

Strategische sensitiviteit in het MKB: de blik vooruit

H.A. (Arjen) van Klink

Introductie

MKB ondernemingen hebben doorgaans weinig op met strategie en zijn weinig bewust waar het gaat om veranderingen in de toekomst. Hun kracht is hun operationele focus. In deze tijd van fundamentele veranderingen kan een gebrek aan strategische oriëntatie een bedreiging zijn voor ondernemingen (Van Klink, 2017). De vraag is hoe MKB ondernemingen zich op een passende wijze op de toekomst kunnen voorbereiden.

In dit paper wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de strategische sensitiviteit van tien MKB ondernemingen. Doel van het onderzoek is te achterhalen in hoeverre zij zich bezig houden met de toekomst en hoe hun strategische sensitiviteit kan worden versterkt. Het onderzoek levert een overall beeld, maar gezien het kleine aantal ondernemingen en de grote diversiteit, is het vooral een serie mini-case studies. De verhalen maken duidelijk dat de strategische sensitiviteit beperkt is en laten ook zien dat het merendeel van de ondernemers zoekt naar versterking op dit aspect.

In het onderzoek wordt ingezoomd op MKB ondernemingen in de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag. De regio heeft een economische visie gepubliceerd die uitgaat van een aantal noodzakelijke aanpassingen om de regionale economie te versterken en te verduurzamen. Deze visie gaat uit van transitie op het gebied van energie, grondstoffen, informatietechnologie, ondernemerschap en maatschappij. In de realisatie van deze Roadmap Next Economy (MRDH, 2016) hebben ondernemingen een belangrijke rol te spelen. In het onderzoek wordt nagegaan in hoeverre de tien ondernemingen de visie kennen en gebruiken als context voor hun eigen toekomstplannen.

De opbouw van dit paper is als volgt. Eerst wordt een uiteenzetting gegeven over de strategische wendbaarheid van MKB ondernemingen en de rol van strategische sensitiviteit. Daarna volgt een korte toelichting op de aanpak van het onderzoek. Vervolgens passeren de tien case studies de revue. Daarna komen de scores van de ondernemingen op de next strategy scan aan de orde en volgt een analyse van belangrijke en opvallende uitkomsten van het onderzoek. De belangrijkste aanbevelingen die aan de ondernemingen zijn gedaan om hun strategische bewustzijn te vergroten worden daarna samengevat. Afgesloten wordt met enkele algemene constatering.

Next strategy: van plan naar proces

Met de fundamentele veranderingen in de omgeving, op het gebied van technologie, demografie en klimaat, is aanpassingsvermogen cruciaal voor ondernemingen om in te spelen op kansen en bedreigingen. In de managementliteratuur wordt dit 'strategic agility' genoemd (Doz en Kosonen, 2008): strategische wendbaarheid, waarmee organisaties hun concurrentievoordeel weten bij te sturen en verval weten te voorkomen. Strategische wendbaarheid rust op drie meta-capaciteiten: strategische sensitiviteit (kan men zich bewust zijn van strategische veranderingen?), leiderschap (kan het management keuzes maken en doorvoeren?) en flexibiliteit van middelen (kunnen middelen herschikt en aangepast worden?). Deze capaciteiten komen grotendeels overeen met wat Teece (2007) dynamic capabilities noemt: sensing, seizing en transforming.

Over de vraag in hoeverre MKB ondernemingen voldoende strategisch wendbaar zijn, lopen meningen en onderzoeksresultaten uiteen. In principe sluiten de karakteristieken van MKB ondernemingen goed aan bij

krachtig leiderschap en flexibele middelen (Damanpour, 2010): de leiding is in één hand waardoor vlotte besluitvorming mogelijk is en de kleine schaal van opereren maakt aanpassing van middelen relatief goed mogelijk. Evenwel is de motivatie van directeur-eigenaren niet perse gericht op groeien en veranderen, maar zijn ze behoudend (Wang et.al, 2011). Dit wordt versterkt doordat veel MKB ondernemingen familieondernemingen zijn. Ook de aanpassing van middelen is niet altijd vanzelfsprekend. Investeringsmogelijkheden zijn beperkt. Bovendien is vaak sprake van langjarige relaties met werknemers, leveranciers en opdrachtgevers, die soms om sociale of morele redenen niet verbroken kunnen worden.

Is het oordeel over de eerste twee capaciteiten niet eenduidig, de literatuur is wel eenstemmig over de bescheiden strategische sensitiviteit van MKB ondernemingen (Doz en Kosonen, 2008; Arbussa et.al, 2017). MKB ondernemingen opereren in het heden en geven zich om meerdere redenen weinig rekenschap van de toekomst. Dat ondermijnt hun strategische wendbaarheid en is een bedreiging voor hun voortbestaan. Het is daarom van belang om dat zij hun strategische sensitiviteit trachten te versterken. De strategische sensitiviteit kan in het algemeen bevorderd worden door strategisch plannen en strategisch leren. Het zijn managementroutines om te anticiperen op de toekomst. De beide routines maken gebruik van verschillende vaardigheden en hebben een andere uitwerking:

- Strategisch plannen ('strategic planning') is voorspellen van de toekomst en het volgen van één route daarnaartoe. Strategische planning is de traditionele wijze van strategievorming. Het is analytisch van karakter. Het plan is de belangrijkste opbrengst. Het bevat vergezichten en streefgetallen. Strategisch plannen is een periodieke activiteit – jaarlijks, driejaarlijks - en gekoppeld aan budgettering. Strategisch plannen is verticaal gericht: de top maakt het plan en deelt dat met de basis van de organisatie (Liedtka, 1998). Succesvoorwaarden voor strategisch plannen zijn analysecapaciteit, toegang tot data en structuur.
- Strategisch leren of strategisch denken (Liedtka, 1998) ('strategic thinking') is vragen stellen, informatie interpreteren en veronderstellingen toetsen. Het is wat Teece (2007) 'sensing' noemt. Het heeft een creatief karakter. Het leerproces zelf is de grootste opbrengst, in de zin dat het bewustzijn voor verandering te weeg brengt en daarmee het adaptievermogen versterkt. Strategisch leren kan een permanente activiteit zijn. Het is horizontaal: bij strategisch leren kan in principe iedereen een inbreng leveren. Succesvoorwaarden voor strategisch leren zijn open cultuur, actieve dialoog en creativiteit (Pisapia, 2015).

Wat hebben MKB ondernemingen met strategisch plannen? Hun capaciteit en cultuur passen slecht bij de voorwaarden van formele planning. Ten eerste zijn de ondernemingen klein en is er weinig menskracht voor planning. Ten tweede heerst de waan van de dag en is er weinig tijd voor de toekomst. Ten slotte is er opportunisme: ondernemers reageert op ontwikkelingen in plaats van dat ze anticiperen op veranderingen. Daarbij handelt men intuïtief. Veel MKB ondernemingen hebben geen strategisch plan. Sommige MKB ondernemingen volgen wel een strategie, maar deze is informeel en bestaat vooral in het hoofd van de ondernemer. Daarbij past de benadering van 'emergent strategy' in plaats van een 'deliberate strategy' (Mintzberg en Waters, 1985).

Wat hebben MKB ondernemingen met strategisch leren? Ook hier geldt dat hun kenmerken niet direct aansluiten bij de voorwaarden van strategisch leren. Ten eerste zijn veel MKB ondernemingen druk met de dag van vandaag en hun klanten. Als er wordt geleerd is dat zogenaamd eerste orde leren – ad hoc oplossen van problemen ('quick fix'). Er is weinig tijd voor tweede orde leren (Argyris 1977): leren van anderen, experimenteren en reflecteren op het eigen gedrag. Ten tweede veroorzaakt de belangrijke rol van de directeur-groootaandeelhouder in MKB ondernemingen een 'strategic bias' (Bukzar, 2009; Lovallo en Sibony, 2006). De ondernemer heeft zijn bedrijf verinnerlijkt, het innemen van een positie als outsider – een voorwaarde voor strategisch denken (Doz en Kosonen, 2010) - is moeilijk. De dominante logica van de directeur-groootaandeelhouder kan het herkennen en interpreteren van nieuwe ontwikkelingen en het verkennen van nieuwe mogelijkheden belemmeren. 'Ontleren' blijkt in de praktijk soms moeilijk (Moon et.al, 2017).

Strategisch plannen en strategisch leren worden doorgaans opgevat als tegengestelde methoden voor strategieontwikkeling, maar ze zijn tevens complementair aan elkaar (Hussey, 2001). Met strategisch leren

worden er mogelijkheden verkend, met strategisch plannen worden uitwerkingen voor implementatie gemaakt. En andersom: het strategische plan scheidt een kader waarbinnen geleerd en geëxperimenteerd kan worden. Dit is wat Burgelman (1991) 'autonomous and induced strategizing' noemt. In veel organisaties is sprake van een bepaalde combinatie van beide methoden, waarbij informele strategische planning werkt als brug tussen beiden (Mutanen en Rönkkö, 2016). Gegeven de dynamiek en ambiguïteit in de hedendaagse omgeving verschuift het accent wel steeds meer van plannen naar leren. Een strategisch plan kan (externe) veranderingen niet bijhouden en een plan kan (interne) veranderingen niet afdwingen; een actief leerproces kan sneller inspelen op externe ontwikkelingen en beter bijdragen aan intern draagvlak (Teece, Peteraf, & Heaton, 2016).

Hoewel de condities voor beide methoden in het MKB bedrijfsleven niet optimaal zijn, ligt om de strategische sensitiviteit te vergroten het investeren in strategisch leren meer in de rede dan strategisch plannen. Want strategisch leren past bij de huidige hyperdynamiek in de omgeving. Ook kan strategisch leren goed aansluiten bij de cultuur van MKB ondernemingen; hun persoonlijke, informele, intuïtieve en klantgerichte oriëntatie zijn ingrediënten voor succesvol strategisch leren. Voor het MKB is strategie daarom meer proces dan plan. Het strategieproces is op te vatten als een cyclus van exploreren, experimenteren en aanpassen (Pietersen, 2010; Van Klink, 2017), in aansluiting op de wijze waarop startups zich ontwikkelen zoals verwoord in de benadering van Lean Startup (Ries, 2017).

Onderzoeksaanpak

Bij de tien ondernemingen is onderzocht hoe het staat met strategisch plannen en strategisch leren en welke aangrijpingspunten er zijn om de strategische sensitiviteit te versterken. Het onderzoek is uitgevoerd met de next strategy scan. Dit is een vragenlijst met stellingen over de wijze waarop een MKB onderneming bezig is met strategie. De next strategy scan is in 2017 en 2018 gehanteerd bij een vergelijkbaar onderzoek (Van Klink, 2018) en is naar aanleiding daarvan op enkele punten aangepast. In dit paper worden twee thema's van de vijf onderwerpen van de scan uitgelicht:

- Kwaliteit van de leerstructuur ('strategic thinking'): is de onderneming in staat om informatie vanuit zijn omgeving te verzamelen, te interpreteren en te gebruiken voor verandering?
- Kwaliteit van de strategie ('strategic planning'): heeft de onderneming een helder omschreven strategie en wordt de uitvoering van de strategie gevolgd?

Het onderzoek is uitgevoerd door twee afstudeerders van de opleiding Bedrijfskunde van Hogeschool Rotterdam¹. Zij hebben zelfstandig ondernemingen benaderd voor deelname; voor de selectie zijn enkele kenmerken gehanteerd (aantal werknemers, omzet, vestigingsplaats binnen de metropoolregio Rotterdam-Den Haag). De populatie is aangevuld met enkele ondernemingen die zich eerder voor het onderzoek hebben gemeld bij het Kenniscentrum Business Innovation.

De directeur of directeur-eigenaar is door de twee studenten samen geïnterviewd. De studenten hebben de scan gebruikt als gespreksleidraad; na afloop van elk interview hebben ze de vragenlijst separaat ingevuld en hebben ze de uitkomsten onderling gekalibreerd. Van elk interview is een uitgebreid verslag geschreven dat ter goedkeuring is voorgelegd aan de geïnterviewde. De scores op de scan en de interviewverslagen zijn besproken met de begeleiders van het project². Ter verduidelijking en aanscherping zijn sommige punten bij de respondenten nagevraagd en zijn scores bijgesteld. Op basis van literatuur en de uitkomsten van de scan zijn voor elk van de tien ondernemingen aanbevelingen ontwikkeld door de studenten, die zij aan de ondernemingen hebben gepresenteerd.

¹ Rowella Bottenberg en Colinda Van Eeden Petersman

² John Dispa, hoofddocent opleiding Bedrijfskunde, en Arjen van Klink, lector next strategy

Strategie in de MKB praktijk: 10 cases

Hieronder volgen tien korte profielen van directeur-eigenaren of algemeen directeuren met hun kijk op strategie en de toekomst van hun bedrijf. De beschrijvingen zijn verkorte weergaven van de interviews die de studenten hebben gehouden. Ze zijn te lezen als tien verschillende spiegels waar andere directeuren en ondernemers zich in kunnen herkennen.

- 1. Ik weet het wel.** Het middelgrote onderneming in catering is een familiebedrijf en in handen van de derde generatie. De onderneming is gericht op enkele marktniches. De directeur-eigenaar (59 jaar) is zeer ervaren en geeft aan dat hij eigenlijk genoeg kennis heeft over zijn vakgebied; hij leert wat bij via congressen en participatie in de branchevereniging. Door autonome groei is recent de structuur van de organisatie aangepast. Er is volop vertrouwen in de toekomst. Digitalisering speelt een rol, voornamelijk via automatisering van bedrijfsprocessen. De unieke kracht van de onderneming is flexibiliteit en snelheid: men kan snel inspelen op marktvragen. De kracht van het bedrijf is snel schakelen, en daarin past alle alternatieven bekijken niet altijd goed in vindt de ondernemer. Er is weinig vernieuwing, de product-marktcombinaties die worden bediend bestaan reeds lang. Ideeën van managers moeten worden onderbouwd; daarentegen besluiten die vanuit de directeur genomen worden, hoeven niet onderbouwd te worden. Er is geen strategie voor de middellange termijn; de ondernemer 'houdt zijn ogen open voor kansen'. Men werkt met jaarplannen. Kerndoelstellingen houden verband met omzet en klanttevredenheid. Voor deze doelstellingen worden specifieke key performance indicators gebruikt en via deze KPIs zijn medewerkers betrokken bij het functioneren van de organisatie. De directeur spreekt regelmatig opdrachtgevers en leveranciers, maar heeft het zelden over marktontwikkelingen met hen. Hij heeft veel contact met zijn medewerkers, hieruit komen regelmatig ideeën naar voren voor verbetering of vernieuwing (van processen of producten).
- 2. Ik wil meer ideeën van mijn medewerkers krijgen.** Dit is een stuwadoor in droog massagoed. Onderdelen van de huidige onderneming dateren uit de 19^e eeuw. De onderneming heeft ongeveer 180 medewerkers. De directeur (1957) is aangesteld door de aandeelhouders. De afgelopen drie jaar heeft de onderneming de koers verlegd naar nieuwe stromen, weg van steenkolen. Naast overslag is er ook opslag. Onderdeel van de koersverandering is ook een cultuuraanpassing: de directeur wil medewerkers veel meer bij de onderneming betrekken en inzetten bij de vernieuwing van de onderneming. De markten van de onderneming zijn vrij stabiel, circulaire economie biedt nieuwe kansen. Veel klantrelaties zijn langjarig, contracten tot vijftien jaar zijn geen uitzondering. De directe concurrentie is groot, mede omdat meerdere overslagondernemingen uitzien naar alternatieven voor steenkolen. Besluiten moeten worden onderbouwd voor de aandeelhouders, maar los van hen is onderbouwing ook van belang om draagvlak intern te krijgen. Grote besluiten worden op basis van alternatieven genomen. Na afloop van elk project wordt er gekeken hoe het is gegaan. De uitkomsten worden – informeel en soms op papier - meegenomen naar een volgende project. 'Hoe dichter je bij het moment van je doel komt, hoe nauwkeuriger je strategie wordt', aldus de directeur. Het is belangrijk dat je duidelijk uitstraalt wat je wil bereiken naar je klanten en je personeel. Dat hoeft geen heel specifiek omschreven strategie te zijn. Medewerkers worden meegenomen in de ontwikkeling van de onderneming via halfjaarlijkse kantinebijeenkomsten. De directeur zegt dagelijks bezig te zijn met de toekomst – 'wat kunnen we gaan doen?' is daarbij de leidende vraag. Maar hij laat klantcontact over aan zijn verkoopmedewerkers. Er zijn geen specifieke key performance indicators. De cultuurverandering van de organisatie heeft tot doel om medewerkers meer te betrekken bij besluiten en vaker met ideeën te laten komen. Dat is goed voor het tempo van vernieuwing, voor het creëren van draagvlak en ook om nieuwe medewerkers binnen te krijgen. De cultuurverandering komt langzaam op gang, de oude hiërarchische cultuur blijft sterk.
- 3. Ik heb mijn handen vrij voor nieuwe ontwikkelingen.** Deze dienstverlener op het snijvlak van communicatie en informatietechnologie bestaat tien jaar. De oorsprong ligt in de bouw van websites, tegenwoordig wordt via diverse technieken de marktcommunicatie voor tal van klanten onderhouden. De dynamiek in de markt is zeer groot. Sinds een jaar is er een projectmanager in dienst, bedoeld om meer structuur en kwaliteit aan te brengen in de organisatie en in de projecten. Bijeffect is dat de directeur-eigenaar (35 jaar) meer zijn handen vrij heeft om kennis te verzamelen over nieuwe mogelijkheden, waaronder neuromarketing. Dit moet het onderscheidende vermogen van de onderneming versterken. Dat was tot op heden bescheiden; de oorzaak is dat het bedrijf 40 à 50 klanten heeft die terug komen voor dezelfde en soms voor nieuwe dingen. Je blijft hierdoor wel in dezelfde cirkel,

maar dit ging nog steeds goed. Het bedrijf zet in op lange klantrelaties. Meer dan de helft van de omzet wordt gegenereerd van klanten die in ieder geval al 5 jaar klant zijn bij het bedrijf. De ondernemer heeft veel vertrouwen in de toekomst en probeert een balans te vinden tussen creativiteit en stabiliteit. Geplande besluiten van de ondernemer worden tegenwoordig in de groep ter sprake gebracht. Hierdoor worden besluiten beter onderbouwd. De ondernemer kijkt met zijn strategie één jaar vooruit. In het begin van 2019 hebben alle medewerkers meegedacht over de acties voor dit jaar. Die zijn vervolgens geformuleerd tot kwartaaldoelen. Het bedrijf geeft iedereen de mogelijkheid om nieuwe ontwikkelingen uit te proberen en zich erin te verdiepen. Diepgaande gesprekken met opdrachtgevers komen weinig voor; de ondernemer wil hier wel meer in investeren gegeven zijn focus op kennisvergaring.

4. **Ik zit in een negatieve spiraal.** Deze onderneming is een meubelmakerij. Men is gespecialiseerd in kantoormeubilair. De onderneming telt drie medewerkers en bestaat vijftienvintig jaar. De directeur-eigenaar (53 jaar) leert weinig bij, omdat hij het te druk heeft. De werkdruk hangt samen met forse problemen voor de onderneming. Een verhuizing naar een andere gemeente heeft slecht uitgedaan, er zijn medewerkers en klanten door verloren. Bovendien heeft de ondernemer nog steeds last van de naweeën van de crisis, toen hij de helft van zijn personeel heeft moeten ontslaan. De ondernemer wil delen van zijn productieproces automatiseren en ook de klantrelatie digitaliseren (zoals de klant via een website zijn eigen ontwerp te laten maken). Wellicht zelfs de productkennis die hij heeft. Maar er ontbreken middelen, ideeën en contacten voor een digitaliseringsagenda. De concurrentie is groot; 'internet maakt meer kapot dan je lief is'. De ondernemer neemt alle besluiten zelf; de medewerkers worden er weinig in gekend omdat de ondernemer het merendeel van zijn medewerkers eigenlijk niet goed vindt passen bij zijn onderneming. Besluiten om te stoppen komen voor, maar meestal zijn het besluiten om iets nieuws te gaan doen. Besluiten worden niet geëvalueerd. Er is momenteel geen strategie. De ondernemer is naarstig op zoek naar een nieuw verhaal, om nieuwe klanten en nieuwe medewerkers te vinden. Hij probeert van alles, maar er zit geen lijn in. Leveranciers en klanten zijn geen informatiebronnen, want zij zijn erg divers in hun achtergrond. De onderneming is klein en dus informeel georganiseerd; er wordt niet gewerkt met key performance indicators.
5. **Als ik ergens zin in heb dan doe ik dat.** Deze dienstverlener in de implementatie van bedrijfssoftware bestaat in zijn huidige vorm sinds twintig jaar, maar sommige onderdelen dateren uit de jaren '80. Er werken 25 mensen. De directeur-eigenaar (39 jaar) leert regelmatig bij, 'elke maand een managementboek hoort er bij'. Opportunisme wordt langzamerhand ingewisseld voor structuur: niet meer alles aanpakken maar focussen op bepaalde marktsegmenten. De markt van ERP software is flink in beweging en dat stelt hoge eisen aan de onderneming. Mogelijk dat het verdienmodel de komende tijd zich wijzigt (van project naar contributie). Het onderscheidende vermogen is nu beperkt, men moet het van de soft skills van de medewerkers hebben. Klantrelaties zijn lang, sommige klanten worden al enkele decennia bediend. Elk jaar heeft de ondernemer een diepgaand gesprek met alle relaties. De onderneming doet niet zelf aan productontwikkeling. "Als ik ergens zin in heb dan doe ik dat", antwoordde de ondernemer op de vraag over het nemen van besluiten. Maar grote besluiten worden onderbouwd en in overleg met het managementteam genomen. Bovendien moeten besluiten altijd een alternatief bevatten. Er wordt weinig geëvalueerd: operationele issues soms wel, strategische besluiten nauwelijks. De ondernemer erkent dat er zo wellicht onvoldoende lering uit gehaald wordt. In 2017 heeft de ondernemer een driejarenplan gemaakt voor 2018-2020. Dat werkt goed. Hij wil voor 2020-2025 weer zo'n plan maken, maar de marktontwikkelingen gaan zo hard en zijn zo fundamenteel dat het misschien niet zo nauwkeurig kan zijn. De ondernemer betreft zijn medewerkers bij de ontwikkeling van het bedrijf via kwartaalupdates, de sessies richten zich op klanten, omzet en nieuwe projecten.
6. **Ik denk zelfs aan de toekomst tijdens het sporten.** Deze onderneming levert systemen om emissies te beheersen (zoals geluid, geur, fijnstof). De onderneming is in 1990 opgericht en telt thans ruim 40 medewerkers. De directeur-grotaandeelhouder (53 jaar) is zijn zoon aan het inwerken voor de onderneming. Vanwege de overdracht op termijn investeert de directeur-eigenaar nog weinig in zijn eigen kennisontwikkeling. De ondernemer heeft vertrouwen in de toekomst: de aandacht voor het milieu vraagt om intelligente emissie-oplossingen in Nederland en daarbuiten (men heeft eerste stappen gezet in de Verenigde Staten). Toch ziet de ondernemer weinig kansen in de ontwikkeling van de circulaire economie. Na de crisis die de onderneming hard heeft geraakt, heeft men de focus verbreed van tuinbouw naar andere sectoren. De ondernemer heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in het eigen productiesysteem, waar mogelijk is het geautomatiseerd. De markt is relatief conservatief, ondanks de steeds strengere milieueisen. Onderscheid ligt in de klantfocus: er wordt vanuit de klant

gedacht en niet vanuit standaardoplossingen. Klanten komen geregeld terug. De grote besluiten worden door het managementteam van zes mensen genomen. De ondernemer zegt goed te luisteren. De jonge generatie in de onderneming zorgt ook voor tegengas. Besluiten worden niet geëvalueerd, projecten wel altijd. De ondernemer merkt op dat hij vaak geneigd is om alleen projecten te evalueren waar iets fout is gegaan, maar uit succesvolle projecten valt ook te leren. Evaluaties worden mondeling gedaan en niet vastgelegd. In het verleden had de ondernemer een uitgeschreven strategie, nu 'zit die in het hoofd' omdat de markt behoorlijk snel verandert en de ondernemer zichzelf geen tijd gunt om de strategie uit te schrijven. Elke kwartaal worden alle medewerkers bijgepraat over waar de onderneming staat met haar commerciële en financiële targets. Alle medewerkers zijn vrij om met ideeën te komen. Het merendeel van de ideeën komt van de research & development manager.

7. **Ik moet structuur geven, maar ook ruimte voor creativiteit bevorderen.** Deze onderneming is voortgekomen uit fundamenteel onderzoek. Zij is tien jaar geleden via een management buy-out verzelfstandigd. Inmiddels werken er veertig mensen. De onderneming maakt detectiesoftware en is technology leader in zijn branche. De onderneming groeit sneller dan de markt. De directeur en mede-eigenaar (44 jaar) leert vooral 'on the job'; daarnaast haalt hij veel ervaringen op uit het ondernemersnetwerk waar hij lid van is. De onderneming bevindt zich in een fase van institutionalisering: meer structuur, een ERP systeem en nieuwe functies. Inmiddels zijn er drie marktsegmenten waar men actief is. Vorig jaar is een joint venture in China gesloten en men kijkt nu naar de Verenigde Staten. De ondernemer tendert naar een ander verdienmodel: software as a service. Het product is niet meer leidend, maar de informatie die het product oplevert voor de klant. De noodzakelijke voorfinanciering in dit nieuwe model kan de groei remmen, daarom is de ondernemer nog terughoudend. Besluiten worden onderbouwd genomen, zeker ook gegeven de externe aandeelhouders. Maar intuïtie speelt een grote rol bij nieuwe projecten. Besluiten om iets niet (meer) te doen is lastig. De ondernemer hamert hierop richting zijn medewerkers, want alles is (technologisch) interessant maar gegeven de groei en de beperkte middelen moet de onderneming focussen. Er wordt maandelijks gerapporteerd over de financiën naar alle medewerkers en elk jaar geëvalueerd. De overall strategie is beschreven, maar deze loopt per marktsegment in detail uiteen. De onderneming heeft veel slimme mensen in dienst, zij willen weten wat de stip aan de horizon is, hoe zij daaraan kunnen bijdragen en wat dat betekent voor hun eigen ontwikkeling. Openheid over strategie is dus een bindmiddel voor de medewerkers. De ondernemer besteedt veel tijd aan de toekomst. Opvallend genoeg niet zozeer via klantgesprekken, omdat de ondernemer weinig kritische feedback van hen verwacht. Medewerkers kunnen nog veel meer bijdragen dan nu gebeurt; er is tijdsdruk waardoor men te weinig toekomt aan ideeën en plannen. Er zijn ondernemingen waar je een halve dag per week aan een eigen bedacht project mag werken, hier is wel eens over gefantaseerd maar is uiteindelijk niet geïmplementeerd.
8. **Een strategie op papier heb ik nodig, maar het is niet mijn sterkste punt.** Deze ondernemer (44 jaar) is actief in videoproducties voor de professionele markt. De onderneming bestaat vier jaar en telt één medewerker. Men kan een hele productie regelen, door als hoofdaannemer tal van zelfstandigen of andere ondernemingen in te zetten. De ondernemer heeft nooit geleerd voor dit vak. De activiteiten zijn puur als hobby ontstaan. De ondernemer leert elke dag, met name van anderen. Hij gaat niet naar cursussen, daar gelooft hij niet in. De onderneming is in een eerste fase van professionalisering: contracten worden nu beter opgesteld dan voorheen en opdrachtgevers moeten aanbetalingen doen. Ook is er een rekenmodule ontwikkeld om de hele productie zorgvuldig te begroten. Het vertrouwen in de toekomst is groot. Er zijn nog veel ondernemingen die niets met video doen en ook zijn er mogelijkheden om video te integreren in social media. De ondernemer hoopt op een soort abonnementsdienstverlening over te kunnen gaan. Ook wil hij meer transparantie in de markt helpen creëren, het is zonde dat veel opdrachtgevers louter via Google een producent zoeken. Het komt vaker voor dat de ondernemer besluit om iets te beginnen dan dat hij besluiten te stoppen. Er is flink wat opportunisme. Besluiten worden na afloop wel geëvalueerd. Er wordt dan gekeken naar de reden waarom de onderneming ja of nee heeft gezegd en waar de werkzaamheden scheef zijn gaan lopen. De ondernemer heeft de strategie voor zijn onderneming helemaal in zijn hoofd zitten, echter die moet nog op papier uitgewerkt worden. Dit is niet zijn sterkste punt, geeft hij zelf aan. Bovendien is er nu geen tijd voor. Een strategie op papier houdt jezelf scherp want je moet dan elke keer aangeven waarom je eventueel afwijkt en waarom iets eventueel niet is behaald, aldus de ondernemer. Doel is te groeien naar een team van vaste medewerkers en een netwerk van freelancers met een aantal productlijnen.

Voor zijn toekomst haalt hij veel informatie uit klantgesprekken. Ook is hij lid van een netwerk van creatieve ondernemers.

9. **Ik wil beweging gaan maken.** Deze onderneming is een onderwijsadviesbureau. Het is een stichting die (organisatie)advies levert aan basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs. Er zijn 240 personeelsleden. De directeur (56 jaar) is sinds enkele maanden actief, hij komt van buiten de organisatie en van buiten de onderwijssector. De organisatie heeft de afgelopen jaren wat stil gestaan. Er is nauwelijks aan product vernieuwing gedaan. Dat kan in deze markt, want het onderwijs zelf is erg behoudend. Toch is innovatie noodzakelijk, want steeds meer is duidelijk dat het onderwijs moet veranderen en deze onderwijsadviesdienst wil deel uitmaken van deze verandering. Zo zal er bijvoorbeeld fors geïnvesteerd moeten worden in digitalisering – van eigen adviesproducten maar ook van de kennis over digitale leermethoden. Klantrelaties zijn langjarig, vaak gebonden aan één medewerker van de organisatie. De markt voor onderwijsadvies is krimpende, het is de uitdaging voor deze organisatie om daar niet in mee gezogen te worden. Fundamentele besluiten worden onderbouwd genomen, daarbij worden ook alternatieven betrokken. De strategie is de nieuwe directeur verder aan het uitwerken. Er staat een omzetdoel voor 2022, nu moet het pad er heen worden geschetst. Daar aan gekoppeld komt een veranderportfolio met concrete projecten. Het motto van de directeur is 'pas als je weet waar je naar toe wilt kan je als organisatie bewegen'. In januari 2019 hebben alle medewerkers tijdens een heidag input kunnen geven voor de strategie. Ook gesprekken met klanten – schooldirecties, schoolbesturen en ambtenaren – zijn een bron van informatie voor de nieuwe directeur. De organisatie wil iedereen inspireren en uitnodigen om met ideeën te komen; alle medewerkers weten dat ze nieuwe dingen mogen uitproberen. Het is zaak om dat de komende periode te effectueren.
10. **Ik wil geen groot plan meer schrijven, maar heb wel behoefte aan doelstellingen.** In deze speciaalzaak voor herenmode staat de derde generatie aan het roer. De winkel is een begrip in de twee steden waar zij gevestigd zijn. Beide filialen tellen in totaal zeven medewerkers. Klassieke herenmode is de focus. De ondernemer (39 jaar) maakt regelmatig gebruik van cursussen van de inkooporganisatie, ook levert het lidmaatschap van twee ondernemersverenigingen soms nieuwe inzichten op. De retailmarkt verandert razendsnel, met name door de opkomst van internet. Het herenmodesegment blijft hierop nog achter, maar de ontwikkeling zal zeker doorzetten. Voorlopig kan de onderneming zich nog door 'echte aandacht voor de klant' handhaven. Men heeft bewust geen webshop, maar zet wel social media in voor klantcontact. De ondernemer weet niet precies wat dat oplevert. Klantrelaties zijn overwegend lang, soms van generatie op generatie. De zorg is hoe jongeren naar de winkel te trekken. De omzet vertoont enige groei, ook door toevoeging van nieuwe producten zoals schoenen. Recentelijk zijn er ook enkele 'fair trade' producten geïntroduceerd. Ook probeert de ondernemer afval te beperken. Besluiten worden onderbouwd genomen en medewerkers worden betrokken. Dat gebeurt in de vierwekelijkse werkoverleggen. Dan komen ook de cijfers aan de orde. De omzetcijfers bespreekt de ondernemer ook met belangrijke leveranciers. Hij heeft 8 à 9 jaar geleden een ondernemersplan geschreven. Dat was (te) veel werk, hij heeft er weinig gebruik van gemaakt. Er is nu geen nauwkeurig omschreven strategie in de zin van een plan op papier, uitsluitend via de werkoverleggen komt de toekomst aan de orde. De ondernemer vindt het een gemis dat hij nu geen strategische doelen heeft en dus 'zonder kompas zeilt'. Er is af en toe inhoudelijk contact met leveranciers, natuurlijk ook met klanten maar die gesprekken worden niet gebruikt als informatiebron voor de eigen koers.

Analyse van de onderzoeksresultaten

In deze paragraaf worden de scores van de tien ondernemingen op de kwaliteit van de strategie ('strategic planning') en de kwaliteit van het leervermogen ('strategic thinking') besproken. Beide thema's bestaan uit vijf stellingen. Voor elke stelling kunnen maximaal vijf punten worden verdiend (is de stelling volledig van toepassing 5 punten, volledig niet van toepassing 1 punt). Per stelling worden de punten opgeteld en gemiddeld. Een onderneming kan derhalve in totaal vijf punten krijgen.

Betrouwbaarheid

De set van stellingen bij het thema kwaliteit van de strategie heeft een cronbach alpha van 0,85. Dat impliceert dat de stellingen samen in één schaal gemeten mogen worden. De cronbach alpha bij de kwaliteit van het leervermogen is -0,039, hetgeen betekent dat de samengestelde aspecten onvoldoende

samenhangen om in één dimensie te meten. Met name de participatie in kennisnetwerken lijkt verstrend te werken: vrijwel alle ondernemingen zijn lid van een ondernemersvereniging, maar dat zegt op zichzelf weinig in hoeverre zij daarmee bewust investeren in leren en niet elke ondernemersvereniging is te beschouwen als een kennisnetwerk.

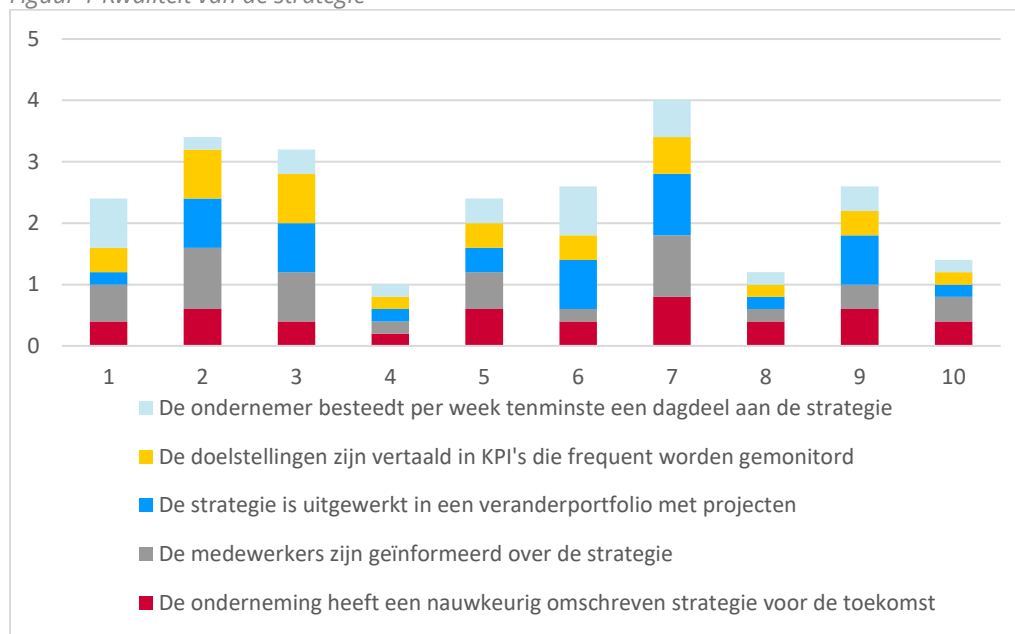
Kwaliteit van de strategie

Figuur 1 vat de uitkomsten samen. De tijd voor de toekomst blijkt relatief; enkele directeuren zeggen 'altijd' met de toekomst bezig te zijn, anderen helemaal niet. Het werken aan de toekomst lijkt niet een heel bewuste taak binnen de organisatie te zijn. In de helft van de gevallen is er bij de respondenten geen actuele en nauwkeurig omschreven strategie, in zes cases is er geen strategie op papier. Er is geen veranderportfolio, waarmee met projecten uitvoering wordt gegeven aan de strategie. Eventuele veranderingen in of aan de onderneming worden ten hoogste vanuit een jaarplan gepland en eventueel gevolgd. Enkele ondernemers gaven aan vroeger wel een strategisch plan te hebben gehad, maar dat zij dat nu minder haalbaar achten (tijd, marktdynamiek). Bovendien hebben zij ervaren dat zij hun plan weinig gebruikten; de directe 'return' van strategisch plannen was klein. Bij veel respondenten is strategie verengd tot commercieel beleid en is een omzetdoelstelling de stip aan de horizon. Vanuit commercie wordt er relatief planmatig gewerkt. Naar voren komt dat ondernemers een strategie (of breder: een aansprekend verhaal voor de toekomst) wel van belang vinden om in de huidige krappe arbeidsmarkt medewerkers te inspireren en te binden.

Degenen die weinig tijd besteden aan de toekomst scoren ook op andere aspecten van strategie relatief laag. Bij de kwaliteit van de strategie is sprake van een sterke correlatie met de omvang van de onderneming in FTE ($R = 0,671$). Een grotere onderneming kent een meer geformaliseerde organisatie, waarin blijkbaar strategische planning meer vanzelfsprekend is. Leeftijd van de ondernemer blijkt niet gecorreleerd aan de mate van strategisch plannen ($R = -0,201$). Meer ervaring en routine maakt planning niet perse overbodig en jonge ondernemers zoeken niet per definitie meer houvast in strategische plannen. Twee van de tien ondernemingen hebben externe aandeelhouders. Deze ondernemingen (2 en 7) hebben een relatief goede score op de kwaliteit van de strategie; 'vreemde ogen' dwingen blijkbaar om te plannen.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat strategisch plannen niet sterk ontwikkeld is bij de tien ondernemingen. De scores lopen aanzienlijk uiteen. Het merendeel ziet weinig toegevoegde waarde in een strategisch plan.

Figuur 1 Kwaliteit van de strategie



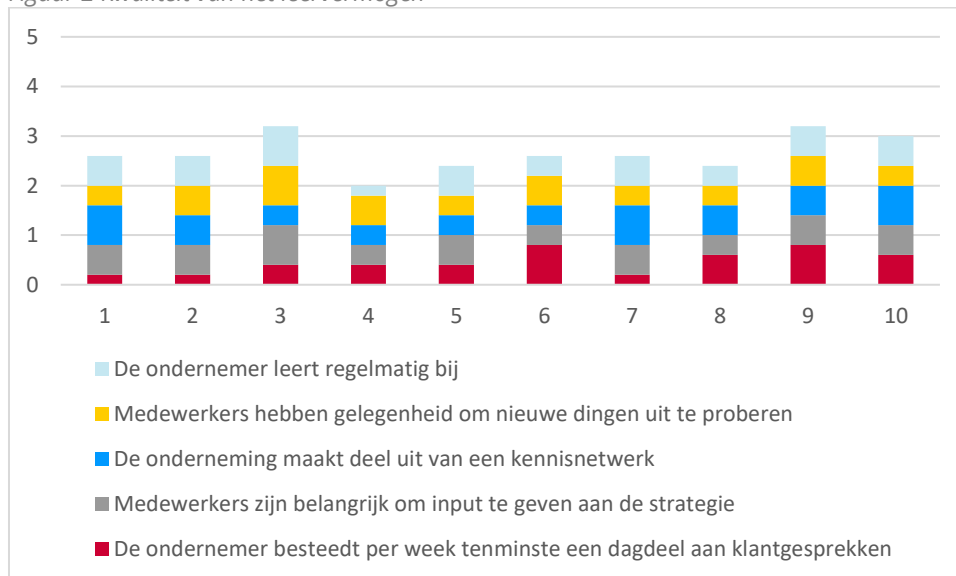
Kwaliteit van het leervermogen

Figuur 2 toont de resultaten van de vragen over leervermogen. Opvallend is de spreiding van de mate waarin ondernemers bijleren. Sommigen doen dat niet om uiteenlopende redenen (geen tijd, geen geld, geen relevantie), anderen doen het bewust wel als investering de toekomst van hun onderneming. De ruimte om te 'experimenteren' is beperkt. Ondernemingen zijn in het algemeen voorzichtig vanwege tijd, kosten en risico's. Eén bedrijf is hier heel bewust mee bezig, een viertal anderen stelt er niets aan te doen. Kennisnetwerken beperken zich vooral tot ondernemers-netwerken. Daar vinden ondernemers gelijkgestemden en voorbeelden. De vraag is in hoeverre deze netwerken voldoende tegengeluid geven dat werkelijk nieuwe inzichten laat ontstaan. Sommige directeuren laten het gesprek met klanten over aan hun commerciële medewerkers. Blijkbaar worden klanten niet gezien als bronnen van strategische informatie of heerst er een zekere schuchterheid om klanten hiervoor te benaderen (Burgers, 2017). Over het algemeen worden medewerkers actief betrokken bij nieuwe plannen; bij veel ondernemingen kunnen ze ideeën kwijt. De dominante logica van ondernemer wordt duidelijk bij drie cases. Zij 'weten het wel' en zorgen dat de medewerkers door dezelfde lens naar de wereld kijken. De next economy staat niet op het netvlies en de Roadmap Next Economy is niet bekend. Verduurzaming (energie en materialen) wordt niet vertaald naar nieuwe producten. Digitalisering is een serieus thema; enkele ondernemingen zien een nieuwe verdienmodel ontstaan.

Leeftijd van de ondernemer en leeftijd van de onderneming is geen onderscheidende factor voor strategisch leren. De sector lijkt van invloed, de ondernemingen in tech en media scoren beter dan de andere ondernemingen. Ook de grootte van de onderneming (in FTE) toont weinig verband met het leervermogen. Het aantal respondenten is te klein voor duidelijke conclusies.

Per saldo is strategisch leren beperkt. Er is ruimte voor nieuwe ideeën, maar het leren heeft veelal een ad hoc en operationeel karakter. Er is slechts bij een enkel bedrijf een antenne afgesteld op strategische veranderingen.

Figuur 2 Kwaliteit van het leervermogen



Overige constatering

Bijna alle ondernemingen in dit onderzoek werken reactief. Hun opportunisme biedt ruimte om kansen te pakken, niet perse om zelf kansen te creëren. Bovendien worden kansen vaak uitsluitend herkend als klanten er mee komen. Tevreden klanten – zonder kritische opmerkingen of nieuwe suggesties – kunnen zo een risico vormen. De reactiviteit hangt eveneens samen met de stabiliteit die ondernemers ervaren in hun markt. Sommige respondenten zien weinig veranderingen in hun markt. Dat leent zich op zichzelf voor strategisch plannen, planning is immers het beste mogelijk in stabiele omstandigheden. Het gevoel van stabiliteit vertaalt zich niet in strategische plannen, maar lijkt eerder een reden om de toekomst te negeren.

De variatie bij de scores op strategisch plannen is groter dan bij strategisch leren. Sommige ondernemingen hebben hun strategische planning op goed niveau, anderen doen vrijwel niets. Alle ondernemingen kennen aspecten van strategisch leren, maar overall zijn de scores op strategisch leren laag. Hier lijkt over de hele linie ruimte voor verbetering. Uit de resultaten komt ook naar voren dat er niet perse een verband tussen de twee methoden van anticiperen op de toekomst is. In die zin blijkt van complementariteit tussen de beide methoden in dit onderzoek geen sprake te zijn.

Aanbevelingen

Op basis van de interviews en de scores op de next strategy scan zijn voor elk van de ondernemingen enkele aanbevelingen opgesteld. Naast suggesties voor de inhoud van de strategie, die vanzelfsprekend per onderneming verschilt, zijn er door de studenten ook aanbevelingen over het strategieproces naar voren gebracht. Het zijn aanbevelingen om de strategische sensitiviteit te versterken, met een mix van activiteiten van strategisch leren en strategisch plannen. Deze laten zich als volgt samenvatten:

1. Zet in elk geval de belangrijkste marktontwikkelingen (kansen en bedreigingen) en enkele strategische doelen op papier. Bespreek en actualiseer ze periodiek.
2. Denk in scenario's. Werk vanuit de marktontwikkelingen twee of drie mogelijke toekomstbeelden uit en bepaal wat er moet gebeuren om in elk van deze beelden succesvol te blijven.
3. Praat met klanten over hun toekomstplannen en hun zorgen over de toekomst. Deel hun informatie binnen de onderneming en vind aanknopingspunten voor eigen acties.
4. Stimuleer meedenken. Maak als directeur aan medewerkers duidelijk dat je soms geen antwoord hebt, stel vragen aan medewerkers en geef hen ruimte om nieuwe ideeën uit te werken.
5. Organiseer tegenspraak. Vraag een goede vriend, klant of leverancier om periodiek met dwarse ideeën te komen of ideeën vanuit de onderneming te beoordelen.
6. Maak niet alleen commerciële targets maar ook strategische. Welke veranderingen moeten worden doorgevoerd (en waarom)? Dat kan onderdeel zijn van een 'success map'.
7. Waarom bestaat de onderneming? Schrijf een onderscheidend en aansprekend verhaal – voor klanten en medewerkers.
8. Zorg voor beweging. Werk elk jaar tenminste aan één project of activiteit die de onderneming kan gebruiken voor haar toekomst. Met welke KPI is de realisatie van dit project te meten?

Tot slot

In dit paper is ingezoomd op de strategische sensitiviteit van tien MKB ondernemingen. Vanuit de literatuur komt naar voren dat MKB ondernemingen doorgaans weinig sensitief zijn voor wat het gaat om de toekomst. De resultaten die in dit paper zijn gepresenteerd bevestigen deze constatering, op enkele uitzonderingen na.

De ondernemingen drijven mee met de markt en ontwikkelingen in de markt. Het onderzoek bevestigt dat dat vaak prima gaat. Het is de vraag in hoeverre de ondernemingen een eventuele disruptie overleven. Kunnen zij zich dan snel genoeg aanpassen? Meer strategische sensitiviteit lijkt gewenst.

De ondernemingen zijn, net als vele anderen, sterk gericht op hun klanten. Klantgerichtheid heeft een paradoxale relatie met de toekomst van de onderneming. Enerzijds kunnen klanten een bron zijn voor strategisch leren. Anderzijds kunnen klanten zonder kritische feedback een onderneming tot stilstand brengen. Klantgerichtheid is goed, een ruimere blik is beter.

Strategisch leren en strategisch plannen zijn beiden voor verbetering vatbaar bij de tien ondernemingen in dit onderzoek. Voor hun situatie is een mix vanuit beide routines aanbevolen. In elk geval géén strategisch plan, maar acties die een strategieproces van leren en aanpassen op gang brengen.

Het activeren van de strategische sensitiviteit is goed mogelijk, ook bij MKB ondernemingen. De aanbevelingen van dit onderzoek vragen geen grote investeringen of veranderingen. Ze vragen wel discipline en open houding, te beginnen bij de directeur-eigenaar zelf. Het staat of valt met nieuwsgierigheid.

Het bevorderen van strategisch leren in MKB ondernemingen vraagt nader onderzoek. Hoe organiseer je een open cultuur en een actieve dialoog? Hoe zet je ideeën om in acties voor daadwerkelijke aanpassing van de onderneming? Welke rol kunnen ondernemersnetwerken spelen om de strategische sensitiviteit van hun leden te vergroten?

Tot slot is ook de scan voor verdere verbetering vatbaar. De statische betrouwbaarheid laat nog te wensen over. Dat vraagt nadere aandacht voor de vraagstelling. Maar ook nog meer aandacht voor de begeleiding van de studenten die het onderzoek uitvoeren, zodat een zo reëel en betrouwbaar beeld van de situatie kan worden gegeven.

Literatuur

- Arbussa, A., A. Bikfalvi en P. Marques (2017), Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME, *Management Decision*, jaargang 55, nummer 2, pp.271-293
- Archyris, C. (1977), Double loop learning in organisations, *Harvard Business Review*, jaargang 55, nummer 9, pp.115-124
- Bukszar, E. (2009), Strategic bias: the impact of cognitive biases on strategy, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, jaargang 16, nummer 2, pp.105-117
- Burgelman, R.A. (1991), Intraorganisational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research, *Organization Science*, jaargang 2, nummer 3, pp.239-262
- Burgers, J. (2017), *Eén fan per dag*, Van Duuren, Culemborg
- Doz, Y., en M. Kosonen (2008), the dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience, *The California Management Review*, jaargang 50, nummer 3, pp.95-118
- Hussey, H. (2001), Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success, *Strategic Change*, jaargang 10, nummer 4, pp.201-213
- Kerklaan, L. (2019), De functie van opkomende strategieën (blog), *Passionned Group*, Amersfoort, 15 april
- Klink van, H.A. (2017), *Next strategy – how SMEs can grow into the future*, Rotterdam University Publishers, Rotterdam
- Klink van, H.A. (2018), “De Next Economy is voor anderen” – onderzoek naar het strategische vermogen van MKB ondernemingen in de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, *Whitepaper*, Kenniscentrum Business Innovation, Rotterdam, september
- Liedtka, J.M. (1998), Linking strategic thinking with strategic planning, *Strategy and Leadership*, jaargang 26, nummer 4, pp.30-35
- Lovallo, D.P., en O. Sibony (2006), Distortions and deceptions in strategic decisions, *McKinsey Quarterly*, februari
- Mintzberg, H., en J.A. Waters (1985), Of strategies: Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, jaargang 6, nummer 3, pp. 257-272
- Moon, H., W. Ruona en T. Valentine (2017), Organisational strategic learning capability: exploring the dimensions, *European Journal of Training and Development*, jaargang 41, nummer 3, pp.222-240
- Mutanen, O., en M. Rökkö (2016), Formal and informal strategic planning practices in small high-tech ventures, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, jaargang 36, nummer 9
- MRDH (2016), *Roadmap Next Economy*, Metropoolregio Rotterdam – Den Haag
- Pietersen, W. (2010), *Strategic learning: how to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*, Wiley & Sons, New York
- Pisapia, J., D.J. Robinson (2010), *Transforming the academia: strategic thinking and/or strategic planning?*, American Institute for Higher Education, Conference paper, Williamsburg, March
- Pisapia, J. (2015), *The Foundations of Strategic Thinking*, in: Raguž, I., Podrug, N., & Jelenc, L. (Eds.) *Neostrategic Management*, Springer, Heidelberg, pp. 45-55
- Teece, D.J. (2007), Explaining dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, jaargang 28, nummer 12, pp.1319-1350
- Teece, D, M.A. Peteraf, S. Heaton (2016), *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy*, *California Management Review*, jaargang 58, nummer 4, pp.141-161
- Wang, C., E.A. Walker en J. Redmond (2011), Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation, *International Journal of Organisational Behaviour*, jaargang 12, nummer 1, pp. 1-16