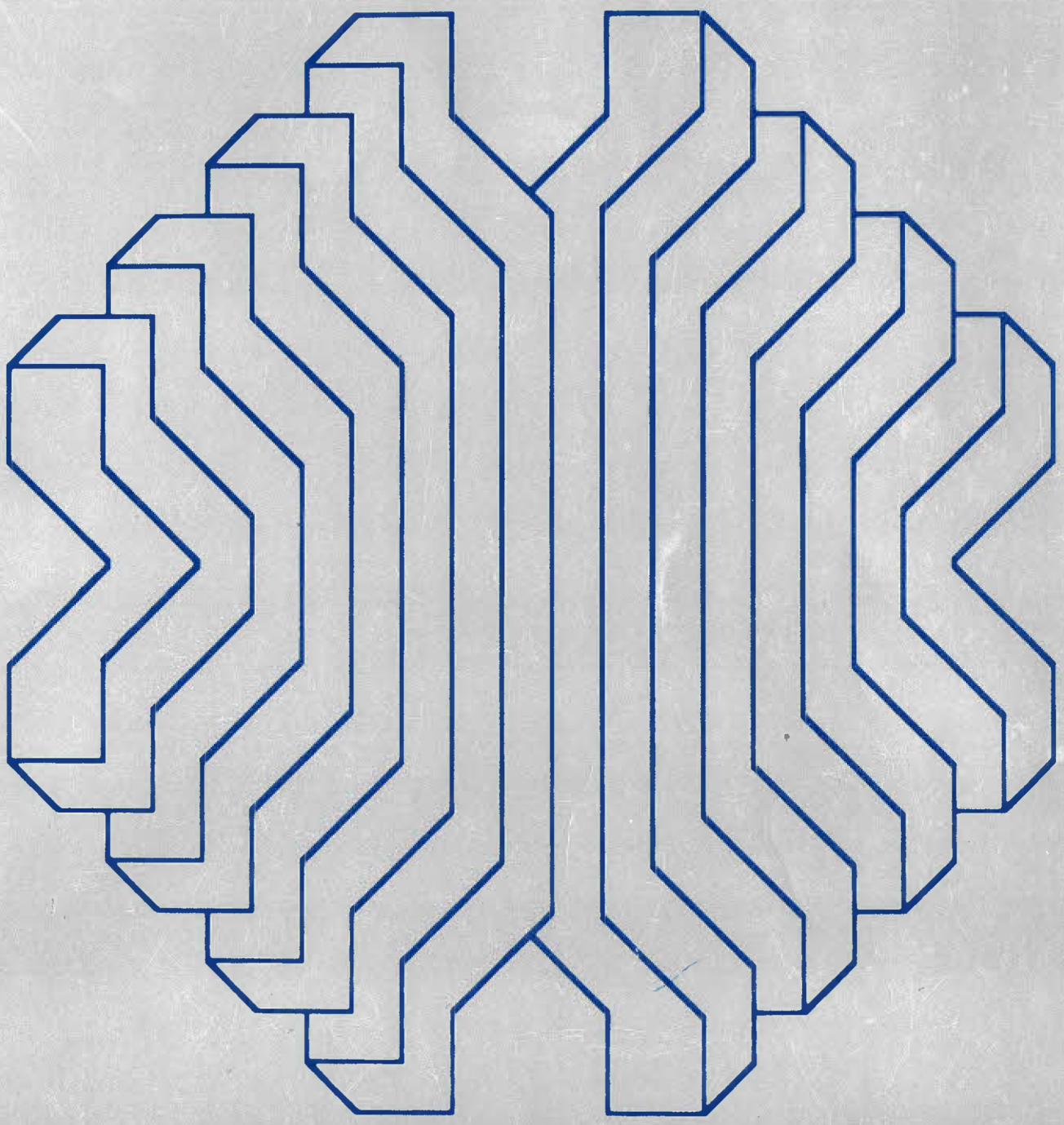
Stichting Economisch Technologisch
Instituut voor Gelderland



EVALUATIE AKTIVITEITEN PROJEKT BEDRIJFSVOORLICHTING GELDERLAND 1980 - 1982

B. 1694/84/D17
CB/PA

11 mei 1984

Cees Breedveld
Menno Walsweer

EVALUATIE AKTIVITEITEN PROJEKT BEDRIJFSVOORLICHTING GELDERLAND 1980 - 1982

INHOUDSOPGAVE

	pagina
VOORWOORD	1
INLEIDING	2
DOELGROEP	3
DE ENQUÊTE 1)	5
KONKLUSIES	30

BIJLAGEN 1 T/M 4

1) Voor inhoud in hoofdlijnen zie bijlage 1

VOORWOORD

In de vergadering van het Algemeen Bestuur van de Stichting COP-Gelderland van 13 juli 1983 is de evaluatie van de bedrijfsvoorlichting, uitgevoerd door het Projekt Bedrijfsvoorlichting Gelderland, aan de orde gesteld.
Deze evaluatie zou in het bijzonder de effektiviteit van het advieswerk van de ingeschakelde externe adviseurs vanaf de start van het projekt (1980) moeten nagaan.
Besloten werd het onderzoek door het ETI te laten verrichten, op basis van gesprekken met minimaal 65 bedrijven. Op 9 februari 1984 werd de opdracht verleend.

Het onderzoek werd uitgevoerd door drs. C. Breedveld en M. Walsweer. In totaal werden gesprekken gevoerd met 65 bedrijven. Wij zijn bijzonder erkentelijk voor de medewerking die zij hebben verleend. Slechts twee bedrijven weigerden medewerking. Vele anderen verklaarden nadrukkelijk het nut van de analyse in te zien.

Stichting Economisch Technologisch
Instituut voor Gelderland.

INLEIDING

Het Projekt Bedrijfsvoorlichting Gelderland (PBG) is gedurende vier jaar aktief geweest op het gebied van bedrijfsvoorlichting en bedrijfsadvisering.
De vele werkzaamheden die voor het bedrijfsleven moesten worden verricht bevestigen het vermoeden dat het werk van het PBG in een behoefte voorziet.Bij het eerste persoonlijk kontakt met bedrijven komen vaak allerlei vragen naar voren die follow-up noodzakelijk maken. Deze follow-up moet soms van een zodanig specialistisch karakter zijn dat inschakeling van externe adviseurs de enige mogelijkheid is om de problemen goed aan te pakken.

Dit rapport is gemaakt op basis van gesprekken met 61 bedrijven die via het PBG bedrijfshulp ontvangen hebben door middel van externe adviseurs. Deze gesprekken vonden plaats in de tweede helft van 1983 en de eerste helft van 1984.
De vragen zijn vervat in een formulier (bijlage 1). De inhoud daarvan is overeengekomen met de opdrachtgever. De antwoorden op de vragen worden volgens afspraak geheimgehouden. Tenzij uitdrukkelijk anders bedongen blijven de verslagen van de gesprekken in het archief van de Stichting COP-Gelderland.

De evaluatie geeft niet alleen inzicht in de waardering die het advies- en voorlichtingswerk bij het bedrijfsleven ondervindt. Ook levert het onderzoek aanwijzingen op die van belang kunnen zijn voor de aanpak en de organisatie van het werk in de toekomst.

DOELGROEP

De doelgroep wordt gevormd door kleine en middelgrote industriële ondernemingen. In totaal werden 65 bedrijven in de grootteklasse 10 tot 200 werknemers bezocht.
Deze bedrijven hebben in de jaren 1980, 1981 en 1982 persoonlijk kontakt met het PBG gehad.
Aanvankelijk hadden wij de bedoeling geheel konform de opdracht alleen bedrijven te bezoeken die het PBG-kontakt in de jaren 1980 en 1981 hadden.
Bij deze kategorieën kwamen echter ondernemers voor die zich het adviesproces niet meer in detail konden herinneren. Vandaar dat we in overleg met de projektkoördinator besloten een aantal bedrijven uit 1982 toe te voegen.
Het uiteindelijke resultaat was:

	bedrijven	
	aantal	in %
- bezoekkategorie 1980	28	43
- bezoekkategorie 1981	26	40
- bezoekkategorie 1982	11	17
	65	100

De bedrijven zijn geografisch gespreid over de gehele provincie en ook is een duidelijke spreiding naar branche aangebracht zoals uit de deelnemerslijst (bijlage 4) blijkt.
De oorspronkelijke opzet was de analyse te richten op een zeventigtal bedrijven.
Dit zouden bedrijven moeten zijn die in 1980/1981 benaderd waren. Het adviesproces was daar afgerond. Uitgezonderd werden de bedrijven waarbij het advieswerk primair op de exportproblematiek gericht was; sedert de oprichting van het Export Service Centrum wordt de gespecialiseerde externe advisering op marketingsgebied door het PBG voor verdere behandeling naar dit centrum verwezen.

Bij de uiteindelijke opdracht werd het aantal te bezoeken bedrijven uit budgetoverwegingen gereduceerd tot 65.
In de praktijk bleek het niet mogelijk het overeengekomen aantal bedrijven uit het bestand van 1980/1981 te lichten.
Dit was niet het gevolg van gebrek aan medewerking, deze werd door vrijwel alle benaderde bedrijven toegezegd. Het kwam echter voor dat degenen die zich intensief met het adviesproces hadden bezig gehouden het bedrijf inmiddels hadden verlaten.
Noodgedwongen hebben wij toen enkele bedrijven aan het bestand toegevoegd, waarbij de marketingproblematiek weliswaar dominant (geweest) is, maar die toch een kompleet oordeel over de PBG-aanpak bleken te kunnen geven.
Daarnaast hebben wij elf bedrijven uit het bestand 1982 toegevoegd waar het adviesproces inmiddels geheel afgewikkeld was.
Op grond van de opgedane ervaringen kan gekonkludeerd worden dat bij toekomstige evaluaties het beste begonnen kan worden te selekteren op voltooid adviesproces en op aktualiteit.

DE ENQUÊTE

De gesprekken zijn primair gehouden met behulp van de overeengekomen vragenlijst. In de loop van de benaderingsperiode bleek dat het nuttig was enkele vragen toe te voegen.
Deze vragen zijn dus niet aan alle geënquêteerde bedrijven voorgelegd. De antwoorden hebben derhalve vooral indikatieve waarde.

Vele bedrijven waren van het nut van een evaluatie overtuigd, in het bijzonder met betrekking tot de wenselijkheid van kontinuering van deze vorm van bedrijfsvoorlichting.
Enkele bedrijven verwonderden zich erover dat nog niet eerder een evaluatie van de PBG-voorlichting was geschied. Met name zou dat moeten gebeuren om de vraag te kunnen beantwoorden of de beschikbare gelden nuttig besteed zijn door inschakeling van de externe adviseurs.

De volgorde van de vragen is overeenkomstig de overeengekomen vragenlijst (bijlage 1.)

1. Maakte u in de periode vóór uw kontakt met het PBG gebruik van adviseurs van buiten het bedrijf ?

   Van de 65 geënquêteerde bedrijven bleken er 8 geen gebruik te hebben gemaakt van de diensten van de hierna genoemde adviseurs. In totaal 46 bedrijven hebben geen gebruik gemaakt van organisatieburo's. De overige bedrijven hadden wel één of meerdere malen van externe adviseurs gebruik gemaakt. Bij de beantwoording konden meerdere mogelijkheden worden aangekruist. Hierdoor is het totale aantal antwoorden hoger dan het aantal geënqueteerde bedrijven.

   Wij noteerden de volgende antwoorden:

	absoluut aantal	in %
Rijksnijverheidsdienst	29	20
Accountant	23	16
Werkgeversorganisaties/branche-organisatie	22	15
GOM	20	13
Organisatie-adviseurs	19	13
Arbeidsinspektie	10	7
Bank	9	6
Kamer van koophandel	9	6
Universiteiten/Hogescholen	5	3
Totaal	146	100

   Bij de accountant gaat het in het bijzonder over adviezen op het gebied van het management. Uiteraard wordt voor het samenstellen van de jaarrekening een accountant of een administratiekantoor ingeschakeld; deze aktiviteit is niet bij het hier aan de orde zijnde advieswerk opgenomen. Hetzelfde geldt voor het werk van de arbeidsinspektie als kontrolerende instantie, ook dit bleef hier buiten beschouwing.

Een aantal grotere accountantsburo's hebben bij een aantal bedrijven advies over de bedrijfsvoering gegeven. Zij maakten de helft uit van de in de tabel genoemde 23 accountantsburo's.
De kleinere buro's hebben veel meer het karakter van administratiekantoren, deze adviseren kennelijk slechts bij hoge uitzondering over de bedrijfsvoering.
Ten aanzien van alle accountantsburo's kan worden gesteld dat zij weinig verwezen hebben naar andere adviseurs.
De grotere verwezen wel naar fiscale specialisten of organisatieburo's, die tot de eigen organisatie behoren of daarmee verbonden zijn.
In totaal maakten 39 geënquêteerde bedrijven gebruik van grotere accountantskantoren voor diensten op administratief gebied. Vele malen werden grote kantoren met landelijke bekendheid daarbij genoemd.

De bedrijven die gebruik maakten van de adviesdiensten van het bankwezen vormen een minderheid. De adviezen betroffen overwegend het bedrijfsbeleid in verband met financieringsvraagstukken (maatregelen om de financien te verbeteren) en/of afwikkeling van exporttransakties.
Verwijzing naar andere adviseurs vond bijna niet plaats.

Over het advieswerk van de Rijksnijverheidsdienst kan geen gefundeerd oordeel gegeven worden. Onder de gesignaleerde kontakten schuilen namelijk vele korte, voorlichtende aktiviteiten. Deze konden bij de kontakten van de Kamers van Koophandel grotendeels worden geëlimineerd; de overblijvende kontakten zijn evenwel te gering voor een goed oordeel.
Opvallend is dat het werk van de Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij bij deze doelgroep nog maar weinig bekend is. Hierbij moet echter bedacht worden dat omstreeks 1980 de GOM nog niet zo lang geleden gestart was, zodat een grote bekendheid uit eigen ervaring eenvoudig niet mogelijk was.

Indien sprake is van meer dan naambekendheid is door de bedrijven de GOM nogal eens gezien als een organisatie die bedoeld is specifiek voor de grotere bedrijven òf alleen voor de financiële problematiek òf voor redding van vijf-voor-twaalf-bedrijven.

De adviezen van de arbeidsinspektie hadden vooral betrekking op nieuwbouw (voorkomen van hinder, veiligheidsproblemen etc.) òf subsidies voor arbeidsplaatsverbetering. Het adviseren op het gebied van de organisatie in relatie met personeelsvraagstukken bleek bij de geënquêteerde bedrijven nog weinig bekend te zijn.
Overigens geldt ook hier dat deze aktiviteiten nog geen lange geschiedenis hebben.
Aan centralisatie van de voorlichting aan ondernemers bleek geen duidelijk behoefte te bestaan. De ondernemer is eigenlijk tevreden als hij een kontaktman gevonden heeft die hem behulpzaam is om zijn weg te vinden in de wirwar van instanties, adviseurs en subsidies. Uiteraard heeft hij wel een globaal idee dat versnippering en doublering bij de bedrijfsvoorlichting verspilling betekent.
Een aanpak van de voorlichting op provinciaal nivo zoals door het PBG geschiedt werd in de gesprekken nogal eens positief gewaardeerd. Men stelde bijvoorbeeld: de voorlichting moet niet te kleinschalig worden aangepakt, op provinciaal nivo is een goed gekwalificeerde deskundigheid en een goede bundeling van deskundigheid mogelijk.

2. De vraag waarom in de periode vòòr er een relatie met het PBG was geen kontakt met andere adviseurs werd opgenomen is als volgt beantwoord:

Geen kontakt	Absoluut aantal	in %
Het bedrijf loste de problemen zelf op	34	46
Geen problemen die inschakeling van een adviseur noodzakelijk maakten	8	11
Geen adviseur bekend	0	0
Advieshulp te duur	28	38
Geen antwoord/andere redenen	4	5
Totaal	74	100

Bij de beantwoording van de vragen zijn de kontakten die onder vraag 1 werden genoemd buiten beschouwing gebleven. De antwoorden hadden bovendien primair betrekking op de relatie met particuliere adviesburo's.

Het aantal antwoorden is groter dan het aantal bedrijven, omdat per bedrijf meerdere antwoorden mogelijk waren. Vooral "het bedrijf loste de problemen zelf op" en "geen problemen die de inschakeling van een adviseur noodzakelijk maakten" werden nogal eens beide beantwoord.
De bedrijven hebben geen enkele maal als reden opgegeven de onbekendheid met adviseurs. Het aanbod is groot genoeg; door een aantal bedrijven werd vermeld dat regelmatig diensten van adviseurs worden aangeboden. Over de kwaliteit van de adviseurs weet men vaak weinig of niets te melden.
De advieshulp wordt vaak te duur (of alleen maar duur) geacht. Soms doet men deze mededeling op grond van het aanbod of uit eigen ervaring met adviseurs. Het komt ook voor dat men alleen het vermoeden heeft dat de adviseur te duur is en dat is ook een drempelverhogende faktor.

De geënquêteerde ondernemer heeft nogal eens de indruk dat de adviseur snel wil verdienen met zijn bedrijfshulp. Soms werd gesteld dat de tijd die het inwerken in de bedrijfsproblematiek kost een handicap voor het inschakelen van de particuliere adviseur is geweest.

Bij "andere redenen" werden genoemd "slechte ervaringen met adviseurs" en "uniek karakter van het bedrijf".

3. De PBG-adviseurs willen goede gesprekspartners zijn voor de bedrijven waarmee zij in kontakt treden.
In hoeverre zijn zij daarin geslaagd ? De geënquêteerden geven hierover een duidelijk oordeel:

Kwalificatie	Absoluut aantal	in %
Zeer goed	23	35
Goed	23	35
Voldoende	5	8
Matig	0	0
Slecht	0	0
Geen oordeel	14	22
Totaal	65	100

Aan deze uitslag als zodanig behoeft eigenlijk niets meer te worden toegevoegd: de geënquêteerde ondernemers zijn tevreden tot zeer tevreden.
De relatief hoge score van de groep die geen oordeel heeft is beïnvloed door het tijdstip waarop het onderzoek werd ingesteld: een aantal ondernemers weet zich het kontakt na jaren niet meer zo goed te herinneren. Geen oordeel hadden zeven ondernemers die in 1980 werden bezocht en zeven ondernemers die in 1981 werden bezocht. De in 1982 geënquêteerden gaven alle een kwalificatie.

De hoge positieve score is beïnvloed door de aard van de gesprekken. Het is ons gebleken dat deze eigenlijk in drie kategorieën kunnen worden ingedeeld:

a. Gesprekken die primair analyserend zijn geweest met betrekking tot de bedrijfsproblematiek, waarbij pas in later stadium subsidieverlening op externe adviezen aan de orde kwam.

b. Gesprekken waarbij de PBG-adviseur vooral als klankbord fungeerde, deze gesprekken hadden overwegend een bevestigend karakter.[1] Ook hierbij kwam subsidieverlening op externe adviezen niet direkt aan de orde.

c. Subsidie-gerichte gesprekken. Hierbij had de ondernemer een bepaalde problematiek of een bepaald onderzoek in gedachten. Hij wilde weten of subsidie te verkrijgen zou zijn. Ook kwam het vaak voor dat adviseurs het bedrijf naar het PBG verwezen omdat zij wisten dat voor een bepaald gewenst onderzoek subsidie te verkrijgen zou zijn.

Wij hebben de gesprekken niet gekwantificeerd naar deze rubricering omdat deze niet in de oorspronkelijke vraagstelling was opgenomen. Ons oordeel luidt echter toch dat het aksent bij de kontakten sterk op de subsidiegerichte gesprekken heeft gelegen, gevolgd door de bevestigende gesprekken, waarbij de PBG-adviseur eerst als klankbord fungeerde voordat subsidieverlening aan de orde kwam.
Dit is overigens niet zo verwonderlijk. Het gaat bij het onderzoek immers alleen over een selektie van het totale aantal benaderde bedrijven, namelijk degenen die voor subsidieverlening op externe adviezen in aanmerking gekomen zijn.

1) De mening van de ondernemer werd getoetst en als juist gekwalificeerd.

4. Welke problemen heeft de PBG-adviseur in zijn bedrijfskontakten naar boven gehaald ?

In de eerste plaats komt hier aan de orde de vraag of de kernproblemen naar boven zijn gehaald. Deze vraag is als volgt beantwoord:

Kernproblemen naar boven gehaald ?	absoluut aantal	in %
Ja	31	48
Nee	33	51
Niet genoteerd	1	1
Totaal	65	100

De beantwoording van deze vraag kan in feite niet los gezien worden van beantwoording van vraag 3: veel gesprekken waren bevestigend of subsidiegericht.
Bij de subsidiegerichte gesprekken kwam de kernproblematiek uiteraard wel ter sprake, maar het initiatief lag bij de ondernemer. Bij de bevestigende gesprekken lag het initiatief geheel of ten dele bij de ondernemer.

Wij mogen - rekening houdend met het voorgaande - stellen dat de konstatering dat in 31 gevallen de kernproblematiek door de PBG-adviseur naar boven werd gehaald zeker een bevredigend resultaat van de gesprekken geweest is.

De waarde van het verwijzingsadvies van de PBG-adviseur is als volgt gekwantificeerd.

Verwijzing naar adviseur voor de aangesneden problematiek was:	Absoluut aantal	in %
Goed	45	68
Slecht	2	3
Niet genoteerd[1])	18	28
Totaal	65	100

De handelwijze van de PBG-adviseurs met betrekking tot de inschakeling van adviseurs is zonder meer goed te noemen.

Het karakter van de gesprekken is ook bepalend voor het aantal malen dat een geheel nieuwe problematiek behandeld is. "Nieuw" betekent hier een belangrijke problematiek die aan de aandacht van de ondernemer was ontsnapt.

Nieuwe problematiek:	Absoluut aantal	in %
Ja	2	3
Nee	43	66
Niet afzonderlijk beantwoord[2])	20	31
Totaal	65	100

1) Het totale aantal antwoorden is kleiner dan 61. Deze vraag was namelijk niet opgenomen in de oorspronkelijke vraagstelling, en is lopende het onderzoek toegevoegd.

2) Dit waren bedrijven waarbij de kernproblematiek niet aan de orde is gekomen en dus ook geen nieuwe problemen konden worden gesignaleerd.

5. Heeft de ingeschakelde adviseur aan de opdracht voldaan ?

Alvorens deze vraag werd behandeld werd de ondernemer gekonfronteerd met de probleemstelling die door het PBG was opgetekend en die in de korrespondentie met de betrokken adviseur was vastgelegd.
"Aan de opdracht voldaan" betekend hier dat aan alle facetten van de bedrijfsproblematiek konform de opdracht aandacht is besteed.

Aan opdracht voldaan:	Absoluut aantal	in %
Ja	57	88
Nee	6	9
Ten dele	2	3
Totaal	65	100

In slechts 9 % van de gevallen blijkt aan de opdracht niet te zijn voldaan. Gezien het feit dat het bij advisering om een abstrakt produkt gaat, kan dit percentage vrij laag worden genoemd.

6. Wat is het oordeel van de geënquêteerde ondernemer over de externe adviseur met betrekking tot de aanpak, de kwaliteit, de tijdsduur en de bruikbaarheid van de adviezen ?

Over de **aanpak** van de problematiek werd het volgende gesteld:

Kwalificatie	Absoluut aantal	in %
Zeer goed	8	12
Goed	39	60
Voldoende	3	5
Matig	11	17
Slecht	4	6
Totaal	65	100

Bij de kwalificatie "goed" kwamen een aantal relativerende antwoorden voor. De ondernemer had nogal eens de indruk dat de aanpak goed was, maar wilde niet een absoluut oordeel geven omdat hem vergelijkingsmogelijkheden ontbraken.

Het oordeel over de **kwaliteit** van de adviezen wijkt niet veel van het voorgaande af.

Kwalificatie	Absoluut aantal	in %
Zeer goed	7	11
Goed	32	49
Voldoende	6	9
Matig	10	15
Slecht	7	11
Geen mening	3	5
Totaal	65	100

In totaal werd in 45 gevallen de kwaliteit van de adviezen positief beoordeeld, in 17 gevallen was het oordeel min of meer negatief. in de groep "geen mening" komen twee bedrijven voor die een deel van

het advies positief beoordeelden en een deel negatief. De negatieve beoordeling komt zowel voor bij komplexe problematiek die met name op facetten van management betrekking heeft als bij een vraagstelling die op een nauwkeurig te omschrijven deel van de bedrijfsvoering betrekking heeft. Bij de belangrijke kategorieën adviezen die betrekking hebben op marketing/export en (administratieve) automatisering werd de kwaliteit van het advies overwegend zeer positief beoordeeld.

Over de **tijdsduur** die met het advieswerk kunnen wij kort zijn: het oordeel is zeer gunstig.

De adviseur werkte:	Absoluut aantal	in %
Voldoende snel	56	86
Traag	5	8
Geen oordeel	4	6
Totaal	65	100

Over het snelle werken kan niet steeds een absolute uitspraak worden gedaan. Door oorzaken gelegen buiten de invloed van het adviesburo konden soms adviezen van de externe buro"s niet direkt geheel worden afgewerkt. Hierbij is dus het gegeven positieve oordeel als zodanig niet in het geding.

De **bruikbaarheid** van de adviezen is als volgt gewaardeerd:	Absoluut aantal	in %
Goed bruikbaar	33	51
Ten dele bruikbaar	18	28
Niet bruikbaar	11	17
Geen oordeel	3	5
Totaal	65	100

7/8. Zijn de adviezen van de externe adviseurs opgevolgd ?

Over de **opvolging** van de adviezen kunnen wij redelijk tevreden zijn.

	Absoluut aantal	in %
Opgevolgd	29	45
Ten dele opgevolgd	16	25
Niet opgevolgd	14	22
Geen oordeel	6	9
Totaal	65	100

Het niet-opvolgen van adviezen is in belangrijke mate een gevolg van naar het oordeel van de ondernemer onvoldoende bruikbaarheid. Een paar maal werd gesteld dat de bereidheid bij het personeel om de adviezen op te volgen niet groot was. Ook kwam het voor dat opvolging een te dure zaak geacht werd.

Het is de vraag of het PBG voldoende heeft kunnen doen om opvolging van adviezen in de bedrijven te realiseren. Het jaarverslag van de Stichting COP Gelderland over 1982 signaleert een manco (blz. 17). Het gaat hier om een begeleidingsprobleem. De tijd ontbrak hiervoor volgens onze informatie. Hier is dus duidelijk een beleidsaspekt aan de orde.

9. Heeft de ondernemer de begeleiding door het PBG bij de implementatie van het advies gemist ?

Begeleiding door PBG bij inplementatie van het advies:	Absoluut aantal	in %
Wel gemist	4	6
Niet gemist	50	77
Acht zich wel begeleid	5	8
Geen oordeel/niet van toepassing	6	9
Totaal	65	100

Het verwachtingspatroon is ongeveer vergelijkbaar:

Begeleiding door PBG:	Absoluut aantal	in %
Wel verwacht	1	2
Niet verwacht	52	80
Geen oordeel/niet van toepassing	12	18
Totaal	65	100

Enkele ondernemers die zich nader uitspraken stelden dat het de taak van de ondernemers zelf was om de relatie met de adviseur op een goede wijze te onderhouden.
Wij vernamen nogal eens dat het goed zou zijn dat het PBG kontroleert of de opdracht goed wordt uitgevoerd. Dit moet in een vroegtijdig stadium geschieden zodat de externe adviseur eventueel nog bijgestuurd kan worden.

Het is merkwaardig dat vele ondernemers het PBG niet gemist hebben bij de implementatie, terwijl toch in bijna de helft van de bedrijven de adviezen niet (geheel) zijn opgevolgd. Bovendien bleek dat in 28 gevallen follow-up noodzakelijk was.

10. Wat was de invloed van de advieshulp op de bedrijfsvoering ?

Het was een verrassende ervaring dat de ondernemers direkt en zeer konkreet antwoord gaven op de vraag naar de invloed op de bedrijfsvoering.
In bijlage 2 zijn de antwoorden opgenomen. Van 45 bedrijven was het antwoord duidelijk positief, andere waren vager of konden de invloed van de advieshulp niet duidelijk omlijnen. Slechts enkele malen werd de invloed negatief beoordeeld. Het overzicht geeft het beeld van een grote diversiteit van stimulerende invloeden op de bedrijfsvoering.

11. Wat zijn de voornaamste nog op te lossen problemen ?

Een overzicht is gegeven in bijlage 3.

Uit onze gesprekken bleek dat 31 van de 65 bedrijven behoefte hadden aan nieuw kontakt met het PBG voor het oplossen van bepaalde problemen. In twee gevallen was het ESC daarbij rechtstreeks betrokken.

Het is merkwaardig dat ondanks de goede naam die het PBG heeft de genoemde 31 bedrijven niet spontaan kontakt met het PBG gezocht hebben.
Uit de gesprekken blijkt dat het PBG te weinig permanent onder de aandacht van de ondernemer komt. Deze ondernemers blijken bovendien vaak overstelpt te zijn met allerlei zaken die dagelijks om aandacht vragen. Daarom komen zij trager toe aan het aanpakken van allerlei problemen die op wat langere termijn moeten worden opgelost.

12a. Is de relatie met de externe adviseur bestendigd ? Hieruit kan men afleiden of de problematiek die in het geding is een langdurige relatie absoluut noodzakelijk maakte, uiteraard met een buro dat men heeft leren waarderen.

Het antwoord luidde als volgt:	Absoluut aantal	in %
Relatie bestendigd	18	28
Relatie niet bestendigd	47	72
Totaal	65	100

Het einde van het adviesproces binnen het kader van het PBG betekende voor tweederde van de bezochte bedrijven tevens het einde van de relatie met de externe adviseur. Wij merken op dat onder degenen die de relatie bestendigd hebben er een drietal zijn die ten opzichte van de adviserende organisatie de positie van kontribuant hebben.

Wij hebben zeventien maal 1) vernomen dat het werk van de adviseur als een leerproces ervaren is. Soms gold dit voor de ondernemer, soms (ook) voor het personeel van het bedrijf. Het kwam ook nogal eens voor (11 x) dat het werk van de adviseur alleen managementondersteunend werd genoemd.

1) Wij hebben deze vraag op verzoek van de projektleiding later ingelast, zodat de totale score (65) uiteraard niet gehaald kon worden.

12b Het is interessant te weten of de onderneming na de advisering meende zelfstandig verder te kunnen gaan.
Deze vraag werd overwegend positief beantwoord:

Zelfstandig verder	Absoluut aantal	In %
Ja	58	89
Nee	3	5
Geen mening	4	6
Totaal	65	100

12c Wij hebben tijdens de enquête ook gevraagd of de ondernemers na de advisering hadden verwacht dat er door de adviseur nog geïnformeerd zou zijn naar de gang van zaken in verband met de advisering die voltooid was. De adviseur heeft naar ons gebleken is bijna nooit geïnformeerd naar de verdere ontwikkeling van het bedrijf nadat zijn advieshulp was afgelopen. In het algemeen heeft de ondernemer niet verwacht dat de adviseur kontakt zou opnemen. Soms stelde de ondernemer dat hij het wel geapprecieerd zou hebben als de adviseur nog eens naar het beloop van zaken zou hebben geinformeerd.

12d Nadat het evaluatieonderzoek verder gevorderd was hebben wij de vraag ingelast of de ondernemer door de advisering meer advies-minded was geworden.
Meer advies - minded geworden

	Absoluut aantal	In %
Ja	9	45
Neen	11	55
Totaal	20	100

Dit antwoord is ons inziens positief. Bij deze score moet men zich namelijk realiseren dat onder degenen die stelden niet meer adviesminded te zijn geworden vooral bedrijven voorkomen die al adviesminded zijn. Ook degenen die minder goede ervaringen hebben gehad met de adviseur gaven veelal niet te kennen afkerig te zijn geworden van het (gesubsidieerde) advieswerk in PBG-kader.

13. Aansluitend aan de vorige vraag informeerden wij naar het oordeel over de geboden subsidies.
Daarbij viel ons op dat de geboden subsidies duidelijk als drempelverlagend werden ervaren.

	Absoluut aantal	in %
Drempelverlagend	50	77
Subsidie maakte het mogelijk meer aan advies te besteden	2	3
Subsidie was alleen te waarderen als financieel voordeel	4	6
Negatief over subsidie	8	12
Geen antwoord	1	2
Totaal	65	100

De bedrijven die vonden dat de subsidiering een drempelverlagende funktie had realiseerden zich dat het financiële voordeel door belastingheffing uiteindelijk minder profijtelijk was dan aanvankelijk gedacht (behalve de verliesgevende bedrijven). Toch werd de financiële impuls als zodanig positief gewaardeerd, ook als graadmeter van het belang dat de overheid aan bedrijfsadvisering hecht.

Wij hebben in later stadium de vraag toegevoegd naar de mening van de ondernemer of subsidiering ook voor (redelijk) kapitaalkrachtige bedrijven zou moeten gelden.

Bij subsidie onderscheid maken naar kapitaalkracht.	Absoluut aantal	in %
Ja	5	24
Nee	16	76
Totaal	21	100

Een grote meerderheid is tegen onderscheid maken. Degenen die zich tegen onderscheid uitspraken stelden veelal dat diskriminatie in feite een boete op goed ondernemerschap zou impliceren.

14. Verwacht de ondernemer in de toekomst gebruik te maken van een mogelijkheid tot bedrijfsdoorlichting zoals nu door het PBG geboden wordt ?

Deze vraag raakt de kern van de zaak die ter beoordeling is voorgelegd. De waardering van de ondernemer voor de PBG-aanpak komt daarbij tot uiting.

Met het PBG zal voor dezelfde soort bedrijfsvoorlichting in de toekomst naar verwachting van de ondernemer

	Absoluut aantal	in %
- (waarschijnlijk) niet kontakt worden gelegd	16	25
- misschien kontakt worden gelegd	13	20
- wel kontakt worden gelegd	36	55
	65	100

Deze beoordeling behoeft ons inziens niet in te houden dat in konkreto minstens 36 - dus ruim de helft - van de geënquêteerde ondernemers zeker een beroep op het PBG gaan doen. Eerder hebben wij reeds gesteld dat in de praktijk dergelijke kontakten niet zonder meer spontaan door de ondernemer bij hernieuwing gelegd worden. Aktie vanuit het PBG is daarvoor onontbeerlijk. Wel mag worden gesteld dat er op basis van dit onderzoek een duidelijke indikatie is dat bij minstens de helft van de ondernmers die met het PBG in kontakt geweest zijn in principe belangstelling bestaat voor hernieuwd kontakt met deze organisatie.

Opvallend is dat de ondernemer veelal grote belangstelling heeft voor een periodiek terugkerend gesprek met een externe vertrouwensman.

Duidelijk werd uitgesproken dat het PBG deze mensen kan leveren mits de organisatie geen onpersoonlijk karakter krijgt. Met andere woorden, men wil gaarne kontakt met een vertrouwensman, die men als zodanig heeft leren waarderen. Het gaat hierbij om iemand die ervaring heeft doordat hij (of zij) advieswerk in vele bedrijven heeft verricht. Het moet iemand zijn die mee kan denken om aan de orde zijnde bedrijfsproblematieken op te lossen en tevens iemand die een klankbord voor de ondernemer wil zijn.
In totaal 21 bedrijven, dus van eenderde van de geënquêteerden, bleken belangstelling te hebben en een hoge prioriteit toe te kennen aan deze vorm van bedrijfshulp.

Globaal gesproken gaat het om behoefte aan een soort kommissarisfunktie.
Soms gaven ondernemers als hun mening dat een kommissaris dan ook het beste deze funktie zou kunnen vervullen en dat ieder bedrijf wel een goede kommissaris kan vinden.
Veel meer vernamen wij echter dat het voor een klein bedrijf moeilijk is een goede kommissaris te vinden en dat een kommissaris zich sterk vereenzelvigt met het bedrijf, daardoor minder geschikt is om zich een objektief beeld te vormen van de koers die het bedrijf moet gaan varen, en minder geschikt is om interne problemen te helpen oplossen.

De meningen die we over de bedrijfshulp vernamen resulteerden samengevat in de volgende wensen in onze enquêtegroep.

1. Management ondersteuning door een externe (PBG)-vertrouwensman.
2. Na PBG advies gesubsidieëerde inschakeling van een externe adviseur.
3. Wegwijs worden in de wereld van adviseurs, instanties en subsidies.

Bij managementondersteuning gaat het vooral om hulp bij de aanpak van bedrijfsproblemen door een ervaren deskundige. Hierdoor wordt bedrijfsblindheid geëlimineerd. Bovendien kan men vaak stellen dat in feite ontbrekende stafkapaciteit wordt ingehuurd.

15. Is het bedrijf bereid voor het PBG-advieswerk te betalen ?

Deze bereidheid met betrekking tot de externe advieshulp is gebleken uit de advisering die plaatsgevonden heeft !
Voor gesprekken met de eigen PBG-adviseur 1) is men eveneens bereid te betalen. Bij de geïnteresseerden hebben wij vrijwel unaniem deze uitspraak vernomen. Wel hoopt men en verwacht men dat de overheid voor deze funktie subsidie zal willen verstrekken. Uitgaande van kosten in de orde van grootte van f 1.000,= per mensdag voor het advieswerk werd het ons duidelijk dat de ondernemer zeker bereid is ongeveer f 500,= per dag zelf bij te dragen, zodra men de adviseur heeft leren kennen en waarderen.

1) dus niet de externe adviseur, maar iemand die tot de vaste kern van PBG-bedrijfsadviseurs behoort.

16. Relatie PBG-adviezen en personeelsbestand.

Deze vraag is in de loop van het onderzoek op verzoek van de projektleider ingelast.
Gebleken is dat in het algemeen werd gesteld dat deze relatie er niet is of dat deze niet kan worden vastgesteld. Er zijn evenwel uitzonderingen. Soms kan het voortbestaan of de groei van een onderneming in belangrijke mate aan de PBG-aktiviteiten worden toegeschreven. In die gevallen bestaat er dus een hele duidelijke relatie.

KONKLUSIES

Belangrijkste konklusies uit het onderzoek.

1. In totaal werden voor het evaluatie-onderzoek 65 Gelderse bedrijven benaderd. Het oordeel van 78 % van deze bedrijven over de PBG-adviezen is positief. Daarbij moet wel ingekalkuleerd worden dat een aantal kontakten van het begin af aan gericht waren op het verkrijgen van een subsidie voor onderzoek.

2. Ongunstige beoordeling van het werk van de PBG-adviseurs kwam niet voor. In totaal 22 % van de bedrijven had geen duidelijk oordeel, ten dele veroorzaakt door het feit dat de bezoeken van jaren terug dateerden. Een snellere evaluatie was derhalve beter geweest.

3. Ongeveer tweederde van de benaderde bedrijven (46) had nog geen gebruik gemaakt van organisatieburo's. Acht bedrijven vermelden geen enkele relatie met externe buro's of diensten van adviezen op het gebied van de bedrijfsvoering te hebben gehad.

4. De kwaliteit van de adviezen van door het PBG ingeschakelde externe adviseurs werd door 69 % van de geënquêteerde bedrijven positief gewaardeerd. (60 % goed of zeer goed).

5. In totaal 77 % van de ondernemers heeft het PBG niet gemist bij de implementatie van het advies. Wel werd nogal eens vernomen dat meer kontrole op de aanpak en voortgang van het advieswerk in principe gewenst is.

6. Door 70 % van de bedrijven zijn de adviezen geheel of gedeeltelijk opgevolgd. Door het PBG zou aan de niet-opvolging meer begeleidende aandacht gegeven moeten worden. Wegens kapaciteitsgebrek is dit tot nu toe niet of onvoldoende geschied.

7. Van totaal 45 bedrijven (tweederde van de geënquêteerden) hebben de ondernemers de invloed van de advieshulp op de bedrijfsvoering duidelijk en in positieve zin omschreven.

8. Bij 31 bedrijven bleek tijdens onze bezoeken PBG-follow-up noodzakelijk, ten dele omdat nieuwe problemen zich hadden aangediend.

9. De relatie met de externe adviseurs werd door 72 % van de bedrijven niet bestendigd. In totaal 90 % van de bedrijven meende na voltooiing van het adviesproces op het betreffende gebied zelfstandig verder te kunnen gaan.

10. Meer dan de helft (55 %) van de ondernemers stelde na het adviesproces meer advies-minded te zijn geworden.

11. De subsidies hebben naar het oordeel van 77 % van de ondernemers drempelverlagend gewerkt bij het gebruik maken van de diensten van externe adviseurs.

12. Ruim de helft van de ondernemers (55 %) verwacht weer kontakt met het PBG te leggen, 20 % zal dit misschien doen en 25 % (waarschijnlijk) niet.
    Wij hebben niet de indruk gekregen dat de kontakten met het PBG zonder meer spontaan weer gelegd zullen worden. Het PBG heeft dus een aktiverende taak, ook voor behoud van de kontinuïteit van de eenmaal gelegde kontakten.

13. Ongeveer eenderde van de geënquêteerde ondernemers bleek belangstelling te hebben voor periodiek terugkerende gesprekken met PBG-adviseurs, in feite een meedenkende, begeleidende taak.
    Zodra een permanente vertrouwensrelatie met de PBG-adviseurs is ontstaan wordt een bijdrage voor de gesprekken door de ondernemer zonder meer acceptabel geacht, bijvoorbeeld f 500,- per mensdag.

14. De belangrijkste taken die de geënquêteerden voor het PBG zien kunnen als volgt worden samengevat:

    - Managementondersteuning.
    - (Gesubsidieerde) inschakeling van externe adviseurs.
    - Wegwijs maken in de wereld van adviseurs, instanties en subsidies.

BIJLAGE 1.

VRAGENLIJST VOOR DE EVALUATIEBEZOEKEN PBG IN 1983

Naam bedrijf :

Adres bedrijf :

Aktiviteiten :
(eventueel SBI-kode)

Kontaktpersoon:

Bedrijf is bezocht via
Spontane aanmelding 0
Systematische benadering 0

Voor het PBG bezocht door :

Datum bezoek :

Kontakten met externe adviseur.

1. Maakte u in de periode vóór uw kontakt met het PBG gebruik van adviseurs van buiten het bedrijf ?
   Accountant
   Bank
   Kamer van Koophandel
   Rijksnijverheidsdienst
   GOM
   Arbeidsinspektie
   Werkgeversorganisatie/branche-organisatie
   Organisatie-adviseur
   Anderen

2. Zo niet, welke reden ?
   - Bedrijf loste problemen zelf op
   - Geen problemen die inschakeling van een adviseur noodzakelijk maakten
   - Geen adviseur bekend
   - Advieshulp te duur

Kontakten met PBG-bedrijfskundigen.

3. De PBG-adviseurs willen goede gesprekspartners zijn voor de bedrijven waarmede zij in kontakt komen.

Hoe is uw oordeel hierover : Waarom dit oordeel ?

- zeer goed
- goed
- voldoende
- matig
- slecht

Waren hiet nieuwe problemen die u nog niet had gesignaleerd ?

4. Heeft de PBG-adviseur naar uw oordeel de kernproblemen van het bedrijf naar boven gehaald ? De probleemstelling was :
   (probleemstelling formuleren)

Kontakten met externe adviseurs, ingeschakeld via PBG.

5. Heeft de ingeschakelde externe adviseur aan de gegeven opdracht voldaan ?
   (opdracht formuleren en naam externe adviseur noteren ?)

6. Wat is uw oordeel over de externe advieseur betreffende :
   - de aanpak van de problematiek Schaal vraag 3.
   - de tijdsduur gepaard met het advieswerk
   - de bruikbaarheid van de adviezen :
     . goed bruikbaar
     . ten dele bruikbaar
     . onbruikbaar

7. Zijn de adviezen van de externe adviseur opgevolgd ?

8. Indien de adviezen niet zijn opgevolgd
   - waarom niet
   - welke niet
   - welke nog niet

9a. Heeft u de begeleiding van de externe adviseur door het PBG gemist bij de implementatie van het advies ?

b. Had u deze van het PBG verwacht ?

10. Kunt u de invloed van de advieshulp op uw bedrijfsvoering aangeven?

11. Welke zijn de (voornaamste) nu nog op te lossen problemen ?

12a. Heeft u de relatie met de externe adviseur bestendigd ?

b. Kunt u nu zelfstandiger verder gaan ?

13. Wat is uw oordeel over de geboden subsidiëring van de externe advieshulp ?

Toekomst kontakten met PBG

14. Denkt u in de toekomst opnieuw gebruik te maken van een mogelijkheid tot bedrijfsdoorlichting zoals nu geboden door het PBG ?

15. Hoe staat u tegenover betaling voor de doorlichting door de PBG-adviseur ?

BIJLAGE 2.

Overzicht van de invloed van de advieshulp op de bedrijfsvoering

Per bedrijf zijn de volgende antwoorden gegeven:

1. Geen invloed. De advisering had betrekking op een specifiek projekt, en staat los van de algemene bedrijfsvoering. Deze vraag kan derhalve niet beantwoord worden.

2. Meer efficiënte indeling van de nieuwbouw. Samenvoeging personeel. Invoering van een tweede poot onder het bedrijf.

3. Er wordt veel meer geregistreerd, dit is een goede zaak. De administratieve gegevens komen sneller ter beschikking dan vroeger. Het personeel raakte meer bij het wel en wee van het bedrijf betrokken door de multi-momentopnamen en de bespreking van de resultaten.

4. Stimulans voor zelfwerkzaamheid.

5. Op basis van de advieshulp is de administratie geautomatiseerd, waardoor allerlei ontwikkelingen in een vroeger stadium worden gesignaleerd. De direktie reageert allert op deze signalen.

6. De kommunikatie en het meedenken over problemen binnen het bedrijf zijn verbeterd.

7. -

8. -

9. Door de automatisering kan het bedrijfsbeleid beter ten uitvoer worden gebracht. De bedrijfsvoering zelf is echter niet veranderd.

10. Gegeven de aard van de advisering ligt een direkte invloed op de bedrijfsvoering niet voor de hand. Langs indirekte weg is er wel van invloed sprake. Op grond van de ervaringen met het BIN en het PBG is het bedrijf advies-minded geworden. Men zal niet aarzelen om in voorkomende gevallen de hulp in te roepen van externe adviseurs.

11. Men is vaag positief: in het bedrijf is men over allerlei zaken meer gaan nadenken.

12. Nog geen invloed.

13. Ingrijpende invloed: de aard van het bedrijf, de organisatie en de financiering zijn grondig gewijzigd. Een forse omzetstijging vanaf 1979 mag hieraan worden gerelateerd.

14. Door de automatisering kan het bedrijfsresultaat nu snel worden bepaald. Beleidsingrepen kunnen in een vroegtijdig stadium worden doorgevoerd. De inmiddels doorgevoerde automatisering is voor het bedrijfsbeleid niet meer weg te denken.

15. De invloed is alleen met nihil te kwalificeren.

16. Door de geautomatiseerde administratie is een beter beleid mogelijk.

17. -

18. Snellere doorlooptijd van het produkt.

19. De invloed is niet na te gaan. Impliciet zal de advieshulp op de bedrijfsvoering ongetwijfeld hebben meegespeeld.

20. De advieshulp was nuttig op een beperkt terrein (randzône van de omzet). Alleen hierover was echter advies gevraagd.

21. -

22. Ongeveer 90 % loopt nu zoals geadviseerd.

23. -

24. -

25. De marketing kwam goed van de grond, het advies leidde tot een systematische aanpak.

26. Efficiënte indeling van de nieuwbouw. Spanningen onder personeel opgeheven. Struktuur van de organisatie verbeterd (afbakening direktietaken).

27. Meer kontrole op de groei van de administratie, de onderdelenvoorziening, de bestellingen en de verkoopresultaten. Betere vergelijkingen in de tijd zijn mogelijk geworden. Ook de kalkulatie voor grote offertes is verbeterd.

28. De afbouw werd uitgesteld en dit uitstel leidde tot afstel. Het bedrijf bleef voortbestaan. Het direktie-overleg verbeterde.

29. Het bedrijf is binnen het concern-verband verzelfstandigd. De produktvoering is verbeterd. Het verkoopapparaat is gereorganiseerd. De bedrijfssituatie is ontwikkeld van slecht (3 jaar geleden) tot goed.

30. De Engelse markt is meer ontsloten. Deze markt levert nu 25 % van de omzet.

31. -

32. De invloed van de advieshulp was negatief.

33. Stafvergaderingen zijn ingesteld en werkvergaderingen met chefs en staf.

34. Rechtstreeks zaken doen met het verre buitenland is vervangen door transakties via makelaars.

35. Alleen gesterkt in de eigen overtuiging.

36. Betere keuze van automatiseringsapparatuur werd mogelijk, de kans op een verkeerde beslissing is verminderd. Het gezichtsveld is verbreed.

37. Het bedrijf is in de waan gebracht dat er bepaalde financieringsmogelijkheden waren, die in feite niet geëffektueerd konden worden.

38. De rust is teruggekeerd, in de zin van opnieuw is een goede samenwerking binnen het bedrijf ontstaan.

39. Goede hulp bij automatisering.

40. Men heeft geleerd voorzichtig te zijn met het inwinnen van adviezen.

41. Het is duidelijk geworden dat de mogelijkheden van het bedrijf beperkt zijn. De eigen positie is bepaald.

42. Een betere routing in het bedrijf is ontstaan. De vaststelling van produktietijden door een onafhankelijk adviseur is als positief ervaren.

43. Een meer gerichte aanpak van verkoopaktiviteiten.

44. De blik van de medewerkers is verruimd. Hun betrokkenheid bij de advisering koste het bedrijf wel tijd. De informatiestroom binnen het bedrijf is systematisch sterk verbeterd.

45. De invloed was negatief.

46. De relatie met de buitenwereld is sterk verbeterd.

47. Het bedrijf is op marktsporen gezet, maar moet de rest zelf wel doen.

48. -

49. De problemen in de leiding zijn opgelost. De strategie-adviezen hadden positieve resultaten.

50. Wat betreft de export naar Duitsland is het gezichtsveld duidelijk verbeterd. De eigen opvattingen zijn daarbij soms gekorrigeerd. Men heeft zich meer op partikulieren gericht dan op Genossenschaft.

51. Met de adviezen wordt rekening gehouden met de keuze van afzetgebieden en de opbouw van de kollektie.

52. De subsidie was mooi meegenomen.

53. Door de advieshulp is (meer) financiële hulp van de bank verkregen.

54. Verbetering van de kalkulatie en daardoor beter inzicht in de resultaten. Verbetering van de routing.

55. De advieshulp is nodig geweest voor de offerte-aanvraag bij hard en software leveranciers.

56. De invloed zal later pas blijken. De overname van een ander bedrijf doorkruist de beoordeling voorlopig.

57. Men denkt nu meer na over de funkties van de onderneming. Impulsbeslissingen bij de bedrijfsvoering komen minder voor.

BIJLAGE 3

Overzicht van nog op te lossen problemen (vraag 11)

1. Subsidievoorlichting. Regelmatig nodig, eventueel via PBG.

2. Behandeling offertes en orders. Organisatie aanpassen aan korte levertijden. Routing (alles door middel van branche-organisatie).
   Via PBG: automatisering via PBG/KvK: energieterugwinning.

3. - Subsidie afzuiginstallatie via PBG/KvK.
   - Ruimtelijke problemen in verband met uitbreiding, via PBG/ETI.

4. Ontwikkeling garenmarkt, via PBG/RND.

5. Projekten tijdens looptijd konfronteren met voorkalkulatie. Hierbij geen externe advieshulp nodig.

6. Planning export, te zijner tijd via PBG/ESC.

7. Planning (nog te veel aandacht voor incidentele zaken).

8. -

9. Operationaliseringsproblemen in verband met de invoering van de automatisering.

10. Kontinuïteit van de produktie, teruglopende afzetmarkt.

11. Export (besteding gelden ontwikkelingshulp, kontakt via ESC (exportservice-centrum).

12. Opvolging, via PBG.

13. Organisatieproblemen in verband met snelle groei.

14. Idem (zelfde bedrijf, andere afdeling).

15. Kontinuïteit.

16. Automatisering administratie. Geen externe hulp nodig behalve die van eigen accountants.

17. Opvolging.

18. -

19. -

20. Projektkeuze, met relatie tot subsidiemogelijkheden.

21. Magazijnbeheer, aantrekken technisch specialist, via PBG.
Subsidie op nieuwe fabriek, via PBG/GOM.

22. Financiering van de groei.

23. Energieproblemen, via PBG/KvK.

24. Export (analyse van afnemers en konkurrenten in USA, eventueel via PBG.

25. Administratieve automatisering, via PBG Export, via PBG/ASG.
Technisch probleem via PBG/RND.

26. Aanpassing organisatie aan korte levertijden (routing, orderbehandeling etc.).

27. -

28. Aantrekken tweede man in leiding, via PBG.

29. Export, via PBG/ESC.
Subsidies nieuwe fabriek, via PBG/GOM.

30. Kalkulaties, via PBG.
Export, via PBG/ESC.

31. -

32. Financiële problemen, kostprijsberekening, via PBG.
Export, te zijner tijd via PBG.

33. -

34. Financiering nieuwe produktielijn, via PBG.

35. Financieëel probleem, vertrouwensrelatie met staf.

36. Doelstelling van de organisatie (ondernemingsplan), via PBG.
Energie-terugwinning via PBG/KvK.

37. Financiering, via PBG.

38. Produktontwikkeling, kostenreduktie, administratieve automatisering, via PBG.

39. Organisatie van de produktie.

40. Financiering export.

41. Marketingplan (in ontwikkeling).

42. Marktvergroting, kontakten met ESC.

43. Organisatie in verband met veranderende markt, via PBG.
    Export naar Frankrijk, via ESC.

44. Ontwikkeling nieuwe produkten.

45. Exportontwikkeling, via PBG/ESC.

46. Verkoop.

47. Ontwikkeling van machines

48. Export.

49. Ondernemingsplan, via PBG.
    Export, via PBG/ESC.
    Modelontwikkeling, via branche-organisatie.

50. Export (te zijner tijd), via PBG/ESC.

51. Financiering.

52. -

53. Gebrek aan eigen vermogen.

54. Reorganisatie van bedrijf.

55. -

56. Groeifinanciering, automatisering, subsidies bij uitbreiding, via PBG.

57. Omvang van de markt en financiering, via PBG.
Onderzoek op de werkvloer, via PBG/RND of partikuliere adviseur.

58. Export, via PBG.
Financieringsprobleem in verband met snelle groei.

59. Omzetnivo
Vervanging en opvolging direktie.

60. -

61. Omvang van de markt, via PBG.

62. -

63. -

64. Soft-ware ontwikkeling.

65. -

58. De onderbouwing van een krediet-aanvrage bij de bank door het lange-termijn-advies was nuttig. De korte-termijn-prognose is niet geslaagd door het debiteuren-bedrag.

59. Goede richtlijnen voor verder handelen. Sneller doorgeven van cijfers door de accountant. Beter kontakt met de bank na begeleiding.

60. Door automatisering betere beheersing van de bedrijfsfunkties. Dit was in verband met reorganisatie zeer nodig.

61. De invloed is niet exact aan te geven.

62. Geen invloed.

63. De geadviseerde diversifikatiegedachte maakt thans integraal deel uit van de bedrijfsfilosofie.

64. De invloed kan niet exakt aangegeven worden.

65. Adequaat reageren is mogelijk geworden omdat de informatie snel via de komputer beschikbaar komt.

BIJLAGE 4

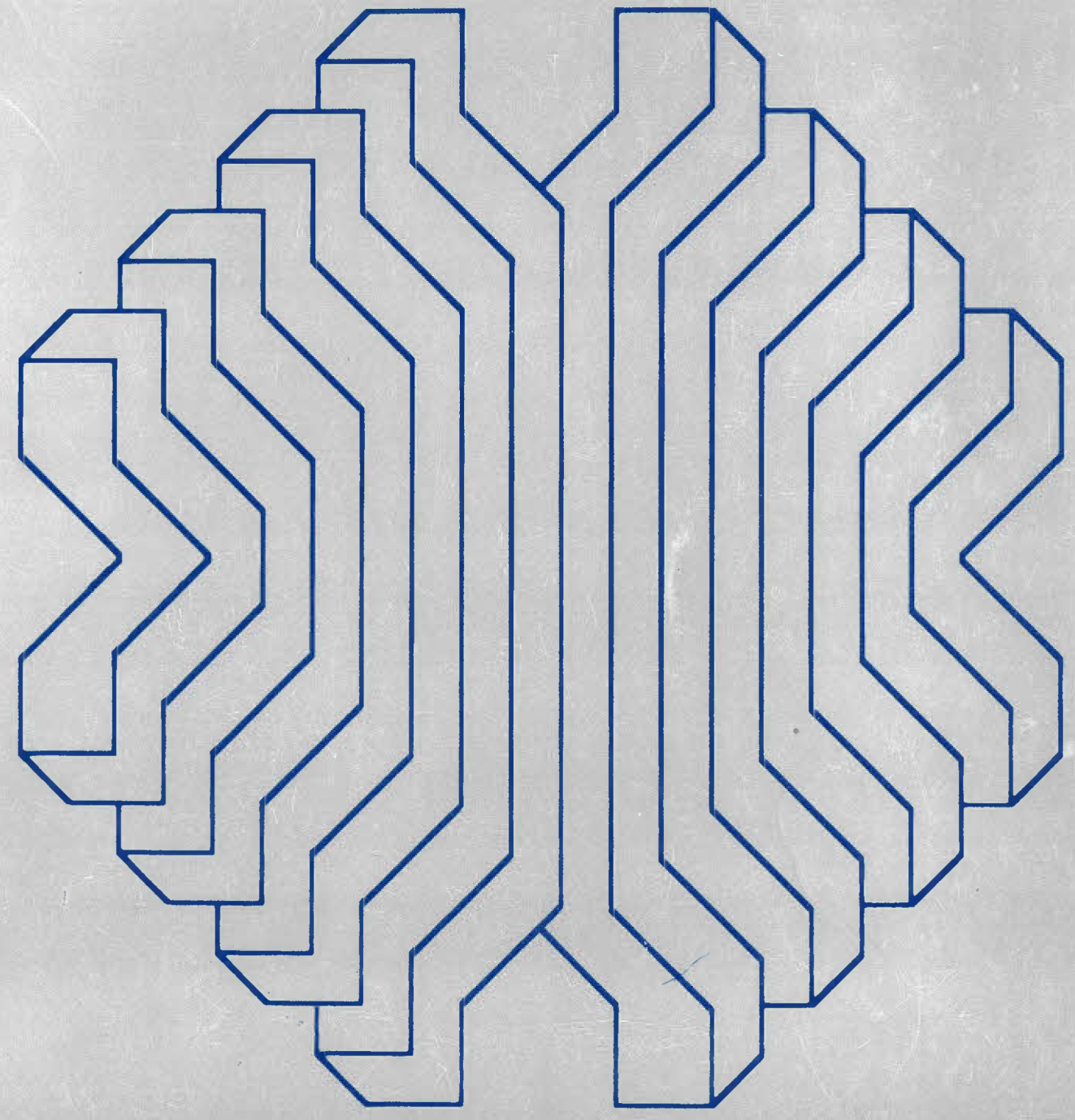
LIJST VAN DEELNEMENDE BEDRIJVEN [1)]

1. Klaasen BV, Dinxperlo
2. Machinefabriek De Boer, Nijmegen
3. Deni, Harderwijk
4. De Hamer, Nijmegen
5. Aarding B.V., Nunspeet
6. Amkor Zeefdruk B.V., Ede
7. Meubelfabriek Ariëns B.V., Bergharen
8. Beijer B.V., Lichtenvoorde
9. Gebr. ten Brinke B.V., Varsseveld
10. Bouwbedrijf Jac. van Campen Zelhem B.V., Zelhem
11. Cevelit Produkten B.V.,Twello
12. Coldec B.V., Wissel (Epe)
13. Frisia B.V., Harderwijk
14. Gimborn B.V., Zevenaar
15. De Groot-Nijkerk Machinefabriek B.V., Nijkerk
16. Tricotfabriek en Handelonderneming Hegri B.V., Arnhem
17. De Kock van Gelder, Beneden Leeuwen
18. De Kock van Gelder, Beneden Leeuwen
19. Koenders, Duiven
20. Lega Industrie B.V., Zutphen
21. Mulders Broedery B.V., Voorthuizen
22. Muller Wagenbouw B.V., Apeldoorn
23. Nemaho, Doetinchem
24. Nederlandse Industrie voor Eiprodukten (NIVE), Harderwijk
25. Nijhof, Zevenaar
26. Nijmeegse IJzergieterij, Nijmegen
27. Steenfabriek De Nijverheid, Azewijn
28. Overeem Metaal B.V., Scherpenzeel
29. Steengaasfabriek Twello, Twello
30. Verenigde Drukkerijen Apeldoorn B.V., Apeldoorn
31. Waterkracht B.V., Varsseveld

1) Volgorde korrespondeert opzettelijk niet met die van vorige bijlagen.

32. Avam B.V., Arnhem
33. Bomar B.V., Gendt
34. Cameleon Lederwaren B.V., Arnhem
35. C.C. Controls B.V., Nijmegen
36. EML-Techniek, Neede
37. Dental Laboratorium, Ede
38. Go Tan B.V., Ede
39. J.H. Groot Metaalbewerking B.V., Nijmegen
40. Helna Verpakking, Scherpenzeel
41. Hengelmolen Engeneering B.V., Dreumel
42. Houtkonstruktie Vuren B.V., Vuren
43. Imko Gelria B.V., Zevenaar
44. Kamps de Wild B.V., Zevenaar
45. De Koningh B.V., Arnhem
46. Kunst Interbus, Silvolde
47. Lalesse Staalbouw B.V., Zevenaar
48. Ocean B.V., Dieren
49. Polyprint B.V., Nijmegen
50. Drukkerij Rebers, B.V., Zevenaar
51. Stafier B.V., Zevenaar
52. Machinefabriek ter Hart B.V., Terborg
53. Walraven en Bevers B.V., Beneden Leeuwen
54. Wories B.V., Aalten
55. Confectiebedrijf D. Bolt B.V., Apeldoorn
56. Bronkhorst Industries, Vorden
57. Dundick Concrete Industries Int. B.V., Barneveld
58. Dröge Confektie, Terborg
59. E.B.M.-Techniek, Scherpenzeel
60. Van Maanen Beltrum, Beltrum
61. Natuursteenbedrijf Epe B.V., Epe
62. Jacbo Palen, Nijmegen
63. Papierwarenfabriek Slijkhuis B.V., Eerbeek
64. Sorba Precisieplaatswerk B.V., Winterswijk
65. Koninklijke Whörman B.V., Zutphen

Stichting Economisch Technologisch
Instituut voor Gelderland



EVALUATIE AKTIVITEITEN
PROJEKT BEDRIJFSVOORLICHTING
GELDERLAND
1980 - 1982