

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

New Business, Innovation & Entrepreneurship

Diensten vs. Industrie: Methoden van
middelenefficiëntie bij kleine
ondernemingen

Tim Waters, studentnr: 374901
Erasmus Universiteit Rotterdam
PTO MScBA/Drs. Bedrijfskunde

Coach: Dr. A. van der Wiele
Meelezer: Dr. J. Bruining

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerthesis van een parttime master bedrijfskunde student. Het resultaat is voor iedereen inzichtelijk. De weg er naar toe is voorbehouden aan deelnemers van de opleiding. Wellicht maar goed ook, het is maar de vraag of veel deelnemers zich zouden inschrijven als ze vooraf wisten wat er van de student gevraagd wordt. Neemt niet weg dat de kosten opwegen tegen de baten. De opleiding heeft niet alleen kennisverdieping gebracht, maar ook op persoonlijke vlak een flinke ontwikkeling. Dat is ook nodig, want zonder efficiënt timemanagement en een zekere planmatigheid wordt het volgen van de opleiding moeilijk. Het combineren van een 40-urige werkweek, met twee avonden colleges, meerdere in te leveren opdrachten in een week en een onderzoek voorbereiden vergt discipline. Discipline, het accepteren van de ik-heb-geen-vrije-tijd-mindset en effectief werken in een groep zijn essentieel. Het woord 'duizendpoot' zou niet misstaan in de profielschets van een gemiddelde parttime master bedrijfskunde student.

Teruglezend lijkt bovenstaand een onmogelijke opgave, maar het feit dat u dit leest bewijst anderszins.

Dit onderzoek kwam tot stand met behulp van een aantal personen, in een aantal verschillende fasen. Ten eerste wil ik Dr. Jeroen de Jong en Dr. Serge Rijdsdijk bedanken voor hun input tijdens het lange weekend in Frankrijk, waar de basis van het onderzoek gelegd werd. Daarnaast wil ik graag mijn begeleider Dr. Ton van der Wiele en meezeer Dr. Hans Bruining bedanken voor hun tijd, inzichten en tips tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Natuurlijk uit ik bij deze ook mijn dank aan de negen ondernemers die zo vriendelijk zijn geweest om tijd voor mij vrij te maken. Hun input heeft niet alleen mijn onderzoek geïnspireerd, maar ook mijzelf. Het mateloze enthousiasme voor hun product of dienst is geweldig om te zien.

Daarnaast bedank ik mijn werkgever LBVD, specifiek Jeroen van Dongen, Hans Labruyere en Rein de Vries voor hun vertrouwen en steun.

In de privésfeer wil ik al mijn vrienden en familie bedanken voor hun geduld. Geduld vanwege mijn afwezigheid. De studie ging de afgelopen twee jaar voor. Het getoonde begrip weerspiegelt de hechte vriendschap die wij hebben. Ook mijn nieuwe vrienden, Tessa, Sean en Gregory die ook in de afstudeerfase zitten bedank ik voor de geweldige (leuke) samenwerking die wij hebben gehad de afgelopen twee jaar.

Tenslotte bedank ik natuurlijk nog mijn vriendin Armanda. Dat zij naast haar drukke baan en studie nog tijd heeft gehad om met mij te sparren over onderwerpen waar ik vast zat, me uit de put te trekken, en soms mee te slepen naar 'iets leuks' is nagenoeg een wonder.

Rest mij na bovenstaande dankbetuiging u alleen nog veel leesplezier te wensen met mijn afstudeerscriptie: *Diensten vs. Industrie: Methoden van middelenefficiëntie bij kleine ondernemingen*.

Tim Waters

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	4
1 INLEIDING	5
1.1 AANLEIDING	5
1.2 PROBLEEMSTELLING	6
1.3 ONDERZOEKSDOELSTELLING / RELEVANTIE	8
1.4 METHODOLOGIE	8
1.5 OPBOUW THESIS	8
2 THEORETISCHE VERKENNING	9
2.1 DIENSTENORGANISATIES EN ORGANISATIES IN DE MAAKINDUSTRIE	9
2.2 MIDDELENEFFICIËNTIE	12
2.2.1 EERDER ONDERZOEK NAAR MIDDELENEFFICIËNTIE IN ORGANISATIES	12
2.2.2 METHODEN VAN MIDDELENEFFICIËNTIE	16
3 METHODOLOGIE	20
4 DATA VERZAMELING	25
5 RESULTATEN & ANALYSE	28
5.1 DIENST/PRODUCT SCORE	28
5.2 RESULTATEN – ENQUÊTE	29
5.3 RESULTATEN – INTERVIEWS	33
6 CONCLUSIE EN DISCUSSIE	36
I. BIBLIOGRAFIE	39
II. MAPPING METHODEN WINBORG & LANDSTROM – FREEAR ET AL.	42
III. SEMI-STRUCTURED VRAGENLIJST	45
IV. VRAGENLIJST MIDDELENEFFICIËNTIE	49
V. RESULTATEN VRAGENLIJST	53
VI. NIEUWE METHODEN	56

Samenvatting

In welvarende economieën, zoals de Nederlandse, zorgen MKB organisaties voor het grootste deel van de werkgelegenheid en toegevoegde waarde. Het is daarmee voor de Nederlandse economie van belang dat deze organisaties kunnen groeien. Groei kan ontstaan door een surplus aan (financiële) middelen. Dit kan ontstaan door het efficiënt omgaan met deze middelen zodat dit surplus ontstaat (middeleninefficiëntie). Daarnaast spelen diensten een steeds prominentere rol in de Nederlandse economie. Er worden niet alleen meer diensten verleend, ook industriële organisaties mengen zich in de dienstensector met dienst-product combinaties. In voorgaande onderzoeken is niet onderzocht of er verschillen zijn tussen middeleninefficiëntie bij dienstverlenende en producerende ondernemingen. In dit exploratief onderzoek is onderzocht of er verschil is tussen middeleninefficiëntiemethoden bij kleine dienstverlenende en kleine industriële organisaties. Daarnaast is gezocht naar nieuwe methoden binnen deze typen organisaties.

Op basis van eerdere onderzoeken naar middeleninefficiëntie is een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst is tijdens semi-structured interviews aan de ondernemer van kleine dienstverlenende dan wel producerende organisaties voorgelegd. In totaal zijn acht personen geïnterviewd en negen vragenlijsten ingevuld. De interviews zijn opgenomen en uitgetypt. Vervolgens zijn de relevante uitspraken gecodeerd. Dit heeft geleid tot een lijst van 22 nieuwe methoden. Een aantal van deze nieuwe methoden lijken beter te passen bij de huidige tijdsgeest. Voorbeelden hiervan zijn “gratis publiciteit via social media” en “LEAN principes toepassen”.

De vragenlijsten zijn geanalyseerd om aanwijzingen te achterhalen die er op duiden dat er verschillen zijn tussen het gebruik van middeleninefficiëntiemethoden binnen dienstverlenende en industriële organisaties. Vanwege de kleine populatie kunnen geen harde uitspraken worden gedaan over de resultaten uit de vragenlijsten. Een aantal verschillen geven echter aanleiding tot nader onderzoek. De methoden die vallen onder “vertragingen van betalingen” en “delen van materiaal” lijken vaker gebruikt te worden bij dienstverlenende organisaties dan bij producerende organisaties. Op de categorie “investeringen minimaliseren voor het product” scoren de industriële ondernemingen juist hoger. Aanvullend kwantitatief onderzoek is nodig om deze resultaten hard te maken.

Daarnaast is in het literatuuronderzoek een nieuwe indeling gehanteerd om de middeleninefficiëntie literatuur te classificeren. Hieruit blijkt dat er veel aandacht en onderzoek is geweest naar methoden en gebruik van middeleninefficiëntie, en relatief weinig onderzoek is gedaan naar motivatie en het effect van middeleninefficiëntie. Nieuwe onderzoeken zou zich op deze laatste twee gebieden kunnen richten om het hele spectrum van middeleninefficiëntie beter af te dekken.

Tenslotte zijn er op basis van dit onderzoek aanwijzingen ontstaan dat er een relatie is tussen de uitgangspunten van Bhide (1992), de methoden van Winborg & Landstrom (2000), en de nieuw gevonden methoden uit dit onderzoek. Tot op heden is er nog geen relatie gevonden tussen eerder genoemde uitgangspunten methoden. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen of er inderdaad een relatie is, en hoe deze relatie in elkaar steekt.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Innovatieve, groeiende organisaties zorgen voor welvaart door innovaties naar de markt te brengen. Een toenemende welvaart zorgt er voor dat mensen in de maatschappij meer te besteden hebben. Een hoger besteedbaar inkomen zorgt voor betere levens van personen in de samenleving Ahlstrom(2010). Het Midden en Klein Bedrijf (MKB) verschaft bijna 70% van de werkgelegenheid, en 60% van de toegevoegde waarde in de Nederlandse economie (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011). Doordat het MKB een belangrijke rol speelt binnen de Nederlandse economie is het belangrijk dat deze ondernemingen groeien om zo bij te dragen aan de welvaart van de Nederlandse economie.

Productieorganisaties zijn in ontwikkelde economieën door de toenemende concurrentie hun competitieve strategie aan het verbreden (OECD, 2005). Dit doen zij onder andere door niet langer alleen een product te leveren, maar vaker product-dienst combinaties te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is het verlenen van on-site onderhoud services in bijvoorbeeld de computerindustrie. Sinds 1970 tot aan het midden van de jaren 90 is het percentage van de toegevoegde waarde van product-dienst combinaties toegenomen van 7% naar 16% (OECD, 2005). In 2012 werd het Nederlandse Bruto Binnenlands Product (BBP) voor 74% gevormd door diensten en voor 24% gevormd door industrie. (Worldbank, 2013). Doordat diensten en producten samen een substantieel deel van het BBP vormen, kan gesteld worden dat zowel producten als diensten relevant zijn voor de ontwikkeling van welvaart van ontwikkelde economieën.

Doordat MKB bedrijven, zowel in de diensten- als de productiesector, in ontwikkelde economieën belangrijk zijn, en groei van deze organisaties belangrijk is voor de welvaart van een land, is het van belang dat er onderzoek wordt gedaan naar de groei van deze organisaties. Daarbij komt dat de rol van dienstverlenende organisaties steeds groter wordt. (OECD, 2005). Groei van bedrijven is sterk afhankelijk van de mate waarin deze bedrijven financieringsmogelijkheden hebben. Ondernemers hebben drie manieren om hun bedrijfsactiviteiten te financieren: intern, extern of een combinatie van beide.

Voor kleine ondernemers is het moeilijk om externe financiering te verkrijgen. (Cassar, 2004), (Winborg & Landstrom, 2000), (Cornwall, 2009) Een van de redenen dat het moeilijk is om externe financiering te krijgen als kleine ondernemer, is dat verstrekkers van financiering zekerheden willen alvorens zij financiering verstrekken. (Cassar, 2004) Kleine ondernemers kunnen geld verstrekkers vaak geen zekerheden geven, omdat zij weinig bezittingen hebben die als zekerheid gebruikt kunnen worden. Bij geldverstrekkers die zich meer risico permitteren is het wel mogelijk om financiering te krijgen zonder zekerheden. De geldverstrekker loopt door het gebrek aan zekerheden een hoger risico. In dat geval rekent de geldverstrekker het hogere risico door aan de ondernemer in de vorm van een premie. Daardoor is het aantrekken van externe financiering vaak voor kleine ondernemers niet interessant. De hoge premie als gevolg van het verhoogde risico kunnen of willen kleine ondernemers niet opbrengen. (Winborg & Landstrom, 2000) Veel kleine ondernemers zijn door de hoge kosten van externe financiering aangewezen op interne financiering van de onderneming om te groeien.

Ondernemers die aangewezen zijn op interne financiering en willen groeien zijn afhankelijk van hun cashflow om deze groei te bewerkstelligen. Organisaties met betere interne financieringsmogelijkheden, ofwel een hogere cashflow, groeien meer dan organisaties met een lagere cashflow (Carpenter & Petersen, 2002), (Bhide, 1992). De reden dat organisaties met een hogere cashflow meer groeien, is dat financiering, en als gevolg middelen in het algemeen, efficiënter ingezet kunnen worden. Een bedrijf dat minder efficiënt is met haar resources kan minder investeringen in middelen doen, of zal bij gelijke groei (duurdere) externe financiering voor aanschaf van de benodigde middelen inzetten.

Om zo efficiënt als mogelijk om te gaan met middelen bij kleine ondernemers wordt bij deze organisaties naar manieren gezocht om in de financieringsbehoefte te voorzien met zo min mogelijk externe financiering en het uitgeven van vermogen (Winborg & Landstrom, 2000). Deze middelenefficiëntie wordt in het Engels ook wel 'bootstrapping' genoemd. Onderzoek naar het efficiënt omgaan met resources draagt bij aan de kennis van managers van kleine ondernemingen. Met deze kennis van kan een manager de cashflow van de onderneming verhogen, wat bijdraagt aan de groei van de onderneming en daardoor indirect bijdraagt aan de groei van de Nederlandse economie.

1.2 Probleemstelling

Citerende Freear, Sohl & Wetzel (1995) schrijven Harrison, Mason & Girling (2004) in hun onderzoek naar middelenefficiëntie in de software industrie van Noord-Ierland dat 95% van de organisaties een vorm van middelenefficiëntie gebruikt. Middelenefficiëntie wordt hier gedefinieerd als het met zo min als mogelijk extern kapitaal in de financieringsbehoefte van de organisatie voorzien (Winborg & Landstrom, 2000). Middelenefficiëntie omvat onder andere manieren van het reduceren van kapitaal behoeften, het verbeteren van de cashflow van de organisatie en het gebruik van persoonlijke financieringsbronnen. (Ebben & Johnson, 2006) Door het verhogen van de cashflow binnen een organisatie kunnen meer resources in de ontwikkeling van diensten en producten worden gestopt.

Diensten, en producten uit de maakindustrie verschillen op een aantal vlakken. Producten zijn in tegenstelling tot diensten tastbaar, homogeen, worden minder snel verspild en zijn tussen productie en consumptie scheidbaar in tijd. (Ottenbacher & Harrington, 2010) (de Jong & Vermeulen, 2003). Fitzimmons (2013) voegt hieraan klant betrokkenheid toe, wat een belangrijke factor is voor diensten.

Het verschil tussen producten en diensten heeft als gevolg dat er anders omgegaan wordt bij het ontwikkelen en leveren van diensten. Een illustratief voorbeeld is dat productiebedrijven efficiënter om kunnen gaan met transport kosten door grondstoffen groot in te kopen. Bij diensten zijn er, behalve menskracht, geen grondstoffen en kunnen deze daarmee ook niet efficiënt worden ingekocht. Een ander gevolg van de verschillen tussen diensten en producten voor bedrijven is dat ontwikkeling van diensten minder investeringen in assets met zich meebrengt en minder uitgegeven hoeft te worden aan het kopen van patenten en licenties (de Jong & Vermeulen, 2003). Doordat er minder investeringen nodig zijn bij diensten is het de vraag of dienstenorganisaties minder gebruik maken van middelenefficiëntie dan organisaties in de maak industrie, of dat zij op een *andere manier* gebruik maken van middelenefficiëntie.

In het grootste onderzoek naar middelenefficiëntie van Winborg & Landstrom (2000) werd binnen Zweedse ondernemingen tot 100 medewerkers gezocht naar methoden van middelenefficiëntie. Winborg & Landstrom (2000) vonden 32 methoden die zij clusterden naar zes typen middelenefficiëntie-categorieën (vertraging van betalingen, investeringen minimaliseren, debiteuren minimaliseren, financiering uit privé vermogen, resources delen met andere organisaties en financiering door subsidies). De in dit onderzoek onderzochte populatie bestond uit ondernemingen uit verschillende sectoren, zoals services en consultancy, maakindustrie en agricultuur. Tijdens het clusteren is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende sectoren. Financiële dienstverleningen zijn in het onderzoek van Winborg & Landstrom (2000) in zijn geheel niet onderzocht. Harrison, Mason & Girling (2004) onderzochten in de softwareindustrie verschillen tussen methodieken van middelenefficiëntie op basis van het onderzoek van Freear et al. (1995) Zij concluderen in hun onderzoek dat er meer onderzoek gedaan zou moeten worden naar methodieken van middelenefficiëntie in verschillende sectoren. Andere onderzoeken (Auken, 2005) (Ebben & Johnson, 2006), (Winborg, 2009), (Jones & Jayawarna, 2010), (Vanacker, Manigart, Meuleman, & Sels, 2011) richten zich op specifieke aspecten van middelenefficiëntie, maar doen geen onderzoek naar specifieke verschillen van methodieken van middelenefficiëntie tussen sectoren. Er is daarmee tot op heden geen onderzoek gedaan naar eventuele verschillen in middelenefficiëntie tussen dienstenorganisaties en organisaties in de maakindustrie.

Verschillen tussen deze sectoren kunnen consequenties hebben voor de manier waarop managers binnen deze organisaties omgaan met hun middelen en daarmee de groei van de organisatie. Een manager van een startende dienstverlenende organisatie kan bijvoorbeeld methoden van middelenefficiëntie toepassen uit het onderzoek van Winborg & Landstrom(2000).De kans bestaat echter dat een aantal van deze methoden niet of niet goed passen op dienstverlenende organisaties. De manager zou meer efficiënt om kunnen gaan met resources op het moment dat hij methodieken gebruikt waarvan bekend is dat zij effectiever zijn bij dienstverlenende organisaties. Voor startende organisaties in de maakindustrie geldt in principe het zelfde: methoden die vaak toegepast worden bij dienstverlenende organisaties hoeven niet bij te dragen aan organisaties in de maakindustrie. Om managers handvatten te geven welke methoden van middelenefficiëntie binnen hun sector gebruikelijk zijn en daarmee kunnen bijdragen aan de groei van hun organisatie, moet een antwoord gegeven worden op de vraag:

Welke methoden van middelenefficiëntie worden gebruikt bij kleine, jonge dienstverlenende organisaties en organisaties in de maakindustrie, en zijn er verschillen tussen deze sectoren waar te nemen?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, wordt door middel van exploratief onderzoek antwoorden gezocht op de volgende deelvragen:

- ➔ Wat is middelenefficiëntie?
- ➔ Wat zijn eigenschappen van dienstverlenende organisaties en wat zijn eigenschappen van bedrijven in de maak industrie?
- ➔ Wat zijn methoden van middelenefficiëntie?
- ➔ Zijn er verschillen tussen methoden van middelenefficiëntie binnen dienstverlenende organisaties en organisaties in de maakindustrie?

1.3 Onderzoeksdoelstelling / relevantie

Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan de kennis van middelenefficiëntie (bootstrapping) en ondernemerschap door te onderzoeken welke specifieke methoden van middelenefficiëntie worden gebruikt binnen dienstverlenende organisaties en organisaties in de maakindustrie, binnen het MKB-domein. Tot op heden is er geen onderscheid gemaakt tussen middelenefficiëntiemethoden binnen dienstenorganisaties en middelenefficiëntie in de maakindustrie. Het vinden van nieuwe methoden of verschillen in methoden van middelenefficiëntie maakt dat dit een explorerend onderzoek is.

Onderscheid maken tussen de dienstenorganisaties enerzijds en de maakindustrie anderzijds draagt bij aan de literatuur in de zin dat er in vervolgonderzoek gericht onderzoek gedaan kan worden naar middelenefficiëntie.

Een tweede doel van het onderzoek is om managers van organisaties handvatten te geven bij het laten groeien van hun (kleine) onderneming. De resultaten uit het onderzoek leveren manieren op die gebruikt kunnen worden binnen dienstenorganisaties en organisaties in de maakindustrie om efficiënt om te gaan met de beschikbare resources. Managers van dienstenorganisaties en organisaties in de maakindustrie kunnen deze resultaten gebruiken in hun dagelijkse bedrijfsvoering om hun cashflow te verhogen. Door dit surplus aan cashflow kan de onderneming groeien. (Carpenter & Petersen, 2002)

1.4 Methodologie

Op exploratieve wijze wordt onderzocht welke methoden van middelenefficiëntie er gebruikt worden binnen dienstenorganisaties en organisaties in de maakindustrie. Er wordt kwalitatief invulling gegeven aan het exploratieve onderzoek door middel van in totaal acht interviews en een vragenlijst. Vier interviews zijn afgenomen binnen dienstenorganisaties. Twee van deze interviews hebben plaatsgevonden binnen de persoonlijke dienstverlening, en twee hebben plaatsgevonden binnen de zakelijke dienstverlening. Vier andere interviews hebben plaatsgevonden binnen de maakindustrie. De interviews zijn gestructureerd in een aantal blokken waarin semi-structured vragen zijn gesteld aan de geïnterviewde. Het doel was nieuwe methoden van middelenefficiëntie te vinden. Na elk blok is de geïnterviewde gevraagd op een vijf punts-schaal de methoden van middelenefficiëntie zoals gevonden in de literatuur te beoordelen op de mate van toepassing binnen de organisatie. Tenslotte is per blok gevraagd of de geïnterviewde methoden kan bedenken die in het verlengde liggen van de benoemde methoden, maar niet op de vragenlijst staan.

1.5 Opbouw Thesis

De thesis bestaat, naast dit inleidend stuk, uit een zestal hoofdstukken. In het tweede hoofdstuk wordt een overzicht van de relevante literatuur geschetst. In het derde hoofdstuk wordt beschreven wat de methodologie van het onderzoek is. Daarna, in het vierde hoofdstuk, wordt de dataverzameling gepresenteerd en wordt in het vijfde hoofdstuk geanalyseerd. Tenslotte worden in het zesde hoofdstuk conclusies gepresenteerd en worden aanbevelingen voor verder onderzoek aangedragen.

2 Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de literatuur gegeven. Dit heeft twee doelen. Ten eerste worden begrippen geoperationaliseerd zodat de lezer duidelijk wordt wat met de begrippen bedoeld wordt. Ten tweede wordt middels dit literatuuroverzicht een overzicht gegeven van wat al bekend is op het gebied van middelen efficiëntie en de verschillen tussen dienstenorganisaties en de maakindustrie.

2.1 Dienstenorganisaties en organisaties in de maakindustrie

Citerende Lovelock & Wright (2007, p. 6) kan een dienst volgens Fitzsimmons (2013, p. 4) als volgt worden gedefinieerd:

“Services are economic activities offered by one party to another, most commonly employing time-based performances to bring about desired results in recipients themselves or in objects or other assets for which purchasers have responsibility. In exchange for their money, time and effort, service customers expect to obtain value from access to goods, labor, professional skills, facilities, networks, and systems; but they do not normally take ownership of any of the physical elements involved”.

Naar het Nederlands vertaald ontstaat de volgende definitie:

“Diensten zijn economische activiteiten van een bedrijf die op afroep uitgevoerd worden voor een persoon of ander bedrijf, waarbij de gewenste resultaten tot stand komen door waarde creatie op goederen, arbeid, professionele eigenschappen, faciliteiten, netwerken en systemen in ruil voor geld, tijd en moeite van de klant zonder dat eigenaarschap van gebruikte middelen verandert.”

Diensten hebben volgens deze definitie een tijdscomponent die het resultaat beïnvloed (op afroep (onscheidbaarheid, verspilbaarheid)) waarbij de klant betrokken is en invloed uitoefent (heterogeniteit, klant betrokkenheid), maar het eigenaarschap van fysieke elementen niet overgaat naar de afnemer. (tastbaarheid)

In tegenstelling tot een dienst is een product een fysieke entiteit en omvat tastbare attributen die voorzien in de behoefte van een koper (Murray & Schlacter, 1990).

Onderscheidende kenmerken van diensten ten opzichte van producten zijn tastbaarheid, heterogeniteit, onscheidbaarheid, verspilbaarheid (Fitzsimmons, 2013), (de Jong & Vermeulen, 2003) en klant betrokkenheid (Fitzsimmons, 2013)

Een dienst is *onscheidbaar* doordat tegelijkertijd aan het produceren van de dienst, de dienst geconsumeerd wordt. Het gevolg van het gelijktijdig produceren en consumeren voor de serviceverlener is dat hij geen diensten kan produceren en opslaan. Het niet kunnen opslaan van diensten heeft als gevolg dat een dienstverlener moeilijk fluctuaties kan opvangen in de markt. (Fitzsimmons, 2013)

Het tastbare karakter van producten maakt dat het voor producenten wel mogelijk is om productie en consumptie te scheiden.

Doordat een dienst niet kan worden geproduceerd zonder direct geconsumeerd te worden, houdt in dat de *klant betrokken* is bij de productie. Hierdoor kan de klant de dienst

beïnvloeden door bijvoorbeeld mee te werken aan de levering van de dienst. (Fitzsimmons, 2013) In een fastfood restaurant kan de klant bijvoorbeeld de bestelling aan de balie plaatsen, in plaats van dat de bestelling aan tafel wordt opgenomen. Daardoor kunnen er meer bestellingen per persoon worden opgenomen en daardoor is er minder personeel nodig. Deze vorm van self-service komt steeds vaker voor onder andere door de mogelijkheden van het internet en ICT systemen. (Fitzsimmons, 2013)

De betrokkenheid van de klant betekent dat er in de frontoffice van de dienst gelet wordt op de fysieke omgeving om de beleving aan te laten aansluiten bij de verwachting van de te leveren dienst. Een duur restaurant kan zich bijvoorbeeld geen (zichtbaar) goedkope plastic tafeltjes veroorloven omdat dit afbreuk doet aan het dure imago van het restaurant. In de backoffice is de beleving van de klant echter minder relevant, aangezien de klant op dit gedeelte van de dienstverlening geen zicht heeft en er geen directe interactie plaatsvindt met de klant. Interactie met de backoffice is in specifieke gevallen wel mogelijk en nuttig. Een voorbeeld in het voorgaande restaurantscenario is een open keuken, waar legitimiteit wordt gehaald op bijvoorbeeld properheid van de keuken.

Bij productiebedrijven is er veelal geen direct klantcontact. De interactie met de klant loopt hier met name via dienstverlenende organisaties zoals importeurs, dealers en retailers. De dealers, retailers en importeurs verzamelen feedback van klanten en geven deze door aan de producent. Met het toenemen van het internet hebben productiebedrijven de mogelijkheid gekregen om directe kanalen met consumenten te openen. Dell en Nike maken het consumenten mogelijk om via het online kanaal hun product (binnen bepaalde grenzen) zelf aan te passen.

Volgens Fitzsimmons (2013) bestaat een dienst uit ideeën en concepten. Daaruit volgt dat een dienst niet *tastbaar* is. Ook kunnen diensten daardoor niet worden gepatenteerd. Het gevolg van het niet kunnen patenteren van een dienstinnovatie is dat een dienstconcept erg snel moet worden uitgerold om de competitie voor te zijn. Een mogelijkheid om een dienstconcept snel uit te rollen is door middel van een franchiseconcept. (Fitzsimmons, 2013, p. 17)

Een eigenschap van een product is dat het een tastbaar item is, waarvan het eigenaarschap over gaat naar de koper. Door het fysieke karakter van een product kan het gepatenteerd worden. Dit levert enige bescherming op tegen het kopiëren, maar levert daarnaast een extra kostenpost op. Deze kosten bestaan onder andere uit de kosten van de aanvraag van het patent en het verdedigen van het patent tegenover concurrenten.

De combinatie van klantbetrokkenheid bij het leveren van de dienst, en de eigenschap dat de dienst niet tastbaar is heeft tot gevolg dat er variaties ontstaan in de levering van elke dienst (Fitzsimmons, 2013), (Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002). Een dienst is daardoor *heterogeen*. Een dienstenorganisatie kan de dienst opdelen in frontoffice werkzaamheden en backoffice werkzaamheden. In de backoffice, waar geen klant interactie plaats vindt, kan gestreefd worden naar zo efficiënt mogelijke processen. In de frontoffice, waar co-creatie plaats vindt met de klant is dit moeilijker. (Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002) Co-creatie in de frontoffice met de klant heeft positieve en negatieve consequenties. Positief is dat de klant de mogelijkheid krijgt om de dienst meer op maat geleverd te krijgen, wat resulteert in een (vanuit het perspectief van de klant) beter kwalitatieve dienst. Negatief is dat de kwaliteit afhangt van de personen in het frontoffice dienstverlening: Een slechte dag van een van de medewerkers in de frontoffice dienstverlening kan als gevolg hebben dat de kwaliteit van de dienst als minder goed wordt ervaren door de klant. (Bretani, 2000)

Een product is niet heterogeen doordat de productie wijze nagenoeg altijd hetzelfde is. Een voordeel van deze homogeniteit is dat het proces geoptimaliseerd kan worden, waardoor er schaalvoordelen ontstaan. Schaalvoordelen zorgen er voor dat de kosten van het produceren kunnen dalen. Het op grote schaal produceren heeft als nadeel dat het er niet, met behoud van het schaalvoordeel, producten kunnen worden geïndividualiseerd. Het schaalvoordeel houdt in dat productieorganisaties door het volume voordeliger middelen kunnen inkopen van leveranciers. Doordat veel diensten afhangen van personen, en individuen niet voordelig op grote schaal 'ingekocht' kunnen worden, is schaalvoordeel hier minder gemakkelijk te behalen.

Binnen diensten wordt er onderscheid gemaakt tussen invoer en resources. Met invoer wordt bedoeld de instroom van klanten, of terwijl de klant zelf. Met resources worden de middelen bedoeld die nodig zijn om de dienst te verlenen (Fitzsimmons, 2013). Een dienstverlener probeert vanuit efficiëntie- en kostenaspect zo veel mogelijk zijn resources af te stemmen op de invoer (van klanten) die hij krijgt. Doordat het produceren en consumeren van een dienst gelijktijdig is en daarom geen voorraad van diensten gemaakt kan worden, kan de dienstverlener moeilijk anticiperen op de vraag en aanbod. Het niet goed kunnen anticiperen heeft tot gevolg dat resources *verspild* raken op het moment dat er geen vraag is, maar de dienstverlener wel resources beschikbaar heeft. De uren van een medewerker zijn verloren op het moment dat deze niet inzetbaar zijn (Fitzsimmons, 2013). Dit speelt ook bij digitale dienstverlening, zoals bijvoorbeeld het te veel ingekochte CPU-cycles of harddiskruimte om op de marktvraag te anticiperen.

Voor het efficiënt omgaan met resources kan een dienstverlener een drietal opties toepassen: (Fitzsimmons, 2013)

1. Marktvraag controleren. Door de marktvraag te controleren kan de invoer worden verspreid over de beschikbare resources. Het controleren van de marktvraag kan door het gebruik maken van reserveringen, dienstverlening op minder drukke tijdstippen aantrekkelijk maken door prijsincentives en de marktvraag met marketingtactieken te verkleinen.
2. Aanpassen van de dienstcapaciteit. De dienstcapaciteit kan worden aangepast door het inzetten van parttime werknemers op drukke tijdstippen, het opdelen van personeel in ploegen zodat op drukke tijdstippen meer personeel aanwezig is en het aandeel selfservice in de dienst te vergroten.
3. Klanten laten wachten.

Het tastbare karakter van producten maakt dat het voor producenten wel mogelijk is om productie en consumptie te scheiden.

Het scheiden van productie en consumptie betekent dat er met voorraden gewerkt kan worden, waardoor het anticiperen eenvoudiger is. Door de toegenomen globalisering en concurrentie is dit voordeel kleiner geworden. De toename van concurrentie zorgt er voordat er gezocht wordt naar kostenbesparingen, waaronder een reductie van opslagcapaciteit. Kosten die opslag met zich mee brengen zijn onder andere huur-, breuk- en beheer kosten. Om opslag, en daarmee deze kosten, te verminderen worden er bijvoorbeeld Just-in-time managementtechnieken in productiebedrijven toegepast.

Samengevat bestaan er grote verschillen tussen de eigenschappen van een product en een dienst. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop men omgaat met het productieproces, het logistieke proces en de interactie met klanten. De middelen die een organisatie nodig heeft om deze processen in te richten verschilt voor dienstenorganisatie en de maakindustrie. Doordat deze middelen verschillen, is het aannemelijk dat er verschil zit in het efficiënt omgaan met middelen tussen dienstenorganisaties en organisaties in de industrie.

2.2 Middelen efficiëntie

De Engelse term voor middelen efficiëntie (bootstrapping) komt van de Amerikaanse zinsnede “to pull oneself up by the bootstraps” wat refereert naar het (financieel) opkrabbelen na een moeilijke periode. Entrepreneurs die met weinig financiële middelen een succesvolle onderneming opzetten, kwamen door de gelijkenis bekend te staan als “bootstrappers”. (Cornwall, 2009, p. 2). Vrij vertaald is dit het zo efficiënt omgaan met middelen als mogelijk: middelen efficiëntie.

Vanuit het oogpunt van financiële middelen definiëren Winborg & Landstrom (2000) ‘financiële middelen efficiëntie’ als het gebruiken van methoden om de benodigde resources te verkrijgen zonder daarvoor lange termijn externe financiering aan te gaan. (Financiële) middelen efficiëntie omvat onder andere manieren van het reduceren van kapitaal behoeften, het verbeteren van de cashflow van de organisatie en het gebruik van persoonlijke financieringsbronnen. (Ebben & Johnson, Bootstrapping in small firms: An Empirical analysis of change over time, 2006)

Vanuit het ondernemerschapsperspectief op middelen efficiëntie definieert Cornwall (2009, p. 2) ‘entrepreneurial bootstrapping’ als een proces waarop creatief naar mogelijkheden wordt gezocht om een organisatie te starten en te groeien met beperkte resources. Hij benadrukt dat middelen efficiëntie niet gaat om de goedkoopste manier van het uitvoeren van een activiteit, maar op de goedkoopste manier met dezelfde impact. Daarnaast geeft hij aan dat middelen efficiëntie ook wordt toegepast bij grotere ondernemingen, maar benadrukt tegelijkertijd dat middelen efficiëntie veel voor komt bij jonge organisaties.

Een van de doelstellingen is om organisaties handvatten te geven bij het laten groeien van hun onderneming. Een tekort aan financiële middelen of cashflow is een belangrijke oorzaak van stagnerende groei bij kleine bedrijven. (Carpenter & Petersen, 2002), (Bhide, 1992). De definitie van Winborg & Landstrom (2000) past beter bij het eerder beschreven doel van dit onderzoek. Daarom wordt in dit onderzoek de definitie “financiële middelen efficiëntie” gehanteerd.

2.2.1 Eerder onderzoek naar middelen efficiëntie in organisaties

Een van de eerste onderzoeken naar middelen efficiëntie is het onderzoek van Bhide (1992). In zijn field-study onder succesvolle Amerikaanse start-ups, vond hij een zevental uitgangspunten die de onderzochte ondernemers hanteerden.

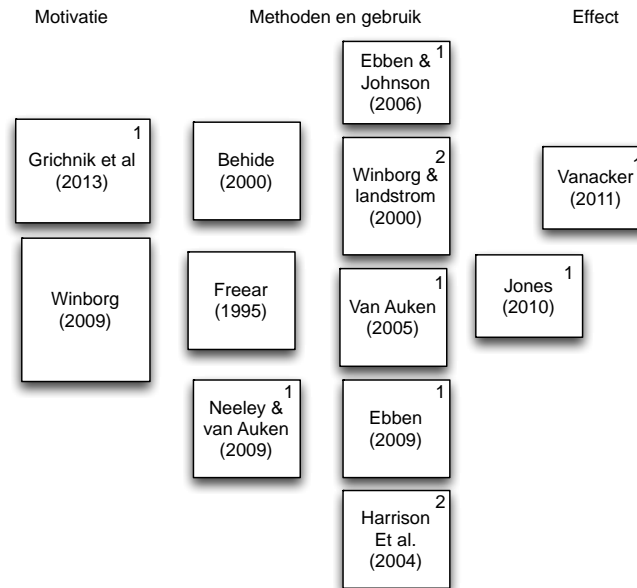
In het meest uitgebreide onderzoek naar middelen efficiëntie van Winborg & Landstrom (2000) in kleine organisaties in Zweden zijn 32 methoden gevonden op basis van interviews en eerder onderzoek van Freear et al. (1995). Interviews werden gehouden onder managers van kleine ondernemingen, onderzoekers en accounts. Onbekend is in welke industrie deze

ondernemingen actief waren. De 32 methoden die uit deze interviews naar voren kwamen zijn vervolgens getoetst in een questionnaire. De populatie waar de questionnaire in is uitgezet bestond uit een diversiteit aan organisaties. De populatie bestond voor 21% uit dienstenorganisaties en voor 19% uit ondernemingen uit de maakindustrie. Financiële dienstverleningen zijn in dit onderzoek niet onderzocht. Op basis van de resultaten uit het questionnaire zijn door middel van een factoranalyse zes categorieën middelenefficiëntie geïdentificeerd. In een clusteranalyse zijn organisaties in typen geclusterd op gebruik van deze categorieën.

Harrison et al. (2004) maakten een vergelijking van methodieken van middelenefficiëntie in de software-industrie in Noord Ierland en Massachusetts, USA. Zij gebruikten de methoden van middelenefficiëntie zoals gevonden in het onderzoek van Freear et al. (1995) en vonden verschillen in gebruik van middelenefficiëntie tussen grote en kleine organisaties. Daarnaast vonden Harrison et al. (2004) dat Noord Ierse software organisaties kleiner zijn en minder hard groeien dan Amerikaanse ondernemingen en dat dit komt doordat Noord-Ierse ondernemers bootstrapping als levensstijl zien in tegenstelling tot de investeringsvisie van de Amerikaanse ondernemer.

Van Auken (2005) baseerde zich op de indeling van Winborg & Landstrom (2000) om het gebruik van methodieken van middelenefficiëntie te vergelijken tussen technologie gebaseerde en niet-technologie gebaseerde organisaties. Hij vond dat technologie gebaseerde organisaties meer gebruikmaken van het vertragen van betalingen dan niet-technologie gebaseerde organisaties, en dat niet –technologie gebaseerde organisaties meer gebruikmaken van het minimaliseren van debiteuren dan technologie-gebaseerde organisaties. Uit het paper van Van Auken (2005) blijkt echter niet eenduidig wat de criteria waren waarop een organisatie ingedeeld werd in ‘Technologie’ of ‘Niet-technologie’ georiënteerde organisaties. In de opbouw van het stuk lijkt de achterliggende rationale te zijn dat technologie georiënteerde organisaties vanwege hun grotere financieringsbehoefte, vaker externe financiering hebben , daar waar niet technologie georiënteerde organisaties minder hebben. Ebben & Johnson (2006) onderzochten of vier van de zes gevonden categorieën van middelenefficiëntie van Winborg & Landstrom (2000) vaker voorkomen bij organisaties van een bepaalde grootte of leeftijd. De sample bestond uit kleine retailers en dienstenorganisaties in het westen van de Verenigde Staten. Zij vonden dat de organisaties allemaal gebruikmaakten van methoden in de vier categorieën van middelenefficiëntie, maar dat de nadruk op een bepaalde categorieën door de tijd heen kan verschillen. Ebben (2009) onderzocht de relatie tussen de financiële conditie van kleine ondernemingen en de mate van het toepassen van methoden van middelenefficiëntie. In zijn onderzoek vond hij dat slecht presterende ondernemingen eerder geneigd zijn om bepaalde methoden te gebruiken. Slecht presterende ondernemingen gebruikte vaak vertragende methoden en relatiegerichte methoden. Hij vond dat deze, bij kleine organisaties, schadelijk zijn voor de toekomstige groei van de onderneming. Vanacker et al. (2011) keek niet naar het gebruik van middelenefficiëntie in tijd, maar keek naar de bijdrage middelenefficiëntie aan de groei van de organisatie. Zij vonden dat organisaties die meer middelen van de eigenaar gebruiken, meer tijdelijk personeel gebruikt, klanten aanmoedigt vroeg te betalen en meer subsidies aanvraagt meer waarde groei laten zien dan organisaties die dit niet doen. Daarnaast laten organisaties die een ondernemer hebben die een breed netwerk in kan zetten voor middelenefficiëntie een hogere groei zien dan ondernemers die dit netwerk niet hebben of dit niet inzetten voor middelenefficiëntie (Jones & Jayawarna, 2010).

Een tweetal onderzoeken hebben gefocust op de motieven van de ondernemer om middelenefficiëntie toe te passen. Winborg (2009) deed onderzoek naar motieven van ondernemers om middelenefficiëntie toe te passen. In zijn onderzoek vond hij dat drie motieven voor het toepassen van middelenefficiëntie: Het reduceren van kosten, een te kort aan kapitaal, en het reduceren van risico's. Het motief 'kosten reduceren' werd significant vaker als belangrijker genoemd dan de andere twee motieven. Volgens Grichnik et al. (To be published) is de keuze van ondernemers om vormen van middelenefficiëntie te gebruiken zowel een bewuste keuze als een onbewuste keuze. De keuze is onbewust in de zin dat de achtergrond van de ondernemer deels bepaalt welke methoden van middelenefficiëntie worden toegepast. De keuze is bewust in de zin dat de keuze van middelenefficiëntie wordt aangepast naar aanleiding van veranderingen in de omgeving van de organisatie. Uit het onderzoek van Winborg (2009) blijkt verder dat, alhoewel niet statistisch significant, dat de groep kosten-reducerende ondernemers minder ondernemingen in de dienstensector bevat. Dit impliceert dat ondernemingen in de dienstensector wellicht vaker ofwel kapitaal gelimiteerd zijn, ofwel meer risico's zien bij het ondernemen. Volgens Neeley & van Auken (2009) hebben individuele eigenschappen van de entrepreneur invloed op het gebruik van methoden van middelenefficiëntie. Hoger opgeleide ondernemers en mannelijke ondernemers financieren de onderneming vaker zelf, daar waar lager opgeleiden met name methodieken gebruiken om zo efficiënt als mogelijk om te gaan met voorraad. Jonge ondernemers en vrouwen zijn vaker gericht op 'klantgerichte' manieren van middelenefficiëntie. Binnen de categorie 'Klantgerichte manieren' worden met name manieren van middelenefficiëntie toegepast die de debiteurenpost zo laag mogelijk houdt, zoals bijvoorbeeld direct factureren, klanten afstoten die vaak slecht betalen en klanten aantrekken die snel betalen. Een samengevat overzicht van de hierboven literatuur wordt op de volgende pagina gegeven.



- 1 Gebaseerd op methoden van Winborg & Landstrom (2000)
- 2 Gebaseerd op methoden van Freear et al. (1995)

Vraagstuk	Onderzoek	Bijdrage
Motivatie	Grichnik (2013) Winborg (2009)	Gebruik van middelenefficiëntie door entrepreneur is zowel een bewuste keuze, als een onbewuste keuze: Gevolg van de omgeving, en gevolg van de achtergrond van de entrepreneur Drietal motivaties gevonden voor middelenefficiëntie
Methoden/ Gebruik	Ebben (2009) Neeley & van Auken (2009) Ebben & Johnson (2006) Harrison et al. (2004) van Auken (2005) Winborg & Landstrom (2001) Freear et al. (1995) Behide (2000)	Organisaties met weinig financiële middelen gebruiken vaker middelenefficiëntie, maar gebruiken niet alle methoden De invloed van geslacht, leeftijd en opleidingsniveau op gebruik van middelenefficiëntie Middelenefficiëntie gebruik over tijd (link met organizational theory) Vergelijking internationale context in de software industrie en verschillen tussen grotere en kleinere organisaties Verschil middelenefficiëntie methoden tussen technologie en niet technologiegebaseerde organisaties Grootschalige toetsing en categoriseren van middelenefficiëntie Eerste inventarisatie van middelenefficiëntie en een indeling in product- en business- ontwikkeling Benadrukt het belang van onderzoek naar middelenefficiëntie voor startups en geeft tips voor startups
Effect van	Vanacker (2011) Jones (2010)	Effect van methoden in middelenefficiëntie typeringen van winborg&landstrom op groei Effect van sociale netwerk entrepreneur op bootstrapping en groei

Uit deze beschouwing blijkt dat de meeste literatuur gebaseerd is op de gevonden middelen efficiëntie methoden van Freear et al. (1995) en Winborg & Landstrom (2000). Het artikel van Freear et al. (1995) is onderdeel van een congresbundelreeks en kon niet worden ingezien. Het onderzoek van Harrison et al. (2004) nam nagenoeg een-op-een de methoden van Freear et al. (1995) over. Om deze reden worden in het volgende stuk de middelen efficiëntie methoden van het onderzoek van Winborg & Landstrom (2000) en van Harrison et al. (2004) beschreven.

2.2.2 Methoden van middelen efficiëntie

In het onderzoek van Winborg & Landstrom (2000) naar middelen efficiëntie in kleine organisaties in Zweden zijn 32 methoden gevonden op basis van interviews en eerder onderzoek van Freear et al. (1995). Deze 32 methoden zijn vervolgens getoetst in een questionnaire, en zijn door middel van een factoranalyse in zes groepen geclusterd. Uit de 32 methoden van middelen efficiëntie zijn vijf methoden uit de factoranalyse gehaald omdat deze niet in voldoende mate correleerde met andere variabelen. Deze methoden zijn “kopen op financiering leverancier”, “vanuit huis het bedrijf runnen”, kopen van tweedehands materiaal”, “tijdelijke krachten inzetten” en “subsidies verkrijgen”. In de factoranalyse zijn een zestal middelen efficiëntie categorieën gevonden. In een clusteranalyse zijn deze middelen efficiëntie categorieën vervolgens geclassificeerd in typen organisaties. Vervolgens hebben Winborg & Landstrom (2000) de oriëntatie van middelen efficiëntie bepaalt op basis van de geclassificeerde typen organisaties. Onderstaand schema geeft de resultaten van dit onderzoek weer.

Middelenefficiëntie methode	%	middelenefficiëntie categorie	Type	Orientatie
Vertragen betaling aan leveranciers	44	Vertragen van betalingen	Vertragende organisatie	Intern georiënteerde resource vergaring
Vertragen van betalen van belastingen	14			
Materiaal leasen	33			
Tweedehands apparatuur kopen	78	Investerings minimaliseren	Minimaliserende organisatie	
Korting verstrekken bij contante betaling	16			
Huur tijdelijke krachten in i.p.v. permanent aanneme	40			
Goede betalingsvoorwaarde bedingen	74			
Routinematig investeringen in voorraad minimalisere	39			
Niet langer leveren aan slechte betalers	32	Debiteuren minimaliseren	Minimaliserende organisatie	
Klanten kiezen die snel betalen	14			
Vooraf factureren	33			
Alle klanten dezelfde betalingsregeling geven	30			
Snelle inkomsten door inzet factoring	3			
Routinematig snel factureren	44			
Rente/boete innen bij late betaling	41			
Vrienden/kennissen in dienst tegen laag tarief	14			Gefinancierd door prive vermogen
Lening van vrienden/kennissen	24			
Vanuit huis het bedrijf runnen	11			
Inkomen uit tweede baan	28			
Persoonlijke credit card gebruiken voor onderneming	30			
Tijdelijk manager's salaris inhouden	45			
Barter trade in plaats van kopen/verkopen	21	Resources delen met andere organisaties	Relatie georiënteerde organisatie	Sociaal georiënteerd
Lenen van materiaal van andere ondernemingen	42			
Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/	36			
Delen van medewerkers met andere ondernemingen	8			
Delen van materiaal met andere ondernemingen	8			
Kopen op financiering leverancier	15			
Subsidies verkrijgen	8	Subsidie gefinancierd	Subsidie georiënteerd	Quasi-markt georiënteerd

Niet in factor analyse meegenomen, door van Auken(2005) in gedeeld

Afbeelding 1

Clusters van middelenefficiëntie volgens Winborg & Landstrom (2000) aangepast naar Van Auken (2005)

Intern georiënteerde resource vergaring

Binnen het intern georiënteerde resource vergaring type bevinden zich volgens Winborg & Landstrom (2000) drie typen organisaties die middelenefficiëntie toepassen: De vertragende organisatie, de minimaliserende organisatie en de door de eigenaar gefinancierde organisatie. Deze methoden van middelenefficiëntie die zij gebruiken zijn in te delen in vier verschillende categorieën:

Categorie 1: Vertraging van betalingen. De methoden in deze categorie hebben te maken met het zo laat mogelijk betalen voor gekochte middelen om de cashflow zo hoog mogelijk te houden. Van Auken (2005) vond in zijn onderzoek naar methoden van middelenefficiëntie tussen technologie en niet-technologie gebaseerde ondernemingen dat organisaties die niet-technologie georiënteerd waren, vertragingen van betalingen belangrijker vonden dan organisaties die technologie georiënteerd waren.

Categorie 2: Investerings minimaliseren. De methoden in deze categorie bevatten methoden om met zo min als mogelijk investeringen de cashflow te maximaliseren. Voorbeelden zijn het inzetten van tijdelijke krachten en aankopen van tweedehands apparatuur. Vanacker, Manigart, Meuleman & Sels (2011) vonden dat het inzetten van tijdelijk personeel, en het minimaliseren van uitstaande debiteuren bijdraagt aan de groei van de onderneming als onderdeel van de minimaliserende strategie.

Categorie 3: Debiteuren minimaliseren. Organisaties die deze set van methoden toepassen proberen de debiteuren post te minimaliseren. Er wordt door middel van bijvoorbeeld stimuleren van snelle betaling, of niet meer leveren aan slechte betalende klanten gezorgd dat facturen snel betaald worden. Van Auken (2005) vond in zijn onderzoek naar methoden van middelen efficiëntie tussen technologie en niet-technologie gebaseerde ondernemingen dat organisaties die technologie georiënteerd waren, het minimaliseren van debiteuren belangrijker vonden dan organisaties die niet-technologie georiënteerd waren.

Categorie 4: Financiering door privé vermogen. In deze categorie van methoden van middelen efficiëntie worden middelen uit privé vermogen geïnvesteerd in de organisatie. Voorbeelden uit deze categorie zijn tijdelijk het salaris van de ondernemer niet uitkeren, en het inbrengen van een inkomen uit een tweede baan. Het inbrengen van eigen middelen zoals het inkomen uit een tweede baan heeft een positief effect op de groei van de onderneming. (Vanacker, Manigart, Meuleman, & Sels, 2011)

Sociaal georiënteerde resource vergaring

Het sociaal georiënteerde resource vergaring type bevat volgens Winborg & Landstrom (2000) alleen de relatie georiënteerde organisatie en gebruikt alleen de methode 'resources delen met andere organisaties'.

Categorie 5: resources delen met andere organisaties. Methodes in deze categorie gebruiken het persoonlijke netwerk van de ondernemer(s) om resources te delen of uit te lenen aan anderen. Ondernemingen van ondernemers die veel gebruik maken van hun sociale netwerk om efficiënt om te gaan met middelen, zijn succesvoller dan ondernemers die minder gebruik maken van hun sociale netwerk ten behoeve van het efficiënt om te gaan met middelen (Jones & Jayawarna, 2010).

Quasi-markt georiënteerde resource vergaring

Het quasi-markt georiënteerde resource vergaring type bestaat net als het sociaal georiënteerde resource vergaringstype uit slechts één organisatietype: De subsidie georiënteerde organisatie. De methode die deze organisatie gebruikt is financiering door subsidies.

Categorie 6: Financiering door subsidies. Organisaties die gebruik maken van de methode ‘financiering door subsidies’ krijgen externe financiering van overheidsinstellingen en andere instellingen die daar geen financiële vergoeding tegen overstellen. Organisaties die subsidies binnen halen bewerkstelligen een hogere groei dan organisaties die geen subsidies aanvragen. (Vanacker, Manigart, Meuleman, & Sels, 2011)

Naast de uitgebreide analyse van Winborg & Landstrom (2000) hebben Harrison et al. (2004) methodieken van middelenefficiëntie onderzocht in de softwareindustrie in Massachusetts, USA en deze vergeleken met onderneming in Noord-Ierland. Zij hebben de methoden van Freear et al. (1995) overgenomen en verwerkt in een survey. Deze methoden zijn hieronder uiteengezet.

Een deel van deze methoden overlappen met de methoden van Winborg & Landstrom (2000) doordat beide zijn gebaseerd op de methoden van Freear et al. (1995). In dit onderzoek zullen deze methoden verder gebruikt worden om de verschillen van methoden van middelenefficiëntie tussen dienstenorganisaties en organisaties in de maakindustrie te inventariseren.

Middelenefficiëntie methode

Product ontwikkeling	Bedrijfsontwikkeling
Speciale aanbiedingen op hardware	Vertragen van betalingen
Royalties of vooruitbetalingen van klanten	Barter-trade overeenkomsten
Ontwikkeling van producten in het weekend of 's nachts	Gebruik van persoonlijke credit cards en prive vermogen
Ontwikkel subsidies	Korting geven bij snelle betaling van klanten
Door de klant gefinancierde R&D	Goedkope huisvesting huren
Commercialiseren van universitaironderzoek	Goede deals sluiten met service providers
commercialiseren van software in het publieke domein	Leasen in plaats van middelen kopen
Inkomsten door het overzetten van software naar een ander platform	Tweedehands apparatuur kopen
Gratis of gesubsidieerde toegang tot hardware	Vanuit huis het bedrijf runnen
Commercialiseren van een bestaand shareware product	Giften of rente-vrije leningen van kennissen
Een advies traject omzetten in een commercieel product	Onbetaalde arbeid door familie
Het gebruik van ontwikkel tools uit het publieke domein	Leningen onder garantstelling
	Gebruik van afkoopsom/afrekening bij vertrek werkgever
	Inzet van persoonlijk spaargeld
	Gereduceerde loon uit onderneming
	Uitstellen of stopzetten loon uit onderneming
	Speciale (betalings)regelingen met klanten
	Outsourcen van onderdelen van de onderneming

Afbeelding 2
Methoden van middelenefficiëntie overgenomen van Harrison et al. (2004)

3 Methodologie

Het leidend voorwerp bij middelenefficiëntie is de organisatie in dit onderzoek. Het onderzoeksobject van dit onderzoek is daarom de organisatie. Tot op heden is er nog geen onderscheid gemaakt tussen methodieken van middelenefficiëntie in dienstenorganisaties en de maakindustrie. Dit onderzoek draagt bij aan de theorie van middelenefficiëntie (bootstrapping), doordat het nieuwe inzichten brengt in de gebruikte methoden binnen dienstenorganisaties en organisaties in de maakindustrie. In die zin is dit een explorerend onderzoek. Er wordt gestreefd naar een zo volledig mogelijk overzicht van methoden van middelenefficiëntie, niet naar een zo accuraat mogelijke weerspiegeling van de toepassing binnen het onderzoeksobject.

Een kwalitatieve manier van dataverzameling is daarom een betere aanpak dan een kwantitatieve aanpak. Volgens Dul & Hak (2012) is een experiment de beste vorm om een dergelijk onderzoek uit te voeren. Echter is bij een exploratief onderzoek efficiëntie en kosten een gegronde reden om een andere vorm te kiezen. Vanuit kosten en tijdsperspectief worden twee andere vormen van dataverzameling methoden voorgesteld. Er wordt enerzijds gebruik gemaakt van interviews en anderzijds wordt tijdens het interview een enquête voorgelegd.

Er zullen acht semi-structured interviews worden afgenomen binnen de industrie en dienstverlening. Acht interviews wordt gezien de beperkte tijd van de onderzoeker het hoogst haalbare geacht.

De dienstensector bestaat uit drie typen dienstverlening: zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening, persoonlijke dienstverlening. (Centraal Bureau voor Statistiek). Deze indeling is opgesteld door het CBS, op basis van SBI'08 standaard.

De *zakelijke dienstverlening* bestaat volgens het CBS op basis van de SBI '08 standaard uit:

- IT-dienstverlening (SBI 62)
- Rechtskundige dienstverlening (SBI 691)
- Accountancy, administratie e.d. (SBI 692)
- Managementadviesbureaus (SBI 702)
- Architecten- en ingenieursbureaus (SBI 711)
- Keurings- en controlediensten (SBI 712)
- Reclamebureaus e.d. (SBI 731)
- Markt- en opinieonderzoek (SBI 732)
- Design, fotografie, vertaalbureaus (SBI 74)
- Arbeidsbemiddeling, uitzend- en uitleenbedrijven, payroll (SBI 781, 78201-78202, 783)
- Reisbureaus, reisorganisatie en -info (SBI 79)
- Beveiligings- en opsporingsdiensten (SBI 80)
- Schoonmaakbedrijven (SBI 821)
- Overige zakelijke dienstverlening (SBI 82)

De *persoonlijke dienstverlening* bestaat uit dienstverlening gericht op het individu. Hierbij kan gedacht worden aan kappers, schoonheidssalons en uitvaartbedrijven. (Centraal Bureau voor Statistiek)

Volgens het CBS bestaat de categorie *persoonlijke dienstverlening* alleen uit kappers en schoonheidsspecialisten¹. Naar inzicht van de onderzoeker is dit nogal een smalle definitie, en strookt ook niet met een andere vermelding op de website van het CBS waar ook uitvaartbedrijven worden genoemd. (Centraal Bureau voor Statistiek). Organisaties in de persoonlijke dienstverleningen worden daarom gedefinieerd als organisaties waar de dienstverlening voornamelijk gericht is op een natuurlijk persoon.

De *financiële dienstverlening* bestaat volgens het CBS uit:

- Verzekeraars en pensioenfondsen;
- Banken en overige financiële instellingen;
- Institutionele beleggers zoals pensioenfondsen, verzekeraars en beleggingsinstellingen.

Er kon geen indeling volgens het de SBI-norm gevonden worden.

Voor dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de zakelijke dienstverlening en de persoonlijke dienstverlening. De reden hiervoor is dat tot de financiële dienstverlening banken, verzekeraars en beleggingsfondsen behoren. Deze vallen om twee redenen buiten de scope van het onderzoek:

- Deze organisaties gaan met veel geld om. Financiering wordt voor deze organisaties verondersteld geen probleem te zijn, waardoor middelen efficiëntie vanuit groei perspectief niet relevant is;
- Deze organisaties zijn veelal groot in termen van medewerkers. Doordat dit onderzoek zich richt op kleine (MKB) organisaties vallen de meeste van deze organisaties buiten de scope van het onderzoek.

Om bovenstaande redenen wordt er expliciet voor gekozen om de beschikbare tijd en resources van het onderzoek te richten op personele en zakelijke dienstverlening binnen de dienstensector. Hiermee wordt ook direct een limitatie in dit onderzoek duidelijk. Het onderzoek is niet representatief voor financiële dienstverlenende organisaties.

Voor de maakindustrie wordt conform de SBI'08 standaard de definitie 'industrie' gehanteerd. De reden voor deze categorie is dat alle organisatie binnen deze definitie een product vervaardigen, met uitzondering van subcategorie 33 'reparatie en installatie van machines en apparaten'. Dit wordt, door het dienstverlenend karakter als dienst gezien. Deze organisaties worden daarom uitgesloten van deelname binnen de categorie 'industrie'.

Het totaal aantal van acht interviews wordt verdeeld over dienstverlenende organisaties en de industrie. Daarbij worden twee interviews binnen persoonlijke dienstverlening afgenomen, twee binnen de zakelijke dienstverlening, en de overige vier worden binnen de industrie afgenomen

Voor het afnemen van de interviews wordt de entrepreneur of een van de entrepreneurs van de organisaties benaderd. De reden hiervoor is dat deze persoon de ontwikkeling van de organisatie heeft doorgemaakt, de organisatie het beste kent. Het is daarom waarschijnlijk dat deze persoon de meeste informatie kan verstrekken over mogelijk methoden van middelenefficiëntie.

¹ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/financiele-zakelijke-diensten/cijfers/persoonlijke-dienstverlening/pers-dv-bedrijf-werkz-pers-sl.htm>

Zoals uit de literatuurbeschouwing blijkt is de literatuur over middelenefficiëntie grondig doorgenomen. Dit is gedaan om twee redenen:

- In de literatuur is gezocht naar vormen van middelenefficiëntie. De literatuur geeft hierdoor een duidelijke basis aan het onderzoek;
- Door het lezen van literatuur raakte de onderzoeker beter bekend met de problematiek van de toepassing van middelenefficiëntie. Hierdoor kon er gericht worden doorgevraagd op bepaalde problemen, en de daarop gekozen oplossing – die wellicht vormen van middelenefficiëntie bevat.

Uit de literatuurbeschouwing blijkt dat met name de onderzoeken van Winborg & Landstrom (2000) en Freear et al. (1995) zich hebben gericht op methoden van middelenefficiëntie. Deze zijn, gezien de tweedeling in diensten en industrie, wellicht niet volledig maar in ieder geval wel relevant. De methoden zoals gevonden door Winborg & Landstrom (2000) en Freear et al. (1995) worden daarom toegevoegd aan de vragenlijst.

Om dubbele vragen te voorkomen zijn de gevonden methodieken uit beide onderzoeken naast elkaar gelegd. Zie hiervoor bijlage II "Mapping methoden winborg & Landstrom – Freear et al."

Naast de verschillen in methoden, verschillen de onderzoeken ook op een tweetal andere punten:

- Freear et al. (1995) hebben de *belangrijkheid* van de methoden voor de ondernemer gemeten, daar waar Winborg & Landstrom (2000) het *gebruik* van de methoden hebben gemeten. Dit onderzoek richt zich net als Winborg & Landstrom (2000) op het *gebruik*.
- Freear et al. (1995) gebruikten een vijf puntenschaal om de belangrijkheid van de methode te meten. Winborg & Landstrom (2000) gebruikten een combinatie van een vijf puntenschaal en een dichotome (twee punten) schaal.

De vijfpunten schalen van Winborg & Landstrom (2000) zijn in dit onderzoek een-op-een overgenomen. De dichotome schalen zijn omgezet in vijf puntenschalen. Dit is gedaan vanwege uniformiteit, en de geïnterviewde niet te dwingen een standpunt te kiezen. Wellicht dat een bepaalde methode 'wel eens' gebruikt wordt, maar niet consequent wel of niet. Een vijf puntenschaal geeft een geïnterviewde de mogelijkheid de werkelijkheid beter te weerspiegelen. De methoden van Freear et al. (1995) zijn hier aan toegevoegd.

De middelenefficiëntie categorieën zoals gevonden door Winborg & Landstrom (2000) zijn als basis genomen voor het structureren van de vragenlijst. Hierdoor ontstaan de volgende blokken:

- Vertraging van betalingen
- Investerings minimaliseren
- Debiteuren minimaliseren
- Financiering uit privé vermogen
- Materiaal/personeel delen met anderen
- Overig

De categorie overig bevat methoden uit het onderzoek van Freear et al. (1995) die niet in een van de categorieën van Winborg & Landstrom (2000) passen. Binnen de categorie "investerings minimaliseren" is onderscheid gemaakt tussen investeringen voor de onderneming, en investeringen voor het product of de dienst. Dit is gedaan naar het voorbeeld van Freear et al. (1995) die veronderstelt dat er verschil is tussen beide typen investeringen.

De onderzoeker heeft overwogen om in het onderzoek ook te kijken of de basis van het product ('technology' vs non-technology) van invloed is op de gebruikte methodieken. Volgens het onderzoek van van Van Auken (2005) heeft dit invloed op het gebruik van methodieken. Uit het door hem gepubliceerde paper kon echter niet eenduidig worden opgemaakt wat de criteria waren om als 'technology'-based en 'non-technology'-based organisatie te worden gekenmerkt. De enige aanwijzing in dit artikel lijkt te leiden naar het onderscheid dat technologie gebaseerde ondernemingen meer risico dragen dan niet-technologie georiënteerde organisaties.

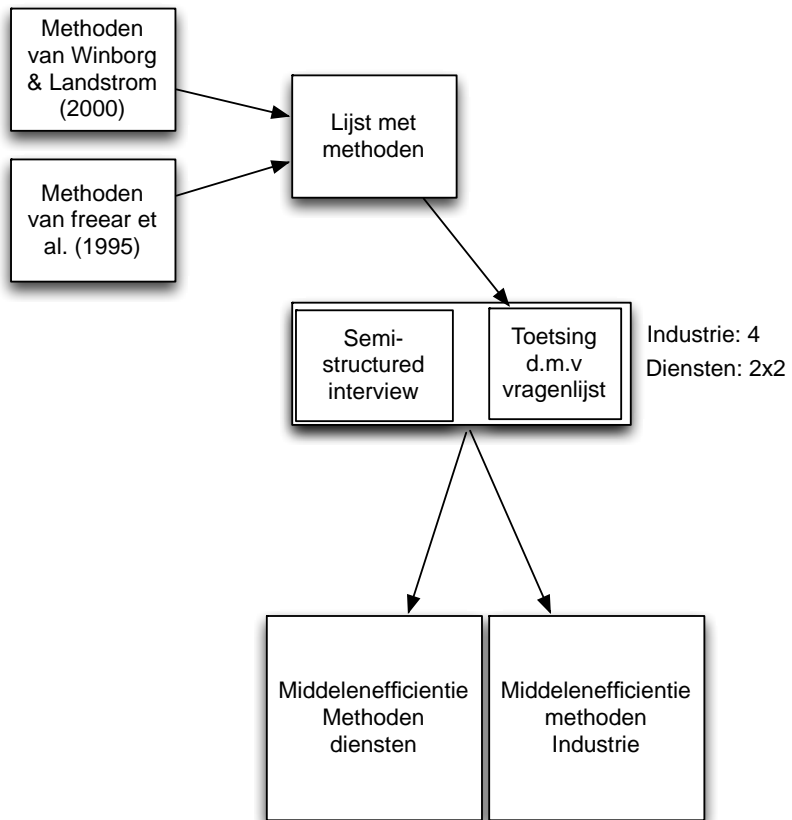
Technology-based firms commonly rely on "risk investors," such as angel and venture capital investors, for capital. The high risk associated with long product development lead time, unproven markets, limited asset base, and intellectual property rights results in constraints to capital acquisition due to investor apprehension. These issues often are compounded by the limited experience with raising capital by the owners of technology-based firms. Capital acquisition by nontechnology-based firms, often considered to be lower risk, is constrained by other risk factors. (Auken, 2005, p. 96)

Naar mening van de onderzoeker is het discutabel om te spreken over technologie of niet-technologie georiënteerde organisaties als het achterliggende mechanisme 'risico' is, zonder verdere verkenning van andere mogelijke factoren van technologie op middelen efficiëntie methoden. Daarnaast kan op basis van deze summierde aanwijzing geen goede criteria opgesteld worden waarop de organisaties in de sample als 'technologie/risicovolle' of 'niet-technologie/minder risicovolle' georiënteerd bestempeld kan worden. Om die reden is er niet keken naar de invloed van 'technologie/risicovolle' en 'niet-technologie/minder risicovolle' organisaties.

In het interview is getoetst of de organisatie een product of een dienst levert. Dit wordt gedaan op basis van de kenmerken tastbaarheid, heterogeniteit, verspilbaarheid, onscheidbaarheid en klantbetrokkenheid. De rationale hierachter is dat organisaties iets een product kunnen noemen, maar dat dit niet volgens de in dit onderzoek gehanteerde definitie ook zo hoeft te zijn.

Bovenstaande heeft geresulteerd in een semi-structured vragenlijst die als kapstok is gebruikt in het interview. Deze vragenlijst is bijgevoegd in bijlage III "Semi-structured vragenlijst". Na elk blok is de geïnterviewde gevraagd om op een vragenlijst van dat blok aan te geven welke methoden gebruikt worden. In sommige gevallen zal er een overlap zijn met de methoden die de geïnterviewde in het gesprek reeds vermeld heeft. Na het invullen is de geïnterviewde gevraagd onbekende methoden, die niet op de lijst staan maar wel gebruikt worden binnen de onderneming, op te noemen. Door vooraf een aantal semi-structured vragen te stellen wordt de geïnterviewde niet vooraf beïnvloed, en is hij vrij in het benoemen van methoden. Door de vragenlijst wordt enerzijds de methoden van Freear et. Al (1995) en Winborg & Landstrom (2000) getest, maar worden ook methoden zichtbaar die in de gedachtelijn liggen van dat blok maar waar de geïnterviewde niet bij voorbaat opgekomen was. Na het invullen van de vragenlijst is de open vraag gesteld of er methoden gebruikt worden die in het verlengde van het blok vragen ligt, maar die niet op de lijst vermeld staan. De vragenlijst met alle methoden (niet opgedeeld in aparte pagina's) is bijgevoegd in bijlage IV "Vragenlijst middelenefficiëntie".

Schematisch ziet het onderzoek er als volgt uit:



4 Data verzameling

Dit hoofdstuk beschrijft de data en de wijze waarop de data verzameld is in het kader van het onderzoek naar middelenefficiëntie bij kleine ondernemers. Op twee manieren is gezocht naar organisaties die binnen het profiel van ‘kleine ondernemers’ vallen en die actief zijn in de dienstensector of in de industriesector.

De eerste methode is doormiddel van een convenience sample op basis van het netwerk van de onderzoeker. Hieruit zijn in de eerste instantie vier organisaties naar voren gekomen. Een vijfde organisatie meldde zich uit zichzelf nadat hij van het onderzoek had gehoord, en graag mee wilde doen. Omwille van de relatie tussen de onderzoeker en de organisatie, is besloten deze vijfde organisatie (organisatie 3) ook mee te nemen in het onderzoek. Alle vijf de organisaties bevinden zich in de dienstensector.

Zakelijke dienstverlening				
	Opgericht	Primaire activiteit	SBI-categorie	Locatie
Organisatie1	2009	Freelance bemiddeling	Arbeidsbemiddeling	Amsterdam
Organisatie2	2012	Bemiddeling van web-ontwerpers	Ontwikkelen en produceren van maatwerksoftware	Den Haag
Organisatie3	2013	Bemiddeling van personeel	Arbeidsbemiddeling	Didam

Persoonlijke dienstverlening				
	Opgericht	Primaire activiteit	SBI-categorie	Locatie
Organisatie4	2009	Haarverzorging	Wellness en overige dienstverlening	Didam
Organisatie5	2012	Car-cleaning en lak behandeling	Overige gespecialiseerde reparatie en schoonmaak van auto's	Helmond

Voor zover de onderzoeker heeft kunnen bepalen kennen de vier organisatie elkaar niet. Dit is geverifieerd door de LinkedIn-connecties van de ondernemers te bekijken, en te controleren of er gedeelde LinkedIn-connecties zijn met de onderzoekers. De aanname die hier achter ligt is dat indien ondernemers elkaar via LinkedIn kennen, zij wellicht methoden van middelenefficiëntie zouden kunnen uitwisselen. Dit had de resultaten van het onderzoek kunnen beïnvloeden. Elke organisatie, met uitzondering van organisatie 3 en organisatie 5, bevindt zich in een andere provincie waardoor de locatie divers is. Beïnvloeding door geografie of regionale invloeden is daardoor onwaarschijnlijk.

Startende organisaties in de industrie bleken niet in het netwerk van de onderzoeker voor te komen. Om die reden is via de website van de Kamer van Koophandel (KVK) gezocht naar startende organisaties in de industrie. Op de website van de KVK is gezocht naar:

- Organisaties opgericht na 1 januari 2009 (en tot 7 februari 2014, de dag van zoeken);
- Organisaties *actief* in de industrie;
- Organisaties met elke willekeurige ondernemingsvorm;
- Organisaties met 2 tot 15 medewerkers;

- Organisaties in de regio Doetinchem, Montferland, Arnhem, Nijmegen, Ede, Wageningen, Renkum, Duiven, Zevenaar, Almelo, Hof van Twente, Hengelo, Utrecht en Utrechts heuvelrug.

Dit resulteerde in een lijst van 76 organisaties.

Voor het onderzoek is bewust gekozen om in de bovenstaande regio's te zoeken om een drietal redenen:

- Industriële organisaties hebben veelal ruimte nodig om te kunnen produceren. De aanname wordt gedaan dat industriële organisaties zich daarom eerder vestigen in gebieden waar veel ruimte is. In de gekozen regio's is vergeleken met de Randstad meer ruimte.
- De regio's liggen, met uitzondering van Utrecht, dicht tegen de Duitse grens. In Duitsland is relatief veel industrie, met name in het Ruhrgebied. De aanname wordt gedaan dat Nederlanders in deze gebieden meer inzicht hebben in de behoefte van de Duitse industrie in (half) fabricaten en vanuit Nederland in deze behoefte proberen te voorzien.
- Convenience. De onderzoeker woont in de regio Arnhem. Interviews met organisaties in de gekozen regio's kosten de onderzoeker minder reistijd dan organisaties in de rest van het land, wat gezien de beperkte tijd efficiënter is.

De lijst van 76 organisaties is vervolgens op het internet verder onderzocht op aanwijzingen dat de organisatie niet tot de te onderzoeken populatie behoort. Dit is gedaan door de website van alle organisaties te bekijken. Er is onder andere gezocht naar of de organisatie een grote investeerder aan zich heeft weten te binden, of de website zelf vermeldt dat ze ouder zijn dan de inschrijving in de Kamer van Koophandel en of de activiteit van de onderneming past bij de categorie van het CBS.

Op deze manier zijn slechts zes ondernemingen gevonden die op basis van de website voldeden aan de gestelde criteria.

Deze ondernemingen zijn vervolgens benaderd om mee te doen aan het onderzoek. Vier van deze ondernemingen wilde daadwerkelijk deelnemen

Industrie	Opgericht	Primaire activiteit	SBI-categorie	Locatie
Organisatie6	2009	Producent van bruidsmode	Vervaardiging van overige bovenkleding	Markelo
Organisatie7	2012	Fabrikant van campers	carrosseriebouw	Hengelo
Organisatie8 ²	2011	Producent van gebaksdecoratie	Vervaardiging van chocolade en suikerwerk	Arnhem
Organisatie9	2012	Fabrikant van muurbekleding	Vervaardiging van behangselpapier	Doetinchem

Organisatie 8 heeft gevraagd om zijn gegevens te fingeren. De achterliggende reden is dat de desbetreffende ondernemer in een kleine markt opereert, relatief succesvol is en bang is dat de inzichten uit het onderzoek te herleiden tot zijn organisatie en daardoor kan leiden tot een verslechterde concurrentiepositie. De afspraak met organisatie 9 kon op het laatste moment niet doorgaan. Op verzoek van de onderzoeker heeft de organisatie wel de vragenlijst ingevuld.

² Sommige gegevens gefingeerd op verzoek van de desbetreffende organisatie

De dataverzameling heeft plaatsgevonden tussen 26 februari en 17 maart 2014, op de locatie van de desbetreffende organisatie. Het interview heeft plaatsgevonden volgens de in hoofdstuk 1.4 beschreven methodologie.

Vooraf aan het interview is gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden zodat het voor de onderzoeker eenvoudiger is om de gegevens te analyseren. Alle geïnterviewde hebben ingestemd met het opnemen van het gesprek. De gesprekken zijn vervolgens binnen vijf dagen na het interview uitgetypt. Codering van de uitspraken in de interviews heeft pas plaatsgevonden na het voeren van het laatste gesprek. Tijdens het coderen zijn alleen relevante uitspraken gecodeerd. Dit is gedaan door achter de uitspraak het nummer van de desbetreffende methode uit de vragenlijst te zetten. Bij een nieuwe methode is een nieuwe nummering gehanteerd met de letter “N” voor het nummer. Vanwege de vertrouwelijke aard van bepaalde uitspraken in de interviews, is er voor gekozen om de uitgewerkte interviews niet bij dit document te voegen.

5 Resultaten & Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek weergegeven. Opvallend detail is, dat slechts drie van de negen geïnterviewde aangaf onderscheid te maken tussen investeringen in de onderneming en investeringen in de product of dienst.

5.1 Dienst/product score

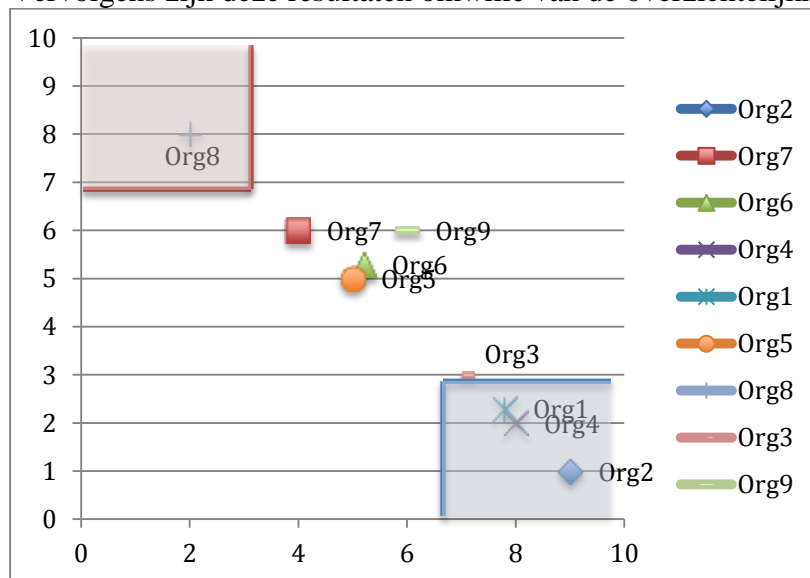
Allereerst zijn de scores van de eerste vragenset geanalyseerd. In deze vragenset scoort de ondernemer de eigen dienst of product. Deze vragen zijn gesteld om te bepalen of de aanname dat industrie organisaties vooral producerend zijn, te verifiëren. De antwoorden zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Organisatie	Tastbaarheid		Heterogeniteit		Verspilbaarheid		Onscheidbaarheid		Klant betrokkenheid		D=i, l=j
	Vraag1	Vraag2	Vraag3	Vraag4	Vraag5	Vraag6	Vraag7	Vraag8	Vraag9	Vraag10	
Organisatie 1	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	D=8, l=2
Organisatie 2	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	D=9, l=1
Organisatie 3	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	D=7, l=3
Organisatie 4	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	D=8, l=2
Organisatie 5	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	D=5, l=5
Organisatie 6	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	D=5, l=5
Organisatie 7	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	D=4, l=6
Organisatie 8	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	D=2, l=8
Organisatie 9	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	nee	Ja	Nee	D=6, l=4

Dienstkenmerk
 Productkenmerk

10/0 tot 7/3 Overwegend Dienstverlenend
 6/4 tot 4/6 Product/dienst combinatie
 3/7 tot 0/10 Overwegend producerend

Vervolgens zijn deze resultaten omwille van de overzichtelijkheid in een grafiek uiteen gezet.



Afbeelding 3 - Product / Dienst scores grafisch weergegeven

Uit grafiek blijkt dat op basis van de schaal dienst/product dat er slechts een organisatie echt producten produceert (het rode vlak). De 'echte' dienstenorganisaties zijn, op een organisatie na, wel duidelijk herkenbaar als dienstverlenend (het blauwe vlak). De drie andere industriële organisaties zijn volgens de uitkomsten van de vragenlijst niet puur product producerend, maar leveren meer een tussenvorm van een product of dienst. Dit zou te maken kunnen hebben met de invloed van de klant op het product. Bij de fabrikant van bruidsmode, de

muurbekleding producten als de fabrikant van campers heeft de klant grote invloed op het eindproduct.

Door deze invloed van de klant op het eindproduct is het logisch dat niet elk product hetzelfde is, waardoor industriële organisaties op heterogeniteit vaak als een dienst scoren. In de volgende paragrafen worden de bevindingen uit de enquête en het interview weergegeven.

5.2 Resultaten – Enquête

De resultaten uit de enquête zijn verwerkt, en bijgevoegd in bijlage V. Op basis van deze tabel zijn de volgende opmerkelijke verschillen naar voren gekomen. Hierbij is gehanteerd dat er een verschil van 1.3 is tussen de gewogen gemiddelde van de methoden.

Categorie	NR	Methode	CBS indeling	
			Score Industrie	Score Diensten
Investerings minimaliseren - Product/Dienst	4	Tweedehands apparatuur kopen	2	0,6
	7	Goede betalingsvoorwaarden bedingen bij leveranciers	3,5	2
	35	In gaan op speciale aanbiedingen op materiaal / hulpmiddelen	1	2,6
	8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren	3	0,4
Debiteuren minimaliseren	11	Vooraf factureren	2,5	0,6
Financiering uit prive vermogen	32	Inzet van persoonlijk spaargeld	0,5	2
Materiaal / personeel delen met anderen	26	Delen van materiaal met andere ondernemingen	0	1,8
	25	Delen van medewerkers met andere ondernemingen	0	1,4
	24	Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/goederen	0,25	1,6

Afbeelding 4 Verschillen methoden Dienst/industrie - CBS indeling

Op basis van de indeling van het CBS blijkt dat er negen methoden zijn die verschillen tussen de onderzochte diensten en industriële organisaties. Tweedehands apparatuur kopen wordt vaker gedaan bij de industriële organisaties dan bij diensten. Dit kan verklaard worden doordat industriële organisaties vaak hoge investeringen moeten doen in apparatuur, en zij daardoor eerder geneigd zijn hierop te bezuinigen door tweedehands apparatuur te kopen. Ook voorraad is met name een eigenschap van industriële ondernemingen die producten maken. Dat producerende organisaties hier hoger scoren lijkt dan ook logisch. Opvallend is dat met name diensten organisaties persoonlijk spaargeld inzetten. Ook opvallend is dat diensten organisaties vaker materiaal delen, gezamenlijke aankopen doen en ingaan op speciale aanbiedingen.

De volgende drie tabellen vormen de vergelijkingen tussen de drie categorieën in de nieuwe indeling: Diensten, industrie en product-dienst combinaties. Ook hier is 1.3 als differentiator genomen. Belangrijk om te benadrukken is dat er slechts een organisatie in de industrie groep aanwezig is.

Categorie	NR	Methode	Nieuwe indeling	
			Score Industrie	Score product-dienst
Investerings minimaliseren - Product/Dienst	4	Tweedehands apparatuur kopen	4	1
	35	In gaan op speciale aanbiedingen op materiaal / hulpmiddelen	0	1,75
	34	Outsourcen van onderdelen van de onderneming	4	0,75
	41	Gebruik van gratis software	0	1,5
	8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren	4	2,25
	29	Goedkope huisvesting huren	4	1,5
Debiteuren minimaliseren	9	Niet langer leveren aan slechte betalende	4	1,75
	11	Vooraf factureren	4	1,5
	14	Routinematig snel factureren	4	2,25
	10	Klanten kiezen die snel betalen	4	0,25
Financiering uit prive vermogen	32	Inzet van persoonlijk spaargeld	0	1,5
	18	Vanuit huis het bedrijf runnen	0	1,75
	16	Vrienden/kennissen in dienst tegen laag tarief	0	2,25
Materiaal / personeel delen met anderen	28	Subsidies verkrijgen	2	0
Overig	36	Door de klant gefinancierde R&D	0	1,5
	39	Een bestaand product op een nieuwe markt brengen	0	1,5
	40	Een advies traject omzetten in een commercieel product	4	1,25

Afbeelding 5 Verschillen methoden industrie/ product-dienst combinaties - Nieuwe indeling

Categorie	NR	Methode	Nieuwe indeling	
			Score Industrie	Score Dienst
Vertraging van betalingen	1	Vertragen betaling aan leveranciers	0	1,75
Investerings minimaliseren - Product/Dienst	4	Tweedehands apparatuur kopen	4	0,75
	7	Goede betalingsvoorwaarden bedingen bij leveranciers	4	2
	35	In gaan op speciale aanbiedingen op materiaal / hulpmiddelen	0	2,5
	34	Outsourcen van onderdelen van de onderneming	4	2
	41	Gebruik van gratis software	0	1,5
	8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren	4	0,25
Investerings minimaliseren - Onderneming	4	Tweedehands apparatuur kopen	0	1,5
	29	Goedkope huisvesting huren	0	1,5
Debiteuren minimaliseren	11	Vooraf factureren	4	0,75
	14	Routinematig snel factureren	4	2,5
	10	Klanten kiezen die snel betalen	4	0,75
Financiering uit prive vermogen	21	Uitstellen of stopzetten loon uit onderneming	0	1,75
	32	Inzet van persoonlijk spaargeld	0	1,5
	33	Gereduceerde loon uit onderneming	0	1,5
	18	Vanuit huis het bedrijf runnen	0	1,75
Materiaal / personeel delen met anderen	26	Delen van materiaal met andere ondernemingen	0	2
	25	Delen van medewerkers met andere ondernemingen	0	1,75
	24	Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/goederen	0	2
Overig	40	Een advies traject omzetten in een commercieel product	4	1,5

Afbeelding 6 Verschillen methoden industrie/dienst - Nieuwe indeling

Categorie	NR	Methode	Nieuwe indeling	
			Score Diensten	Score product-dienst
Investerings minimaliseren - Product/Dienst	8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren	0,25	2,25
Investerings minimaliseren - Onderneming	4	Tweedehands apparatuur kopen	1,5	0
	29	Goedkope huisvesting huren	1,5	0
Materiaal / personeel delen met anderen	26	Delen van materiaal met andere ondernemingen	2	0,25
	25	Delen van medewerkers met andere ondernemingen	1,75	0
	24	Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/goederen	2	0,25

Afbeelding 7 Verschillen methoden Diensten / product-dienst combinaties - Nieuwe indeling

Wanneer men de drie tabellen vergelijkt valt direct op dat het verschil tussen de categorie product-dienst combinaties en diensten kleiner is dan de verschillen tussen de overige twee vergelijkingstabellen. Ondernemingen die in de categorie product-dienst vallen lijken dus, in ieder geval qua middelenefficiëntie, meer op ondernemingen in de categorie dienst. Net als bij het CBS scoren diensten in deze indeling hoger op het materiaal en personeel delen dan industrie en product-dienst combinaties. In de nieuwe indeling lijkt het er verder op dat het routinematig minimaliseren van investeringen in de voorraad inderdaad een eigenschap is van het produceren van producten. Bij industrie wordt dit het meest vaak gedaan, dan bij de product-dienst combinaties en tenslotte bij diensten.

Dit zelfde geldt voor het aankopen van tweedehands apparatuur, ook hier is een gradatie te zien van industrie (hoog) naar dienst (laag), voor investeringen die gedaan worden in de dienst of het product.

De volgende tabel geeft de geaggregeerde data weer over de verschillende middelen-efficiëntie categorieën. Dit zijn de totalen van alle antwoorden per middelen-efficiëntie categorie, gewogen naar het aantal ingevulde vragenlijsten.

Tabel 1 Verschillen methoden per categorie

	Indeling CBS		Nieuwe indeling		
	Diensten	Industrie	Diensten	Product/dienst	Industrie
Vertraging van betalingen	3	0,5	3	1,25	0
Investeringen minimaliseren					
Voor het product/dienst	14,4	19,25	15,5	15,75	24
Voor de onderneming	5,6	1,25	7	1,25	0
Debiteuren minimaliseren	7,8	10,5	8,5	7,75	16
financiering uit prive vermogen	9,6	6,75	9,75	9	0
Materiaal/personeel delen	7,4	0,75	8,75	0,75	2
Overig	3,2	7,25	3,75	6	6

Uit deze tabel blijkt dat met name de onderzochte industriële organisaties meer doen aan het minimaliseren van debiteuren. In de nieuwe indeling is dit verschil groter dan in de indeling van het CBS. Dienstverlenende organisaties en product-dienst combinaties daarentegen financieren hun onderneming vaker met behulp van vrienden en kennissen. In de nieuwe indeling blijkt dat er nauwelijks verschil is bij financiering uit het privé vermogen tussen diensten en product/dienst combinaties. Zoals eerder al geobserveerd wordt het delen van materiaal en personeel het meest gedaan door dienstenorganisaties. Opmerkelijk is dat in de nieuwe indeling de categorie materiaal/personeel delen de score van de product/dienst combinaties het laagste is. Een continuüm van dienst naar industrie, of een gelijke waarde als die van een van de twee andere categorieën zou de onderzoeker logischer lijken. De methoden uit de categorie ‘overig’ lijkt met name te worden gebruikt door industriële en organisaties met product/dienst combinatie. De mate van het gebruik van ‘vertraging van betalingen’ lijkt af te nemen naar mate de organisatie meer opschuift richting een industrieel bedrijf.

5.3 Resultaten – interviews

Door middel van het coderen van de interviews zijn 22 nieuwe methoden gevonden. Deze zijn hieronder weergegeven.

- N1 Goodwill kweken bij leveranciers
- N2 Aangepaste betalingsvoorwaarden bij slechte betalers
- N3 Zoveel mogelijk handmatig werk verrichten
- N4 Persoonlijke apparatuur voor de zaak gebruiken
- N5 Investerings moeten direct renderen
- N6 Opdrachten aannemen buiten werkveld
- N7 Gratis publiciteit via (social) media
- N8 Concurrentiebeding voor gedetacheerden
- N9 Partners aannemen in plaats van personeel
- N10 Snel en efficiënt incassoproces
- N11 Gebruik maken van gesubsidieerd personeel
- N12 Zoveel mogelijk uren draaien
- N14 Afname verplichting van gereserveerde tijd
- N15 Acquisitie door aanbrenghpremie klanten
- N16 Ideeën opdoen bij concurrenten
- N17 Pas betalen wanneer een leverancier er om vraagt
- N18 Goedkope krachten uit het buitenland inzetten
- N19 Surplus aan arbeidskracht inzetten op ander project
- N20 Gebruik van stagiaires of studenten
- N21 Automatiseren van handmatige processen
- N22 LEAN principes toepassen
- N23 Cursussen volgen op kosten leverancier

In bijlage VI “Nieuwe methoden” wordt een overzicht gegeven van de rationale bij deze nieuwe methoden. Hierin wordt uitgelegd hoe de geïnterviewde de methode inzet ten behoeve van het efficiënter om gaan met middelen. Methode N13 ontbreekt doordat tijdens het coderen per ongeluk een bestaande methode als nieuw was gekenmerkt. Tussen sommige bestaande en nieuwe methoden lijkt een relatie te zitten. Zo wordt ‘Goodwill kweken bij leveranciers’ door de geïnterviewde in verband gebracht met goede betalingsvoorwaarden bij leveranciers bedingen” (7) en het “vertragen van betalingen aan leveranciers”(1). Hierbij zou het kunnen dat het kweken van goodwill invloed heeft op de mate waarin deze twee gebruikt worden. Ook het “snel en efficiënt incassoproces” kan logischerwijs in verband worden gebracht met “routinematig snel factureren” (14). Het onderscheid lijkt hier echter te liggen dat de onderneming niet alleen snel factureert, maar ook het incassoproces om de bedragen te innen vooraf goed heeft ingericht.

Wat daarnaast opvalt is dat een deel van de nieuwe methoden wel in het artikel van Bhide(1992) worden benoemd, maar niet naar voren komen in de onderzoeken van Winborg & Landstrom(2000) en Fear et al.(1995). Bhide(1992) noemt in zijn artikel een zevental uitgangspunten die succesvolle Amerikaanse ondernemers hanteerden binnen hun start-up. In de onderstaande tabel worden deze uitgangspunten herhaald, en worden een aantal van de nieuwe methoden hieraan gekoppeld.

Tabel 2 Uitgangspunten volgens Bhide(1992) & nieuwe methoden

Uitgangspunten Bhide	Nieuwe methoden
1. Snel operationeel zijn	N3
2. Neem projecten aan die snel cash genereren	N6
3. Bied kwaliteitsproducten en diensten aan die met persoonlijke verkoop zijn te verkopen	-
4. Neem geen duur personeel aan	N11, N20, N9, N18
5. Controleer je groei	-
6. Focus op cash, niet op winst of marktaandeel	N5, N23, N10
7. Betrek banken voordat de organisatie kredietwaardig is	N1 ³

Een groot deel van de bestaande methoden van Winborg & Landstrom (2000) zouden goed passen in uitgangspunt 6 van Bhide (1992), omdat zij met name gaan over het zo hoog mogelijk houden van de cashflow. Blijft over dat er nog zes andere uitgangspunten zijn die, naar weten van de onderzoeker, nooit zijn uitgediept.

³ Goodwill kweken bij leveranciers past hier niet een-op-een op. De gedachte hierachter past wel: Het kweken van goodwill om daar op termijn voordeel van te krijgen.

In de onderstaande tabel staan de verdeling van de nieuwe methoden weergegeven. Dit zijn de opgetelde nieuwe methoden uit de interviews gerangschikt naar de twee verschillende indelingen.

Indeling CBS	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N14	N15	N16	N17	N18	N19	N20	N21	N22
0= persoonlijke dienstverlening (I=2)	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
1=zakelijke dienstverlening (i=3)	1	0	0	2	1	0	0	1	1	3	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
2=industrie (i=3)	2	2	1	1	1	1	2	0	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0

Nieuwe indeling	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N14	N15	N16	N17	N18	N19	N20	N21	N22
0= Dienstverlening (I=4)	1	0	0	2	2	0	0	1	1	3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1=Product/dienst combi(i=3)	1	2	1	1	1	2	3	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2=industrie (i=1)	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	3	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1

Veel methoden komen maar een keer voor. Een aantal nieuwe methoden worden vaker benoemd. Dit kan te maken hebben met de vorm van het onderzoek. Het semigestructureerd karakter zorgt er voor dat de onderzoeker een bepaalde vrijheid heeft bij het stellen van vragen. Dit heeft tot gevolg dat sommige methoden die gevonden zijn in de eerste interviews, vaker naar voren komen in latere interviews. Dat dit effect aanwezig lijkt te zijn, valt op te maken door het feit dat de eerdere methoden (en daarmee eerder gevonden) vaker voorkomen dan de later gevonden methoden. De interviews zijn echter (in tijd) redelijk verdeeld over de categorieën van het CBS. Industrie, persoonlijke en zakelijke dienstverlening hebben elkaar afgewisseld tijdens het houden van de interviews. Het is daarom wellicht niet relevant om te kijken naar *hoe vaak* een methode voorkomt, maar wel relevant om naar de onderlinge *verschillen* te kijken van de verschillende categorieën.

Wat daarin opvalt is dat methode N10 alleen benoemt wordt binnen de zakelijke dienstverlening. In de nieuwe indeling is dit in zijn geheel verschoven naar Dienstverlening. De onderzochte dienstenorganisaties hechten dus veel waarde aan het incassoproces. Ook methode N7, publiciteit via social media wordt vaker genoemd. Met name de organisaties die een product aanbieden met eigenschappen van een dienst gebruiken social media actief als marketing strategie. Voor deze categorie geldt ook dat zij aangaven zo veel mogelijk uren draaien te als mogelijk om een hoge omzet te genereren (N12), en aangepaste betalingsvoorwaarden te hanteren indien een klant slecht betaald (N2) .

6 Conclusie en discussie

In dit onderzoek is op exploratieve wijze onderzocht of er verschillen zijn tussen het gebruik van middelenefficiënte methodieken binnen klein, jonge, dienstverlenende organisaties en industriële organisaties die producten produceren. Een ander doel was om te bepalen of er nog nieuwe, aanvullende methoden zijn die specifiek gebruikt worden door dienstverlenende en industriële organisaties. Beide doelstellingen zijn behaald.

Uit het onderzoek is gebleken dat er aanwijzingen zijn dat er verschillen zijn tussen de onderzochte dienstenorganisaties en industriële organisaties die producten produceren. Op de categorie “vertraging van betalingen” scoort de diensten sector aanzienlijk hoger dan de Industrie. Ook op de categorie “investeringen minimaliseren voor de onderneming” en “Delen van materiaal of personeel” scoren de dienstverlenende organisaties hoger dan de industriële organisaties. Industriële organisaties scoren hoger op de categorieën “investeringen minimaliseren voor het product” en “overig”. Op de overige twee categorieën wordt ongeveer gelijk gescoord.

Daarnaast is er een alternatieve indeling gevonden om organisaties in te delen. Een indeling die aansluit bij de trend, waarbij producerende ondernemingen steeds meer “verdiensten” door producten met diensteigenschappen te leveren. Deze indeling bestaat uit dienstenorganisaties, producenten met producten met diensteigenschappen, en de typische producerende organisaties.

Het hanteren van deze nieuwe indeling geeft aan dat de indeling van het CBS wellicht wat te ruw is. Op hoofdlijnen lijkt de indeling wel te kloppen, aangezien de verschillen tussen industrie en diensten ook in deze indeling zijn te onderscheiden. Op basis van de nieuwe indeling worden de verschillen echter geëxtrapoleerd. Zo valt bijvoorbeeld op dat “vertraging van betalingen” op een continuüm lijkt te liggen. Hoe meer de organisatie op een industrie lijkt, hoe minder vaak er gebruik gemaakt wordt van de methode “vertraging van betaling”. Voor de overige categorieën lijkt een product/dienst combinatie qua middelenefficiëntie het meest op de diensten organisaties. Voor een andere categorie, de categorie “overig”, is dat niet het geval. De reden hiervan kan zijn dat deze categorie door de onderzoeker zelf is samengesteld. Er is geen logische samenhang zichtbaar tussen methoden in deze categorie, waardoor uitkomsten wellicht onvoorspelbaar zijn.

Daarnaast zijn tijdens het onderzoek een 22-tal nieuwe middelenefficiëntiemethoden gevonden. Een deel van deze methoden zijn compleet nieuw, zoals het gebruik van (sociale) media om gratis publiciteit te krijgen en weerspiegelen wellicht de verandering van de maatschappij sinds het onderzoek van Winborg & Landstrom (2000). Andere nieuwe methoden lijken een relatie te hebben met de methoden van Winborg & Landstrom(2000), maar zijn niet exact hetzelfde. Zo kan de methode van Winborg & Landstrom(2000) “routinematig snel factureren” onderdeel uitmaken van de nieuwe methode “snel en efficiënt incassoproces” gezien het feit dat het incassoproces breder is dan alleen het facturen. Tenslotte zijn er nieuwe methoden gevonden die een verbijzondering kunnen zijn van uitgangspunten van Bhide (1992), maar niet direct een relatie lijken te hebben met de middelenefficiëntiemethoden van Winborg & Landstrom(2000).

Implicaties voor academica

Dit onderzoek heeft enkele implicaties voor academica en draagt daarmee bij aan de literatuur van middelenefficiëntie (bootstrapping). De grootste bijdrage is dat er met dit onderzoek aanwijzingen zijn ontstaan dat er verschil is tussen middelenefficiëntie bij dienstverlenende organisaties en organisaties die een product produceren. Een andere bijdrage is dat het onderzoek een nieuwe methode heeft opgeleverd om organisaties in te delen op basis van het dienstverlenend karakter van de dienst of het product dat zij levert. Daarnaast is in het literatuuronderzoek een nieuwe indeling gehanteerd om de middelenefficiëntie literatuur te classificeren. Hieruit blijkt dat er veel aandacht en onderzoek is geweest naar methoden en gebruik, en relatief weinig onderzoek naar motivatie en effect. Ook dit onderzoek kan geclassificeerd worden als een onderzoek naar methoden en gebruik. Tenslotte heeft het onderzoek nieuwe, nog niet eerder benoemde, middelenefficiëntie methoden opgeleverd.

Implicaties voor ondernemers

De implicaties voor ondernemers zijn op dit moment nog beperkt. Dit komt doordat het onderzoek onder een beperkt aantal organisaties is verricht en daardoor het onderzoek niet representatief is voor alle of subgroepen van dienstverlenende of producerende organisaties. Desalniettemin kan een ondernemer de methoden bekijken en zichzelf afvragen of hij deze nuttig zou kunnen inzetten binnen zijn onderneming.

Dat een ondernemer dit interessant vindt blijkt uit de reactie van een ondernemer. Tijdens een van de interviews bij het lezen van een van de vragenlijsten mompelde een van de ondernemers het volgende: “Hmm, ik doe dit echt nooit. Dat zijn wel goede tips”. De ondernemer beschouwde de lijst met methoden als tips; mogelijkheden voor de ondernemer om efficiënter met middelen om te gaan.

Limitaties

Het onderzoek kent enkele limitaties. De meest voor de hand liggende limitatie is de beperkte groep onderzochte eenheden. Hierdoor kunnen geen uitspraken worden gedaan over grote groepen organisaties. Dit effect is het sterkste in de nieuwe indeling, vanwege het feit dat er slechts één organisatie in de ‘industrie’ groep zit. Een andere limitatie is dat in het onderzoek financiële (dienstverlenende) organisaties niet zijn meegenomen. Het onderzoek is gedaan onder Nederlandse ondernemingen, en de bevindingen uit dit onderzoek moeten dan ook in dit kader geïnterpreteerd worden. Daarnaast is de categorie ‘overig’ een categorie die gevormd wordt door een ‘restant’ aantal vragen uit het onderzoek van Freear et al. (1995). Deze categorie heeft daardoor wellicht geen cohesie als middelenefficiëntie categorie. De resultaten van de vergelijking tussen producerende organisaties en diensten organisaties in de categorie ‘overig’ moeten daardoor voorzichtig geïnterpreteerd worden.

Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek was met name theorievormend van aard, en heeft daardoor een aantal richtingen voor vervolgonderzoek blootgelegd.

- De resultaten uit dit onderzoek, ofwel de verschillen tussen dienstenorganisaties, dienst-product organisaties, en producerende organisaties kunnen in een vervolg onderzoek kwantitatief getoetst worden.
- De resultaten uit het onderzoek zijn opgetekend naar aanleiding van gesprekken met Nederlandse ondernemingen. Vervolg onderzoek kan zich concentreren op

ondernemingen in andere economieën om zo te toetsen of de gevonden methodieken ook in die context gebruikt worden.

- Vervolgonderzoek kan zich concentreren op de vraag of de nieuw gevonden methoden in een van de categorieën uit het onderzoek van Winborg & Landstrom (2000) passen. Een andere richting zou zijn om te onderzoeken of er een andere, meer up-to-date categorie-indeling ontstaat bij het toevoegen van de nieuwe methoden aan de methoden van Winborg & Landstrom (2000).
- Uit het onderzoek is gebleken dat niet alle ondernemers verschil maken tussen “investeringen in de organisatie” en “investeringen in de dienst of het product”. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen waar het verschil in zienswijze uit bestaat, en wat de invloed is op de onderneming indien men het onderscheid niet maakt.
- In het onderzoek zijn aanwijzingen gevonden dat de categorie “vertraging van betalingen” op een continuüm lijkt te liggen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het toetsen of deze aanwijzing waarheid blijkt te zijn.
- Vervolgonderzoek zou kunnen aantonen of er tussen (sommige van) de nieuw gevonden methoden en de reeds bestaande methoden van Winborg & Landstrom (2000) een relatie bestaat, en wat deze relatie is.
- Een ander onderzoek zou zich kunnen richten op de vraag of er een verband is tussen de uitgangspunten van Bhide (1992), de methoden van Winborg & Landstrom (2000), en de nieuw gevonden methoden uit dit onderzoek. Ook zou onderzocht kunnen worden of er nieuwe methoden te vinden zijn die binnen de uitgangspunten van Bhide (1992) liggen.
- Uit de literatuurstudie ontstond het beeld dat er relatief weinig onderzoek gedaan is naar de motivatie om middelenefficiëntie toe te passen, en het effect van middelenefficiëntie op de onderneming. Vervolgonderzoek zou zich meer kunnen focussen op deze, nog niet uitgediepte, onderwerpen.

I. Bibliografie

Ahlstrom, D. (2010, augustus). Innovation and Growth: How Business Contributes to Society. *Academy of Management Perspectives*, 11-24.

Auken, v. (2005). Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-Based versus Nontechnology-Based Firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 93-103.

Bhide, A. (1992). Bootstrap finance: The art of start-ups. *Harvard Business Review*, 70, 109-117.

Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California management review*, 50 (3), 66-94.

Bretani, d. U. (2000). Innovative vs Incremental new Business Services: Different keys for achieving success. *Journal of product innovation management*, 18, 169-187.

Carpenter, R. E., & Petersen, B. C. (2002). Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance? . *The Review of Economics and Statistics*, 82 (2), 298-309.

Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business venturing*, 19, 261-283.

Centraal Bureau voor Statistiek. (2011, 09 27). *CBS - Minder bedrijven met omzetgroei*. Opgeroepen op 12 12, 2013, van Centraal Bureau voor Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-stijgersdalers-2011-art.htm>

Centraal Bureau voor Statistiek. (sd). *CBS- Financiële en Zakelijke dienstverlening*. Opgeroepen op 12 15, 2013, van Centraal Bureau voor Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/financiele-zakelijke-diensten/beschrijving/default.htm>

Cornwall, J. (2009). In J. Cornwall, *Bootstrapping* (p. 160). New Jersey: Prentice Hall PTR.
de Jong, J., & Vermeulen, P. (2003). Organizing succesful new service development: A literature review. *Management Decision*, 41 (9), 844-858.

Dul, J., & Hak, T. (2012). *Case Study Methodology in Business Research*. 181-182.

Ebben, J. J. (2009). Bootstrapping and the financial condition of small firms . *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15 (4), 346-363.

Ebben, J. J., & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An Emprical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21, 851-865.

Fitzsimmons, M. J. (2013). *Service Management*. (8th ed.).

Freear, J., Sohl, J., & Wetzel, W. (1995). Who bankrolls software entrepreneurs? *Paper at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, April 9-13*. London, UK.

Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L., & Manigart, S. (To be published). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as bootstrapping activities. *Journal of Business venturing*.

Harrison, R. T., Mason, C. M., & Girling, P. (2004). Financial bootstrapping and venture development in the software industry. *Entrepreneurship & regional development*, 16, 307-333.

Jones, O., & Jayawarna, D. (2010). Resourcing new business: social networks, bootstrapping and firm performance. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 12 (2), 127-152.

Lovelock, C., & Wright, L. (2007). In *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (6 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Matthing, J., Sanden, B., & Edvardsson, B. (2004). New Service Development: Learning from and with customers. *Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 479-798.

Menor, L. J., Tatikonda, M. H., & Sampson, S. E. (2002). New Service Development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20, 135-137.

Murray, K., & Schlacter, J. (1990). The Impact of Services versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (1), 51-65.

Neeley, L., & Auken, v. (2009). The Relationship Between Owner Characteristics and Use of Bootstrap Financing Methods. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22 (4), 399-412.

OECD. (2005). *Promoting innovation services*. Working Party on Innovation and Technology. Paris: OECD.

Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2010). Strategies for achieving success for innovative vs incremental new services. *Journal of Services marketing*, 24, 3-15.

Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., & Sels, L. (2011). A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23 (9-10), 681-705.

Winborg, J. (2009). Use of financial bootstrapping in new business: a question of last resort? *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 11 (1), 71-83.

Winborg, J., & Landstrom, H. (2000). Financial bootstrapping in Small Business: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16, 235-254.

Worldbank. (2013, - -). *World Development Indicators*. Opgeroepen op 01 13, 2014, van WDI worldbank: <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>

II. Mapping methoden winborg & Landstrom – Freear et al.

Winborg & Landstrom	Harrison Et al.	Vragen in vragenlijst
Vertragen betaling aan leveranciers	Vertragen van betalingen	1 Vertragen betaling aan leveranciers
Vertragen van betalen van belastingen		2 Vertragen van betalen van belastingen
Materiaal leasen	Leasen in plaats van middelen kopen	3 Leasen in plaats van middelen kopen
Tweedehands apparatuur kopen	Tweedehands apparatuur kopen	4 Tweedehands apparatuur kopen
Korting verstrekken bij contante betaling	Korting geven bij snelle betaling van klanten	5 Korting geven bij snelle betaling van klanten
Huur tijdelijke krachten in i.p.v. permanent aannemen		6 Huur tijdelijke krachten in i.p.v. permanent aannemen
Goede betalingsvoorwaarde bedingen	Goede deals sluiten met service providers	7 Goede betalingsvoorwaarde bedingen
Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren		8 Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren
Niet langer leveren aan slechte betalers		9 Niet langer leveren aan slechte betalers
Klanten kiezen die snel betalen		10 Klanten kiezen die snel betalen
Vooraf factureren	Vooruitbetalingen van klanten	11 Vooraf factureren
Alle klanten dezelfde betalingsregeling geven	Speciale (betalings)regelingen met klanten	12 Speciale (betalings) regelingen met klanten
Snelle inkomsten door inzet factoring		13 Snelle inkomsten door inzet factoring
Routinematig snel factureren		14 Routinematig snel factureren
Rente/boete innen bij late betaling		15 Rente/boete innen bij late betaling
Vrienden/kennissen in dienst tegen laag tarief	Onbetaalde arbeid door familie	16 Vrienden/kennissen in dienst tegen laag tarief
Lening van vrienden/kennissen	Giften of rente-vrije leningen van kennissen	17 Giften of rente-vrije leningen van kennissen
Vanuit huis het bedrijf runnen	Vanuit huis het bedrijf runnen	18 Vanuit huis het bedrijf runnen
Inkomen uit tweede baan		19 Inkomen uit tweede baan
Persoonlijke credit card gebruiken voor onderneming	Gebruik van persoonlijke credit cards en prive vermogen	20 Persoonlijke credit card gebruiken voor onderneming
Tijdelijk manager's salaris inhouden	Uitstellen of stopzetten loon uit onderneming	21 Uitstellen of stopzetten loon uit onderneming
Barter trade in plaats van kopen/verkopen	Barter-trade overeenkomsten	22 Barter trade in plaats van kopen/verkopen
Lenen van materiaal van andere ondernemingen	Gratis of gesubsidieerde toegang tot hardware	23 Lenen van materiaal van andere ondernemingen
Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/goederen		24 Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/goederen
Delen van medewerkers met andere ondernemingen		25 Delen van medewerkers met andere ondernemingen
Delen van materiaal met andere ondernemingen		26 Delen van materiaal met andere ondernemingen
Kopen op financiering leverancier		27 Kopen op financiering leverancier
Subsidies verkrijgen	Ontwikkel subsidies verkrijgen	28 Subsidies verkrijgen
	Goedkope huisvesting huren	29 Goedkope huisvesting huren
	Leningen onder garantstelling	30 Leningen onder garantstelling
	Gebruik van afkoopsom/afrekening bij vertrek werkgever	31 Gebruik van afkoopsom/afrekening bij vertrek werkgever
	Inzet van persoonlijk spaargeld	32 Inzet van persoonlijk spaargeld
	Gereduceerde loon uit onderneming	33 Gereduceerde loon uit onderneming
	Outsourcen van onderdelen van de onderneming	34 Outsourcen van onderdelen van de onderneming
	Inkomsten uit shareware	A
	Speciale aanbiedingen op hardware	35 speciale aanbiedingen op benodigde resources
	Ontwikkeling van producten in het weekend of 's nachts	B
	Door de klant gefinancierde R&D	36 Door de klant gefinancierde R&D
	Commercialiseren van universitaironderzoek	37 Commercialiseren van universitaironderzoek
	commercialiseren van software in het publieke domein	38 Commercialiseren van ideeën/trends/innovaties uit het publieke do
	Inkomsten door het overzetten van software naar een ander platf.	39 Een bestaand product op een nieuwe markt brengen
	Commercialiseren van een bestaand shareware product	C
	Een advies traject omzetten in een commercieel product	40 Een advies traject omzetten in een commercieel product
	Het gebruik van ontwikkel tools uit het publieke domein	41 Gebruik van gratis software

Rationale vragen op vragenlijst

Bij de rode methoden is afgeweken van een of beide lijsten met methoden. In onderstaande tabel wordt verklaard waarom een methode niet opgenomen is, of aangepast is.

Methoden	Rationale
12	Winborg & Landstrom (2000) vinden de methode “alle klanten dezelfde betalingsregeling geven”. Deze methode wordt door hen niet verder uitgelegd, en kan daardoor niet goed worden geïnterpreteerd door de onderzoeker. Onder de methoden van Freear et al. (1995) van “Speciale betalingsregelingen met klanten” wordt verstaan regelingen zoals kortingen geven bij vooruitbetalingen en hogere aanbetalingen dan normaal. Omdat de methode van Winborg & Landstrom (2000) niet goed geïnterpreteerd kan worden, wordt de methode van Freear et al. (1995) gehanteerd.
35	Freear et al. (1995) vinden de methode “speciale aanbiedingen op hardware” in de software-industrie. In die context slaat hardware op “computer hardware”. Voor zowel organisaties in de maakindustrie als diensten kan dit een toegepaste methode zijn, maar zijn minder relevant. Het zoeken naar speciale aanbiedingen naar benodigde resources kan wel als een relevante methode worden bestempeld. Om deze reden is de methode omgevormd tot “speciale aanbiedingen op benodigde resources”
38	Freear et al. (1995) vinden de methode ‘commercialiseren van software in het publieke domein’ in de software industrie. Voor organisaties die niet aan software ontwikkeling doen, of in software handelen, is het waarschijnlijk dat deze niet van toepassing is. Het is echter voor te stellen dat bepaalde ideeën, trends of innovaties, wel overgenomen kunnen worden en de basis vormen voor een nieuw product. Om deze reden is de methode omgevormd tot “Commercialiseren van ideeën/trends/innovaties uit publiek domein”
39	Freear et al. (1995) vinden de methode ‘Inkomsten door het overzetten van software naar een ander platform’ in de software industrie. In de software industrie wordt een softwarepakket vaak geschreven voor een bepaald platform. Het is vervolgens mogelijk het softwarepakket geschikt te maken voor een ander platform als daar behoefte voor is. Dit kost in de regel minder tijd/geld dan het compleet opnieuw ontwikkelen van de software voor het andere platform. In die zin kan gesproken worden van de methode ‘een bestaand product op een nieuwe markt brengen’ . Deze methode is breder van toepassing dan alleen in de software industrie, en wordt daarom als zodanig in de vragenlijst opgenomen.
41	Freear et al. (1995) vinden de methode “Het gebruik van ontwikkeltools uit het publieke domein’ in de software industrie. Ontwikkeltools zijn hulpmiddelen die ontwikkelaars kunnen gebruiken bij het ontwikkelen. Dat zij uit het publieke domein komen geeft aan dat ze vrijelijk te gebruiken en verspreiden zijn. Het gebruik van (gratis) software kan door allerlei organisaties gebruikt worden, denk bijvoorbeeld aan de Open Source Linux besturingssysteem of het officepakket OpenOffice. Om die reden wordt niet de oorspronkelijke methode gebruikt, maar de methode ‘Gebruik van gratis software’.

A	Freear et al. (1995) vinden de methode “Inkomsten uit shareware”. Shareware is een specifiek productvorm in de software-industrie. Software organisaties worden zoals beschreven in de methodologie niet meegenomen. Om die reden is deze methode uit de vragenlijst gehaald.
B	Freear et al. (1995) vinden de methode “Ontwikkelen van producten in het weekend of ’s nachts’ in de software industrie. Het is de onderzoeker echter niet duidelijk wat de rationale is achter deze methode. Het tegengestelde lijkt zelfs waar: Personeel kost veelal meer in het weekend en ’s nachts vanwege het uitkeren van een hoger loon. Om die reden is deze methode niet opgenomen.
C	Freear et al. (1995) vinden de methode “Commercialiseren van een bestaand shareware product”. Shareware is een specifiek productvorm in de software-industrie. Software organisaties worden zoals beschreven in de methodologie niet meegenomen. Om die reden is deze methode uit de vragenlijst gehaald.

III. Semi-structured vragenlijst

Introductie.

1. Bedank de geïnterviewde voor het meewerken
2. Introduceer je zelf
3. Duur van het interview 60 tot 90 minuten.
4. Onderwerp: Het zo efficiënt als mogelijk om gaan met middelen van de organisatie met als doel de cashflow van de organisatie zo hoog mogelijk te maken. Onderwerpen die de revue passeren zijn:
 - a. Kenmerken van uw product of dienst
 - b. De omgang van u en uw bedrijf met debiteuren en crediteuren
 - c. De manier van investeren in de organisatie: Groei bewerkstelligen
 - d. Het samenwerken met andere organisaties en het netwerk van u als ondernemer.
5. Ik zou graag het gesprek willen opnemen zodat ik het eenvoudiger kan uitwerken. Uiteraard worden alle gegeven antwoorden vertrouwelijk behandeld. Opnamen worden verwijderd na mijn afstuderen. Dit gezegd hebbende, heeft u er problemen mee dat ik het gesprek onder die voorwaarden opneem?

Dienst/product kenmerken

Tastbaarheid

1. Gaat het eigenaarschap van het product over naar de klant?
2. Zou het product of dienst in aanmerking komen om gepatenteerd te worden?

Heterogeniteit

1. In hoeverre is klant contact noodzakelijk bij het produceren van uw product?
2. In hoeverre zijn de producten die u produceert gelijk aan elkaar? Varieert de kwaliteit of vorm?

Verspilbaarheid

1. In welke mate is het mogelijk om grondstoffen of arbeid te bewaren tot het moment van produceren of leveren van het product?
2. Is er onderscheid te maken tussen het produceren en leveren van uw product?

Onscheidbaarheid

1. Kunt u het te leveren product in voorraad produceren?
2. In hoeverre kunt u fluctuaties in de markt opvangen met uw product?

Klant betrokkenheid

1. In hoeverre beïnvloedt de klant de kwaliteit en vormgeving van het eindproduct?
2. Zijn er handelingen die de klant bij het produceren zelf kan of moet uitvoeren?

Vertragen van betalingen

Vraag	Doervraag vragen	Verduidelijkingsvragen
Hoe gaat u om met het betalen van facturen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wat doet u bij slechte betalende partijen? • Doet u dat altijd, of alleen in speciale gevallen? • Met welke betalingsvoorwaarden gaat u akkoord, of zijn niet acceptabel? • Wat is het effect daarvan op uw organisatie? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven?
GEEF VRAGENLIJST A		
	Gebruikt u, nu u deze methoden hebt gezien, nog andere vergelijkbare methodieken?	

Investerings minimaliseren

Vraag	Doervraag vragen	Verduidelijkingsvragen
Wat zijn uw overwegingen bij het doen van een investering in materiele zaken voor uw product of dienst?	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe financiert u de investering? • Doet u dat altijd, of alleen in speciale gevallen? • Is dat een bewuste keuze? • Wat is het effect daarvan op uw organisatie? • Wat voor invloed heeft dat op het logistieke proces zoals transport of voorraden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven?
Wat zijn uw overwegingen bij het aannemen van nieuw personeel voor uw product of dienst?	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer besluit u iemand voor vast aan te nemen? • Wanneer besluit u iemand tijdelijk aan te nemen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven?
Wat zijn uw overwegingen bij het doen van een investering in materiele zaken voor uw organisatie zelf?	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe financiert u de investering? • Doet u dat altijd, of alleen in speciale gevallen? • Is dat een bewuste keuze? • Wat is het effect daarvan op uw organisatie? • Wat voor invloed heeft dat op het logistieke proces zoals transport en voorraden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven?
Wat zijn uw overwegingen bij het aannemen van nieuw personeel voor uw organisatie zelf?	<ul style="list-style-type: none"> • Doet u dat altijd op die manier, of alleen in speciale gevallen? • Wanneer besluit u iemand voor vast aan te nemen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer besluit u iemand tijdelijk aan te nemen? 	
Wat zijn overige kostenbesparende maatregelen die u neemt?	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt u structureel gratis software of probeer producten? • Gebruikt u structureel illegale software of producten van de zwarte markt? • Ziet u verschil tussen gebruik voor product/dienst en de organisatie zelf? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven
GEEF VRAGENLIJST B		
	Gebruikt u, nu u deze methoden hebt gezien, nog andere vergelijkbare methodieken?	

Debiteuren minimaliseren

Hoe gaat u om met het innen van facturen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn uw betalingsvoorwaarden? • Is elke klant welkom, of selecteert u klanten vooraf? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven
Wat doet u verder om klanten sneller te laten betalen?	•	•
GEEF VRAGENLIJST C		
	Gebruikt u, nu u deze methoden hebt gezien, nog andere vergelijkbare methodieken?	

Financiering uit privé vermogen

In hoeverre brengt u middelen of materialen in de onderneming in, uit uw privé sfeer?	<ul style="list-style-type: none"> • Investeert u geld of materiaal uit uw privé omgeving? • Waar haalt u dat geld/materiaal vandaan? • Vraagt u wel eens hulp van vrienden of kennissen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven
GEEF VRAGENLIJST D		
	Gebruikt u, nu u deze methoden hebt gezien, nog andere vergelijkbare methodieken?	

Gedeelde resources

Vraag	Doorvraag vragen	Verduidelijkingsvragen
In hoeverre werkt u samen met andere organisaties om zo kosten te delen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wat deelt u met andere organisaties? • Doet u dat altijd, of alleen in speciale situaties? • Met elke organisatie, of heeft u specifieke redenen om met 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven?

	een andere organisatie samen te werken? <ul style="list-style-type: none"> • Doet u dat met alleen materiele zaken, of ook andere zaken zoals met personeel? • Is dat een bewuste keuze? 	
GEEF VRAGENLIJST E		
	Gebruikt u, nu u deze methoden hebt gezien, nog andere vergelijkbare methodieken?	

Overige vragen

Wat zijn andere maatregelen die u neemt om de cashflow te optimaliseren?	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bespaart u kosten op het gebied van R&D 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bedoelt u dat? • Kunt u mij een voorbeeld geven
GEEF VRAGENLIJST F		
	Gebruikt u, nu u deze methoden hebt gezien, nog andere vergelijkbare methodieken?	

- In het kader van het onderzoek, heeft u nog op of aanmerkingen waarvan u denkt dat ze relevant zijn?
- Hartelijk dank voor uw tijd en deelname aan mijn afstudeeronderzoek. Als u dat op prijs stelt, kan ik u de resultaten na mijn afstuderen toesturen.

IV. Vragenlijst middelenefficiëntie

Scoring Dienst/Product

Tastbaarheid	JA	NEE
Gaat het eigenaarschap van het product over naar de klant?		
Zou het product of dienst in aanmerking komen om gepatenteerd te worden?		
Heterogeniteit	JA	NEE
In hoeverre is klant contact noodzakelijk bij het produceren van uw product?		
In hoeverre zijn de producten die u produceert gelijk aan elkaar? Varieert de kwaliteit of vorm?		
Verspilbaarheid	JA	NEE
In welke mate is het mogelijk om grondstoffen of arbeid te bewaren tot het moment van produceren of leveren van het product?		
Is er onderscheid te maken tussen het produceren en leveren van uw product?		
Onscheidbaarheid	JA	NEE
Kunt u het te leveren product in voorraad produceren?		
In hoeverre kunt u fluctuaties in de markt opvangen met uw product?		
Klant betrokkenheid	JA	NEE
In hoeverre beïnvloedt de klant de kwaliteit en vormgeving van het product?		
Zijn er handelingen die de klant zelf kan of moet uitvoeren bij het produceren van het product?		

Scoring methoden

Gebruik ik nooit	0	1	2	3	4	Gebruik ik vaak
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	------------------------

	Vraag	0	1	2	3	4
	A - Vertragen van betalingen					
1	Vertragen van betalingen aan leveranciers					
2	Vertragen van betalingen van					

	belastingen					
3	Leasen van materiaal					
B1 - Investerings minimaliseren - Voor product						
4	Tweedehands apparatuur kopen					
5	Korting verstrekken bij contante betaling					
6	Tijdelijke krachten inzetten in plaats van permanent aannemen					
7	Goede betalingsvoorwaarden bedingen bij leveranciers					
35	In gaan op speciale aanbiedingen op resources					
34	Outsourcen van onderdelen van de onderneming					
41	Gebruik van gratis software					
8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren					
29	Goedkope huisvesting huren					
B2 - Investerings minimaliseren - Voor onderneming						
4	Tweedehands apparatuur kopen					
5	Korting verstrekken bij contante betaling					
6	Tijdelijke krachten inzetten in plaats van permanent aannemen					
7	Goede betalingsvoorwaarden bedingen bij leveranciers					
35	In gaan op speciale aanbiedingen op resources					
34	Outsourcen van onderdelen van de onderneming					
41	Gebruik van gratis software					
8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren					
29	Goedkope huisvesting huren					
C - Debiteuren minimaliseren						
9	Niet langer leveren aan slechte betalers					
11	Vooraf factureren					
13	Snelle inkomsten door innen via factoring					
14	Routinematig snel factureren					

15	Rente/boete innen bij late betalingen					
12	Speciale (betalings)regelingen met klanten					
10	Klanten kiezen die snel betalen					
	D - Financiering uit privé vermogen					
31	Gebruik van afkoopsom/afrekening bij vertrek werkgever					
21	Uitstellen of stopzetten loon uit onderneming					
17	Giften of rente-vrije leningen van kennissen					
30	Leningen onder garantstelling					
19	Inkomen uit tweede baan					
20	Persoonlijk credit card gebruiken voor onderneming					
32	Inzet van persoonlijk spaargeld					
33	Gereduceerde loon uit onderneming					
18	Vanuit huis het bedrijf runnen					
16	Vrienden/kennissen in dienst tegen laag tarief					
	E - Materiaal/personeel delen met anderen					
22	Barter trade in plaats van kopen/verkopen					
23	Lenen van materiaal van andere ondernemingen					
26	Delen van materiaal met andere ondernemingen					
25	Delen van medewerkers met andere ondernemingen					
27	Kopen op financiering leverancier					
28	Subsidies verkrijgen					
24	Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/goederen					
	F - Overig					
36	Door de klant gefinancierde R&D					
37	Commercialiseren van universitaironderzoek					
38	Commercialiseren van ideeën					

	uit het publieke domein					
39	Voortborduren op innovaties van anderen					
40	Een advies traject omzetten in een commercieel product					

V. Resultaten vragenlijst

De resultaten uit de enquête zijn verwerkt in de onderstaande tabel. De gegevens in deze tabel zijn gewogen gemiddelde van de enquêtes, naar rato van het aantal interviews per categorie. Voor de nieuwe indeling is industrie=1, product-dienst=4 en dienst=4 gehanteerd. In de kolom "gemiddelde score" is de gemiddelde score van alle respondenten weergegeven. De laatste kolom bevat de geaggregeerde score van de vragen per middelen efficiëntie categorie.

		CBS indeling		Nieuwe indeling			Gemiddelde score	Per categorie
		Score Industrie	Score Diensten	Score Industrie	Score product-dienst	Score Diensten		
Vertraging van betalingen	1	Vertragen betaling aan leveranciers	0,5	1,4	0	0,5	1,75	1
	2	Vertragen van betalen van belastingen	0	1	0	0,75	0,5	0,6
	3	Leasen in plaats van middelen kopen	0	0,6	0	0	0,75	0,3
<hr/>								
Investeringen minimaliseringen - Product/Dienst	4	Tweedehands apparatuur kopen	2	0,6	4	1	0,75	1,2
	5	Korting geven bij snelle betaling van klanten	1,25	0	0	1,25	0	0,6
	6	Tijdelijke krachten inzetten in plaats van permanent aannemen	3,75	3	4	2,75	3,75	3,3
	7	Goede betalingsvoorwaarden bedingen bij leveranciers	3,5	2	4	3	2	2,7
	35	In gaan op speciale aanbiedingen op materiaal / hulpmiddelen	1	2,6	0	1,75	2,5	1,9
	34	Outsourcen van onderdelen van de onderneming	1,75	1,6	4	0,75	2	1,7
	41	Gebruik van gratis software	1,25	1,4	0	1,5	1,5	1,3
	8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren	3	0,4	4	2,25	0,25	1,6
29	Goedkope huisvesting huren	1,75	2,8	4	1,5	2,75	2,3	
<hr/>								
Investeringen minimaliseringen - Onderneming	4	Tweedehands apparatuur kopen	0	1,2	0	0	1,5	0,7
	5	Korting geven bij snelle betaling van klanten	0	0	0	0	0	0,0
	6	Tijdelijke krachten inzetten in plaats van permanent aannemen	0,5	0,8	0	0,5	1	0,7
	7	Goede betalingsvoorwaarden bedingen bij leveranciers	0,5	0	0	0,5	0	0,2
	35	In gaan op speciale aanbiedingen op materiaal / hulpmiddelen	0,25	0,8	0	0,25	1	0,6
	34	Outsourcen van onderdelen van de onderneming	0	0,8	0	0	1	0,4
	41	Gebruik van gratis software	0	0,8	0	0	1	0,4
	8	Routinematig investeringen in voorraad minimaliseren	0	0	0	0	0	0,0

		CBS indeling		Nieuwe indeling			Gemiddelde score	Per categorie
		Score Industrie	Score Diensten	Score Industrie	Score product-dienst	Score Diensten		
	29 Goedkope huisvesting huren	0	1,2	0	0	1,5	0,7	
Debiteuren minimaliseren	9 Niet langer leveren aan slechte betalers	2,5	2,4	4	1,75	2,75	2,4	2,3
	11 Vooraf factureren	2,5	0,6	4	1,5	0,75	1,4	
	13 Snelle inkomsten door innen via factoring	0,5	0	0	0,5	0	0,2	
	14 Routinematig snel factureren	2,25	2,8	4	2,25	2,5	2,6	
	15 Rente/boete innen bij late betalingen	0,25	0,6	0	0,25	0,75	0,4	
	12 Speciale (betalings)regelingen met klanten	1,25	0,8	0	1,25	1	1,0	
	10 Klanten kiezen die snel betalen	1,25	0,6	4	0,25	0,75	0,9	
Financiering uit privé vermogen	31 Gebruik van afkoopsom/afrekening bij vertrek werkgever	0,75	0	0	0,75	0	0,3	1,5
	21 Uitstellen of stopzetten loon uit onderneming	0,5	1,8	0	1	1,75	1,2	
	17 Giften of rente-vrije leningen van kennissen	0	0,4	0	0	0,5	0,2	
	30 Leningen onder garantstelling	0	0,8	0	0	1	0,4	
	19 Inkomen uit tweede baan	0,5	0,6	0	0,5	0,75	0,6	
	20 Persoonlijk credit card gebruiken voor onderneming	0	0	0	0	0	0,0	
	32 Inzet van persoonlijk spaargeld	0,5	2	0	1,5	1,5	1,3	
	33 Gereduceerde loon uit onderneming	1,25	1,2	0	1,25	1,5	1,2	
	18 Vanuit huis het bedrijf runnen	1,75	1,4	0	1,75	1,75	1,6	
	16 Vrienden/kennissen in dienst tegen laag tarief	1,5	1,4	0	2,25	1	1,4	
Materiaal / personeel delen met anderen	22 Barter trade in plaats van kopen/verkoop	0	1	0	0	1,25	0,6	1,1
	23 Lenen van materiaal van andere ondernemingen	0	0,8	0	0,25	0,75	0,4	
	26 Delen van materiaal met andere ondernemingen	0	1,8	0	0,25	2	1,0	
	25 Delen van medewerkers met andere ondernemingen	0	1,4	0	0	1,75	0,8	
	27 Kopen op financiering leverancier	0	0	0	0	0	0,0	
	28 Subsidies verkrijgen	0,5	0,8	2	0	1	0,7	
	24 Voordeel door gezamenlijke aankoop van materiaal/goederen	0,25	1,6	0	0,25	2	1,0	
Overig	36 Door de klant gefinancierde R&D	1,5	0,4	0	1,5	0,5	0,9	1,8
	37 Commercialiseren van universitaironderzoek	0	0	0	0	0	0,0	

	CBS indeling		Nieuwe indeling			Gemiddelde score	Per categorie
	Score Industrie	Score Diensten	Score Industrie	Score product-dienst	Score Diensten		
38 Commercialiseren van ideeën, trends en innovaties uit publieke domein	2	1,2	2	1,75	1,25	1,6	
39 Een bestaand product op een nieuwe markt brengen	1,5	0,4	0	1,5	0,5	0,9	
40 Een advies traject omzetten in een commercieel product	2,25	1,2	4	1,25	1,5	1,7	

VI. Nieuwe methoden

In de onderstaande tabel worden de nieuwe methoden weergegeven met daarachter een korte rationale. Deze methoden zijn uit de interviews naar voren gekomen.

Nieuwe methoden interviews		Rationale
N1	Goodwill kweken bij leveranciers	Door goodwill te kweken leveranciers betere voorwaarden, zoals uitstel van betaling geven, kortingen etc
N2	Aangepaste betalingsvoorwaarden bij slechte betalers	Slechte betalers moeten vooraf betalen voor de levering wordt gedaan
N3	Zoveel mogelijk handmatig werk verrichten	Werk dat met kostbare apparatuur gedaan kan worden, wordt handmatig gedaan omdat de investering niet op korte termijn terug gewonnen kan worden
N4	Persoonlijke apparatuur voor de zaak gebruiken	Een apparaat in het bezit van een medewerker hoeft zo niet zakelijk aangeschaft te worden
N5	Investerings moeten direct renderen	Een investering moet direct geld opleveren, anders wordt de investering niet gedaan.
N6	Opdrachten aannemen buiten werkveld	Werk aannemen dat de organisatie wel kan verrichten, maar niet tot de core-business hoort puur om inkomsten te hebben
N7	Gratis publiciteit via (social) media	Door de producten of diensten te ventileren op facebook, of de media op te zoeken verkrijgt men gratis publiciteit. Kosten voor marketing uittingen worden zo gereduceerd
N8	Concurrentiebeding voor gedetacheerden	Een gedetacheerd persoon krijgt een concurrentiebeding in het contract. Als een klant de persoon langer in dienst wil nemen kan hij ofwel langer via het uitzendbureau in dienst blijven, of d.m.v een afkoopsom worden afgenomen.
N9	Partners aannemen in plaats van personeel	Het is voordeliger/flexibeler om partners te hebben dan personeel in dienst te hebben en er zijn minder vaste kosten. Met contractuele voorwaarden is er eenvoudiger afscheid van te nemen. Risico vermindert
N10	Snel en efficiënt incasso proces	Het incassoproces is gestroomlijnd om zo snel mogelijk wanbetalers te laten betalen, en zo debiteuren zo laag mogelijk te houden
N11	Gebruik maken van gesubsidieerd personeel	Gesubsidieerd personeel drukt de kosten van arbeid. Diverse redenen: 1. aanschaf van dure apparatuur is niet nodig, kan handmatig worden gedaan, 2. goedkoop aan kennis en ervaring komen door ervaren personeel in de WW
N12	Zoveel mogelijk uren draaien	Door zoveel mogelijk zelf uren te draaien wordt zoveel als mogelijk omzet gedraaid
N13	tijdelijk dienstverband i.p.v. vaste contracten	Onterecht als nieuwe methode gecodeerd (6: Tijdelijke krachten inzetten in plaats van permanent aannemen)
N14	Afname verplichting van gereserveerde tijd	Ook bij het niet gebruik maken van de gereserveerde tijd wordt de tijd in rekening gebracht
N15	Acquisitie door aanbrenghpremie klanten	Door klanten een premie te geven bij het aanbrengen van nieuwe klanten wordt verkoop/marketing kosten zo laag mogelijk gehouden.
N16	Ideeen opdoen bij concurrenten	Innovaties afkijken bij concurrenten (besparen op innovatiekosten)
N17	Pas betalen wanneer een leverancier er om vraagt	ZZP'ers schrijven uren, maar worden pas betaald als de ZZP'er een factuur stuurt. Als hij nooit een factuur stuurt, krijgt hij niet betaald
N18	Goedkope krachten uit het buitenland inzetten	Besparen op arbeidskosten door inzet goedkope krachten uit het buitenland
N19	Surplus aan arbeidskracht inzetten op ander project	Indien er even geen werk is op het primaire project, arbeidskracht van die persoon inzetten op een nieuw project zodat deze uren niet verloren gaan
N20	Gebruik van stagiaires of studenten	Kosten weinig en zijn inzetbaar voor simpel of heel specifiek werk.
N21	Automatiseren van handmatige processen	Menselijke arbeid is relatief duur. Hoe meer geautomatiseerd kan worden, hoe lager de kosten worden
N22	LEAN principes toepassen	Alleen dat ontwikkelen wat de klant echt wil: Een snelle go-to-market, alleen ontwikkelen van functionaliteit die de klant gebruikt (toetsen van behoefte)
N23	Cursussen volgen op kosten leverancier	Cursussen van leveranciers dragen bij aan de ontwikkeling van de organisatie zonder dat het de organisatie geld kost