

“Hard werken, dan komt het wel goed”

Onderzoek naar strategisch vermogen in het mkb

Dr. Arjen van Klink

Lector Next Strategy, Kenniscentrum Business Innovation, Hogeschool Rotterdam

Inleiding

Ook in 2020 hebben afstudeerders van de opleiding bedrijfskunde met behulp van de Next Strategy Scan onderzoek gedaan naar het strategische vermogen van mkb-bedrijven in de regio Rotterdam. De scan is gebruikt als leidraad in het gesprek tussen student en ondernemer en in de gesprekken zijn interessante punten naar voren gekomen over hoe ondernemers bezig zijn met strategie. Deze laten zich samenvatten met “hard werken, dan komt het wel goed”: ondernemers halen hun vertrouwen vooral uit hun doen in het hier en nu, niet uit een doordacht toekomstplan.

In dit paper worden de belangrijkste uitkomsten beschreven. Eerst wordt de werkwijze in het onderzoek verantwoord. Daarna bespreken we de antwoorden die de ondernemers in de interviews hebben gegeven. Vervolgens staan we stil bij totaalscores van de next strategy scan en wat de uitkomsten zeggen over de mate waarin de ondernemingen voorbereid zijn op de toekomst. Daarna beschrijven we de aanbevelingen die de studenten hebben gedaan aan de ondernemingen om hun strategische vermogen te versterken. Afgesloten wordt met enkele algemene conclusies.

Verantwoording

De Next Strategy Scan beoogt het strategische vermogen van een mkb-bedrijf in beeld te brengen. Centraal staat de wijze en de mate waarop de onderneming zich op de toekomst oriënteert en met acties op deze toekomst anticipeert. De scan bestaat uit vijfentwintig stellingen rondom vijf thema's. De thema's en de stellingen zijn gedestilleerd uit de literatuur op het gebied van strategisch management en leren en innoveren¹. Elke stelling wordt met een vijfpuntschaal beoordeeld. De vijf thema's zijn als volgt gedefinieerd:

- Het thema *impact next economy* draait om de vraag hoe de ondernemer de omgeving beoordeelt. Ondervindt hij de invloed van grote ontwikkelingen zoals verduurzaming en digitalisering en hoe karakteriseert hij het tempo van veranderingen? Verondersteld wordt dat een sterk bewustzijn het strategische vermogen bevordert.
- *Waardepropositie en klantrelatie* gaan over hoe de onderneming in de markt gepositioneerd staat; verondersteld wordt dat een doordachte waardepropositie en klantportfolio het strategische vermogen versterkt.
- Het thema *besluitvormingscultuur* bevat stellingen over hoe de onderneming besluiten neemt en evalueert. Wanneer dat weloverwogen gebeurt draagt dat bij aan het strategische vermogen.
- *Kwaliteit van de strategie* gaat in op de vraag in hoeverre de onderneming een strategie heeft en hoe (verander)doelen worden gerealiseerd. Een duidelijke plan & control cyclus draagt bij aan het strategische vermogen.
- Het laatste thema is *leervermogen*. Wanneer men actief en gestructureerd nieuwe kennis binnenhaalt, draagt dat bij aan het strategische vermogen van de onderneming.

De scan is sinds 2017 in gebruik bij het kenniscentrum. Sindsdien hebben vier groepen van studenten de scan bij ondernemingen afgenomen. De opdracht aan de studenten is steeds tweeledig: de scan gebruiken om deze te

¹ Zie voor de achtergrondinformatie H.A. van Klink (2017), Next Strategy – how SMEs scan grow into the future, Hogeschool Rotterdam Uitgeverij (openbare les).

valideren en te verbeteren en de scan samen met andere registratieve modellen (BMC, SWOT e.a.) gebruiken om de bewust te maken over het concept 'strategie' en een advies te geven over versterking van hun strategische vermogen.

Ervaringen met het gebruik hebben in de afgelopen jaren geleid tot enkele aanpassingen in de scan. Stellingen over de toekomstgerichtheid van de ondernemer zelf zijn weggelaten; het bleek moeilijk om hier betrouwbare antwoorden te krijgen. Stellingen over de Roadmap Next Economy zijn verwerkt in het thema *impact next economy*, omdat veel ondernemers de Roadmap niet bleken te kennen. Stellingen op basis van de Porter Diamond zijn vereenvoudigd tot één vraag over het tempo van marktveranderingen. Dat omdat vragen over macht van leveranciers en afnemers in veel gevallen dezelfde antwoorden lieten zien en weinig bijdroegen aan inzicht over strategisch vermogen. Ten slotte is een aantal stellingen gespecificeerd, zodat deze beter te beoordelen zijn. De stelling 'het management besteedt structureel tijd aan de toekomst' is bijvoorbeeld veranderd in 'het management besteedt tenminste een dagdeel per week aan de toekomst'.

In de periode februari – juli 2020 hebben zes studenten van de opleiding Bedrijfskunde¹ als afstudeerproject gewerkt met de Next Strategy Scan. De opdracht was om per student vijf mkb-bedrijven te onderzoeken. Ondanks de coronacrisis is dat bij bijna alle studenten gelukt. De scan is per onderneming ingevuld door de student, op basis van een uitgebreid interview met de algemeen directeur / grootaandeelhouder. Vanwege de coronacrisis zijn de interviews veelal digitaal gedaan. De scores zijn zo goed mogelijk gekalibreerd om te komen tot betrouwbare resultaten. Kalibratie heeft plaatsgevonden tussen de ondernemingen per student en tussen de studenten onderling. Tussentijdse resultaten zijn tevens gedeeld met de lector next strategy en de begeleider van de opleiding. Ook dat heeft bijgedragen aan het aanscherpen van de scores; in een aantal gevallen leidde doorvragen naar aanleiding van de verslagen tot bijstelling van het oordeel.

In dit paper wordt over 28 ondernemingen gerapporteerd. Zij bevinden zich in uiteenlopende sectoren: bouwnijverheid (5), transport (3), zakelijke dienstverlening (6), consumentendiensten (3), ICT (3), detachering (5), industrie (2), groothandel (2) en gezondheidszorg (1). De ondernemingen hebben gemiddeld 40 fulltime arbeidsplaatsen (van 4 FTE tot 170 FTE). Ze bestaan gemiddeld 20 jaar; de jongste bestaat 3 jaar en de oudste 80 jaar. De gemiddelde leeftijd van de directeur / directeur-grootaandeelhouder is 45 jaar en hij of zij heeft gemiddeld 12,5 jaar de leiding over de onderneming.

Resultaten (1): impact van de next economy

De aandacht voor *circulaire economie* en *duurzame energie* loopt sterk uiteen. Het merendeel van de respondenten heeft deze vraagstukken niet duidelijk op het netvlies. Eén ondernemer stelt er zelf niet veel mee bezig te zijn, hij zorgt op de hoogte te zijn van milieueisen. Een transporteur merkt op dat de verantwoordelijkheid voor het efficiënt inrichten van de ladingscapaciteit voornamelijk bij de klant ligt; leegrijden is voor deze ondernemer zelfs lucratief, omdat brandstof wordt bespaard en de uren doorlopen. Een andere transporteur merkt op dat samenwerking in het vervoer moeizaam van de grond komt. Een respondent uit de installatiebranche ervaart dat opdrachtgevers steeds meer met circulaire ideeën komen. Dat geldt ook voor een adviesbureau in bouwmanagement. De ondernemers spelen hierop in door nieuwe kennis te verwerven. Tot slot merkt een uitzendbureau op dat duurzaamheid weinig invloed heeft, maar dat sociale duurzaamheid aandacht krijgt - duurzaam = goed omgaan met medewerkers en klanten ("fair treat").

Digitalisering is voor meer respondenten een belangrijk onderwerp. Maar ook hier zijn ondernemingen die de ontwikkelingen afwachten. Zo geeft een transportbedrijf aan nog niet te werken met boardcomputers, omdat de organisatie klein is en korte lijnen digitaal contact niet nodig maken. Een andere ondernemer geeft aan dat het lastig is om tot een goed softwarepakket te komen. Tevens brengt een investering op dit gebied hoge kosten met zich mee. Hij is ook bang voor onvoldoende service na installatie. Maar andere ondernemingen investeren in digitalisering. Dat spitst zich toe op de administratie. Waar vroeger veel met papier werd gedaan wordt nu alles digitaal vastgelegd. Het leidt her en der tot dashboards waar de (commerciële) prestaties van de onderneming te volgen zijn. Enkele ondernemingen zijn ook bezig om de klantrelatie te digitaliseren door het orderproces te automatiseren of klanten digitaal aanvullende diensten te bieden. Enkele respondenten geven aan dat

digitalisering een uitdaging blijft; dit soort van vernieuwingsprocessen vragen veel tijd en kunde, die niet altijd in de zaak aanwezig zijn.

Heel opvallend is dat veel ondernemers het *tempo van marktveranderingen* als laag tot gemiddeld ervaren. Sommige sectoren gelden als traag, zoals de bouwnijverheid. Ook geven ondernemers aan dat producten en diensten door de jaren heen niet veel veranderen, de meeste verandering zit in klantrelaties. Concurrentie is in de meeste markten fors. Dat leidt soms tot het bijstellen van de marktpositie; respondenten uit het transport geven aan dat door concurrentie uit Oost-Europa het internationale vervoer is beëindigd. Een aantal respondenten wijdt de stabiliteit niet alleen aan het lage tempo van veranderingen in de markt, maar ook aan de stabiliteit binnen de onderneming. Eén stelt dat de aandeelhouder 'vastgeroest zit' en een ander omschrijft zijn onderneming als een 'authentiek bedrijf waar grote veranderingen niet plaatsvinden'. Natuurlijk zijn er ook ondernemingen waar veranderingen wel snel gaan, het spitst zich toe op ondernemingen in IT en Media. Het lage tempo van marktveranderingen dat ondernemers ervaren is des te opvallender omdat de interviews zijn afgenomen tijdens de eerste golf van de coronacrisis, waarin de economie fors kromp.

De mate van *vernieuwing* in de ondernemingen in de afgelopen jaren is bescheiden. Her en der is er geïnvesteerd in automatisering en digitalisering, zoals hierboven is aangegeven. Verder wordt er geregeld geïnvesteerd in nieuw equipment. In geen van de gevallen zijn radicale veranderingen aangebracht in het verdienmodel.

Resultaten (2): waardepropositie

Alle respondenten kunnen de *waardepropositie* van hun onderneming slechts in algemene termen beschrijven. Het draait om flexibiliteit, snelheid, klantgerichtheid en betrouwbaarheid, ongeacht of een onderneming in transport, fitness of detachering actief is. Het onderscheidende vermogen is beperkt. Over wat er feitelijk geleverd wordt en hoe dat geleverd wordt hebben de ondernemingen geen specifieke antwoorden. Het gebeurt 'gewoon', zoals dat vaak al jaren gebeurt.

De meeste ondernemingen kennen veel lange tot zeer lange *klantrelaties*. De ondernemingen hebben klanten die al sinds de oprichting – soms decennia geleden – zaken doen. Dit geldt met name voor b2b markten. De lange termijn draagt bij aan de stabiliteit die veel respondenten ervaren. Ondernemers lijken eerder hun oude klanten te koesteren dan nieuwe klanten te acquireren.

De *klantgerichtheid* van de ondernemingen is groot. Dit is een wezenlijk onderdeel van de waardepropositie, die zoals hierboven aangegeven vrij algemeen en impliciet naar voren komt. 'Alles voor de klant' staat bij de meeste ondernemingen voorop. Ook eventuele innovatie is vaak uitsluitend klantgedreven: een idee voor een nieuw product of dienst komt doorgaans van klanten en ondernemers zijn alleen bereid te investeren in innovatie als voor het idee een betalende klant beschikbaar is.

De *omzetgroei uit nieuwe producten of diensten* is over het algemeen beperkt. Veel ondernemingen genereren de omzet grotendeels of uitsluitend uit het product of de dienst waarmee zij gestart zijn. Vaak drijft de kurk van de ondernemingen al decennia op hetzelfde aanbod. Natuurlijk wordt er regelmatig iets aan toegevoegd – een nieuwe truck bij een transportbedrijf of een nieuw fitnessapparaat in een sportschool – maar in essentie blijft de propositie gelijk. Uitsluitend bij jonge ondernemingen is sprake van omzetgroei door toevoegingen aan het producten- en dienstenpallet.

Er is bij geen van de respondenten sprake van een aanzienlijke *omzetgroei*. Veel respondenten kunnen niet aangeven in hoeverre hun onderneming sneller groeit dan de markt. Data ontbreken en er is geen referentie. Vaak is niet duidelijk hoe groot de markt is en hoe snel deze groeit. Groei is geen doel op zichzelf en omzet uit nieuwe producten, diensten en/of klanten is geen bewuste keuze. Dat gebeurt in veel gevallen eerder toevallig.

Resultaten (3): besluitvorming

Grote beslissingen worden door de ondernemers zo goed mogelijk *onderbouwd* genomen. Men hanteert vooral commerciële cijfers, ook al omdat grote beslissingen veelal betrekking hebben op het klantenbestand. Enkele ondernemers geven aan dat besluiten soms te veel tussen de ondernemingen door genomen worden, dat zou meer met "distantie" en meer vanuit een kritische blik moeten. Intuïtie speelt te allen tijde een grote rol in de besluitvorming.

Worden bij grote besluiten *meerdere alternatieven* in beschouwing genomen? Bij sommige ondernemingen is dat het geval. Dan wordt bij de start van nieuwe projecten keuzes overwogen door middel van brainstormsessies en komen er diverse mogelijkheden aan bod. Bij andere ondernemingen wordt minder op basis van alternatieven besloten. Daar koerst men vrij direct op de bedachte keuze af. Onderbouwing vindt niet plaats middels marktanalyses of cijfermatige onderbouwingen, maar aan de hand van de persoonlijke verwachting van de ondernemer alleen.

Besluiten om een activiteit te stoppen nemen de ondernemers liever niet. Eén respondent stelt onomwonden liever sowieso geen rigoureuze besluiten te nemen. Een ander geeft aan dat er nauwelijks beslissingen genomen worden om ergens definitief mee te stoppen; er wordt langzaam steeds minder aandacht aan iets geschonken en dan stopt het vanzelf een keer. Een derde geeft aan dat soms te lang wordt gewacht om een traject dat niet naar verwachtingen loopt te staken. Opportunisme speelt hierbij een rol ('het zou toch nog wat kunnen worden'), gebrek aan focus eveneens.

Evaluatie van belangrijke besluiten en investeringen vindt meestal plaats. Maar evaluaties zijn niet gestructureerd. Leerervaringen blijven mede daardoor vaak impliciet en komen niet vanzelfsprekend goed door wanneer een volgend besluit genomen moet worden. Eén respondent geeft aan dat de evaluatie bij de klanten ligt, zij geven de beste feedback op wat het bedrijf goed of niet goed doet.

Geen van de ondernemingen kent een *adviesraad of een raad van commissarissen of een andere vorm van (formeel) klankbord*. Een raad van commissarissen is bij geen van de ondernemingen verplicht, want ze zijn geen structuurvennootschap hoewel enkele ondernemingen meer dan 100 fte tellen. Een aantal respondenten heeft een klein informeel netwerk om zich heen verzameld met mensen die regelmatig worden gepolst en die 'professioneel tegengas' kunnen geven. De grootaandeelhouder heeft bij alle ondernemingen de doorslaggevende stem.

Resultaten (4) Kwaliteit van de strategie

Slechts bij vijf van de achtentwintig ondernemingen staat de *strategie op papier*. Bij drie ondernemingen betreft dat een jaarplan, bij twee is er een meerjarenplan, waarvan één inclusief scenario's. Drie van de vijf respondenten met een plan geven aan dat er met het plan eigenlijk weinig wordt gedaan. De meeste respondenten geven aan dat zij 'doeners' zijn: ze focussen op operationele issues en hebben weinig tijd en interesse in meer strategische aspecten. Een aantal geeft aan dat zij de toekomstperspectieven van hun onderneming in hun hoofd hebben. Het merendeel van de respondenten heeft geen gestructureerde planning met doelstellingen. Stappenplannen ontbreken. Als er al doelstellingen zijn, dan zijn deze uitsluitend in commerciële termen gedefinieerd. Wat sommige respondenten onder strategie verstaan is veelal een beschrijving van het aanbod of het gewenste profiel ('een warm bad voor de klanten creëren').

Medewerkers worden over het algemeen goed geïnformeerd over het reilen en zeilen van de ondernemingen. Er zijn vaak maandelijkse bijpraatmomenten, veelal gefocust op de commercie en/of jaardoelen. Medewerkers worden ook betrokken bij het acquireren van nieuwe klanten en het betreden van nieuwe markten. Hier is de mening van collega's heel belangrijk. Medewerkers worden veel minder betrokken bij ideeën voor de toekomst, vooral omdat hun ideeën volgens de respondenten over het algemeen beperkt zijn. In enkele ondernemingen is van het informeren van medewerkers geen sprake. Een transportondernemer stelt dat in de sector een no-nonsense cultuur heerst: chauffeurs werken erg zelfstandig en hebben liever een mooie rit dan dat ze bezig zijn met de strategie van de onderneming.

Ondernemingen hebben geen *veranderportfolio* met projecten die bijdragen aan de beoogde strategische ontwikkeling. Er worden initiatieven genomen en uitgeprobeerd, maar samenhang en bewuste richting ontbreken vaak. Als er prioriteiten moeten worden gesteld, dan gebeurt dat eerder gevoelsmatig dan gebaseerd op cijfers. Een kleine meerderheid van de ondernemingen werkt met *key performance indicators*. De KPIs zijn puur commercieel en gericht op rendement. Een aantal ondernemingen heeft een dashboard, waarin een aantal belangrijke indicatoren van het succes van de onderneming wordt bijgehouden. In enkele gevallen is dat ver geautomatiseerd en vrijwel real-time. Ook wordt informatie uit het dashboard gedeeld met klanten. Maar er zijn ook respondenten die aangeven dat er weliswaar doelstellingen zijn, maar dat deze niet worden gemeten. Of dat pas naar doelstellingen wordt gekeken als het resultaat al binnen is.

Ten slotte is gevraagd naar hoeveel *tijd de ondernemer zelf besteedt* aan de toekomst van zijn of haar onderneming. Het merendeel van de respondenten geeft aan tenminste een dagdeel in de week aan strategie te besteden. Voor sommigen is het vooral ideeën genereren. Een ander noemt het letterlijk 'op kantoor filosoferen'. Bij een aantal ondernemingen zijn er één à twee keer per jaar heisessies met het managementteam, waar over de voortgang van de onderneming wordt gesproken.

Resultaten (5) Leervermogen

Klanten vormen een belangrijke bron om te leren en te innoveren. Ongeveer één derde van de respondenten besteedt tenminste een dagdeel per week aan *diepgaande klantgesprekken*. Anderen doen het minder frequent. Sommigen uitsluitend bij aanvang van relatie en bij beëindiging. Er zijn ook ondernemingen waar het klantcontact alleen verloopt via verkopers en accountmanagers en 'de baas' klanten niet of nauwelijks zelf inhoudelijk spreekt. Veel terug gehoord is dat voor diepgaande gesprekken weinig ruimte is en de cultuur in het mkb is 'kort en bondig'.

In vrijwel alle ondernemingen hebben *medewerkers gelegenheid om input te geven aan de strategie* en de toekomst van de onderneming. Het onderzoek maakt evenwel niet duidelijk hoe dat wordt gefaciliteerd, in hoeverre er gebruik van wordt gemaakt en wat er via de medewerkers eventueel is bereikt. Het lijkt in veel gevallen een sociaal wenselijk antwoord – 'de deur van de directeur staat altijd open'. Enkele respondenten zijn eerlijk, zij verwachten van hun medewerkers dat ze hard werken zonder te veel buiten hun kader te kijken.

Slechts weinig ondernemingen maken deel uit van een *kennisnetwerk*. Er wordt weinig bewust gezocht naar en gebruik gemaakt van contacten met brancheverenigingen, adviseurs, banken, onderwijsinstellingen of overheden voor advies. Ondernemers geven aan dat de wereld klein is, men kent elkaar en er zijn informele contacten met concullega's. Soms ontstaat samenwerking met andere ondernemingen, maar de meeste respondenten hebben op dat vlak nog weinig succes gehad. Soms stellen respondenten dat zij bewust geen deel willen uitmaken van kennisnetwerken om te voorkomen dat kennis en ideeën in handen van concurrenten vallen.

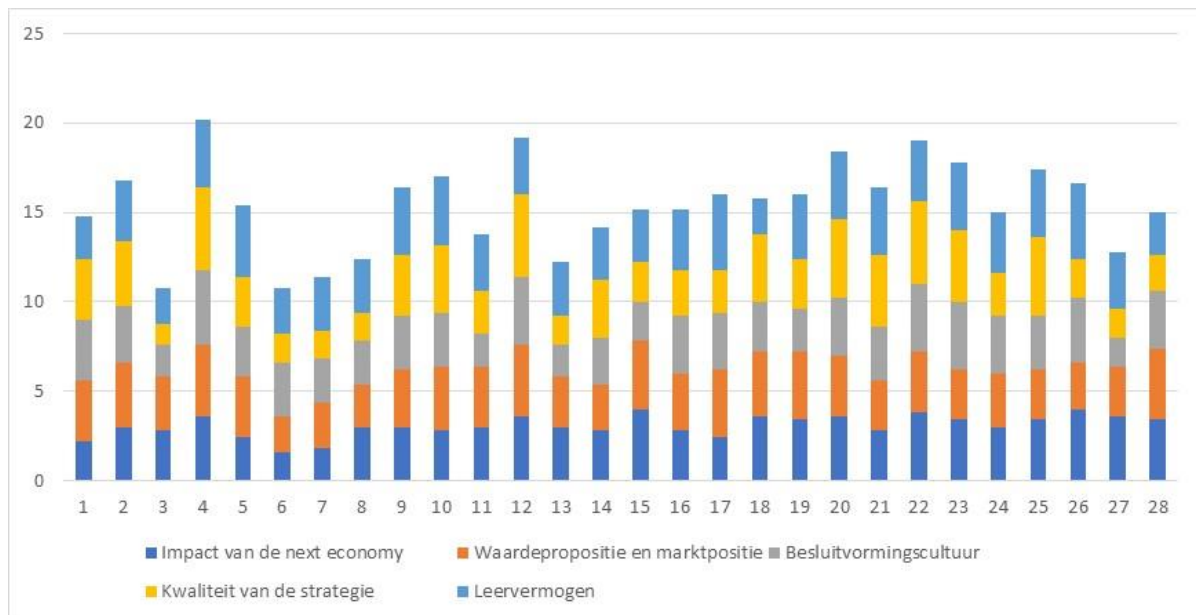
Medewerkers kunnen nieuwe dingen *uitproberen*, volgens de meeste respondenten. Hier maakt het onderzoek helaas onvoldoende duidelijk hoe het experimenteren door medewerkers wordt gefaciliteerd, in hoeverre er gebruik van wordt gemaakt en wat er via de medewerkers eventueel is bereikt.

Tot slot is binnen dit blok over leervermogen de vraag aan de ondernemer zelf gesteld *in hoeverre hij of zij zelf regelmatig bij leert*. De meeste respondenten hebben geen tijd of vinden dat niet nodig. Een aantal respondenten geeft aan elke dag te leren van de problemen en kansen die zich in de praktijk voordoen. Anderen leren bij via vakbladen, met name over trends en ontwikkelingen. Een enkeling doet een cursus.

Analyse van de uitkomsten

Strategie is een middel om een organisatie voor te bereiden op de toekomst, zijn de bij het onderzoek betrokken ondernemingen dat? De uitkomsten van de scan bieden geen zekerheid, want de scan is nog onvoldoende gevalideerd. Maar de strekking van de scores en de interviewresultaten is wel duidelijk: veel ondernemingen hebben een zeer beperkt strategisch vermogen. Maximaal zijn er 25 punten te scoren, een voldoende betekent tenminste 15 punten. Uit het onderstaande overzicht blijkt dat tien ondernemingen een onvoldoende hebben

gekregen en tien anderen een krappe voldoende. Dat betekent dat bij 70% van de respondenten het strategische vermogen niet goed op orde is.



De meeste punten laten de ondernemingen liggen bij het thema *waardepropositie en klantrelatie*. De gemiddelde score is 2,77. Hier 'wreekt' zich dat de ondernemingen uiterst klantgericht zijn. Het is een teken van vertrouwen, kwaliteit en succes, maar een hoog aandeel van langdurige relaties kan ook het zicht op frisse ideeën en nieuwe klantbehoeften in de weg staan. Want klantgerichtheid is bij de onderzochte ondernemingen vooral gerichtheid op orders en omzet. Dat stimuleert korte termijn denken en leidt tot een beperkte visie op de toekomst. Dit wordt versterkt door de beperkte mix in het klantenbestand: het merendeel van de ondernemingen kent vooral langlopende relaties en dat kan een zekere gewoonte in het contact brengen. Tot slot kunnen maar weinig respondenten hun waardepropositie scherp en onderscheidend formuleren; het blijft bij algemeenheden en dat maakt de ondernemingen kwetsbaar voor concurrenten en veranderingen in de markt.

Ook *kwaliteit van de strategie* scoort gemiddeld laag. De gemiddelde score is 2,81. De ondernemingen hebben nauwelijks doelstellingen gericht op de ontwikkeling naar de toekomst. Doelstellingen hebben ten hoogste een commercieel perspectief en ze worden in de praktijk gemakkelijk genegeerd als omstandigheden daartoe aanleiding geven. De onderzochte ondernemingen hebben geen veranderportfolio met projecten die de onderneming moeten helpen te veranderen. En bij de meeste ondernemingen is geen sprake van een strategie op papier, ten hoogste is er een jaarplan. De beperkte oriëntatie op omzet van de organisatie en niet op waarde toevoeging in brede zin, versterkt de beperkte horizon.

Besluitvormingscultuur is bij de meeste ondernemingen met een nipte voldoende beoordeeld. De gemiddelde score is 2,91. Er wordt weinig geëvalueerd en geklankbord. De informele en opportunistische cultuur van de onderneming lijkt debet te zijn aan de lage score op dit thema: er wordt terloops en spontaan besloten, veel zaken zitten 'in het hoofd' en worden niet geobjectiveerd. De geïnterviewden bedelen zich een centrale rol toe, ze menen vaak er alleen voor te (moeten) staan. Gedeelde besluitvorming, waardoor ook andermans invalshoeken naar voren kunnen komen, komt weinig voor. Dit belemmert ook samen leren. Opvallend is ook dat er weinig besloten wordt om activiteiten te staken. Zaken sudderen lang door, terecht vanwege mogelijke kansen op termijn maar vaak zonder goed rekening te houden met kosten of managementfocus.

Relatief veel punten zijn vergeven aan *impact next economy*. De gemiddelde score is 2,94. Waar het gaat om kennis van marktontwikkelingen zijn veel respondenten redelijk tot goed op de hoogte, men houdt met name rekening met digitalisering. Wel hebben veel ondernemingen weinig eigen vernieuwing gerealiseerd in de afgelopen jaren. Als er is vernieuwd, dan is dat vooral reactief en niet vooruitlopend op anderen. Het is bijzonder

dat de meeste respondenten hun markt als (zeer) stabiel ervaren. Dat beïnvloedt de urgentie om op de grote veranderthema's – denk aan digitalisering en verduurzaming - in te spelen. Opvallend is dat de coronacrisis – de interviews zijn gehouden in de eerste maanden van de crisis - de urgentie voor verandering nog weinig beïnvloedt.

De meeste punten zijn toegekend aan het thema *leervermogen*. De gemiddelde score is 3,07. Dat wordt vooral veroorzaakt doordat de respondenten zeggen hun medewerkers goed bij nieuwe plannen te betrekken en hen ruimte te geven om met ideeën te komen. Ook stellen ondernemers zelf relatief veel tijd te besteden aan de toekomst, maar wat dit precies is blijft diffuus ook al omdat weinig ondernemingen een expliciete strategie volgen. Zelf bijleren is er vaak niet bij. Bij dit thema kunnen sociaal wenselijke antwoorden een grote rol hebben gespeeld. De hoge score op dit thema lijkt derhalve de werkelijkheid niet goed te representeren.

De interne validiteit van het onderzoek is beperkt. De steekproef is immers klein van omvang. De selectie is niet perfect aselekt geweest, maar omdat studenten zelf hun respondenten mochten uitzoeken is er een voldoende diversiteit in sectoren, bedrijfsomvang en kwaliteit ontstaan. De variantie van de scores laat zien waar verschillen tussen de ondernemingen naar voren komen. Dat blijkt met name bij het thema kwaliteit van de strategie te zijn (variantie 0,93): hier zijn enkele ondernemingen met een duidelijke planning en een aantal zonder. Op de andere thema's is de inzet van de ondernemingen minder duidelijk en moeilijker te achterhalen. Daar is meer interpretatie nodig om tot oordeelsvorming te komen, voor studenten is dat lastig. Het heeft geleid tot scores die minder uitgesproken zijn en misschien ook tot scores die hoger zijn dan de werkelijkheid rechtvaardigt.

Aanbevelingen

Elke student heeft aan zijn en haar ondernemingen op basis van de uitkomsten van het onderzoek een aantal aanbevelingen gedaan, waarmee de ondernemingen hun strategische vermogen kunnen versterken. De aanbevelingen bevatten een aantal meer traditionele strategie-instrumenten, zoals een SWOT analyse, een business model canvas en een strategisch plan. Maar de studenten hebben ook nagedacht om het strategieproces beter naar voren te brengen. Het zijn vrij eenvoudige maatregelen passend bij de cultuur en de werkwijze van het mkb.

- Gerichter koffiedrinken met klanten. Dit kan elke onderneming morgen oppakken. Soms is er een schuchterheid om met klanten onzekerheden te bespreken, maar vaak zitten klanten zelf ook met vragen en onduidelijkheden. Dergelijke gesprekken zouden door de ondernemer of directeur zelf moeten worden gevoerd. Belangrijk is dat de uitkomsten worden vastgelegd en, voor zo ver vertrouwelijkheid niet wordt geschaad, worden gedeeld binnen de onderneming.
- Regelmatig surveys onder klanten uitvoeren. Niet als alternatief voor individuele klantgesprekken, maar wel om te inventariseren hoe klanten gemiddeld denken kan het interessant zijn om periodiek (jaarlijks) een korte enquête rond te sturen. Essentieel is om hieraan opvolging te geven, door uitkomsten intern te bespreken en conclusies en acties aan klanten terug te koppelen.
- Samen met klanten of leveranciers onderzoek doen. Hier kan het voordeel van lange relaties worden uitgespeeld. Dit is een interessante mogelijkheid om meer gevoel te krijgen voor bepaalde markttrends en nieuwe technologieën. Het kan inzichten opleveren die aanleiding zijn voor vernieuwing in producten, dienstverlening of zelfs verdienmodel. Bijkomend voordeel is dat de onderlinge relatie in de keten bevestigd en versterkt wordt.
- Klankbord organiseren. Een officiële raad van commissarissen is voor de meeste ondernemingen wettelijk niet noodzakelijk, maar toch is het goed om gevraagd en ongevraagd advies beter te organiseren. Een (informeel) netwerk dat regelmatig bijeen komt en waar niet alleen de ondernemer maar ook een aantal medewerkers aan mee doen. Het vraagt commitment over en weer om het niet vrijblijvend te laten zijn.
- Kritisch reflecteren. Op de markt zijn spelvormen beschikbaar die medewerkers uitdagen om na te denken en zich uit te spreken over hun onderneming. Dit kan bijdragen aan een sterkere externe oriëntatie en grotere veranderurgentie. Bovendien stimuleert het een open gedachtenvorming binnen de organisatie. Vanzelfsprekende voorwaarde is een veilige en constructieve setting, hiervoor moet de ondernemer zelf de basis leggen.

- Digitaliseringsagenda. Voor veel respondenten is digitalisering een groot thema. Er moet veel gebeuren, maar vaak is nog onduidelijk wat, hoe en wanneer. Het is dan goed om een digitaliseringsagenda op te stellen met laag en hoog hangend fruit om zicht te houden op de mogelijkheden en afwegingen. Juist dit onderwerp is goed te bespreken met medewerkers, omdat digitalisering veelal consequenties heeft voor hun werkzaamheden.

Conclusies

Wat mag je verwachten van de strategie bij mkb-bedrijven? Niet al te veel waar het gaat om formele structuren en beleidscycli, daar hebben deze ondernemingen immers doorgaans geen tijd en capaciteit voor. Maar ook ondernemers in het mkb hebben een verantwoordelijkheid voor de toekomst van hun onderneming. Dat hoort vanzelfsprekend bij goed ondernemerschap.

De uitkomsten van de Next Strategy Scan maken duidelijk dat het strategisch vermogen van de onderzochte ondernemingen zwak is. Er wordt weinig bewust en gericht gewerkt aan de toekomst; doel en route zijn niet duidelijk. Achterliggend zijn een gebrek aan gedeelde besluitvorming en gebrek aan inzicht in de waardepropositie belangrijke factoren voor het geringe strategische vermogen.

Deze conclusie loopt door alle sectoren, bedrijfsgroottes en leeftijden van de ondernemers heen. De conclusie is voor de meeste ondernemers op dit moment géén groot issue. Vooralsnog functioneren ze in een (ogenschijnlijk) stabiele omgeving en kunnen ze hun continuïteit waarborgen. De vraag is wel in hoeverre de ondernemingen in staat zijn om te overleven als er serieuze tegenwind opsteekt.

De huidige coronacrisis leert bij uitstek dat er veel snel kan veranderen. De crisis maakt ook duidelijk dat zonder toekomstperspectief ondernemingen weinig hulp van banken en overheden mogen verwachten. Een heldere strategie is een noodzakelijke voorwaarde om bij een bank te rekenen op krediet. Ook overheidssteun moet worden terugbetaald en daarvoor is een winstgevende toekomst vereist.

Het is dus zaak om de bewustwording over strategie in het mkb te versterken en middelen aan te reiken die ondernemers in hun context kunnen gebruiken om stappen te zetten. In dit project is een aantal aanbevelingen gedaan. Er achter ligt een essentiële ingrediënt voor strategisch vermogen: de wil van de leider om daadwerkelijk zijn of haar onderneming te leiden naar de toekomst.

ⁱ De betrokken studenten waren Sophie Klok, Robin Quak, Narges Safi, Matthijs Toussaint, Serife Yildirim en Vince van Zeeland. Begeleider vanuit de opleiding Bedrijfskunde was John Dispa. De auteur denkt allen voor hun inbreng in dit onderzoek.