

Cahier 1: Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?

Jeroen Delmotte, Miet Lamberts, Luc Sels & Geert Van Hootegem

INHOUD

Hoofdstuk 1 / Inleiding 5

Hoofdstuk 2 / Wat weten we over KMO's? 7

- 1. KMO, een begrip met vele ladingen 9
 - 1.1 Omschrijving van de KMO 9
 - 1.2 Kwantitatieve en kwalitatieve criteria 10
 - 1.2.1 Kwantitatieve criteria 10
 - 1.2.2 Kwalitatieve criteria 13
- 2. De KMO-structuur in België en Europa 15
 - 2.1 De cijfers 15
 - 2.2 Nuancering van de cijfers 22
 - 2.3 Jobcreatie, jobdestructie en groei binnen KMO's 23

2.4	Ontstaan en verdwijnen van KMO's	25
3.	Sterktes en zwaktes van KMO's	27
3.1	Zwaktes van KMO's	27
3.2	Sterktes van KMO's	28
4.	Evolutieproces van KMO's	30
4.1	Het groeiemodel	30
4.2	Fasen in de levenscyclus van een KMO	32
4.3	Enkele opmerkingen bij het groeiemodel	35
5.	Een KMO is geen grote onderneming in het klein	36

Hoofdstuk 3 / Wat weten we over personeelsbeleid in KMO's? 39

1.	Personeelsbeleid in KMO's, nog niet onderzocht?	39
1.1	Een zoektocht naar onderzoek in KMO's over personeelsbeleid	39
1.2	Personeelsbeleid in KMO's, hoe ver staat het onderzoek?	40
1.2.1	Vlaams onderzoek	40
1.2.2	Internationaal onderzoek	41
2.	Personeelsbeleid in KMO's	43
2.1	Karakteristieken die het personeelsbeleid beïnvloeden	43
2.2	Hoe gaan KMO's om met personeelsbeleid?	44
2.3	De inhoud, maar niet de concepten?	46
2.4	Personeelsbeleid en verschillen met grote ondernemingen	46
3.	Een ander soort personeelsbeleid in KMO's?	47
4.	Wat weten we nog niet en gaan we in dit onderzoek na?	48
4.1	Probleemstelling	48
4.2	Onderzoeksvragen	49
5.	Besluit	50

Bibliografie 51

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd studieobject gebleken. KMO's danken die aandacht aan een geleidelijke herwaardering van het kleinschalig ondernemerschap. Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de slagkracht van grote bedrijven, maar evenzeer van de flexibiliteit en dynamiek van KMO's, is intussen behoorlijk stevig verankerd. Het groot economisch belang is overigens eenvoudig af te leiden uit de 'statistische dominantie' van het KMO-fenomeen. Volgens RSZ-gegevens telde ons land in 1998 204 705 inrichtingen met minder dan 100 werknemers. Daar stonden slechts 2 576 'grote' ondernemingen met 100 of meer werknemers tegenover. Hanteren we de kaap van 100 werknemers als criterium, dan kunnen we dus stellen dat zo'n 98,8% van alle inrichtingen KMO's waren.

Deze groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar personeelsbeleid in of 'op maat van' KMO's is ronduit schaars te noemen. Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid.

Onderzoek naar de ontwikkelingen in het personeelsbeleid van KMO's is nochtans van cruciaal belang, ook voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Kennis over

personeelsmanagement is cruciaal om meerdere redenen. Vooreerst hebben de keuzes op het terrein van het personeelsmanagement verregaande gevolgen voor de kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt denk in dit verband aan de keuze van wervingskanalen en selectiecriteria, de verdeling van opleidingsinvesteringen, de lengte van de ladders op de interne arbeidsmarkt, enz. Ten tweede dalen de slaagkansen van het werkgelegenheidsbeleid indien het niet aansluit bij de wijze waarop in bedrijven aan het personeelsmanagement gewerkt wordt. Indien het personeelsmanagement in KMO's inderdaad 'anders' is, moet dit zich ook vertalen in een aangepast beleidsinstrumentarium. Ten derde is precies het onderzoek naar de evoluties in het personeelsmanagement ook in KMO's één van de manieren om de effectiviteit van het overheidsbeleid te toetsen.

1. Onderzoeksvragen

Het mag duidelijk zijn dat er nood is aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's op het vlak van personeelsbeleid. Het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' verschaft inzicht in deze thematiek. Schematisch voorgesteld beoogde dit onderzoek een antwoord te geven op volgende onderzoeksvragen.

1. *Hoe krijgt het personeelsbeleid vorm in de Vlaamse KMO's?* Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, enz. georganiseerd in de doorsnee KMO? Een afgeleide onderzoeksvraag was of KMO's met verschillende kenmerken (naar leeftijd, grootte, sector, ...) ook verschillen vertonen in de uitbouw, professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid.
2. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van bedrijfsperformantie?* De centrale assumptie was hierbij dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de performantie en overlevingskansen.
3. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van gedragseffecten?* De kwaliteit van personeelsbeleid wordt echter niet enkel en misschien zelfs niet in de eerste plaats gemeten aan zijn effecten op de bedrijfsperformantie. Een relatie die meer voor de hand ligt is deze met het werknemersgedrag. Daarom is ook gezocht naar relaties tussen het type 'KMO-personeelsbeleid' en indicatoren als ziekteverzuim en verloop.
4. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm geven een verschil in termen van arbeidsmarkteffecten?* We onderzochten de relaties tussen 'types KMO-personeelsbeleid' en tewerkstellingsgroei of afname, het aandeel laaggeschoolden, oudere werknemers, e.d.
5. *In welke mate maken KMO's gebruik van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en/of aan welk instrumentarium bestaat een behoefte bij KMO's?* We gingen na in welke mate KMO's het bestaande beleidsinstrumentarium ter ondersteuning en sturing van het personeelsbeleid kennen en eraan participeren, of ze van oordeel zijn dat dit instrumentarium voldoende op hun maat gesneden is, en op welke domeinen ze behoefte hebben aan extra ondersteuning.

2. Methodologie

Het hoofddoel van dit onderzoek bestond erin het personeelsbeleid in KMO's in kaart te brengen. Deze zoektocht naar het personeelsbeleid in KMO's werd doorgevoerd met behulp van een surveyonderzoek. In de vragenlijst kwamen volgende rubrieken aan bod:

bedrijfskenmerken, aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding, loopbaanbeleid en uitstroom), beloning, arbeidsorganisatie, werknemersinvloed, personeel in cijfers en het beleid van de overheid. De selectie van de bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Dit bestand bevat gegevens uit de sociale balansen evenals uit de jaarrekeningen. Vooral de jaarrekening bevat interessante informatie over omzet, toegevoegde waarde, cash flow, enz. die gebruikt werd om de relatie tussen HR management en bedrijfsperformantie te onderzoeken.

Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van de organisatie voor de graad van professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid, werd geopteerd voor een gestratificeerde toevalssteekproef, met leeftijd en grootte als stratificatievariabelen. Wat de leeftijd betreft, werd een onderscheid gemaakt tussen KMO's met een levensduur van 1-5 jaar, van 6-10 jaar en van 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte werden drie strata onderscheiden: 10-19, 20-49 en 50-99 werknemers. Merken we op dat de micro-organisaties (ondernemingen met minder dan 10 werknemers) geweerd werden uit dit onderzoek. Uit elk van de negen cellen van deze stratificatietabel werd een even groot aantal organisaties geselecteerd (in totaal 1 800 bedrijven). Dit steekproefplan liet ons toe om bijvoorbeeld het personeelsbeleid van jonge, kleine organisaties te vergelijken met dat van oude, middelgrote. Uiteindelijk werkten aan deze schriftelijke bevraging 416 (respons 23,1%) Vlaamse KMO's mee uit de secundaire en tertiaire sector.

3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek

De structuur die uitgetekend is voor de rapportering, is samengesteld uit verschillende cahiers die elk een specifiek thema behandelen. Over de verschillende cahiers worden de verschillende onderzoeksvragen beantwoord.

- Dit eerste cahier *'Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?'* is de basis van het rapport en presenteert het verslag van de literatuurstudie.
- Het tweede cahier *'Waarom en hoe van dit onderzoek'* is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden aan de hand van het conceptueel model verder belicht waarna de methodologie van de survey aan bod komt. Ook bespreekt men de kenmerken van de onderzoekspopulatie.
- De cahiers 3 tot en met 7 formuleren een antwoord op de vraag hoe personeelsbeleid vorm krijgt binnen KMO's? In het derde cahier *'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'* gaan we dieper in op de personeelsstromen binnen KMO's. Na een beschrijving van werving en selectie, gaan we in op het loopbaanbeleid. Ook de uitstroom binnen KMO's komt uitgebreid aan bod.
- Het volgende cahier 4 *'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'* wordt volledig gewijd aan de vorming en competentie-ontwikkeling binnen KMO's.
- Cahier 5 *'Beloning in KMO's'* behandelt de verloning van werknemers binnen KMO's.
- In het cahier 6 *'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'* gaan we dieper in op verschillende vormen van participatie binnen KMO's. Naast indirecte participatie wordt uitgebreid aandacht besteed aan directe en financiële participatie.
- Het cahier 7 *'Gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid in KMO's'* formuleert een antwoord op de vraag in welke mate KMO's gebruik maken van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en hoe KMO's staan tegenover het overheidsbeleid.
- In cahier 8 *'Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's'* proberen we een HRM-index van goede praktijken te ontwikkelen en gaan we dieper in op de relatie tussen bepaalde types van personeelsbeleid en bedrijfsperformantie, de

- gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten.
- 'Alles op een rij' ten slotte vat de conclusies samen en formuleert beleidsgerichte aanbevelingen.

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

Dit cahier '*Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?*' is het eerste in een rij van negen. Dit cahier presenteert de uitkomsten van de literatuurstudie. De onderzoeksresultaten zullen volgens deze achtergrond geïnterpreteerd worden. Dit cahier valt uiteen in twee delen.

In een eerste deel (hoofdstuk 2) zal ingegaan worden op verscheidene aspecten van KMO's die wij in het kader van deze studie belangrijk achten. Eerst en vooral pogen we het begrip KMO te definiëren. We gaan hier dieper in op enkele karakteristieken van kleine en middelgrote ondernemingen. Nadien worden KMO's gesitueerd in het Belgisch en Europees landschap. Vervolgens bespreken we de sterktes en zwaktes van dit type van onderneming, zodat het geheel ons toelaat een beter inzicht te verkrijgen in het KMO-fenomeen. Het evolutieproces binnen KMO's komt in een vierde paragraaf aan bod. We bespreken er een groeiemodel. Dit model biedt een goede theoretische achtergrond om bij de analyse van de onderzoeksresultaten de verschillende personeelsmanagementpraktijken te onderscheiden naargelang de fase waarin een bedrijf zich bevindt. Tot slot halen we argumenten aan die aantonen dat een KMO geen grote onderneming in het klein is.

In het tweede deel (hoofdstuk 3) proberen we na te gaan wat er in de literatuur en het onderzoek te vinden is over personeelsbeleid in KMO's. In een eerste paragraaf gaan we na in hoeverre personeelsbeleid in KMO's al onderzocht is. We geven een stand van zaken van onderzoek naar personeelsbeleid in KMO's. In een tweede paragraaf wordt aandacht besteed aan kenmerken van KMO's die het personeelsbeleid beïnvloeden. Dit laat ons toe om nadien een beeld te schetsen van hoe KMO's zouden omgaan met personeelsbeleid. Bij wijze van besluit poneren we de stelling dat personeelsbeleid in KMO's wel eens verschillend zou kunnen zijn van het personeelsbeleid in grote ondernemingen.

Als opstap naar het tweede cahier schetsen we op het einde kort de probleemstelling en geven we een overzicht van de onderzoeksvragen.

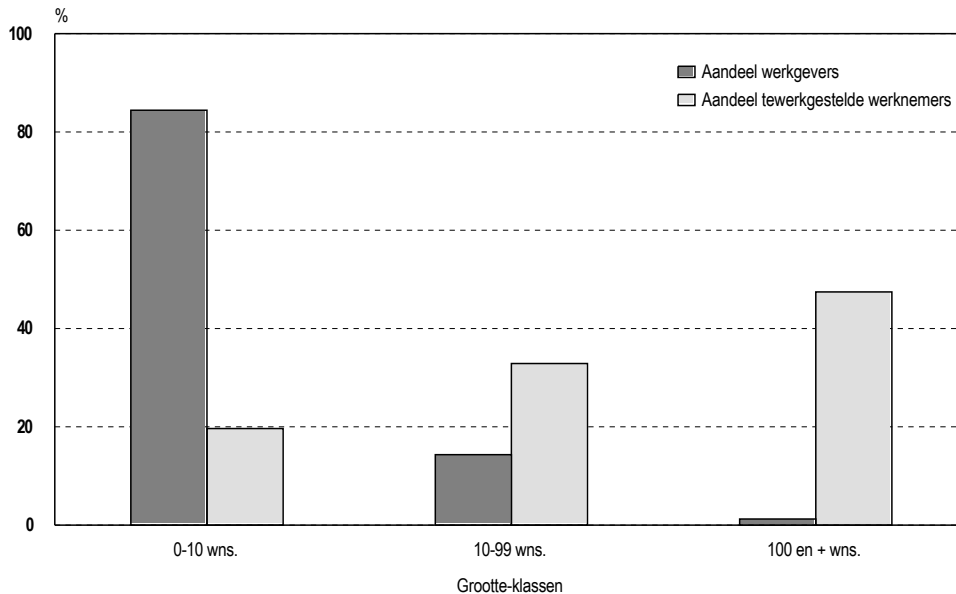
HOOFDSTUK 2

WAT WETEN WE OVER KMO'S?

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd onderwerp voor onderzoek en studie gebleken. Men is geleidelijk aan de kwaliteiten van het kleinschalig ondernemerschap gaan herwaarderen (zie o.a. de opkomst van verschillende wetenschappelijke tijdschriften rond de KMO-problematiek). Het is ooit anders geweest. Vroeger werd veel meer aandacht gevestigd op het grootschalig economisch gebeuren.

Stilaan dringt het besef door dat de economie niet alleen afhangt van grote bedrijven, maar dat kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) evenzeer een belangrijke rol spelen. Tot de jaren '70 waren het vooral grote ondernemingen gekenmerkt door massaproductie, een logge organisatiestructuur en gestandaardiseerde producten die de meeste aandacht kregen. De structurele veranderingen in de economie (vanaf de jaren '70, met onder meer de olieschok in 1973) en daaruit volgend de trends naar specialisatie, outsourcing en downsizing creëerden kleine en middelgrote ondernemingen. Ook de tertiaïrisering van de economie (de overgang van de industriële naar de tertiaire sector) speelde in het voordeel van de KMO's. De kleine en middelgrote ondernemingen waren beter in staat om deze structurele problemen op te lossen (Huse & Landström, 1997). De teloorgang van de massaproductie, de trend naar decentralisering en fragmentering (Piore & Sabel, 1984), de tertiaïrisering van de samenleving, ... zorgden voor een herwaardering.

De laatste jaren zijn er verschillende gespecialiseerde onderzoeksteams bezig met onderzoek in KMO's (voornamelijk in Amerika en Groot-Brittannië). Deze nieuwe aandacht voor de kleine en middelgrote ondernemingen wordt echter in heel wat kringen niet aanvaard. Vaak ziet men 'small businesses' als 'little big businesses' met dezelfde karakteristieken als hun grote tegenhangers. Anderen zeggen dat kleine ondernemingen niet zoveel aandacht hoeven aangezien ze alle toch doorgroeien naar een grote onderneming. Nog anderen beweren dat enkel zeer grote ondernemingen (zoals multinationals) bekwaam zijn om de economie te beheren door hun schaaffecten uit te spelen (Julien, 2001). Volgens deze redeneringen zijn kleine en middelgrote ondernemingen irrelevant omdat ze gewoon de weg volgen van de grote ondernemingen (en zelf ook wel groot zullen worden). In tegenstelling tot bovenstaande redenering moeten we vaststellen dat het overgrote deel van de bedrijven klein zijn en dat de meeste ook klein blijven. Verder kunnen we ook vaststellen dat de meeste jobs nu net worden gecreëerd door de kleine en middelgrote ondernemingen. Het groot economisch belang van deze ondernemingen blijkt ook uit de RSZ-statistieken. De volgende figuur geeft meer details over het aandeel werkgevers en het aandeel tewerkgestelde personen per grootte-klasse. In paragraaf 2 gaan we dieper in op de KMO-structuur in België.



Bron: RSZ, juni 1998

Figuur 2.1 Aandeel werkgevers en aandeel tewerkgestelde werknemers naar grootte-klassen, in 1998

We stellen vast dat volgens de RSZ-gegevens (1998) 98,8% van het totaal aantal ondernemingen in België uit de privé-sector minder dan 100 werknemers tewerkstellen. Hieruit kan men concluderen dat de Belgische economie bijna uitsluitend uit KMO's bestaat. Die bedrijven bieden daarenboven ongeveer de helft van de totale privé-tewerkstelling (52,6%). Uit deze cijfers blijkt dat KMO's belangrijk zijn voor de Belgische economie. Door haar unieke bijdrage aan de werkgelegenheid, verdienen ze bijzondere aandacht.

1. KMO, een begrip met vele ladingen

1.1 Omschrijving van de KMO

Alvorens dieper in te gaan op een aantal kenmerken van KMO's is het aangewezen eerst het begrip zelf te omschrijven, temeer omdat een eenduidige definitie hiervan vrijwel onbestaande is. De criteria die in verschillende landen gehanteerd worden om het KMO-begrip af te bakenen, verschillen enorm.

In diverse vormen van wetgeving worden meer dan vijftig verschillende soorten definities gehanteerd (Donckels et al., 1993). Verder stelt Humblet (1997) vast dat heel wat regelgeving bedrijven verschillend behandelt al naargelang hun grootte. Ducheneaut (1995) zegt het als volgt: "La définition d'une PME est certainement l'un des problèmes les plus complexes qu'aient à aborder ceux qui s'intéressent à ce type d'entreprises". Het is bijgevolg uitgesloten één enkele definitie te kiezen. "Het heeft helemaal geen zin om het KMO-fenomeen als één monolithisch blok te benaderen. Je hebt zelfstandigen, starters, groeiende ondernemingen en grote bedrijven die door inkrimping KMO worden. Dit mag je niet allemaal op één hoop vegen" (Sleuwaegen, 1993). De ondernemingen die men traditioneel samenbrengt onder de noemer KMO's, vormen met andere woorden een erg heterogene groep (Julien, 1994; Brytting, 1991; Julien, 2001). Deze heterogeniteit situeert zich niet enkel op het niveau van de bedrijfsdimensie. Ook sectorverschillen (een loodgieter op de hoek van de straat heeft andere eigenschappen dan een hoog technologisch bedrijf) bepalen mee deze heterogeniteit. Indien één definitie zou worden gekozen, zal dit een

arbitraire keuze zijn. Toch kunnen enkele frequent gebruikte maatstaven worden aangereikt.

In de literatuur worden vaak twee soorten maatstaven gebruikt (Donckels et al., 1993; Wutterwulge et al., 1998; Van Wymeersch & Debaise, 2000). De *kwantitatieve* benadering verwijst naar een definitie uitgedrukt in kwantificeerbare criteria. Aangezien deze werkwijze in vele opzichten niet bevredigend is (te partieel beeld van een KMO), kan het interessant zijn een meer *kwalitatieve* invulling aan het KMO-concept te geven. Een kwalitatieve definitie is een verzameling van de typische gemeenschappelijke kenmerken van KMO's. Ze schetsen de juiste context waarin KMO's geplaatst moeten worden.

1.2 Kwantitatieve en kwalitatieve criteria

1.2.1 Kwantitatieve criteria

Het afbakenen van de KMO aan de hand van kwantitatieve criteria heeft voordelen. Dergelijke maatstaven hebben doorgaans een ondubbelzinnige betekenis, zijn vrij gemakkelijk meetbaar en lenen zich tot classificatie. Daarnaast vormen ze ook de input voor administratieve data. Wettelijk worden er vier criteria gehanteerd voor KMO-bepaling. Deze criteria zijn *tewerkstelling*, *omzet*, *balanstotaal* en *eigendomsstructuur*. Ze laten toe op een zeer objectieve wijze te bepalen of een willekeurige onderneming als KMO kan worden geclassificeerd.

Een goede omschrijving van de KMO is de begripsbepaling zoals we die vinden in de programmawet tot bevordering van het zelfstandig ondernemerschap.

"KMO's zijn ondernemingen waarvan:

- het gemiddeld aantal werknemers op jaarbasis niet meer dan 50 werknemers bedraagt;
- niet meer dan 25% van de aandelen (kapitaalgedeelte) in handen is van grote ondernemingen;
- en waarvan ofwel de jaaromzet 7 miljoen euro niet overschrijdt, ofwel het jaarlijks balanstotaal 5 miljoen euro niet overschrijdt."

De definitie in deze programmawet omvat drie cumulatieve criteria. Een onderneming die niet beantwoordt aan één van de drie criteria, wordt niet beschouwd als een KMO. Bovenstaande definitie is dezelfde als de definitie van 'kleine ondernemingen' in de Europese definitie. We gaan daar verder in het verhaal dieper op in.

Gelijkaardige criteria voor KMO's vindt men terug in het Vlaams decreet van 15 december 1993 tot bevordering van de economische expansie in het Vlaams Gewest.

Een andere belangrijke definitie is terug te vinden in *het boekhoudrecht*. Volgens de definitie van de wetgeving op de boekhouding en de jaarrekening wordt een onderneming als 'groot' beschouwd wanneer zij twee of meer van volgende criteria overschrijdt:

- een jaargemiddelde van 50 personeelsleden;
- een jaaromzet exclusief BTW: 200 miljoen BEF (4 957 870 euro);
- een balanstotaal: 100 miljoen BEF (2 478 935 euro);
- tenzij het jaargemiddelde van het personeelsbestand meer dan 100 bedraagt.

Het is dus duidelijk dat de boekhoudwet andere (en lagere) criteria qua jaaromzet en balanstotaal hanteert dan de programmawet en het Vlaams decreet. We gaan hier niet verder op in. Met deze opsomming van definities willen we enkel aantonen dat er verre van uniformiteit bestaat wat betreft de definiëring van de KMO. Vaak gebruikt men daarenboven ook nog andere maatstaven waardoor het nog minder duidelijk is wat een KMO en wat geen KMO is. Veel gebruikte maatstaven zijn het aantal bedrijfszetels, de sociale bijdragen, het bedrag van het belastbaar inkomen, het bedrag van de aankopen of de invoer, de netto vastgelegde middelen, het maximaal aandeel van het kapitaal dat door een grotere onderneming wordt gecontroleerd en het percentage marktaandelen (VBO, 1991, 1995).

Hoewel het hier om kwantitatief meetbare maatstaven gaat, bestaat er nog steeds onduidelijkheid over welke bedrijven nu al dan niet een KMO zijn. De oorzaak hiervoor is te vinden in de verschillende invulling van deze criteria. De invulling verschilt naargelang de bevoegde minister, de beoogde regelgeving, het betreffende land, ...

Internationaal bekeken verschilt deze maatstaf bijvoorbeeld van land tot land. In de Amerikaanse literatuur worden met 'small and medium sized enterprises' (SME's) ondernemingen beschouwd met een bovengrens van 1 000 werknemers, in Frankrijk en Duitsland is de bovengrens 500 werknemers (Julien, 2001). In vergelijking met Frankrijk en Duitsland zien we dat men in België een lage maximumgrens hanteert (nl. 50 werknemers) om als KMO beschouwd te worden. De volgende tabel toont de verschillen naar classificatie van KMO's voor een aantal geïndustrialiseerde landen.

Tabel 2.1 Classificatiecriteria van bedrijven naar grootte in enkele geïndustrialiseerde landen

Land	Kleine ondernemingen	Middelgrote ondernemingen	Grote ondernemingen
Oostenrijk	1-9	10-100	≥101
Nederland	1-9	10-100	≥101
België	1-9	10-50	≥51
Denemarken	1-50	51-200	≥201
Verenigd Koninkrijk	1-50	51-200	≥201
Finland	1-50	51-200	≥201
Duitsland	1-49	50-499	≥500
Frankrijk	1-49	50-499	≥500
Japan	1-49	50-500	≥501
Noorwegen	1-20	21-100	≥101
Zwitserland	1-20	21-100	≥101
Amerika	1-250	250-500	≥501

Soort onderneming	Zeer kleine ondernemingen	Kleine ondernemingen	Middelgrote ondernemingen	Grote ondernemingen
Eurostat (EU)	0-9	10-49	50-249	≥250

Bron: Eigen samenstelling o.b.v. publicaties: Trouvé (2000); Julien (1994, 2001)

Omwille van de verschillen tussen landen in Europa heeft de Europese Commissie een meer uniforme definitie naar voor gedragen, die luidt als volgt:

"Een kleine onderneming wordt dan omschreven als een onderneming:

- met minder dan 50 werknemers;
- die het zelfstandigheids criterium (niet voor 25% of meer van het kapitaal in handen van een grote onderneming) in acht neemt;
- en waarvan ofwel de jaaromzet 7 miljoen euro niet overschrijdt, ofwel het jaarlijks balanstotaal 5 miljoen euro niet overschrijdt."

"De middelgrote ondernemingen worden omschreven als ondernemingen:

- met minder dan 250 werknemers;
- die het zelfstandigheids criterium (niet voor 25% of meer van het kapitaal in handen van een grote onderneming) in acht neemt;
- en waarvan ofwel de jaaromzet 40 miljoen euro niet overschrijdt, ofwel het jaarlijks balanstotaal 27 miljoen euro niet overschrijdt."

Een KMO is dan een bedrijf dat ofwel aan de definitie van een kleine onderneming (KO) ofwel aan deze van een middelgrote onderneming (MO) beantwoordt. Alle overige ondernemingen beschouwt men als grote ondernemingen (GO), met als gevolg dat men aan tal van regels (zoals bv. boekhouding, sociale zekerheid, ...) onderworpen wordt.

Een middelgrote onderneming volgens de Europese definitie (250 werknemers) is naar Belgische maatstaven een grote onderneming.

Ook hier worden dus dezelfde vier maatstaven gehanteerd, namelijk tewerkstelling, omzet, balanstotaal en eigendomsstructuur.

Binnen deze vier maatstaven wordt gewoonlijk de voorkeur gegeven aan de tewerkstellingsmaatstaf (personeelssterkte) gezien deze wellicht de meest zichtbare en meest eenduidige maatstaf is. Bedrijven krijgen in dit geval dan een naamkaartje toegewezen op basis van hun personeelsbestand.

Het aantal werknemers is een eenduidige maatstaf, maar stelt een probleem als criterium. De verschillende grenzen die worden getrokken om het begrip af te bakenen zijn, zoals reeds aangehaald, arbitrair. Bovendien zou het niet als enig criterium mogen gehanteerd worden en moet gekeken worden naar andere economische kenmerken. Er is een groot verschil in economische karakteristieken tussen twee ondernemingen met eenzelfde aantal werknemers, maar de ene met een hoge en de andere met een lage kapitaalintensiteit (Julien, 2001). Nollet (1987) zegt het als volgt: '*Een onderneming met weinig werknemers kan in feite minder klein zijn dan een onderneming met veel werknemers namelijk door arbeidsorganisatie en automatisering*'. Een apotheek met 20 werknemers is groot, maar een aannemer met 20 werknemers is klein.

Zoals uit de omschrijving van het onderzoeksopzet en steekproefopzet (cf. cahier 2) zal blijken, houden we in dit onderzoek bij de afbakening van het begrip KMO enkel rekening met het criterium van de tewerkstelling. Uit de literatuur blijkt namelijk dat de grootte van de onderneming vaak samenhangt met bepaalde praktijken of zoals Savoye (1994) het zegt: "There is always a close link between enterprises' size and some of their practices".

Binnen de aldus afgebakende KMO zullen wij in dit onderzoek de kleine en middelgrote ondernemingen bestuderen die minstens 10 en hoogstens 99 werknemers tewerkstellen.

1.2.2 Kwalitatieve criteria

De KMO wordt echter niet alleen als een groottecategorie onderscheiden. Ook kwalitatieve normen worden in de literatuur vaak overwogen. De kern van de hele kwalitatieve benadering werd ooit bijzonder treffend samengevat in de volgende boutade: "A small business is not a little big business" (Welsh & White, 1981). Uit deze benadering blijkt dat KMO's 'geen grote ondernemingen in zakformaat' zijn en dat het dus niet alleen een kwestie is van een kleinere schaal en kleinere bedragen. Hoewel deze (kwalitatieve) criteria veel minder objectief meetbaar en dus minder wetenschappelijk bruikbaar zijn, worden ze vaak gehanteerd en zijn ze relevant binnen de KMO-definitie. Kwalitatieve kenmerken zijn bijvoorbeeld de centrale rol die de bedrijfsleider speelt, het familiale karakter van vele bedrijven, de beperktheid van middelen, de vlakke organisatiestructuren en de directe communicatie, de grote flexibiliteit, de kortetermijnvisie, ... (Donckels, Degadt & Dupont, 1988). In wat volgt bespreken we de meest typische kwalitatieve kenmerken. Deze 'typische' kenmerken beschouwen we eerder als veralgemeningen daar ze niet op dezelfde wijze gelden in elke KMO.

In de literatuur legt men vaak de nadruk op *de centrale rol van de bedrijfsleider* (Julien, 2001). Eigendom, het beheer en de dagelijkse leiding vallen vaak in hoofde van één persoon samen (Claessens et al., 1982). Elke bedrijfsbeslissing, genomen door de ondernemer, kan beschouwd worden vanuit het standpunt van de eigenaar. Het succes van de onderneming hangt, gezien deze betrokkenheid, bijgevolg erg nauw samen met de persoonlijkheid en de ondernemingsstijl van de bedrijfsleider (Deschoolmeester, 1982). KMO's zijn in tegenstelling tot grote bedrijven veel meer afhankelijk van de persoonlijkheid van de bedrijfsleider (Kotthoff, 1993). Verder oefenen bedrijfsleiders vaak tal van functies uit waardoor ze blijf moeten geven van bedrijfstechnisch en economisch vakmanschap en tevens kennis moeten hebben van financieel beheer, personeelsbeleid, kwaliteitszorg en marktonderzoek. De meeste managers in kleine bedrijven zijn eerder 'doeners'. Dit blijkt uit het feit dat ze graag zelf de handen uit de mouwen steken (NIVVM, 1983).

Een ander basiskarakter dat in de literatuur vaak aangehaald wordt is *het familiaal karakter* dat de meeste KMO's kenmerkt. We mogen inderdaad niet uit het oog verliezen dat 70% van de ondernemingen in ons land familiebedrijven zijn. In de meeste gevallen nemen de oprichter van de onderneming en zijn verwanten nog steeds (het voornaamste deel van) de leiding waar (Donckels et al., 1993). Volgens Donckels (1989) kan een KMO als familiebedrijf worden geklasseerd wanneer de eigendom en het management niet gescheiden zijn maar worden gecontroleerd door één familie. Wat betreft de eigendom, moet de meerderheid ($\geq 50\%$ van de aandelen) in familiale handen zijn. Wat het management aangaat, moeten de leidinggevende functies overwegend door familieleden worden uitgeoefend. Handler (1989) zegt dat "a family business is one that is owned and managed (= controlled) by one or more family members". Er moet niet alleen rekening gehouden worden met de rationele bedrijfseconomische belangen in het nemen van beslissingen, maar ook met de veel minder rationele, eerder emotionele familiale belangen. Deze laatste factor zou een onmiskenbare invloed uitoefenen op de te nemen beslissingen. Het inherente probleem van deze familiale KMO's, zo zegt men, is dat ze de tegengestelde belangen en verschillende waarden van de bedrijfswereld en de familiale wereld pogen te combineren. Beide werelden hebben hun eigen doelstellingen, die niet noodzakelijk convergeren (Donckels, 1989; Flören & Karssing, 2000a & 2000b).

De beperktheid van de middelen waarover men beschikt vormt een derde kenmerk dat vaak in de literatuur naar voor wordt geschoven. Deze beperktheid komt vooral tot uiting op volgende terreinen: financiën, management, knowhow en technologische innovatie (Donckels, 1985). Een onderneming kan enkel blijven voortbestaan en groeien indien de nodige investeringen worden verricht en dit is zeker niet minder belangrijk voor een KMO. Maar bij vele KMO's zou de kapitaalbasis te beperkt zijn om grote investeringen te

realiseren.

Volgens verscheidene auteurs beschikken KMO's over *een vlakke organisatiestructuur en een directe communicatie* (Claessens et al., 1982). Het feit dat in vele KMO's de organisatiestructuur te wensen overlaat, moet in verband gebracht worden met de concentratie van bevoegdheden bij de bedrijfsleider. Doordat hij toch de voornaamste beslissingen treft, wordt het niet nodig geacht op organisatorisch vlak veel inspanningen te leveren. Korte communicatielijnen en het ontbreken van een middenkader zouden andere kenmerken van de organisatiestructuur zijn.

Door haar beperkte omvang en haar zeer eenvoudige organisatiestructuur kan de besluitvorming in de KMO zeer snel verlopen. Hierdoor zou een KMO over *een grote flexibiliteit* beschikken om op nieuwe markttrends in te spelen (Vianen et al., 1992; Acs & Audretsch, 1990; Leicht & Stockman, 1993). De flexibiliteit van de KMO laat toe de wensen van de individuele klanten of grote ondernemingen op de voet te volgen en zo tegemoet te komen aan de behoeften van de welvaartmaatschappij aan gedifferentieerde goederen. Zo zou men in zogenaamde 'niches' kunnen gaan opereren waar afnemers speciale eisen (bv. hoogstaande kwaliteitsproducten) vooropstellen. Uitstekende kwaliteit is inderdaad één van de beste manieren om zich van hun concurrenten te onderscheiden.

Een zesde kenmerk dat in de literatuur vaak terugkomt is de *kortetermijnvisie*. Het feit dat de bedrijfsleider weinig van zijn bevoegdheden delegeert, heeft tot gevolg dat hij veel tijd aan dagelijkse operationele werkzaamheden (bv. de productie) spendeert. Het management gebeurt bijgevolg vaak 'au fur et à mesure', voortbouwend op de ideeën van het ogenblik. Er blijft maar weinig tijd over om strategisch te denken (Ettinger, 1991). Hieruit zou volgen dat een bedrijfsleider zijn onderneming eerder stuurt op basis van ervaring en intuïtie dan op basis van een strategisch plan (Julien, 2001).

2. De KMO-structuur in België en Europa

2.1 De cijfers

Zowel het aantal van als de tewerkstelling in kleine en middelgrote bedrijven in België blijft stijgen. Dat blijkt uit de RSZ-gegevens. In de tabellen 2.2 tot en met **Tabel 2.2** Indeling van de werkgevers naar dimensieklasse op 30 juni van het jaar. Privé-sector - België*

Jaar		Aantal werkgevers met ... werknemers							
		<5	5-9	10-19	20-49	50-99	10-99	100-199	200-499
1998	AC	146 023	28 954	16 117	10 819	2 792	29 728	1 353	819
	%	70,45	13,97	7,77	5,22	1,35	14,34	0,65	0,39
1997	AC	145 730	29 139	16 067	10 572	2 716	29 355	1 343	813
	%	70,48	14,09	7,77	5,11	1,32	14,20	0,65	0,19
1996	AC	144 852	28 712	15 925	10 470	2 704	29 099	1 328	823
	%	70,60	13,99	7,76	5,10	1,32	14,18	0,65	0,40
1995	AC	144 104	28 338	15 731	10 338	2 719	28 788	1 302	839
	%	70,73	13,91	7,72	5,07	1,34	14,13	0,64	0,41
1994	AC	142 414	27 743	15 336	10 188	2 651	28 175	1 290	834
	%	70,64	13,88	7,86	5,04	1,35	14,25	0,64	0,41
1993	AC	139 713	27 457	14 960	10 212	2 676	27 848	1 310	844
	%	70,72	13,90	7,57	5,17	1,36	14,10	0,66	0,43
1992	AC	138 969	27 298	14 786	10 404	2 687	27 877	1 359	884
	%	70,62	13,87	7,51	5,29	1,37	14,17	0,69	0,45
1991	AC	138 182	26 951	14 680	10 330	2 638	27 648	1 310	888
	%	70,73	13,79	7,51	5,29	1,35	14,15	0,67	0,45
1990	AC	136 949	26 556	14 325	10 223	2 588	27 136	1 290	892

	%	70,87	13,74	7,41	5,29	1,34	14,04	0,67	0,46
1989	AC	134 836	26 045	13 829	9 749	2 498	26 076	1 301	842
	%	71,15	13,74	7,30	5,14	1,32	13,76	0,69	0,44
Verschil 1998-1989		+11 187	+2 909	+2 288	+1 070	+294	+3 652	+52	-23
Relatief		+8,30%	+11,17%	+16,54%	+10,98%	+11,77%	+14,01%	+4,00%	-2,73%

* Behoudens de onder de HVKZ ressorterende koopvaardijvloot, de onder de NPM ressorterende mijnwerkers en gelijkgestelde, de binnenscheepvaart en de huishoudelijke diensten.
Bron: Eigen berekeningen o.b.v. RSZ

2.5 wordt een totaalbeeld gegeven van *het aantal KMO's* en hun *aandeel in de werkgelegenheid* in België. De gegevens met betrekking tot de groottecategorieën die in dit onderzoek van belang zijn (10-99 werknemers), werden gearceerd.

In tabel 2.2 wordt een overzicht gegeven van *het aantal ondernemingen* opgesplitst naar bedrijfsgrootte en naar het relatief belang van de verschillende categorieën onderling. We bekijken met andere woorden de evolutie van het aantal KMO's en het aantal grote ondernemingen. Tabel 2.2 maakt duidelijk dat 98,8% van het totaal aantal privé-ondernemingen in België KMO's (bedrijven tot 100 werknemers) zijn. België telde in 1998 204 705 KMO's. Daartegenover telde ons land 2 576 grote ondernemingen met meer dan 100 werknemers. Als we KMO's onderverdelen in kleine ondernemingen (KO's; minder dan 10 werknemers) en middelgrote ondernemingen (MO's; 10-99 werknemers), dan zien we dat 84,4% kleine ondernemingen (KO) zijn en nagenoeg 14,3% middelgrote ondernemingen (MO) zijn.

De korte- en langetermijnevolutie over tien jaar heen is moeilijk af te lezen uit tabel 2.2. Deze evolutie bespreken we aan de hand van tabel 2.3.

Tabel 2.3 Aantal KMO's op 30 juni van het jaar. Privé-sector - België¹

Jaar	Aantal KMO's ²	Evolutie t.o.v. vorig jaar (aantal)	Aantal grote ondernemingen	Totaal aantal ondernemingen	KMO/totaal aantal ondernemingen
1998	204 705	+481	2 576	207 281	98,76%
1997	204 224	+1 561	2 536	206 760	98,77%
1996	202 663	+1 433	2 522	205 185	98,77%
1995	201 230	+2 898	2 505	203 735	98,77%
1994	198 332	+3 314	2 490	200 822	98,76%
1993	195 018	+874	2 532	197 550	98,72%
1992	194 144	+1 363	2 632	196 776	98,66%
1991	192 781	+2 140	2 598	195 379	98,67%
1990	190 641	+3 684	2 586	193 227	98,66%
1989	186 957	---	2 546	189 503	98,66%
Verschil 1998-1989		+17 748	+30	+17 778	
Relatief		+9,49%	+1,18%	+9,38%	+0,10%

1 Behoudens de onder de HVKZ ressorterende koopvaardijvloot, de onder de NPM ressorterende mijnwerkers en gelijkgestelde, de binnenscheepvaart en de huishoudelijke diensten.

2 Hieronder wordt verstaan ondernemingen die minder dan 100 werknemers tellen op 30 juni van het jaar.
Bron: Eigen berekeningen o.b.v. RSZ

Uit tabel 2.3 blijkt dat sinds 1989 het aantal KMO's jaarlijks is toegenomen. Over de periode 1989-1998 is er bij de KMO's een aangroei van 17 748 (9,5%) ondernemingen. Ondanks

de zeer kleine bijdrage van grote ondernemingen (slechts +30, Tabel 2.4 Indeling van het aantal tewerkgestelde werknemers naar dimensieklasse op 30 juni van het jaar. Privé-sector - België*

Jaar		Aantal werkgevers met ... werknemers							
		<5	5-9	10-19	20-49	50-99	10-99	100-199	200-499
1998	AC	255 958	188 839	218 119	332 429	193 698	744 246	187 412	247 498
	%	11,31	8,35	9,64	14,69	8,56	32,89	8,28	10,94
1997	AC	254 870	189 747	217 495	323 265	188 720	729 480	187 103	247 806
	%	11,52	8,58	9,83	14,62	8,53	32,98	8,46	11,20
1996	AC	254 401	186 922	215 287	320 279	187 200	722 766	183 289	251 212
	%	11,64	8,55	9,85	14,65	8,56	33,06	8,38	11,49
1995	AC	254 274	184 773	212 018	315 529	188 890	716 437	181 087	257 740
	%	11,73	8,52	9,78	14,55	8,71	33,04	8,35	11,89
1994	AC	250 787	180 780	206 852	311 512	184 523	702 887	178 949	255 711
	%	11,59	8,48	10,06	14,63	8,78	33,47	8,42	11,88
1993	AC	246 607	179 249	201 722	312 375	185 945	700 042	182 779	261 714
	%	11,59	8,48	10,06	14,63	8,78	33,47	8,42	11,88
1992	AC	244 837	178 060	199 355	319 259	186 935	705 549	189 667	273 087
	%	11,17	8,13	9,10	14,57	8,53	32,2	8,65	12,46
1991	AC	242 927	175 732	198 280	318 836	184 601	701 717	183 456	272 787
	%	11,06	8,00	9,03	14,52	8,41	31,96	8,35	12,42
1990	AC	239 898	172 863	193 345	315 356	181 670	690 371	180 142	272 584
	%	10,94	7,88	8,81	14,38	8,28	31,47	8,21	12,43
1989	AC	236 193	169 314	186 023	300 681	174 315	661 019	182 336	256 871
	%	11,05	7,92	8,70	14,07	8,15	30,92	8,53	12,02
Verschil 1998-1989		+19 765	+19 525	+32 096	+31 748	+19 383	83 227	+5 076	-9 373
Relatief		+8,37%	+11,53%	+17,25%	+10,56%	+11,12%	+12,59%	+2,78%	-3,65%

* Behoudens de onder de HVKZ ressorterende koopvaardijvloot, de onder de NPM ressorterende mijnwerkers en gelijkgestelde, de binnenscheepvaart en de huishoudelijke diensten.
Bron: Eigen berekeningen o.b.v. RSZ

1,2%), kon het gezamenlijk aantal ondernemingen over diezelfde periode toenemen met 17 778 (9,4%) eenheden. In vergelijking met 1997 kwamen er 481 (0,2%) KMO's bij.

Een ander veel gebruikt criterium om het belang van KMO's in de economie te beoordelen is *de tewerkstelling*.

Tabel 2.4 geeft een overzicht van de bijdrage van KMO's in de werkverschaffing. Er werkten in 1998 in totaal 1 189 043 mensen in de KMO's. De KMO's nemen daarmee 52,5% van de totale tewerkstelling voor hun rekening. Als we KMO's onderverdelen in kleine ondernemingen (KO's; minder dan 10 werknemers) en middelgrote ondernemingen (MO's; 10-99 werknemers), dan zien we dat kleine ondernemingen (KO) instaan voor één vijfde (19,7%) van de werkgelegenheid terwijl middelgrote ondernemingen (MO) zorgen voor één derde (32,9%) van de werkgelegenheid. Bovenstaande tabel geeft meer details.

Tabel 2.5 geeft informatie over de evolutie van het belang van KMO's in de werkgelegenheid. Over de periode 1989-1998 is er een tewerkstellingsgroei binnen KMO's waar te nemen. Er kwamen in 1998 14 946 (1,3%) KMO-jobs bij. Sinds 1989 groeide de KMO-tewerkstelling met 122 517 (11,5%) banen. Bij de grote ondernemingen groeide de tewerkstelling met 2 807 banen (slechts 0,26%). Ondanks de economische crisis, daalde de tewerkstelling binnen KMO's in 1993 globaal gezien met 2 548 eenheden of slechts 0,23%. Dit staat in contrast met de 18 136 jobs of 1,8% die in grote ondernemingen verloren gingen.

Tabel 2.5 Aantal tewerkgestelde werknemers op 30 juni van het jaar. Privé-sector - België¹

Jaar	Aantal KMO's ²	Evolutie t.o.v. vorig jaar (aantal)	Aantal grote ondernemingen	Totale tewerkstelling	KMO/totale tewerkstelling aantal
1998	1 189 043	+14 946	1 073 893	2 262 936	52,54%
1997	1 174 097	+10 008	1 037 873	2 211 970	53,08%
1996	1 164 089	+8 605	1 022 275	2 186 364	53,24%
1995	1 155 484	+21 030	1 012 568	2 168 052	53,30%
1994	1 134 454	+8 556	994 641	2 129 095	53,28%
1993	1 125 898	-2 548	1 012 777	2 138 675	52,64%
1992	1 128 446	+8 070	1 063 042	2 191 488	51,49%
1991	1 120 376	+17 244	1 075 735	2 196 111	51,02%
1990	1 103 132	+36 606	1 090 524	2 193 656	50,29%
1989	1 066 526	---	1 071 086	2 137 612	49,90%
Verschil 1998-1989		+122 517	+2 807	+125 324	
Relatief		+11,49%	+0,26%	+5,86%	+2,64%

1 Behoudens de onder de HVKZ ressorterende koopvaardijvloot, de onder de NPM ressorterende mijnwerkers en gelijkgestelde, de binnenscheepvaart en de huishoudelijke diensten.

2 Hieronder wordt verstaan ondernemingen die minder dan 100 werknemers tellen op 30 juni van het jaar.

Bron: Eigen berekeningen o.b.v. RSZ

De vele auteurs die zich met de KMO-problematiek bezighouden, beklemtonen de sociaal-economische betekenis van de kleinschalige bedrijven. Uitspraken zoals: *'de KMO is de ware motor van de Belgische economie'*, *'de KMO is de drager van het economisch bestel'* en *'alleen zij (de KMO's) kunnen de continuïteit van onze economie verzekeren'* duiken regelmatig op. Ook uit cijfers blijkt duidelijk de aanzienlijke rol die de kleine en middelgrote ondernemingen spelen in onze economie. Hieruit kan men concluderen dat de Belgische economie bijna uitsluitend uit KMO's bestaat.

De stelling als zou België het KMO-land bij uitstek zijn, is echter niet helemaal juist. Dat blijkt uit de cijfers van ENSR (1997) die in de volgende tabel vermeld staan.

Tabel 2.6 Aandeel en aantal ondernemingen per grootteklasse en land, 1996

	% ondernemingen					
	KMO's			Subtotaal	GO's	Totaal
	<10	10-49	50-249	KMO	≥250	(x 1 000)
Oostenrijk	86,1	10,8	2,4	99,4	0,6	220
België	96,5	2,9	0,5	99,8	0,2	800
Denemarken	92,4	6,3	1,1	99,8	0,2	230
Finland	94,4	4,5	0,9	99,8	0,2	205
Frankrijk	92,9	5,8	1,1	99,8	0,2	2 085
Duitsland	88,1	10,0	1,5	99,6	0,4	3 440
Griekenland	97,0	2,6	0,4	99,9	0,1	580
Ierland	89,8	8,0	1,6	99,4	0,6	80
Italië	94,4	5,1	0,5	99,9	0,1	3 345
Luxemburg	84,2	12,4	3,0	99,6	0,4	15
Nederland	90,5	7,7	1,4	99,6	0,4	530

Portugal	93,8	5,3	0,9	99,9	0,1	690
Spanje	94,9	4,4	0,6	99,9	0,1	2 335
Zweden	91,0	7,4	1,3	99,7	0,3	285
Verenigd Koninkrijk	94,5	4,7	0,7	99,8	0,2	3 760
Europese Unie	93,0	5,9	0,9	99,8	0,2	18 590

Bron: ENSR, 1997, p. 326

Uit bovenstaande tabel kan afgeleid worden dat in 1996 in de Europese Unie ongeveer 18,5 miljoen ondernemingen actief waren, waarvan 800 000 specifiek in België. Deze 18,5 miljoen ondernemingen worden voor 99,8% vertegenwoordigd door KMO's en voor 0,2% door grote ondernemingen. Het gaat hier om ondernemingen die behoren tot de private sector met uitzondering van de primaire sector (landbouw-, jacht-, bosbouw- en visindustrie). Van deze 99,8% KMO's zijn het merendeel (93%) zeer kleine ondernemingen, dus met minder dan 10 werknemers. Deze verdeling vindt men ook terug in België: 99,8% KMO's en 0,2% grote ondernemingen. Van de 99,8% KMO's zijn er 96,5% zeer kleine ondernemingen. In andere landen van de Europese Unie gelden analoge verdelingen. Samen met Griekenland bezit België in verhouding het meest aantal ondernemingen onder de 10 werknemers en het minst aantal ondernemingen in de categorie van 10-49 werknemers en de categorie 50-249 werknemers.

De volgende tabel geeft een overzicht van de bijdrage van KMO's in de werkverschaffing voor Europa.

Tabel 2.7 Tewerkstellingsaandeel en -aantal per grootteklasse en land, 1996

	% werkgelegenheid					Totaal (x 1 000)
	<10	KMO's		Subtotaal	GO's	
		10-49	50-249	KMO	≥250	
Oostenrijk	25	19	21	65	35	2 470
<i>België</i>	<i>48</i>	<i>14</i>	<i>11</i>	<i>73</i>	<i>27</i>	<i>3 835</i>
Denemarken	30	22	18	70	30	1 590
Finland	23	16	17	56	44	1 030
Frankrijk	32	19	15	66	34	15 310
Duitsland	24	20	14	57	43	29 090
Griekenland	47	18	14	79	21	1 585
Ierland	18	16	14	49	51	840
Italië	48	21	11	80	20	14 040
Luxemburg	19	26	29	71	29	155
Nederland	26	19	15	60	40	5 295
Portugal	38	23	18	79	21	2 800
Spanje	47	19	12	79	21	10 910
Zweden	25	17	16	59	41	2 030
Verenigd Koninkrijk	31	16	12	59	41	20 420
Europese Unie	33	19	14	66	34	111 405

Bron: ENSR, 1997, p. 327

Uit tabel 2.7 blijkt dat in de Europese Unie KMO's en grote ondernemingen een arbeidsaandeel hebben van respectievelijk 66% en 34%. In België specifiek ligt de

verdeling zelfs nog iets scherper: 73% versus 27% voor respectievelijk KMO's en grote ondernemingen.

De volgende tabel geeft informatie over de gemiddelde grootte van de ondernemingen en de dominante grootteklasse per land. We maken daarbij een onderscheid tussen zeer kleine ondernemingen (VSE), kleine en middelgrote ondernemingen (SME) en grote ondernemingen (LE).

Uit tabel 2.8 blijkt dat de gemiddelde grootte van de Belgische ondernemingen op vijf personen ligt. Dit ligt eigenlijk maar net onder het Europees gemiddelde. De dominante grootteklasse in België bestaat, zoals ook al uit de voorgaande tabellen bleek, uit zeer kleine ondernemingen (minder dan 10 werknemers).

Tabel 2.8 Structuur van de privé-ondernemingen (primaire sector uitgesloten) naar grootte en land (1996)

	Aantal ondernemingen (x 1 000)	Gemiddelde grootte	Dominante grootteklasse 1
Oostenrijk	220	11	SME
<i>België</i>	800	5	VSE ²
Denemarken	230	7	SME
Finland	205	5	LE
Frankrijk	2 085	7	LE
Duitsland	3 440	8	LE
Griekenland	580	3	VSE
Ierland	80	11	LE
Italië	3 345	4	VSE
Luxemburg	15	12	SME
Nederland	530	10	LE
Portugal	690	4	SME
Spanje	2 335	5	VSE
Zweden	285	7	LE
Verenigd Koninkrijk	3 760	5	LE
Europese Unie	18 590	6	LE

1 VSE (= very small enterprises, <10 werknemers); SME (= small and medium-sized enterprises; 10-249 werknemers); LE (= large enterprises; 250 werknemers en meer).

2 Een dominante grootteklasse VSE betekent dat kleine ondernemingen in dat specifiek land instaan voor het meest aantal jobs.

Bron: Berekeningen gemaakt door EIM Small Business Research and Consultancy op basis van Eurostatcijfers (Europese Commissie, 1998)

2.2 Nuancering van de cijfers

Een nuancering is hier op zijn plaats. De cijfergegevens dienen in hun context geplaatst te worden.

Het feit dat KMO's een unieke bijdrage leveren aan de tewerkstelling wil nog niet noodzakelijk zeggen dat ze generatoren zijn voor nieuwe jobs. "The increase in importance of small establishments may therefore reflect the decline in large firms, rather than the growth of small firms" (Atkinson & Storey, 1994). De cijfers van de RSZ zeggen eigenlijk niets over de oorsprong van de jobgroei binnen KMO's. De grote proportie van jobs die gecreëerd worden door KMO's zijn vaak het resultaat van strategische reorganisaties van grote bedrijven, die zich enkel nog proberen te focussen op hun core-business (Harrison, 1994). In hun zoektocht naar maximale efficiëntie en flexibiliteit hebben vele grote

ondernemingen hun activiteiten gekortwiekten en concentreerden ze zich nu enkel op hun kernactiviteiten. Door middel van downsizing, outsourcing (bv. het uitbesteden van de boekhouding, transport, ...) en onderaanneming ontstaat er dan een trend om steeds kleinere productie-eenheden te creëren, waardoor men ook nieuwe bedrijfjes maakt (Von Schmidt, 1996). Deze factoren hebben ervoor gezorgd dat KMO's konden openbloeien en op deze manier heeft dit bijgedragen tot een groter aandeel in de totale tewerkstelling.

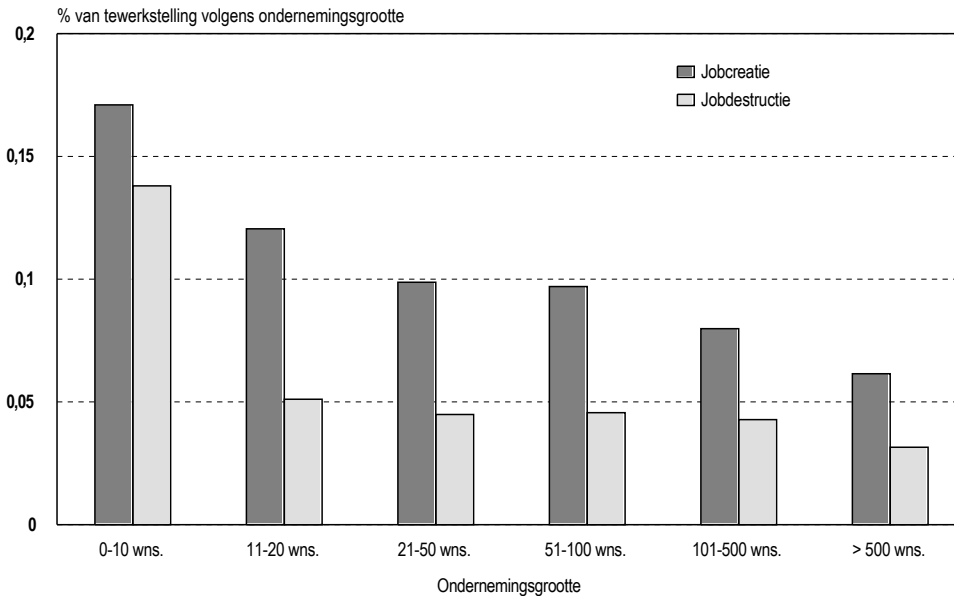
Maar men kan niet zomaar zeggen dat kleine bedrijven jobs creëren en grote bedrijven jobs afstaan (Parker, 2001). Zo kan de substantiële bijdrage van jobcreatie gegenereerd worden door een relatief kleine groep groeiende KMO's (Atkinson & Storey, 1994). Ook Loveman en Sengenberger (1991) komen tot de vaststelling dat een kleine groep van zeer succesvolle bedrijven groeien en verantwoordelijk zijn voor een grote proportie van de totale tewerkstellingsgroei in KMO's. Het grootste deel van die groei zou geconcentreerd zijn in een zeer klein aantal dynamische bedrijven (Parker, 2000). Verder mogen we de tijdsgebonden elementen niet uit het oog verliezen. Waar voor een aantal jaren de industriële sector dominant was, is dit nu niet meer het geval. De overgang van de secundaire sector naar de tertiaire sector heeft eveneens bijgedragen tot het grotere belang van de KMO's (Loveman & Sengenberger, 1991). Het aantal bedrijven in de tertiaire sector is enorm gestegen en het is net deze tertiaire sector waar KMO's goed vertegenwoordigd zijn. Ook zouden meer kwalitatieve kenmerken van de jobs in rekening moeten gebracht worden zoals bijvoorbeeld het soort jobs (aandeel voltijdse versus deeltijdse job, aandeel contracten bepaalde versus onbepaalde duur, ...). Uit onderzoek van Baldwin (1998) blijkt dat kleine en middelgrote ondernemingen eerder jobs creëren die van een lagere kwaliteit zijn dan in grote ondernemingen. In wat volgt gaan we dieper in op jobcreatie en jobdestructie naargelang de grootte van de onderneming. We baseren ons daarbij op een Vlaams onderzoek van Konings et al. (1999).

2.3 Jobcreatie, jobdestructie en groei binnen KMO's

Uit de vorige paragraaf bleek dat KMO's een unieke bijdrage leveren tot de werkgelegenheid. Ook in het buitenland komt men tot dezelfde vaststellingen (zie o.a. Birch, 1987; OECD, 1997; Acs, 1999).

Ook uit recent Vlaams onderzoek blijkt dat vooral kleine ondernemingen de bron zijn voor economische groei en dus nieuwe, duurzame tewerkstelling (Konings et al., 1999).

Uit de onderstaande figuur blijkt dat de hoogste waarde voor de jobcreatiegraad (jobcreatiegraad per klasse van ondernemingen) wordt opgetekend voor de kleinste ondernemingen (0-10 werknemers). Een minimale jobcreatiegraad wordt gerealiseerd in de groep van de zeer grote ondernemingen (>500 werknemers). Verder bleek dat er een continu dalende trend plaatsvond voor de jobcreatiegraad wanneer men de verschillende grootteklassen overloopt van klein naar groot. Kleinere ondernemingen creëren dus meer jobs dan grotere ondernemingen. Naast de jobcreatiegraad vertoont ook de jobdestructiegraad (jobdestructiegraad per klasse van ondernemingen) een continu dalend verloop. Kleinere ondernemingen creëren niet alleen maar vernietigen ook een groot aantal jobs. Ook Wagner (1995) en Davis, Haltiwanger en Schuh (1996) komen in respectievelijk Duitsland en Amerika eveneens tot deze vaststelling. Kleinere ondernemingen blijken dus meer dynamisch (soms van jobcreatie en jobdestructie, ook jobreallocatiegraad genoemd) te zijn. Verder bleek dat KMO's een grotere netto-tewerkstellingsgroei (= het verschil van de jobcreatiegraad en de jobdestructiegraad) doen optekenen.



Bron: Konings et al., 1999

Figuur 2.2 Jobcreatie en -destructie volgens ondernemingsgrootte in Vlaanderen

Het bovenstaande betekent echter niet noodzakelijk dat KMO's meer tewerkstelling (in absolute cijfers i.p.v. percentages) creëren en vernietigen dan grote bedrijven (5% creatie op 500 banen is in absolute aantallen meer dan 10% op 50 banen). Het is dan ook vereist het gewicht van kleine ondernemingen na te gaan in het totaal van jobcreatie en -destructie. Uit onderstaande tabel blijkt de actuele kracht van kleine ondernemingen in de werkgelegenheidscreatie. Zo blijkt uit deze tabel dat tijdens de periode 1986-1998 70,1% van de nieuwe jobs door ondernemingen met minder dan 100 werknemers werden gerealiseerd. De waarde die werd gevonden voor de grotere ondernemingen (meer dan 100 werknemers) is 29,9% van de totale jobcreatie. De volgende tabel maakt dit duidelijk.

Tabel 2.9 Jobcreatie, -destructie en totale tewerkstelling: aandeel volgens ondernemingsgrootte in Vlaanderen (periode 1986-1998)

Grootteklasse	Jobcreatie (JC)	Jobdestructie (JD)	Tewerkstellingsaandeel (TA)
0-10 wns.	0,319	0,439	0,190
11-20 wns.	0,122	0,088	0,103
21-50 wns.	0,171	0,133	0,177
51-100 wns.	0,089	0,072	0,096
101-500 wns.	0,162	0,148	0,207
>500 wns.	0,137	0,120	0,227
Totaal	100	100	100

Klasse = verdeling volgens gemiddelde werkgelegenheid voor de periode 1986-1998; JC = aandeel van een bepaalde klasse in de totale Vlaamse werkgelegenheidscreatie; JD = aandeel van een bepaalde klasse in de totale Vlaamse jobdestructie, TA = aandeel van een bepaalde klasse in de totale Vlaamse werkgelegenheid.
Bron: Konings et al., 1999

Deze tabel geeft anderzijds aan dat er ook heel wat jobs verloren gaan in kleine

ondernemingen: 73,2% van de totale jobdestructie is voor rekening van de ondernemingen met minder dan 100 werknemers ten opzichte van 26,8% van de totale jobdestructie in ondernemingen met meer dan 100 werknemers.

Verder wordt het belang van KMO's ook bepaald door het aandeel per klasse van ondernemingsgrootte in de totale tewerkstelling. Uit bovenstaande tabel blijkt dat KMO's goed zijn voor een tewerkstellingsaandeel van 56,6%. Met deze cijfers kunnen we dus besluiten dat KMO's belangrijke vragers zijn van arbeid.

Naast de creatie en destructie van jobs werd ook ingegaan op het groeipatroon en overlevingskansen van Vlaamse bedrijven. Men ging met andere woorden na of er verschillen bestaan tussen het groeipatroon van kleine en vaak jonge bedrijven en grotere en oude bedrijven. Men kon besluiten dat kleine en jonge bedrijven sneller groeien. Daarnaast bleek ook dat kleine ondernemingen de grootste kans hebben om te falen. Konings et al. (1999) vonden een negatief verband tussen de ondernemingsgroei en de grootte van de onderneming. Daarnaast vonden ze ook een negatieve relatie tussen de groei en de leeftijd van het bedrijf. Kleine en jonge bedrijven groeien dus het meest. De kans op overleven daarentegen wordt groter met de grootte van het bedrijf en de leeftijd van het bedrijf. In wat volgt gaan we in op het ontstaan en het verdwijnen van ondernemingen.

2.4 Ontstaan en verdwijnen van KMO's

Startende ondernemingen zijn een belangrijke bron van jobcreatie. Uit onderzoek voor Vlaanderen (Konings et al., 1999) blijkt dat 28% van de nieuwe jobs in de periode 1986-1995 door starters gecreëerd werden. Anderzijds wordt geconstateerd dat het voornamelijk startende, kleine ondernemingen zijn die overlevingsmoeilijkheden hebben (Ooghe & Crijns, 1997; Davis, Haltiwanger & Schuh, 1996). De OECD-data tonen aan dat in alle landen waarvoor data beschikbaar zijn, ongeveer 40 à 50% van alle nieuwe ondernemingen de eerste drie à vier jaar niet overleven. De onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 2.10 Overlevingsfractie* van nieuwe oprichtingen na een aantal jaren van bestaan, in %

	Nederland (1988-1997)	Frankrijk (1985-1990)	Duitsland (1982-1987)	Amerika (1976-1978) (1984-1986)
Geboorte	100	100	100	100
1 jaar	93	84	86	
2 jaar	79	72	77	76
3 jaar	69	61	68	
4 jaar	61	55	64	48
5 jaar	55	49	60	
6 jaar	50			38

* Aantal ondernemingen die blijven voortbestaan in een bepaald jaar als percentage van het totaal nieuwe aantal ondernemingen op de startdatum.

Bron: OECD, 1994, p. 121, tabel 3.10; Verhoeven & Becht, 1999, p. 39, tabel 1.9

Verder blijkt er uit onderzoek uit Nederland (Verhoeven & Becht, 1999) een negatief verband te bestaan tussen de uitredingsquote en de grootte van bestaande ondernemingen. Kleine bedrijven hebben derhalve een lagere overlevingskans dan grotere bedrijven. Kleine ondernemingen hebben het vooral moeilijker om te overleven in de eerste jaren. Volgens Verhoeven (1997) zijn ruim de helft van de ondernemingen die worden opgeheven minder dan vijf jaar oud, één derde is zelfs jonger dan twee jaar. Ook onderzoek

in België bevestigt de korte levensduur van opgerichte ondernemingen (Verhetsel & Desmet, 1997). Uit deze studie bleek dat van alle failliete ondernemingen in de periode 1984-1994 er iets minder dan de helft hoogstens vier jaar bestond. In 1991 bestond 57% van de failliete ondernemingen niet langer dan vier jaar. Van alle ontbonden ondernemingen had de helft zes jaar of minder bestaan. Volgens Julien (2001) overleeft slechts 50% van de nieuwe ondernemingen na acht jaar. Ook buitenlands onderzoek bevestigt dit. Phillips en Kirchoff (1989) vonden dat falen het hoogst was in de eerste vijf jaar (27%). Na vijf jaar lag dit percentage slechts op 9%. Het is duidelijk dat vooral de kleine en jonge bedrijven het moeilijker hebben om te overleven. Bepaalde 'zwaktes' van KMO's kunnen hiermee te maken hebben. In wat volgt bekijken we enkele sterktes en zwaktes van KMO's.

3. Sterktes en zwaktes van KMO's

De kleinschaligheid van een KMO heeft diverse sterktes en zwaktes, zo blijkt uit de literatuur.

3.1 Zwaktes van KMO's

KMO's worden vaak negatief gedefinieerd in termen van hun tekortkomingen tegenover grote ondernemingen. Ze zouden een lagere graad van professionalisme bezitten, minder aan strategische planning doen, over minder financiële middelen beschikken, ... Hieronder worden de belangrijkste zwaktes van KMO's aangehaald.

Vooreerst zou *het professionalisme* in deze kleine bedrijven *relatief laag* zijn in vergelijking met grote ondernemingen. Rond dit begrip bestaat echter in de literatuur een controverse (Daems, 1998). Met de 'nood aan professionalisering' wordt niet gesuggereerd dat de leiding onvoldoende is opgeleid. Wel wordt gerefereerd aan de nood om externen (naast familie of oorspronkelijke oprichters) in de top van het bedrijf toe te laten. De reden zou daarin liggen dat het voor familieleden vaak moeilijk is om op objectieve manier de resultaten en strategieën te beoordelen. Er spelen immers nog andere factoren (familiebelangen) mee. Externe professionals zijn niet noodzakelijk beter opgeleid, maar zijn in principe wel in staat om de beslissingen en analyses in de (vaak familiale) onderneming te objectiveren. Daarin ligt juist hun toegevoegde waarde, zo luidt het.

Dit laag professionalisme zou zich uiten in *een onderschatting van het belang van strategische planning*. In KMO's zou men vooral gebruik maken van een intuïtieve strategie. Deze wordt vaak uitgewerkt door één persoon, is gebaseerd op zijn of haar persoonlijke ervaringen en is op korte termijn gericht (Baeyens, 1990). Van formele strategieën is meestal geen sprake (Verbruggen & Van Robaey, 1992). Ze passen zich eerder aan (to adapt) dan te plannen (to plan) (Kotthoff, 1993).

Vervolgens heeft men het in de literatuur over de problemen die een KMO heeft met het vinden van de nodige *financiële middelen* (Claessens, 1982; Donckels et al., 1990). Zo kunnen in familiale ondernemingen de familiale belangen een rem zijn op het openstellen van het kapitaal, gezien daardoor een deel van de controle over het bedrijf uit familiale handen verdwijnt. Dit beperkt echter de financieringskansen waardoor de groei van de onderneming significant wordt afgeremd.

Ook spreekt men vaak over een *communicatiekloof tussen de overheid en KMO's*. Deze kan bestaan in twee richtingen (Donckels & Degadt, 1980). De overheid weet vaak niet goed wat er bij KMO's leeft en beseft soms niet goed dat het verschil tussen KMO's en grote ondernemingen niet alleen een kwestie van schaal is. Daartegenover bereiken de genomen maatregelen vaak de doelgroep niet omdat er bij KMO's weinig kennis is over wat de overheid doet.

Verder lijkt het geen sinecure om *geschikt en goed opgeleid personeel* aan te trekken.

De redenen hiervoor kunnen worden teruggebracht tot de arbeidsvoorwaarden die minder aantrekkelijk zouden zijn in vergelijking met grote ondernemingen (Van Ginneken, 1986; Cowling & Storey, 1998). Niet alleen zouden KMO's minder werkzekerheid en extra-legale voordelen bieden, ook zou de kleinschaligheid een rem zetten op de groei, de investering, de organisatie en de doorgroeimogelijkheden. Ten slotte kan de minder professionele werkwijze en de familiale mentaliteit een drempel zijn. Dit familiale karakter lijkt het meest gevoelige kenmerk van vele KMO's.

Het *familiale karakter* van een KMO levert daarenboven vaak opvolgingsproblemen op. In de meeste familiale bedrijven behoort de opvolgingsproblematiek tot de taboesfeer en wordt zij dus niet geregeld (Flören & van Engelenburg, 2000a, 2000b). De tijd van de meeste KMO-bedrijfsleiders wordt zodanig opgeslorpt door de dagdagelijkse bezigheden dat zij onvoldoende aandacht kunnen besteden aan wat zich op lange termijn zal afspelen (Donckels, 1989).

De *afhankelijkheid ten opzichte van klanten en leveranciers* speelt volgens sommige auteurs een belangrijke rol bij kleinschalige ondernemingen. Wat het cliënteel betreft, zijn kleine ondernemingen meestal afhankelijk van de lokale afzetmarkt voor hun goederen en diensten. Ten opzichte van de leveranciers stelt het probleem zich zonodig nog scherper. Dit zijn dikwijls grotere ondernemingen dan de KMO zelf, waardoor hun onderhandelingspositie vrij zwak is. Vaak beschikken KMO's niet over de mogelijkheid om een volledig geïntegreerd productengamma aan te bieden, waardoor hun positie ten overstaan van de grotere ondernemingen die daartoe wel in staat zijn, verzwakt.

3.2 Sterktes van KMO's

Dit alles geeft de indruk dat de KMO een te mijden ondernemingsvorm is. Er zijn nochtans kenmerkende sterktes verbonden aan kleinere ondernemingen (Rothwell & Zegeveld, 1982). De ontelbare goed functionerende KMO's die België rijk is, zijn hiervan een uitstekende illustratie.

Kleinere ondernemingen hebben het voordeel van *de flexibiliteit en de snelheid van beslissingsname* in vergelijking met meer gestructureerde, logge grote ondernemingen die niet op dergelijke dynamische manier kunnen inspelen op veranderingen in hun economische omgeving (Vianen et al., 1992). Van Kirk en Noonan (1982) verwoorden het als volgt: "Small businesses clearly have the ability to strike fast, while their counterparts in big business sometimes are shackled with a bureaucracy of red tape and a painfully slow decision-making process". De KMO past zich snel, flexibel en slagvaardig aan de wisselende omstandigheden in de omgeving aan. De bedrijfsleider kan snel inspelen op de behoeften in de markt. De ondernemer kan immers als vrijwel enige beslissingsnemer en coördinator in een minimum van tijd alle nodige hulpbronnen mobiliseren. Bovendien zou de eenvoudige, flexibele organisatiestructuur van kleinere bedrijven een groot voordeel zijn op grote ondernemingen. De bedrijfsleider van een KMO onderhoudt immers directe relaties met zijn personeel. Dit bevordert de soepelheid van de verticale communicatie in beide richtingen. De eenvoudige organisatiestructuur maakt snelle en soepele aanpassingen binnen het bedrijf mogelijk (Deschoolmeester, 1982).

De *familiale mentaliteit* kan op intelligente manier worden omgebogen tot een competitief voordeel van de KMO, zo stellen vele auteurs (Flören & van Engelenburg, 2000a, 2000b; Donckels, 1989). Indien de familie niet op kortzichtige wijze wordt bevoordeeld, maar er een goed evenwicht is tussen beide perspectieven (de bedrijfseconomische belangen en de familiale belangen), kan de familiale structuur worden aangewend als drijvende kracht achter het bedrijf. Troeven zoals sterke motivatie, de duidelijke vakkennis, de vlotte samenwerking en communicatie die bovendien leiden tot snelle beslissingen, zouden dan volledig door de KMO worden uitgespeeld. Het komt er met andere woorden op aan de voordelen van de familiale structuur goed in te zien en deze te maximaliseren (Donckels, 1989).

Vele KMO's leggen zich toe op *specialisatie* en *kwakeiteitszorg*. Hiermee trachten de KMO's maximaal in te spelen op de behoeften van de individuele klanten. Specialisatie laat de KMO toe een kwaliteitsproduct aan te bieden: de bedrijfsleider tracht hierbij een bepaalde technologie, productieproces of deeltak van een sector goed te beheersen.

Samenvattend kan volgend schematisch overzicht worden gegeven.

Tabel 2.11 Overzicht van de mogelijke voor- en nadelen van KMO's

Mogelijke voordelen	Mogelijke nadelen
Flexibiliteit (geen bureaucratie)	Laag professionalisme
Snelheid van beslissen	Lage graad van delegatie (geen afstand kunnen nemen)
Familiaal karakter (eenheid van eigendom en leiding)	Weinig strategische planning
- Sterke motivatie	Financieringsproblemen (beperkte financiële middelen, bv. een lage investeringscapaciteit)
- Vakkennis	Communicatiekloof met overheid
- Vlotte samenwerking	Minder personeelsbeleid
- Vlotte communicatie	Familiaal karakter (twee werelden: familie en bedrijf)
Specialisatie en kwaliteitszorg	Afhankelijkheid t.o.v. klanten en leveranciers (geen marktmacht)
Snel inspelen op de omgeving (aanpassingsvermogen)	Weinig impact op de omgeving
Bedrijfscultuur (persoonlijke relatie met personeel, teamgeest)	Slechtere arbeidsmarktpositie werknemers (weinig doorgroeimogelijkheden, lagere beloning)
Platte en vlakke organisatiestructuur	Weinig risicospreiding (vaak afhankelijk van één markt, gevoelig voor schommelingen)

4. Evolutieproces van KMO's

In deze paragraaf bespreken we kort het evolutieproces binnen kleine en middelgrote ondernemingen aan de hand van verschillende fasen die we kunnen herkennen. Deze levensfasen zijn in het kader van ons onderzoek belangrijk aangezien we veronderstellen dat bepaalde fasen kunnen samenhangen met een bepaald soort personeelsbeleid. We moeten hier opmerken dat dit model normatief en vrij evolutionistisch is opgebouwd. Na de beschrijving van een veel gehanteerd groeimodel, dat van Churchill en Lewis (1983), plaatsen we enkele kritische kanttekeningen bij dit model.

4.1 Het groeimodel

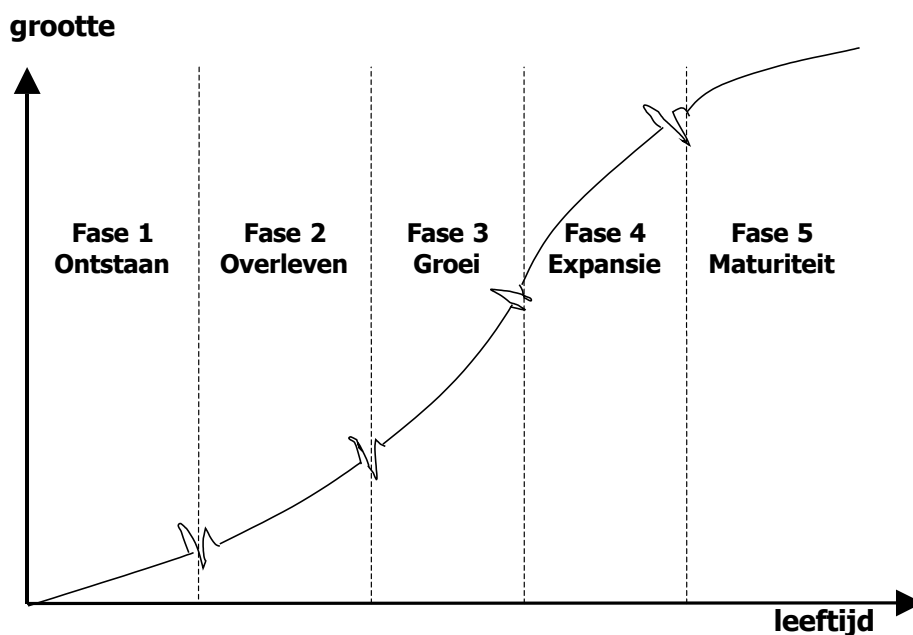
Doorheen de voorbije jaren is er veel onderzoek gedaan omtrent het groeipatroon dat zich aftekent in ondernemingen. Een overvloed aan groeimodellen is het resultaat. Deze groeimodellen worden opgesteld om een zicht te krijgen in de ontwikkeling van een organisatie. Kenmerkend is dat ze het leven van een bedrijf indelen in stadia of fasen ('stages'). Een assumptie van deze modellen is dat het de bedoeling zou zijn van elk klein bedrijf door te groeien naar een groot bedrijf. Dit is meteen ook de zwakte van deze modellen. Vaak speelt ook de persoonlijke kant van het ondernemerschap een rol in het al dan niet willen groeien. Tegenstanders van deze stadiamodelen beweren dat het belangrijk is rekening te houden met deze persoonlijke factoren. We komen daar verder nog op terug.

Toch mogen de 'stages'-modellen niet als nutteloos worden bestempeld. Ze kunnen een

denkkader bieden voor bedrijfsleiders die bewust voor groei kiezen. Hun nut kan bijvoorbeeld liggen in het achterhalen van problemen en hun oorzaken of in het anticiperen van problemen die een onderneming in een volgende fase kan tegenkomen.

Eén van de meest gekende modellen van groeitheorieën rond KMO is het 'five stages of small business growth'-model van Churchill en Lewis (1983). Om de levensloop van bedrijven in kaart te brengen, doen we een beroep op dit model.

Churchill en Lewis (1983) ontwikkelden een vijf stadiagroei-model waarin het verloop van de onderneming wordt weergegeven. Achtereenvolgens bespreken we de fase van *ontstaan* (fase 1), *overleven* (fase 2), *succes of groei* (fase 3), *expansie* (fase 4) en ten slotte *maturiteit* (fase 5). Tussen elke fase zijn crisis- (of terugval-) of overgangsmomenten. In totaal zijn er dus vier dergelijke overgangsmomenten. In figuur 2.3 worden deze vijf levensfasen grafisch voorgesteld. De volgende lijnen tussen de diverse fasen in de figuur wijzen op de crisis of overgangsmomenten.



Figuur 2.3 Het levensfasenmodel volgens Churchill en Lewis (1983)

Op de horizontale as van de figuur wordt de leeftijd van de onderneming weergegeven, op de verticale as de bedrijfsgrootte.

De leeftijd blijkt een belangrijk gegeven te zijn aangezien een bedrijf door ervaring veel leert over zichzelf. Ook de bedrijfsgrootte moet in rekening worden gebracht.

Men moet wel opmerken dat de levenscyclus van een onderneming altijd uniek blijft. De vorm van de curve en de snelheid waarmee de diverse fasen elkaar opvolgen, varieert (Scott & Bruce, 1987).

Vooraleer we elk van de levensfasen kort bespreken, is het nodig de categorieën van cruciale managementfactoren even op te sommen die in vorig onderzoek (Churchill & Lewis, 1983) zijn geïdentificeerd. Elk van de vijf fasen wordt door Churchill en Lewis gekenmerkt door een grootte-index, diversiteit, complexiteit en een beschrijving van vijf managementfactoren: de managementstijl, de structuur van de organisatie, de mate waarin formele systemen aanwezig zijn, de belangrijkste strategische doelstellingen en de betrokkenheid van de eigenaar in de onderneming. Zo zal blijken uit de verdere bespreking dat iedere fase typerende eigenschappen en aanpassingen ten opzichte van de voorgaande fase vertoont.

4.2 Fasen in de levenscyclus van een KMO

In wat volgt geven we de verschillende factoren doorheen de vijf fasen op een overzichtelijke manier weer.

Fase 1: Ontstaansfase

De ontstaansfase (levensopbouw) wordt geassocieerd met de stichting van het bedrijf. Het is in deze fase de hoofdbekommernis van de ondernemer voldoende klanten te vinden. Daarom staat kwaliteit in het leveren van producten of diensten centraal. De eigenaar regelt alles zelf en staat voor alles in. Directe supervisie van de bedrijfsleider binnen de onderneming is daarbij het middel. 'De eigenaar is de onderneming'. We kunnen inderdaad stellen dat het bedrijf in deze fase bijna volledig samenvalt met de persoon van de bedrijfsleider (oprichter). Van beslissingssystemen of formele planning is weinig of geen sprake (Churchill & Lewis, 1983). Qua managementstijl en organisatievorm is dit de meest eenvoudige vorm.

Naarmate de startende onderneming in haar bestaansopbouw vordert, komt er geleidelijk aan een eerste overgangs- of crisismoment. Waar er in de eerste fase als strategische doelstelling 'het vinden van voldoende klanten' centraal stond, is het nu belangrijk voldoende rendabel te zijn (Scott & Bruce, 1987). Dit heeft tot gevolg dat ook het management anders zal moeten gevoerd worden. Naast het vaktechnische aspect zal nu ook het bedrijfskundige aspect van de onderneming veel aandacht opeisen. De ondernemer moet meer manager worden dan ondernemer. Er zal meer nood zijn aan meer geformaliseerde systemen van planning en bedrijfsvoering (bv. een systeem om opbrengsten te voorspellen). Dit houdt in dat de eigenaar/manager meer zal moeten delegeren. Dit resulteert in de roep om een andere stijl van leidinggeven (met delegatie) en de uitbouw van een organisatiestructuur.

Indien de ondernemer de beschreven signalen tijdig onderkent en er passend op reageert kan de onderneming doorgroeien naar de tweede fase in de levenscyclus (overleven).

Fase 2: Overleven

Eens een onderneming deze fase heeft gehaald, is duidelijk aangetoond dat het bedrijf levensvatbaar is (Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987). Door de toename van het aantal klanten en de nodige uitbreiding van de organisatie is het bedrijf organisatorisch complexer geworden. Het is duidelijk dat de ondernemer niet voor alles zelf kan instaan (toenemende werkhoeveelheid, stijgende tijdsdruk). Er zullen tussenniveaus ontstaan die geen echte beslissingsbevoegdheid of verantwoordelijkheid hebben, maar die de bevelen van de 'baas' opvolgen. De organisatiestructuur is formeler geworden, maar ondanks de (beperkte) delegatie wordt het beleid nog altijd door de eigenaar uitgestippeld. De zaakvoerder-oprichter is met andere woorden nog steeds een 'synoniem' voor de onderneming. De ontwikkelde systemen voor de bedrijfsvoering zijn zeer eenvoudig en worden persoonlijk door de oprichter of eigenaar gecontroleerd. Men wil immers op zijn minst de zaken draaiende houden.

Ook bij de overgang van deze fase naar de volgende (succes) rijzen er een aantal gevaren waar het bedrijf passend op zal moeten reageren of (beter nog) anticiperen. Er moet volgens Churchill en Lewis (1983) een keuze gemaakt worden tussen het verder investeren van de winsten in de groei van de onderneming ('succes growth'; groeifase) of het behouden van de onderneming op de huidige schaal ('success disengagement'; terugtrekkingsfase). Vooral het gevaar op ongecontroleerde groei is in deze fase zeer reëel aanwezig (Scott & Bruce, 1987). De uitbouw van de formele organisatie vraagt

vanzelfsprekend ook een aanpassing van de managementstijl en meer delegatie en coördinatie binnen het bedrijf.

Fase 3: Succes of groei

Een bedrijf in dit stadium geeft blijk van een goede economische gezondheid (Churchill & Lewis, 1983). De eigenaar moet meer delegeren en de organisatiestructuur wordt bijgevolg verder geformaliseerd tot een functionele structuur. Organisatorisch gezien is de onderneming gegroeid tot het aanvoelen van de nood aan functionele specialisten die de bedrijfsleider bepaalde taken uit handen nemen. De aanwezigheid van gespecialiseerde functionarissen houdt ook in dat de band tussen de onderneming en de eigenaar/manager geleidelijk aan losser wordt. Het bedrijf is in deze fase niet meer 100% synoniem voor de eigenaar. Deze laatste vervult meer en meer de rol van coördinator.

Voor het eerst in de levenscyclus van de onderneming volstaat de intuïtieve ondernemersaanpak van de oprichter of eigenaar niet meer (Scott & Bruce, 1987). De strategische en administratieve componenten van de bedrijfsvoering zijn immers sterk in belang toegenomen. Het bedrijf heeft nood aan professioneel management. Toch wenst de eigenaar/manager nog altijd centraal te staan in het bedrijf.

Fase 4: Expansie

Indien in de vorige fase de middelen gevonden zijn om nieuwe markten aan te boren en het management ondertussen geprofessionaliseerd is, zijn de basisvoorwaarden voldaan om in deze fase (expansie) een snelle groei te verwezenlijken (Churchill & Lewis, 1983). De organisatiestructuur blijft functioneel maar wordt door de lossende greep van de eigenaar een stuk decentraler.

Mogelijke problemen die het succes van het bedrijf kunnen bemoeilijken, zijn de verminderde voeling van de bedrijfstop met de eigenheid van het bedrijf en de groeiende nood aan een meer externe kijk op het bedrijfsgebeuren (Scott & Bruce, 1987).

Fase 5: Maturiteit

De onderneming die dit stadium heeft bereikt, is doorgaans zeer rendabel (Scott & Bruce, 1987). Het bedrijf is beland in een optimale situatie, zowel wat betreft omvang, financiële middelen als kwaliteit van werknemers en managers. De organisatie is gestructureerd en de eigenaars (stichters) zijn in veel mindere mate betrokken bij de onderneming. Het management is overgenomen door een team van professionelen. Niet alleen het controleren van de sterk gegroeide onderneming maar ook het behouden van de flexibiliteit (typische KMO-karakter) uit de vorige fase is belangrijk. Churchill en Lewis (1983) hebben er op gewezen dat een bedrijf dat deze omvang bereikt, meer formeel en gestructureerd is en bovendien complexer, waardoor het mogelijk is dat het aan innovatieve kracht inboet. Het gevolg is verstarring. Verstarring voorkomen, houdt in dat men verder moet bouwen aan de formele plannings-, controle- en informatiesystemen, maar dit zonder de creatieve ondernemingsgeest te verstikken.

In het model onderscheiden we dus vijf fasen of groeistadia die een KMO idealiter doorloopt naarmate het bedrijf groeit. Tussen de vijf fasen in bemerkten we ook vier crisis- of overgangsmomenten waar specifieke uitdagingen aan verbonden zijn. Indien de onderneming erin slaagt de problemen die de overgangsmomenten met zich mee brengen op passende wijze aan te pakken, zal de onderneming de crisissen overleven. Zoniet dreigt het bedrijf in een bepaald stadium vast te geraken, met eventueel stopzetting, verkoop of zelfs faillissement tot gevolg.

Het model is geen draaiboek van de evolutie die het bedrijf zal meemaken. Daarentegen

is het wel een instrument dat toelaat de huidige situatie van het bedrijf te analyseren om er de gepaste (en gewenste) conclusies aan te koppelen (Scott & Bruce, 1987).

Kort samengevat blijkt dat doorheen elk van de vijf karakteristieken een duidelijke toename van complexiteit kan worden waargenomen. Naarmate de onderneming ouder wordt, zal de eigenaar afstand moeten nemen van zijn centrale positie en zich door de toename van het aantal medewerkers meer en meer moeten bekommeren om coördinatie en controle. Het personeelsbeleid (rekruteren, taakomschrijving, evalueren, belonen, ontwikkelen, ...) wordt hoe langer hoe belangrijker. Op operationeel vlak zal zich langzaam maar zeker een scheiding aftekenen tussen eigenaar en onderneming. Meer formele systemen moeten de managementstijl ondersteunen.

Een belangrijke opmerking bij het model is de vaststelling dat niet elk bedrijf alle fasen hoeft te doorlopen. Dit blijkt bijvoorbeeld wanneer bedrijven tegelijkertijd karakteristieken van verschillende fasen bezitten.

Wanneer een onderneming succesvol een vorig stadium heeft doorgebracht, kan ze overgaan naar een volgend stadium. Bij problemen echter kan men een bepaalde tijd in een vorige fase vertoeven. Soms kan men verkiezen in een bepaald stadium te blijven en dus niet het vooropgestelde model te volgen. Tot zover de beschrijving van het evolutieproces van de KMO's.

4.3 Enkele opmerkingen bij het groeimodel

Het is duidelijk dat de traditionele voorstellingswijze van groei (zoals het model van Churchill en Lewis; met als belangrijkste elementen het 'stages'-denken en de groei aan complexiteit) niet de nodige adequate verklaringskracht geeft voor individuele bedrijven (Brytting, 1991). Zoals reeds aangehaald is de assumptie van deze modellen dat het de bedoeling zou zijn van elk klein bedrijf door te groeien naar een groot bedrijf. Men kan dit sterk betwijfelen. Niet alle bedrijven willen groeien tot een groot bedrijf. Dandridge (1979) gebruikte hiervoor volgende metafoor: *'Children are not 'little grown-ups': Small Business needs its own organisational theory'*. Vele studies gaan ervan uit dat groei een evident kenmerk is in een onderneming in ontwikkeling. Mintzberg (1973) zegt dat *'growth is the dominant goal of the entrepreneurial organisation'*. Ook Greiner (1972) suggereert in zijn 'stage-model' dat bedrijven die niet reiken naar een 'maturiteitsfase' slechts prematuur zijn.

Vele bedrijven groeien niet, willen niet groeien en overleven toch. Vele ondernemingen blijven klein (zelfs na 50 of 100 jaar) en sommige ondernemingen zijn groot van bij het begin (Julien, 2001). Vaak speelt ook de persoonlijke kant van het ondernemerschap een rol in het al dan niet willen groeien. We kunnen dus zeggen dat groei niet de meest normale zaak is voor een kleine onderneming. Hoewel groei voor KMO's geen natuurlijke zaak is, wordt het groeiperspectief toch als cruciaal voorgesteld. De meeste groei- of ontwikkelingsmodellen eindigen ergens in de fase of het stadium waar de KMO uitgegroeid is tot een groot bedrijf. De meeste bedrijven eindigen evenwel in een ander stadium en blijven klein, of worden door downsizing weer klein. De vraag groeien of niet groeien is dus geen juist uitgangspunt. Groei wordt hier gezien als typische series van afgescheiden stages die men moet doorlopen.

Deze manier van kijken heeft drie gebreken. Op de eerste plaats heeft dit model een erg normatief karakter. Het is een model dat bijna voorschrijft via welke weg elk klein bedrijf moet groot worden. Verder is het ook evolutionistisch. Men geeft aan welke weg (evolutie) men moet uitgaan. Ten tweede beperkt het zich tot een structurele benadering. En ten derde laat het geen mogelijkheid voor subjectieve perceptie. Met andere woorden het gaat ervan uit dat de complexiteit van de organisatie groeit met de grootte van de organisatie. Veelal gaat men kijken naar wetmatigheden, zodat men een aantal ideaaltypische ontwikkelingsfasen kan onderscheiden. De vraag is of deze groeimodellen ook nuttig zijn voor KMO's.

Alvorens over te gaan tot een volgend hoofdstuk (personeelsbeleid in KMO's) is het

belangrijk aan te tonen dat een KMO geen grote onderneming in het klein is.

5. Een KMO is geen grote onderneming in het klein

Er wordt vaak beweerd dat KMO's geen grote ondernemingen in zakformaat zijn, maar waar ligt nu juist de eigenheid van de KMO? Veel personen die goed vertrouwd zijn met een grote onderneming vertrekken van het foutieve standpunt dat een KMO op dezelfde manier in elkaar zit, maar gewoon actief is op een kleinere schaal. Niets is echter minder waar. Dandridge (1979) was een van de eersten die de aandacht op dit verschil vestigde. Hij gebruikte hiervoor volgende metafoor: "Children are not 'little grown-ups'". Muldowney en d'Amboise (1988) stelden het volgende: "It is clear that prescriptions for the management of small business are rooted in the corpus of general management theory; however, it is increasingly apparent that general management is sufficiently when applied to small business. Small business management includes an adequate number of distinguishing characteristics so that a subbody of constructs particular to it is necessary". Hij suggereert met andere woorden de ontwikkeling van een specifiek managementmodel voor de kleine ondernemingen. Dit zou zich ook moeten weerspiegelen in het beleid.

Een aantal significante verschilpunten tussen KMO's en grote ondernemingen zullen nu aangehaald worden.

Het meest voor de hand liggende onderscheid is *het schaalverschil* (Claessens et al., 1982). Het schaalverschil zorgt ervoor dat KMO's niet zo'n grote invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving. Ze zullen dus de omgevingsveranderingen beter moeten volgen en hier direct op inspelen. Een snelle reactie op veranderende omstandigheden wordt in KMO's juist in de hand gewerkt door hun kleinschaligheid omdat er vaak geen ingewikkelde structuren of formele communicatiekanalen moeten doorlopen worden. Vandaar dat snelheid van beslissen en flexibiliteit vaak aangehaalde troeven zijn van KMO's. Een ander gevolg van de kleinschaligheid is de grotere afhankelijkheid ten opzichte van leveranciers en klanten. Het is dus voor KMO's van groter belang om netwerken te vormen rond het bedrijf. Dit valt vaak moeilijk uit omdat veel KMO'ers sterk vasthouden aan hun onafhankelijkheid.

Het onderscheid tussen KMO's en grote ondernemingen uit zich echter niet alleen in de schaal van het bedrijf. De belangrijkste verschillen situeren zich op het vlak van *doelstellingen, beschikbare middelen en machtsverhoudingen* (Donckels et al., 1993). De machtsverhoudingen waarvan hier sprake is, kan men niet alleen verstaan ten opzichte van leveranciers of klanten, maar ook en misschien vooral bedrijfsintern. Het patroon van bedrijfsinterne machtsverhoudingen is in KMO's zeker niet te onderschatten gezien de centrale en identificerende rol die de bedrijfsleider speelt voor het bedrijf. Het is van belang in te zien dat de stichtende KMO'er andere doelstellingen voor ogen kan hebben dan zijn bedrijf tot een grote onderneming te laten groeien. Andere doelstellingen kunnen bijvoorbeeld de drang naar zelfrealisatie of onafhankelijkheidspositie betreffen (Christianen & Donckels, 1986). De doorslaggevende rol die de KMO'er voor zijn bedrijf speelt zal er voor zorgen dat persoonlijke doelstellingen van de KMO'er gemakkelijk hun uitwerking zullen vinden in het bedrijf. Dit brengt met zich mee dat de beperkingen die op de KMO'er rusten ook als beperkingen kunnen gezien worden voor de KMO.

Omwille van het fundamenteel onderscheid tussen KMO's en GO's (grote ondernemingen) kunnen kleine bedrijven niet als mini-grote bedrijven gezien worden, maar vragen ze een eigen, specifieke aanpak. Een KMO is geen groot bedrijf in het klein maar bezit andere en vaak unieke kenmerken. Dit geldt ook met betrekking tot het personeelsbeleid in KMO's, wat in een volgend hoofdstuk aan bod komt.

HOOFDSTUK 3

WAT WETEN WE OVER

PERSONEELSBELEID IN KMO'S?

De menselijke factor is belangrijk voor elke onderneming. De juiste mensen werven en selecteren, belonen, beoordelen en opleiden zijn vier cruciale activiteiten voor elke onderneming (Devanna, Fombrun & Tichy, 1984). Ook in een KMO zijn deze activiteiten uiterst belangrijk.

1. Personeelsbeleid in KMO's, nog niet onderzocht?

1.1 Een zoektocht naar onderzoek in KMO's over personeelsbeleid

Onderzoek naar personeelsbeleid in KMO's is schaars (Meijers & Evers, 1999; Koch & de Kok, 1999; Poutsma, 1993; Duberly & Walley, 1995; Bacon et al., 1996). Toch blijkt uit literatuuroverzichten dat het onderzoek naar HRM-praktijken in KMO's de laatste jaren meer aandacht krijgt (Uhlener & de Kok, 2001; Heneman, Tansky & Camp, 2001). De basisgedachte is vaak dat kleine en middelgrote ondernemingen vaak informeel georganiseerd zijn en bijgevolg informele HRM-praktijken toepassen. Vele studies bekijken enkel de grootte van de onderneming en beschouwen KMO's als een homogene groep. De grootte van de onderneming is een belangrijke factor in het voorspellen van HRM-praktijken, maar het is niet de enige factor. Naast de grootte van de onderneming spelen uiteraard ook contextuele elementen (zoals bv. strategie, cultuur, familiaal karakter, ...) een rol (Uhlener & de Kok, 2001). KMO's zijn met andere woorden een erg heterogene groep. Het gebrek aan informatie over personeelsbeleid in KMO's is problematisch voor de theorie, het onderzoek en de praktijk. Personeelsbeleidstheorieën worden ontwikkeld en getest in grote ondernemingen, met als gevolg dat er weinig bekend is over personeelsbeleid in KMO's (Heneman, Tansky & Camp, 2001). Bovendien is het overgrote gedeelte van de literatuur over personeelsbeleid in KMO's veeleer conceptueel van aard. Empirische gegevensverzameling komt veel minder aan bod (Hornsby & Kuratko, 1990; Flanagan & Deshpande, 1993). Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid (de menselijke factor) (Deshpande & Golhar, 1995; Hess, 1987). Ook in de praktijk krijgen andere functionele gebieden als financiering, productie en marketing meer aandacht dan personeelsbeleid (McEnvoy, 1984). Uit onderzoek kon Hess (1987) daarentegen vaststellen dat na het 'algemeen management', KMO's personeelsbeleid als de meest belangrijke managementactiviteit naar voor schuiven. Het lijkt wel of KMO's personeelsbeleid belangrijk achten, maar er weinig of geen aandacht aan (kunnen) besteden.

Ook stellen we vast dat vanuit de literatuur de HRM-modellen zich enkel en alleen toespitsen op grote bedrijven. Deze modellen kunnen niet zonder meer worden toegepast op kleine en middelgrote ondernemingen (Drijkoningen, 1999).

Voor deze relatief beperkte aandacht voor kleine en middelgrote ondernemingen in de

theorievorming en de empirische studies kan een verklaring gezocht worden in de 'zichtbaarheid' van het personeelsbeleid. Het personeelsbeleid in grote bedrijven is meer zichtbaar doordat er een afdeling personeelsbeleid aanwezig is of doordat er een aantal mensen vrijgesteld is voor personeelsbeleid. Ook de procedures liggen er meestal schriftelijk vast, waardoor ze niet alleen meer zichtbaar, maar ook beter onderzoekbaar zijn. In kleine en middelgrote ondernemingen daarentegen is dit soort structuur niet aanwezig waardoor het allemaal meer diffuus, minder zichtbaar en bijgevolg ook minder onderzoekbaar is (Koch & van Straten, 1997; Curran & Blackburn, 2001).

1.2 Personeelsbeleid in KMO's, hoe ver staat het onderzoek?

Een cruciaal probleem voor comparatief literatuuronderzoek is dat de afbakening van wat een KMO is, verschilt van onderzoek tot onderzoek (cf. hoofdstuk 2). Vaak beperkt men zich tot de personeelssterkte, maar ook dan zijn er verschillen; soms gebruikt men 10-100 werknemers als afbakening, soms 10-250 werknemers en soms zelfs 50-500 werknemers. Waar nodig zullen we in volgend overzicht op dit probleem wijzen.

1.2.1 Vlaams onderzoek

In Vlaanderen is er tot op heden weinig onderzoek gebeurd naar het personeelsbeleid in KMO's.

Uit een onderzoek van Donckels (1991) over mensen in KMO's bleek dat het human resource management nog niet diep in de KMO-wereld is doorgedrongen. Ook Bouwen en Steyaert (1990) kwamen tot de vaststelling dat personeelsbeleid eerder weinig aan bod komt in het bedrijfsbeheer van de KMO's. Ook zou het beleid volgens hen een impliciet karakter hebben. Het personeelsbeleid zou in het bedrijf samenvallen met de figuur van de bedrijfsleider en dit thema zou dan afhankelijk zijn van zijn/haar interesse. Dit wordt bevestigd door een onderzoek van Donckels et al. (1993) waaruit blijkt dat 78% van de bedrijfsleiders van mening is dat ze in ieder geval persoonlijk verantwoordelijk moeten blijven voor het personeelsbeleid in hun bedrijf. Ook zouden vaak beperkte opdrachten van personeelsbeleid (zoals bv. een selectie, training, ...) uitbesteed worden aan andere organisaties.

Een recent onderzoek in Vlaanderen gaat dieper in op de praktijken van Vlaamse bedrijven. De onderzoeksvraag was of er op het vlak van HRM verschillen bestaan tussen familiale en niet-familiale bedrijven. Uit de resultaten bleek dat HRM-praktijken bij niet-familiale bedrijven beter uitgebouwd waren. Verder bleek ook dat de grootte en de mate van groei een belangrijke invloed uitoefenden op het formaliseren van HRM-praktijken (Crijns, Waterloo & Aercus, 2000).

Recent voerde Unizo (de Unie voor Zelfstandige Ondernemers), een onderzoek uit over de personeelsproblematiek bij KMO's (1-50 werknemers). De studie bevestigde dat ook KMO's de krapte op de arbeidsmarkt sterk voelen. Op het ogenblik van de enquête (de laatste maanden van 2000) stonden bij de 500 bevroegde bedrijven in totaal 660 vacatures open. Ongeveer 60% van de ondervraagde bedrijven had op zijn minst één openstaande vacature. De bedrijven die geen vacatures hadden buiten beschouwing gelaten, telden de KMO's gemiddeld 2,6 vacatures. In de loop van het jaar 2000 is 75% van de KMO's op zoek geweest naar nieuwe medewerkers. Ze hadden gemiddeld ruim drie maanden nodig om de vacature ingevuld te zien. Eén op drie bedrijven kon niet werken zoals gewent omdat er onvoldoende medewerkers gevonden werden. Deze ondernemingen moesten bestellingen weigeren, de groei afremmen of zelfs de huidige activiteiten inkrimpen omdat er geen geschikt personeel gevonden werd (De Bruyn, 2001). Naast vacatures kwamen thema's als werving en selectie, uitstroom en binding uitgebreid aan bod (Unizo, 2001).

Daarnaast zijn er wel onderzoeken te vinden die bepaalde thema's van personeelsbeleid onderzoeken en dan een onderscheid maken tussen kleine en grote bedrijven: bijvoorbeeld

het onderzoek naar het opleidingsbeleid van bedrijven (Sels, Bollens & Buyens, 2000), het onderzoek naar lonen in Vlaanderen (Sels & Overlaet, 1999), het onderzoek naar knelpuntvacatures (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000), het onderzoek naar wervingsgedrag van bedrijven (Delmotte, Van Hootegem & Dejonckheere, 2001), het onderzoek naar de outsourcing van ICT-gerelateerde procesdelen met specifieke aandacht voor kansen en bedreigingen van KMO's (Dejonckheere, Ramioul & Van Hootegem, te verschijnen 2002), ... maar een Vlaams onderzoek dat zich toespitst op het personeelsbeleid in zijn geheel is afwezig.

1.2.2 Internationaal onderzoek

Globaal genomen kunnen we een onderscheid maken in drie soorten domeinen waar onderzoek wordt verricht in KMO's.

Vooreerst is er onderzoek naar de jobcreatie (kwantiteit van de werkgelegenheid) (zie bv. Birch, 1987; Atkinson & Storey, 1994). Men gaat hier dan voornamelijk na wat de bijdrage is van KMO's aan de totale werkgelegenheid. Op dit soort onderzoek werd reeds dieper ingegaan in hoofdstuk 2 (onderzoek van Konings et al., 1999).

Ten tweede is er onderzoek verricht naar de kwaliteit van de arbeid zoals bijvoorbeeld de arbeidstevredenheid, jobzekerheid, beloning, ... (zie bv. Van Ginneken, 1986; Cowling & Storey, 1998). Uit dat soort onderzoek blijkt dat werknemers in KMO's een betere arbeidstevredenheid hebben, maar minder goed worden vergoed, minder jobzekerheid hebben, minder vakbondsbescherming genieten, minder kans hebben een opleiding te volgen en langere werkuren hebben (Brown, Hamilton & Medoff, 1990). Men heeft inderdaad de kleine en middelgrote ondernemingen lange tijd bekeken als een 'somber huis' waar personeelspraktijken zoals een directe controle door het management, slechte arbeidsomstandigheden en voorwaarden, hoog verloop (wat betreft het verloop liggen de meningen verdeeld, cf. infra) en weinig training meer de regel dan de uitzondering waren (Bacon et al., 1996). Ook Scott et al. (1989) kwamen tot de vaststelling dat KMO's in termen van kwaliteit van de arbeid slechter scoorden dan grote ondernemingen.

Ten derde is er onderzoek verricht naar de mate waarin het personeelsbeleid in kleine bedrijven aanwezig is. Men kijkt dan naar de manier waarop kleine bedrijven hun managementcapaciteiten ontwikkelen, hoe ze omgaan met hun personeel en of dit kan bijdragen tot een betere performantie (zie bv. Deshpande & Golhar, 1994; Duberly & Walley, 1995; Deshpande & Golhar, 1997).

Slechts een handvol studies gaan dieper in op wervings- en selectiepraktijken in kleine en middelgrote ondernemingen (zie bv. Heneman & Berkley, 1999). Finney (1987) gaat dieper in op strategieën voor een effectief HRM. Curran (1988) ontwikkelt opleidingsstrategieën voor kleine ondernemingen. Uit onderzoek van Hornsby en Kuratko (1990) bleek dat rekrutering, motivering en binding van werknemers de belangrijkste problemen zijn voor kleine ondernemingen. Ook uit onderzoek van Donckels en Hoebeeke (1990) en Donckels (1991) bleek dat het vinden van geschikte mensen en het motiveren van mensen belangrijke probleemgebieden zijn voor KMO's. Hornsby en Kuratko (1990) kwamen tot de vaststelling dat de personeelsmanagementpraktijken in KMO's meer gesofisticeerd zijn dan de literatuur laat blijken. Een onderzoek van Bacon et al. (1996) gaat na in welke mate HRM van toepassing is in KMO's. Ze komen tot de vaststelling dat er wel degelijk sprake is van bepaalde nieuwe soorten van HRM-technieken (zoals teamwork), weliswaar in een minder geformaliseerde vorm. Ze beweren dat de KMO een ideale plaats is waar HRM-ontwikkeling kan gebeuren. Hiervoor halen ze twee redenen aan. Vooreerst zijn er een aantal specifieke kenmerken die als voedingsbodem kunnen dienen: de communicatielijnen zijn directer, er is meer flexibiliteit, de hiërarchie is platter en de impact van elke werknemer op de prestatie van het bedrijf is duidelijker. Ten tweede is de natuur van KMO's organischer en informeler. Ze komen tot het besluit dat grote ondernemingen veel kunnen leren van deze informele werking binnen KMO's. McEnvoy (1984) gaat dieper

in op personeelspraktijken in kleine ondernemingen. Hij komt tot de vaststelling dat het gebrek aan progressieve HRM-praktijken (zoals bv. een adequate planning, integratie van de HRM-strategie in de ondernemingsstrategie, ...) in sommige gevallen zelfs kan leiden tot het failliet gaan van een onderneming. Meer recent vonden Deshpande en Golhar (1994 & 1997) dat HRM-praktijken verschillen naargelang de grootte van de onderneming.

2. Personeelsbeleid in KMO's

2.1 Karakteristieken die het personeelsbeleid beïnvloeden

Uit onderzoek van Koch en van Straten (1997) blijkt dat het personeelsbeleid in een KMO onder invloed staat van drie belangrijke KMO-karakteristieken. Hieronder belichten we de belangrijkste karakteristieken welke onderdeel uitmaken van een veelheid aan gemeenschappelijke en typerende kenmerken in de KMO's (Koch & van Straten, 1997; Koch & Kok, 1999).

Teamgevoel

Doordat de arbeidsorganisatie in een KMO per definitie kleinschalig is, hebben de medewerkers doorgaans intens met elkaar te maken. De gevoelens van onderlinge betrokkenheid en groepscohesie zijn meestal groter dan in een grote onderneming. Ook de loyaliteit tegenover het bedrijf zou vaak sterker zijn. Voor de werknemers is het 'gezelliger' om werken en dit geeft een grotere arbeidstevredenheid. Voor de werkgevers leidt een goede werksfeer tot een grotere loyaliteit van de werknemers ten aanzien van de organisatie, wat op zijn beurt resulteert in een lagere uitstroom. Het belang van het teamgevoel uit zich ook in de selectiecriteria. Het 'passen in de groep' is vaak het belangrijkste selectie criterium. Tot hiertoe lijkt het of deze 'hechtheid van relaties' enkel positieve invloeden heeft. Dit is echter helemaal niet het geval. Door het intensiever omgaan met elkaar is de sociale controle ook groter waardoor de relaties vaak als dwingender ervaren worden. Sociale controle helpt conflicten voorkomen of verminderen maar eens het conflict uitbarst is er vaak geen weg terug (Koch & van Straten, 1997).

Informele structuur

De KMO wordt gekenmerkt door een informele organisatiestructuur (Koch & van Straten, 1997). De organisatiestructuur in bedrijven heeft een invloed op de wijze waarop afspraken en procedures worden vastgelegd. Een formele organisatiestructuur heeft als voordeel dat de regels in een bedrijf overzichtelijk en uniform zijn. Een nadeel is de starheid die de officiële regelgeving met zich meebrengt. Een informele organisatiestructuur draagt daarom bij tot flexibiliteit. In kleinere bedrijven is meestal weinig geregeld, in de zin dat er zelden een formele hiërarchische structuur aanwezig is; procedures zijn niet vastgelegd. Formalisering zou verstarrend werken en tevens ingaan tegen het maximaal flexibel werken, wat als een voordeel van een KMO wordt gezien. Verder zou formalisering ook de vorige karakteristiek kunnen schaden, namelijk het teamgevoel. Ook dit informele karakter van de KMO's heeft consequenties voor het personeelsbeleid. Formalisering brengt duidelijkheid en structuur. Een informele structuur verschaft meer speelruimte maar geeft ook meer onzekerheid. Informeel is overigens niet synoniem van ongestructureerd, maar wel van afwezigheid van procedures, van vaste overlegorganen, ... Vaak wordt een dergelijke structuur beschouwd als een teken van een onvolgroeid management, maar zoals uit bovenstaande beschrijvingen reeds bleek, kan het handhaven van een informele structuur wel degelijk een bewuste keuze zijn.

Centrale rol van de bedrijfsleider

De bedrijfsleider participeert vaak in het productieproces, meer dan dat hij tijd heeft om zich te richten op managementtaken. Vaak is de bedrijfsleider in een KMO ook eigenaar van het bedrijf. Enerzijds werkt hij dus vaak met zijn werknemers samen aan het uitvoerend werk. Anderzijds is hij verantwoordelijk voor de prestaties van het bedrijf. Het delegeren van taken is moeilijker omdat de bedrijfsleider zich verantwoordelijk voelt voor de output van het bedrijf. Tegenover de zelfstandigheid van het personeel heeft de bedrijfsleider een eerder ambivalente houding. Enerzijds verwacht de bedrijfsleider van zijn personeel dat het volledig zelfstandig kan werken, zonder strikte leiding. De medewerkers moeten zich ook flexibel kunnen opstellen: ze moeten zelf inzicht hebben waar en welke activiteiten uitgevoerd moeten worden. Anderzijds zijn bedrijfsleiders weinig geneigd de verantwoordelijkheden uit handen te geven. De visie van de bedrijfsleider speelt een rol in de natuur, de complexiteit, de diversiteit en de formaliseerbaarheid van het personeelsbeleid. Kleine en middelgrote ondernemingen zijn inderdaad vaak afhankelijk van de persoonlijkheid van de bedrijfsleiders. De ondernemingen zijn vaak 'das Spiegelbild seiner Person' (Kotthoff, 1993).

2.2 Hoe gaan KMO's om met personeelsbeleid?

Het nieuwe denken rond HRM legt nadruk op het creëren van commitment, het flexibel opereren, meervoudige inzetbaarheid, ... Men hanteert een organisch principe (Mintzberg, 1990) in plaats van een mechanisch principe (waarin hiërarchie, centralisme, bureaucratie en standaardisatie kenmerkend zijn). Deze organische arbeidsorganisatie is veel kenmerken gaan vertonen van een organisatiestructuur die ook kenmerkend voor een KMO wordt geacht (cf. hoofdstuk 2). In dit nieuwe denken rond personeelsbeleid is de aandacht verschoven naar de strategische component (Devanna, Fombrun & Tichy, 1984). De vraag is dan ook of de grote gelijkens die bestaat tussen de ideaaltypische structuur van de arbeidsorganisatie en HRM en de kenmerken van een KMO, ook per definitie betekenen dat KMO's een strategisch georiënteerd personeelsbeleid voeren.

Het personeelsbeleid dat gevoerd wordt in KMO's, lijkt over het algemeen echter weinig formeel of expliciet ontwikkeld te zijn. Uit de literatuur blijkt dat het personeelsbeleid doorgaans wordt gekenmerkt door zijn pragmatisch karakter (Koch & van Straten, 1997). Trouvé (2000) zegt het als volgt: "Their unique strength lies in pragmatism, experimentation, improvisation, extremely rapid reaction to change, instead and in place of the 'intellectualising', analytical and abstract procedures that are common in large enterprises". Deze informaliteit zou zich ook vertalen in informele HRM-praktijken. Zo vinden Koch en McGrath (1996) dat in het algemeen de grootte van de onderneming positief is gecorreleerd met de aanwezigheid van HRM-planning en het doen aan formele training. Westhead en Storey (1999) vinden dat zowel werknemers als managers veel minder formele training krijgen in kleine dan in grote ondernemingen. Volgens een studie van Jackson, Schuler en Rivero (1989) bleek dat kleine bedrijven in mindere mate formele beloningstechnieken toepassen evenals minder in formele training voorzien. Volgens Martens (Nelen, 2000) zou het personeelsbeleid meestal weinig bewust en gestructureerd zijn. Zaakvoerders zouden voortdurend overmand worden door praktische problemen die telkens weer komen bovendien en zo vlug mogelijk dienen opgelost te worden. Deze problemen zouden vaak onrechtstreeks te maken hebben met personeelsbeleid, maar vaak zou men de link niet leggen. Personeelsbeleid zou gebeuren vanuit de eigen ervaring. Een systematische en doordachte omgang met personeelsbeleid zou zelden voorkomen. Maar ondanks de enorme werklast en hoge werkdruk, blijken managers nog veel te doen op het vlak van personeelsbeleid.

In KMO's is er in het algemeen sprake van beperkte stafcapaciteit, beperkte

formalisering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, beperkte explicitering van het beleid, korte en directe communicatielijnen en informele werkverhoudingen (Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf, 1993). De mate waarin er aandacht wordt geschonken aan diverse aspecten van personeelsbeleid is blijkbaar min of meer afhankelijk van de directe noodzaak, 'als het zich voordoet, lossen we het wel op'. Om deze reden vindt het personeelsbeleid meer 'ad hoc' plaats. Een langetermijnvisie, of een continue beleid wat betreft personeelsbeleid zou in veel mindere mate voorkomen. Te stellen dat er geen personeelsbeleid zou zijn in KMO's zou een contradictie inhouden. Elke vorm van omgaan met personeel leidt tot een soort, al dan niet formeel of zelfs ongestructureerd personeelsbeleid. In de literatuur gaat men er vaak impliciet van uit dat het personeelsbeleid in KMO's ongestructureerder, informeler en meer ad hoc of op z'n minst in een kleinere vorm (een afgeleide van een personeelsbeleid van een grote onderneming) voorkomt. Of dit daadwerkelijk het geval is, wordt in dit onderzoek empirisch nagegaan.

2.3 De inhoud, maar niet de concepten?

Het overdragen van zelfstandigheid aan werknemers (cf. supra) is een indicatie van een up-to-date personeelsbeleid (empowerment, zelfsturende teams, ...). Zouden deze nieuwste technieken inzake personeelsbeleid (misschien in een afgezwakte vorm) terug te vinden zijn in KMO's? Passen KMO's de nieuwe managementbegrippen (zoal bv. empowerment (mensen motiveren), coachen (mensen begeleiden), ...) misschien onbewust toe? Het kan goed zijn dat de bedrijfsleiders van KMO's een begrip als empowerment niet kennen, maar wel toepassen. Misschien staan KMO's al veel verder dan de grote organisaties. De KMO heeft misschien geen boodschap aan theoretische begrippen, maar wel aan de inhoud van de begrippen. Het instinctief en door gezond verstand toepassen van de concepten, zonder al die 'dure etiketten', zou wel eens de ware aard kunnen zijn van de manier waarop KMO's omgaan met personeelsbeleid.

Ten gevolge van de kleine schaal, het direct contact met de werknemers, de korte communicatielijnen is het veel eenvoudiger om flexibele en efficiënte systemen op te zetten zonder dat men vervalt in zware bureaucratieën. Maar zoals we reeds zagen, kan het evengoed zijn dat er door de afwezigheid van voldoende delegatie-instrumenten (geen mechanisme voor delegatie door de afwezigheid van een duidelijke structuur) er juist geen sprake is van een modern personeelsbeleid.

2.4 Personeelsbeleid en verschillen met grote ondernemingen

Uit het literatuuronderzoek bleek dat KMO's vaker een mensgerichte dimensie hanteren. Men beschouwt de werknemers als een persoon en niet louter als werknemer alleen. In grote bedrijven daarentegen overheerst veel vaker de taakgerichte (functionele) dimensie. Kleine bedrijven zouden naar meer direct inzetbare mensen vragen, terwijl grote bedrijven meer oog (kunnen) hebben voor potentieel op langere termijn en mogelijkheden creëren om bij te scholen. Hieruit kunnen we afleiden dat KMO's mensen inzetten op basis van hun potentieel op korte termijn. Er wordt meer gestreefd naar de meest geschikte kandidaat, eerder dan naar de beste kandidaat.

Waar in grote ondernemingen steeds meer nadruk komt te liggen op het informele en de flexibiliteit, gaan kleine bedrijven steeds meer de noodzaak zien van meer formalisering zonder dat men daarbij de informaliteit doet verdwijnen (Bacon et al., 1996). In kleine en middelgrote ondernemingen hebben blijkbaar ook de formele praktijken een hoge graad van informaliteit.

Een ander verschil is dat het personeelsbeleid in grote bedrijven vaak geformaliseerd is, er personen verantwoordelijk zijn om dat personeelsbeleid vorm te geven. Onderzoek van Heneman en Berkley (1999) bevestigt dit: in een steekproef van 117 bedrijven onder de 100 werknemers vonden ze dat slechts 15% van de ondernemingen beschikte over een

HRM-departement. In de literatuur over personeelsmanagement wordt meestal geponeerd dat een personeelsafdeling met één of meer voltijdse functionarissen tot stand komt in organisaties met meer dan 100 werknemers. Uit onderzoek van Vanderstraeten (1997) bleek dat het kritieke punt in Vlaanderen op 150 ligt. Eenmaal boven de 150 werknemers is de afwezigheid van een personeelsafdeling uitzonderlijk. Het aantal managementposten stijgt ook met de grootte van het bedrijf (Atkinson & Storey, 1994; Julien, 2001). Als een onderneming groeit, dan creëert het verschillende managementposten, eerst in de boekhouding en productie, nadien in de marketing en pas daarna in het personeelsbeleid (Julien, 2001). In een klein bedrijf zal de bedrijfsleider persoonlijk alle beslissingen nemen op het gebied van het personeelsbeleid. Uit onderzoek van Atkinson en Storey (1994) blijkt dat in 65% van de gevallen de eigenaar beslist over het personeel. Meestal zijn verschillende beleidsdomeinen ondergebracht in één en dezelfde persoon, namelijk de bedrijfsleider. Een afstemming tussen HRM en strategie is dus verzekerd. Ook de personeelsfunctie in de KMO verschilt in een groot aantal opzichten van het personeelsmanagement in een grote onderneming. In een groot bedrijf is er vaak een chef personeelszaken en specialistische deskundigheid op uiteenlopende gebieden van personeelsbeleid, zoals bijvoorbeeld scholing, arbeidsvoorwaarden, ... In de KMO vormt de personeelsfunctie één van de taken van de bedrijfsleider. De bedrijfsleider drukt daardoor een persoonlijke stempel op de bedrijfsvoering. Verschillende ondernemerstypes (van uiterst patriarchaal tot een participatief type; McGregor & Samson, 1963) zullen waarschijnlijk verschillende ideeën hebben over personeelsbeleid.

Een veelgehoorde kritiek is dat in veel van deze onderzoeken men het discours van HRM in een grote onderneming als voorbeeld neemt en men dit als ideaalbeeld projecteert op een KMO. Hierdoor ontstaat de situatie dat wanneer een KMO niet voldoet aan de normen van een grote bedrijven-personeelsbeleid, men concludeert dat de KMO per definitie geen goed personeelsbeleid zou voeren. Dit lijkt volgens ons een veel te voorbarige gevolgtrekking die helemaal niet empirisch onderbouwd is. Het is duidelijk dat HRM in KMO's dient geanalyseerd te worden met andere concepten dan op basis van onderzoek in grote ondernemingen. Kotthoff (1993) zegt het als volgt: "Although they apply different management criteria, they also represent another social world of which the categories of managerial theory (mostly drawn from the large enterprise model) fail to take sufficient account".

3. Een ander soort personeelsbeleid in KMO's?

Wordt er gesproken over het personeelsbeleid in de KMO's dan gebeurt dat vaak met het HRM-beleidskader van grote ondernemingen voor ogen. Er is bijgevolg nood aan een op maat van de KMO's gesneden HRM-visie en instrumentarium. Nu blijkt dat KMO's geconfronteerd worden met specifieke problemen bij de uitbouw van een personeelsbeleid. Zowel de kwantitatieve als kwalitatieve capaciteit om een HRM-beleid uit te bouwen ontbreken en de bestaande instrumenten zijn vaak op maat gesneden van grote bedrijven. Diegenen die het personeelsbeleid concreet gestalte geven, worden geconfronteerd met een discours en instrumentarium dat op maat gesneden is van grote bedrijven. Bovendien functioneren ze in een omgeving die nauwelijks ondersteuning biedt bij het uitbouwen van dergelijk beleid. De rol van de intermediairen (zoals consultants, bemiddelaars, ...) kan voor deze groep bedrijven heel belangrijk zijn.

Nochtans zou de impact van een goed uitgebouwd personeelsbeleid naar de bedrijfsresultaten niet mogen worden onderschat. De manier waarop organisaties hun mensen managen, kan de prestaties van het bedrijf verbeteren (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997). Om goede resultaten voor te leggen, om te groeien of om te innoveren, telkens heeft men de medewerking van zijn personeel nodig. Niet enkel voor grote ondernemingen is dit van belang, ook kleine ondernemingen hebben een goed

personeelsbeleid (al dan niet formeel vastgelegd) nodig. Bij het uitwerken van het personeelsbeleid moet rekening worden gehouden met de eigenheid van ondernemingen, zoals bijvoorbeeld de kleine en middelgrote ondernemingen.

Hoewel het in KMO's allemaal onbewuster zou gaan, blijkt het omgaan met personeel vaker dan wel wordt gedacht een onderwerp in het bedrijf. Bepaalde beslissingen van KMO's lijken voor grote ondernemingen zeer onlogisch, maar kunnen in de context van een KMO zeer goed verklaard worden. De zogenaamde ongestructureerdheid van het personeelsbeleid zou daarom nog niet tot een ongestructureerdere omgang met personeelsbeleid leiden. KMO's hebben ongetwijfeld niet te miskennen troeven wat de menselijke factor betreft, maar ze beschikken meestal niet over dezelfde middelen als grote ondernemingen (Finney, 1987). Het beschouwen van het personeelsbeleid door de bril van de KMO leidt tot andere invalshoeken en het onderkennen van een eigen rationaliteit in het KMO-personeelsbeleid die anders is dan die van personeelsbeleid in grote ondernemingen. Of dit ook een goed personeelsbeleid is, zal dit onderzoek moeten uitwijzen. Een personeelsbeleid in KMO's dat ongestructureerder en informeler verloopt mag daarom zeker nog niet als 'slecht' worden bestempeld, integendeel zelfs, het zou wel eens juist de beste manier (gezien de specifieke context) kunnen zijn.

4. Wat weten we nog niet en gaan we in dit onderzoek na?

4.1 Probleemstelling

Alvorens te komen tot een formulering van de centrale onderzoeksvragen, lijkt het ons nuttig om kort de probleemstelling van het onderzoek uiteen te zetten.

Uit het literatuuroverzicht bleek dat het personeelsbeleid in kleine en middelgrote bedrijven niet over dezelfde kam geschoren mag worden als het personeelsbeleid van grote bedrijven. Ook bleek dat er in Vlaanderen relatief weinig bekend is omtrent het personeelsbeleid in KMO's. Daarenboven kent het onderzoek dat tot hertoe georganiseerd is, een sterke 'bias', en wel in die zin dat het HRM-discours, de conceptuele HRM-modellen, het onderzoek naar de verspreiding en effecten van HRM-praktijken en de op basis van dit onderzoek ontwikkelde instrumenten van personeelsbeleid, zich quasi uitsluitend richten naar grotere bedrijven. Kleine en middelgrote ondernemingen hebben vaak geen boodschap aan deze 'best HRM-practices' van grote bedrijven. In plaats van een HRM-kader dat een afgeleide is van de 'grote-bedrijven-realiteit' op te dringen, willen we aansluiten bij wat er op het terrein van de KMO's beweegt. Er is dus nood aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's inzake het personeelsbeleid. Met dit onderzoek willen we deze leemte deels invullen. Dit blijkt ook uit de centrale onderzoeksvragen.

4.2 Onderzoeksvragen

Schematisch voorgesteld beoogt dit onderzoek een antwoord te geven op zes grote onderzoeksvragen.

6. Hoe krijgt het personeelsbeleid vorm in de Vlaamse KMO's?
Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, beloning, enz. georganiseerd in KMO's? Gaan verschillen in groeifase gepaard met verschillen in uitbouw van het personeelsbeleid?
1. *Welke 'types' KMO-personeelsbeleid kunnen onderscheiden worden?*
We zullen een typologie ontwerpen van in KMO's aanwezige vormen van personeelsbeleid.
1. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in*

termen van bedrijfsperformantie?

De geconstrueerde 'types KMO-personeelsbeleid' zullen gelieerd worden aan data over de bedrijfsperformantie. Nagegaan wordt of verschillende 'types KMO-personeelsbeleid' systematisch gepaard gaan met betere prestaties en zich op die manier profileren als 'good HRM-practice'.

1. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van gedragseffecten?*

De kwaliteit van een personeelsbeleid wordt tevens beoordeeld op zijn effecten op het werknemersgedrag. Daarom onderzoeken we relaties tussen het type personeelsbeleid en verzuim, verloop, enz.

1. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van arbeidsmarkteffecten?*

We onderzoeken de relaties tussen 'types KMO-personeelsbeleid' en tewerkstellingsgroei of afname, het aandeel laaggeschoolden, oudere werknemers, de man/vrouw-verhouding, e.d.

1. *In welke mate maken KMO's gebruik van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en/of aan welk instrumentarium bestaat een behoefte bij KMO's?*

We gaan na in welke mate KMO's het bestaande beleidsinstrumentarium ter ondersteuning en sturing van het personeelsbeleid kennen en eraan participeren, of ze van oordeel zijn dat dit instrumentarium voldoende op hun maat gesneden is, en op welke domeinen ze behoefte hebben aan extra ondersteuning.

De basis voor de beantwoording van deze onderzoeksvragen is een survey bij bedrijven met 10 tot 99 werknemers. In *cahier 2 'Waarom en hoe van dit onderzoek?'* komt de methodologie aan bod. Het is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden hierbij verder belicht aan de hand van het conceptueel kader. Ook wordt de methodologie (steekproeftrekking, bevraging, ...) van de survey uit de doeken gedaan. Ook een respons en non-respons-analyse komen uitgebreid aan bod.

5. Besluit

In dit cahier *'Wat weten we over KMO's en personeelsbeleid in KMO's?'* zijn we in een eerste deel (hoofdstuk 2) ingegaan op verscheidene aspecten van KMO's. Na het afbakenen van het begrip KMO zijn we gaan kijken naar enkele belangrijke eigenschappen van KMO's. Ook de sterktes en zwaktes van dit type van onderneming kwamen ruimschoots aan bod. Verder hebben we de KMO's gesitueerd in het Belgisch en Europees landschap. Het groeiproces binnen ondernemingen kwam uitgebreid aan bod. Uit dit deel kan onthouden worden dat KMO's geen grote ondernemingen in het klein zijn. KMO's hebben specifieke kenmerken waardoor ze niet over dezelfde kam mogen geschoren worden als grote ondernemingen.

In het tweede deel (hoofdstuk 3) probeerden we na te gaan wat er in de literatuur en het onderzoek te vinden was over personeelsbeleid in KMO's. Over het algemeen bleek (zeker op het Vlaams niveau) dat de empirische studies schaars zijn. Tot nu toe is het personeelsbeleid bij KMO's in Vlaanderen nog niet onderzocht. Met dit onderzoek proberen we deze leemte deels in te vullen. In dit onderzoek gaan we kijken hoe KMO's vorm geven aan hun personeelsbeleid. We stellen ons de vraag of het inderdaad allemaal veel informeler gebeurt. Zou het vooral de bedrijfsleider zijn die de voornaamste beslissingen neemt op vlak van personeelsbeleid? Zou er een verschil zijn qua sector, grootte en leeftijd? Of zouden andere kenmerken (zoals het familiaal karakter) belangrijker zijn in het verklaren van verschillen binnen KMO's? In de volgende cahiers gaan we dieper in op deze en nog

andere vragen.

BIBLIOGRAFIE

- Acs Z.J. (1999), *Are small firms important? Their role and impact*, Kluwer Academic Publishers, London.
- Acs Z.J. & Audretsch D.B. (1990), *Innovation and small firms*, MIT Press, Cambridge.
- Atkinson J. & Storey D. (1994), *Employment, the small firm and the labour market*, Routledge, London.
- Bacon N., Ackers P., Storey D. & Coates D. (1996), 'It's a small world: managing human resources in small business', *International journal of human resource management*, vol. 7, n° 1, p. 82-100.
- Baeyens J.P. (1990), 'Groeiproblemen in KMO's: enkele bedenkingen vanuit strategisch oogpunt', in R. Donckels et al. (red.), *Groeihefbomen in KMO's. Over mensen, financiering en strategie in familiebedrijven*, Roularta Books, Brussel, p. 39-50.
- Baldwin J.R. (1998), 'Where small producers the engines of growth in the Canadian manufacturing sector in the 1980's?', *Small business economics*, vol. 10, p. 349-364.
- Birch D. (1987), *Job creation in America: how on smallest companies put the most people to work*, Free Press, New York.
- Bolton J.E. (1971), *Bolton report: report of the committee of inquiry on small firms*, Cmnd 4811, Her majesty's stationery office, London.
- Bouwen R. & Steyaert C. (1990), 'Personeelsbeleid in een groeiende familiale onderneming: drempel of hefboom?', in R. Donckels et al. (red.), *Groeihefbomen in KMO's. Over mensen, financiering en strategie in familiebedrijven*, Roularta Books, Brussel, p. 11-38.
- Brown C., Hamilton J. & Medoff J. (1990), *Employers large and small*, Harvard University Press, Cambridge.
- Brytting T. (1991), *Organizing in the small growing firm: a grounded theory approach*, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Christianen B. & Donckels R. (1986), *Profilering van nieuw ondernemerschap: theoretisch onderzoek met empirische toepassingen in Vlaanderen*, KMO-Studiecentrum-UFSAL, Brussel.
- Churchill N. & Lewis V. (1983), 'The five stages of small business growth', *Harvard business review*, n° 3, p. 30-50.
- Claessens D. et al. (1982), *Bedrijfsbeheer in KMO en management in grote ondernemingen. Een vergelijkend theoretisch onderzoek*, Centrum voor Economische Studieën-K.U.Leuven, Leuven.
- Cowling M. & Storey D. (1998), *Job quality in SME's*, SME Centre, Universit e of Warwick, Warwick.
- Crijns H., Waterloos A. & Aercus L. (2000), *Praktijken van human resources bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen: de betekenis van het familiaal karakter*, Vlerick Management School, Gent.

- Curran J. (1988), 'Training and Research Strategies for small Businesses', *Journal of general management*, vol. 13, n° 3, p. 24-37.
- Curran J. & Blackburn A. (2001), *Researching the small enterprise*, Sage Publications, London.
- Daems H. (1998), *De paradox van het Belgisch kapitalisme*, Lannoo, Tielt.
- Dandridge T.C. (1979), 'Children are not little 'grown-ups', small business needs its own organisational theory', *Journal of small business management*, vol. 17, n° 2, p. 53-57.
- Davis S.J., Haltiwanger J. & Schuh S. (1996), 'Small business and job creation: dissection the myth and reassessing the facts', *Small business economics*, vol. 8, n° 4, p. 297-315.
- De Bruyn B. (2001), 'KMO en personeel, personeelstekort remt groei', *Human resource magazine*, p. 45-56.
- Delmotte J., Van Hootegem G. & Dejonckheere J. (2001), *Hoe werven bedrijven in België in 2000?*, HIVA-K.U.Leuven/Upedi, Leuven/Brussel.
- Deschoolmeester D. (1982), 'Over typische kenmerken van een KMO', *Ondernemen*, vol. 38, nr. 8, p. 327-328.
- Deshpande S.P. & Golhar D. (1994), 'HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study', *Journal of small business management*, vol. 32, n° 2, p. 49-56.
- Deshpande S.P. & Golhar D. (1995), 'HRM practices in unionized and non-unionized Canadian JIT manufacturing firms', *Production and inventory management*, vol. 36, p. 15-19.
- Deshpande S.P. & Golhar D. (1997), 'HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms', *Journal of small business management*, vol. 35, n° 3, p. 30-39.
- Devanna M.A., Fombrun C. & Tichy N. (1984), *Strategic human resource management*, John Wiley & Sons, New York.
- Donckels R. (1985), *KMO en werkverschaffing, referaat op CVP-colloquium: Werkgelegenheidsbeleid: een uitdaging voor de toekomst*, KMO-Studiecentrum-UFSAL, Gent.
- Donckels R. (1989), *Te koop: familiale ondernemingen, opvolgingsproblematiek in bedrijven*, Roularta Books, Brussel.
- Donckels R. (1991), *Mensen in KMO's, over het vinden, plaatsen en motiveren van de juiste medewerkers*, Roularta Books, Brussel.
- Donckels R. et al. (1990), *Groeihefbomen in KMO's*, Roularta Books, Brussel.
- Donckels R. et al. (1993), *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*, Roularta Books, Brussel.
- Donckels R. & Degadt J. (1980), 'SME's and public authorities on the information and communication gap', *International small business journal*, vol. 3, n° 3, p. 11-30.
- Donckels R., Degadt J. & Dupont B. (1988), *KMO's in België*, Acco, Leuven.
- Donckels R. & Hoebeeke K. (1990), 'Duizend KMO'ers praten over groei: ook voor jou een leerrijke boodschap', in Donckels R. et al., *Groeihefbomen in KMO's*, p. 11-38.
- Drijkoningen C. (1999), *HRM in KMO's. Onbenoemd is niet altijd onbestaand*, niet-gepubliceerd rapport, Vitamine W, Antwerpen.
- Duberly J.P. & Walley P. (1995), 'Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organisations', *The international journal of human resource management*, vol. 6, n° 4, p. 891-909.
- Ducheneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres*, Maxima, Paris.
- ENSR (European Network for SME Research) (1997), *The European observatory for SME's, fifth annual report*, ENSR-EIM, Zoetermeer.
- Ettinger J.C. (1991), *Met raad en daad. Over KMO'ers en consulenten*, Roularta Books, Brussel.
- Finney M. (1987), 'HRM in small business: no small task', *Personnel administrator*, vol. 32,

n° 11, p. 36-44.

- Flanagan D.J. & Deshpande S.P. (1993), 'Top management's perceptions of change in HRM practices after union elections in small firms', *Journal of small business management*, vol. 34, n° 4, p. 23-35.
- Flören R.H. & Karssing E.D. (2000a), 'Goed-versus-goed dilemma's en de opvolgingsparadox in familiebedrijven', *Management & organisatie*, nr. 1, p. 45-62.
- Flören R.H. & van Engelenburg R. (2000b), 'Thema: familiebedrijven, de opvolgingsparadox', *Economisch statistische berichten*, vol. 85, nr. 4 273, p. 759-761.
- Greiner L.E. (1972), 'Evolution and revolution as organisations growth', *Harvard business review*, vol. 50, n° 4, p. 37-46.
- Handler W.C. (1989), 'Methodological issues and considerations in studying family businesses', *Family business review*, vol. 2, n° 3, p. 257-276.
- Harrison B. (1994), 'The small firm myth', *California management review*, p. 142-158.
- Heneman H. & Berkley R. (1999), 'Applicant attraction practices and outcomes among small businesses', *Journal of small business management*, vol. 37, n° 1, p. 53-74.
- Heneman R., Tansky J. & Camp S. (2001), 'Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives', *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 25, n° 4, p. 11-26.
- Hess D.W. (1987), 'Relevance of small business courses tot management needs', *Journal of small business management*, vol. 25, n° 1, p. 26-34.
- Hornsby J. & Kuratko D. (1990), 'Human resource management in small business: critical issues for the 1990's', *Journal of small business management*, vol. 28, n° 3, p. 9-18.
- Humblet P. (1997), 'Small is beautiful. Kanttekeningen bij (het ontbreken van) sociale wetgeving op maat van de kleine en middelgrote ondernemingen', *Oriëntatie*, nr. 10, p. 179-185.
- Huse M. & Landström H. (1997), 'European enterpreneurship and small business research', *International studies of management and organization*, vol. 27, n° 3, p. 3-12.
- Huselid M.A. (1995), 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of management journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Ichniowski C., Shaw K. & Prensushi G. (1997), 'The effect of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines', *American economic review*, vol. 87, p. 314-341.
- Jackson S., Schuler R. & Rivero J. (1989), 'Organizational characteristics as predictors of personnel practice', *Personnel psychology*, vol. 42, p. 727-786.
- Julien P.A. (1994), *Les PME: bilan et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Cap-Rouge, Québec.
- Julien P.A. (2001), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Ashgate, Aldershot.
- Koch C. & de Kok J. (1999), *A human-resource-based theory on the small firm*, EIM, Zoetermeer.
- Koch C. & van Straten E. (1997), *Strategische verkenning, personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven, een inventarisatie*, EIM, Zoetermeer.
- Koch M.J. & McGrath R.G. (1996), 'Improving labour productivity: human resource management policies do matter', *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 335-354.
- Konings J., Roodhooft F., Van de Gucht L. & Goos M. (1999), *Het ontstaan en verdwijnen van Vlaamse bedrijven en hun invloed op de werkgelegenheidsdynamiek: regionale en sectoriële verschillen*, K.U.Leuven, Leuven.
- Kotthoff H. (1993), 'Unternehmer sein, das lernt man nicht auf der Schule ... Ökonomie, Organisation und Führung in Mittelständischen Unternehmen', in H.D. Ganter & G. Shienstock, *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmungsführung, Industrie- und Organisationssoziologie*, Wiesbaden, Gabler, p. 234-262.

- Lamberts M., Vandoorne J. & Denolf L. (2000), *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Leicht R. & Stockman R. (1993), 'Big future for small scale production? Changes in the size structure of businesses in a sector comparison', *Soziale Welt*, vol. 44, n° 2, p. 243-274.
- Loveman G. & Sengenberger W. (1991), 'Re-emergence of small-scale production. An international comparison', *Small business economics*, vol. 3, n° 1, p. 1-37.
- Marbach F. (1942), *Theorie des Mittelstandes*, Bern.
- McEnvoy G.M. (1984), 'Small business personnel practices', *Journal of small business management*, vol. 22, n° 10, p. 1-8.
- McGregor D. & Samson N. (1963), *De menselijke kant van het ondernemen*, Samson, Alphen aan den Rijn.
- Meijers J.M. & Evers G.E. (1999), *Ik wens u veel personeel toe. Personeelsbeleid in het kleinbedrijf*, TNO-Arbeid, Hoofddorp.
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York.
- Mintzberg H. (1990), *Mintzberg on management. Inside our strange world of organization*, Free Press, New York.
- Muldowney M. & d'Amboise G. (1988), 'Management theory for small business: attempts and requirements', *Academy of management review*, vol. 13, n° 2, p. 226-240.
- Nelen M. (2000), 'Personeelsmanagement in garagesector en voedingsdetailhandel, op zoek naar een beleid', *Human resource magazine*, p. 36-39.
- NIVVM (1983), *Studie 3, profiel van de geslaagde ondernemer in de KMO*, Nationaal Instituut voor Voortdurende Vorming van de Middenstand, Brussel.
- Nollet H. (1987), 'KMO: welk oord voor dit letterwoord?', *Pedagogisch informatieblad middenstand (PIM)*, n° 3, p. 15-18.
- OECD (1994), *Employment outlook*, OECD, Paris.
- OECD (1997), *Small business job generation and growth: facts, obstacles and best practices*, OECD, Paris.
- Ooghe H. & Crijns H. (1997), *Groeimanagement, lessen van dynamische ondernemers*, Lannoo, Tielt.
- Parker R. (2000), 'Small is not necessarily beautiful: an evaluation of policy support for small and medium-sized enterprises in Australia', *Australian journal of political science*, vol. 35, n° 2, p. 239-253.
- Parker R. (2001), 'Notes and issues. The myth of the entrepreneurial economy: employment and innovation in small firms', *Work, employment & society*, vol. 15, n° 2, p. 373-384.
- Phillips B.D. & Kirchoff B.A. (1989), 'Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US economy', *Small Business Economics*, vol. 1, n° 1, p. 65-74.
- Piore M. & Sabel C. (1984), *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.
- Poutsma F. (1993), *Tussen meedenken en meedoen. Arbeidsbeleid in kleinschalige procesinnovatieve bedrijven*, VUB Press, Zwolle.
- Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf (1993), *Advies over de oudere werknemer in het midden- en kleinbedrijf*, Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf, 's Gravenhage.
- Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (1999), *Werkgevers en werknemers opgenomen in de sociale zekerheid op 30 juni 1998*, RSZ, Brussel.
- Rothwell R. & Zegeveld W. (1982), *Innovation and the small and medium sized firm*, Frances Printer, London.
- Savoie B. (1994), 'La taille des entreprises, élément structurant du système productif; analyses françaises et communautaire', *Revue d'économie industrielle*, nr. 67, 1ste kwartaal.
- Schumacher E.F. (1978), *Small is beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Seuil, Paris (French edition).

- Scott M. & Bruce R. (1987), 'Five stages of growth in small business', *Long Range Planning*, vol. 20, n° 3, p. 45-52.
- Scott M., Roberts I., Holroyd G. & Sawbridge D. (1989), *Management and industrial relations in small firms*, Research Paper, n° 70, Department of Employment.
- Sels L., Bollens J. & Buyens D. (2000), *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*, Acco, Leuven.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen: wat verdient u en wie verdient meer?*, Vacature salarisenquête, Acco, Leuven.
- Sleuwaegen L. (1993), 'KMO-schoen knelt. Nieuwe kijk op KMO-beleid', *Trends*, vol. 19, nr. 36, p. 30-31.
- Trouvé P. (2000), *The employment and training practices of SME's, examination of research in five EU Member States*, CER-ESC.
- Uhlaner L. & de Kok J. (2001), *Organization context and human resource management in the small firm*, Tinbergen Institute Discussion Paper, p. 1-28.
- Unizo (2001), *KMO en personeel. Unizo-onderzoek en actieplan*, Unizo, Brussel.
- Vanderstraeten A. (1997), 'Personeelsmanagement in Vlaanderen en Brussel', in J. Gavel, *Naar een nieuw millennium*, Jaarboek Personeel en organisatie, Ced-Samson, Diegem, p. 9-39.
- Van Ginneken C.C.P.M (1986), *Kwaliteit van de arbeid in groot en klein*, EIM, Zoetermeer.
- Van Kirk E. & Noonan K. (1982), 'Key factors in strategic planning', *Journal of small business management*, vol. 20, n° 3, p. 3.
- Van Wymeersch C. & Debaise M. (2000), *La croissance des PME wallonnes, étude exploratoire*, Union Wallonne des Entreprises, Wavre.
- VBO (1991), 'KMO: 51 definitiecriteria', *VBO Bulletin*, vol. 19, nr. 4, p. 70-77.
- VBO (1995), 'Criteria voor definitie van de KMO's', *VBO Bulletin*, jrg. 23, nr. 5, p. 74-81.
- Verbruggen P. & Van Robaeyns N. (1992), *Strategie onder de scanner. Een onderzoek naar strategievorming bij middelgrote ondernemingen in België*, Roularta Books, Brussel.
- Verhetsel A. & Desmet A. (1997), 'Tien jaar faillissement, ontbindingen en oprichtingen in België (1984-1994). Is de ondernemingsdynamiek een grootstedelijk fenomeen?', *Economisch en sociaal tijdschrift*, p. 321-338.
- Verhoeven W. (1997), 'Creatie en verlies van banen in Nederland', *De zorgzame markt werkgelegenheidscreatie: tussen marktwerking en regulering*, EIM-NAD, Zoetermeer.
- Verhoeven W. & Becht J. (1999), *Benchmark ondernemerschap*, EIM, Zoetermeer.
- Vianen J. et al. (1992), *SME-policy in the European Community*, Research Institute for Small and Medium-sized Enterprises, p. 10.
- Von Schmidt A.G. (1996), 'Der überproportionale Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsdynamik: Realität oder Fehlinterpretation von Statistiken', *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, S. 537-556.
- Wagner J. (1995), 'Firm size and job creation in Germany', *Small business economics*, vol. 7, n° 6, p. 469-474.
- Welsh J.A. & White J.F. (1981), 'A small business is not a little big business', *Harvard business review*, vol. 59, n° 4, p. 18-32.
- Westhead P. & Storey D. (1999), 'Training provision and the development of small and medium-sized enterprise: a critical review', *Scottish journal of adult continuing education*, vol. 5, n° 1, p. 35-41.
- Wutterwulge R. et al. (1998), *La PEM: une entreprise humaine*, De Boeck & Larcier, Brussel.