

## University of Groningen

### Is het personeelsbeleid van het MKB klaar voor de toekomst?

Bax, Erik H.; Brand, Maryse J.

*Published in:*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2006

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Bax, E. H., & Brand, M. J. (2006). Is het personeelsbeleid van het MKB klaar voor de toekomst? Lessen uit het recente verleden. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(3), 126-135.

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### Take-down policy

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

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Is het personeelsbeleid van het MKB klaar voor de toekomst?

## Lessen uit het recente verleden

Erik H. Bax en Maryse J. Brand

**SAMENVATTING** MKB-bedrijven ontlenen concurrentiekracht aan de manier waarop zij arbeid aanwenden in hun primaire proces. Een gespannen arbeidsmarkt kan daarom een bedreiging zijn voor het onderscheidend vermogen van het MKB. In dit artikel onderzoeken we welke adviezen aan het eind van de jaren negentig aan het MKB werden uitgebracht met betrekking tot de omgang met de krapte op de arbeidsmarkt uit die jaren. De les die we uit dat verleden trekken is dat adviseurs van het MKB in de toekomst meer zouden moeten letten op de mogelijkheden die aanpassing van de interne organisatie biedt en op de strategische samenhang binnen het HR-beleid. In het artikel wordt een instrument aangereikt dat zich leent voor het maken van een quick scan waarmee knelpunten op deze terreinen kunnen worden opgespoord. Een empirische toepassing van dit instrument in de ICT-sector en de houtindustrie onderbouwt bovenstaande conclusies waarbij tevens duidelijke verschillen in aard en omvang van het HR-beleid tussen de twee sectoren naar voren komen.

Dr. E.H. Bax is universitair hoofddocent Strategisch HRM bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij houdt zich bezig met innovatie en strategisch HRM.

Dr. M. J. Brand was werkzaam als organisatieadviseur in het MKB. Momenteel is zij universitair hoofddocent MKB & Ondernemerschap bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Haar interesses liggen op het gebied van strategisch management in het MKB.

De auteurs willen Christina Lycklama à Nijeholt bedanken voor de ondersteuning bij het uitvoeren van het onderzoek.

### 1 Inleiding

Dit artikel gaat over het toenemende belang van Human Resource Management (HRM) voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Er zijn drie goede redenen om dit onderwerp te agenderen. De eerste is 'extrapolatie naar de toekomst': rond de eeuwwisseling rekende het MKB knelpunten in de personeelsvoorziening tot zijn belangrijkste problemen (Compeer e.a., 2003; Dorst en Van Meteren, 1999). In de nabije toekomst zal het aandeel van de beroepsbevolking in de totale bevolking dalen (vergrijzing) (Latten en De Jong, 2005). De schaarste aan arbeid die hier het gevolg van zal zijn, maakt de vraag relevant hoe het MKB in het recente verleden geadviseerd werd op een gespannen arbeidsmarkt te reageren en of daaruit lessen te trekken zijn. Ten tweede, juist voor het MKB is de manier waarop menselijke arbeid wordt ingezet essentieel voor de ontwikkeling en het in stand houden van concurrentievoordeel: de flexibele inzet van arbeid is voor de meeste MKB-bedrijven een effectievere concurrentiestrategie dan de keuze voor profilering als prijsvechter (Ferligoj e.a., 1997; Huiban en Bouhsina, 1998; Lado en Wilson, 1994). Tenslotte, het primaire proces van veel MKB-bedrijven is arbeidsintensief, waardoor, in verhouding tot de inzet van financiële en materiële hulpbronnen, de kwaliteit van HRM een grote invloed kan hebben op het bedrijfsresultaat (Flanagan and Deshpande, 1996; Van Otterlo, 2000).

Onderwerp van analyse is de bijdrage die HRM kan leveren aan het oplossen van personeelsproblemen die MKB-bedrijven hebben door een gespannen arbeidsmarkt. Daarbij geldt dat vanuit het oogpunt van concurrentievoordeel sommige vormen van HRM te verkiezen zijn boven andere. We benaderen dit vraagstuk op twee manieren: (1) door te kijken hoe het MKB zich rond de eeuwwisseling aan een gespannen arbeidsmarkt probeerde aan te passen en (2)

door een verkennend onderzoek naar de aard van HRM in twee bedrijfstakken.

Allereerst beschrijven we in de volgende paragraaf de verschillen tussen grootbedrijf en MKB; in paragraaf 3 breiden we dit uit naar de rol van HRM in het MKB. De analyse van de situatie rond de eeuwwisseling is te vinden in paragraaf 4. Paragraaf 5 beschrijft een model waarmee de strategische inzet van HRM binnen een bedrijf kan worden beoordeeld en oplossingen voor personeelsproblemen kunnen worden geïnventariseerd en geëvalueerd. Aan de hand van een verkennend onderzoek wordt de toepassing van dat model gedemonstreerd in paragraaf 6. We besluiten met conclusies.

## 2 Kenmerken van het MKB: maatwerk en flexibiliteit

Het relatief grote belang van de menselijke factor in de bedrijfsresultaten van het MKB heeft alles te maken met de bijzondere kenmerken van dit soort bedrijven. De meest eenvoudige definities van het MKB rekenen met het aantal werknemers dat op de loonlijst staat (zo hanteert de EU een grens van 250 werknemers). Andere benaderingen benadrukken de kwalitatieve verschillen tussen MKB en groot-

bedrijf. Voor onze analyse sluiten wij aan bij een door Nooteboom (1994) ontwikkeld 'profiel' van het MKB gebaseerd op drie dimensies: kleinschaligheid, persoonlijkheid en onafhankelijkheid. Hieruit kunnen kenmerken van het MKB worden afgeleid die men overal in de literatuur tegenkomt, zoals gebrek aan financiële middelen waardoor groeimogelijkheden worden beperkt en de binding van het MKB aan een klein aantal kernstrategieën, zoals innovatie & niche, maatwerk, en externe netwerken (zie tabel 1).

Nooteboom's karakteristieken maken begrijpelijk waarom het MKB vaak de deugd van flexibiliteit wordt toegeschreven. Hierbij hebben we het met name over interne flexibiliteit: het vermogen van een bedrijf om de eigen organisatie aan te passen. Men veronderstelt dat de interne flexibiliteit van het MKB hoog is, omdat kleinschaligheid tot een hoger niveau van 'multi-purpose equipment' en polyvalentie in vaardigheden leidt (Arthur en Hendry, 1990). Kleinschaligheid, persoonlijke betrokkenheid en onafhankelijkheid zijn alle drie moeilijk te verzoenen met bureaucratische tendenties, waardoor het MKB de reputatie gekregen heeft zich gemakkelijk aan te passen aan veranderingen in de omgeving, zoals bijvoorbeeld veranderende wensen van de klant (Levy en Powell, 1998).

**Tabel 1: Kenmerken en strategieën van het MKB**

Kernkenmerken	kleinschalig persoonlijkheid eigenaar(s)/manager(s) onafhankelijkheid
Kernstrategieën	innovatie of 'niche' strategieën nieuwe en/of maatwerkproducten externe netwerken
Afgeleide Kenmerken	gebrek aan financiering (belemmert groei) vermenging eigendom en bestuur (motivatie en toewijding management) taakintegratie bij medewerkers (motivatie, toewijding, variatie, maar ook afhankelijkheid) weinig hiërarchie, korte lijnen (interne flexibiliteit, beperkte carrière perspectieven) eenvoudige procedures en directe communicatie (lage kosten, weinig ruis) persoonlijke en nauwe relaties met klanten (maatwerk) ambachtelijkheid (schaarse competenties) "tacit knowledge" (afscherming unieke kennis) eigenzinnigheid (originaliteit) weinig producten en markten (risico, negatieve schaaffecten) stafmanco (weinig functionele expertise) gebrek aan tijd ondernemer/manager (korte termijn perspectief, ad hoc bestuur) laag abstractieniveau product- en technische oriëntatie (fouten in marketing en strategie)

Bron: Gebaseerd op Nooteboom, 2003, p. 84, figuur 5.3.

Zoals vaak is de empirische werkelijkheid genua-  
 ceerder dan de theorie. Sommige auteurs concluderen  
 uit empirisch onderzoek dat de specifieke MKB-  
 kenmerken geen voldoende voorwaarde voor flexi-  
 biliteit zijn (Levy en Powell, 1998; Young en Francis,  
 1993). In dit verband maakt Volberda onderscheid  
 tussen *vereiste* flexibiliteit ('required'), *feitelijke* flexi-  
 biliteit ('actual') en *potentiële* flexibiliteit ('potential').  
 Vereiste flexibiliteit is de flexibiliteit die nodig is om  
 op bepaalde wijzigingen in de omgeving te kunnen  
 reageren. De vereiste flexibiliteit hangt met name af  
 van de dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaar-  
 heid van de sector waarin men actief is. Potentiële  
 flexibiliteit heeft betrekking op het vermogen tot  
 flexibiliteit zoals die besloten ligt in het bestaande  
 organisatieontwerp. Feitelijke flexibiliteit komt voort  
 uit de mate waarin het management in staat is  
 daadwerkelijk op veranderingen te reageren, oftewel  
 'flexibel te zijn' (Volberda, 1998, p. 95). Kleinschalig-  
 heid, onafhankelijkheid en persoonlijkheid kunnen tot  
 een verhoudingsgewijs hoge mate van potentiële flexi-  
 biliteit leiden, maar het omzetten van deze potentie in  
 feitelijke flexibiliteit is daarmee nog niet gegeven.

### 3 MKB en HRM

HRM onderscheidt zich van het meer traditionele  
 personeelsbeleid doordat het zich niet alleen richt op  
 administratie en controle, maar vooral op de strate-  
 gische inzet van personeel als middel om concu-  
 rentievoordeel te behalen. Is deze vorm van strate-  
 gisch denken voor bedrijven met een beperkte  
 omvang überhaupt van belang? Op grond van drie  
 argumenten beantwoorden wij die vraag positief.  
 Het eerste argument hebben we al eerder genoemd:  
 HRM richt zich op het aantrekken, het ontwikkelen  
 en het vasthouden van 'human resources' en juist  
 voor het MKB vormen human resources de kern van  
 het onderscheidend vermogen en de concurrentie-  
 kracht (Huiban en Bouhsina, 1998). Het tweede argu-  
 ment is dat succesvolle implementatie van moderne  
 managementbenaderingen zoals Total Quality Ma-  
 nagement deels afhankelijk is van de kwaliteiten van  
 het personeelsbestand (Van der Bij, Broekhuis, en  
 Gieskes, 1999). Hierin verschilt het MKB niet van het  
 grootbedrijf. Een strategische keuze voor een be-  
 aalde managementbenadering impliceert dan dat  
 HRM daarop consistent wordt afgestemd. Een laatste  
 argument heeft betrekking op het specifieke karakter  
 van strategievorming in het MKB. Juist in kleinere  
 bedrijven kan men spreken van 'emergent strategies'  
 in tegenstelling tot strategievorming als een rationeel  
 gepland besluitvormingsproces waarbij ondersteunen-

de functies zoals HRM pas in beeld komen nadat de  
 strategische beslissingen zijn genomen. In het geval  
 van 'emergent strategies' is meer sprake van een  
 continu en interactief proces waarvan het denken  
 over HRM een geïntegreerd onderdeel is (Arthur en  
 Hendry, 1990; Koch en De Kok, 1999).

HRM is een belangrijk instrumentarium dat orga-  
 nisaties kunnen gebruiken om zich aan te passen aan  
 de vraagaanbodverhoudingen op de arbeidsmarkt en  
 kan daarmee een bijdrage leveren aan de potentiële  
 flexibiliteit. In de moderne handboeken over HRM  
 wordt ruim aandacht besteed aan deze aanpassings-  
 functie van HRM. Helaas baseert de dominante  
 HRM-literatuur zich vooral op het (Angelsaksische)  
 grootbedrijf en wordt nauwelijks aandacht besteed  
 aan het MKB (Tansky en Heneman, 2003). De vraag  
 is dan of en hoe in het MKB HRM wordt geprak-  
 tiseerd en in welke mate dat beleid afwijkt van HRM  
 in het grootbedrijf. Uit tabel 1 zouden we immers  
 kunnen afleiden dat HRM in het MKB vooral te  
 typeren valt met steekwoorden als organisch, per-  
 soonlijke toewijding, flexibel en weinig hiërarchisch.  
 Brand en Bax (2002) presenteren een uitgebreidere  
 bespreking van deze literatuur; HRM-praktijken blij-  
 ken in het MKB nogal te variëren. Dit kan met name  
 worden verklaard door verschillen in ideologieën en  
 doelstellingen van de ondernemer-eigenaars (o.a.  
 Koch en De Kok, 1999).

De belangrijkste verschillen tussen HRM in kleinere  
 en grotere bedrijven staan in tabel 2. Samenvattend  
 kunnen we stellen dat HRM in het MKB vaak minder  
 geformaliseerd is dan in het grootbedrijf, maar juist  
 door dat informele karakter is het soms effectiever  
 dan men zou verwachten (Bax en De Bruin, 1993;  
 Julien, 1998).

### 4 MKB en arbeidsschaarste

Discrepancies tussen de vraag naar en het aanbod van  
 arbeid zijn van alle tijden. Rond de laatste eeuw-  
 wisseling had het MKB echter in bijzondere mate te  
 lijden van de krapte op de arbeidsmarkt. In de  
 periode 1998-2002 nam het aantal werknemers in het  
 MKB toe met ca. 200.000 (9% groei), waarna in 2003  
 stabilisering optrad. In het grootbedrijf was de  
 toename ca. 110.000 (5% groei) en begon dit aantal  
 in 2003 al weer te krimpen (EIM, 2004). Het aantal  
 openstaande vacatures in particuliere bedrijven be-  
 droeg in 1998 ca. 123.000. In het 'topjaar' 2000 was  
 dit gegroeid tot 188.000 vacatures. Daarna zette een  
 dalende trend in. In de hele periode betrof het in iets  
 meer dan 60 procent van deze gevallen vacatures in

**Tabel 2: Verschillen tussen HRM in kleinere en grotere bedrijven**

	Aspecten van HRM in kleine bedrijven en grotere bedrijven	
	minder in kleine bedrijven	meer in kleine bedrijven
Formaliteit	personeelsplanning introductie nieuw personeel beoordeling sollicitatieprocedure	--
Frequentie van toepassing	tests training & ontwikkeling HRM training externe assistentie bij werving	(interne) referenties on-the-job-training gebruik van 'job try-outs' gebruik sociale netwerken voor werving
Employee benefits	lonen en secundaire arbeidsvoorwaarden	satisfactie
Werkomgeving	participerend management	informele, persoonlijke sfeer, open communicatie

Bron: gebaseerd op Julien, 1998; Kotey en Slade, 2005; Leung, 2003; Tanova, 2003.

MKB-bedrijven (CBS, [www.statline.nl](http://www.statline.nl)). Desondanks bleef er een groot reservoir aan werkzoekenden bestaan wat duidde op kwalitatieve discrepanties op de arbeidsmarkt. In tabel 3 worden de resultaten weergegeven van enkele Nederlandse studies naar de feitelijke en aanbevolen reacties op de hierboven vermelde arbeidsmarktspanningen.

Op deze maatregelen valt het volgende aan te merken. Ten eerste, het gaat om meer van hetzelfde, met als impliciet uitgangspunt dat het MKB op de externe arbeidsmarkt moet concurreren om schaarse werknemers. Omdat het MKB qua middelen in een nadelige positie verkeert ten opzichte van het

grootbedrijf, is de kans op succes gering. Ten tweede, de oriëntatie op tijdelijk personeel en het verlagen van de kwalificatie-eisen lijken logische en onvermijdelijke reacties op schaarste. Maar daardoor lopen MKB-bedrijven het risico juist die kwaliteiten te verzwakken waarmee zij zich op de markt onderscheiden (zie ook paragraaf 3). Een HR-strategie gericht op het opbouwen en in stand houden van een intrinsiek gemotiveerd en polyvalent personeelsbestand is daarvoor een vereiste. Dat vraagt tijd en de nodige investeringen in 'human capital'. Van tijdelijk personeel en marginale groepen mag men op voorhand geen intrinsieke arbeidsmotivatie verwachten. Materiële prikkels zijn hier meer op hun plaats. Gegeven de financiële underdogpositie van het MKB op de externe arbeidsmarkt lijkt zo'n strategie van personeelsvoorziening op voorhand een verloren zaak.

De conclusie is dat het MKB rond de eeuwwisseling het advies kreeg om zich op een traditionele en niet innovatieve manier aan te passen aan de spanningen op de arbeidsmarkt. Gezien bovenstaande argumenten was de sector daar waarschijnlijk niet in geslaagd. Men is echter 'gered door de bel'; de conjunctuuromslag van medio 2002 loste het probleem voorlopig grotendeels op.

## 5 Vergroting van potentiële flexibiliteit: mogelijkheden volgens het SAAP-model

Op grond van demografische trends kan in de nabije toekomst weer een omslag naar een gespannen arbeidsmarkt worden verwacht (Latten en De Jong, 2005). Wij menen dan ook dat het MKB zich zou

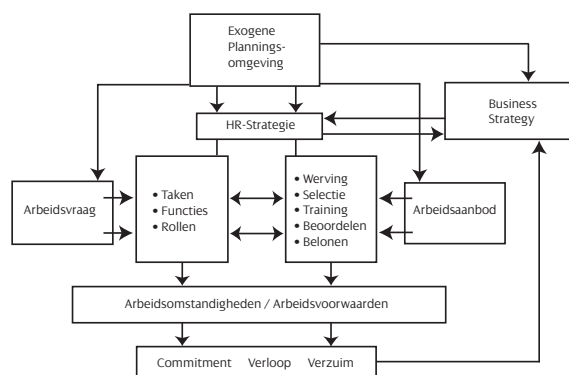
**Tabel 3: Feitelijke en aanbevolen reacties op personeelstekorten in het MKB eind jaren 1990**

Bron	Feitelijke en aanbevolen reacties
Dorst en Van Meteren (1999) (meningen MKB'ers)	meer intensieve werving verlaging eisen uitzendkrachten verbetering arbeidsvoorwaarden
Dorst en Van Meteren (1999) (aanbevelingen)	verbetering personeelsbeleid, ontwikkeling HR-visie benadering nieuwe doelgroepen nieuwe wervingsmethodes en samenwerking verbetering kwalificaties werknemers (training) verbetering beeldvorming MKB
Brouwers en Van Driel (1999) (aanbevelingen)	meer en betere bemiddeling door derden

moeten bezinnen op nieuwe en flexibele manieren om zich aan de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt aan te passen. Het SAAP-model (Bax, 2003) zou daartoe een inspiratiebron kunnen zijn.

De afkorting SAAP staat voor Strategisch Arbeids Allocatie Proces (zie figuur 1). Dit model heeft als vertrekpunt dat de kern van HRM bestaat uit het tot stand brengen van een balans tussen de vraag naar en het aanbod van arbeid en wel zo dat de onderneming daardoor een concurrentievoordeel krijgt en/of behoudt. Vraag en aanbod hebben een kwantitatieve en een kwalitatieve dimensie: het aantal en de aard van de taken die moeten worden uitgevoerd om de gewenste productie tot stand te brengen (de vraag), het aantal voor de uitvoering van die productie-activiteiten benodigde mensen, en de aard van hun attitudes, kennis, vaardigheden en andere relevante kwaliteiten (het aanbod). Veranderingen in de externe omgeving van de onderneming beïnvloeden zowel de vraag naar als het aanbod van arbeid.

**Figuur 1. Het Strategisch Arbeids Allocatie Proces (SAAP) model**



Bron: Bax, 2003, p. 108, figuur 4.4

De HR-manager heeft verschillende methodes tot zijn/haar beschikking om de gewenste aansluiting tussen vraag en aanbod tot stand te brengen. (1) Door toepassing van de bekende instrumenten van personeelsbeleid (werving, training, beloning, e.d.) kunnen de kenmerken van het personeelsbestand dusdanig worden beïnvloed dat zij dichterbij de buurt komen van de vraag naar arbeid. Dit is de gangbare methode. De aanpassingsadviezen uit tabel 3 (zie paragraaf 4) vallen onder dit regiem. (2) Men kan de vraagzijde aanpassen door het herontwerpen van taken en functies. Dit kan variëren van veranderingen van roosters en werktijden, de invoering van

andere productietechnologieën tot en met de omschakeling naar totaal nieuwe productieconcepten. Deze aanpak is veel minder gebruikelijk en vinden we dan ook niet terug in tabel 3. (3) In de derde plaats is het natuurlijk ook mogelijk beide methoden te combineren.

Het aantal vrijheidsgraden dat HR-managers hebben om de gewenste balans tussen vraag- en aanbod te realiseren, is beperkt. Daar zijn twee samenhangende redenen voor: (1) de effecten op arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden en (2) de gevolgen voor het onderscheidend vermogen op de markt.

Arbeidsvoorwaarden zijn elementen van de overeenkomst tussen werkgever en werknemer die aangeven wat de werkgever bereid is voor welke arbeid te betalen, respectievelijk voor welk loon de werknemer bereid is zijn arbeid te leveren. Daarbij gaat het om loon en secundaire arbeidsvoorwaarden als onkostenvergoedingen, pensioen en dergelijke. De manier waarop het management probeert de karakteristieken van het arbeidsaanbod te sturen, vertaalt zich dus in arbeidsvoorwaarden. Op een identieke manier bepaalt het sturen van de vraagzijde (door het herontwerpen van taken en functies en hun onderlinge samenhang) arbeidsomstandigheden als werkdruk, de kwaliteit van de arbeid, veiligheid en dergelijke. Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden tezamen beïnvloeden op microniveau (ceteris paribus) de houdingen en het gedrag van werknemers: extrinsieke of intrinsieke motivatie, commitment, verzuim, verloop.

Het onderscheidend vermogen op de markt bepaalt uiteindelijk in hoeverre de onderneming er in slaagt waarde op de markt te genereren en 'sustainable competitive advantage' (Barney, 1991) in stand te houden. Wil een business strategie volgens dit criterium succesvol zijn, dan moet er congruentie bestaan tussen de aard van de business strategie en de HR-strategie. Deze laatste bestaat uit de keuzes die gemaakt worden om de balans tussen vraag en aanbod te realiseren en beïnvloedt, zoals gezegd, de houdingen en het gedrag van de werknemers. Deze moeten het onderscheidend vermogen van de onderneming uiteraard versterken en niet verzwakken (Boselie, 2003; Schuler en Jackson, 1987; Van der Heijden, 1996).

De koppeling van HR-strategie en business strategie kan verschillende vormen aannemen. Het past niet in het bestek van dit artikel daar uitgebreid op in te gaan. Kort gezegd, een HR-strategie kan in zijn effecten voor de organisatie variëren van mechanisch naar organisch en aldus meer of minder congruent zijn met een business strategie. Zo beschouwen wij een



mechanische uitwerking (bureaucratie, standaardisatie, 'line of command') meer congruent met een prijsvechterstrategie en zal het organische type (flexibel, commitment, samenwerking) meer in overeenstemming zijn met flexibiliteit, maatwerk en innovatie. Voor een verdere uitwerking wordt de lezer verwezen naar Bax (2003, pp. 91-102).

In termen van het SAAP-model kan de kritiek op de beleidsaanbevelingen uit tabel 3 verder worden aangescherpt. In de eerste plaats valt de eenzijdigheid van de adviezen op: er wordt voorbijgegaan aan manipulatie van de vraagzijde als middel om aanpassing aan de arbeidsmarkt te realiseren. Daardoor blijft een deel van de potentiële flexibiliteit van het MKB onbenut. Zo zou men taken, functies en roosteren aan kunnen passen waardoor andere groepen op de arbeidsmarkt gemobiliseerd kunnen worden. Ook kan men denken aan het toepassen van informatie- en communicatietechnologie (ICT) waardoor telewerken mogelijk wordt of aan het outsourcen van productieactiviteiten.

Een tweede aanscherping betreft de veronachtzaming van het strategische aspect. De 'vereiste flexibiliteit' (Volberda, 1998) van prijsvechters met een sterk gestandaardiseerde productie verschilt van die van op innovatie gerichte bedrijven met een meer organisch regiem. Het is goed voorstelbaar dat door het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten of van werknemers met minder kwalificaties de aansturingmethodieken in organische organisaties noodgedwongen een meer mechanisch karakter zullen krijgen waardoor uiteindelijk het onderscheidend vermogen van zulke ondernemingen zal worden aangetast.

## 6 MKB en HRM in de praktijk

In het laatste deel van dit artikel rapporteren we over onze ervaringen met dit SAAP-model als hulpmiddel om de feitelijke staat van het HR-beleid in organisaties te scannen. Hierbij zijn we geïnteresseerd in de vraag of MKB-bedrijven het volledige spectrum aan mogelijkheden zoals beschreven in het SAAP-model benutten, met bijzondere aandacht voor het gebruik van instrumenten aan de vraagzijde. Immers, vanuit HRM-perspectief kunnen vooral deze laatste instrumenten een positieve bijdrage leveren aan de feitelijke flexibiliteit van MKB-bedrijven. Een afgeleide vraag is die naar de samenhang in het gebruikte instrumentarium; hierbij is de veronderstelling dat samenhang een voorwaarde is tot effectiviteit van het beleid (MacDuffie, 1995).

Zoals hierboven aangegeven, is het aantal vrijheids-

graden om de balans tussen arbeidsvraag en arbeidsaanbod vorm te geven beperkt. Met name de aard van het productieproces en de kwalificaties van het personeel zullen het aanpassingsproces meer in mechanische dan wel in organische richting dwingen (Bax, 2003). Tenslotte is ook de omvang van het bedrijf relevant; naarmate bedrijven kleiner zijn zullen zij hun organisatie makkelijker kunnen aanpassen en voor aanpassingen aan de vraagkant (kunnen) kiezen.

### 6.1. De SAAP-Scan

Om te kunnen bepalen in welke mate bedrijven elementen van het SAAP-model daadwerkelijk toepassen, hebben we het SAAP-model 'vertaald' in de SAAP-Scan (zie tabel 4).

In de SAAP-Scan zijn de vier beleidsvelden van het SAAP-model opgenomen: strategie, samenhang HRM, personeelsinstrumenten (arbeidsaanbod) en interne organisatie (arbeidsvraag). Elk blok bestaat uit een aantal items die verschillende dimensies van dat blok meten. Aan de respondenten wordt gevraagd om voor elk item aan te geven of hun bedrijf dit onderdeel van de scan toepast. Toepassing levert per item één punt op, niet-toepassing nul punten. In ons onderzoek (zie paragraaf 6.2) hebben we hiervoor gebruikgemaakt van interviews waarin de geïnterviewde gevraagd werd de toepassing van bepaalde items met documenten en/of concrete voorbeelden te onderbouwen. Per blok wordt vervolgens een gestandaardiseerde score verkregen door de scores van dat blok te sommeren en daarna te delen door het aantal items. Op dezelfde manier wordt de totaalscore voor de SAAP-Scan berekend: een totaalscore van 1 geeft aan dat alle beleidsvelden in het beleid worden afgedekt en onderling samenhang vertonen.

### 6.2. Toepassing van de SAAP-Scan: casestudies in ICT en houtindustrie

De SAAP-Scan werd middels semi-gestructureerde interviews afgenomen bij MKB-bedrijven in Noord Nederland. De dataverzameling vond plaats medio 2001, op het moment dat de arbeidskrachte (zoals later bleek) in Nederland iets begon af te nemen (zie paragraaf 4). Dat wil zeggen dat het door de bedrijven gerapporteerde beleid met name is geformuleerd in de eerdere jaren waarin de arbeids-schaarste maximaal was. De onderzochte bedrijven komen uit twee sectoren: de eerste 'moderne' sector bevat ICT-bedrijven (Bik-code 72: computer hardware suppliers, software/website developers, and

**Tabel 4. Samenstelling van de SAAP-Scan naar items en onderverdeling in vier beleidsvelden (strategie, samenhang HRM, personeelsinstrumenten, interne organisatie)**

<b>Strategie (4 items)</b>	<b>Score 1 of 0</b>
Toepassing HR-strategie	
Analyse externe omgeving voor HR-strategie	
Analyse onderscheidend vermogen voor algemene strategie	
Toepassing van de ondernemingsstrategie in de HR-strategie	
<i>Gemiddelde score Strategie:</i>	
<b>Samenhang HRM (3 items)</b>	
Afstemming van personeelsinstrumenten op instrumenten van interne organisatie	
Afstemming van instrumenten van interne organisatie op personeelsinstrumenten	
Onderlinge samenhang in toepassing van personeelsinstrumenten	
<i>Gemiddelde score Samenhang:</i>	
<b>Personeelsinstrumenten (aanbodzijde) (13 items)</b>	
Werving	
Selectie	
Introductie	
Functioneringsgesprekken	
Beoordelingsgesprekken	
Beloning	
Personeelsplanning	
Vorming, opleiding en training	
Loopbaanbeleid	
Personeelsdossier	
Interne communicatie	
Exitinterview	
Ontslag	
<i>Gemiddelde score Personeelsinstrumenten:</i>	
<b>Interne Organisatie (vraagzijde) (3 items)</b>	
Taakflexibiliteit (aanpassing taken personen aan situatie)	
Functionele flexibiliteit (aanpassing functies personen aan situatie)	
Organisatieflexibiliteit (aanpassing structuur organisatie aan situatie)	
<i>Gemiddelde score Interne Organisatie:</i>	
<b>Totale SAAP-Scan score (gemiddelde score op 4 beleidsvelden):</b>	

ICT-consultancy & training). De tweede sector, de meer traditionele houtindustrie (Bik-code 20), is een arbeidsintensieve productiesector waar we vooral bedrijven vinden in de ambachtelijke meubelindustrie en de houtbouw van containers en huizen. De ICT-sector is een innovatieve bedrijfstak die opereert op snel veranderende markten die om veel flexibiliteit vragen; de sector kenmerkt zich door kleine, jonge bedrijven met werknemers die over het algemeen een HBO-opleiding hebben of een MBO-opleiding aangevuld met cursussen. Bedrijven in de onderzochte houtindustrie opereren op meer stabiele markten dan de ICT-bedrijven; zij hebben in meerderheid een omvang kleiner dan 10 werknemers die een lagere beroepsopleiding hebben of ongeschoold zijn (Fenit, 2000; NBvT, 2001; Rabobank, 2001).

Aangezien schaal, onafhankelijkheid en persoonlijke invloed wezenlijke kenmerken van het MKB zijn (Nootboom, 1994), hebben we onze onderzoekspopulatie beperkt tot bedrijven met minder dan honderd werknemers die onafhankelijk zijn van grote bedrijven (cf. De Kok en Uhlaner, 2001). Omdat er

**Tabel 5. Onderzochte bedrijven naar personeelsgrootte en economische sector**

	ICT	Hout
Microbedrijven (<20 werknemers)	2	2
Kleine bedrijven (20-49 werknemers)	6	4
Middelgrote bedrijven (50-99 werknemers)	3	3
N =	11	9



binnen de range van 1 tot 99 werknemers significante verschillen in problematiek en organisatieopbouw kunnen voorkomen, hebben we de populatie naar omvang verdeeld in drie categorieën (zie tabel 5).

Ook leeftijd is een belangrijke variabele. In jonge bedrijven krijgen ondersteunende functies, zoals HRM, vaak minder aandacht dan in oudere bedrijven (Kleinknecht e.a., 1998). De onderzochte bedrijven zijn daarom allemaal ouder dan vijf jaar. Omdat de spanning op de arbeidsmarkt in Nederland regionaal grote verschillen kan laten zien, hebben wij ons beperkt tot bedrijven uit de provincies Groningen, Drenthe en Friesland. Vanuit arbeidsmarktperspectief is deze Noordelijke regio betrekkelijk homogeen. In tabel 6 worden de variabelen samengevat die we gebruiken bij de beschrijving en analyse van de twintig onderzochte bedrijven.

**Tabel 6. Samenvatting variabelen gebruikt in de analyse**

Sector	1 = Houtbewerking = laag gemiddeld opleidingsniveau 2 = ICT dienstverlening = hoog gemiddeld opleidingsniveau
Omvang	1 = micro (< 20 werknemers) 2 = klein (20-49 werknemers) 3 = middelgroot (50-99 werknemers)
Relatief opleidingsniveau	1 = laag vergeleken met andere bedrijven in de sector 2 = hoog vergeleken met andere bedrijven in de sector
SAAP-Scan score	score kan variëren van 0 tot 1 (fractie van de SAAP-Scan items die van toepassing zijn)

In tabel 7 worden de SAAP-Scan scores uitgesplitst naar de verschillende variabelen. De geaggregeerde SAAP-Scan scores geven aan dat er in de ICT-sector significant meer aan HRM wordt gedaan dan in de houtindustrie. Overigens betekent 'meer' hier niet 'veel' of 'genoeg'; ervan uitgaande dat de maximale SAAP-Scan score 1 is, kunnen we concluderen dat de onderzochte ICT-bedrijven slechts een derde van hun mogelijkheden benutten (SAAP-Scan score = 0,30); in de houtindustrie wordt slechts een zesde van de mogelijkheden benut (SAAP-Scan score = 0,16). Een tweede conclusie is dat op het geaggregeerde niveau de eerdere observatie bevestigd wordt dat het accent in HRM vooral op de traditionele instrumenten van personeelsbeleid valt (de aanbodkant). In de ICT-sector is er echter beduidend meer aandacht voor strategie, de afstemming tussen

de diverse beleidsterreinen, en voor de vraagzijde, hoewel ook hier de aandacht voor de aanbodkant nog steeds het grootst is (SAAP-Scan score is 0,38 versus 0,25; 0,27 en 0,30). HRM in de ICT-sector is dus meer 'volledig' en 'sophisticated' dan HRM in de houtindustrie. Een derde conclusie is dat schaal-grootte een belangrijke determinant blijft van de aard en omvang van HRM in de onderzochte bedrijven. De totaalscore stijgt aanzienlijk van micro (0,15), via kleine (0,21) naar middelgrote bedrijven (0,34) en is voor de laatste categorie meer dan twee keer zo groot als voor de microbedrijven. Daarnaast blijkt dat, zoals we verwachtten, de kleinste microbedrijven relatief hoger scoren op aanpassingen aan de vraagkant (0,21; dit is hoger dan kleine en middelgrote bedrijven). Binnen de twee sectoren is het beeld diffuus. Zo lijkt binnen de ICT verschil te bestaan in SAAP-Scan score tussen bedrijven met een relatief hoog en laag opleidingsniveau, en binnen de houtindustrie niet. Mogelijk is dit te verklaren uit het heterogene karakter van de ICT-sector, en dus ook van de bedrijven die wij onderzochten.

Uiteraard is ons onderzoek beperkt van opzet en kunnen de resultaten niet zondermeer generaliseerd worden. Desondanks is duidelijk geworden dat de SAAP-Scan goede mogelijkheden biedt HRM in het MKB te beoordelen op samenhang en op de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de potentie aan flexibiliteit.

## 7 Conclusies

Bij de beoordeling van de levensvatbaarheid van MKB-bedrijven is een analyse van het HR-beleid van bijzondere betekenis: MKB-bedrijven zijn oververtegenwoordigd in de dienstensector en andere arbeidsintensieve deelsectoren. Hun onderscheidend vermogen op de markt is dan ook in hoge mate afhankelijk van de manier waarop zij de factor arbeid in de productie weten aan te wenden. Uit ons onderzoek blijkt dat HRM in het MKB niet alleen afwijkt van dat in het grootbedrijf, maar ook dat er binnen het MKB weer verschillen bestaan naar economische sector en bedrijfsomvang.

Als arbeid schaars is, komen MKB-bedrijven voor de opgave te staan zich aan te passen aan een gespannen arbeidsmarkt zonder afbreuk te doen aan hun onderscheidend vermogen. In dit artikel hebben wij bij de omschrijving van dat onderscheidend vermogen de nadruk gelegd op flexibiliteit. Beperkte financiële middelen, geringe omvang, en specifieke

**Tabel 7. Gemiddelde SAAP-Scan scores op verschillende analyseniveaus naar bedrijfssector (ICT en houtindustrie), opleidingsniveau en bedrijfsomvang (scores variëren tussen 0 en 1).**

	SAAP-beleidsvelden				Totale SAAP-Scan score	Analyseniveau
	Strategie	Samen-hang HRM	Personeels-instrumenten (aanbodkant)	Interne Organisatie (vraagkant)		
ICT (n=11)	0.25	0.27	0.38	0.30	0.30**	tussen sectoren
Hout (n=9)	0.14	0.09	0.29	0.11	0.16**	
ICT opleiding hoog (n=8)	0.27	0.35	0.42	0.29	0.33	binnen ICT
ICT opleiding laag (n=3)	0.21	0.06	0.26	0.33	0.21	
Hout opleiding hoog (n=3)	0.25	0.06	0.26	0.17	0.18	binnen Hout
Hout opleiding laag (n=6)	0.08	0.11	0.31	0.08	0.15	
Microbedrijven (n=4)	0.03	0.13	0.23	0.21	0.15*	naar omvang
Kleine bedrijven (n=10)	0.23	0.15	0.34	0.12	0.21*	
Middelgrote bedrijven (n=6)	0.27	0.31	0.41	0.39	0.34*	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , 2-tailed t-test en one-way Anova.

strategieën als niche-oriëntatie en customization zorgen voor een grote vereiste (required) flexibiliteit. Kleinschaligheid, directe communicatie, weinig bureaucratie en polyvalentie scheppen een hoog potentieel aan flexibiliteit. Dat is de grote kracht van het MKB tegenover het grootbedrijf.

In de praktijk blijkt deze in de theorie veronderstelde flexibiliteit vaak tegen te vallen. Op basis van onze analyse concluderen we dat het MKB eind jaren '90 kansen heeft laten liggen. Adviezen en beleid concentreerden zich in hoofdzaak eenzijdig op de vervulling van openstaande vacatures. Sommige geadviseerde en geïmplementeerde maatregelen – zoals het genoeg nemen met mindere kwalificaties – brengen het risico met zich mee op den duur het onderscheidend vermogen van het MKB te ondermijnen, andere – zoals bijzondere wervingscampagnes – plaatsen het MKB in een onmogelijke concurrentiestrijd om schaarse arbeid met het grootbedrijf.

Een gespannen arbeidsmarkt is een realistisch scenario voor de nabije toekomst. De belangrijkste conclusie die wij uit de analyse in de eerste helft van het artikel trekken, is dat het MKB in de toekomst meer gebruik zou moeten maken van zijn sterkte, zijn potentiële flexibiliteit. Juist vanuit strategisch perspectief zou volgens het hier gepresenteerde Strategisch Arbeids Allocatie Proces (SAAP) model in de toekomst het accent meer moeten komen te liggen op een flexibele aanpassing van de interne organisatie. Dat is de les die het MKB uit het recente verleden zou kunnen leren.

In het tweede deel van het artikel werden de toepasbaarheidsmogelijkheden van het SAAP-model als quick scan voor de aard en samenhang van het HR-beleid in het MKB verkend door een eerste voorzichtige vergelijking te maken tussen bedrijven uit de ICT-sector en uit de Houtindustrie.

Uit het gepresenteerde materiaal trekken we de volgende conclusies. Ten eerste, qua omvang en samenhang in HRM scoren de onderzochte ICT-bedrijven significant beter dan de bedrijven in de houtindustrie. Ten tweede, desondanks blijft de totaalscore binnen de ICT vrij laag en is er nog veel ruimte voor verbetering. Ten derde, de factor bedrijfsomvang blijkt een belangrijke verklaring te geven voor verschillen in personeelsbeleid tussen bedrijven. Ten vierde, de operationalisering van het SAAP-model in het meetinstrument SAAP-Scan is in dit onderzoek een goed hulpmiddel gebleken om vanuit strategisch perspectief eenzijdigheden en gebrek aan samenhang van HRM op het spoor te komen. Ondernemers én adviseurs in het MKB kunnen daarmee hun voordeel doen. ■

## Literatuur

- Arthur, M. B. en C. Hendry, (1990), Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units, in: *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, nr. 3, 233-250.
- Barney, J. B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, vol.17, nr. 1, pp. 99-120.
- Bax, E.H., (2003), *Kansrijk kiezen. Raamwerk voor strategisch human resource management*, Academic Service, Schoonhoven.
- Bax, E. H. en G. E. de Bruin, (1993), Het tekort aan arbeidskrachten in de tuinbouw. De problemen rond de arbeidsvoorziening in de regio Aalsmeer, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 9, nr. 4, pp. 319-332.

- Bij, J. D. van der, H. Broekhuis, en J. F. B. Gieskes, (1999), *Kwaliteitsmanagement in beweging*, Kluwer, Deventer.
- Boselie, P., (2003), Human Resource Management en Work Systems, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 77, nr. 7/8, pp. 359-365.
- Brand, M.J. en E.H. Bax (2002), Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policies, *Education and Training*, December, vol. 44, nr. 8, pp. 451-463
- Brouwers, K. M. P. en H. J. van Driel, (1999), *Labour mediation for SMEs (Arbeidsbemiddeling voor het MKB)*, EIM Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer.
- CBS, [www.statline.nl](http://www.statline.nl), geraadpleegd maart 2005, Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen.
- Compeer, N., R. van der Horst en W. Verhoeven, (2003), De plaats van het Nederlandse MKB in Europees perspectief, in: P. Risseeuw en R. Thurik (red.), *Handboek Ondernemers en Adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Kluwer, Deventer.
- Dorst, J. C. en V. M. van Meteren, (1999), *Ondernemend omgaan met het personeelstekort*, Economisch Bureau ING, Amsterdam.
- EIM, (2004), *Bliss Rekeningen*, EIM Research and Consultancy, Zoetermeer
- Fenit, (2000), *Fenit Marktmonitor 1999-2000*. Cijfers en trends van de Nederlandse informatietechnologiesector, in samenwerking met Heliview, Woerden.
- Ferligoj, A., J. Prasnikar en V. Jordan, (1997), Competitive advantage and human resource management in SMEs in a transitional economy, in: *Small Business Economics*, vol. 9, nr. 6, pp. 503-514.
- Flanagan, D. J. en S. P. Deshpande, (1996), Top management's perceptions of changes in HRM practices after union elections in small firms, in: *Journal of Small Business Management*, vol. 34, nr. 4, pp. 23-34.
- Heijden, K. van der, (1996), *Scenarios. The art of strategic conversation*, reprinted February 1997 edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester
- Huiban, J.-P. en Z. Bouhsina, (1998), Innovation and the quality of labour factor: an empirical investigation in the French food industry, in: *Small Business Economics*, vol.10, nr. 4, pp. 389-400.
- Julien, P.-A., (1998), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate, Aldershot.
- Kleinknecht, A., R. Oostendorp, en M. Pradhan, (1998), *Flexible labour, market growth and employment*, RIBES Report nr. 9853, Erasmus University, Rotterdam.
- Koch, C. L. Y. en J. M. P. de Kok, (1999), *A Human Resource Based Theory of the Small Firm*, RIBES Report nr. 9940, Erasmus University, Rotterdam.
- Kok, J. de en L. M. Uhlaner, (2001), Organization context and human resource management in the small firm, in: *Small Business Economics*, vol. 17, nr. 4, pp. 273-291.
- Kotey, B. en P. Slade, (2005), Formal human resource management practices in small growing firms, in: *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nr. 1, pp. 16-40.
- Lado, A. A. en M. C. Wilson, (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective, in: *Academy of Management Review*, vol. 19 (October), pp. 699-727.
- Latten, J.J. en A.H. de Jong, (2005), Nieuwe bevolkingsprognoses CBS: veel verandering, weinig groei, in: *Demos (NIDI)*, jg. 21, nr. 1 pp. 1-8.
- Leung, A., (2003), Different ties for different needs: recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases, in: *Human Resource Management*, Winter 2003, vol. 42, nr. 4, pp. 303-320.
- Levy, M. en P. Powell, (1998), SME flexibility and the role of information systems, in: *Small Business Economics*, vol 11, nr. 2, pp. 183-196.
- MacDuffie, J. P., (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, in: *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, nr. 2, pp. 197-221.
- NBvT, (2001), Jaarverslag 2000. Nederlandse Bond van Timmerfabrikanten, The Hague.
- Nooteboom, B. (1994), Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence, in: *Small Business Economics*, vol. 6, nr. 5, pp. 327-347.
- Nooteboom, B., (2003), Sterkten en zwakten in innovatie en diffusie, in: P. Risseeuw en R. Thurik (red.), *Handboek Ondernemers en Adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Kluwer, Deventer.
- Otterlo, R.C.H. van, (2000), Draagt personeelsmanagement bij aan het financiële bedrijfsresultaat?, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 74, nr. 10, pp. 455-464.
- Rabobank, (2001), Marktrapportages ICT dienstverlening en houtverwerkende industrie, Interne Rapporten, Enschede.
- Schuler, R. S. en S. E. Jackson, (1987), Linking competitive strategies with Human Resource Management practices, in: *Academy of Management Executive*, vol. 1, nr. 3, pp. 209-213.
- Tanova, C., (2003), Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in North Cyprus, *Career Development International*, vol. 8, nr. 2, pp. 107-114.
- Tansky, J.W. en R. Heneman, (2003), Guest editors note: introduction to the special issue on human resource management in SMEs: a call for more research, *Human Resource Management*, vol. 42, nr. 4, pp. 299-302
- Volberda, H. W., (1998), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York.
- Young, R. C. en A. Francis, (1993), Innovation, high-technology use, and flexibility in small manufacturing firms, *Growth and Change*, vol. 24, nr. 1, pp. 67-83.