



Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld

**Het hoe en waarom van bedrijfsopleidingen
in het MKB**

Jan de Kok

Jennifer Telussa

Florieke Westhof

Zoetermeer, maart 2006



ISBN: 90-371-0967-5

Bestelnummer: A200602

Prijs: € 25,-

Dit onderzoek maakt deel uit van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap, dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken.

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel van het rapport	6
2	Bedrijfsopleidingen	7
3	Bedrijfsopleiding, strategie en prestaties	11
3.1	Rendement van bedrijfsopleidingen hangt met veel factoren samen	11
3.2	Bedrijfsstrategieën in het MKB	11
3.3	Afstemming tussen bedrijfsopleiding en bedrijfsstrategie	13
3.4	Bedrijfsprestaties	14
4	Resultaten	17
4.1	Welke effecten zijn gevonden?	17
4.2	Wat betekent dit voor de MKB-ondernemer?	18
	Bijlage	
I	Vragen in MKB-Beleidspanel	19

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Over de opbrengsten van bedrijfsopleidingen in kleine bedrijven is nog maar weinig bekend. Bestaand onderzoek naar de invloed van bedrijfsopleidingen op bedrijfsprestaties is veelal uitgevoerd onder grote bedrijven. Van het MKB is bekend dat het aantal trainingen en de uitgaven voor trainingen achterblijven ten opzichte van die in bedrijven met meer dan 100 werknemers (zie tabel 1).

tabel 1 Aantal trainingen en kosten per training in bedrijfsleven naar grootteklasse

<i>Grootteklasse (in wp)</i>	<i>Aantal trainingen (per werknemer)</i>			<i>Kosten van training (% van arbeidskosten)</i>		
	<i>1990</i>	<i>1993</i>	<i>1999</i>	<i>1990</i>	<i>1993</i>	<i>1999</i>
10-99	0,14	0,20	0,69	0,5	0,8	1,8
100-499	0,33	0,41	0,85	1,1	1,3	2,8
≥ 500	0,54	0,53	0,81	3,2	3,1	3,9
Totaal	0,33	0,38	0,77	1,7	1,8	2,8

Bron: Statline.

Wat is de reden van het feit dat er in het MKB minder trainingen worden gegeven en minder wordt uitgegeven aan bedrijfsopleidingen dan in het grootbedrijf? Kleine bedrijven kunnen hiervoor meerdere redenen hebben: ze zien er bijvoorbeeld het nut niet van in, weten er te weinig van of vinden het rendement van dergelijke investeringen te laag. Om meer zicht te krijgen op de redenen van het achterblijven van het aantal trainingen en de uitgaven aan training, is gekeken naar de invloed van bedrijfsopleidingen op bedrijfsprestaties in het MKB. Als deze invloed positief is, kan het de moeite waard zijn voor de ondernemer om te investeren in bedrijfsopleidingen. Via bijvoorbeeld brancheorganisaties en werkgeversverenigingen kan deze kennis aan de werkgever uit het MKB worden overgebracht.

Verder speelt ook de vraag hoe het mogelijk is dat in sommige bedrijven bedrijfsopleidingen een andere uitwerking hebben op de bedrijfsprestaties dan in andere bedrijven. Dit kan te maken hebben met de manier waarop bedrijven zichzelf willen positioneren ten opzichte van concurrenten. Dit wordt in het vervolg aangeduid met bedrijfsstrategie¹. De keuzes die een bedrijf hierbij maakt kunnen van invloed zijn op de kennis en vaardigheden waar werknemers over moeten beschikken. Dit impliceert dat deze keuzes ook van invloed zijn op de benodigde bedrijfsopleidingen.

¹ Voor alle duidelijkheid: het voeren van een bedrijfsstrategie is hierbij niet beperkt tot het hebben van een officieel op papier uitgewerkt plan, maar wordt in dit kader breder geïnterpreteerd. Hier komen we in hoofdstuk 3 op terug.

Om meer kennis over de effecten van bedrijfsopleidingen op bedrijfsprestaties in het MKB te verwerven, is hier in 2004 en 2005 door EIM onderzoek naar verricht.¹ Hierbij is ook de rol van de bedrijfsstrategie betrokken. Dit is gedaan door aan de hand van de typologie van Porter enkele bedrijfsstrategieën te onderscheiden en toe te passen op het MKB. Dit onderzoek heeft nieuwe inzichten opgeleverd, die in dit rapport worden uiteengezet.

Deze kennis heeft zowel gevolgen op micro- als op macroniveau. Indien bedrijfsopleidingen, afgestemd op de strategie van een bedrijf, een positieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties, kan de individuele ondernemer ervoor kiezen meer bedrijfsopleidingen aan te gaan bieden. Het verhogen van bedrijfsprestaties door MKB-bedrijven in de vorm van omzet kan vervolgens een extra impuls geven aan de economie. Het MKB levert immers een belangrijke bijdrage aan de economische groei.

1.2 Doel van het rapport

Het doel van dit rapport is om uiteen te zetten dat er mogelijkheden zijn voor MKB-ondernemers om hun bedrijfsprestaties verder te verhogen via investeringen in bedrijfsopleidingen. Hierbij wordt duidelijk gemaakt onder welke voorwaarden dit het beste kan gebeuren en wat deze prestaties inhouden.

Leeswijzer

De onderliggende rapportage is als volgt opgebouwd:

In de hoofdstukken 2 en 3 staan de voorkomende begrippen en de daarbij gebruikte theorieën centraal. In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan bedrijfsopleidingen en hoofdstuk 3 gaat in op bedrijfsstrategieën, de afstemming tussen strategie en opleiding en de bedrijfsprestaties. Hiermee wordt meer achtergrond over deze begrippen geschetst, zoals definiëring, afbakening en toepassing ervan tijdens het onderzoek. Dit is van belang om de resultaten goed te kunnen plaatsen. Deze resultaten zijn in hoofdstuk 4 gepresenteerd.

¹ Er is hierbij gebruik gemaakt van het MKB-Beleidspanel 2004. In dit panel selecteert EIM MKB-bedrijven met minder dan 100 werknemers. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de werkwijze van het MKB-Beleidspanel.

2 Bedrijfsopleidingen

Bedrijven kunnen verschillende argumenten hebben om hun werknemers om en/of bij te scholen. Cursussen kunnen bijvoorbeeld aangeboden worden om de kennis en vaardigheden van medewerkers te verhogen. Als mensen met een nieuwe machine of een nieuw programma moeten werken, kan een cursus noodzakelijk zijn om hiermee om te leren gaan. Ook sociale vaardigheden kunnen via opleidingen verder ontwikkeld worden. Mensen kunnen gestimuleerd worden om zich te specialiseren, of juist om zich te generaliseren. Naast het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, kunnen cursussen als doel hebben om de motivatie voor het werk en de betrokkenheid bij het bedrijf te verbeteren. Het volgen van een cursus kan daarnaast als een vorm van beloning gezien (en gebruikt) worden.¹

In dit rapport richten we ons in het bijzonder op bedrijfsopleidingen. Een bedrijfsopleiding kan worden gedefinieerd als een formele opleiding die geheel of gedeeltelijk door het bedrijf wordt betaald. Deze opleidingen kunnen zowel door het bedrijf zelf als door derden worden verzorgd. 'Training on the job' valt hier buiten. 'Training on the job' verwijst naar opleidingen die worden gegeven op de werkplek, bijvoorbeeld instructie metselen voor werknemers in de bouwsector.²

Bedrijfsopleidingen hebben tot doel een efficiënt en effectief leerproces te realiseren gericht op de functie, het functioneren of het carrièrepad van werknemers. Natuurlijk is ook een combinatie van deze aspecten mogelijk. Hieronder volgen enkele voorbeelden van hetgeen geleerd kan worden bij de genoemde drie aspecten:

- de functie: bijhouden van kennis, aanleren van extra vaardigheden om de inzetbaarheid van werknemers te verhogen;
- het functioneren: aanleren van aspecten van het functioneren die (nog) niet voldoende worden uitgevoerd door de werknemer, bijvoorbeeld het volgen van een computercursus;
- carrièrepad: ontwikkelen van vaardigheden ter voorbereiding op toekomstige functies.

Opbrengsten van bedrijfsopleidingen

Bedrijfsopleidingen zorgen in eerste instantie voor een toename van de hoeveelheid menselijk kapitaal binnen een bedrijf. Menselijk kapitaal omvat zowel de kennis als de technische en sociale vaardigheden van medewerkers. Ook de motivatie van werknemers wordt wel als onderdeel van het menselijke kapitaal gezien.

Menselijk kapitaal is een belangrijke determinant van de arbeidsproductiviteit. De arbeidsproductiviteit hangt daarnaast af van het beschikbare fysieke kapitaal (machines, gereedschappen, computers, e.d.). Bijvoorbeeld: een chauffeur kan met een grotere vrachtwagen meer goederen per dag afleveren dan met een kleinere vrachtwagen. Door bedrijfsopleidingen neemt als het ware de *kwaliteit* van de beschikbare arbeid toe.

¹ J.M.P. de Kok, De opbrengsten van bedrijfsopleidingen, EIM, 2001.

² J.M.J. Telussa, *The impact of fit on performance: the relationship between firm provided training, competitive strategy and firm performance*, Master thesis, 2005.

Daar staat een afname tegenover van de *kwantiteit* van arbeid: medewerkers die (onder werktijd) een bedrijfsopleiding volgen, kunnen niet deelnemen aan het productieproces.¹

Classificatie van bedrijfsopleidingen

Er bestaan heel veel verschillende vormen van bedrijfsopleidingen. Zij kunnen worden onderverdeeld op verschillende manieren. De meest voorkomende indeling met bijbehorende voorbeelden staat weergegeven in tabel 2.

tabel 2 Classificaties van typen bedrijfsopleidingen met voorbeelden

<i>Classificatie</i>	<i>Voorbeelden</i>
Doel	Basisvaardigheden, nieuwe technologie, verbeteren efficiëntie
Onderwerp	Management, taal, marketing, financieel
Mate van specialisatie	Eén onderwerp of het uitvoeren van meerdere taken
Bereik	Alleen toepasbaar binnen eigen bedrijf of ook toepasbaar in andere bedrijven
Oriëntatie op werk	Individueel of op team gericht
Duur	Varieert van 1 dag tot langer dan 1 jaar
Aanbieder	Bedrijf zelf of derden
Tijdshorizon	Oplossen van korte termijn (concrete) problemen of langetermijnonoriëntatie
Mate van planning	Onderscheid tussen geplande en ongeplande bedrijfsopleidingen

Bron: J.M.J. Telussa, The impact of fit on performance: the relationship between firmprovided training, competitive strategy and firm performance, Master thesis, 2005.

Bedrijfsopleidingen bij grote en kleine bedrijven

Zoals we reeds in de inleiding hebben kunnen zien, zijn bedrijfsopleidingen onder grote bedrijven populairder dan onder kleine bedrijven. Zo gold in 1993 dat in bedrijven met ten minste 500 werknemers, 36% van de medewerkers een bedrijfsopleiding volgde. De totale uitgaven aan bedrijfsopleidingen bedroegen 3,0% van de arbeidskosten. Bij bedrijven met 10 t/m 99 werknemers daarentegen volgde slechts 15% van de werknemers een bedrijfsopleiding, en werd hier 0,8% van de arbeidskosten voor uitgetrokken. Tussen 1993 en 1999 nam het aandeel werknemers die bedrijfsopleidingen volgen duidelijk toe, met name voor de kleinere bedrijven. Maar in 1999 gold nog steeds dat bedrijven met ten minste 500 werknemers meer dan het dubbele uitgaven aan bedrijfsopleidingen dan bedrijven met 10-99 werknemers (3,8, resp. 1,8% van de arbeidskosten).²

Kenmerken van bedrijfsopleidingen in MKB-bedrijven zijn de beperkte mate van specialisatie, de sterke nadruk op teamverband en de korte tijdshorizon.³

Het is de vraag waardoor dit grootteklasseverschil wordt veroorzaakt. Vaak worden verschillen in de kosten van bedrijfsopleidingen als verklarende factor gezien. Zo zouden scholingskosten voor kleine bedrijven zwaarder wegen dan voor grote bedrijven. Dit

¹ J.M.P. de Kok, De opbrengsten van bedrijfsopleidingen, EIM, 2001.

² CBS-persdienst, *persbericht* PB01-108, 2001.

³ J.M.J. Telussa, *The impact of fit on performance: the relationship between firmprovided training, competitive strategy and firm performance*, Master thesis, 2005.

komt onder andere omdat het voor kleine bedrijven lastig kan zijn om de tijdelijke afwezigheid van medewerkers op te vangen, als die een opleiding volgen. Daarnaast is het voor kleine bedrijven relatief duurder om bedrijfsspecifieke cursussen te ontwikkelen.¹

Naast de kosten kunnen ook de opbrengsten verschillend zijn voor grote en kleine bedrijven. Enige jaren geleden heeft EIM gekeken naar de verschillen in opbrengsten van bedrijfsopleidingen voor grote en kleine bedrijven. Hieruit kwam naar voren dat er inderdaad een verschil bestaat: het rendement van opleidingen is voor kleinere bedrijven gemiddeld genomen lager dan voor grotere bedrijven. Dit verschil komt omdat kleinere bedrijven minder tijd en energie steken in het regelen van het trainingsbeleid en het begeleiden van werknemers die een opleiding volgen. Meer aandacht voor deze vormen van trainingsbegeleiding verhoogt het rendement van investeringen in bedrijfsopleidingen. Kleinere bedrijven lijken onvoldoende stil te staan bij de vraag wie welke training zou moeten volgen en waarom, en dit lijkt ten koste te gaan van het rendement van de opleidingen die uiteindelijk gevolgd worden.²

¹ K.M.P. Brouwers en Y. van der Burgh, *Scholing van werknemers: een verkenning*, EIM, Zoetermeer, 2000.

² J.M.P. de Kok, *De opbrengsten van bedrijfsopleidingen*, EIM, 2001.

3 Bedrijfsopleiding, strategie en prestaties

3.1 Rendement van bedrijfsopleidingen hangt met veel factoren samen

Bedrijfsopleidingen kunnen een positieve invloed hebben op bedrijfsprestaties. In het vorige hoofdstuk hebben we diverse verklaringen voor deze positieve invloed gegeven. In het kort komt het erop neer, dat bedrijfsopleidingen een positieve invloed kunnen hebben op de kennis, vaardigheden en motivatie van werknemers.

Er is inmiddels het nodige empirische onderzoek verricht (onder met name grote bedrijven) dat deze relatie lijkt te bevestigen. Dit onderzoek suggereert ook, dat de precieze invloed van bedrijfsopleidingen op bedrijfsprestaties van veel verschillende factoren afhangt. Diverse bedrijfs- en omgevingskenmerken, zoals de kwaliteit van scholingsfactoren in een land en strategie spelen hierbij een rol.

In dit onderzoek richten we ons in het bijzonder op de rol van bedrijfsstrategie: hangt de invloed van bedrijfsopleidingen op bedrijfsprestaties af van de bedrijfsstrategie? Dit lijkt een logische aanname. Immers, de bedrijfsstrategie zou bepalend moeten zijn voor de wijze waarop een bedrijf zijn activiteiten opzet en uitvoert. Hier valt ook de inzet van werknemers onder. De bedrijfsstrategie bepaalt dan ook voor een belangrijk deel, welke kennis en vaardigheden werknemers nodig hebben om hun werk nu en in de toekomst uit te kunnen voeren. Hoe kunnen ondernemer en werknemers ervoor zorgen dat deze kennis en vaardigheden aanwezig zijn? Het antwoord op deze vraag kan een belangrijke leidraad vormen bij het nadenken over het opleidingsbeleid van een bedrijf.

Als de invloed van bedrijfsopleidingen op bedrijfsprestaties afhangt van de bedrijfsstrategie, dan ligt de vervolgvraag voor de hand: hoe kun je de bedrijfsopleidingen het beste afstemmen op de gehanteerde bedrijfsstrategie? In de komende paragrafen geven we antwoord op deze vraag. Voordat we dit kunnen doen, moeten we eerst het begrip bedrijfsstrategie verduidelijken.

3.2 Bedrijfsstrategieën in het MKB

Hebben MKB-bedrijven wel een strategie?

Een opmerking die vaak gemaakt wordt, is de volgende: 'Strategie in het MKB? Kleine bedrijven hebben toch helemaal geen strategie?'. Als je 'strategie' definieert als het op schrift hebben staan van een bedrijfsplan, waarin bijvoorbeeld een sterkte-zwakte-analyse van het eigen bedrijf en kansen en bedreigingen van de omgeving zijn opgenomen, dan klopt dit ook wel. Veel MKB-bedrijven lijken zich inderdaad niet bewust bezig te houden met het ontwikkelen en toepassen van een bedrijfsstrategie. In een eerdere EIM-studie is naar voren gekomen dat slechts 20% van de MKB-bedrijven een officiële (op papier uitgeschreven) strategie heeft. Dit percentage wordt al hoger als het begrip 'strategie' wat ruimer wordt gedefinieerd. Zo stelt bijna 50% van de MKB-bedrijven dat ze hun strategie meer dan eenmaal per jaar in heroverweging nemen.¹ In dit onderzoek definiëren we strategie nog wat ruimer, namelijk op basis van het daad-

¹ P. Gibcus en R.G.M. Kemp, Strategy and small firm performance, january, 2003, EIM.

werkelijk gevoerde beleid. We gaan er als het ware van uit dat elke ondernemer een bepaalde strategie heeft; alleen niet elke ondernemer neemt evenveel moeite om deze strategie te expliciteren.

Er bestaan verschillende theorieën over bedrijfsstrategieën. Een veel gebruikte indeling in verschillende soorten bedrijfsstrategie is gebaseerd op het werk van Michael Porter. In zijn werk worden de volgende drie strategieën onderscheiden: kostenleiderschapstrategie, differentiatiestrategie en focusstrategie.

Kostenleiderschapstrategie

Een bedrijf met een kostenleiderschapstrategie heeft als doel om de lagekostenproducent in zijn bedrijfstak te worden. Hiervoor moet getracht worden de kosten van alle productiefactoren zo veel mogelijk onder controle te houden. In het geval van bedrijfsopleidingen kan dit door bedrijfsopleidingen volledig toe te spitsen op het eigen bedrijf. Hierdoor wordt de kans klein dat werknemers de tijdens de opleiding opgedane kennis meenemen naar een eventuele concurrent. Het is overigens niet zo dat een bedrijf dat een kostenleiderschapstrategie toepast helemaal niet hoeft te denken aan differentiatie (zie hieronder). Het bedrijf moet in elk geval ook trachten te differentiëren, terwijl het tegelijkertijd zijn concurrentievoordeel baseert op zo laag mogelijke kosten.

Differentiatiestrategie

Een bedrijf met een differentiatiestrategie streeft ernaar in zijn bedrijfstak zichzelf op één of meerdere unieke aspecten te onderscheiden, wat door kopers wordt gewaardeerd. De aspecten waarin een bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie zijn bijvoorbeeld: kwaliteit, verkoop, distributie, product/dienst of imago. In het MKB is differentiatie op basis van kwaliteit een belangrijke concurrerende factor. Bedrijfsopleidingen kunnen ertoe bijdragen dat het bedrijf zichzelf in een of meerdere aspecten kan onderscheiden. Dit kan vooral via bedrijfsspecifieke opleidingen, zodat de concurrentie geen kans krijgt te imiteren en hetzelfde doel te bereiken. Vooral op gebieden die de differentiatie niet beïnvloeden kan een bedrijf tegelijkertijd proberen de kosten zo laag mogelijk te houden.

Focusstrategie

Bedrijven die een focusstrategie voeren, richten zich in hun beleid op één segment waarop ze hun strategie focussen om een concurrentievoordeel te bereiken. Bedrijven met een differentiatiefocus proberen zichzelf te onderscheiden op één of meerdere unieke aspecten. De focusstrategie kan worden onderverdeeld in een focus-kostenleiderschapstrategie en een focus-differentiatiestrategie.

Welke strategie past bij het MKB?

De strategie die het beste bij het MKB past is de focusstrategie. MKB-bedrijven beschikken vaak over beperkte middelen waardoor het vaak niet mogelijk is om puur een differentiatiestrategie of een kostenleiderschapstrategie te volgen. Ze missen de schaalvoordelen van grote bedrijven, hebben beperkte toegang tot hoogontwikkelde technologieën en missen vaak de benodigde verkoop- en marketinginformatie. Binnen deze focusstrategie neigen MKB-bedrijven meer naar de differentiatievariant (focus-differentiatiestrategie). De kenmerken die MKB-bedrijven karakteriseren komen namelijk overeen met de differentiatiestrategie: ondernemend, creatief, flexibel in het werk, nauw contact met klanten. Kortom, MKB-bedrijven volgen vaak een focus-differentiatiestrategie.

3.3 Afstemming tussen bedrijfsopleiding en bedrijfsstrategie

Afstemming tussen bedrijfsopleidingen en de strategie verwijst naar de mate waarin bedrijfsopleidingen op de strategie van een bedrijf kunnen worden afgestemd. Op basis van literatuuronderzoek is bepaald hoe bedrijven hun bedrijfsopleidingen kunnen afstemmen op de bedrijfsstrategie. Dit is in tabel 3 weergegeven. In de tabel is te zien dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen bedrijven met een focus-differentiatie-strategie en een differentiatie-strategie. Hetzelfde geldt voor bedrijven met een focus-kostenleiderschapstrategie en een kostenleiderschapstrategie.

tabel 3 Afstemming tussen kenmerken van bedrijfsopleidingen en type strategie

	<i>(Focus)</i> <i>Kostenleiderschapstrategie</i>	<i>(Focus)</i> <i>Differentiatie-strategie</i>
Kenmerken bedrijfsopleiding		
Doel	Efficiency	Bijvoorbeeld verbeteren kwaliteit
Mate van specialisatie	Specialisatie	Breed inzetbaar
Bereik	Bedrijfsspecifiek	Bedrijfsspecifiek
Oriëntatie op werk	Individu	Groep
Tijdshorizon	Korte termijn	Lange termijn
Mate van planning	Geen planning	Planning
Aantal bedrijfsopleidingen	Weinig	Veel

Bron: J.M.J. Telussa, The impact of fit on performance: the relationship between firmprovided training, competitive strategy and firm performance, *Master thesis, 2005*.

Bij de kenmerken van bedrijfsopleidingen in een (focus) kostenleiderschapstrategie valt het volgende op:

- Bedrijven kunnen werknemers bedrijfsopleidingen laten volgen die de efficiency van de werknemers verhogen. Efficiënter werken resulteert immers in een kostenbesparing.
- Door de bedrijfsopleidingen te richten op het vergroten van de kennis en vaardigheden van het individu, en de opleiding te richten op een specifiek onderwerp of vaardigheid, verkrijgen werknemers een zekere mate van specialisatie die hen in staat stelt om efficiënter te werk te gaan.
- Van bedrijfsopleidingen waarbij de opgedane kennis en vaardigheden grotendeels alleen toepasbaar zijn binnen het bedrijf, heeft het bedrijf meer profijt dan van bedrijfsopleidingen waarvan de kennis en vaardigheden algemeen toepasbaar zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld werknemers ervoor kiezen om ergens anders te gaan werken omdat ze meer waard zijn op de arbeidsmarkt met hun nieuwe kennis en vaardigheden. Het bedrijf is dan niet in staat om de opbrengsten uit de investering in de bedrijfsopleiding te halen en heeft alleen maar de kosten. Door bedrijfsopleidingen bedrijfsspecifiek te houden kan het bedrijf ook van de voordelen genieten, en dat scheelt in de kosten.
- Bedrijfsopleidingen kunnen worden afgestemd op de strategie door deze te richten op korte termijn concrete problemen.
- Vanwege de focus op de korte termijn is het lastig om dit soort bedrijfsopleidingen lang van tevoren te plannen. Vaak wordt ad hoc besloten of een bedrijfsopleiding zal worden gevolgd.
- Om de kosten te minimaliseren zullen deze bedrijven relatief weinig werknemers een bedrijfsopleiding laten volgen.

Bij de kenmerken van bedrijfsopleidingen in een (focus) differentiatiestrategie valt het volgende op:

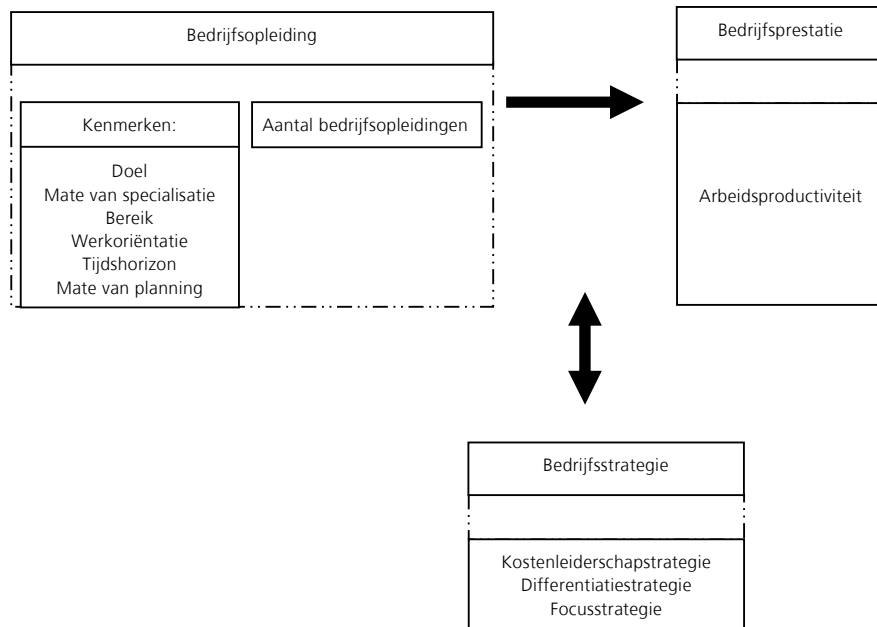
- Bedrijven kunnen werknemers een bedrijfsopleiding laten volgen die gericht is op het creëren van een unieke basis waarop het bedrijf zich kan (blijven) differentiëren. Een bedrijf kan zich bijvoorbeeld differentiëren op basis van kwaliteit. Door een kwalitatief beter product/betere dienst aan te bieden kan het bedrijf zich onderscheiden van zijn concurrenten.
- Door de bedrijfsopleidingen te richten op de brede inzetbaarheid van werknemers en het samenwerken in teamverband, wordt het uitwisselen van ideeën op verschillende terreinen gestimuleerd. Hierdoor wordt een unieke differentiatie gecreëerd of behouden.
- Bedrijfsopleidingen worden gericht op opgedane kennis en vaardigheden die grotendeels alleen toepasbaar zijn binnen het bedrijf. Net als bij bedrijven met een laagkostenstrategie heeft het bedrijf dan meer profijt van bedrijfsopleidingen waarvan de kennis en vaardigheden algemeen toepasbaar zijn, bijvoorbeeld in het geval dat werknemers ervoor kiezen om ergens anders te gaan werken. Het bedrijf kan dan geen gebruik maken van de opgedane kennis en vaardigheden van deze werknemers. Dit betekent een verlies aan ideeën voor creatie en behoud van een differentiatiebasis.
- Bedrijfsopleidingen kunnen worden afgestemd op de strategie door deze te richten op mogelijke toekomstige problemen op de lange termijn.
- Vanwege de focus op de lange termijn is het makkelijker om dit soort bedrijfsopleidingen lang van tevoren te plannen. Er is dan ook vaak wel een planning voor bedrijfsopleidingen in deze bedrijven.
- Om de werknemers te stimuleren en ondersteunen in de creatie en het behoud van een unieke differentiatiebasis zullen deze bedrijven relatief veel werknemers een bedrijfsopleiding laten volgen.

3.4 Bedrijfsprestaties

Als prestatie maatstaven kijken we in dit onderzoek naar arbeidsproductiviteit (omzet per medewerker). Wanneer de kennis en vaardigheden van de werknemers - via de bedrijfsopleiding - afgestemd zijn op de bedrijfsstrategie, zou dit hun productiviteit moeten verhogen.

De hiervoor besproken samenhang tussen bedrijfsopleidingen, bedrijfsstrategie en bedrijfsprestaties wordt weergegeven in figuur 1.

figuur 1 Samenhang tussen bedrijfsopleidingen, strategie en prestaties



Bron: J.M.J. Telussa, The impact of fit on performance: the relationship between firmprovided training, competitive strategy and firm performance, *Master thesis*, 2005.

4 Resultaten

Om te toetsen of de afstemming tussen bedrijfsopleidingen en de bedrijfsstrategie de prestaties van het MKB beïnvloedt, zijn gegevens over het Nederlandse MKB over 2004 geanalyseerd. De gegevens over het Nederlandse MKB zijn afkomstig uit het 'EIM MKB-Beleidspanel'.

EIM MKB-Beleidspanel

Het doel van dit panel is om informatie te verzamelen over de kennis, houding en mening van ondernemers over beleidsgerelateerde onderwerpen. Het panel is gestart in 1998. Ongeveer drie keer in het jaar worden de bedrijven in het panel geïnterviewd. Het panel bestaat uit ongeveer 2000 MKB-bedrijven met minder dan 100 werknemers. Deze bedrijven komen uit acht sectoren: industrie, bouw, handel, logies, vervoer, verhuur, financiële instellingen en overige diensten.

Het 'EIM MKB-Beleidspanel 2004' bevat gegevens van één jaar over de kenmerken van bedrijfsopleidingen, het percentage werknemers dat een bedrijfsopleiding heeft gevolgd, de drie typen bedrijfsstrategieën van Porter en bedrijfsprestatie maatstaven. Door de kenmerken van de bedrijfsopleidingen, het percentage werknemers dat een bedrijfsopleiding heeft gevolgd en de bedrijfsstrategieën te combineren, zoals in paragraaf 2.4 is uiteengezet, is de afstemming in de analyse opgenomen.¹

4.1 Welke effecten zijn gevonden?

Als belangrijkste resultaat is naar voren gekomen dat er - ook voor bedrijven met minder dan 100 werknemers - een positieve invloed is van het aanbieden van bedrijfsopleidingen op de arbeidsproductiviteit van werknemers. Dit is nog niet eerder aangetoond.

Verder is gebleken dat afstemming van de bedrijfsstrategie op de bedrijfsopleidingen een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties in het MKB. Zowel de afstemming tussen de kenmerken van de bedrijfsopleidingen en de strategie als de afstemming tussen het percentage werknemers dat een bedrijfsopleiding volgt en de strategie, blijkt van belang te zijn.

MKB-bedrijven die de kenmerken van bedrijfsopleidingen afstemmen op hun strategie realiseren een hogere arbeidsproductiviteit. Dit houdt in dat bedrijven met een kostenleiderschapstrategie een hogere arbeidsproductiviteit kunnen realiseren indien zij aan hun werknemers bedrijfsopleidingen geven die vaak niet zijn gepland en zijn gericht op: het verhogen van efficiëntie, één onderwerp of vaardigheid, het individu en de korte termijn. Bedrijven met een differentiatie strategie daarentegen kunnen een hogere arbeidsproductiviteit realiseren door hun werknemers bedrijfsopleidingen te geven die vaak wel zijn gepland en zijn gericht op: meerdere onderwerpen en vaardigheden, de groep (teamverband) en de lange termijn.

¹ De vragen die in het MKB-Beleidspanel zijn gesteld over bedrijfsopleidingen, strategie en bedrijfsprestaties zijn weergegeven in bijlage I.

De invloed van de afstemming tussen het percentage werknemers dat een bedrijfsopleiding volgt en de strategie op de bedrijfsprestaties blijkt verschillend te zijn per strategie. Bedrijven met een kostenleiderschapstrategie doen er beter aan om een relatief laag percentage werknemers een bedrijfsopleiding te geven. Bedrijven met een differentiatie- of focus-differentiatie-strategie daarentegen kunnen een hogere arbeidsproductiviteit realiseren door een hoger percentage van de werknemers een bedrijfsopleiding te laten volgen.

Als het aandeel werknemers in bedrijven met een (focus)differentiatie-strategie dat een bedrijfsopleiding volgt, met 1% stijgt, gaat de arbeidsproductiviteit naar verwachting omhoog met 2,3%. Voor bedrijven met een kostenleiderschapstrategie is het niet mogelijk hier iets over te zeggen.

Voor bovengenoemde resultaten is geen verschil gevonden per sector.

4.2 Wat betekent dit voor de MKB-ondernemer?

Concreet betekenen de genoemde resultaten dat als de MKB-ondernemer de kenmerken van bedrijfsopleidingen afstemt op de strategie, dit leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit per werknemer.

Hierbij is er een verschil tussen MKB-ondernemers die producten/diensten aanbieden met een hoog onderscheidend karakter en zich hierbij al dan niet richten op een specifieke doelgroep, en MKB-ondernemers die hun prijzen zo laag mogelijk houden. De eerstgenoemde groep kan de omzet verhogen door meer werknemers een bedrijfsopleiding te laten volgen. De laatstgenoemde groep doet er beter aan om relatief weinig werknemers een bedrijfsopleiding te laten volgen.

De verhoogde arbeidsproductiviteit van de werknemer heeft op haar beurt een positieve invloed op de winst. Daar staat natuurlijk een negatieve invloed op de winst tegenover: zoals bij elke investering, kosten ook bedrijfsopleidingen tijd en geld. Dit geldt niet alleen voor de bedrijfsopleidingen zelf, maar ook voor het ontwikkelen en uitvoeren van een opleidingsplan (hoe informeel dit ook kan gebeuren). Een belangrijk onderdeel van een dergelijk opleidingsplan is het afstemmen van de bedrijfsopleidingen op de bedrijfsstrategie. We verwachten dat deze afstemming echter weinig tijd (en dus geld) hoeft te kosten.

Omdat we geen inzicht hebben in de kosten die bedrijfsopleidingen met zich meebrengen, kan er niets worden opgemerkt over het effect van bedrijfsopleidingen op de winst. Uit onderzoek blijkt wel dat er een positieve invloed is van arbeidsproductiviteit op winst¹. Via een verhoogde arbeidsproductiviteit zien we langs deze lijn dan ook een positieve invloed van bedrijfsopleidingen op de winst. Wij verwachten dat als MKB-bedrijven bedrijfsopleidingen aanbieden afgestemd op de strategie, dit zeker geen weggegooid geld is.

¹ J.M.P. de Kok en D. den Hartog, Is human resource management profitable for small firms? EIM (te verschijnen in 2006).

Bijlage I Vragen in MKB-Beleidspanel

Bedrijfsopleidingen

Vraag 1

Hebben werknemers van uw bedrijf/deze vestiging in 2003 bedrijfsopleidingen gevolgd die geheel of gedeeltelijk door het bedrijf zijn betaald?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 2

Hoeveel van de ... werknemers hebben in 2003 zo'n betaalde bedrijfsopleiding gevolgd?

Vraag 3

Ik noem een aantal redenen op om werknemers een bedrijfsopleiding te laten volgen. Kunt u telkens aangeven in hoeverre u deze reden belangrijk vindt? U kunt antwoorden met heel belangrijk, belangrijk of niet zo belangrijk.

Vraag 3A

Het verhogen van de efficiëntie bij de werknemers.

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet zo belangrijk
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Vraag 3B

Het verder specialiseren van de werknemers.

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet zo belangrijk
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Vraag 3C

Het verbeteren van de sociale vaardigheden van de werknemers.

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet zo belangrijk
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Vraag 3D

Het stimuleren van de samenwerking tussen werknemers.

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet zo belangrijk
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Vraag 3E

Zorgen voor een bredere inzetbaarheid van werknemers.

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet zo belangrijk
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Vraag 3F

Een bijdrage leveren aan de langetermijnontwikkeling van het bedrijf.

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet zo belangrijk
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Bedrijfsstrategie**Vraag 4**

Ik leg u een aantal stellingen voor die betrekking hebben op uw concurrentiepositie.

Vraag 4A

Om de concurrentie af te troeven, bieden wij zo veel mogelijk producten en diensten aan met een hoog onderscheidend karakter.

Is deze stelling sterk, beperkt, of helemaal niet op uw bedrijf van toepassing?

- 1: sterk
- 2: beperkt
- 3: helemaal niet van toepassing
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Vraag 4B

Om de concurrentie af te troeven, houden we onze prijzen zo laag mogelijk.

Is deze stelling sterk, beperkt, of helemaal niet op uw bedrijf van toepassing?

- 1: sterk
- 2: beperkt
- 3: helemaal niet van toepassing

- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Vraag 4C

Om de concurrentie af te troeven, richten wij ons op een specifieke doelgroep.

Is deze stelling sterk, beperkt, of helemaal niet op uw bedrijf van toepassing?

- 1: sterk
- 2: beperkt
- 3: helemaal niet van toepassing
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Bedrijfsprestaties

Vraag 5

Kunt u een indicatie geven van de totale omzet - exclusief BTW - die uw bedrijf/deze vestiging in 2003 heeft gerealiseerd?

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap.

Recente Publieksrapportages

A200601	20-3-2006	Een blik op MKB en Ondernemerschap in 2015
A200516	14-2-2006	Small Business Governance
A200515	16-1-2006	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid; Periode 1987-2005
A200514	9-1-2006	Kritisch kopen in het MKB
A200513	14-12-2005	Financiering van bedrijfsinvesteringen problematisch, of niet?
A200512	31-1-2006	Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer
A200511	8-11-2005	Internationale Benchmark Ondernemerschap 2004
A200510	3-11-2005	Transsectorale innovatie door diffusie van technologie
A200509	6-10-2005	Creatieve bedrijvigheid in Nederland
A200508	20-9-2005	Ondernemen in de Sectoren
A200507	1-9-2005	Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedingen?
A200506	19-7-2005	Het Nederlandse MKB en de uitbreiding van de EU
A200505	6-10-2005	Entrepreneurship in the Netherlands; SMEs and International co-operation
A200504	27-6-2005	Kleinschalig Ondernemen 2005
A200503	15-6-2005	Aandacht voor ondernemerschap in het HAVO- en VWO-onderwijs
A200502	17-5-2005	Nieuw ondernemerschap in herstel: Global Entrepreneurship Monitor 2004
A200501	26-4-2005	Spin-offs van grote bedrijven in Nederland
A200417	11-4-2005	Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB
A200416	12-4-2005	MKB-locaties
A200415	29-3-2005	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200414	24-3-2005	Internationalisering in het Nederlandse MKB
A200413	21-3-2005	MKB in een periode van deflatie; risico's en strategieën
A200412	9-3-2005	Ondernemen in de zorg
A200411	17-2-2005	De bron van vernieuwing
A200410	25-4-2005	Oudere versus jongere starters
A200409	5-1-2005	De kracht van de organisatie
A200408	18-11-2004	Succesvol op weg op de elektronische snelweg!!
A200407	14-3-2005	Toetredingsbarrières in de praktijk: Veranderingen in de hoogte van toetredingsbarrières in het notariaat en de makelaardij
A200406	12-10-2004	Ga direct naar een standaard reïntegratietraject, ga niet langs start
A200405	14-9-2004	Ondernemen in de Sectoren
A200404	11-8-2004	Innovatief ondernemerschap en de rol van de brancheorganisaties: Een exploratieve toets
A200403	11-8-2004	Starten in de recessie
A200402	5-7-2004	Kleinschalig Ondernemen 2004
A200401	22-6-2004	Monitor Administratieve Lasten Bedrijven 2003
A200318	15-6-2004	Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden-

		en kleinbedrijf
A200317	28-5-2004	Wordt de spoeling dun?
A200316	22-4-2004	Entrepreneurial Attitudes Versus Entrepreneurial Activities (GEM)
A200315	10-3-2004	Rechtsvormkeuze in het MKB
A200314	12-3-2004	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid - periode 1987-2002
A200313	18-2-2004	Het Eureka-gevoel van ICT-gebruik
A200312	12-2-2004	Ondernemen in het Ambacht 2004
A200311	10-2-2004	Ondernemen in de Industrie 2004
A200310	5-2-2004	Ondernemen in de Diensten 2004
A200309	22-1-2004	Onevenredig belast! Administratieve lasten in het kleinbedrijf 2002
A200308	20-1-2004	Ondernemen in de Detailhandel 2004