffectiviteit geldt vooral als de enquête wordt verstuurd vanuit een commerciële 'sponsor' (hier: ZSO). Daarom is in de begeleidende brief voor de niet-leden de nadruk gelegd op de 'universiteitssponsor' (hier: Vrije Universiteit): de zogenoemde help-the-sponsor methode. De voorgaande methode is niet toegepast voor de leden. Zo wordt van de leden verwacht, dat zij een brief namens hun brancheorganisatie ZSO als positief ervaren. De niet-leden zijn benaderd via een adressenbestand van ZSO. ZSO beschikt namelijk over een adressenbestand (overigens zonder namen van contactpersonen) van ongeveer 1000 niet-leden. Het totale aantal niet-leden bedraagt 1400 bedrijven, maar 400 daarvan zijn industriële bedrijven. Aangezien het rapport is gericht op het 'MKB en ondernemerschap', zijn deze grootbedrijven niet in het praktijkonderzoek meegenomen.
- Daarnaast zijn de volgende methoden (Dennis Jr., 2003; van de Heijden, 2002) toegepast om de non-respons tegen te gaan: de anonimiteit van de respondenten waarborgen (er zijn geen codes of nummers gebruikt), gebruik maken van een antwoordnummer voor de leden en gestempelde retourenveloppen voor de niet-leden en het herhalen van het contact met de respondenten. De niet-leden zijn, 2 weken na de eerste mailing, nogmaals benaderd met een follow-upbrief. En de leden zijn telefonisch benaderd om alsnog mee te werken aan het onderzoek. Op de ZSO-nieuwjaarsreceptie zijn de leden op dit onderzoek geattendeerd. Daarnaast zijn op deze ledenbijeenkomst een x-aantal leden aangesproken en gevraagd naar hun motieven om lid of juist niet lid te worden van ZSO. En ook is op de Internetsite www.zso.nl een korte oproep geplaatst voor het onderzoek. Kortom, er zijn meerdere methoden gebruikt om de non-respons tegen te gaan. Volgens Dennis Jr. (2003) is de combinatie van methoden van groot belang, omdat dit positief kan uitpakken voor de uiteindelijke respons.

B. Procedure onderzoek

In de volgende tabel staat kort de doorgelopen procedure van het praktijkonderzoek:

Wie	Wat	Wanneer
Medewerker KVGO Dienstencentrum	Mondeling interview	3-12-2003
Een x-aantal leden ZSO	Korte gesprekken	9-1-2004
Bestuurslid ZSO	Mondeling interview	21-1-2004
Z&S - ondernemer, ZSO-lid	Uittesten enquête	23-2-2004
Z&S - ondernemer, niet-lid	Uittesten enquête	24-2-2004
Alle ZSO- leden (205)	Enquête (mailing)	26-2-2004
Steekproef niet- leden (200)	Enquête (mailing)	27-2-2004
Steekproef niet- leden (192)	Follow-up brief (mailing)	15-03-2004
Deel van de ZSO- leden (75)	Nabelactie	18-03-2004
Oud- ZSO-leden en/of oud- bestuurders ZSO en ook huidige bestuurder (8)	Bijeenkomst, met discussie over enquêteresultaten	7-04-2004

C. Toelichting subkenmerken, enquêtevragen, betrouwbaarheid & validiteit

De demografische kenmerken 'geografische ligging' en 'familie' zijn omgezet in bedrijfskenmerken, omdat deze omzetting zorgt voor meer praktische en relevante informatie (anders moet aan de ondernemer meer privégevoelige vragen gesteld worden als 'uit wat voor familie hij komt' en/ of 'waar hij woont', wat gevolgen kan hebben voor de respons). Voor het weergeven van de organisatorische kenmerken zijn de typologieën van Maathuis geschikt. Deze typologieën leiden tot goede onderzoeksresultaten (o.a. Atto, 2003). De psychologische kenmerken worden door meerdere items gemeten. Deze items zijn afkomstig van 2 bronnen: 1. het theoretisch kader van dit rapport; 2. verschillende vragenlijsten uit de psychologie en de ondernemerschapliteratuur, die als zeer valide en betrouwbaar worden beschouwd. Om de schalen te laten aansluiten bij het onderzoeksdoel van dit rapport, zijn ze wel deels aangepast;

D. Overzicht hypothesen (26 alternatieve hypothesen)

Hypothesen bedrijfskenmerken, H1 t/m H5: Er is een relatie tussen de {1. Z&S bedrijfsomvang; 2. productspecialisatie van het Z&S bedrijf; 3. de geografische ligging van het Z&S bedrijf; 4. Z&S bedrijfsleeftijd; 5. hoedanigheid als Z&S familiebedrijf} en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

Hypothesen demografische kenmerken, H6 t/m H10: Er is een relatie tussen {6. het geslacht; 7. de leeftijd; 8. de opleiding; 9. de branche-ervaring; 10. de ondernemerschapervaring} van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

Hypothesen psychologische kenmerken, H11 t/m H19: Er is een relatie tussen {11. de risk-taking propensity; 12. de need for achievement; 13. de locus-of-control; 14. het streven naar onafhankelijkheid; 15. het zoeken naar uitdagingen; 16. het optimisme; 17. de innovativiteit; 18. de pro-activiteit; 19. de competitieve agressie} van/door de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

Hypothesen organisatorische kenmerken, H20 t/m H26: Er is een relatie tussen {20. de vaardigheden; 21. het direct en op korte termijn werken; 22. de hiërarchische manier van denken; 23. kritische succesfactor van het bedrijf is de deskundigheid; 24. de grote rol van toeval in de besluitvorming; 25. het contact met externe deskundigen; 26. het strategische inzicht} van de Z&S ondernemer en het hebben van een ZSO-lidmaatschap.

E. Overzicht schalen, items & itemanalyse

Need for Achievement (deels gebaseerd op Steers en Braunstein, 1976; Lussier, 1990)

Cronbach's alpha = . 5475, $M = 10,3412$, $S.D. = 1,5004$; Gemeten door de volgende 4 items: 1. ik doe erg mijn best om mijn laatste werkprestatie te verbeteren, 2. ik ga graag moeilijke uitdagingen aan, 3. ik wil weten hoe ik vorder bij het afronden van opdrachten, 4. ik hou van het stellen en verwezenlijken van realistische doelen.

Interne locus-of-control (deels gebaseerd op Hertog, 1992: de IE-18 locus of control-vragenlijst)

Cronbach's alpha = . 1715, $M = 7,1977$, $S.D. = 1,0718$; Gemeten door de volgende 3 items: 1. als je werkelijk goed je best doet, dan bereik je ook altijd veel, 2. hogerop komen met je bedrijf is een kwestie van geluk hebben (gedecodeerd), 3. ik heb het gevoel, dat ik zeer veel invloed heb op de dingen die mij overkomen.

Risk-Taking Propensity (deels gebaseerd op Jackson, 1976: de Jackson Personality Inventory)

Cronbach's alpha = . 5833, $M = 5,9875$, $S.D. = 1,3264$; Gemeten door de volgende 4 items: 1. ik neem graag risico's, 2. als de mogelijke winst hoog is, twijfel ik niet om te investeren, ook al kan deze investering falen, 3. geef mij maar een zekere positie met een lager inkomen, dan een onzekere positie met een hoger inkomen (gedecodeerd), 4. ik neem zelden of nooit risico's als er een alternatief voorhanden is (gedecodeerd).

Optimisme (deels gebaseerd op Scheier et al., 1994): LOT-R)

Cronbach's alpha = . 3218, $M = 6,6429$, $S.D. = 1,2088$; Gemeten door de volgende 3 items: 1. Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst, 2. Ik verwacht eigenlijk nooit dat zaken precies op mijn pad vallen (gedecodeerd), 3. Over het algemeen genomen, verwacht ik dat mij meer goede dan slechte dingen overkomen.

Innovativiteit (deels gebaseerd op Boone en Brabander, 1997: 'entrepreneurship scale')

Cronbach's alpha = . 4221, $M = 5,6279$, $S.D. = 1,5343$; Gemeten door de volgende 3 items: 1. Ik leg meer de nadruk op het marketen van bestaande producten, dan op het ontwikkelen en marketen van nieuwe producten (gedecodeerd), 2. De veranderingen in mijn werkprocessen zijn de laatste jaren als drastisch te noemen, 3. Ik heb de afgelopen 5 jaar vele nieuwe producten op de markt gebracht.

Pro-activiteit (deels gebaseerd op Boone en Brabander, 1997: 'entrepreneurship scale')

Cronbach's alpha = . 1352, $M = 4,5764$, $S.D. = 0,8780$; Gemeten door de volgende 2 items: 1. Ik reageer vaker op acties van mijn concurrent, dan dat de concurrent reageert op mijn acties (gedecodeerd), 2. Ik leg meer de nadruk op het marketen van bestaande producten, dan op het ontwikkelen en marketen van nieuwe producten (gedecodeerd).

Competitieve agressie (gebaseerd op Papadakis et al., 1998); Gemeten door 1 item: Ik ben erg gericht op het verslaan van mijn concurrent.

Streven naar onafhankelijkheid (gebaseerd op Maathuis, 1995; Atto, 2003; Van Gelderen, 2003)

Cronbach's alpha = . 5150, $M = 8,1264$, $S.D. = , 9621$; Gemeten door de volgende 3 items: 1. Het nemen van beslissingen heb ik graag zelf in de hand, 2. Ik hecht veel waarde aan mijn zelfstandigheid, 3. Ik heb als ondernemer behoefte aan vrijheid.

Uitdagingen zoeken (deels gebaseerd op Van Gelderen, 2003)

Cronbach's alpha = . 4504, $M = 6, 4253$, $S.D. = 1,5298$; Gemeten door de volgende 3 items: 1. Het aangaan van uitdagingen speelt bij mij geen belangrijke rol (gedecodeerd), 2. Ik ben ondernemer, omdat ik mezelf wil ontwikkelen, 3. Ik ben ondernemer om te bewijzen, dat ik iets voor mezelf kan beginnen of vervolgen.

Bijlage II Overzicht SPSS toetsen en meetniveaus

Chikwadraat toetsen

Type kenmerk/ variabele	Meet niveau	N of valid cases	Pearson Chi- Square	Lineair-by- Lineair Ass.	Degrees of freedom	Asyp. Sig. (2-tailed)	Nullhypothese
Productspecialisatie	Nominaal	67	x	3.971	1	.046	Verworpen
Geografische ligging	Nominaal	87	x	1.153	1	.283	Niet verworpen
Familiebedrijf	Nominaal	84	2.415	x	1	.120	Niet verworpen
Geslacht	Nominaal	89	.302	x	1	.582	Niet verworpen
Vaardigheden	Nominaal	82	5.174	x	2	.074	Niet verworpen
Risk-taking propensity	Nominaal	80	2.695	x	4	.610	Niet verworpen

Student t-toets

Type kenmerk/ variabele	Meet- niveau	N of valid cases	Levene's Test Sig.	t	Degrees of freedom	Asyp. Sig. (2-tailed)	Nullhypothese
Leeftijd	Interval: Normaal verdeeld	89	.888 = Equal variances	- .344	87	.732	Niet verworpen

Mann Whitney U toetsen

Type kenmerk/ variabele	Meet niveau	N of valid cases	Mann Whitney U	Z	Asyp. Sig. (2-tailed)	Nullhypothese
Bedrijfsomvang	Ordinaal	89	866.500	-.915	.360	Niet verworpen
Leeftijd bedrijf	Interval: niet normaal verdeeld	87	778.500	-1.258	.208	Niet verworpen
Opleiding	Ordinaal	89	966.000	-.026	.980	Niet verworpen
Branche-ervaring	Ordinaal	89	819.500	-1.263	.206	Niet verworpen
Ondernemerschap- ervaring	Ordinaal	88	930.500	-.112	.911	Niet verworpen
Need for Achievement	Ordinaal	85	674.000	-1.840	.066	Niet verworpen
Locus-of-control	Ordinaal	86	800.000	-.964	.335	Niet verworpen
Optimisme	Ordinaal	84	780.000	-.724	.469	Niet verworpen
Innovativiteit	Ordinaal	86	700.000	-1.784	.074	Niet verworpen
Pro-activiteit	Ordinaal	85	856.000	-.180	.857	Niet verworpen
Streven naar onafhankelijkheid/ individualisme	Ordinaal	87	706.500	-.174	.862	Niet verworpen
Uitdagingen zoeken	Ordinaal	87	721.000	-1.791	.073	Niet verworpen
Competitieve agressie	Ordinaal	87	811.000	-1.118	.264	Niet verworpen
Direct en op korte termijn werken	Ordinaal	84	631.000	-2.341	.019	Verworpen
Hiërarchische structuur	Ordinaal	86	838.500	-.652	.514	Niet verworpen
Deskundigheid ondernemer is de sleutel tot het succes van de onderneming	Ordinaal	87	750.000	-1.703	.089	Niet verworpen
Grote rol van toeval bij veel beslissingen	Ordinaal	87	865.000	-.587	.557	Niet verworpen
Veel contact met externe deskundigen	Ordinaal	86	810.500	-.904	.366	Niet verworpen
Strategisch inzicht	Ordinaal	88	850.000	-.962	.336	Niet verworpen

Algemeen deel: voor leden en niet-leden

i Toelichting enquête

i.1 Deze enquête, *speciaal gericht op ondernemers*, is opgesplitst in 4 delen: 1. Bedrijfskenmerken, 2. Persoonlijke gegevens, 3. Specifieke kenmerken van de ondernemer en 4. De samenwerkende ondernemer. De gegevens worden volstrekt anoniem behandeld: u hoeft dus niet uw naam en/ of adres in te vullen! Ter volledigheid: er zijn geen goede of slechte antwoorden te geven, alleen eerlijke antwoorden.

i.2 Over het invullen van de vragenlijst het volgende. Soms wordt u gevraagd iets op de stippellijnen te schrijven (zoals vraag 1.1). In alle andere gevallen wordt u gevraagd het juiste antwoord aan te kruisen (zoals vraag 1.3). Ik verzoek u de gehele vragenlijst in te vullen (zie ook ommezijde).

1 Bedrijfskenmerken

1.1 In welke provincie is uw bedrijf gevestigd?

1.2 In welk jaar is uw bedrijf opgericht?

1.3 Wat is uw productspecialisatie? (Slechts 1 antwoord mogelijk)

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Grafische zeefdruk (incl. vernissen) | <input type="checkbox"/> Vlaggedruk (incl. banieren, tafelvlaggen e.d.) |
| <input type="checkbox"/> Digitaal printen | <input type="checkbox"/> Industriële zeefdruk |
| <input type="checkbox"/> Signtechnieken (snijplotten, bewerken e.d.) | <input type="checkbox"/> Tampondruk |
| <input type="checkbox"/> Textieldruk (incl. flockdruk, zeefdruk & digitaal) | <input type="checkbox"/> Diversen |

1.4 Wat is het gemiddeld aantal werknemers per 1-1-2004? (inclusief ondernemer, parttimers, oproepkrachten en/of meewerkende partners)

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1- 5 | <input type="checkbox"/> 21-30 |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 | <input type="checkbox"/> 31-40 |
| <input type="checkbox"/> 11-15 | <input type="checkbox"/> 40 + |
| <input type="checkbox"/> 16-20 | |

1.5 Is uw bedrijf een familiebedrijf? (ofwel: heeft u het bedrijf overgenomen van uw ouders?)

- Ja
 Nee

2 Persoonlijke gegevens ondernemer

2.1 Wat is uw leeftijd?jaar

2.2 Wat is uw geslacht? Man
 Vrouw

2.3 Wat is uw hoogste afgeronde opleiding? (Slechts 1 antwoord mogelijk)

- Lager onderwijs of basis onderwijs
 Lager beroepsonderwijs (LBO)
 Middelbaar voortgezet onderwijs (VMBO, MAVO, (M)ULO, 3 jaar HBS/VWO/VHMO)
 Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
 Hoger voortgezet onderwijs (HAVO, VWO, MMS, HBS, Gymnasium, Lyceum)
 Hoger beroepsonderwijs (HBO)
 Wetenschappelijk onderwijs

2.4 Hoeveel jaren bent u nu werkzaam in de zeefdruk- en signbranche als ondernemer én eventueel ook als werknemer? (eventueel aantal jaren in loondienst óók meerekenen)

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 - 5 | <input type="checkbox"/> 16- 20 |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 | <input type="checkbox"/> 21-30 |
| <input type="checkbox"/> 11- 15 | <input type="checkbox"/> 31-40 |

- 40+

2.5 Hoelang bent u nu ondernemer in de zeefdruk- en signbranche? (eventueel aantal jaren in loondienst *niet* meerekenen)

- 0 - 5
- 21-30
- 6 - 10
- 31-40
- 11- 15
- 40+
- 16- 20

3 Specifieke kenmerken ondernemer

**3.1 Wilt u aangeven in welke mate u zich herkent in de volgende kenmerken?
(U kunt hier kiezen uit 3 antwoordmogelijkheden)**

	<i>Mee eens</i>	<i>Deels mee eens</i>	<i>Mee oneens</i>
Ik ga graag moeilijke uitdagingen aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als je werkelijk goed je best doet, dan bereik je ook altijd veel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben ondernemer, omdat ik mezelf wil ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik leg meer de nadruk op het marketen van bestaande producten, dan op het ontwikkelen en marketen van nieuwe producten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik doe erg mijn best om mijn laatste werkprestatie te verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben als ondernemer op zoek naar een bepaalde rust en stabiliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb de afgelopen 5 jaar vele nieuwe producten op de markt gebracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik verwacht eigenlijk nooit dat zaken precies op mijn pad vallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben erg gericht op het verslaan van mijn concurrent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De veranderingen in mijn werkprocessen zijn de laatste jaren als drastisch te noemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik wil weten hoe ik vorder bij het afronden van opdrachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hogerop komen met je bedrijf is een kwestie van geluk hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik reageer vaker op acties van mijn concurrent, dan dat de concurrent reageert op mijn acties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben ondernemer om te bewijzen, dat ik iets voor mezelf kan beginnen of vervolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het aangaan van uitdagingen speelt bij mij geen belangrijke rol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb het gevoel, dat ik zeer veel invloed heb op de dingen die mij overkomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik hou van het stellen en verwezenlijken van realistische doelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Over het algemeen genomen, verwacht ik dat mij meer goede dan slechte dingen overkomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.2 Wilt u aangeven in welke mate u zich herkent in de volgende kenmerken?
(U kunt hier kiezen uit 3 andere antwoordmogelijkheden)**

	<i>Zeer sterk</i>	<i>Enigzins</i>	<i>Totaal niet</i>
Mijn deskundigheid is de sleutel tot het succes van de onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De structuur in mijn bedrijf is hiërarchisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Het nemen van beslissingen heb ik graag zelf in de hand</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb als ondernemer behoefte aan vrijheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb strategisch inzicht, zodat ik mij goed in kan leven in doelen op lange termijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bij veel beslissingen speelt toeval (zoals toevallige contacten) een grote rol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik vraag anderen om advies, voordat ik beslissingen neem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik hecht veel waarde aan mijn zelfstandigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb veel contact met externe deskundigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik werkt erg direct en op korte termijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb er geen moeite mee om zelf voor een baas te werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Wilt u aangeven in welke mate u zich herkent in de volgende kenmerken? (U kunt hier kiezen uit 2 antwoordmogelijkheden)	<i>Mee eens</i>	<i>Mee oneens</i>
Ik neem graag risico's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als de mogelijke winst hoog is, twijfel ik niet om te investeren, ook al kan deze investering falen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geef mij maar een zekere positie met een lager inkomen, dan een onzekere positie met een hoger inkomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik neem zelden of nooit risico's als er een alternatief voorhanden is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Welke van de onderstaande vaardigheden passen bij u? (Slechts 1 antwoord mogelijk)

- Ik organiseer, geef leiding en delegeer
- Ik richt mij op het omgaan met verandering en denk (met een duidelijke visie) vooruit
- Ik ben technisch en commercieel bekwaam

Deel voor leden

4 De samenwerkende ondernemer

4.1 Hoe lang bent u nu lid van ZSO? jaar (eventueel afronden naar boven)

4.2 Bent u bij ZSO werkzaam (geweest) als bestuurder, voorzitter en/ of maak(te) u deel uit van bepaalde organisatiecommissies van ZSO?

- Ja
- Nee

4.3 Bezoekt u informatiebijeenkomsten, vakdagen, nieuwjaarsrecepties of ledenvergaderingen, die door ZSO georganiseerd worden?

- Ja vaak
- Soms
- Nee

4.4 Welke van de onderstaande redenen hebben vooral ten grondslag gelegen aan uw lidmaatschap van ZSO? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Vanwege het verplichte lidmaatschap uit het verleden
- Het lidmaatschap zorgt voor extra vertrouwen in mijn bedrijf bij klanten e.d.
- Om zo nu en dan, gezellig als collega's onder elkaar, dingen te ondernemen
- Om, door contact met anderen, mijn manier van denken scherp te houden
- Om de belangen van de zeefdruk- en signbranche te behartigen
- Het is belangrijk om als ondernemer georganiseerd te zijn
- Op advies van collega-ondernemer, leverancier en/of klant
- Het verkrijgen van advies- en informatie
- Het verzekerd zijn van hulp, indien nodig
- Om de familietraditie voort te zetten
- Andere dienstverleners kunnen niet die specifieke diensten van een brancheorganisatie aanbieden
- Om externe contacten te maken
- 'Omdat het zo hoort'
- Vanwege iets anders, namelijk:.....

4.5 Bent u lid van één of meer van de volgende verenigingen of organisaties? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Lokale of regionale ondernemersvereniging
- Serviceorganisatie (bijvoorbeeld Rotary) of ondernemerssociëteiten
- Commerciële samenwerkingsorganisatie (bijvoorbeeld franchiseorganisatie)
- KVGGO
- Nee
- Ja, iets anders:.....

**4.6 Bij welke van onderstaande partijen klopt u vooral aan voor advies?
(meerdere antwoorden mogelijk)**

- Bij collega-ondernemers
- Bij klanten
- Bij leveranciers
- Bij ZSO
- Bij Kamer van Koophandel of overheidsinstanties
- Bij andere dienstverleners (bijvoorbeeld: organisatieadviseurs, accountants, advocaten)
- Bij vrienden en familie
- Iets anders, namelijk:

4.7 Vind u dat ZSO haar taak naar behoren uitvoert?

- Ja
- Nee
- Neutraal/ geen mening

Heeft u nog vragen en/ of opmerkingen?

Ja,.....
.....
.....
.....

Deel voor niet-leden

4 De samenwerkende ondernemer

4.1 Werkt u samen met andere Zeefdruk- en Signbedrijven?

- Ja (*u kunt vraag 4.2 overslaan*)
- Nee

**4.2 Vanwege welke van de onderstaande redenen werkt u niet samen met andere zeefdruk- en signbedrijven?
(Slechts 1 antwoord mogelijk)**

- Ik zie geen economische noodzaak om te samenwerken
- Ik heb geen vertrouwen in een samenwerking
- Ik zie geen economische noodzaak en heb geen vertrouwen in samenwerking
- Iets anders, namelijk:.....

4.3 Hoe kijkt u tegen samenwerking met andere Zeefdruk- en Signbedrijven aan?

- Positief
- Negatief
- Neutraal/ weet niet

4.4 Hoe kijkt u tegen brancheorganisaties aan?

- Positief
- Negatief
- Neutraal/ weet niet

4.4 Gaat u naar informatiebijeenkomsten en/ of vakdagen, die door brancheorganisaties worden georganiseerd?

- Ja
- Nee

**4.6 Welke van de onderstaande redenen leiden er vooral toe dat u niet lid wordt van een brancheorganisatie?
(meerdere antwoorden mogelijk)**

- Omdat ik geen wezenlijke toegevoegde waarde of winst zie
- Vanwege het slechte imago van de brancheorganisatie
- Ik vind het niet nodig de belangen van de branche te laten vertegenwoordigen
- Vanwege de contributie
- Ik weet waar ik mee bezig ben en heb geen hulp nodig
- Ik vind brancheorganisaties niet snel genoeg

- Ik heb geen behoefte om, als collega's onder elkaar, (gezellige) dingen te ondernemen
- Omdat ik andere dienstverleners verkies boven een brancheorganisatie
- Omdat ik niet gebonden wil zijn aan regels en dergelijke
- Onbekendheid met (werking van) de brancheorganisatie
- Uit principe
- Vanwege iets anders:.....

4.7 Bent u overigens lid van één of meer van de volgende verenigingen/ organisaties? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Lokale of regionale ondernemersvereniging
- Serviceorganisatie (bijvoorbeeld Rotary) of ondernemerssociëteiten
- Commerciële samenwerkingsorganisatie (bijvoorbeeld franchiseorganisatie)
- KVGO
- Si'bon
- VSBN
- Ja iets anders, namelijk:
- Nee (**u kunt de volgende vraag - 4.8 - overslaan**)

4.8 Bent u bij één of meer van de bovenstaande verenigingen/ organisaties actief betrokken? (Slechts 1 antwoord mogelijk)

- Ja, als bestuurslid/ voorzitter/ zitting in een bepaalde organisatiecommissie
- Ja, ik bezoek de georganiseerde bijeenkomsten/ ledenvergaderingen
- Nee
- Geen mening/ weet niet

4.9 Bij welke van onderstaande partijen klopt u vooral aan voor advies? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Bij collega-ondernemers
- Bij klanten
- Bij leveranciers
- Bij brancheorganisatie
- Bij Kamer van Koophandel of overheidsinstanties
- Bij andere dienstverleners (bijvoorbeeld: organisatieadviseurs, accountants, advocaten)
- Bij vrienden en familie
- Iets anders, namelijk:.....

Heeft u nog vragen en/ of opmerkingen?

Ja,.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage IV Hoofdpunten interviews

In het vervolg worden - op hoofdpunten - de uitwerkingen van de 2 belangrijkste expertinterviews, met een medewerker van het KVGGO Dienstencentrum (A) en met een bestuurslid van ZSO (B), en de discussiebijeenkomst met oud-leden van ZSO nagelopen (C) .

A Interview met medewerker KVGGO Dienstencentrum

Hoe zou u de Zeefdruk- en Sign branche en ook de Grafimediabranche omschrijven/ typeren en zijn dit 2 heel verschillende werelden?

Het zijn géén 2 verschillende werelden. Want zowel voor Z&S branche als voor de Grafimediabranche geldt dat iedereen eigenlijk hetzelfde doet: "Je laat vloeibare informatie stollen".

Hoe zou u het type ondernemer in de Zeefdruk en Signbranche en de Grafimediabranche typeren? Qua demografische, psychologische organisatorische kenmerken?

Wat betreft de demografische kenmerken: op dit moment is 2/ 3 van het zittende management boven de 55 jaar. Het grafische bedrijf is over het algemeen klein: rond 16 á 17 man. Dus hierdoor is de ondernemer de typische MKB'er: korte termijn gericht. Wat betreft de organisatorische kenmerken: het oudere management is zeer techniekgedreven. Bij hun staat het vakmanschap boven het ondernemerschap. De verklaring hiervoor is als volgt. Het grootste deel van het management is opgegroeid met de techniek en houdt daar ook aan vast. Als dan hun bedrijf groeit, moeten ze gaan managen wat ze eigenlijk niet willen, omdat hun hart bij de pers ligt. Dan spelen ook de volgende typisch kenmerken van de ondernemer een rol: korte termijn gericht, de klant willen helpen en dicht bij het product staan. Dit heeft tot gevolg, dat er geen lange termijn visie is de keuzes ingegeven zijn door de omstandigheden van dat moment. Deze keuzes worden niet getoetst aan een lange termijn visie. De ondernemers in Z&S branche scoren niet hoog op ondernemerschap: op het zien en ontdekken van kansen. De ondernemers handelen op 'buikgevoel' (intuïtie), wat eigenlijk ook excuses zijn om niet na te hoeven denken over de lange termijn. Mijn algemene conclusie is als volgt: in de grafimediabranche is er meer vakmanschap dan ondernemerschap.

Is er volgens u sprake van een trend betreffende het lid worden van ondernemers bij brancheorganisaties (BO's)?

De BO moet iets bieden waar ondernemers zich thuis voelen. Het nut van de BO wordt door de leden afgewogen, door de prestaties van het uitvoeringsorgaan (oftewel: wat de ondernemers zien op het gebied van CAO en of ze vinden dat ze behartigd worden door lobby). De prestatie moet vanuit de bureauorganisatie komen. De reden minder leden is als volgt: consumenten worden kritischer. Dit geldt ook voor consumenten die al lid zijn van een BO. Aan het presteren van een BO wordt veel hogere eisen gesteld. Dus bureauorganisatie is niet in staat geweest om de leden duidelijk te maken wat ze presteren.

Maar betekent dat niet dat ondernemers op rationele motieven niet of wel lid worden van de BO (i.p.v. irrationele motieven)?

Nee, dat gebeurt op sentimenten. Määr de oudere garde, die juist lid is geworden op sentimenten, verdwijnt zo langzamerhand en wordt vervangen door de jonge managers. Er zijn nog honderden bedrijven, die vanuit de traditie lid zijn van het KVGGO. Zolang dat gevoel blijft bestaan, hoeft BO zich niet te profileren. Dus moet BO zich ook voortdurend de vraag stellen wat ze willen zijn en voor wie ze er zijn (ook tot uitdrukking brengen in mission statement e.d.). De BO moet zich verdiepen in de vraag waarom ondernemers lid worden van de vereniging.

Hebt u een verklaring voor de hogere bezettingsgraad qua lidmaatschap van KVGGO in vergelijking met het ZSO?

Iedereen was van oorsprong verplicht lid van het KVGGO (of de voorgangers daarvan). Eigenlijk is het het gildensysteem, want je kon geen machines of papier kopen zonder toestemming van het KVGGO. Er zijn nog steeds bedrijven die denken dat ze verplicht lid moeten blijven. En de organisatie ZSO is veel jonger, waardoor dat aspect al minder speelt. Het bedrijf is lid, en er kan een nieuwe directie komen,

maar deze is opgevoed in deze traditie. Jonge ondernemers en ondernemers buiten de bedrijfstak zetten veel meer vraagtekens bij een lidmaatschap. Vragen als - waarom zou ik lid worden, wat kost dat dan, wat krijg ik daarvoor terug- komen tevoorschijn. Ook speelt een rol dat zeefdrukkers vanuit een andere invalshoek beginnen met zeefdrukken. Binnen ZSO zitten er nog veel bedrijven, die vanuit het kunstenaarschap zijn begonnen met zeefdrukken. Zij hebben nog een artistieke kunstuiting, terwijl de branche uiteindelijk industriëler is geworden. De vrijheid van de 'kunstenaar' speelt daarbij ook een rol: het niet willen binden aan BO, de vrijheidszin is dus groot.

Maar waarom speelt deze discussie nu pas en niet eerder?

Het is een discussie die altijd gevoerd is, maar die op een gegeven moment op een ander moment gevoerd is en ook scherper. Maar het is ook een algemene tendens, wat te maken heeft met het consumentisme. Het maakt niet uit wat voor vereniging: er komen steeds meer mensen die zich alleen voor hun eigen belang bij een vereniging aansluiten. De opkomst van de sportschool is ook iets van de laatste jaren. Het solidariteitsbeginsel en de sociale contacten worden steeds minder, wat voor een BO een grote rol speelt: het individualisme.

B Interview met ex-voorzitter en nu bestuurslid ZSO

Hoe kijkt u als lid tegen de organisatie ZSO aan (zoals de sterkten en zwakten)?

BO's zijn in principe begrippen uit het verleden. Jonge ondernemers kijken dan ook anders aan tegen de BO: dat is iets van vroeger, iets politieks en abstract. Dit betekent dat er aan deze ondernemers veel uitgelegd moet worden. En uitleggen is moeilijk door de kostenbaten- gedachte bij de ondernemers (vooral in deze moeilijke tijden) en daarin is ZSO niet sterk: het positioneringvraagstuk. Om dit vraagstuk op te lossen zijn er nog 2 knelpunten in het bestuur: 1. je werkt met vrijwilligers, zodat er geen zaken strak geregeld kunnen worden, zoals in je eigen onderneming 2. het betreft allemaal ondernemers, die hun eigen stijl hebben

Hoe zit het met het spanningsveld tussen leden, bestuur en staf?

De voorzitter heeft vaak meer macht (door extra kennis d.m.v. een betere voorbereiding dan de andere leden). Tijdens mijn voorzitterschap heb ik gewerkt aan het spanningsveld tussen bestuur en staf: om meer verantwoordelijkheid naar de staf te brengen. Ook is er een spanningsveld tussen bestuur en de leden, wat nu kort toegelicht wordt. ZSO is onderdeel van KVGGO, waarbij KVGGO beroepsbestuurders in dienst heeft en ZSO niet. ZSO bestaat uit vrijwilligers, die niet thuis zijn in de politiek. Hierdoor is ZSO de mindere in de onderhandelingspositie. Daarom is een verzelfstandigingkoers door ZSO ingezet, wat uiteindelijk is mislukt. Maar deze interne strijd heeft wel leden gekost. Zo is het merendeel van mijn 4 jaar als voorzitter gericht op interne gevechten, terwijl de leden 100 % van hun bestuur verwachten en nu te weinig resultaten zien. Het spanningsveld tussen de leden en het bestuur is dus groot.

Hoe zou u het type ondernemer in de Zeefdruk en Signbranche en de Grafimediabranche typeren?

Dat is een lastige vraag. Want als je naar de ondernemer wilt kijken, maakt het niet uit of je naar de Z&S branche kijkt of naar de ondernemer in het algemeen. Van huis uit zijn zeefdrukkers echte ambachtslieden: er wordt nog veel met handen gewerkt. De ondernemers die zich losmaken van het ambacht, zijn juist in staat te structureren en te groeien etc. Vroeger moest je als zeefdrukker echt een vakman zijn, maar door de vele veranderingen in de loop der jaren wordt door de machines dit vakmanschap deels overgenomen. Zo kunnen jonge ondernemers met een zak geld een machine kopen en dan ook hetzelfde product maken als de aloude vakman.

Kunt u een typering geven van de Z&S ondernemer qua demografische, psychologische organisatorische kenmerken?

Wat betreft de demografische kenmerken het volgende. Over het algemeen hebben Z&S ondernemers inderdaad een lagere opleiding, maar niet direct een hogere leeftijd. Al hebben de leden van ZSO wel een hogere leeftijd. Maar in de branche zijn het vooral jongeren die instappen en deze bedrijven runnen. Dus er is een contradictie tussen de demografische samenstelling van de branche en het

ledenbestand van ZSO. Dit heeft te maken met het volgende. Deze ondernemers denken dat brancheorganisaties niets te maken heeft met modern ondernemen, omdat ze de BO associëren met overheid, politiek of bureaucratie: een bepaalde cultuur. Er is dus een trend dat ondernemers niet automatisch lid worden. Wat betreft de psychologische kenmerken het volgende. Creativiteit en ook onafhankelijkheidstreven kunnen kenmerken zijn voor de Z&S ondernemer.

Wat zijn volgens u de motieven van een zeefdrukker/ signmaker om ZSO-lid te worden?

De meerwaarde zit er voor mij (als bestuurslid) in vanwege: 1. politiek bedrijven (benodigd bij grote klanten); 2. technische kennis verbeteren; 3. netwerk ontwikkelen en in stand houden. Een ander motief is inderdaad volgens sommige ondernemers: 4. omdat het zo hoort. Daarnaast nog het volgende. 5. Uitgaande van een positieve instelling en een groeiambitie, betekent het dat je tegen een grens aanloopt waarin er gestructureerd moet worden. Om die grens te overschrijden heb je hulp nodig, waarbij de BO een middel kan zijn. 6. Om de benodigde kennis te halen bij de brancheorganisatie. 7. Of nog het professionaliseringsmotief. Elke professionele branche behoeft immers een professionele CAO. Hierbij worden afspraken en voorwaarden gemaakt, die werknemers aangeboden worden.

C ZSO bijeenkomst met 8 oud-leden

(= oud bestuursleden van ZSO, in het verleden langdurige leden van ZSO en de huidige bestuurder van ZSO), discussie over onderzoeksresultaten

Stelling: ondernemers binnen de Zeefdruk & Sign (Z&S) branche worden momenteel niet automatisch meer lid.

Deze trend is niet geheel goed geformuleerd volgens aanwezigen, want is dit wel zo? Een betere uitleg is: bij familiebedrijven was in het verleden de opvolging en de keuze voor het lidmaatschap automatisch, maar het is nu meer een bewuste keuze! Daarbij wordt de opmerking gemaakt dat zeefdruk altijd een groeimarkt is geweest, maar nu wordt overal in gesneden (dus ook lidmaatschappen).

Reacties op respons onderzoek en verschil leden en niet-leden.

Hoge respons van leden als ook niet-leden. Zo valt vooral de respons van de niet-leden op: is dit een sluimerende interesse in ZSO? Over het verschil hebben de aanwezigen geen opmerking/ verklaring.

Stelling: leden gebruiken vooral de grafische zeefdruk, terwijl de niet-leden vooral de signtechnieken en diversen hanteren.

Ja, dat is zo en is zeker niet verbazingwekkend. Dit is altijd al zo geweest. Wellicht dat de vooruitgang in de technologie heeft geleid tot nieuwe ondernemers, die minder snel voor het ambacht zeefdruk kiezen.

Stelling: niet-leden werken meer direct en op korte termijn dan de leden.

Een eerste opmerking is, dat dit veel te maken heeft met de omvang van het bedrijf. Hoe groter het bedrijf, des te groter is de noodzaak en de mogelijkheid om gericht te zijn op lange termijn. En de leden lijken groter dan niet-leden, wat een rol speelt met betrekking tot de korte termijn gerichtheid. Het heeft ook te maken met de redenen om een heden ten dage een onderneming te starten. Nu wordt vaak een bedrijf opgestart om geld te 'winnen', maar niet om te ondernemen: de focus op geld gaat samen met korte termijn. 'Jongeren van nu' ondernemen op een andere wijze dan de oudere ondernemers. Zo zijn er minder vanzelfsprekendheden, maar wordt meer met kosten-baten analyses gewerkt.

Stelling: niet-leden hebben meer need for achievement dan leden.

Ook een belangrijk punt, dat deels samenhangt met het kenmerk 'korte termijn' is de neiging tot individualiteit van de huidige ondernemers. Er is simpelweg geen behoefte aan of vraag naar collectieve doeleinden.

Stelling: niet-leden zijn innovatiever dan leden.

De aanwezigen vinden dit een vreemd resultaat. Want de informatieavonden en de georganiseerde beurzen liggen juist ten grondslag aan eventuele veranderingen: hier komen vooral leden op af. De aanwezigen vinden het ook een vreemde conclusie, omdat zeefdrukkers naar hun zeggen bekend staan als 'innovators'.

Maar de kleinschaligheid van de niet-leden kan een reden zijn voor de grotere innovativiteit: hoe minder geld, des te innovatiever.

Denkt u dat deze redenen om niet lid te worden van een brancheorganisatie in de loop der tijd sterk zijn veranderd (en zo ja, welke redenen)?

Volgens aanwezigen: geen wezenlijke toegevoegde waarde is onlogisch. Er wordt een voorbeeld genoemd van contacten met leveranciers dat zeker TW levert. De reden voor deze zienswijze van niet-leden kan heel goed de onbekendheid met BO zijn. Dus het is de taak van ZSO om dit via PR te bewerkstelligen.