

De omgeving logisch tegemoet

Strategische besluitvorming in kleine organisaties



De omgeving logisch tegemoet

Strategische besluitvorming in kleine organisaties

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde aan de:

Rotterdam School of Management
Erasmus University



Juli 2013

Benjamin van der Hoorn - 361554

© De auteur verklaart dat alle teksten in deze Master scriptie zijn eigen werk zijn en dat geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vernoemd in de tekst en waarnaar is gerefereerd.

Het auteursrecht van deze Master scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze Master scriptie en kan daarbuiten niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit document.

Auteur: Benjamin vd Hoorn
Afstudeer scriptie MScBA Erasmus Universiteit Rotterdam

De omgeving logisch tegemoet

Strategische besluitvorming in kleine organisaties

Afstudeercommissie Rotterdam School of Management,
Erasmus University:

dr. F. Wijen (coach)

dr. S. Rijdsdijk (meelezer)



Voorwoord

Hier ligt hij dan, het laatste stuk van een tweejarig traject; de PTO bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Twee jaar waarin veel voorbijgekomen is. In deze periode heb ik mijzelf ontwikkeld, nieuwe dingen gezien en ervaren, leuke projecten gedaan en boeiende gesprekken gehad. Medestudenten en docenten zorgden voor uitdaging, de projecten voor nieuwe banden. Dit laatste beschouw ik als zeer waardevol, niet alleen binnen het tweejarig traject, maar ook het verdere leven.

De twee jaar was ook een periode waarin een aantal zaken moesten wijken, voor deze studie is immers tijd nodig. De balans werk, studie en privé was op sommige momenten lastig. Dit had ik niet kunnen doen zonder het vertrouwen, de onvoorwaardelijke steun en vooral het begrip van mijn vriendin, Katerina Hoogervorst. Een bak koffie, oppeppende woorden en een veelvuldig “zet hem op” hebben er voor gezorgd dat deze tijd is overbrugd.

Naast deze belangrijke rol is natuurlijk ook de steun van mijn familie en vrienden, zeker in het laatste stuk waarin de bekende loodjes steeds iets meer gaan wegen, zeer belangrijk geweest. De betrokkenheid en tijd die deze groep voor mij heeft kunnen en willen maken, hebben mij goed gedaan.

Het laatste halve jaar is onder goede begeleiding van dr. Frank Wijen en dr. Serge Rijdsdijk aan dit laatste stuk gewerkt. Ik wil hen graag bedanken voor de feedback die ik kreeg en er voor zorgde dat het stuk wat er nu ligt voldoet aan mijn verwachtingen. In het bijzonder Frank die met zijn scherpe opmerkingen soms zorgde voor wat vertwijfeling, maar ook hebben gezorgd voor een kritischer houding bij mij persoonlijk. Dit is de kern van wetenschap en wetenschappelijk onderzoek.

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de respondenten die (vaak op korte termijn) tijd voor mij vrij wilden maken. Hiervoor nogmaals mijn dank!

Benjamin van der Hoorn
10 juli 2013

Inhoud

Samenvatting.....	7
1 Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Structuur van de scriptie.....	10
2 Literatuur studie.....	11
2.1 Doelen in kleine organisaties.....	11
2.2 Typering van de organisatie omgeving.....	13
2.3 Strategische besluitvormingslogica.....	16
2.4 Doelen, besluitvormingslogica en omgeving; de verbanden.....	21
2.5 Conclusie literatuur studie.....	25
2.6 Conceptueel model.....	27
3 Methode van onderzoek.....	28
3.1 Type onderzoek en keuze empirische methode.....	28
3.2 Wijze van data verzameling en operationalisatie.....	28
3.3 Wijze van data analyse.....	30
3.4 Voorkoming van vertekening.....	31
3.5 Validiteit.....	31
3.6 Betrouwbaarheid.....	32
4 Empirische resultaten.....	33
4.1 De doelen.....	33
4.2 De omgeving.....	35
4.3 De besluitvormingslogica.....	38
4.4 Overige bevindingen.....	41
4.5 Doelen, besluitvormingslogica en omgeving; de verbanden.....	42
5 Conclusie en discussie.....	44
5.1 Samenvatting bevindingen.....	44
5.2 Discussie.....	45
5.3 Beperkingen van het onderzoek.....	47
5.4 Conclusie.....	48
5.5 Aanbevelingen.....	49
6 Literatuurlijst.....	51
7 Bijlagen.....	57

Figurenlijst

Figuur 2-1: Dimensies en variabelen van omgevingsturbulentie	15
Figuur 2-2: Causation benadering	21
Figuur 2-3: Effectuation benadering	22
Figuur 2-4: Antecedenten van effectuation en causation.....	24
Figuur 2-5: Afstemming logica op omgeving.....	26
Figuur 2-6: Conceptueel model van het onderzoek.....	27
Figuur 4-1: Positionering van de cases binnen het onderzoek	43
Figuur 5-1: Aangepast theoretisch model.....	45
Figuur 5-2: Effectuation logica in stabiele omgevingen sub -optimaal?	49

Tabellenlijst

Tabel 2.1 : Definiëring MKB Europese Commissie	11
Tabel 2.2: Verschillen tussen causation en effectuation.....	20
Tabel 4.1: Overzicht organisaties en doelen	33
Tabel 4.2: Omgevingstypering per organisatie	35
Tabel 4.3: Typering van besluitvormingslogica	38
Tabel 5.1: Besluitvormingslogica en omgeving (ex risico).....	46
Tabel 7.1: Conversie tabel	59
Tabel 7.2: Betrokken organisaties	60
Tabel 7.3: Totaal overzicht empirische data	63
Tabel 7.4: Relatie ervaring en besluitvormingslogica.....	64

Samenvatting

Strategievorming binnen kleine organisaties is niet eenvoudig. Daarnaast zijn de veranderingen in de omgeving van organisaties de laatste decennia steeds sterker en frequenter waardoor bedrijven zich vaker moeten zien aan te passen en strategisch moeten bijsturen. Om te weten hoe strategievorming in deze tijden kan worden verbeterd, is het van belang te weten hoe de strategische besluitvorming binnen kleine organisaties werkt. Dit onderzoek is uitgevoerd om inzicht te krijgen in de strategische besluitvorming bij kleine organisaties die binnen diverse omgevingen actief zijn. Met de resultaten van dit onderzoek kan mogelijk inzichtelijk worden gemaakt wat binnen deze bedrijfsklasse belangrijke onderdelen van de strategische besluitvorming zijn, om zo de kleine organisaties handvatten te geven om bij te kunnen sturen. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe bevordert strategische besluitvorming in kleine organisaties dat zij in verschillende omgevingen hun doelen behalen?

Naar aanleiding van de literatuurstudie is een conceptueel model opgesteld waarbij het behalen van doelen de afhankelijke variabele is, de besluitvormingslogica de onafhankelijke variabele en de omgeving een modererende werking heeft op deze relatie. Aan de hand van een kwalitatieve, meervoudige casestudie-benadering is de gevonden literatuur vergeleken met de praktijk.

De literatuur geeft aan dat doelen in kleine organisaties financieel en non-financieel kunnen zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat betrokken organisaties voornamelijk onderliggende persoonlijke doelstellingen hebben, in de literatuur aangemerkt als non-financiële doelstellingen, die in vrijwel alle gevallen worden behaald. Met betrekking tot de omgeving van de organisatie is doormiddel van het bekijken van de dynamiek, complexiteit en (on)voorspelbaarheid tot een viertal typen van omgevingen gekomen. De organisaties die betrokken zijn bij dit onderzoek zijn in de diverse omgevingen te plaatsen. Een zestal in een stabiele omgeving, drie in een matig competitieve, vijf in een turbulente en één in een extreem turbulente omgeving. Over besluitvorming wordt in de literatuur gesproken over causation, te vergelijken met rationele besluitvormingslogica, en effectuation, te vergelijken met een meer intuïtieve besluitvormingslogica. Bij causation gaat het om een gestructureerde benadering van het voorspellen van de toekomst en het stellen van doelen. Vervolgens wordt hier op basis van concurrentie en maximalisatie van de opbrengsten naar toe gewerkt. Bij effectuation wordt uitgegaan van het controleren of controleerbaar maken van de omgeving met de middelen die op dat moment in een organisatie beschikbaar zijn. Vervolgens wordt uitgegaan van samenwerkingsverbanden en (geaccepteerde) verliezen die moeten worden geminimaliseerd. Binnen dit onderzoek zijn organisaties met beide logica getypeerd.

Het interessante is om deze typeringen van omgevingen en logica in één overzicht te zien. Hieruit kan een patroon worden afgeleid dat zich van een sterk overheersende causation logica in een stabiele omgeving uitstrekt tot een sterk effectuation overheersende logica in een extreem turbulente omgeving. Wat hierbij opvalt is dat alle organisaties die de doelen behalen weinig risico's nemen. Zij redeneren vanuit de gedachte dat er een mogelijk verlies wordt geleden naar aanleiding van het besluit. Wellicht moet de antecedent risico houding hierom worden gezien als voorwaarde om doelen te bereiken, zoals dit bij lage kosten en kwaliteit ook het geval is. De belangrijkste component uit de omgeving die de logica beïnvloedt lijkt de voorspelbaarheid van de omgeving te zijn. Op het

moment dat deze verschuift van voorspelbaar naar onvoorspelbaar, verschuift ook de overheersende logica mee, van causation naar effectuation. Het lijkt er op dat het nemen van gecalculerde risico's een essentiële voorwaarde is voor het behalen van de doelen van een organisatie.

De verschillende coderingen die in dit onderzoek zijn gebruikt geven ondernemers meer duiding van hetgeen zich in de gedachten van de ondernemer afspeelt, en hoe dit gerelateerd kan zijn aan de omgeving waarin de organisatie actief is. Daarnaast kan dit onderzoek ook worden gebruikt om organisaties/ ondernemers die de doelen niet bereiken een andere logica te laten zien. De keerzijde van de huidige logica doet soms ogen openen waardoor nieuwe ideeën kunnen worden gegenereerd. Deze nieuwe ideeën kunnen mogelijk worden vermarkt en zo de kleine organisaties een impuls geven.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

“Een verbetering van het vermogen van kleine organisaties om de strategie aan te passen aan de omgeving, kan de werkloosheid in Nederland in een klap verhelpen”.

Volgens de cijfers van het CBS (2012) zijn in Nederland ruim 1,2 miljoen bedrijven actief. Ruim 95% van deze bedrijven heeft tot vijftig medewerkers in dienst en behoort daarmee tot de subcategorie kleine organisatie. Als hiernaast de cijfers van werkloosheid worden gelegd (512.000 personen tellende werkloze beroepsbevolking (CBS 2012)), kan de volgende theoretische uitspraak worden gedaan; “Een verbetering van het vermogen van kleine organisaties om de strategie aan te passen aan de omgeving, kan de werkloosheid in Nederland in een klap verhelpen”. Dit zorgt voor een enorme “koevoet” functie binnen de Nederlandse economie. Natuurlijk is dit eenvoudig gedacht omdat de mensen bij de organisaties moeten passen, maar indien door een verbetering in de strategie groei kan ontstaan en slechts de helft van de kleine organisaties iemand in dienst kan nemen, komen ruim 500.000 arbeidsplaatsen beschikbaar.

Ondanks dat kleine organisaties een “koevoet” functie kunnen hebben in de economie, is strategievorming binnen kleine organisaties niet eenvoudig. Onderzoek van Van Hoorn (1979) geeft aan dat kleine organisaties een beperkte hoeveelheid aan resources en vaardigheden hebben. Daarnaast beschikken zij ook over onvoldoende ontwikkeling van de benodigde administratieve procedures en technieken om een strategische positie met regelmatige intervallen te evalueren en indien noodzakelijk aan te passen. Daarentegen kunnen kleine organisaties juist ook flexibel zijn om aanpassingen te doen (Lieberman-Yaconi, Hooper et al. 2010). Zij hebben door hun beperkte grootte bijvoorbeeld minder politieke krachten te overwinnen (Gibcus P., Vermeulen et al. 2009), waardoor ze volgens Jenkins (2006) in staat zijn snel te reageren op de veranderende omgeving en vervolgens snel een (concurrentie) voordeel kunnen behalen.

De veranderingen in de omgeving van een organisatie zijn de laatste decennia steeds sterker en frequenter. Voorbeelden hiervan zijn globalisatie, wat er voor zorgt dat informatie steeds sneller beschikbaar is. Of het uitbreiden van de EU wat er voor zorgt dat handelsgrenzen vervagen. Ook moet rekening worden gehouden met lage lonenlanden, die zorgen voor meer concurrentie. Binnen deze snel veranderende context moeten bedrijven zich zien aan te passen. Deze voortdurende concurrentieveranderingen worden ook wel aangemerkt als hyperconcurrentie (Volberda 2009). Flexibiliteit van een organisatie is in deze omgeving volgens Volberda van cruciaal belang. Het zowel kunnen exploiteren en exploreren, zal er voor zorgen dat organisaties zich snel kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving. Volberda betoogde in zijn boek dat de concurrentiekrachten “kosten” en “kwaliteit” in de huidige tijden niet meer voldoende zijn om een blijvend concurrentievoordeel te behouden. Focus op kosten en kwaliteit zijn basisvoorwaarden geworden, waarbij daarnaast een steeds grotere flexibiliteit van organisaties wordt verwacht om de voortdurende concurrentieveranderingen het hoofd te bieden (Volberda 2009).

Om te weten hoe strategievorming kan worden verbeterd, is het van belang te weten hoe de strategische besluitvorming binnen kleine organisaties werkt. Maar ondanks dat de kleine organisaties een dergelijk grote “koevoet” functie kunnen hebben, worden de meeste onderzoeken op het gebied van strategische besluitvorming uitgevoerd binnen het midden (> 50 medewerkers) en grootbedrijf (+250 medewerkers). Zo hebben onderzoeken van Elbanna (2006) en Brouthers,

Andriessen et al. (1998) zich gericht op “kleine” organisaties van rond de 100 medewerkers. Meer recent is wel vaker onderzoek gedaan naar strategische besluitvorming in kleine-organisaties. Toch wordt ook in deze onderzoeken van O’Regan et al. (2005), Huang (2009) Gibcus, Vermeulen et al. (2009) en Sharma (2011) nog steeds aangegeven dat onderzoek naar strategische besluitvorming binnen kleine organisaties schaars is. Onderzoek van Liberman-Yaconi, Hooper et al. (2010) geeft aan dat de huidige literatuur met betrekking tot zeer kleine organisaties een incomplete karakterisering geven van het strategische besluitvorming. Ook over de wijze waarop naar besluitvorming gekeken moet worden is onderwerp van discussie. Zo geven onderzoekers aan dat een benadering die planning en structuur in zich heeft een beter presterende organisatie oplevert (Brews, Hunt 1999, Goll, Rasheed 1998, Sharfman, Dean 1991). In het licht van de snel veranderende omgeving van organisaties kan men zich afvragen of plannen wel een geschikte benadering is, omdat op het moment dat er iets gepland is, de omgeving reeds gewijzigd is.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de strategische besluitvorming bij kleine organisaties die binnen diverse omgevingen actief zijn. Met de resultaten van dit onderzoek kan mogelijk inzichtelijk worden gemaakt wat binnen deze bedrijfsklasse belangrijke onderdelen van de strategische besluitvorming zijn, om zo de kleine organisaties handvatten te geven om bij te kunnen sturen.

Vraagstelling

Hoe bevordert strategische besluitvorming in kleine organisaties dat zij in verschillende omgevingen hun doelen behalen?

Sub vragen

1. Op welke manier beïnvloedt de omgeving de besluitvorming?
2. Hoe verloopt strategische besluitvorming binnen kleine organisaties?
3. Welke antecedenten bevorderen dat kleine organisaties hun doelen halen?

1.3 Structuur van de scriptie

De structuur van de scriptie zal beginnen met een verdiepend literatuur onderzoek om op deze wijze een theoretisch antwoord op de probleemstelling te kunnen geven. Vervolgens zal dit ook via een praktisch onderzoek worden beschreven. Hierna zullen de theorie en empirie worden vergeleken om te komen tot de conclusie en discussie van het onderzoek. Binnen dit onderzoek is gebruikt gemaakt van beschrijvende literatuur over strategische besluitvorming binnen het gehele spectrum van organisaties. In diverse artikelen (Jocumsen 2004, Liberman-Yaconi, Hooper et al. 2010) staat al vermeld dat de besluitvorming kan variëren bij de verschillende organisatie groottes. De literatuur over dit deel van het onderzoek is voornamelijk gekomen uit artikelen die zijn verschenen in vaktijdschriften over strategie zoals “Strategic Management”, “Long Range Planning” en vaktijdschriften over kleine organisaties zoals “Entrepreneurship and Small Business” en “Journal of Small Business Management”. Daarnaast is gezocht naar een juiste definiëring en positionering van de verschillende omgevingen. Hier wordt gebruik gemaakt van de typeringen zoals Volberda (2009) die heeft beschreven en aanverwante literatuur van Anand, Ward (2004), D’Aveni, Gunther (1994) over omgeving en strategie afstemming.

2 Literatuur studie

Binnen dit hoofdstuk wordt een theoretisch antwoord op de deelvragen gegeven aan de hand van literatuur over de onderwerpen. In de eerste paragraaf zullen een aantal definiëringen worden weergegeven om een beeld van de context van dit onderzoek te kunnen weergeven. Er zal worden aangegeven wat met kleine organisaties wordt bedoeld en wanneer beslissingen strategisch genoemd kunnen worden. In de tweede paragraaf zal worden gesproken over typering van de organisatie omgeving om zodoende aan te geven op welke voorwaarden verschillende omgevingen kunnen worden gepositioneerd. Aansluitend zal worden ingegaan op de manier waarop besluitvorming kan worden benaderd. In de afsluitende paragrafen zullen de verbanden tussen de drie hoofdconcepten doelen, omgevingen en besluitvormingslogica worden besproken om te komen tot het conceptueel model van dit onderzoek

2.1 Doelen in kleine organisaties

Om de juiste context aan te geven is het van belang toe te lichten wat met kleine organisaties en het halen van doelen wordt bedoeld. Hiermee zal worden gestart waarna vervolgens een weergave wordt gegeven van de doelen die organisaties kunnen hebben.

2.1.1 Kleine organisaties

In diverse onderzoeken wordt de classificatie van organisaties weergegeven aan de hand van het aantal medewerkers, waarbij de Europese Commissie (2003) naast het aantal medewerkers ook de omzet/ balanstotaal en de mate van zelfstandigheid mee laat wegen. Dat vervolgens de codering “kleine organisatie” behoorlijk kan verschillen blijkt uit diverse onderzoeken die zijn uitgevoerd waarin deze classificatie is gebruikt. Zo hanteert Beal (2000) de codering kleine of micro- organisatie bij organisaties tot 500 medewerkers, en gebruiken Brouters, Andriessen et al. (1998) en Elbanna (2006) de codering kleine organisatie bij organisaties rond 100 medewerkers. De Europese Commissie (2003) gebruikt de onderverdeling zoals weergegeven in Tabel 2.1 : Definiëring MKB Europese Commissie. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de definiëring zoals de Europese Commissie dit aangeeft.

	Micro-organisatie	Kleine organisatie	Kleine en middelgrote organisatie
Aantal medewerkers	< 10	10 - 49	< 250
Omzet	-	< 7 mln.	< 40 mln.
Jaar balans	-	< 5 mln.	< 27 mln.

Tabel 2.1 : Definiëring MKB Europese Commissie

De actor in kleine organisaties

Een belangrijk verschil met grote organisaties is te vinden in de actoren die bezig zijn met strategische besluitvorming. Besluitvorming binnen kleine organisaties ligt volgens Gibcus, Vermeulen et al. (2009) bij de eigenaar/ directeur van de organisaties, ook wel aangeduid als de ondernemer. Dat de ondernemer de centrale figuur is in kleine organisaties wordt ook door diverse andere studies onderschreven (Murmman 2012, Brinckmann 2010, Huang 2009, Burke 2004, Van der Veen, Wakkee 2004, Ivanova, Gibcus 2003, Beal 2000). De besluitvorming vindt plaats in het hoofd van de ondernemer (Gibcus, Vermeulen et al. 2004). Dit houdt daarmee in dat het denkproces van de ondernemer van cruciaal belang is in de besluitvorming (Lieberman-Yaconi, Hooper et al. 2010).

Dat de ondernemer een zodanig belangrijke rol speelt in de besluitvorming heeft een aantal consequenties;

- Omdat de besluitvorming bij de ondernemer ligt, is de besluitvorming centraal, minder formeel en minder complex dan in grote organisaties (Lieberman-Yaconi, Hooper et al. 2010). Het gevolg hiervan is dat minder of geen formele procedures aanwezig zijn en er minder invloed van interne organisatiepolitiek is in vergelijking met grote organisaties (Eisenhardt, Bourgeois 1988, Eisenhardt 1992). Dit kan de snelheid en flexibiliteit van de besluitvorming verhogen.
- Grote organisaties hebben meer resources beschikbaar om informatie binnen te halen, te verwerken en te interpreteren. Hierdoor is volgens Lieberman-Yaconi, Hooper et al. (2010) het besluitvormingsproces meer uitgebreid ("comprehensive") in vergelijking met kleine organisaties (Busenitz 1997). Er kunnen meer signalen of informatie uit de omgeving worden verwerkt zodat de beschikbare informatie meer compleet is.
- Omdat er binnen grote organisaties meer resources beschikbaar zijn, wordt op de besluiten meer toezicht gehouden, en mogelijke besluiten worden vaker of zwaarder getest (Eisenhardt 1992). Binnen de kleine organisaties wordt de besluitvorming veel meer beïnvloed door de cognitieve vooroordelen en besluitvormingsheuristiek (Lieberman-Yaconi, Hooper et al. 2010, Busenitz 1997, Miller, Ireland 2005). Met besluitvormingsheuristiek wordt bedoeld het onderbuik gevoel of de stelregels ("rules of thumb") die worden gebruikt in besluitvorming. Hierdoor kan het minder duidelijk zijn wat de overwegingen zijn om bepaalde beslissingen te nemen.
- Miller, Ireland (2005) geven aan dat ook de persoonlijke omgeving van de ondernemer de strategische besluitvorming beïnvloeden. Deze gaan een grotere rol spelen in het besluitvormingsproces in kleine organisaties omdat binnen grotere organisaties meerdere actoren een rol spelen. Op deze manier gaat de ervaring van de ondernemer zwaarder mee wegen in de besluitvorming en het netwerk van de ondernemer een grotere rol spelen.

Gebaseerd op deze consequenties kan worden samengevat dat de volgende items binnen kleine organisaties van invloed zijn op het strategisch besluitvormingsproces:

- Snelle en flexibele besluitvorming door weinig formaliteit en politiek.
- Minder uitgebreide besluitvorming waarbij de informatie die beschikbaar is minder volledig zou kunnen zijn.
- Afhankelijk van cognitieve vooroordelen en besluitvormingsheuristiek waardoor onduidelijk kan zijn op welke overwegingen een beslissing is gebaseerd.
- Afhankelijk van persoonlijke kenmerken van de ondernemer waardoor ervaring en het netwerk van de ondernemer een grote rol gaan spelen.

2.1.2 De doelen

Doelen in kleine organisaties kunnen behoorlijk verschillen. Een voor de hand liggende doelstelling is het behalen van winst. Maar op het moment dat een organisatie in een start fase zit, komt het maken van winst misschien nog niet ter sprake en wordt het doel eerder overleven of het behoud van continuïteit. Rauch, Wiklund et al. (2009) geven aan dat er een onderscheid kan worden gemaakt in financiële doelstellingen en non-financiële doelstellingen.

Onder financiële doelstellingen wordt de Return On Investment (ROI) of een bepaalde groei in verkopen verstaan (Rauch, Wiklund et al. 2009). Deze doelstellingen zijn door het gebruik van harde getallen over het algemeen beter te meten en te monitoren.

Onder non financiële doelstellingen kunnen volgens Rauch, Wiklund et al. (2009) bijvoorbeeld de tevredenheid of voldaanheid van de ondernemer vallen. Dit zijn doelstellingen die als zacht kunnen worden aangeduid waarbij meting aan de hand van getallen minder concreet wordt. In onderzoeken van Shane, Locke et al. (2003), Covin, Slevin (2000) en Beaver (2003) wordt er vanuit gegaan dat een ondernemer als doel heeft om zelfstandig of onafhankelijk te zijn, of alleen winst nastreeft. De meeste ondernemers hebben een individualistische instelling zoals het verwerven van persoonlijke rijkdom, steeds meer mogelijkheden, onderhouden van persoonlijke vrijheid en, beveiligen en controleren van persoonlijke lot (Kuratko, Hornsby et al. 1997).

Volgens Clarke, Holt (2010) wordt vaak voorbij gegaan aan “een bredere sociale en culturele dynamiek”. Volgens hen is het proces van ondernemerschap automatisch ook een sociale activiteit omdat moet worden samengewerkt met andere ondernemers, die naast samenwerking ook gemotiveerd moeten worden. Om dit effectief te doen is het van belang niet alleen eigen doelen te hebben, maar deze zodanig te maken dat ook andere belanghebbenden zich hierin kunnen vinden (Shane, Locke et al. 2003).

Doelen binnen organisaties kunnen hiermee op verschillende manieren worden getypeerd. Hierbij is het van belang om de ruimere context waarin een organisatie zich bevindt als punt van aandacht te behouden. Niet alleen de hard meetbare factoren zijn van belang maar ook de “zachtere” doelstellingen. De typen doelstellingen kunnen elkaar versterken of juist de wind uit de zeilen nemen, zoals het voorbeeld van overleven en het maken van winst. De uiteindelijke vraag of doelstellingen worden behaald zal desalniettemin een met “ja” of “nee” te beantwoorden vraag blijven. Het blijft van belang om de nuances achter de doelen te weten.

2.2 Typering van de organisatie omgeving

In deze paragraaf wordt besproken op welke manier omgevingen van organisaties kunnen worden getypeerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur waarin wordt gesproken over strategische besluitvorming in combinatie met de omgeving. Vervolgens wordt aan de hand van de theorie van Volberda (2009) een raamwerk weergegeven wat aangeeft wat onderliggende factoren van de mate van omgevingsturbulentie zijn.

2.2.1 Omgeving in literatuur

Het begrip omgeving wordt in diverse studies aangehaald en besproken. Wat opvalt is dat hiervoor veel verschillende benaderingen te zien zijn. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over een onzekere omgeving, bijvoorbeeld in onderzoek van Hough (2003), Goll, Rasheed (1998) Dean, Sharfman (1996). Daarnaast wordt ook vaak gesproken over stabiel en onstabiel, bijvoorbeeld in onderzoek van Khatri, Ng (2000), of over turbulentie zoals in onderzoek van Chandler, DeTienne et al. (2011). Dynamiek is ook een begrip wat in diverse onderzoeken probeert aan te geven hoe een omgeving er uit ziet, en wordt aangehaald in onderzoek van McArthur, Nystrom (1991), Hough (2003) en Goll, Rasheed (1998). De dynamiek van de omgeving bepaalt volgens Wiltbank, Dew et al. (2006) de mate van voorspelbaarheid en controle van de omgeving. Daar waar de omgeving dynamisch is, zal het minder voorspelbaar en controleerbaar zijn zodat meer moet worden gekeken met welke middelen

er kan worden gereageerd. Daar waar de omgeving meer stabiel te noemen is, zal meer voorspelbaar en controleerbaar zijn zodat meer planmatig kan worden opgetreden en kan worden gekeken welke middelen nodig zijn om een bepaald doel te bereiken. Uiteindelijk wordt hiermee geprobeerd een onderscheid aan te geven tussen de verschillende omgevingen waarin veranderingen (in vraag, technologie, reguleringen) met een bepaalde snelheid plaats vinden en informatie geheel of niet beschikbaar is (Bourgeois, Eisenhardt 1988).

2.2.2 Omgevingstypering

Volberda (2009) hanteert een aantal van boven genoemde begrippen zoals dynamiek en voorspelbaarheid om te duiden in welk type omgeving de organisatie zich bevindt. Hierbij baseert hij zich op het werk van o.a. Khandwalla (1977), Emery, Trist (1965) en Babüroglu (1988) die spreken over krachten die aan een turbulente omgeving bijdragen. Volgens Volberda is omgevingsturbulentie een complex samenspel van dimensies gerelateerd aan verandering, waarin sommige dimensies belangrijker zijn dan anderen (Volberda 2009, p. 232). De verschillende dimensies die in andere onderzoeken worden gebruikt, geven een beeld wat niet compleet genoeg is om de omgeving te typeren; iets wat wel door Volberda (2009) wordt gebundeld. Omgevingsturbulentie valt in de volgende dimensies uiteen, zoals schematisch weergegeven in Figuur 2-1: Dimensies en variabelen van omgevingsturbulentie (gebaseerd op: Volberda 2009, p 232 - 237):

Dynamiek

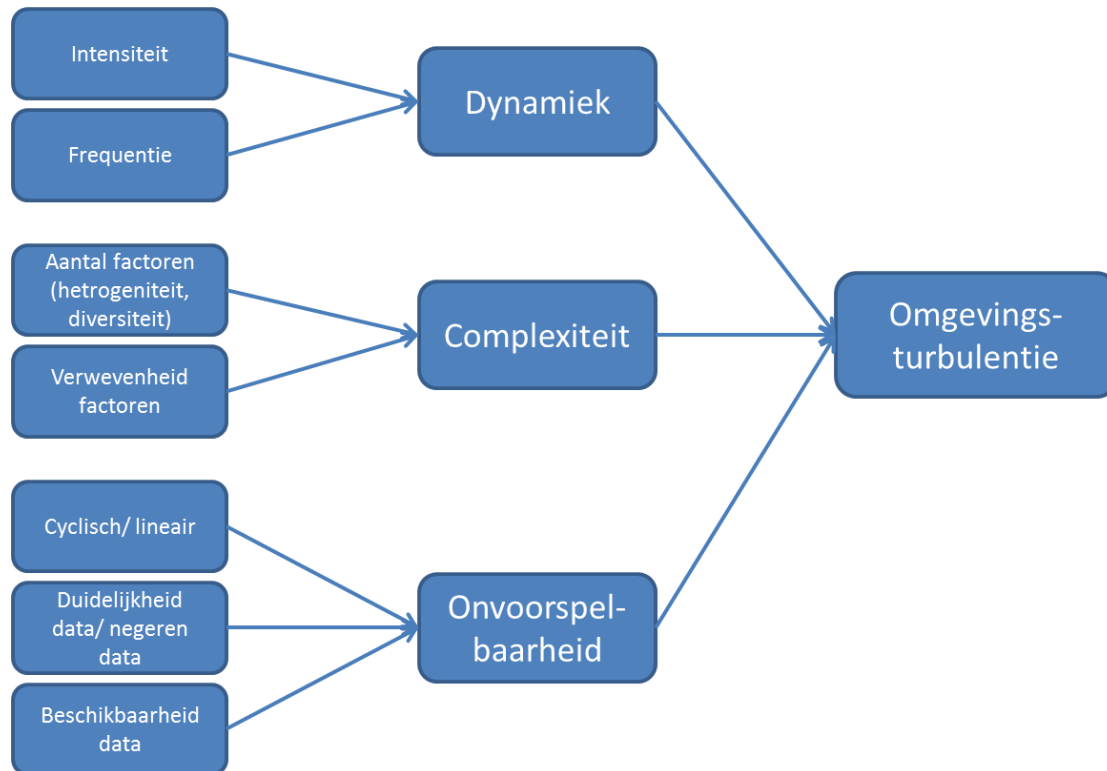
Deze dimensie geeft aan in welke mate de concurrentiekrachten veranderen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de intensiteit van de veranderingen en de frequentie van de veranderingen, bijvoorbeeld het toetreden van nieuwe organisaties met soortgelijke producten of diensten. Op basis hiervan kunnen vier configuraties worden onderscheiden die elk een bepaald gewicht zullen hebben in de algehele score van de omgevingsturbulentie.

Complexiteit

In deze dimensie wordt gekeken naar de verscheidenheid van factoren waar een organisatie rekening mee moet houden en de verwevenheid van deze factoren. Als een organisatie veel verschillende klanten heeft, veel verschillende leveranciers, in veel verschillende geografische gebieden actief is en moet omgaan met verschillende technologieën, bevindt het zich in een diverse omgeving. De verwevenheid hangt vervolgens af in hoeverre de verschillende factoren van elkaar afhankelijk zijn of invloed op elkaar hebben. Als producten bijvoorbeeld onafhankelijk zijn, kan worden onderverdeeld in productgroepen wat de complexiteit verlaagd. Ook binnen de dimensie complexiteit zijn vier configuraties te onderscheiden.

Onvoorspelbaarheid

In deze dimensie wordt gekeken naar de mate van voorspelbaarheid en onvoorspelbaarheid. Binnen voorspelbaarheid wordt vervolgens gekeken naar lineairiteit of cyclisch. Als dit het geval is, kunnen resultaten worden geëxtrapoleerd om op deze manier de "toekomst" te voorspellen. De onvoorspelbaarheid wordt gerelateerd aan de mate waarin gegevens voorhanden zijn en ook daadwerkelijk worden gebruikt (of genegeerd). Naast deze twee factoren wordt ook de beschikbaarheid van gegevens mee gewogen.



Figuur 2-1: Dimensies en variabelen van omgevingsturbulentie

Volgens Volberda zijn de drie behandelde dimensies van doorslaggevende betekenis voor omgevingsturbulentie. Daarnaast zijn deze van toepassing op verschillende omgevingen (Volberda 2009). De verschillende niveaus van dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving leveren uiteindelijk een positionering op binnen vier niveaus van omgevingsturbulentie. Deze worden door Volberda (2009) als volgt weer gegeven:

- *Stabiel*; de omgeving is laag dynamisch, simpel (beperkte complexiteit) en voorspelbaar.
- *Matig competitief*; de omgeving is dynamisch en/of complex maar ook voorspelbaar.
- *Turbulent*; de omgeving is dynamisch en/of complex en onvoorspelbaar.
- *Extreme turbulentie*; in dit geval is er sprake van extreme scores op twee of meer variabelen en is daarnaast onvoorspelbaar.

2.2.3 Conclusie omgevingstyperingen

In de literatuur worden verschillende variabelen aangehaald die verband houden met de omgeving van organisaties. Diverse onderzoekers gebruiken soms één variabele om de omgeving te duiden. Volberda neemt een aantal van deze variabelen samen om een meer gefundeerde typering van de omgeving neer te kunnen zetten. Door middel van dynamiek, complexiteit en (on)voorspelbaarheid komt hij tot een viertal typering van de omgeving; stabiel, matig competitief, turbulent, extreem turbulent.

2.3 Strategische besluitvormingslogica

In de komende paragraaf zal het concept van strategische besluitvormingslogica verder worden toegelicht. Om in de context van strategische beslissingen weer te geven wanneer iets strategisch is, zal eerst een definiëring van strategische beslissingen worden gegeven.

2.3.1 Strategische beslissingen

In organisaties worden dagelijks veel verschillende beslissingen genomen. Een beslissing moet worden genomen op basis van verschillende mogelijke opties die ieder verschillende uitkomsten hebben. De verschillende uitkomsten hebben voor- en nadelen, waarbij de persoon of het team die het besluit neemt deze moet afwegen (Tversky, Kahneman 1981).

Beslissingen worden genomen met verschillende achtergronden en zijn in de literatuur over organisaties verdeeld in operationele beslissingen en strategische beslissingen. De operationele beslissingen gaan over dagelijkse keuzes die worden gemaakt om het bedrijf te laten opereren. Hickson et al. (1990) heeft naar aanleiding van onderzoek de volgende categorieën aangeduid als zijnde strategische onderwerpen waarover besluiten genomen moeten worden; producten/ diensten, financieringen, interne operaties/ controls, personeelsbeleid, marketing, gebouwen, technologie en reorganisaties.

Met betrekking tot strategische beslissingen wordt in de literatuur vaak gesproken over langere termijn beslissingen. Mintzberg, Raisinghani et al. (1976) geven aan dat het bij strategische beslissingen draait om de nieuwheid van beslissingen, complexiteit en open einde. Hierbij is volgens hen op het moment dat de beslissing zich aandient weinig kennis van de besluit-situatie en de weg naar de oplossing. Dit wordt ook wel gekenmerkt als besluitvorming onder ambiguïteit, omdat iets op verschillende manieren kan worden uitgelegd of worden begrepen. Eisenhardt (1992) voegt hier aan toe dat het gaat om in-frequente besluiten die worden genomen door het top management team, die kritiek zijn voor de gezondheid en het voortbestaan van de organisatie. Douma (2007) geeft aan dat de strategische beslissingen kunnen worden gedefinieerd als onherroepelijk. Strategische beslissingen worden volgens Mazzolini (1981) gedefinieerd als “de verplichtingen tot actie en de toewijzing van middelen met betrekking tot het werkterrein van de firma waar zij inspanningen levert. “Strategisch beslissingen kunnen ook verwijzen naar de manier waarop inspanningen worden nagestreefd, in termen van de manier waarop de belangrijkste bedrijfsmiddelen worden ingezet. Deze beslissingen zijn ongestructureerd of niet herhalend in tegenstelling tot routine operationele beslissingen” (Mazzolini 1981).

In een artikel van Nooraie (2012) wordt een overzicht van Pearce, Robinson (1997) gebruikt om te laten zien welke karakteristieken strategische besluiten over het algemeen hebben:

- Vereisen grote hoeveelheid van de middelen van de onderneming
- Hebben vaak invloed op de lange termijn welvaart van de onderneming
- Zijn toekomstgericht
- Hebben meestal multifunctionele gevolgen
- Vereisen overwegingen van de externe omgeving van de onderneming
- Vereisen topmanagement beslissingen.

Beslissingen kunnen hiermee als strategisch worden beschouwd op het moment dat de beslissing een langdurige impact heeft op de inzetten van de bedrijfsmiddelen van de organisatie en binnen de categorieën valt die Nooraie (2012) heeft aangegeven.

Strategische besluitvorming kan worden benaderd vanuit een inhoudelijk perspectief, de content zoals Hickson et al. (1990) deze hebben gecategoriseerd, en het proces perspectief zoals dat in dit onderzoek wordt bekeken. Proces onderzoek richt zich op het bekijken van het proces zelf (niet de inhoud) en de factoren die dit beïnvloeden. Dit type onderzoek wordt ook wel neergezet als het cognitieve perspectief in strategisch management en strategische besluitvorming (Schwenk 1995, pp. 472). In de algemene literatuur worden diverse logica van besluitvorming onderscheiden: politiek, rationeel, en intuïtief. Deze zullen in de volgende paragraaf worden behandeld.

2.3.2 Politieke besluitvorming

Volgens deze logica vindt de besluitvorming plaats in de politieke arena van de organisatie. Het proces is onderhevig aan de verschillende belangen van actoren in het proces. De actoren in dit proces zijn rationeel, maar als groep van beslissers zijn ze dat niet vanwege de verschillende belangen (Eisenhardt 1997). Om de belangen te behartigen of te verdedigen worden diverse tactieken ingezet. Zo worden bijvoorbeeld coalitie vorming, agenda controle (Eisenhardt 1992), onderhandelingen (Papadakis 1998) en informatie manipulatie (Elbanna 2006) genoemd. Politiek of politieke tactiek in de besluitvorming kunnen er voor zorgen dat de uiteindelijke beslissingen zich meer vormen in de richting van individuele belangen, dan in de richting van de organisatie belangen. Daarnaast kan politiek in besluitvorming er voor zorgen dat goede alternatieven niet worden belicht omdat ze niet in het belang van een bepaald individu zijn. Hierdoor kunnen organisaties kansen laten liggen. Deze twee effecten kunnen er voor zorgen dat de besluitvorming niet effectief verloopt waardoor de organisatie minder goed presteert (Elbanna 2006). Onderzoek van Dean, Sharfman (1996) wees uit dat een politiek gekleurde besluitvorming een negatief effect heeft op de prestaties van een organisatie. Zoals eerder aangehaald is politieke besluitvorming vrij onwaarschijnlijk binnen kleine organisaties door de beperkte grootte (Gibcus P., Vermeulen et al. 2009). Daarom zal deze logica niet verder in het onderzoek worden betrokken.

2.3.3 Rationele besluitvorming

“Binnen een rationele benadering wordt volgens een reeks opeenvolgende, rationele en analytische processen een reeks van objectieve criteria gebruikt om strategische alternatieven te wegen en tot een besluit te komen” (Hitt, Tyler 1991). Tijdens de opeenvolgende reeks van stappen wordt bewust een traject gevolgd om tot een besluit te komen. Hierbij gaat de rationele benadering er vanuit dat alle benodigde middelen zoals informatie of resources beschikbaar zijn, dat het doel volledige uitnutting is en er slechts één optimale oplossing is (Lieberman-Yaconi, Hooper et al. 2010, Gibcus P., Vermeulen et al. 2009, Brouthers, Andriessen et al. 1998). Eisenhard (1992) geeft aan dat de doelstellingen helder zijn als aan de besluitvorming begonnen wordt. Deze doelen bepalen de waarde van de mogelijke consequenties van besluiten en daaruit voortvloeiende acties. De actoren verzamelen informatie, stellen een reeks van alternatieven samen en selecteren het meest optimale alternatief. De rationele benadering sluit aan bij de planningsschool zoals Mintzberg deze behandelt. Ook hierin staat het formele proces centraal; “Een gecontroleerd bewust proces, uitgesplitst in afzonderlijke stappen”. (Mintzberg, Ahlstrand et al. 2009)

Een variant op de rationele benadering is de begrensde rationele benadering, welke draait om het niet altijd juist en tijdig beschikbaar zijn van informatie of resources en de beperking van de cognitie van de actoren in de besluitvorming (Eisenhardt 1992). Vanuit dat standpunt moet men dus ook akkoord kunnen gaan met een oplossing die “goed genoeg” is. In de praktijk zal het volledig en in juiste vorm beschikbaar zijn van informatie nauwelijks voorkomen (Eisenhardt 1997). Er worden wel stappen van informatie verzameling en afweging genomen, maar ze behoeven elkaar niet altijd op te volgen. Daarnaast kunnen een aantal stappen herhaald worden. Tijdens het proces kunnen doelen worden bijgesteld. Er wordt rationeel gedacht en gehandeld, maar wel binnen de capaciteiten van de actor(en) (Eisenhardt 1997). Uiteindelijk zullen er “shortcuts” in het proces worden genomen zoals; het vereenvoudigen van beslissingsregels, het accepteren van “goed genoeg” en het beperken van de hoeveelheid informatie.

Volgens onderzoek van Bourgeois, Eisenhardt (1988) blijkt dat organisaties die een rationeel besluitvormingsproces hanteren, beter presteren dan organisaties die dat niet doen. Als belangrijkste reden wordt aangevoerd dat door het volgen van een gestructureerd proces, de uiteindelijke beslissing het beste aansluit bij de omgeving waarin de organisatie zich bevindt (Dean, Sharfman 1996). Er wordt meer informatie verzameld waar de uiteindelijke besluiten op zijn gebaseerd (Bourgeois 1985). Daarnaast zijn ze sterker gelieerd aan de organisatie doelen waardoor er een duidelijker focus is in het beslissingsproces (Hitt, Tyler 1991). De hypothese dat een rationeel besluitvormingsproces een positief effect heeft op de prestaties van een organisatie wordt ook bevestigd in het onderzoek van Dean en Sharfman (1996).

In de literatuur over ondernemerschap en strategische besluitvorming wordt gesproken over causation. Dit concept vertoont veel parallellen met een rationele benadering van strategische besluitvorming. Causation neemt een bepaald effect of doel als een gegeven en richt zich op het selecteren van de middelen om dit effect te creëren of het doel te bereiken (Sarasvathy 2001). Uitgelegd met een voorbeeld van het bereiden van een gerecht zal de kok in dit geval een stappenplan voor het maken van het gerecht ontwikkelen op basis van het uitgezochte gerecht door een klant. Aan de hand van de klant keuze wordt bepaald welke ingrediënten nodig zijn om het gerecht te malen en vervolgens in welke volgorde de ingrediënten worden gebruikt. Ook hier komt het plannen van de weg naar het doel naar voren, zoals dit bij een rationele benadering ook het geval is. Causation verloopt via een bepaalde planmatigheid om een doel te bereiken, te vergelijken met een rationeel proces of de strategische planningsschool (Chandler, DeTienne et al. 2011, Mintzberg, Ahlstrand et al. 2009). Causation processen zijn effect afhankelijk. De keuze van middelen is gedreven door karakteristieken van het effect wat bereikt moet worden (Sarasvathy 2001)

2.3.4 Intuïtieve besluitvorming

De intuïtieve benadering is jonger en draait om het nemen van snelle besluiten die op weinig bewuste overwegingen gestoeld lijken te zijn (Murmans 2012). Het begrip intuïtief lijkt in de literatuur lastig te plaatsen. Khatri, Ng (2000) geven aan dat intuïtief niet het tegenovergestelde is van rationaliteit, noch het willekeurig gissen dat Liberman-Yaconi, Hooper et al. (2010) benoemen. Intuïtief heeft volgens Khatri, Ng (2000) een aantal eigenschappen:

- *Intuïtief is onbewust*; er wordt gebruik gemaakt van een intern reservoir van kennis en expertise die in de loop der jaren is ontwikkeld. Op basis hiervan worden antwoorden gegenereerd waarvan niet duidelijk is hoe deze zijn ontstaan.

- *Intuïtief is complex*; het kan omgaan met de complexe werkelijkheid waar men mee te maken krijgt. Het onbewuste hangt een gewicht of importantie aan elke factor en de relatie tussen factoren.
- *Intuïtief is snel*; het comprimeert jaren ervaring en leren in een seconde. Het verloopt automatisch en is in staat “short-cuts” te nemen.
- *Intuïtief is niet emotioneel*; bij bijvoorbeeld boosheid is het onwaarschijnlijk dat kleine signalen in het onderbewuste worden herkend.

Agor (1989) geeft aan dat het gebruik van intuïtie geschikt is als er sprake is van een hoog niveau van onzekerheid in de omgeving, er weinig informatie is en er diverse plausibele alternatieven beschikbaar zijn (die met feiten zijn onderbouwd). Iets wat volgens Allinson et al. (2000) en Lichtenstein, Dooly et al. (2006) vaak voorkomt bij ondernemers of de ondernemerscontext. Matzeler, Bailom et al. (2007) betogen dat hoe meer ervaring een besluitnemer heeft, hoe meer intuïtief hij te werk zal gaan. De ervaring leert hem verbanden en patronen te zien. Deze patronen worden vergeleken met de uitkomsten van eerdere beslissingen. Interessant is dat een psychologisch onderzoek heeft uitgewezen dat top managers van grote organisaties, meer intuïtieve beslissingen nemen in vergelijking met midden en lagere managers van grote organisaties. De eigenaren van kleine organisaties nemen ongeveer een gelijk percentage aan intuïtieve beslissingen in vergelijking met top managers van grote organisaties. Er zijn diverse onderzoeken die aangeven dat ondernemers met veel ervaring, de zogenaamde expert ondernemers, intuïtieve besluiten kunnen nemen die hoog accuraat zijn (Blume, Covin 2011).

In het betoog van Blume, Covin (2011) wordt aangegeven dat er een veronderstelde link is tussen het gebruik van intuïtie en de effectuation benadering. Deze link bevindt zich in het gebruik van overeenkomstige denkschema's of patronen die expert ondernemers gebruiken bij het nemen van beslissingen. “De ontwikkeling van expertise wordt gevoed door effectual redeneren, en effectual acties worden het primaire gereedschap van expertise.... In het kort, het vertrouwen op intuïtie door ondernemers kan nauw verband houden met het gebruik van effectual redeneren omdat beide cognitieve processen gerelateerd zijn aan de aanwezigheid van expert denkpatronen” (Blume, Covin 2011, p. 145). Ook Matzeler (2007) doet een verwijzing vanuit intuïtie naar een belangrijk onderdeel van effectuation. Volgens zijn betoog groeit intuïtie door het uitwisselen van ervaringen en is het hebben van netwerken hiervoor van belang.

Effectuation, als tegenhanger van causation, neemt een set van middelen als een gegeven en richt zich op het selecteren van de verschillende mogelijke effecten die met deze middelen te creëren zijn (Sarasvathy 2001). In het voorbeeld van het bereiden van een gerecht zal de kok hier kijken welke ingrediënten beschikbaar zijn om een gerecht te maken, en op basis hiervan de klant bedienen. Effectuation verloopt via een meer opkomend principe waarbij op dat moment wordt bepaald wat met de beschikbare middelen de juiste acties of effecten kunnen zijn, te vergelijken met de strategische leerschool of ondernemersschool (Mintzberg, Ahlstrand et al. 2009, Chandler, DeTienne et al. 2011). Effectuation processen zijn actor afhankelijk (Sarasvathy 2001). Deze actor afhankelijkheid is te vergelijken met het besluitvormingsproces in kleine organisaties, dat zoals is aangegeven afhankelijk is van de ondernemer.

Huang (2009) geeft aan dat de ondernemers in mindere mate gebruikmaken van complexe besluitvorming, en dat de kwaliteit hiervan afhankelijk is van de organisatie factoren (o.a. grootte) en

individuele factoren (opleidingsniveau en ervaring van de ondernemer). De ondernemers vertrouwen in sterke mate op het persoonlijke netwerk om informatie te zoeken en strategische beslissingen te nemen.

Daar waar Sarasvathy de effectuation benadering aanhaalt in de context van startende organisaties, geeft Wiltbank, Dew et al. (2006) aan dat dit ook het geval is bij reeds bestaande organisaties. Zij stellen dat de centrale vraag is; wat moeten organisaties (in onzekere omgevingen) als volgende stap doen, “what should we do next”. De wijze waarop deze vraag wordt gesteld ziet men vaak terug komen bij kleine organisaties waar termen van strategievorming en strategische besluitvorming vaak op deze manier worden benaderd (Syntens, 2013). Het gaat om plannen maken om de volgende stappen te kunnen zetten en zodoende een bedrijf succesvol te laten zijn.

2.3.5 Overzicht verschillen causation en effectuation.

De besluitvormingslogica van causation en effectuation hebben beide een eigen benadering om doelen te behalen. Een overzicht van de verschillen tussen causation en effectuation is te zien in Tabel 2.2: Verschillen tussen causation en effectuation (Sarasvathy 2001)

Categorie	Causation (CAU)	Effectuation (EFF)
Gegeven	Effect	Middelen
Selectie criteria voor besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> - Helpt te kiezen tussen middelen om een gegeven effect te bereiken. - Selectie op basis van verwachte opbrengst - Effect afhankelijk; keuze van middelen is gedreven door karakteristieken van het effect wat bereikt moet worden 	<ul style="list-style-type: none"> - Helpt te kiezen tussen het creëren van mogelijke effecten met gegeven middelen. - Selectie op basis van acceptabele verliezen. - Actor afhankelijk; gegeven de middelen, keuze van effecten is gedreven door de karakteristieken van de actor
Toegepaste competenties	Exploitatie van kennis	Exploitatie van het onvoorziene
Relevante context	Meer bruikbaar in lineaire, statische en onafhankelijke omgevingen	Expliciete aanname van dynamische, non lineaire en ecologische omgevingen
Onbekenden	Focus op voorspellende aspecten van een onzekere toekomst	Focus op de te controleren aspecten van een onvoorspelbare toekomst
Onderliggende logica	Wat kan worden voorspeld, kan worden gecontroleerd	Wat kan worden gecontroleerd, hoeft niet te worden voorspeld
Uitkomsten	Marktaandeel in bestaande markten door competitieve strategieën	Creatie van nieuwe markten door allianties en andere coöperatieve strategieën

Tabel 2.2: Verschillen tussen causation en effectuation

2.3.6 Conclusie strategische besluitvorming in kleine organisaties

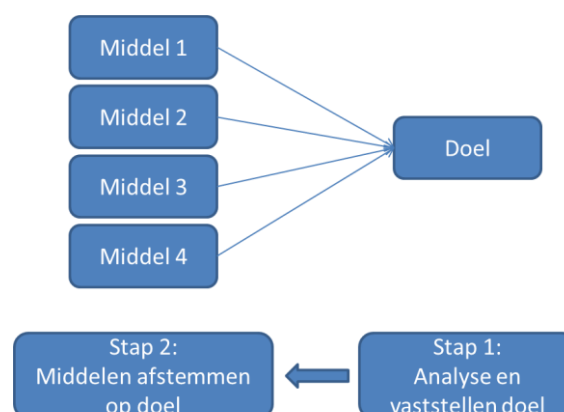
Aan de hand van algemene literatuur en literatuur die meer gericht is op ondernemerschap wordt beschreven dat besluitvorming kan verlopen via een causation benadering, die veel overeenkomsten heeft met een rationele benadering, of een effectuation benadering. Bij effectuation bestaat het vermoeden dat deze is verbonden aan de intuïtieve benadering van besluitvorming. Causation gaat er vanuit dat de eerste stap het vaststellen van doelen is, waarna vervolgens grondig wordt gepland op welke manier deze doelen behaald moeten gaan worden. Als middelen niet aanwezig zijn wordt in het plan opgenomen dat deze middelen beschikbaar komen. Effectuation gaat juist uit van de middelen die de organisatie heeft. Aan de hand hiervan wordt bepaald welke doelen behaald kunnen worden. Vervolgens wordt op basis van acceptabele verliezen een keus gemaakt.

2.4 Doelen, besluitvormingslogica en omgeving; de verbanden

In deze paragraaf zal worden besproken wat er volgens de beide besluitvormingslogica (causation en effectuation) nodig is om doelen te behalen. Dit wordt vervolgens gerelateerd aan de omgeving waarin een organisatie actief is.

2.4.1 Doelen behalen via de causation benadering

Zoals eerder besproken gaat deze benadering er van uit dat wordt gestart met het stellen van een doel (Sarasvathy 2001). Dit “doel stellen” verloopt dan via een formeel proces waarbij vaak gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld een SWOT analyse om te komen tot een positionering in de markt. Een voorbeeld hiervan is de analyse van de 5 krachten volgens Porter (Blekman 2013). Deze positionering is een eerste belangrijk uitgangspunt voor causation. Na het vaststellen van de doelen of de positionering wordt gekeken welke middelen hiervoor nodig zijn. Als de middelen niet aanwezig zijn, wordt er voor gezorgd dat deze middelen beschikbaar komen om het vooraf gestelde doel te behalen (Blekman 2013). Dit is schematisch weergegeven in Figuur 2-2: Causation benadering (Sarasvathy 2001). Het model van causation heeft een focus op het maximaliseren van de potentiële opbrengsten door middel van het selecteren van de meest optimale strategie (Sarasvathy 2001, Chandler, DeTienne et al. 2011). Dit komt overeen met het vooraf stellen van een doel; het afwegen van alternatieven en het selecteren van het beste alternatief om het doel te bereiken binnen de rationele benadering. Om de voorsprong te behouden worden concurrentie analyses uitgevoerd en opeenvolgende stappen naar het van te voren bepaalde doel gepland (Sarasvathy 2001). Het plannen en vooraf doelen stellen zorgen voor een langere termijn visie (Chandler, DeTienne et al. 2011). Hier is ook de vergelijking met de rationele benadering te maken. Planning en analyses worden in de literatuur in verband gebracht met rationaliteit. Een ander belangrijk punt voor causation is de mate



Figuur 2-2: Causation benadering

van voorspelling van de toekomst. Bij het maken van plannen wordt uitgegaan van een bepaalde toekomst of een bepaald toekomstbeeld. Bij deze benadering is de mate van voorspelling van de toekomst groot. “De mate waarin we de toekomst kunnen voorspellen, zal bepalen in hoeverre we het kunnen controleren” (Sarasvathy 2001). Het gaat er daarnaast om dat de middelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet. “De bron van het concurrentie voordeel van een organisatie ligt verscholen in de kennis binnen de organisatie, deze moeten geëxploiteerd worden” (Sarasvathy 2001). Dit komt overeen met het doel van volledige uit-nutting zoals dat wordt aangehaald in de literatuur over rationele benadering.

Om doelen te bereiken via de causation benadering is het nodig om:

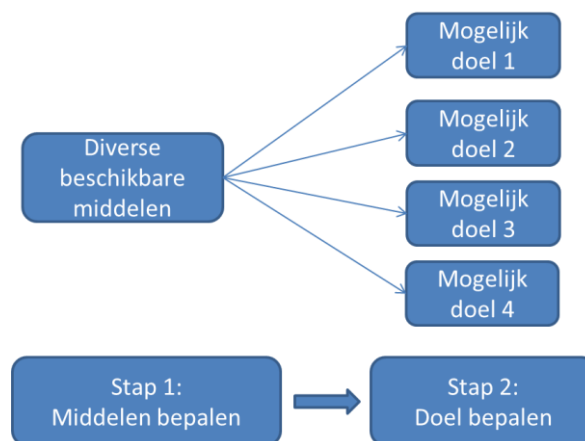
- vooraf doelen te stellen door de toekomst te voorspellen
- concurrentie analyses uitvoeren en plannen te maken
- middelen af te stemmen op het doel; doelen staan voorop, middelen volgen
- volledige uitnutting en maximalisatie van de opbrengst.

2.4.2 Doelen behalen via de effectuation benadering

Effectuation gaat uit van de middelen die de organisatie op dat moment beschikbaar heeft. Er wordt gestart met bekijken van de eigen uitgangspositie; het “bird in the hand” principe (Blekman 2013). Hierbij worden drie vragen gesteld:

- Wie ben ik? (eigenschappen en voorkeuren)
- Wat kan ik? (scholing, ervaringen)
- Wie ken ik? (sociale en professionele netwerken)

Deze vragen geven inzicht in de beschikbare middelen van de organisatie. Vervolgens kan aan de hand hiervan worden bekeken welke mogelijkheden gerealiseerd kunnen worden. In tegenstelling met causation is bij effectuation sprake van divergentie zoals te zien in Figuur 2-3: Effectuation benadering. Binnen effectuation is acceptabel verlies een belangrijke pijler.



Figuur 2-3: Effectuation benadering

Er wordt eerder gekeken naar hoeveel er mogelijk verloren kan worden of hoeveel verlies er gemaakt mag worden en hoe men dit risico zoveel mogelijk kan verkleinen. Hoeveel kan de organisatie verliezen zonder dat het in (al te grote) problemen komt, ofwel een redenatie vanuit “affordable loss” (Blekman 2013). Het redeneren vanuit een geaccepteerd risico impliceert een risico ontwijkende of minimaliserende houding. Besluiten die meer mogelijkheden voor de toekomst

creëren gaan vóór het maximaliseren van de opbrengsten in het heden (Sarasvathy 2001, Chandler, DeTienne et al. 2011). Er worden bij voorkeur strategische allianties aangegaan en afspraken vooraf gemaakt om de onzekerheid te minimaliseren of uit te bannen. Deze allianties en afspraken vormen daarmee direct toetredingsbarrières (Sarasvathy 2001). Allianties aangaan vereist een goed netwerk. Effectuation richt zich op de controleerbare aspecten van een onzekere toekomst. “De mate waarin we de toekomst kunnen controleren, maakt voorspellen niet noodzakelijk” (Sarasvathy 2001). Wiltbank (2006) merkt dit aan als niet voorspelbare controle (non-predictive control), waarmee wordt bedoeld dat een organisatie eerder vooraf afspraken maakt met klanten of leveranciers. Op deze manier valt er nog iets te controleren in vergelijking tot het achteraf opzetten van afspraken (Dew, Sarasathy et al. 2009).

Binnen controle zijn ook flexibiliteit en experimenteren van belang. Flexibiliteit is noodzakelijk om op de onverwachte condities te reageren; zo kunnen onvoorziene omstandigheden worden geëxploiteerd (Chandler, DeTienne et al. 2011). Experimenteren maakt dat de vooruitblik een korte termijn is en kleine stappen worden genomen zodat controle sterker is (Chandler, DeTienne et al. 2011).

Recent onderzoek van Chandler, DeTienne et al. (2011) levert een operationalisatie op om de mate van causation en effectuation te kunnen meten bij organisaties. Voor de operationalisering van causation is gebruik gemaakt van de componenten die Sarasvathy (2001) al aangeeft. Uit de door Chandler, DeTienne et al. (2011) uitgevoerde factor analyse blijkt dat het concept causation te vatten is onder één factor en dat effectuation een zogenoemd formatief construct is wat uit subdimensies bestaat. Dit houdt in dat de indicatoren en dimensies gecombineerd worden tot een overkoepelend concept. Volgens het onderzoek valt effectuation uiteindelijk uiteen in drie onafhankelijke subdimensies en een gedeelde dimensie (Chandler, DeTienne et al. 2011);

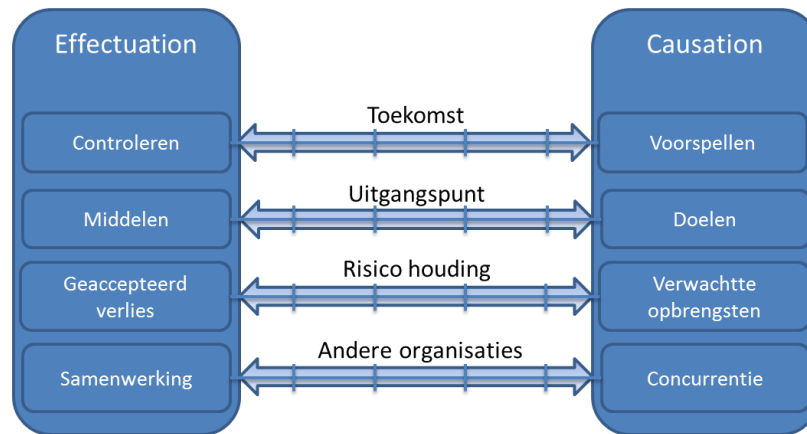
- Experimenteren
- Flexibiliteit
- Geaccepteerde verliezen
- Pre-commitment.

Om doelen te bereiken volgens effectuation is het nodig om:

- Te redeneren en te starten vanuit de eigen middelen om zo de toekomst te controleren
- Te beslissen op basis van een geaccepteerd verlies om risico's te beperken of te ontwijken
- Met kleine stappen te experimenteren om te leren en ervaring op te doen en flexibel te zijn om op deze manier de controle te behouden
- Een goed en liefst ook groot netwerk op te bouwen om allianties of samenwerkingen aan te gaan.

2.4.3 Doelen en besluitvormingslogica

In de afgelopen paragraaf zijn de causation en effectuation benaderingen behandeld. In Tabel 2.2 is te zien dat causation een tegenpool van effectuation is, iets wat ook op deze manier wordt gesteld door Sarasvathy (Kraaijenbrink 2008, Perry, Chandler et al. 2012). Op basis hiervan zijn per besluitvormingslogica vier antecedenten te noteren. Een overzicht hiervan is weergegeven in Figuur 2-4: Antecedenten van effectuation en causation.



Figuur 2-4: Antecedenten van effectuation en causation

Het omgaan met de toekomst geeft de eerste dimensie aan; dit kan gebaseerd zijn op controleren van zaken die in de toekomst voor komen, of het voorspellen van deze zaken. De volgende dimensie is het uitgangspunt van de ondernemer. Deze kan uitgaan van de middelen die tot beschikking zijn, of gestelde doelen. Vervolgens is risico een factor waarbij wordt gekeken hoeveel er verloren kan worden voordat een organisatie in de problemen raakt tegen het nemen van risico's om een zo groot mogelijke winst te maken. De laatste dimensie is de wijze waarop de organisatie kijkt naar andere organisaties. Andere organisaties kunnen worden gezien als partners waarmee door samenwerking de doelen worden bereikt, of als concurrentie die zo klein als mogelijk moet worden gehouden. Om doelen te bereiken volgens een causation benadering zal de logica zo veel als mogelijk rechts in de figuur moeten worden gescoord. Binnen effectuation zal dit zoveel als mogelijk links moeten zijn.

Het succesvol laten zijn van een organisatie wordt volgens Wiltbank, Dew et al. (2006) niet bereikt door het kiezen tussen causation of effectuation, maar juist door het combineren van deze twee benaderingen, de zogenoemde transformationele benaderingen. In hoeverre er meer neiging naar het een dan naar het andere proces is, wordt bepaald door onder andere de omgeving van de organisatie.

2.4.4 De modererende werking van de omgeving

Binnen de theorie van causation en effectuation is de voorspelbaarheid van de omgeving een belangrijke variabele. De redenatie bij causation zegt: "De mate waarin we de toekomst kunnen voorspellen, zal bepalen in hoeverre we het kunnen controleren" (Sarasvathy 2001). Die bij effectuation zegt: "De mate waarin we de toekomst kunnen controleren, maakt voorspellen niet noodzakelijk" (Sarasvathy 2001). Dit wordt ook terug gezien in de positionering van de vier niveaus van omgevingsturbulentie die Volberda (2009) aanhaalt. In de vierdeling van de typering is een scheiding te zien op het moment dat wordt gesproken over voorspelbaar- en onvoorspelbaarheid van de omgeving. Hieruit vloeit voort dat op het moment dat de omgeving binnen de niveaus turbulent en extreme turbulentie vallen, er vanuit de theorie van Sarasvathy (2001) moet worden gekozen voor een effectuation benadering. Op momenten dat er sprake is van een stabiele of matig competitieve omgeving is de omgeving meer voorspelbaar en zou gekozen kunnen worden voor een causation benadering, maar daarnaast ook voor een effectuation benadering omdat de toekomst binnen deze laatste benadering niet meer van belang is.

2.5 Conclusie literatuur studie

In het afgelopen hoofdstuk zijn de verschillende begrippen met behulp van literatuur belicht en toegelicht die van belang zijn binnen dit onderzoek. Aangegeven is dat met kleine organisaties wordt bedoeld dat het aantal medewerkers kleiner is dan 50. Kleine organisaties kunnen snel besluiten door weinig formaliteit en politiek, maar hebben ook meer moeite om alle beschikbare informatie te kunnen bekijken om een beslissing op te baseren. Dit maakt dat kleine organisaties de toekomst lastiger kunnen voorspellen met als gevolg dat er kleinere stappen genomen kunnen worden. De ondernemer is de spil in de strategische besluitvorming in kleine organisaties. Zijn manier van interpretatie van informatie zal de besluitvorming sturen. Van belang hierbij zijn de ervaringen van de ondernemer uit het verleden en op welke manier de ondernemer zijn netwerk gebruikt. Als de ondernemer een beslissing neemt die verstreckende gevolgen heeft voor de organisatie in termen van resources, financiële status of marketing, wordt de beslissing als strategisch gekwalificeerd.

Op welke manier beïnvloedt de omgeving de besluitvorming?

De omgeving kan worden beschreven aan de hand van vier typering, waarbij een duidelijk onderscheid te zien is in de mate waarin de toekomst voorspeld kan worden. Causation gaat er vanuit dat de toekomst moet worden voorspeld; iets wat beter mogelijk is binnen een stabiele en een matig competitieve omgeving. Effectuation gaat uit van het controleren van zaken die in de toekomst gebeuren; hierdoor is het niet nodig de toekomst te voorspellen. Dit zou geschikt zijn in een omgeving die wordt getypeerd als een turbulente of extreem turbulente omgeving. Doordat effectuation de noodzaak om de toekomst te voorspellen “buitenspel” zet, kan effectuation ook worden gebruikt in stabiele en matig competitieve omgevingen. De mate waarin de toekomst voorspelbaar is zal hiermee bepalen of juist causation logica of effectuation logica een passende benadering is voor strategische besluitvorming.

Hoe verloopt strategische besluitvorming binnen kleine organisaties?

De meer algemene literatuur over strategische besluitvorming heeft vooral betrekking op de besluitvorming binnen grote organisaties. Hier wordt onderscheid gemaakt in politieke, rationele en intuïtieve besluitvormingslogica. Binnen kleine organisaties wordt in de context van ondernemerschap gesproken over causation en effectuation als benadering of logica voor besluitvorming. Hierbij is causation te vergelijken met een rationeel proces omdat ook hier een doel weloverwogen wordt gekozen, en de weg daarnaar toe wordt gepland. Hierbij worden middelen die nog niet aanwezig zijn om het doel te bereiken, aangetrokken. Effectuation lijkt volgens onderzoekers verbonden te zijn aan de intuïtieve benadering van besluitvorming. Deze wijze is vooral opkomend en maakt gebruik van de beschikbare middelen om diverse mogelijke doelen te selecteren. Effectuation is een concept wat is opgebouwd uit meerdere subconcepten; experimenteren, geaccepteerde verliezen, flexibiliteit en pre-commitment. Binnen kleine organisaties lijkt de besluitvorming voornamelijk getypeerd te worden als effectuation.

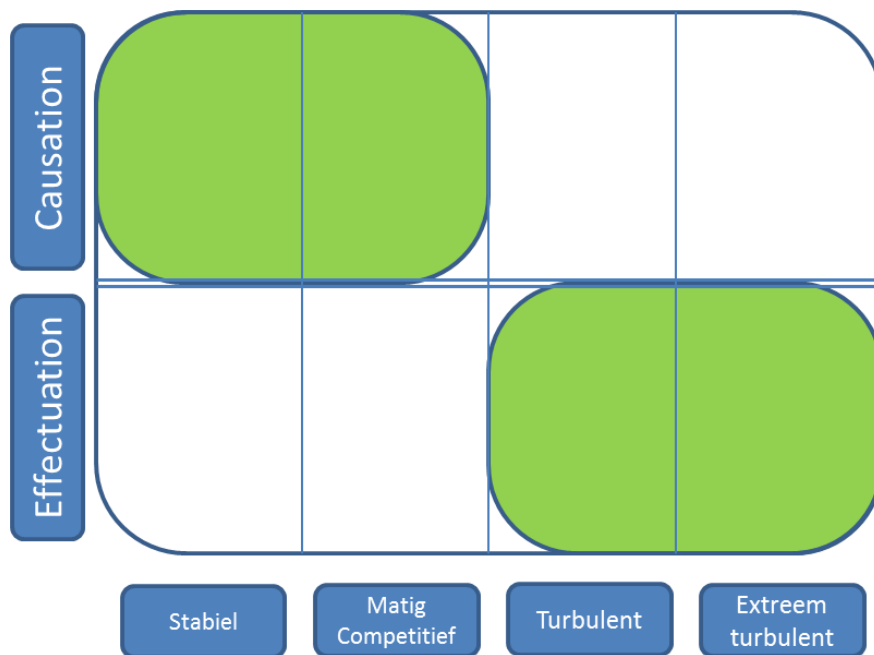
Welke antecedenten bevorderen dat kleine organisaties hun doelen halen?

Om binnen causation en effectuation doelen te bereiken moet verschillend worden gehandeld. Zo moet binnen causation worden gestart met doelen te stellen door de toekomst te voorspellen, te analyseren en te plannen. De middelen moeten worden afgestemd op het doel; volledige uitnutting en maximalisatie van de opbrengst zijn leidend voor het besluit. Binnen effectuation wordt geredeneerd vanuit de eigen middelen; wat kan de organisatie hier mee of welk effect kan worden

gecreëerd. Het besluit wordt geleid vanuit een geaccepteerd verlies waarbij in kleine stappen wordt geëxperimenteerd om te leren en ervaring op te doen en flexibel te zijn om bij te sturen waar nodig. Een netwerk van andere organisaties of personen zorgt dat allianties kunnen worden aangegaan om zo de toekomst beter te kunnen controleren. De mate waarin de antecedenten om doelen te behalen binnen beide benaderingen aanwezig zijn, zal bepalen in hoeverre organisaties hun doelen halen.

Hoe bevordert strategische besluitvorming in kleine organisaties dat zij in verschillende omgevingen hun doelen behalen?

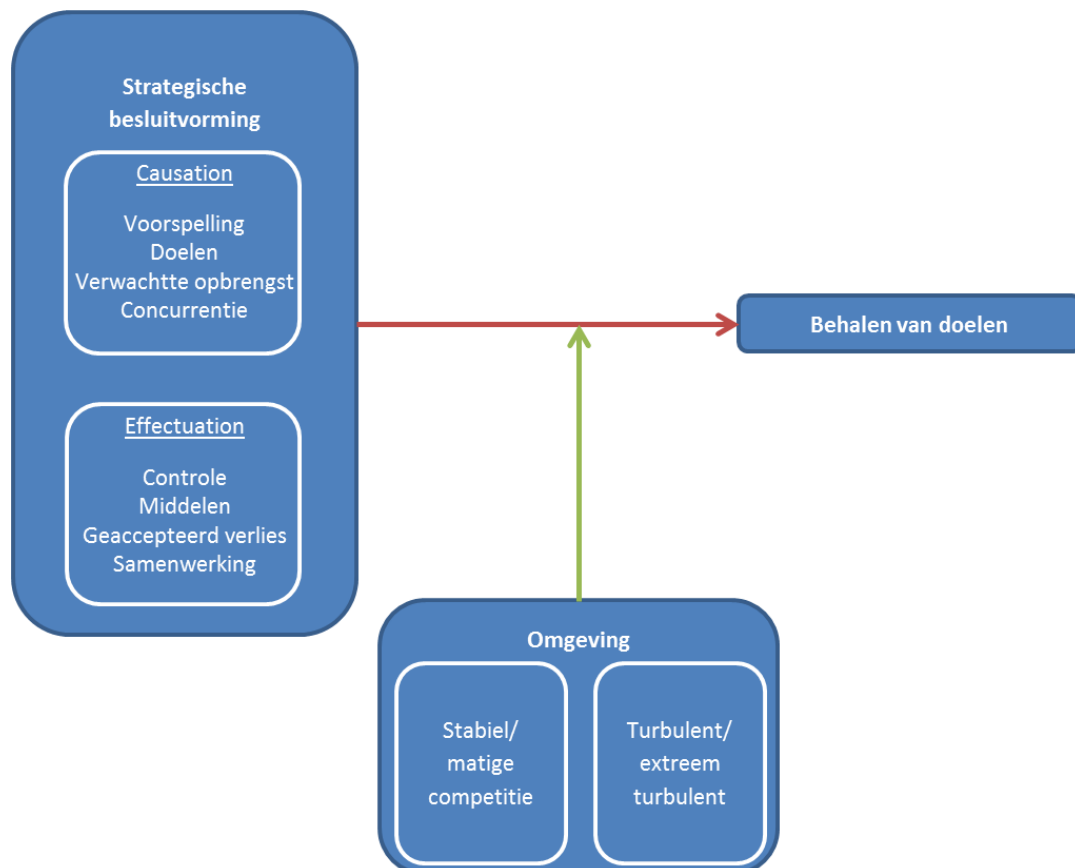
Strategische besluitvormingslogica moet worden afgestemd op de omgeving, waarbij in een omgeving van stabiliteit of matige competitie gekozen zou moeten worden voor een causation benadering. Organisaties die starten met het stellen van doelen en hier vervolgens de middelen op afstemmen en besluiten op basis van maximalisatie van opbrengsten of volledige uitnutting zullen in deze omgeving beter instaat zijn doelen te behalen. Binnen een omgeving die turbulent of extreem turbulent is zou gekozen moeten worden voor een effectuation benadering waarbij de organisatie uitgaat van de aanwezige middelen om een doel te bereiken en besluiten op basis van controle en geaccepteerde verliezen. De passende logica bij de omgeving is te zien in Figuur 2-5: Afstemming logica op omgeving



Figuur 2-5: Afstemming logica op omgeving

2.6 Conceptueel model

Op basis van de voorafgaande literatuur studie kan het volgende conceptuele model worden weergegeven. Een juiste strategische besluitvormingslogica zorgt er voor dat de doelen van een organisatie worden behaald. Deze doelen kunnen zowel via een besluitvormingslogica van causation als via een besluitvormingslogica van effectuation worden behaald. Causation logica kijkt naar de toekomst die voorspeld moet worden. Op basis van deze voorspelling worden doelen gesteld waar de organisatie naar toe zal gaan werken. Hierbij wordt gekeken naar de verwachte opbrengst van een besluit in de zin dat deze zo groot mogelijk zal moeten zijn. Daarnaast worden andere organisaties gezien als concurrenten die voorgebleven moeten worden. Effectuation logica kijkt naar de toekomst als iets wat de controleren valt. Op deze manier is voorspellen niet meer nodig. Het uitgangspunt zijn de middelen die de organisatie bezit, en wat hier mee kan worden bereikt. Belangrijk is dat men zich afvraagt wat er te verliezen valt met een bepaald besluit, en hoe men dit verlies kan minimaliseren. Andere organisaties zijn geen concurrenten maar potentiële samenwerkingspartners waarmee een beter resultaat kan worden bereikt. De omgeving zal de besluitvormingslogica beïnvloeden; een voorspelbare omgeving zal een andere invloed hebben op de besluitvormingslogica dan een onvoorspelbare omgeving. Binnen een stabiele of matig competitieve omgeving (voorspelbaar) zal het gebruik van een overheersende logica van causation zorgen dat de organisatie zijn doelen behaald. In een turbulente of extreem turbulente omgeving (onvoorspelbaar) zal een overheersende logica van effectuation zorgen dat de organisatie zijn doelen behaald.



Figuur 2-6: Conceptueel model van het onderzoek

3 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek verder toegelicht. Hierin komen onder andere het type onderzoek, de wijze van data verzameling en analyse en validiteit aan bod.

3.1 Type onderzoek en keuze empirische methode

Voor dit onderzoek is op basis van de gevonden literatuur een conceptueel model ontwikkeld. De concepten binnen dit model zijn eerder onderzocht, maar nog niet op deze manier met elkaar in verband gebracht. Er zijn nog geen proposities beschikbaar wat dit onderzoek een exploratief verklarend onderzoek maakt (Brymann, Bell 2011, Dul, Hak 2008). Het onderzoek is op een kwalitatieve wijze uitgevoerd. Deze methode is geschikt als de grenzen tussen het onderzoeksobject en de context niet duidelijk zijn (Yin 2003). Met andere woorden als het mogelijk is dat er meerdere concepten van invloed kunnen zijn op de relaties die zijn weergegeven in het conceptuele model. Brymann, Bell (2011) geven aan dat kwalitatief onderzoek empathie heeft met het proces waar in dit onderzoek naar gekeken wordt. "Een proces is de opeenvolging van individuele en collectieve gebeurtenissen, acties en activiteiten die zich ontwikkelen door de tijd" (Brymann, Bell 2011, pp. 404). Omdat dit onderzoek de denkwijzen en patronen binnen strategische besluitvorming wil blootleggen is de kwalitatieve benadering hiervoor geschikt. Juist de beleving en interpretatie is dat wat de ondernemer beïnvloedt. De kwalitatieve benadering laat ruimte om niet eerder geziene concepten te positioneren waardoor het onderzoek een bredere context kan krijgen.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een meervoudige casestudie als empirische methode. Bij de onderzoeksvraag van dit onderzoek gaat het om een antwoord te formuleren op de vraag hoe iets werkt binnen een bepaalde context, het inzicht verkrijgen in een proces of logica. De uitleg hiervan staat centraal. Een voordeel van deze empirische methode is dat de gevallen onderling vergeleken kunnen worden (Brymann, Bell 2011). "De case studie methode bestudeert een enkele case (enkele case studie) of een klein aantal cases (comparatieve case studie) in de daadwerkelijke context, waarbij scores op een kwalitatieve manier worden geanalyseerd" (Dul, Hak 2008, p.4) . De case studie methode heeft een focus op het begrijpen van de aanwezige dynamiek binnen een bepaalde context (Dul, Hak 2008). Doordat de cases worden vergeleken kan een meer generaliserende uitspraak worden gedaan. De dynamiek uit zich in dit onderzoek door de omgeving die invloed heeft op de besluitvormingslogica die de ondernemer hanteert.

3.2 Wijze van data verzameling en operationalisatie

Het onderzoeksobject is de ondernemer. Voor de data verzameling zijn 15 semigestructureerde interviews met de ondernemers van een kleine organisatie gehouden. De semigestructureerd interviews laten binnen een onderzoek ruimte om nieuwe inzichten te verkrijgen en zodoende meer te bouwen aan de kennis over het onderzochte onderwerp; dit is in lijn met de mogelijkheid om binnen kwalitatief onderzoek nieuwe concepten te vinden. Daarnaast zijn in dit onderzoek de logica of denkprocessen binnen de strategische besluitvorming blootgelegd. Hiermee is het gezichtspunt van de participanten het oriëntatiepunt van het onderzoek. Hier past volgens Brymann & Bell (2011) een kwalitatieve methode bij.

Omdat het binnen dit onderzoek ondoenlijk is de gehele populatie van ondernemers van kleine organisaties te spreken, moet een steekproef worden genomen. Een steekproef kan select of aselect worden bepaald (Brymann, Bell 2011). Als door de onderzoeker de populatie elementen volstrekt

willekeurig worden gekozen, spreekt men van een aselechte steekproef (Buijs 2000). Voor dit onderzoek was het nodig hier een selectie criterium toe te passen; als dit niet gedaan zou zijn kunnen uitspraken van medewerkers die bij multinationals werkzaam zijn ook worden meegenomen en zodoende irrelevante data in het onderzoek vormen. Om deze reden is gekozen voor een selecte steekproef. Hiermee werden eisen gesteld aan de “proefpersonen” of het monster waarvan de data is verzameld (Brymann, Bell 2011). Voor dit onderzoek zijn dit ondernemers/ eigenaren van kleine organisaties met een personeelsbestand tot 50 medewerkers, die in diverse omgevingen (stabiel tot extreem turbulent) actief zijn. De omgeving waarin een organisatie actief is, is niet voorafgaand aan het interview bekend. Daarom is gekeken naar de branche waarin een organisatie actief is. Verschillende branches zullen verschillende omgevingen opleveren. In één geval is een gelijke organisatie benaderd om te controleren of de typering van de omgeving gelijk uit zou komen.

Gedurende het onderzoek is het maximum aantal medewerkers van de organisaties naar beneden bijgesteld naar maximaal 25 medewerkers om te voorkomen dat de organisatiegroottes alsnog te ver uiteen gingen lopen en hiermee de betrouwbaarheid van de uitspraken zou kunnen verzwakken. Vervolgens is aan de hand van dit selectie criterium een gelegenheidssteekproef (“convenience sampling”) genomen. Het gebruikmaken van een gelegenheidssteekproef houdt in dat gebruik wordt gemaakt van de op dat moment beschikbare respondenten (Brymann, Bell 2011). De onderzoeker heeft in zijn eigen omgeving gekeken welke ondernemers/ eigenaren zich beschikbaar wilden stellen om mee te werken aan het onderzoek. Hierbij is in eerste instantie gebruik gemaakt van het professionele en persoonlijke netwerk van de onderzoeker. Naast deze methode is ook gebruikgemaakt van de sneeuwbal methode om tot meer respondenten te komen. De reeds geïnterviewde ondernemers is gevraagd of zij andere ondernemers kenden die wellicht mee konden werken aan dit onderzoek. Dit heeft uiteindelijk twee interviews opgeleverd.

Deze methode van selecteren heeft een aantal nadelen. Omdat de kans dat analyse-eenheden in het onderzoek worden opgenomen niet voor elke analyse-eenheid even groot is, bestaat de kans op een oververtegenwoordiging van een bepaald type ondernemer. Dit stelt grenzen aan de mate waarin de uitspraken binnen dit onderzoek generaliseerbaar zijn (Brymann, Bell 2011). Resultaten van dit onderzoek zullen slecht een indicatie kunnen geven. Omdat dit niet in strijd is met de doelstelling van dit onderzoek, is deze wijze van selectie geaccepteerd.

Om de verschillende concepten te kunnen meten is gezocht naar, en gebruik gemaakt van, onderzoeken die deze concepten eerder hebben geoperationaliseerd. Met betrekking tot het meten in welke omgeving de organisatie actief is zullen aan de hand van de dimensies en variabelen van omgevingsturbulentie vragen worden gesteld aan de ondernemer. Hier is gebruik gemaakt van de gestandaardiseerde vragenlijst van Volberda (2009) welke ook is opgenomen in de bijlage 7.1 en is vervolgens verwerkt in de conversietabel. Om te bepalen in welke mate een ondernemer een causation of effectuation logica volgt, is gebruik gemaakt van de vragenlijst die is opgesteld en gevalideerd door Chandler, DeTienne et al. (2011). De vragenlijst van Chandler, DeTienne et al. (2011) is opgenomen in de bijlage 7.2. Vragen uit deze vragenlijst zijn gebruikt in de conversietabel, te zien in bijlage 7.3.

De conversietabel is als leidraad bij de semigestructureerde interviews met de ondernemers gebruikt. Er is de ondernemer gevraagd of iets verteld kon worden over de verschillende onderwerpen (topics) die hem werden voorgelegd. Om de beantwoording eventueel op gang te

brengen zijn specifieke vragen die bij de onderwerpen horen gesteld. Vervolgens is gevraagd om dit verder toe te lichten met voorbeelden uit de praktijk. De interviews zijn waar mogelijk opgenomen om te ondersteunen bij de uitwerkingen, en tijdens het interview zijn aantekeningen gemaakt die zijn genoteerd op het van te voren opgezette interview format. De interviews zijn vervolgens uitgewerkt door het aanvullen van de aantekeningen ondersteund door het geluidsmateriaal. Op deze manier ontstonden deeltranscripten die in het interview schema zijn opgenomen, waarin de relevante delen van het interview zijn uitgewerkt. Een voordeel van deze methode is dat de interviews tijd-efficiënt uitgewerkt konden worden. Een nadeel is dat relevante informatie kan worden gemist waarbij de onderzoeker op een later moment nogmaals de geluidsopnames terug zal moeten te luisteren, of waarbij relevante data geheel ontbreken in de analyse van het onderzoek (Brymann, Bell 2011). Om dit zoveel als mogelijk te voorkomen is iedere geluidsopname na het interview volledig beluisterd waarbij aantekeningen gemaakt werden van alle relevante delen, en worden vergeleken met aantekeningen die gemaakt zijn tijdens de interviews. De interviews zijn binnen twee dagen uitgewerkt.

De 15 interviews hadden een gemiddelde duur van 80 minuten, waarbij het langste interview 135 minuten in beslag nam, en het kortste 55 minuten. Het gemiddelde aantal vaste medewerkers bij de 15 geïnterviewde organisaties was 8,7 met een minimum van één medewerker en een maximum van 24 medewerkers. Uit deze 15 interviews zijn 16 cases gehaald die bruikbaar waren voor het onderzoek. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode april - juni 2013. Een overzicht van organisaties die hebben meegewerkt aan dit onderzoek is te vinden in bijlage 7.4.

3.3 Wijze van data analyse

De verzamelde data is door de onderzoeker geïnterpreteerd door te kijken naar overeenkomsten en verschillen in de data of uitspraken; in dit kader noemen Dul en Hak (2008) dit patroon vergelijking. Dit helpt om te komen tot groeperingen en sub-groeperingen waaraan de conceptuele codering uit het conceptuele model kunnen worden gehangen. Voor de omgeving is dit gesplitst in drie variabelen; dynamiek, complexiteit en (on)voorspelbaarheid. Deze variabelen hebben een waardering gekregen van niet (dynamisch) tot zeer (dynamisch), gecodeerd van “-” tot “++”. Voor causation en effectuation zijn de vier antecedenten van besluitvormingslogica gecodeerd volgens Figuur 2-4: Antecedenten van effectuation en causation. Vervolgens zijn de gecodeerde data verder samengevoegd in categorieën waarbinnen de concepten een plaats hebben (Corbin, Strauss 1990). Alle relaties die worden gevonden in deze stap van codering zijn hypothetisch, en moeten herhaaldelijk worden getest tegen de gevonden data (Corbin, Strauss 1990).

Als laatste stap zijn alle groeperingen verenigd rond een centrale groepering. Hierbij kunnen uitspraken worden gedaan over het grotere geheel van het onderzoek. De centrale groepering kan ontstaan uit de eerder geïdentificeerde groeperingen, of het kan nodig zijn hier een meer abstracte groepering aan vast te hangen. Deze stap zal er voor zorgen dat minder goed ontwikkelde categorieën kunnen worden geïdentificeerd om zodoende de zwakke schakels weer te geven. Deze kunnen vervolgens met hulp van data uitwerkingen of extra dataverzameling worden aangevuld zodat een sterker verband tussen de concepten kan worden bereikt. Dit is nodig om de uitspraken binnen het onderzoek verder te kunnen ondersteunen (Corbin, Strauss 1990).

3.4 Voorkoming van vertekening

Onderzoekersvertekening

Door regelmatig met de begeleidende docent en medestudenten te spreken over aspecten van het onderzoek kunnen alle aspecten van de kwaliteit van een onderzoek worden bewaakt, waaronder het bevorderen van de geldigheid van waarnemingen en het tegengaan van selectiebias (Hak 2004).

3.5 Validiteit

3.5.1 Interne validiteit

Interne validiteit heeft betrekking op de vraag in hoeverre er een koppeling is tussen de dataverzameling en de theorieontwikkeling. Bryman en Bell (2011) zien in geloofwaardigheid een goed synoniem voor interne validiteit en noemen “respondent validatie” en “triangulatie” als middel om de geloofwaardigheid te verhogen.

Respondent validatie vindt plaats door de uitspraken of codering die de onderzoeker plaatst naar aanleiding van de data verzameling, te controleren met de respondenten. Dit kan op een aantal manieren die Bryman en Bell (2011) beschrijven. Zo kan er gebruik worden gemaakt van het controleren van de door de onderzoeker uitgewerkte interview verslagen, of door middel van het organiseren van een bijeenkomst met alle respondenten waarbij gezamenlijk de data worden besproken (Brymann, Bell 2011, p, 396). Om de interne validiteit van dit onderzoek te verhogen zijn de kenmerkende uitspraken van de respondenten direct teruggelgd en genoteerd. Op deze manier kunnen aan- of opmerkingen worden verwerkt in de data. De aantekeningen die tijdens het interview zijn gemaakt zijn op deze wijze tijdens het interview geverifieerd met de geïnterviewde. Na afsluiting van het interview is door de onderzoeker uitgelegd hoe het theoretisch model van het onderzoek er uitziet en is besproken op basis van welke uitspraken een bepaalde codering werd toegekend. Alle ondernemers hebben ingestemd met de codering zoals die door de onderzoeker werden vast gesteld.

De andere mogelijkheid om de interne validiteit te vergroten is triangulatie. Hierbij wordt de data die ontstaat uit de interviews nog door twee andere bronnen gecontroleerd of bevestigd. Binnen kleine organisaties kunnen dit bijvoorbeeld naaste medewerkers van de ondernemers zijn, personen uit de professionele of persoonlijke netwerken of bijvoorbeeld bedrijfsplannen en financiële data. Binnen dit onderzoek is gebleken dat triangulatie bij kleine ondernemingen lastig is. Harde data is slechts zelden aanwezig omdat bedrijfsplannen veelal niet voor handen zijn. Financiële data bevindt zich over het algemeen bij de boekhouder en ondernemers stellen dit niet snel beschikbaar. Daarnaast is geen tijd beschikbaar gesteld om directe medewerkers te spreken om uitspraken te controleren. Daarnaast was dit voor dit onderzoek gezien de beperkte beschikbare tijd ook niet wenselijk.

3.5.2 Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de bevindingen kunnen gelden voor andere sociale omgevingen (Brymann, Bell 2011, p.395). Omdat voor dit onderzoek gekozen wordt voor een meervoudige casestudie, worden verschillende organisaties met elkaar vergeleken. Hierdoor is een beperkte generalisatie mogelijk mits in het overgrote deel van de cases overeenkomsten gevonden kunnen worden. De mogelijke generalisaties zullen zich wel beperken tot de onderzochte cases, en niet zonder restricties overdraagbaar zijn naar de totale populatie van kleine organisaties. Doordat het onderzoek een kwalitatief karakter heeft, is het in vergelijking met een kwantitatief onderzoek

vrij kleinschalig. Dit houdt vanuit dat perspectief in dat dit onderzoek slechts indicaties kan geven over het grotere geheel. Wat binnen dit onderzoek voor de 15 organisaties blijkt, geeft aan hoe het in zijn algemeenheid zou kunnen werken. Om een voor het grotere geheel meer betrouwbare uitspraken te kunnen doen is een meer uitgebreide onderzoeksopzet nodig.

3.6 Betrouwbaarheid

3.6.1 Interne betrouwbaarheid

Interne betrouwbaarheid betreft de mate waarin meerdere onderzoekers het eens zijn over hetgeen zij hebben waargenomen (Brymann, Bell 2011, p.395). Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd door één onderzoeker, is het niet mogelijk de uitwerkingen van de interviews te bespreken met andere onderzoekers. Daarom zal in het geval van interne betrouwbaarheid gebruik gemaakt moeten worden van de criteria die Lincoln, Guba (1985, 1994, in Brymann, Bell 2011) hebben voorgesteld. Hierin wordt betrouwbaarheid gelijkgesteld aan afhankelijkheid. De essentie hiervan is dat alle voortgangsdokumentten van het onderzoek moeten worden bewaard en toegankelijk moeten worden gemaakt voor auditors (Brymann, Bell 2011, p.395). In het licht van dit afstudeeronderzoek zal de auditorsrol bij de begeleidende docent en meezeer komen te liggen.

3.6.2 Externe betrouwbaarheid

Externe betrouwbaarheid betreft de mate waarin een onderzoek kan worden herhaald (Brymann, Bell 2011, p.395). Binnen het onderzoek zijn er vele subjecten en objecten. Doordat er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een meervoudige casestudie, is deze slechts in beperkte mate repliceerbaar. De rol van de onderzoeker is hierin essentieel. De interviews worden, met toestemming van de geïnterviewde, opgenomen. Daarnaast zijn in de uitwerkingen van de interviews de verschillende variabelen, zoals locaties en omschrijvingen van de waarnemingen opgenomen. De uitwerkingen op basis van de ingevulde interviewschema's zijn in het dossier beschikbaar ter controle.

4 Empirische resultaten

In dit verdere hoofdstuk wordt gestart met een beschrijving van de doelen die de ondervraagde organisaties hebben, en in hoeverre die worden behaald, direct aangevuld met een analyse van de typering van de doelen. Vervolgens zullen de bevindingen met betrekking tot de omgevingen waarin de ondervraagde organisaties opereren worden behandeld, wederom direct gevolgd door een analyse van de omgeving. Aansluitend wordt op dezelfde manier aandacht geschonken aan de besluitvormingslogica causation en effectuation. Er zal worden afgesloten met een analyse van het geheel van doelen, omgevingen en besluitvormingslogica, om de opmaat te kunnen geven naar de conclusie.

4.1 De doelen

Tijdens de interviews is de ondernemers gevraagd hoe het met de organisatie ging en vervolgens waarom het dan goed of slecht ging. Op deze manier is een indicatie verkregen van het type doelstellingen die de geïnterviewde ondernemers hebben. Nagenoeg alle ondernemers binnen dit onderzoek hebben onderliggende persoonlijke doelstellingen, waarop doelstellingen in termen van groei, continuïteit en financiën worden afgestemd. Hierbij worden de non-financiële doelstellingen het meest aangehaald.

De persoonlijke doelstellingen vormen de doelstellingen die de ondernemers in de eigen organisatie nastreven. Vaak wordt deze organisatiedoelstelling gekoppeld aan de continuïteit van de organisatie. Nagenoeg alle ondernemers binnen dit onderzoek geven aan dat de doelen worden behaald, in slechts één geval wordt aangegeven dat deze doelstellingen niet zijn behaald. Doelstellingen met betrekking tot continuïteit komen het meest vaak voor binnen dit onderzoek, gevolgd door groei en financiële doelstellingen. In Tabel 4.1: Overzicht organisaties en doelen, is te zien welke organisaties mee hebben gewerkt aan dit onderzoek en wat de bijbehorende typering van doelstellingen zijn.

Organisatie	Ondernemer	Typering doelen	Behaald
Compris Consultancy	R. van 't Slot	Persoonlijk en groei	Ja
T&T RVS service	T. van der Pluijm	Persoonlijk en groei	Ja
Visualize	S. Lehmann	Persoonlijk en financieel	Nee
Van Gils Keukens	J. van Gils	Persoonlijk en financieel	Ja
Jac. Blom Interieurbouw	L. Sanders	Persoonlijk en continuïteit	Ja
Fietsspecialist Van Eijk * ¹	P. van Eijk	Persoonlijk en groei	Ja
Greenstyle tuinen	T. den Haan	Persoonlijk en continuïteit	Ja
Kandelaar Elektrotechniek	R. Kandelaar	Persoonlijk en continuïteit	Ja
Primavera succulenten	B. van der Hoorn	Persoonlijk en continuïteit	Ja
Scheepswerf Bocxe	F. Bocxe	Continuïteit	Ja
Slof & Wildenburg A&B	M. Wildenburg	Continuïteit	Ja
De Babssalon kapsalon	B. Zethof	Persoonlijk en continuïteit	Ja
Bram Rijsdijk BV TIB	B. Rijsdijk	Persoonlijk en continuïteit	Ja
Kwekerij Leandros	L. Hoogervorst	Persoonlijk en continuïteit	Ja
Tuning bloemen export	J. de Vries	Continuïteit	Ja
Fietsspecialist Van Eijk **	P. van Eijk	Persoonlijk en continuïteit	Ja

Tabel 4.1: Overzicht organisaties en doelen

¹ Voor fietsspecialist van Eijk zijn binnen dit onderzoek twee cases gevonden. De case met * is de periode 2000 tot 2008, de case met ** is de periode 2008 tot 2013

Financiële doelstellingen

In een aantal gevallen wordt heel duidelijk aangegeven dat geld van belang is. Dit blijkt uit gesprekken met Van Gils (2013); "Natuurlijk had ik ook financiële doelstellingen, ik wilde er wel lekker van kunnen leven" en Lehmann (2013); "Het doel wat ik heb is dat ik met dit werk lekker mijn brood kan verdienen, meer dan met mijn huidige baan".

Non-financiële doestellingen

Bij het vragen naar doelen van de organisatie viel op dat veel ondernemers voornamelijk persoonlijke overwegingen hebben. Een veel genoemde reden om ondernemer/eigenaar te worden is het onafhankelijk zijn en zelf kunnen bepalen welke kant men op gaat. Vaak gehoorde woorden zijn hierbij eigen keuze, vrijheid, eigen richting en leuk werk hebben. Dit blijkt onder andere uit gesprekken met Zethof (2013); "Nu heb ik veel meer vrijheid. Zelf beslissen, vrij nemen wanneer ik wil. Als ik het gewoon naar mijn zin heb en ik hou er nog wat aan over is het goed", en met Kandelaar (2013); "Ik kon zelf richting bepalen, werken voor een baas zou me niet zo goed afgaan". Als men met ondernemers spreekt over welke doelen de organisatie heeft, wordt dit in nagenoeg alle gevallen gekoppeld aan de persoonlijke doelen van de ondernemer.

Zo wordt in 11 interviews aangehaald dat het doel van de organisatie continuïteit is. Dit blijkt onder andere uit gesprekken met Den Haan (2013); "We hebben en houden werk dus dat doel behalen we wel", met Van der Hoorn (2013); "Ik sta op eigen benen en dat gaat goed. Ook de continuïteit gaat goed", en met Sanders (2013); "Het gaat tot nu toe redelijk goed. We houden werk. Het gaat dus eigenlijk best goed zo". Op een leuke manier werk hebben en dit continueren is wat deze ondernemers najagen. Zo geeft Wildenburg (2013) aan; "Wij willen gezamenlijk op een leuke manier ons geld verdienen en onze klanten op een zo goed mogelijke manier van dienst zijn. Ik denk dat daarin het op een leuke manier geld verdienen boven aan staat".

Met betrekking tot groei in aantal medewerkers wordt in een aantal cases aangegeven dat groei juist niet tot de doelstellingen behoort. Zo wordt aangegeven door Kandelaar (2013); "Als we nog groter gaan dan zal er een laag tussen moeten en dat gaat hem niet worden. Ik heb totaal geen groei ambities" en Wildenburg (2013); "We streven niet echt naar groei, eigenlijk willen we dat juist niet. Dan worden we te groot en meer individualistisch denk ik. Daarmee missen we dan de persoonlijkheid, iets wat we volgens ons nodig hebben om op een leuke manier ons werk te doen". Maar er zijn ook ondernemers die juist wel naar groei streven, zoals van 't Slot (2013); "We hebben wel een beeld waar we naar toe willen. We hebben in het hoofd om te groeien naar 25 mensen in de toekomst. Hier hebben we afgelopen jaren aan gewerkt en we liggen op koers", en Van Eijk (2013) in de periode 2000 tot 2008; "Het doel voor de fietsentak was een echte specialist te worden op dit gebied, met een groter personeelsbestand".

Nagenoeg alle ondernemers geven aan dat de doelen die ze hebben worden of werden behaald. In een geval wordt aangegeven dat het niet naar wens gaat. Zo geeft Lehmann (2013) aan dat hij "binnen vijf jaar volledig op eigen benen had willen staan, maar dit hebben we nog niet gehaald". Ook hier is het motief zelf bezig willen zijn en zelf richtingen willen bepalen, en heeft het in dit geval een financiële operationalisering gekregen.

4.2 De omgeving

De omgevingen waarin de verschillende organisaties actief zijn, zijn divers gebleken. Uiteindelijk is in elke van de vier typeringen van omgeving minimaal een case te plaatsen. In een stabiele omgeving zijn zes cases te plaatsen, in een matig competitieve twee cases, een turbulente zes cases en in een extreem turbulente omgeving één case. Aan de hand van de citaten van de ondernemers, hebben de omgevingen waarin de organisaties zich bevinden een typering gekregen. Hiervan is een overzicht te zien in Tabel 4.2: Omgevingstypering per organisatie. De codering die aan de verschillende uitspraken zijn gehangen lopen van “- -”, wat staat voor niet (dynamisch) naar “+ +”, wat staat voor zeer (dynamisch)

Organisatie	Dynamiek	Complexiteit	Voorspelbaarheid	Typering
Fietsspecialist Van Eijk*	--	--	++	Stabiel
De Babssalon kapsalon	--	--	++	Stabiel
Primavera succulenten	-	-	++	Stabiel
Van Gils Keukens	-	-	+	Stabiel
Greenstyle tuinen	-	-	+	Stabiel
Kwekerij Leandros	-	-	+	Stabiel
Compris Consultancy	-	+	+	Matig competitief
Scheepswerf Bocxe	-	+	+	Matig competitief
Slof & Wildenburg A&B	+	-	+	Matig competitief
Tuning bloemen export	-	+	-	Turbulent
Fietsspecialist Van Eijk**	+	+	-	Turbulent
T&T RVS service	++	+	-	Turbulent
Visualize	++	+	-	Turbulent
Jac Blom Interieurbouw	-	-	--	Turbulent
Bram Rijdsdijk BV TIB	+	+	--	Turbulent
Kandelaar Elektrotechniek	++	++	--	Extreem turbulent

Tabel 4.2: Omgevingstypering per organisatie

Per omgeving zullen een aantal citaten uit de interviews worden weergegeven die aantonen dat de betreffende organisatie in deze omgeving past. Dit gebeurt op basis van de variabelen waaruit de omgeving is opgebouwd:

- Dynamiek
- Complexiteit
- Voorspelbaarheid

4.2.1 Stabiele omgeving

Te zien is dat bij de organisaties die binnen een stabiele omgeving worden gepositioneerd geen of nauwelijks veranderingen te zien zijn die een significante impact hebben op de organisatie. Daarnaast wordt de markt niet als complex gezien door de ondernemers. Alle ondernemers kunnen terugvallen op oude data om de toekomst te voorspellen. Deze indicatoren geven hiermee aan dat deze organisaties zich in een stabiele omgeving bevinden. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

Dynamiek

Met betrekking tot de dynamiek gaf Van Gils (2013) aan: “In deze branche zitten niet heel erg veel grote veranderingen. Er zijn kleine dingen zoals koken op gas, inductie etc. Maar dit is niet echt schokkend. Verder is het vaak hetzelfde geweest, maar dan in een nieuw jasje. Ik noem een keukenblad van hout naar composiet niet echt schokkend”. Van Eijk* (2013) gaf aan dat “Als we kijken naar de periode van 2000 tot 2008 was dit erg rustig. Geen veranderingen. Producten in de branche bleven het zelfde, formules bleven hetzelfde. Je kunt rustig stellen dat dit niet dynamisch was”, en Zethof (2013): “Veranderingen in de markt zijn er nauwelijks. Je hebt natuurlijk wel de trends en twee maal per jaar komt de nieuwe haarmode lijn uit. Maar dit is voor ons niet echt schokkend”.

Complexiteit

Met betrekking tot de complexiteit gaf Van Gils (2013) aan: “Wat het lastige was, was alles op tijd van alle leveranciers krijgen en afleveren. Maar dit is niet heel erg complex te noemen. Dit is gewoon wat we moesten doen”, en Van Eijk* (2013): “Nee er waren echt niet veel dingen waar we rekening mee moesten houden. Zeker die periode van 2000 - tot 2008 was wat dat betreft echt weer heel rustig. We hadden onze leveranciers, klanten wisselen altijd wel natuurlijk maar kwamen terug voor onderhoud. Eigenlijk simpel dus”.

Voorspelbaarheid

Met betrekking tot de voorspelbaarheid gaf Van Gils (2013) aan: “Vroeger zag je een heel goed patroon. In het voorjaar was de grote schoonmaak en gingen mensen verbouwen. Tegenwoordig is dat iets anders. Maar omdat ik eerst een opdracht binnen haal en daarna alles ga bestellen kan ik uiteindelijk behoorlijk goed plannen wanneer het druk ging worden met plaatsen”. Den Haan (2013) gaf aan: “We hebben natuurlijk in deze branche heel duidelijke seizoenen. Hier kun je echt wel goed op plannen. In het voorjaar tuinen aanleggen en opknappen. We weten gewoon dat het 2e kwartaal lekker druk is als het vakantie geld komt”. Hoogervorst (2013): “Er zit zeker een patroon in. Ik werk met een teelt plan wat ik elk jaar iets bij kan stellen”.

4.2.2 Matig competitieve omgeving

Te zien is dat bij organisaties in een matig competitieve omgeving de dynamiek en/ of complexiteit toeneemt ten opzichte van de organisaties die zich in een stabiele omgeving bevinden. De dynamiek en complexiteit zijn nog niet extreem te noemen. Ondanks deze toename blijft de omgeving voorspelbaar te noemen. Dit maakt dat deze organisaties zich in een matig competitieve omgeving bevinden. Dit blijkt uit de volgende uitspraken.

Dynamiek

Met betrekking tot dynamiek in deze omgeving gaf Bocxe (2013) aan: “Eigenlijk is het gewoon in zijn algemeenheid meer van het zelfde. In de nieuwbouw tak zou je kunnen zeggen dat het wat dynamischer is. Maar ook niet super”. Wildenburg (2013): “In onze branche is op dit moment de IT heel erg in ontwikkeling. Dit zorgt wel voor de nodige veranderingen die ook invloed hebben op ons werk”.

Complexiteit

Met betrekking tot complexiteit gaf Bocxe (2013) aan: “We moeten behoorlijk in de gaten houden wat de klant wil, wat we hier mee kunnen en hoe we dat oppakken”. Wildenburg (2013): “We hebben natuurlijk te maken met de wet en regelgeving die best aan verandering onderhevig is, maar om dit nu als lastig te bestempelen, nee denk ik niet”.

Voorspelbaarheid

Met betrekking tot voorspelbaarheid gaf Van 't Slot (2013) aan: “We weten niet of we volgend jaar weer nieuwe contracten hebben, maar door de lang lopende contracten is de toekomst stabiel en te voorspellen”. Wildenburg (2013): “Wat ik net al zei, volgend jaar is 90% van mijn klanten terug. Dus daar kan ik wel redelijk van uitgaan”.

4.2.3 Turbulente omgeving

Voor de cases die binnen deze omgeving vallen kan worden gezegd dat de dynamiek en/ of complexiteit hoger zijn dan die in een stabiele omgeving. Daarnaast is het ook nog eens onvoorspelbaar. Dit maakt dat deze cases binnen een turbulente omgeving vallen. Dit blijkt uit de volgende uitspraken.

Dynamiek

Met betrekking tot de dynamiek zei Van der Pluijm (2013): “De dynamiek in de markt is behoorlijk. We krijgen te maken met steeds strengere eisen van klanten en overheden. Ook zijn de normen behoorlijk aan het wijzigen. Dit heeft een grote invloed op onze organisatie”. De Vries (2013) zei: “Ik zou zeggen dat de markt redelijk dynamisch is. Nieuwe technieken in onze tak van sport zijn bijvoorbeeld dat we meer via internet gaan doen. Hierdoor is informatie sneller beschikbaar en daar zullen we op in moeten spelen”. Van Eijk** (2013): “De laatste 5 jaar is dus behoorlijk wat dynamischer. Internet maakt zoeken makkelijker. Daardoor komen klanten makkelijker naar mij, maar wordt ook het vergelijken makkelijker”.

Complexiteit

Met betrekking tot complexiteit Van der Pluijm (2013): “We moeten met veel zaken rekening houden, overheidsregels en regels die de klant daar weer overheen zet om het nog beter te maken. Daarnaast is het leveren van materiaal vaak een uitdaging. RVS is ligt niet meer zomaar op de plank en als ze in China een groot project starten zitten wij even zonder. Het is nog niet heel erg complex, maar het is het wel aan het worden”. Van Eijk** (2013): “Maar weer de laatste 5 jaar is er veel veranderd. Ook wij moeten nu gaan kijken naar lagere inkoop prijzen”. Lehmann (2013): “We hebben bijvoorbeeld dezelfde sponsor als team x, die zorgt wel eens voor wrijving en hier moeten we op letten. Er is dus op die manier sprake van een behoorlijke verwevenheid aan factoren waar we rekening mee moeten houden”.

Voorspelbaarheid

Met betrekking tot voorspelbaarheid gaf Rijdsdijk (2013) aan: “Een vast patroon waar ik op kan plannen? Nee absoluut niet. Ik krijg de opdrachten van de grote bedrijven, daar kan ik een paar maanden vooruit plannen, maar dat is een klein deel van het werk. De rest vult zich per week zon beetje op”. En Sanders (2013) gaf aan: “Als ik woorden als voorspelling zou moeten gebruiken... nee dat is het zeker niet. Ik heb echt geen idee wat er aan zit te komen”. Lehmann (2013) zei: “Het binnen komen van sponsorgelden is niet heel erg stabiel. Het ene moment gaat dit makkelijk andere moment weer niet”.

4.2.4 Extreem turbulente omgeving

Bij de case die in een extreem turbulente omgeving is te plaatsen, is te zien dat zowel de dynamiek als de complexiteit aanzienlijk zijn, in de richting van extreem. Daarnaast is het zeer onvoorspelbaar, wat de omgeving extreem turbulent maakt. Binnen deze omgeving is slechts één organisatie te plaatsen. Daarom zijn voor deze omgeving alle citaten afkomstig van een ondernemer; Kandelaar (2013) Met betrekking tot dynamiek: “Veranderingen in de markt volgen elkaar vrij snel op. We zitten natuurlijk in de elektro hoek dus allerlei nieuwe dingen komen daar omhoog. Elke keer heb je een ander specialisme nodig om het te kunnen”. Complexiteit: “Wat het bij ons complex maakt is de breedte waarin we actief zijn. Hierin zitten dus veel verschillende leveranciers, verschillende klanten en andere regelgeving”. Voorspelbaarheid “Er zit totaal geen lijn in. We kunnen niets voorspellen. Als ik gegevens van vorig jaar pak lijkt dat bij niets op dit jaar of 4 jaar geleden. Dus wat dat betreft kunnen we niet heel erg veel”.

4.3 De besluitvormingslogica

Zoals er organisaties zijn gevonden in verschillende omgevingen, zijn ook verschillende besluitvormingslogica gevonden. In totaal zijn er 6 cases te plaatsen waarbij de besluitvormingslogica causation (CAU) overheersend is, 8 waarbij effectuation (EFF) overheerst en twee waar de logica gemengd is. De bevindingen zullen per besluitvormingslogica worden besproken, waarbij in deze paragraaf ook wordt ingegaan op de gemengde logica. In Tabel 4.3: Typering van besluitvormingslogica, is een overzicht te zien van de uiteindelijke typering van de besluitvormingslogica per organisatie. Antecedenten van causation zijn paars gekleurd en vet cursief weergegeven, antecedenten van effectuation zijn blauw gekleurd en niet cursief weergegeven.

Organisatie	Toekomst	Uitgangspunt	Andere organisaties	Risico houding	Typering
Visualize	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	Maximalisering	CAU
Fietsspecialist Van Eijk*	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	Geac. verlies	CAU
Primavera succulenten	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	Geac. verlies	CAU
Kwekerij Leandros	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	Geac. verlies	CAU
Compris Consultancy	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	Geac. verlies	CAU
Scheepswerf Bocxe	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	Geac. verlies	CAU
Slof & Wildenburg A&B	Voorspellend	Doelen	Samenwerking	Geac. verlies	CAU
T&T RVS service	Voorspellend	Doelen	Samenwerking	Geac. verlies	EFF
De Babssalon kapsalon	Controlerend	Middelen	Concurrentie	Geac. verlies	EFF
Van Gils Keukens	Controlerend	Middelen	Concurrentie	Geac. verlies	EFF
Greenstyle tuinen	Controlerend	Middelen	Concurrentie	Geac. verlies	EFF
Tuning bloemen export	Controlerend	Middelen	Samenwerking	Geac. verlies	EFF
Fietsspecialist Van Eijk**	Controlerend	Middelen	Samenwerking	Geac. verlies	EFF
Jac Blom Interieurbouw	Controlerend	Middelen	Samenwerking	Geac. verlies	EFF
Bram Rijdsdijk BV TIB	Controlerend	Middelen	Samenwerking	Geac. verlies	EFF
Kandelaar Elektrotechniek	Controlerend	Middelen	Samenwerking	Geac. Verlies	EFF

Tabel 4.3: Typering van besluitvormingslogica

De besluitvormingslogica is gemeten aan de hand van de vier antecedenten van besluitvormingslogica:

- Toekomst; voorspellen (CAU) of controleren (EFF)
- Uitgangspunt; stellen van een doel (CAU) of middelen die hij op dat moment heeft (EFF)
- Andere organisaties: concurrentie (CAU), of samenwerking (EFF)
- Risico houding; opbrengsten het hoogst (CAU), of geaccepteerd verlies (EFF)

In de tabel is al te zien dat niet elke organisatie op alle variabelen volledig scoort op een bepaalde logica. Er zijn zoals te zien veel organisaties die met betrekking tot de risico houding voor een effectuation logica gaan. Vanuit beide groepen zijn hieronder illustratieve citaten weergegeven die duiden op een uitspraak die binnen de causation besluitvormingslogica passen, en andere die binnen de effectuation besluitvormingslogica passen. Binnen de volgende paragrafen worden uitspraken met betrekking tot causation behandeld, vervolgens effectuation en afsluitend gemengde logica.

4.3.1 Causation

In totaal zijn er 6 cases te plaatsen waarbij de besluitvormingslogica causation (CAU) overheersend is. Dit blijkt uit de volgende uitspraken over toekomst, uitgangspunten, andere organisaties en risico houding.

Toekomst

Als men aan de hand van causation naar de toekomst kijkt, zal de toekomst worden gezien als iets wat voorspeld moet worden. In totaal acht ondernemers deden uitspraken waar de codering “voorspellend” aan te koppelen is. Zo gaf Van Eijk (2013) aan dat “Met die bouw van het nieuwe pand zijn we vooral bezig geweest met de voorspellingen die we deden”. Bocxe (2013) gaf aan dat “We dachten dat de markt zich zou ontwikkelen in die richting dus hebben we de stap genomen om bij te bouwen”. En Wildenburg (2013): “In het beleidsplan geven we dus aan wat ons doel is, maar daarnaast is eigenlijk alles op basis van voorspelling”. Lehmann (2013) gaf aan: “We hebben plannen gemaakt. Onder anderen over hoe we reclame willen maken”.

Uitgangspunt

Met betrekking tot het uitgangspunt of startpunt van een besluit wordt binnen causation gekeken naar het doel wat is gesteld. Alles moet worden afgestemd op het bereiken van dit doel. Daarover zei Van Eijk (2013): “Als we kijken naar de periode van 2000 tot 2008 dan heb ik vaak gehandeld vanuit mijn doel. Het worden van een specialist. Daar moest ik zoveel geld voor hebben, zo moest het team er uit zien en zo gingen we dat doen”. Van der Hoorn (2013) gaf aan: “We hebben vanaf dat doel dus moeten bepalen wat de stappen zijn en de dingen die we nodig hadden om dit te bereiken”. Wildenburg (2013): “Als dat doel wat we willen halen inhoudt dat we andere middelen nodig hebben regelen we dat”. En Lehmann (2013): “Aan de hand van het plan kijken we wat we verder nodig hebben om dat te behalen”.

Andere organisaties

Andere organisaties binnen de branche worden volgens de causation logica voornamelijk als concurrenten gezien. Hoogervorst (2013) zei hierover: “Andere organisaties zie ik als mijn concurrenten. Zeker in het begin was dat zo. Ik dacht ik ga eens uitzoeken hoe ik dat goed voor elkaar krijg, maar dat ga ik niet tegen iemand vertellen”. Van 't Slot (2013) gaf aan: “De momenten

dat we met een concurrent te maken hebben gehad springen we er als beste uit. Verder houden we onze deur graag gesloten. Ik heb geen goede ervaringen met gelijk gestemde partijen”.

Risico houding

Binnen de causation logica wordt voornamelijk geredeneerd vanuit de gedachte “wat er mee te winnen is”. Hierbij zijn uitgangspunten maximalisatie van winsten en volledige uitnutting van middelen. Lehmann (2013) zei hierover: “We gokken heel veel. Als we denken dat we er veel mee kunnen winnen doen we het. We kijken eigenlijk nooit of we het wel kunnen missen. Maar ondernemen is risico’s nemen vind ik”.

4.3.2 Effectuation

In totaal zijn er 8 cases te plaatsen waarbij de besluitvormingslogica effectuation (EFF) overheersend is. Dit blijkt uit de volgende uitspraken over toekomst, uitgangspunten, andere organisaties en risico houding.

Toekomst

Als men vanuit een effectuation logica naar de toekomst kijkt, zal men meer bezig zijn de toekomst naar eigen hand te zetten, ofwel te controleren. “Dat wat gecontroleerd kan worden, behoeft niet te worden voorspeld. Over deze contrasterende variabele ten opzichte van voorspelling zei Kandelaar (2013): “Zoals ik net zei probeer ik vooraf te sturen door een order een bepaalde levertijd mee te geven of wat achter te houden. Zo zorgen we er voor dat het werk continue blijft. Hierbij zijn we dus heel erg aan het sturen of controleren als je het hebt over vooruit kijken”. Den Haan (2013) gaf aan: “Zoals ik al zei hebben we geen doelen op papier gezet of zo. Kijk ik weet wel wat ik ongeveer wil maar ik bekijk het toch ook van keer tot keer”. En Rijdsdijk (2013): “Ik werk niet op basis van voorspellen omdat zoals ik net al zei er niets te voorspellen is. Kan wel, maar dan weet ik zeker dat het niet gaat kloppen”.

Uitgangspunt

De effectuation logica neemt de op dat moment beschikbare middelen als uitgangspunt. Mede aan de hand hiervan wordt een besluit genomen. Van Gils (2013) zei hierover “We pasten altijd onze doelen aan op de middelen die we hadden”. Den Haan (2013): “We kijken eigenlijk veelal wat we in huis hebben en wat we daar op dit moment mee kunnen. Gedurende verschillende klussen komen we dan wel wat tegen waardoor we weer meer dingen kunnen gaan doen”. Rijdsdijk (2013) gaf aan: “Nee ik stel geen doel waar ik vervolgens de middelen op af stem. Ik kijk echt wat heb ik in huis. Red ik het daar mee? Zo niet wie ken ik die het wel zou kunnen doen, dan ga ik die inschakelen”. En de Vries (2013): “We redeneren zeker op dit moment vooral vanuit ons zelf. Wat kunnen we en wat willen we hiermee op dit moment”.

Andere organisaties

Andere organisaties worden vanuit de effectuation logica gezien als mogelijke partners om gezamenlijk een beter resultaat neer te zetten, al dan niet met hulp van afspraken vooraf (pre-commitment). Van der Pluijm (2013) zei hier over: “Vaak zeg ik ook tegen ze; als je ergens mee zit of tegen aan loopt, bel me dan even. Misschien kunnen we elkaar helpen”. “Nee ik ga juist voor zoveel mogelijk samenwerking. Vooraf leggen we ook zoveel als mogelijk in contracten vast zodat we ook weten waar we aan toe zijn”. Sanders (2013) gaf aan: “Andere organisaties kunnen mij juist helpen. En we helpen elkaar ook. We hebben een netwerkje met connecties die we kunnen gebruiken”. En

Kandelaar (2013): “Ik ken veel mensen die verschillende dingen doen dus zo komen we er eigenlijk altijd wel uit. We maken gewoon vooraf heldere afspraken dat wat voor mij is, is voor mij”.

Risico houding

Als laatste punt wordt binnen de effectuation logica niet geredeneerd vanuit het behalen van een maximale winst, of wat kan ik er mee winnen. Er wordt geredeneerd vanuit het mogelijk verlies wat aan het besluit hangt. Wat kan ik er mee verliezen, en hoe kan ik dit minimaliseren? Zethof (2013) zei hierover: “Ik nam toen iemand aan en dat zou voor 4 maanden zijn. Maar in het contract stond 6 maanden. Dan word ik al helemaal zenuwachtig, want dat zou te lang zijn en dan zit ik er veel te lang aan vast. Dus eigenlijk kan ik dan meer verliezen”. De Vries (2013) gaf aan: “We proberen zoveel als mogelijk info binnen te halen om het risico te beperken. Kijk ondernemen is risico nemen. Maar je moet natuurlijk wel de risico tot een minimum weten te beperken”. En Kandelaar (2013): “Als het risico te groot is moet je er gewoon niet instappen. Het kan inderdaad goed gaan maar ook goed fout”.

4.3.3 Gemengde logica

Zoals te zien is in Tabel 4.3: Typering van besluitvormingslogica, zijn ook ondernemers gesproken die op een tweetal aspecten een causation codering hebben gekregen, en op een tweetal aspecten een effectuation codering. Het betreft de ondernemers Wildenburg en Van der Pluijm. Bij deze twee cases is aan de hand van de hardheid en helderheid van de uitspraken gekeken wat de overheersende aspecten waren. Voor Wildenburg (Slof en Wildenburg A&B) is meer gewicht gehangen aan de plannen die men jaarlijks maakt en het afstemmen van de middelen hier op. De component hoe men andere organisaties ziet, kwam in het interview minder hard naar voren. Bij Van der Pluijm van T&T RVS service kwamen de componenten samenwerking en geaccepteerd verlies harder naar voren. Op basis hiervan is een afweging gemaakt om de codering causation dan wel effectuation voor deze organisaties te kunnen plaatsen.

4.4 Overige bevindingen

In deze paragraaf zullen de overige bevindingen worden besproken die naar voren zijn gekomen tijdens de verzameling van de empirische data.

Risico houding

Wat opviel binnen de organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek is de risico houding van de ondernemers. Op één na gaven alle ondernemers aan te redeneren vanuit een geaccepteerd verlies en niet vanuit het standpunt de winst te maximaliseren. Daarmee is uiteindelijk te zeggen dat de risico houding van de ondernemers binnen dit onderzoek wijst op het nemen van weinig risico en het beperken van de mogelijke risico's. Zo gaf Van der Hoorn (2013) aan dat: “Ondernemen is niet het nemen van veel risico, maar juist het nemen van geen risico”. Risico wordt binnen deze groep van van ondernemers voornamelijk benaderd vanuit een effectuation logica. Dit is ook te zien in Tabel 4.3.

Ervaring

Er is geen verband te zien tussen de besluitvormingslogica en het aantal jaren dat de ondernemer voor zichzelf actief is. Het minste aantal jaren dat de ondernemer actief is, is vier jaar. Het langste is 44 jaar met een gemiddelde van 15 jaar. Er is evenmin een verband te zien tussen de besluitvormingslogica en de leeftijd van de ondernemer. De jongste ondernemer binnen dit

onderzoek was 31 jaar, de oudste 66 met een gemiddelde van 45 jaar. Waarbij de oudste ondernemer op het punt stond om zijn organisatie over te dragen of te beëindigen. Miller, Ireland (2005) geven aan dat door de hoeveelheid ervaring van een ondernemer het besluitvormingsproces wordt beïnvloed. Dit is niet terug te zien binnen dit onderzoek zoals ook kan worden gezien in Tabel 7.4 in de bijlagen.

Het wisselen tussen besluitvormingslogica en een veranderende omgeving

Binnen één interview werd duidelijk dat in twee verschillende perioden sprake was van verschillende besluitvormingslogica. Dit gaat over de organisatie van Van Eijk, Fietsspecialist van Eijk. Hierin werd in het interview duidelijk onderscheid gemaakt in de logica in combinatie met de omgeving waarin de organisatie zicht op dat moment bevond. Dit blijkt uit bijvoorbeeld (reeds eerder aangehaalde) uitspraken van Van Eijk (2013): “Zeker die periode van 2000 - tot 2008 was wat dat betreft echt weer heel rustig”, en “De laatste 5 jaar is dus behoorlijk wat dynamischer”. Hieruit blijkt de veranderende omgeving. “Als we kijken naar de periode van 2000 tot 2008 dan heb ik vaak gehandeld van uit mijn doel”, en “Maar zeker de laatste 5 jaar is het eigenlijk voornamelijk handelen van uit het gevoel, en reageren” (van Eijk 2013). Hieruit blijkt dat er een verandering van logica heeft plaats gevonden. Daarnaast hebben meerdere ondernemers tijdens de interviews aangegeven dat ze de laatste paar jaar de omgeving duidelijk zagen veranderen, en dat ze daar anders op moesten gaan reageren.

Interesse en enthousiasme van de ondernemers

Na afloop van het interview heeft de onderzoeker laten zien hoe het theoretisch model van het onderzoek er uit ziet. Vervolgens is aan de respondent uitgelegd welke van de kenmerken er op basis van het interview zijn terug gezien. Dit was over het algemeen het moment dat de ondernemers meer interesse kregen voor het onderwerp en het onderzoek. Door alle ondernemers is gevraagd de onderzoeksresultaten te delen. Men was onder andere nieuwsgierig naar de uiteindelijke positionering ten opzichte van andere ondernemers.

4.5 Doelen, besluitvormingslogica en omgeving; de verbanden

Doelstellingen

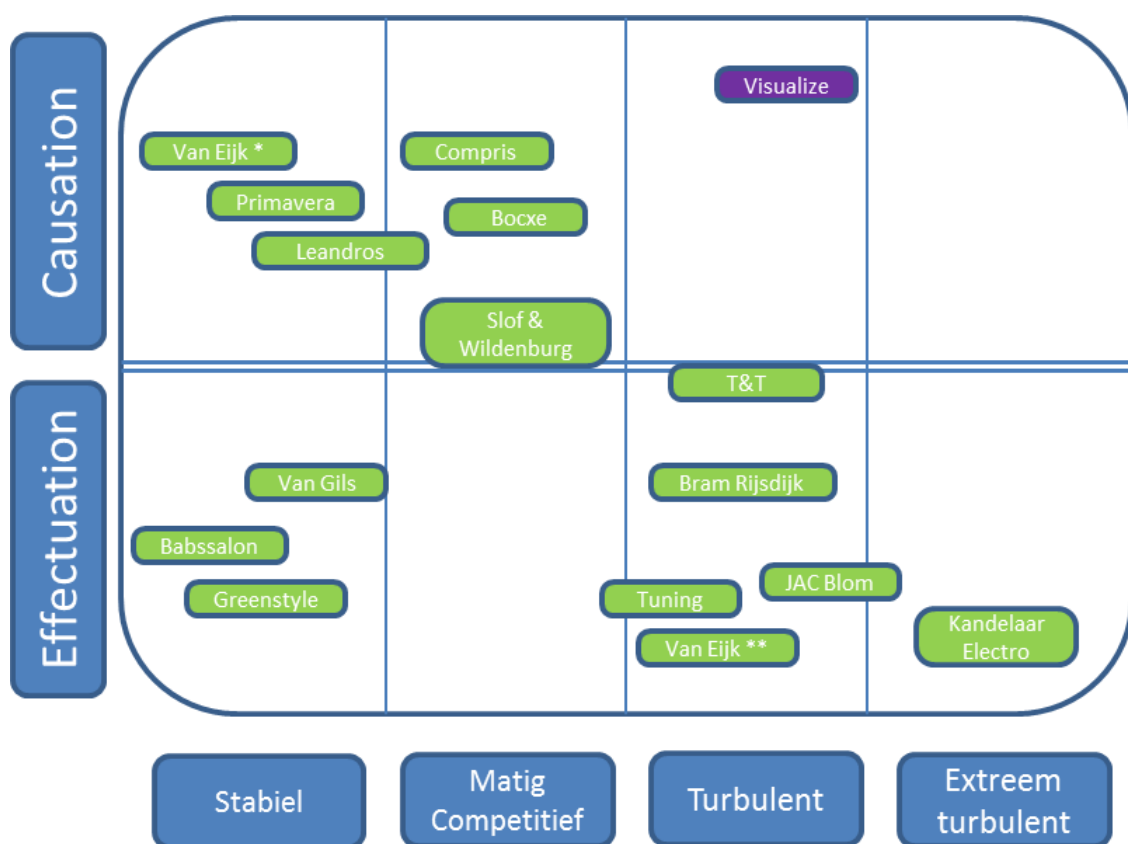
Zoals eerder aangegeven behalen veel van de organisaties de doelstellingen. Deze doelstellingen zijn onderliggend persoonlijk van aard en worden in een operationaliseringslag wat concreter gemaakt in de vorm van het behouden van een bepaalde continuïteit, groei of financiële doelstellingen.

De bevindingen en analyses uit de eerdere paragrafen zijn samengevat in Figuur 4-1: Positionering van de cases binnen het onderzoek. Elke organisatie is aan de hand van de omgevingstypering en besluitvormingstypering op een bepaalde positie in de figuur gepositioneerd waarbij rekening is gehouden met kleine verschillen tussen de cases. Dit zorgt er voor dat niet elke organisatie in het midden van een kwadrant is gepositioneerd, maar op een positie die voor de betreffende organisatie het beste de waarheid weergeeft. De organisaties waarvan de ondernemer heeft aangegeven dat doelen worden bereikt zijn in groen aangegeven. De organisatie waarvan dit niet het geval is, is in paars aangegeven.

De omgeving en de besluitvormingslogica

Binnen dit onderzoek is de mate van voorspelbaarheid van de omgeving een belangrijke component geweest. Hierbij is te zien dat binnen dit onderzoek negen cases binnen een voorspelbare omgeving gevonden zijn (stabiel en matig competitief), en zeven binnen een onvoorspelbare omgeving

(turbulent en extreem turbulent). Zoals in Figuur 4-1: Positionering van de cases binnen het onderzoek te zien is, is er een lijn van links boven naar rechts onder te trekken. De meeste organisaties in een stabiele of matig competitieve omgeving bevinden zich boven in de figuur, ze hanteren een besluitvormingslogica waarin causation dominant is. De meeste organisaties in een turbulente of extreem turbulente omgeving bevinden zich onder in de figuur, ze hanteren een besluitvormingslogica waarin effectuation dominant is. Naar mate de omgeving meer turbulent wordt, lijkt de effectuation logica ook meer dominant te worden. Dit beeld komt in grote lijnen overeen met de verwachtingen die zijn gesteld naar aanleiding van het literatuur onderzoek en wordt bevestigd door een aantal ondernemers die hier uitspraken over deden zoals dit in de overige bevindingen is weer gegeven. Uiteindelijk is in elk type omgeving een organisatie te plaatsen, en overheerst de besluitvormingslogica causation zeven organisaties, en effectuation logica in negen organisaties.



Figuur 4-1: Positionering van de cases binnen het onderzoek

Binnen de figuur zijn ook afwijkingen te zien. Zo zijn drie organisaties in de linker onder hoek geplaatst. Deze organisaties bevinden zich in een stabiele omgeving, maar passen tegen de verwachtingen in toch een logica van causation toe. Deze organisaties maken hiermee geen gebruik van de voorspelbaarheid van de stabiele omgeving, ze redeneren eerder vanuit de gedachte dat controleren beter is dan voorspellen.

5 Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk vormt de afronding van het onderzoek. Er zal een korte samenvatting van de bevindingen worden gegeven alsmede een aangepast conceptueel model. Vervolgens wordt gestart met een discussie waarin de bijdrage en beperkingen van dit onderzoek zullen worden weergegeven. Afsluitend zal de conclusie worden weergegeven, alsmede suggesties voor vervolg onderzoek.

5.1 Samenvatting bevindingen

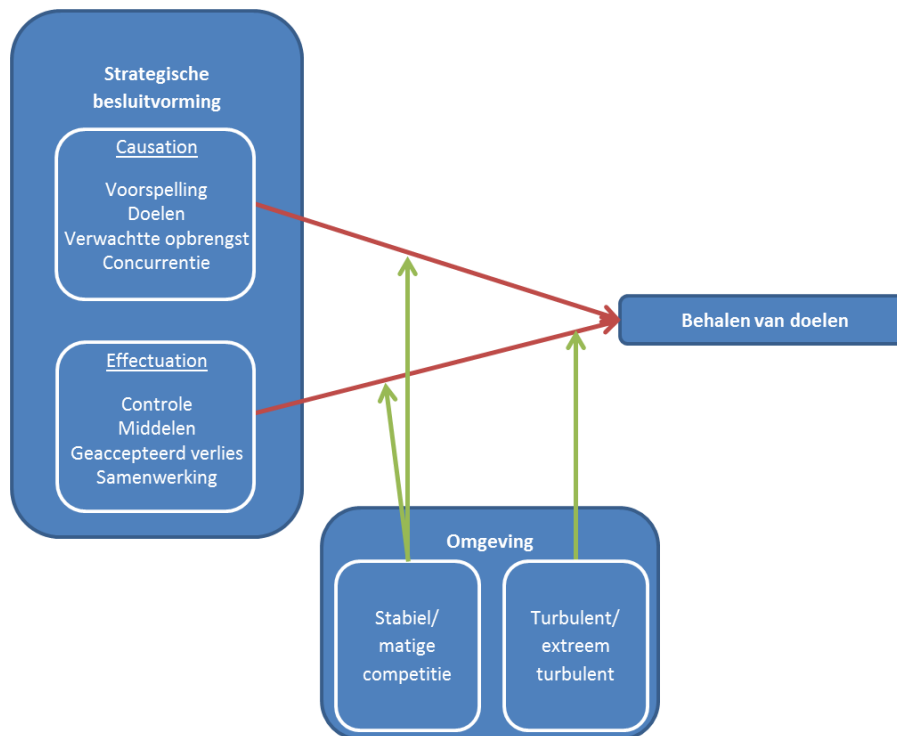
Binnen dit onderzoek is getracht door middel van een meervoudige casestudie een antwoord te formuleren op de hoofdvraag van het onderzoek;

Hoe bevordert strategische besluitvorming in kleine organisaties dat zij in verschillende omgevingen hun doelen behalen?

Om een antwoord te geven is gestart met een literatuurstudie waarmee het raamwerk voor het onderzoek is gevormd. Vervolgens is de data op een kwalitatieve wijze verzameld bij 15 verschillende organisaties/ ondernemers waarbij is gekeken welke doelen de ondernemers hebben, of deze worden behaald, binnen welke omgeving ze actief zijn en welke besluitvormingslogica overheerst. Binnen dit onderzoek is een belangrijke vooronderstelling dat een strategisch besluit binnen een kleine organisatie altijd wordt genomen door de ondernemer/ eigenaar van de organisatie, en dat een strategisch besluitvormingsproces altijd plaats vindt en noodzakelijk is voor het bereiken van de doelen die de ondernemer of de organisatie heeft.

Als men kijkt naar de bevindingen van dit onderzoek, dan is te zien dat de meeste organisaties die hebben meegewerkt aan dit onderzoek de doelen bereiken, onafhankelijk of deze financieel of non-financieel zijn. De organisaties zijn in alle vier de verschillende omgevingstyperingen te plaatsen, daarnaast ook in beide besluitvormingslogica. Naarmate de omgeving wijzigt van stabiel naar extreem turbulent is een steeds verdere verschuiving van overheersende causation logica naar overheersende effectuation logica te zien. Deze bevindingen zijn in lijn met de bevindingen van het literatuur onderzoek. Toch is er een bevinding met betrekking tot de relatie tussen besluitvormingslogica en de omgeving die niet werd verwacht. Binnen dit onderzoek zijn ook organisaties gevonden die in een stabiele omgeving actief zijn en een overheersende effectuation logica volgen. Een duidelijk aanwijsbare reden is hier binnen dit onderzoek niet voor aan te halen.

Op basis hiervan kan een aangepast en meer verfijnd theoretisch model worden weergegeven. In Figuur 5-1 is te zien dat er extra pijlen zijn getrokken tussen de besluitvormingslogica en omgevingen. De verbinding tussen effectuation en de stabiele/ matig competitieve omgeving was hierin onverwacht. Dit impliceert dat in deze omgevingen beide besluitvormingslogica van toepassing kunnen zijn om de doelen te behalen. Dit zegt nog niets over de mate waarin een van beide logica een meer optimaal resultaat zal bereiken. Door de strategische besluitvorming, of beter gezegd de logica van besluitvorming, aan te passen op de omgeving waarin de organisatie actief is, kan een organisatie zijn doelen behalen. Naar aanleiding van dit onderzoek lijkt het er op dat een effectuation logica bij ieder type omgeving past en dat daarnaast een causation logica lijkt te passen bij een voorspelbare omgeving (stabiel of matig competitief).



Figuur 5-1: Aangepast theoretisch model

5.2 Discussie

Doelen

Opvallend vaak wijzen de doelstellingen binnen het empirisch deel van het onderzoek in de richting van continuïteit of het behouden van werk. Dit zou te maken kunnen hebben met de huidige economische situatie als gevolg van de financiële crisis. Het behouden van werk is op dit moment wellicht een groter goed dan het laten groeien van de organisatie of het behalen van meer winst of omzet dan voorgaande jaren. Desondanks is er geen verband te ontdekken tussen de typering van de doelstelling en de besluitvormingslogica. Dit kan inhouden dat het niet uitmaakt welk type doelstelling de ondernemer heeft in combinatie met de besluitvormingslogica. Met andere woorden; een overheersende logica van causation lijkt geen pre te hebben om doelstellingen met betrekking tot continuïteit te behalen, of andersom. In vergelijking met de literatuur worden hiermee voornamelijk non-financiële doelstellingen terug gezien die worden beschreven door onder andere Shane, Locke et al. (2003), Covin, Slevin (2000), Beaver (2003) en Kuratko, Hornsby (1997). Vooral deze laatste onderzoekers geven het treffend aan met het "onderhouden van persoonlijke vrijheid en het controleren van het persoonlijk lot" (Kuratko, Hornsby et al. 1997). De financiële doelstellingen worden binnen het empirisch onderzoek minder vaak terug gezien.

Besluitvormingslogica en omgeving

Het empirisch gedeelte van dit onderzoek laat zien dat beide vormen van besluitvormingslogica aanwezig zijn bij de geïnterviewde ondernemers. Wat opvalt is dat de antecedent van de risico houding overwegend binnen de effectuation logica valt. Ondernemers binnen dit onderzoek geven aan weinig risico's te nemen, en toch zijn ze in staat de doelen te bereiken. Daar waar wel veel risico wordt genomen worden de doelen niet bereikt. Voorzichtigheid bij de interpretatie van deze uitspraak is geboden. Binnen dit onderzoek is dit bij slechts één organisatie geconstateerd.

Blekman (2013) stelt in zijn boek “Corporate Effectuation” dat grote organisaties deze risico houding van ondernemers zouden moeten overnemen. Het lijkt er binnen dit onderzoek op dat dit een gegronde uitspraak is. “Faal snel en goedkoop” is de drijvende kracht achter experimenteren in kleine stapjes (Blekman 2013). Hiermee wordt risico beperkt. Wellicht valt aan de hand hiervan te stellen, dat het op deze manier benaderen van het risico een vóórwaarde is om überhaupt doelen te kunnen behalen. Zo zijn lage kosten en kwaliteit een vereiste voor het behouden van een concurrentievoordeel (Volberda 2009). Daarmee zou kunnen worden gezegd dat de risico houding geen antecedent meer is van een besluitvormingslogica die gekoppeld moet worden aan de omgeving.

Als vervolgens naar de overgebleven antecedenten van besluitvormingslogica wordt gekeken, valt een duidelijk patroon te zien in combinatie met de typering van de omgeving. Dit is weergegeven in tabel Tabel 5.1: Besluitvormingslogica en omgeving (ex risico). In deze tabel is de antecedent risico houding weggelaten. Nu valt op dat op het moment dat de omgeving van de organisatie stabiel of matig competitief is, de besluitvormingslogica voornamelijk via een causation logica is. Op het moment dat de omgeving van de organisatie turbulent of extreem turbulent is, is de logica voornamelijk effectuation. De organisatie die zijn doelen niet behaald is uit de tabel verwijderd.

Organisatie	Besluitvormingslogica			Typ.	Omgeving
	Toekomst	Uitgangspunt	Andere organisaties		
Primavera succulenten	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	CAU	Stabiel
Fietspecialist Van Eijk*	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	CAU	Stabiel
Kwekerij Leandros	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	CAU	Stabiel
Scheepswerf Bocxe	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	CAU	Matig com.
Compris Consultancy	Voorspellend	Doelen	Concurrentie	CAU	Matig com.
Slof & Wildenburg A&B	Voorspellend	Doelen	Samenwerking	CAU	Matig com.
Greenstyle tuinen	Controlerend	Middelen	Concurrentie	EFF	Stabiel
Babssalon kapsalon	Controlerend	Middelen	Concurrentie	EFF	Stabiel
Van Gils Keukens	Controlerend	Middelen	Concurrentie	EFF	Stabiel
Tuning bloemen export	Controlerend	Middelen	Samenwerking	EFF	Turbulent
T&T RVS service	Voorspellend	Doelen	Samenwerking	EFF	Turbulent
Jac Blom Interieurbouw	Controlerend	Middelen	Samenwerking	EFF	Turbulent
Bram Rijdsdijk BV TIB	Controlerend	Middelen	Samenwerking	EFF	Turbulent
Fietspecialist Van Eijk**	Controlerend	Middelen	Samenwerking	EFF	Turbulent
Kandelaar Elektrotechniek	Controlerend	Middelen	Samenwerking	EFF	E. turbulent

Tabel 5.1: Besluitvormingslogica en omgeving (ex risico)

Als op deze manier naar besluitvormingslogica wordt gekeken, wordt een deel van de theorie van Sarasvathy (2001) aangepast. De besluitvormingslogica zal dan nog bestaan uit drie antecedenten; hoe men kijkt naar de toekomst, wat men als eerste uitgangspunt neemt en hoe men naar andere organisaties kijkt. De gemengde of transformationele logica zoals Wiltbank, Dew et al. (2006) deze voorstellen wordt daarmee ook bekritiseerd, omdat met het weglaten van de risico houding een vrij duidelijke switch tussen causation en effectuation te zien is op het moment dat de omgeving van stabiel/ matig competitief naar turbulent/ extreem turbulent verschuift.

De organisatie die zijn doelen niet behaald, heeft als enige een uitgangspunt van maximalisatie van winsten. Hiermee zou gesuggereerd kunnen worden dat met dit uitgangspunt gewoonweg te veel risico wordt genomen. En is ondernemen inderdaad het nemen van zo min mogelijk risico? Diverse onderzoekers (Busenitz 1997, Lumpkin, Dess 1996, Stewart Jr, Roth 2001) geven aan dat ondernemers worden gezien als personen met juist een sterke neiging om risico's te nemen. Murmann (2012) brengt hier tegenin dat ondernemen juist het nemen van zo min mogelijk risico is waarbij ze op een systematische manier het risico verder reduceren. Dit is ook terug te zien in de empirische data van dit onderzoek.

Met betrekking tot de organisaties die in een stabiele omgeving een overheersende effectuation logica navolgen, kan het goed mogelijk zijn dat deze organisaties de doelen via een causation logica nog beter hadden kunnen doen. Binnen een stabiele omgeving is de toekomst immers redelijk te voorspellen, en daar wordt met een effectuation logica misschien niet optimaal gebruik van gemaakt. Vanuit dit perspectief kan men zich dus afvragen of deze organisaties nog beter de doelen kunnen bereiken als ze van besluitvormingslogica wisselen. De praktijk zegt dat het mogelijk is om van besluitvormingslogica te wisselen. Dit laten de cases van fietsspecialist van Eijk zien.

Iets anders wat men zich af kan vragen, is of de effectuation logica niet in alle gevallen gebruikt kan worden om de doelen te bereiken. Binnen dit onderzoek zijn weliswaar geen organisaties gevonden die binnen een omgeving van matige competitie een overheersende effectuation logica gebruikten, maar als blijkt dat de organisaties in een stabiele omgeving met het gebruik van effectuation de doelen even goed kunnen bereiken, ligt er een weg open om ook dit nader te bekijken.

De theorie van effectuation, opgezet door Sarasvathy (2001) is nog betrekkelijk nieuw, en daarmee nog geen volwassen theorie. Dit onderzoek laat zien dat er mogelijke aanpassingen of aanscherpingen van deze theorie te vinden zijn met betrekking tot de antecedenten binnen de logica's.

Dit onderzoek draagt verder bij aan de bestaande kennis over ondernemerschap binnen kleine organisaties. Zoals in de inleiding van dit onderzoek al aangegeven is juist de literatuur over kleine organisaties in combinatie met strategische besluitvormingslogica schaars. Gezien het genoemde enthousiasme en de interesse van de ondernemers zoals aangehaald in de overige bevindingen, leidt het in gesprek gaan hier over tot nieuwe ideeën en inzichten bij de ondernemers zelf. Bewustwording van omgeving en de besluitvormingslogica is een eerste essentiële stap om aan te passen of te optimaliseren.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Een kanttekening moet worden geplaatst bij het type onderzoek. Kwalitatief onderzoek leent zich niet voor verdere of uitgebreide generalisaties, ze geven slechts een indicatie. Meer krachtige uitspraken kunnen worden gedaan aan de hand van een op kwantitatieve wijze uitgevoerd onderzoek. Het bereiken van krachtige uitspraken of generalisaties was ook niet het doel van het onderzoek. Het doel was het inzicht verkrijgen in het strategisch besluitvormingsproces in kleine organisaties, iets wat ook verkregen is.

Een ander punt van aandacht is de beperkte interne validiteit. Binnen dit onderzoek zijn alleen ondernemers geïnterviewd. Er waren weinig tot geen mogelijkheden om bij andere bronnen de uitspraken te controleren. Bij kleine organisaties staat vaak niets op papier en het is moeilijk de gedachten gangen en overwegingen van de ondernemers te controleren. Daarnaast is het wel of niet

behalen van doelen die ondernemers hebben ook lastig te controleren. Ook hiervan is over het algemeen maar één bron beschikbaar; de ondernemer zelf. Er moet bij dit punt serieus rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat ondernemers dit aspect niet eerlijk beantwoorden. Toch heeft de onderzoeker in de gesprekken met de ondernemers geen signalen opgevangen dat doelen niet werden behaald als de ondernemer aangaf van wel.

Naast het al eerder gemaakte voorbehoud van generaliseerbaarheid voor alle ondernemers, moet ook rekening worden gehouden met de organisatie grootte. Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van organisaties met maximaal 24 medewerkers. De uitspraken die binnen dit onderzoek worden gedaan zijn mogelijk niet van toepassing op organisaties die meer dan dit aantal medewerkers in dienst hebben en toch onder de codering kleine organisaties vallen.

Tot slot moet ook rekening gehouden worden met het feit dat de onderzoeker een persoonlijke band heeft met het merendeel van de respondenten. Voor de data verzameling is geput uit organisaties uit het netwerk van de onderzoeker, dit kan invloed hebben op de onafhankelijkheid van het onderzoek.

5.4 Conclusie

Aan de hand van de literatuurstudie en de analyse van het empirisch onderzoek kan een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag. Binnen deze paragraaf zal de beantwoording van de centrale vraagstelling voor dit onderzoek worden behandeld. Afsluitend zal een aangepast conceptueel model worden weergegeven. De centrale vraagstelling voor dit onderzoek is:

Hoe bevordert strategische besluitvorming in kleine organisaties dat zij in verschillende omgevingen hun doelen behalen?

Het empirische gedeelte van dit onderzoek heeft niet uitgewezen dat binnen kleine organisaties de besluitvorming voornamelijk getypeerd leek te worden als effectuation zoals wel werd verwacht naar aanleiding van het literatuur onderzoek. Binnen de populatie van het onderzoek zijn min of meer gelijke aantallen besluitvormingslogica gevonden. Het strategisch besluitvormingsproces binnen kleine organisaties kan dus op basis van deze populatie via beide logica plaats vinden. Het is nog niet overduidelijk dat één van beide logica een voorkeur geniet binnen deze populatie.

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt geconcludeerd dat het niet zo is dat alle antecedenten van een bepaalde besluitvormingslogica aanwezig moeten zijn om doelen te behalen. Het komt in eerste instantie eerder overeen met een glijdende schaal tussen causation en effectuation. Naar mate de omgeving meer verandert van stabiel naar extreem turbulent, lijken er steeds meer antecedenten van effectuation aanwezig te zijn. Dit lijkt binnen het onderzoek ook deels terug te komen in de empirische data.

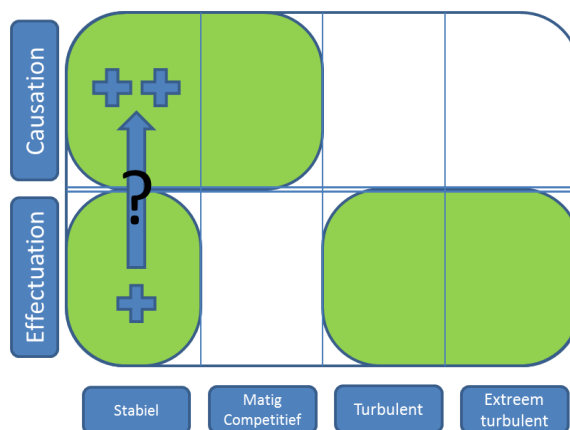
In voorspelbare omgevingen zijn bij diverse organisaties zowel een overheersende causation logica terug gezien, maar daarnaast ook overheersende effectuation logica. In een onvoorspelbare omgeving wordt een overheersende besluitvormingslogica van effectuation terug gezien bij alle organisaties die de doelen weten te behalen. Doordat gebleken is dat ook organisaties die zich in een stabiele omgeving bevinden, doelen kunnen behalen op basis van een effectuation logica, ontstaat er een opening om te stellen dat effectuation in alle omgevingstypen een logica is waarmee de organisatie de doelen kan bereiken.

5.5 Aanbevelingen

Binnen deze paragraaf zal worden ingegaan op de mogelijkheden die aan de hand van dit onderzoek worden gezien met betrekking tot vervolg onderzoeken. Vervolgens wordt afgesloten met suggesties voor praktijkmensen.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Een voor de hand liggende suggestie voor toekomstig onderzoek is het onderzoek op grotere schaal uitvoeren om zo meer data te genereren en meer punten in het overzicht te krijgen. Hiermee kan een sterker gefundeerd verhaal worden neergezet. Doordat meer data punten in de figuur kunnen worden geplaatst, kan een grotere generaliseerbaarheid worden bereikt. Hierbij zou gebruik gemaakt kunnen worden van de vragenlijsten van Chandler en DeTienne et al. (2011) en Volberda (2009), zoals die ook in dit onderzoek de leidraad hebben gevormd om data te genereren. Een ander mogelijk onderzoek is het meer focussen op een aantal kwadranten. Zo kan men zich bijvoorbeeld afvragen of organisaties die zich in een stabiele omgeving bevinden en een besluitvormingslogica waarin effectuation overheerst zullen volgen (e.g. positionering links onder in de hoek), een suboptimale besluitvormingslogica volgen zoals aangegeven in Figuur 5-2.



Figuur 5-2: Effectuation logica in stabiele omgevingen sub - optimaal?

Een onderzoeksopzet zou kunnen zijn dat een aantal organisaties worden geïdentificeerd die zich binnen een stabiele omgeving bevinden. Dit kan door het identificeren van een stabiele markt en het vervolgens selecteren van organisaties. Vervolgens kan een deel van dit onderzoek worden hergebruikt; het deel wat betrekking heeft op de besluitvormingslogica. Er zal in meer detail gekeken moeten worden naar de doelen die organisaties kunnen hebben, zoals continuïteit wat meetbaar kan worden gemaakt door te kijken naar de afzet in combinatie met de totale markt en de winsten die worden behaald. Daarnaast kan worden gekeken naar groei en termen van afzet of personeelsbestand. De data hiervan zullen vergeleken moeten worden om te kijken in welk kwadrant betere prestaties worden behaald. Doelen kunnen immers worden behaald, maar kunnen ook boven verwachting worden behaald.

Een zelfde soort opzet kan gebruikt worden voor cases in een turbulente of extreem turbulente omgeving, waarbij een extra punt van aandacht is de mate waarin de verschillende componenten van logica aanwezig zijn. Uit dit onderzoek komt niet duidelijk naar voren of het niet behalen van de doelen bij de organisatie in een turbulente omgeving/ causation logica voortkomt uit het niet

aansluiten op de omgeving, of het juist niet volgen van een logica van geaccepteerd verlies. Een dergelijk onderzoek zal antwoord moeten geven op de vraag wat de importantie van de risico houding binnen de besluitvormingslogica is.

Naar aanleiding van de discussie van dit onderzoek, kan het interessant zijn om te kijken naar de risico houding van ondernemers. Ondanks dat hier al veel onderzoek naar is gedaan, blijft het een punt van discussie. Risico houdingen van ondernemers in combinatie met de omgeving waarin de organisatie actief is en het wel of niet behalen van financiële of non financiële doelstellingen kan een boeiend onderzoek zijn. De laatste suggestie is te bekijken op welke manier een ondernemer een logica switch maakt. De vraag is dan of en op welke manier dit in het systeem van de ondernemer zit zodat deze switch automatisch plaats kan vinden.

Suggesties voor praktijkmensen

- In de praktijk kunnen de uitkomsten van dit onderzoek worden ingezet om meer bewust zijn van de omgeving waarin de ondernemers zitten te creëren. Tijdens het onderzoek is al opgemerkt dat door het op deze manier bekijken van de “werkelijkheid” tot enthousiaste reacties leidt bij de ondernemers. Door hier bij stil te staan wordt een denkproces op gang gebracht wat er toe kan leiden dat de ondernemer meer gevoel krijgt voor wat er om de organisatie heen gebeurt, en hoe hier op te reageren valt. De verschillende coderingen die in dit onderzoek zijn gebruikt geven ondernemers meer duiding van het geen zich in de gedachten van de ondernemer afspeelt, en hoe dit gerelateerd kan zijn aan de omgeving waarin de organisatie actief is.
- Dit onderzoek ook worden gebruikt om organisaties/ ondernemers die de doelen niet bereiken een andere logica te laten zien. De keerzijde van de huidige logica doet soms ogen openen waardoor nieuwe ideeën kunnen worden gegenereerd. Deze nieuwe ideeën kunnen mogelijk worden vermarkt en zo de kleine organisaties een impuls geven. Binnen dit onderzoek is bij één ondernemer een logica switch te zien.
- Het lijkt er op dat het nemen van een gecalculeerd risico een voorwaarde is voor het behalen van de doelen van een organisatie. Hierbij zal de grondredenering van ondernemers moeten zijn dat er wordt afgevraagd wat de mogelijke verliezen zijn van een besluit. De mogelijke verliezen dienen vervolgens tot het minimum te worden beperkt zodat als er naar aanleiding van het besluit geen (te) grote consequenties zijn voor de organisatie. Op deze manier blijven organisaties flexibel en ontstaat ruimte voor experimenteren. Af en toe een misser maken hoort bij het leer proces om de ervaring uit te bouwen. In praktijk houdt dit in dat ondernemers zich bewust zullen moeten afvragen wat de mogelijke verliezen zijn als gevolg van het besluit wat wordt genomen, en hoe deze verliezen kunnen worden geminimaliseerd.

6 Literatuurlijst

- AGOR, W.H., 1989. *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications, Inc.
- ALLINSON, C.C.W., 2000. Intuition and entrepreneurial behaviour. *European journal of work and organizational psychology*, **9**(1), pp. 31-43.
- ANAND, G. and WARD, P., 2004. Fit, flexibility and performance in manufacturing: Coping with dynamic environments. *Production and Operations Management*, **13**(4), pp. 369-385.
- BABÜROGLU, O., 1988. The vortical environment. *The fifth in the emery-trist*, .
- BEAL, R.M., 2000. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, **38**(1), pp. 27.
- BEAVER, G., 2003. Management and the small firm. *Strategic Change*, **12**(2), pp. 63-68.
- BLEKMAN, T., 2013. *Corporate Effectuation; Wat managers kunnen leren van ondernemers!* 3 edn. Den Haag: Sdu Uitgevers B.V.
- BLUME, B.D. and COVIN, J.G., 2011. Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? *Journal of Business Venturing*, **26**(1), pp. 137-151.
- BOURGEOIS, L.J., 1985. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, , pp. 548-573.
- BOURGEOIS, L.J. and EISENHARDT, K.M., 1988. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, **34**(7), pp. 816-835.
- BREWS, P.J. and HUNT, M.R., 1999. Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, **20**(10), pp. 889-913.
- BRINCKMANN, J.J., 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business venturing*, **25**(1), pp. 24-40.
- BROUThERS, K., ANDRIESSEN, F. and NICOLAES, I., 1998. Driving blind: Strategic decision-making in small companies. *Long range planning*, **31**(1), pp. 130-138.
- BRYMANN, A. and BELL, E., 2011. *Business Research Methods*. 3rd edition edn. Oxford: University Press.
- BUIJS, A., 2000. *Statistiek om mee te werken*. 4 edn. Houten: EPN.
- BURKE, G.G.I., 2004. The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises. *Qualitative market research*, **7**(2), pp. 126-138.

BUSENITZ, L.L.W., 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, **12**(1), pp. 9-30.

CBS, 2012-last update, CBS Stat line [Homepage of CBS], [Online]. Available: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81589NED&D1=0-8&D2=0&D3=I&HD=121215-1335&HDR=G2,T&STB=G1> [12/15, 2012].

CHANDLER, G.N., DETIENNE, D.R., MCKELVIE, A. and MUMFORD, T.V., 2011. Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, **26**(3), pp. 375-390.

CLARKE, J. and HOLT, R., 2010. The mature entrepreneur: A narrative approach to entrepreneurial goals. *Journal of Management Inquiry*, **19**(1), pp. 69-83.

CORBIN, J. and STRAUSS, A., 1990. Grounded Theory Research - Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift Fur Soziologie*, **19**(6),.

COVIN, J.G. and SLEVIN, D.P., 2000. High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. *Entrepreneurship*, , pp. 99-126.

D'AVENI, R. and GUNTHER, R., 1994. *Hypercompetition, managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

DEAN, J.W. and SHARFMAN, M.P., 1996. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, **39**(2), pp. 368-392.

DEW, N., SARASATHY, S., READ, S. and WILTBANK, R., 2009. Affordable Loss: Behavioral Economic Aspects of the Plunge Decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, **3**(2), pp. 105-126.

DOUMA, S., 2007. *Ondernemingsstrategie*. 5e editie edn. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

DUL, J. and HAK, T., 2008. *Case Study Methodology in Business Research*. 1st edn. Oxford: Butterworth-Heinemann.

EISENHARDT, K.M., 1997. Strategic decisions and all that jazz. *Business Strategy Review*, **8**(3), pp. 1-3.

EISENHARDT, K.M., 1992. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, **13**(s2), pp. 17-37.

EISENHARDT, K.M. and BOURGEOIS, L.J., 1988. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *The Academy of Management Journal*, **31**(4), pp. 737-770.

ELBANNA, S., 2006. Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, **8**(1),.

EMERY, F. and TRIST, E., 1965. The causal texture of organizational environments. *environment*, **11**, pp. L12.

EUROPESE COMMISSIE, 2003-last update, **Definitie van kleine en middelgrote ondernemingen (MKB)** [Homepage of Europese Unie], [Online]. Available: http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_nl.htm [01/30, 2013].

- GIBCUS P., VERMEULEN, P. and DE JONG JPJ, 2009. Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners. *7*(1), pp. 74-91.
- GIBCUS, P., VERMEULEN, P. and DE JONG, J., 2004. Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, .
- GOLL, I. and RASHEED, A., 1998. Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment. *Strategic Management Journal*, **18**(7), pp. 583-591.
- HAK, T.T., 2004. Waarnemingsmethoden in kwalitatief onderzoek Methodologie van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, **47**(11), pp. 205-212.
- HICKSON, D., 1990. Studying Deciding: An Exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.)*, **11**(1), pp. 1-16.
- HITT, M.A. and TYLER, B.B., 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, **12**(5), pp. 327-351.
- HOUGH, J.J.R., 2003. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, **24**(5), pp. 481-489.
- HUANG, X.X., 2009. Strategic decision making in Chinese SMEs. *Chinese management studies*, **3**(2), pp. 87-101.
- IVANOVA, E. and GIBCUS, P., 2003. The decision-making entrepreneur. *Recuperado junio*, **23**, pp. 2006.
- JENKINS, H., 2006. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, **67**(3),.
- JOCUMSEN, G.G., 2004. How do small business managers make strategic marketing decisions?: A model of process. *European journal of marketing*, **38**(5/6), pp. 659-674.
- KHANDWALLA, P.N., 1977. *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich New York.
- KHATRI, N. and NG, H.A., 2000. The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human relations (New York)*, **53**(1), pp. 57-86.
- KRAAIJENBRINK, J., 2008. The nature of the entrepreneurial process: causation, effectuation, and pragmatism.
- KURATKO, D.F., HORNSBY, J.S. and NAFFZIGER, D.W., 1997. An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurs hip. *Journal of Small Business Management*, **35**, pp. 24-33.
- LIBERMAN-YACONI, L., HOOPER, T. and HUTCHINGS, K., 2010. Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector. *Journal of Small Business Management*, **48**(1), pp. 70-95.
- LICHTENSTEIN, B.B., DOOLEY, K.J. and LUMPKIN, G.T., 2006. Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. *Journal of Business Venturing*, **21**(2), pp. 153-175.

- LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, , pp. 135-172.
- MATZLER, K., BAILOM, F. and MOORADIAN, T.A., 2007. Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, **49**(1), pp. 13.
- MAZZOLINI, R., 1981. How strategic decisions are made. *Long range planning*, **14**(3), pp. 85-96.
- MCARTHUR, A.W. and NYSTROM, P.C., 1991. Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships. *Journal of Business Research*, **23**(4), pp. 349-361.
- MILLER, C.C. and IRELAND, R.D., 2005. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21 st century? *The Academy of Management Executive*, **19**(1), pp. 19-30.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. and LAMPEL, J., 2009. *Strategie safari, uw complete gids door de jungle van strategisch management*. 2 edn. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. and THÉORÊT, A., 1976. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, **21**(2), pp. 246-275.
- MURMANN, J.J.P., 2012. Successful entrepreneurs minimize risk. *Australian journal of management*, .
- NOORAIE, M., 2012. Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, **2**(7), pp. 405-429.
- O'REGAN, N.N., 2005. High performance: ownership and decision-making in SMEs. *Management decision*, **43**(3), pp. 382-396.
- PAPADAKIS, V.V.M., 1998. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, **19**(2), pp. 115-147.
- PEARCE, J.A. and ROBINSON, R.B., 1997. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin.
- PERRY, J.T., CHANDLER, G.N. and MARKOVA, G., 2012. Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, .
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. and FRESE, M., 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **33**(3), pp. 761-787.
- SARASVATHY, S.D., 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, **26**(2), pp. 243-263.
- SCHWENK, C.C.R., 1995. Strategic Decision Making. *Journal of management*, **21**(3), pp. 471-493.
- SHANE, S., LOCKE, E.A. and COLLINS, C.J., 2003. Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, **13**(2), pp. 257-279.

- SHARFMAN, M.P. and DEAN, J.W., 1991. Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, **17**(4), pp. 681-700.
- SHARMA, G.G., 2011. Do SMEs need to strategize? *Business strategy series*, **12**(4), pp. 186-194.
- STEWART JR, W.H. and ROTH, P.L., 2001. Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, **86**(1), pp. 145.
- TVERSKY, A. and KAHNEMAN, D., 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, **211**(4481), pp. 453-458.
- VAN DER VEEN, M. and WAKKEE, I., 2004. Understanding the entrepreneurial process. *ARPENT, annual review of progress in entrepreneurship research*, **2**, pp. 114-152.
- VAN HOORN, T.P.T.P., 1979. Strategic planning in small and medium-sized companies. *Long range planning*, **12**(2), pp. 84-91.
- VOLBERDA, H.W., 2009. *De Flexibele Onderneming*. Deventer: Kluwer.
- WILTBANK, R., DEW, N., READ, S. and SARASVATHY, S.D., 2006. What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, **27**(10), pp. 981-998.
- YIN, R., 2003. K.(2003). Case study research: Design and methods.

Namen respondenten

BOCXE, F., 2013. *Eigenaar Scheepswerf Bocxe*. Delft

EIJK, P. van, 2013. *Eigenaar van Eijk fietsspecialist*. Ter Aar

GILS, J. van, 2013. *Eigenaar van Gils keukens*. Sijbekarspel

HAAN, T. den, 2013. *Eigenaar Greenstyle tuinen*. Ter Aar

HOOGERVORST, L., 2013. *Eigenaar kwekerij Leandros*. Ter Aar

HOORN, B. van der, 2013. *Eigenaar Primavera succulenten*. Ter Aar

KANDELAAR, R., 2013. *Eigenaar Kandelaar elektrotechniek*. De Kwakel

LEHMANN, S., 2013. *Eigenaar Team Visualize*. Nieuwveen

RIJSDIJK, B., 2013. *Eigenaar Bram Rijsdijk BV Technisch installatie bedrijf*. Ter Aar

SANDERS, L., 2013. *Eigenaar Jac Blom interieurbouw*. Alphen aan den Rijn

SLOT, R. van 't, 2013. *Eigenaar Compris Consulting*. Schiphol

PLUIM, T. van der, 2013. *Eigenaar T&T RVS service*. Nieuw Cuijck

VRIES, J. de, 2013. *Eigenaar Tuning bloemen export*. Aalsmeer

WILDENBURG, M., 2013. *Eigenaar Slof en Wildenburg accountants & belasting adviseurs*. Amstelveen

ZETHOF, B., 2013. *Eigenaar Babssalon kapsalon*. Ter Aar

7 Bijlagen

7.1 Operationalisatie Omgeving

QuickScan vragenlijst Volberda (2009) bestaande uit Dynamiek, Complexiteit en Onvoorspelbaarheid

A Dynamiek: intensiteit

- 1 Veranderingen in onze markt hebben altijd gevolgen
- 2 Een verandering in onze markt heeft meestal weinig te betekenen
- 3 Veranderingen in onze markt zijn zeer intens
- 4 Klanten in onze markt vragen geregeld compleet nieuwe producten en/of diensten
- 5 Fluctuaties in het vraagvolume zijn in onze markt zeer extreem
- 6 Onze markt wordt gekenmerkt door meer van hetzelfde

B Dynamiek: frequentie

- 7 In de markt waarin wij actief zijn, vinden continu veranderingen plaats
- 8 In onze markt is over een jaar nog niets veranderd
- 9 Ons aanbod van producten en/of diensten aan onze klanten verandert doorlopend
- 10 Het vraagvolume in onze markt verandert bijna nooit
- 11 In onze markt zijn er snelle en veelvuldige fluctuaties in omvang van te leveren producten en diensten
- 12 In de markt waarin wij opereren, verandert iedere dag wel wat

C Complexiteit: aantal elementen

- 13 Bij het nemen van beslissingen moet men binnen onze markt met zeer veel factoren rekening houden
- 14 In onze markt komen er vanuit allerlei richtingen ontwikkelingen op ons af
- 15 Wij kunnen onze beslissingen meestal op een beperkt aantal kengetallen baseren
- 16 In onze markt moet iedere klant anders benaderd worden
- 17 Het aantal markten waarop wij actief zijn, is zeer groot
- 18 Onze organisatie voert een grote range van opdrachten en werkorders uit

D Complexiteit: gerelateerdheid van elementen

- 19 In onze markt hangt alles met alles samen
- 20 Een beslissing werkt in onze markt door op tal van factoren
- 21 Segmentatie van klanten/afnemers in homogene groepen is in onze afzetmarkten zeer moeilijk
- 22 Het onderscheidend vermogen van ons product is moeilijk vast te stellen
- 23 Onze organisatie is werkzaam in verschillende, elkaar overlappende markten
- 24 Er is sprake van substitutie-effecten tussen onze markten; dat wil zeggen: toename van de vraag in één markt gaat ten koste van de vraag in een andere markt

E Onvoorspelbaarheid: beschikbaarheid van informatie

- 25 Van wat er in onze markt speelt, blijft voor ons niks geheim
- 26 Informatie die we nodig hebben over onze markt, krijgen we ook
- 27 Het is in deze markt moeilijk om beslissingen op betrouwbare informatie te baseren
- 28 We hebben voldoende informatie over onze concurrenten
- 29 We hebben voldoende inzicht en informatie over wie onze klanten zijn
- 30 Informatie over onze markt is wel aanwezig, maar niet verkrijgbaar

F Onvoorspelbaarheid: voorspelbaarheid van veranderingen

- 31 In de veranderingen in onze markt is een duidelijke trend te ontdekken
- 32 Onze markt is volstrekt onvoorspelbaar
- 33 Het is erg moeilijk om aan te geven wat er gaat gebeuren in onze markt
- 34 In onze markt verandert weliswaar veel, maar er is altijd wel een patroon in de veranderingen te ontdekken
- 35 Toetreding en uittreding van concurrenten is meestal te voorzien
- 36 In onze markten zijn veranderingen sterk trendmatig of cyclisch

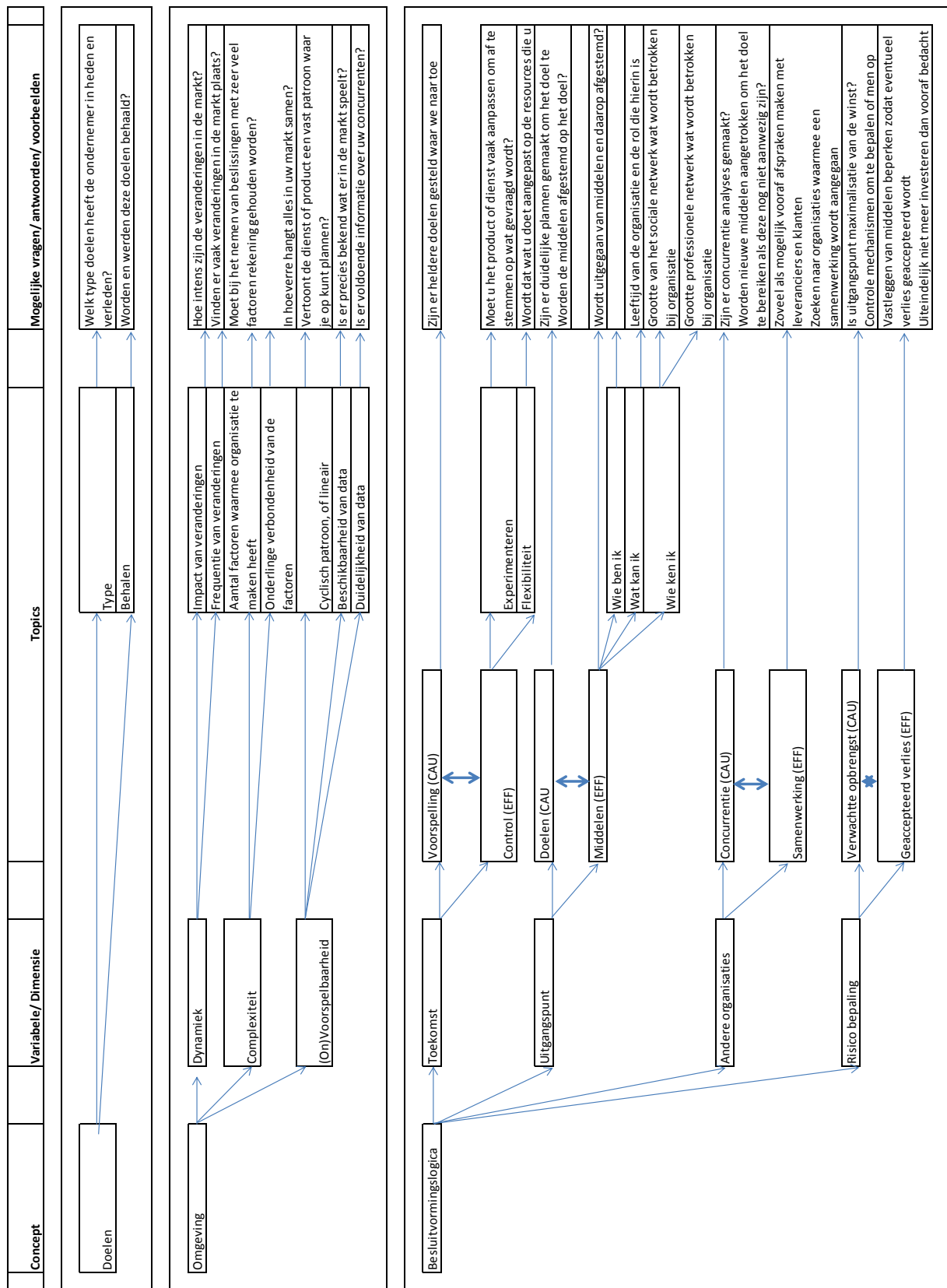
7.2 Operationalisatie Causation – Effectuation

Naar aanleiding van onderzoek van Chandler, DeTienne et al. (2011)

Items	Construct	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
We analyzed long run opportunities and selected what we thought would provide the best returns	Causation	.62				
We developed a strategy to best take advantage of resources and capabilities		.55				
We designed and planned business strategies		.74				
We organized and implemented control processes to make sure we met objectives		.62				
We researched and selected target markets and did meaningful competitive analysis		.76				
We had a clear and consistent vision for where we wanted to end up		.51				
We designed and planned production and marketing efforts		.74				
We experimented with different products and/or business models.	Experimentation	.63				
The product/service that we now provide is essentially the same as originally conceptualized.		.85 ^a				
The product/service that we now provide is substantially different than we first imagined.		.82				
We tried a number of different approaches until we found a business model that worked.		.75				
We were careful not to commit more resources than we could afford to lose.	Affordable loss			.88		
We were careful not to risk more money than we were willing to lose with our initial idea.				.87		
We were careful not to risk so much money that the company would be in real trouble financially if things didn't work out.				.57		
We allowed the business to evolve as opportunities emerged.	Flexibility				.75	
We adapted what we were doing to the resources we had.					.70	
We were flexible and took advantage of opportunities as they arose.					.71	
We avoided courses of action that restricted our flexibility and adaptability.					.62	
We used a substantial number of agreements with customers, suppliers and other organizations and people to reduce the amount of uncertainty.	Pre-commitments					.69
We used pre-commitments from customers and suppliers as often as possible.						.83

^a Reverse coded.

7.3 Conversietabel



Tabel 7.1: Conversie tabel

7.4 Overzicht van organisaties betrokken bij het onderzoek

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de organisaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Vervolgens wordt per organisatie een korte omschrijving gegeven.

Organisatie	Ondernemer	Plaats	Aantal medewerkers
Babssalon kapsalon	B. Zethof	Ter Aar	3
Bram Rijdsdijk BV TIB	B. Rijdsdijk	Ter Aar	1
Compris Consultancy	R. van 't Slot	Schiphol	13
Fietsspecialist Van Eijk*	P. van Eijk	Ter Aar	12
Fietsspecialist Van Eijk**	P. van Eijk	Ter Aar	12
Greenstyle tuinen	T. den Haan	Ter Aar	3
Jac Blom Interieurbouw	L. Sanders	Alphen aan den Rijn	5
Kandelaar Elektrotechniek	R. Kandelaar	De Kwakel	10
Kwekerij Leandros	L. Hoogervorst	Ter Aar	1
Primavera succulenten	B. van der Hoorn	Ter Aar	3
Scheepswerf Bocxe	F. Bocxe	Delft	10
Slof & Wildenburg A&B	M. Wildenburg	Amstelveen	17
T&T RVS service	T. van der Pluijm	Nieuw Cuijk	18
Tuning bloemen export	J. de Vries	Aalsmeer	24
Van Gils Keukens	J. van Gils	Sijbekarspel	14
Visualize	S. Lehmann	Nieuwveen	4

Tabel 7.2: Betrokken organisaties

Babssalon kapsalon – B Zethof

Kapperszaak in een klein dorp. Knippen, kleuren wassen etc. Bedrijf heeft een vrij vaste klanten kring opgebouwd. Medewerkers werken parttime in de zaak.

Bram Rijdsdijk BV Technisch Installatie Bureau – B Rijdsdijk

Installatie bedrijf wat elektrische installaties, CV installaties, loodgieterswerk en koeling aanlegt of uitvoert in opdracht van grotere bedrijven zoals de BAM. De grootste component is koeling, dit vertegenwoordigd ongeveer 80%

Compris Consulting – R van 't Slot

De organisatie is gespecialiseerd in asset management. Ooit is de organisatie gestart met onderhoudsmanagement, maar is vervolgens ook contracten en organisatie inrichting er bij gaan betrekken. Compris is een intermediair tussen aanbieders van diensten en goederen en gebruikers van deze goederen die (op dit moment) niet in staat zijn zelf overwogen keuzes een leverancier te maken. De klant moet worden voorzien van een antwoord op een vraag op basis van voor de klant zo voordelig mogelijke oplossing ten opzichte van kwaliteit. De organisatie heeft bijvoorbeeld Schiphol en de Rotterdamse havens als klant.

Fietspecialist van Eijk – P van Eijk

De organisatie van Peter van Eijk valt op te splitsen in twee onderdelen, te weten fietsen en brandstoffen. In het interview voor dit onderzoek heeft de focus gelegen op de fietsen tak van de organisatie. Dit is evenals de brandstoffen over gegaan van vader op zoon en bestaat ondertussen meer dan 50 jaar. Wat de fietsen tak betreft is er sprake van verkoop, bouw en onderhoud van fietsen. Rond het jaar 2000 is het besluit genomen dat men met de fietsen tak groter moest gaan worden. Uiteindelijk is gekozen voor de bouw van een nieuw pand wat van Eijk fietsen per direct in de top 3 van grootste fietsenzaken van Nederland zette. Het tankstation zorgt voor een continue stroom van inkomsten om de rustige periode van de fiets activiteiten in de winter op te vangen.

Greenstyle tuinen – T den Haan

Greenstyle tuinen is een hoveniersbedrijf wat zorgt voor het aanleggen en onderhouden van tuinen. Daarnaast kan een simpel tuin ontwerp worden gemaakt op basis van een klant vraag. Deze organisatie koopt zelf de benodigde middelen (bestrating/ beplanting) in. Er wordt geen actief reclame beleid gevoerd, dit gaat veelal van mond tot mond.

JAC. Blom – L Sanders

JAC Blom is een interieurbouw bedrijf. Hier worden meubels, keukens en stands voor beurzen op maat gemaakt. De specifieke klantvraag staat centraal. De klanten van deze organisatie zijn divers en bestaan uit bedrijven maar ook particulieren

Kandelaar Electrotechniek – R Kandelaar

Kandelaar elektrotechniek verzorgt elektrische installaties in glastuinbouw, woningbouw, utiliteit, industrie en beveiliging. Daarnaast is een aparte firma opgericht voor zonnepanelen waarbij wordt gezorgd voor in en verkoop en het plaatsen van de panelen. De grootste sector waarin ze actief zijn is de tuinbouw sector. Vergeleken met soortgelijke organisaties is Kandelaar elektrotechniek een bedrijf wat door de diversiteit aan afzetmarkten heel stabiel in de markt staat.

Kwekerij Leandros – L Hoogervorst

Ondernemer heeft firma overgenomen van zijn vader. Kweek van onder andere tulpen, violieren, chrysanten. Zet kwalitatief hoogwaardige producten op de (bloemen) markt, getuige de onderscheidingen die hier mee verdiend zijn.

Primavera succulenten – B van der Hoorn

Deze kwekerij teelt succulenten ofwel vetplanten voor de Europese markt. Grootste afzet markt ligt in Duitsland en het grootste volume gaat daar naar toe via de veiling Aalsmeer. Ook is er sprake van directe verkoop aan handelaren als extra afzet kanaal. Planten worden enerzijds als stek aangeleverd, anderzijds worden door de firma zelf ook stekken gemaakt om te vermeerderen.

Scheepswerf Bocxe – F Bocxe

Scheepswerf Bocxe repareert en onderhoudt op de eigen werf binnenvaart schepen tot een lengte van maximaal 75 meter. Daarmee zit deze scheepswerf in het midden segment voor de binnenvaart. Daarnaast worden ook nieuwe schepen gebouwd tot een maximale lengte van 40 meter. Ongeveer 75% van de activiteiten hebben te maken onderhoud en reparatie, de overige 25% zit in nieuwbouw.

Slof en Wildenburg accountants en belasting adviseurs – M Wildenburg

Is een accountancybureau voor MKB bedrijven. Variatie van echt kleine bedrijven tot grote bouw bedrijven. Proberen gehele spectrum in accountancy, administratie van loon, fiscaal, samenstellen van jaarrekeningen, advisering. Controle van jaarrekeningen. Grootste deel bestaat uit het samenstellen van de jaarrekeningen.

T&T RVS service - T van der Pluijm

T&T RVS service is een organisatie die actief is in vooral de voedingsmiddelen industrie. Ze voeren laswerkzaamheden uit in productiebedrijven en zijn zich steeds meer aan het ontwikkelen naar een organisatie die ook engineering voor zijn rekening kan nemen om op deze manier een totaal pakket aan te kunnen bieden. Klanten van T&T zijn onder andere Unilever, Hak en Heineken.

Tuning – J de Vries

Tuning is een handelsorganisatie die bloemen en planten inkoopt, verkoopt en transporteert. Hiermee wordt nagenoeg de gehele wereld afgedekt, behalve zuid Amerika. In totaal heeft Tuning ongeveer 120 klanten die verspreid zijn over de wereld, waarvan 80% vaste klanten zijn en ongeveer 20% event klanten zijn. Tuning is in 1931 opgericht en was na de 2e wereldoorlog het eerste bedrijf met een export licentie. Met deze licentie werden ook de eerste lucht transporten naar Amerika gedaan, waarin zij zich verder specialiseerden in de jaren daarna. In 2004 ging het roer om en kwamen er twee nieuwe eigenaren die de firma gingen besturen. Sinds die tijd is ingezet in diversificatie van de markten. Van de 80% producten die naar Amerika gingen gaat er nu nog maar 15% naar toe. De rest is opgevuld door andere landen

Van Gils keukens – J van Gils

Deze organisatie verkoopt keukens. Hierbij maken ze gebruik van een showroom waarin keukens zijn opgesteld. Klanten kunnen volledig naar eigen wens een keuken inrichten en indelen. Van Gils keukens helpt de klant bij het ontwerp, selectie van onderdelen en machines. Vervolgens worden bestellingen geplaatst bij diverse leveranciers en wordt de keuken bij de klant thuis geïnstalleerd.

Visualize – S Lehmann

Visualize begeleidt gamers (mensen die in hun vrije tijd of professioneel computer spellen spelen en mee doen aan toernooien). Deze begeleiding bestaat uit het geven van voorlichting, het verzorgen van reizen, overleg met onder andere ouders etc. Visualize begeleidt gamers in diverse spel categorieën. Ze hebben bijvoorbeeld de NL kampioen FIFA in de gelederen. Inkomsten komen voort uit sponsor gelden van sponsoren die deze kampioenen graag met het bedrijfslogo in diverse bladen zien. Een grote sponsor is het bedrijf Kingston, bekend van werkgeheugen uit pc's. Visualize verdient geld met sponsoring van gamers en de merchandising die ze hiernaast kunnen bieden.

7.5 Tabellen ten behoeve van de analyse

Organisatie	Omgeving				Besluit				Doel			
	Jaren eigen onderneming	Dynamiek	Complexiteit	Voorspelbaarheid	Typing	Toekomst	Uitgangspunt	Andere organisaties	Risico bepaling	Typing	Typing doelen	Behaald
Visualize	4	++	+	-	T	V	D	C	M	C	Pers + Fin	Nee
Jac Blom Interieurbouw	4	-	-	--	T	C	M	S	G	E	Pers + Cont	Ja
Greenstyle tuinen	5	-	-	+	S	C	M	C	G	E	Pers + Cont	Ja
Scheepswerf Bocxe	6	-	+	+	M	V	D	C	G	C	Diver + cont	Ja
Tuning bloemen export	9	-	+	-	T	C	M	S	G	E	Cont	Ja
T&T RVS service	9	++	+	-	T	V	D	S	G	E	Pers + Groei	Ja
Babssalon kapsalon	10	--	--	++	S	C	M	C	G	E	Pers + Cont	Ja
Slof & Wildenburg A&B	11	+	-	+	M	V	D	S	G	C	Cont	Ja
Compris Consultancy	13	-	+	+	M	V	D	C	G	C	Pers + Groei	Ja
Kandelaar Elektrotechniek	15	++	++	--	ET	C	M	S	G	E	Pers + Cont	Ja
Bram Rijdsdijk BV TIB	15	+	+	--	T	C	M	S	G	E	Pers + Cont	Ja
Primavera succulenten	27	-	-	++	S	V	D	C	G	C	Pers + Cont	Ja
Fietsspecialist Van Eijk*	35	--	--	++	S	V	D	C	G	C	Pers + Groei	Ja
Van Gils Keukens	35	-	-	+	S	C	M	C	G	E	Pers + Fin	Ja
Fietsspecialist Van Eijk**	35	+	+	-	T	C	M	S	G	E	Pers + Cont	Ja
Kwekerij Leandros	44	-	-	+	S	V	D	C	G	C	Pers + Cont	Ja

Tabel 7.3: Totaal overzicht empirische data

In onderstaande tabel is gebruikt om te controleren of er een verband is tussen het aantal jaren ervaring die de ondernemer met de eigen organisatie heeft en de besluitvormingslogica die hij hanteert.

Organisatie	Aantal jaren ondernemer	Omgevingstypering	Besluitvormingslogica
Visualize	4	Turbulent	Causation
Jac Blom Interieurbouw	4	Turbulent	Effectuation
Greenstyle tuinen	5	Stabiel	Effectuation
Scheepswerf Bocxe	6	Matig competitief	Causation
Tuning bloemen export	9	Turbulent	Effectuation
T&T RVS service	9	Turbulent	Effectuation
Babssalon kapsalon	10	Stabiel	Effectuation
Slof & Wildenburg A&B	11	Matig competitief	Causation
Compris Consultancy	13	Matig competitief	Causation
Kandelaar Elektrotechniek	15	Extreem turbulent	Effectuation
Bram Rijdsdijk BV TIB	15	Turbulent	Effectuation
Primavera succulenten	27	Stabiel	Causation
Fietsspecialist Van Eijk*	35	Stabiel	Causation
Van Gils Keukens	35	Stabiel	Effectuation
Fietsspecialist Van Eijk**	35	Turbulent	Effectuation
Kwekerij Leandros	44	Stabiel	Causation

Tabel 7.4: Relatie ervaring en besluitvormingslogica