



Kijk vooruit, directeur!

De strategische sensitiviteit van het mkb

Dr. Arjen van Klink, lector Next Strategy

Rotterdam, mei 2022

Over de auteur

Arjen van Klink is lector Next Strategy en directeur bij Kenniscentrum Business Innovation. Vanuit zijn functie is hij betrokken bij diverse projecten van het kenniscentrum.

Inleiding

Sensitiviteit is letterlijk gevoeligheid voor prikkels van buiten. In de context van ondernemingen is het vermogen om signalen vanuit de omgeving op te vangen en aan te wenden voor de versterking van de concurrentiepositie. In dit paper wordt ingezoomd op de vraag wat de strategische sensitiviteit van mkb-bedrijven is en hoe deze te versterken is. Het doet verslag van een onderzoek bij 63 mkb-bedrijven.

De conclusie is dat de strategische sensitiviteit zeer beperkt is. Opvallend is de rol van de directeur: naarmate deze ouder is en langer in functie is, lijkt zijn of haar belangstelling voor de omgeving af te nemen. Hierna wordt eerst vanuit de literatuur ingegaan op de concepten strategische wendbaarheid en strategische sensitiviteit. Daarna wordt de onderzoeksmethode toegelicht. Vervolgens worden de resultaten besproken. Ook wordt een aantal suggesties gedaan voor de praktijk. Afgesloten wordt met enkele conclusies.

Strategische wendbaarheid en strategische sensitiviteit

Sinds ongeveer tien jaar krijgt strategische wendbaarheid ('strategic agility') aandacht in de bedrijfskundeliteratuur. Strategische wendbaarheid is voor het eerst beschreven door Doz en Kosonen (2008). Zij stellen dat strategische wendbaarheid noodzakelijk is om te voorkomen dat ondernemingen 'olifanten worden die moeten leren dansen'. Het handhaven van flexibiliteit maakt het mogelijk om strategisch voordeel te behouden en te voorkomen dat ondernemingen stagneren. Meyer (2021) legt het nog scherper uit. Waar strategie vroeger strategische planning was, te vergelijken met het boeken van een vliegticket van A naar B, lijkt strategie in dynamiek van vandaag meer op de reis van Columbus: koers bepalen, ontdekken, leren en bijstellen.

Strategische wendbaarheid is door anderen benut om het concept van ambidexteriteit nader uit te werken. Ambidexteriteit – letterlijk tweehandigheid – refereert aan organisaties die niet alleen hun huidige activiteiten efficiënt uitvoeren, maar ook in staat zijn zich aan te passen naar de toekomst ('O'Reilly en Tushman, 2004). Strategische wendbaarheid van een onderneming is zijn vermogen om zichzelf voortdurend te vernieuwen en flexibel te blijven, zonder aan efficiëntie in te boeten (Clauss et al, 2020).

Die combinatie geeft dan optimale ambidexteriteit. Dat kan voor bestaande ondernemingen een betere benadering zijn dan een meer traditionele oriëntatie op strategische planning (Klammer et al, 2017); strategische planning staat meer op afstand van operationele activiteiten waardoor het soms lastig is om het plan door te voeren en de operatie aan te passen.

In een tweede paper hebben de beide grondleggers van het concept strategische wendbaarheid drie onderliggende capaciteiten voor strategische wendbaarheid uitgewerkt (Doz en Kosonen, 2010): strategische sensitiviteit, fluïditeit van middelen en eenheid van leiderschap. Om voldoende strategische wendbaarheid te bereiken dienen de drie capaciteiten in evenwicht aanwezig zijn in een organisatie. Ze laten zich als volgt omschrijven:

- Strategische sensitiviteit is het vermogen om strategische ontwikkelingen waar te nemen en aandacht te geven.
- Fluïditeit van middelen is het vermogen om productiemiddelen te herschikken, zodat vlot en soepel kan worden ingespeeld op nieuwe mogelijkheden.
- Eenheid van leiderschap is het vermogen om snel en eenduidig grote beslissingen te nemen en te zorgen dat de beslissingen worden uitgevoerd.

Strategische sensitiviteit kan worden onderscheiden in twee deelaspecten (Mavengere, 2013). Ten eerste strategic insight. Dit betreft het verkennen, analyseren en interpreteren van signalen ('future screening'). Dit is door Teece (1998) 'sensing' genoemd, als één van de drie dynamic capabilities van ondernemingen. Ten tweede strategic foresight. Dat is het bouwen en onderhouden van een coherente, functionele en aansprekende toekomstvisie ('future visioning'). Doz en Kosonen (2010) onderscheiden vijf activiteiten bij strategische sensitiviteit:

1. Anticiperen: breed verkennen van toekomstige ontwikkelingen zonder te extrapoleren. (bijvoorbeeld via scenario planning).
2. Experimenteren: uitproberen van ideeën, door markttests en pilots en gebruik van 'corporate venturing'.
3. Afstand nemen: perspectief vergroten via een 'outside-in' benadering, gebruik makend van een groot netwerk en ruimte gevend aan de stem uit de periferie.
4. Abstraheren: inzichten veralgemeniseren en vertalen naar nieuwe business concepten voor de sector.
5. Herformuleren: ontwikkelen van business model innovatie, via open, eerlijke en rijke dialoog rondom strategische vraagstukken.

Van de drie capaciteiten voor strategische wendbaarheid zijn flexibiliteit van middelen en eenheid van leiderschap doorgaans relatief sterk aanwezig bij mkb-bedrijven. Hun kleine schaal maakt ze wendbaar, waardoor middelen vrij soepel kunnen worden herschikt. Doorgaans is er weinig hiërarchie en is er slechts één 'man aan de top', waardoor besluitvorming prompt is. Maar strategische sensitiviteit is veelal minder aanwezig. Het ontbreekt de bedrijven aan tijd, capaciteit en motivatie voor sensing en planning.

Bovendien zijn de cultuur en de werkwijze sterk op huidige klanten en hun orders gericht. Juist sensing en planning vragen enige distantie van de dagelijkse operatie. Uit onderzoek komt naar voren dat strategische wendbaarheid, waaronder business model innovation, in het mkb relatief laag is en dat een lage strategische sensitiviteit daar een belangrijke verklaring van lijkt te zijn (Arbussa et al., 2017).

Gegeven het kritische karakter van strategische sensitiviteit voor strategische vernieuwing in het mkb en het belang van strategische vernieuwing gegeven fundamentele ontwikkelingen in economie en maatschappij is nadere aandacht voor strategische sensitiviteit in het mkb nodig. Dat geldt temeer omdat er, voor zover wij hebben kunnen nagaan, nog weinig onderzoek is gedaan naar wat strategische sensitiviteit in het mkb precies behelst en hoe het kan worden versterkt.

Methodologie

Binnen het kenniscentrum Business Innovation is de Next Strategy scan ontwikkeld (Van Klink, 2017). Dit is een vragenlijst die inzicht geeft in het strategische vermogen van mkb bedrijven: zijn ze in staat om een strategie te ontwikkelen en uit te voeren? De scan bevat vijftientig stellingen, verdeeld over vijf thema's: impact van de next economy, onderscheidend vermogen, besluitvormingscultuur, kwaliteit van de strategie en leervermogen (zie bijlage voor een overzicht). Elke stelling wordt op een vijfpuntschaal beantwoord: helemaal eens (5), helemaal oneens (1). Een 'perfect' strategisch vermogen leidt tot 125 punten (5x5x5).

In 2020 en 2021 hebben dertien afstudeerders van de opleiding bedrijfskunde aan de hand van de Next Strategy scan 63 mkb bedrijven onderzocht. De stellingen zijn voorgelegd aan de directeur in een interview van één tot anderhalf uur. Elk van de studenten heeft vier tot vijf ondernemingen bezocht. Vanwege de coronapandemie heeft een deel van de interviews online plaatsgevonden. Er is een schriftelijk interviewverslag opgesteld dat ter accordering is toegezonden aan de respondent. Op basis van het gesprek zijn de scores op de stellingen door de student bepaald en in een Excelfile opgeslagen. Samen met de andere studenten, de betrokken lector en begeleider van de opleiding zijn de scores van alle scans gekalibreerd. Op basis van de scores en aanvullende literatuur hebben de studenten voor elk van de deelnemende bedrijven een adviesrapport opgesteld met de analyse en enkele aanbevelingen.

De onderzoeksmethode is gekozen om veel ruimte te bieden aan leren door de studenten. Tevoren zijn de studenten uitgebreid voorbereid op de interviews en het gebruik van de scan, om te komen tot zo valide en betrouwbaar mogelijke resultaten. De gezamenlijke kalibratie heeft hieraan tevens bijgedragen. Ondanks deze maatregelen laat de methodologie geen strakke interpretatie van uitkomsten toe.

De studenten hebben de deelnemende ondernemingen zelf geworven via een selecte steekproef. Inclusiecriteria voor de ondernemingen waren tenminste 10 en maximaal 250 fte, oprichtingsjaar vóór 2015 en vestiging in de regio Rotterdam. De personeelsomvang van de onderzochte ondernemingen bedraagt gemiddeld 30 medewerkers en de leeftijd van de ondernemingen gemiddeld 21 jaar. De directeur is gemiddeld 46 jaar oud en 12 jaar in functie. De bedrijven zijn in uiteenlopende bedrijfstakken actief, van grondverzet tot arbodienstverlening en van softwareontwikkeling tot tuinbouw.

De Next Strategy scan gaat over strategisch vermogen en is derhalve breder dan strategische sensitiviteit. In het kader van dit paper wordt ingezoomd op de stellingen die aspecten van strategische sensitiviteit belichten. Het gaat om de volgende tien stellingen:

1. De onderneming wordt beïnvloed door de circulaire economie
2. De onderneming wordt beïnvloed door digitalisering
3. De onderneming wordt beïnvloed door nieuwe duurzame energiesystemen
4. Het tempo van verandering ligt hoog in de markt van de onderneming
5. De onderneming heeft een nauwkeurig omschreven strategie voor de toekomst
6. Besluiten zijn keuzes uit meerdere alternatieven
7. De ondernemer voert per week minstens een dagdeel diepgaande gesprekken met klanten
8. Medewerkers zijn belangrijk om input te geven aan de strategie
9. De onderneming maakt deel uit van een kennisnetwerk
10. De ondernemer zelf leert regelmatig bij

De eerste vier stellingen komen uit het blok impact next economy van de Next Strategy scan. Deze punten gaan over het omgevingsbewustzijn van de ondernemer (strategic insight). Gevraagd is in hoeverre de onderneming beïnvloed wordt door majeure ontwikkelingen. In lijn met de Roadmap Next Economy (RNE, 2016), de economische agenda van de metropoolregio Rotterdam-Den Haag, zijn drie ontwikkelingen meegenomen: de digitalisering van de economie, de opkomst van de circulaire economie en de ontwikkeling van duurzame energiesystemen.

Daarnaast is gevraagd hoe men het tempo van verandering in de eigen markt beoordeelt. De stelling over de strategie komt uit het thema kwaliteit van de strategie. Dit beantwoordt de vraag in hoeverre de onderneming een visie op de toekomst heeft; dit geeft strategic foresight weer. De stelling over alternatieven bij besluiten komt uit het thema besluitvormingscultuur. Wanneer alternatieven voor toekomstige ontwikkelingen worden gehanteerd geeft dat blijk van strategic foresight. De laatste vier stellingen zijn afkomstig uit het blok over leervermogen. Naast input van medewerkers en deelname aan kennisnetwerken zijn input uit klantgesprekken en leren door de ondernemer zelf relevant voor strategische sensitiviteit. De punten sluiten aan bij wat Doz en Kosonen (2010) 'honest, open and rich dialogue' noemen.

De verkregen data uit de stellingen en de interviewverslagen zijn geanalyseerd. De scores op de stellingen zijn in SPSS geanalyseerd op mogelijke patronen tussen de stellingen en de algemene kenmerken van de ondernemingen (zoals leeftijd directeur en aantal medewerkers). Uit de interviewverslagen en adviesrapporten zijn de argumenten en illustraties bij de scores op de stellingen verzameld en gegroepeerd. Dit om in beeld te brengen hoe tot een bepaald oordeel is gekomen en hoe het gedrag van de respondenten kan worden verklaard. Bijzondere opmerkingen van de respondenten zijn apart genoteerd.

Resultaten

1. Impact van de circulaire economie

Met een gemiddelde van 2.5 punten (dus een score tussen 'neutraal' en 'niet mee eens' op de stelling) is de opkomst van de circulaire economie voor veel ondernemingen weinig relevant. Op zichzelf te begrijpen vanuit het feit dat veel deelnemende ondernemingen dienstverlenend zijn en daarmee niet direct te maken hebben met materialen.

Het begrip als zodanig is niet overal bekend, maar wordt er onbewust zorgvuldig omgegaan met materialen: 'we proberen zo min mogelijk papier en karton te gebruiken, niet verspillen dat zit er bij ons gewoon in' aldus een horecagroothandel. Andere respondenten geven aan het begrip wel te kennen, maar (nog) niet te weten hoe het op hun onderneming kan worden uitgewerkt.

2. Impact van digitalisering

Met een gemiddelde van 3.7 punten scoort digitalisering relatief hoog. Veel respondenten vinden dit een belangrijke ontwikkeling waar ze wat mee moeten. Het is opvallend dat bij veel ondernemingen het draait om het op orde krijgen van de basis aan informatievoorziening; dus het inhalen van de achterstand en niet het opbouwen van een voorsprong.

Dit heeft mede te maken met een beperkte digitale geletterdheid van medewerkers. Een transportondernemer: 'in de backoffice zouden we best verdere stappen in automatisering kunnen zetten, maar het ontbreekt ons aan expertise en bovendien aan tijd om de zaak even dicht te doen en systemen te vernieuwen'. De coronacrisis heeft wel een versnelling gebracht. Zo doet een ARBO-dienstverlener nu veel consults online en denkt men dat dat niet meer verdwijnt.

3. Impact van duurzame energie

De ontwikkeling naar duurzame energie staat weinig in de belangstelling. Een uitzondering vormen de tuinbouwbedrijven, die vol (moeten) inzetten op duurzame energie. De gemiddelde score is 2.2, hetgeen betekent dat het merendeel heeft aangegeven dat deze ontwikkeling hun onderneming niet of slechts zeer beperkt zal beïnvloeden. Veel ondernemers kijken het nog aan: 'we vinden zonnepanelen nog te duur' zegt een groothandelaar.

Anderen pakken wel laaghangend fruit, zoals elektrisch rijden of isoleren van bedrijfspanden. Een eigenaar van een autoschadebedrijf stipt een dilemma aan: 'Onze klanten willen dat we duurzamer worden, maar ze willen er niet voor betalen. Dat is dus een bedreiging voor ons verdienmodel. Aan de andere kant kun je dit ook zien als een kans en als je daar slim op inspeelt kun je je ook onderscheiden van je concurrenten.'

4. Tempo van marktveranderingen

De score op deze stelling is neutraal (2.9 punten gemiddeld), maar de variantie is groot. Er zijn respondenten in markten waar 'nooit wat gebeurt' en er respondenten die snelle veranderingen in hun sector zien. Het is vooral hoe respondenten de dynamiek ervaren en betrekken op hun eigen onderneming.

Marktveranderingen komen uit verschillende kanten; vaak genoemd is technologie, maar ook (milieu)wetgeving, concurrenten en arbeidsmarkt komen naar voren. Vanzelfsprekend is de coronapandemie een factor van betekenis voor verandering in sommige markten.

5. Nauwkeurig omschreven strategie

Slechts een kwart van de ondernemingen heeft een actueel strategiedocument. De gemiddelde score op de stelling is 2.6. Bij veel ondernemers zit de strategie in het hoofd, zeggen ze. Als er een strategie is, expliciet of impliciet, dan is dat veelal slechts een commerciële planning met targets over omzet en klanten. Een ondernemer in de catering beschrijft zijn strategie als 'we willen in vier jaar verdubbelen in omzet'.

Voor andere respondenten vloeien missie en strategie in elkaar over; 'onze strategie is dat we klanten altijd helpen' aldus een horecagroothandel. Veel genoemd is ook 'we leveren kwaliteit'. Met een dergelijke benadering van een strategie scoren de ondernemingen zwak op strategisch foresight, dat een expliciete, coherente, functionele, onderscheidende en wervende visie op de toekomst veronderstelt.

6. Beschouwen van alternatieven bij besluiten

Wanneer een ondernemer denkt in toekomstscenario's is dat te beschouwen als strategisch foresight, want hij is bewust met de toekomst bezig. De stelling scoort gemiddeld 3.3. De meeste respondenten zeggen meerdere alternatieven in beschouwing te nemen wanneer grote besluiten genomen moeten worden. Bijvoorbeeld over het doen van investeringen of het acquireren van nieuwe klanten.

De mate van explicitering van deze alternatieven lijkt evenwel niet groot, want veelal wordt besloten op gevoel. Een respondent uit de bouwsector zegt 'bij een investering in een nieuwe machine laat ik wat mogelijkheden doorrekenen, maar eigenlijk heb ik vaak van tevoren al besloten wat het moet worden'.

7. Diepgaande klantgesprekken

Dit betreft de vraag in hoeverre de ondernemingen klantcontact gebruiken om open en nauwgezet te achterhalen wat er speelt bij de klant en hoe de klant over bepaalde ontwikkelingen denkt. Kortom de klant als onderzoeksobject. Met gemiddeld 2.9 beoordeelt men de stelling vrijwel neutraal. Er is echter sprake van grote verscheidenheid, in frequentie en diepgang.

Sommige respondenten hebben elke dag één of meer diepgaande klantgesprekken, anderen nooit. De laatste groep laat klantcontact vaak over aan commerciële medewerkers. Een directeur van een grote autorischool: 'ik hou zelf ook enkele leerlingen aan, om feeling met de markt te houden'. Bij een kleine IT-dienstverlener neemt de directeur zo veel mogelijk zelf de telefoon aan, voor affiniteit met de klanten.

Een directeur van een transportbedrijf spreekt zijn klanten elk jaar persoonlijk. Enkele tuinbouwbedrijven maken deel uit van een afzetcoöperatie; de coöperatie verzorgt het klantcontact waardoor de tuinders zelf nauwelijks meer afnemers spreken.

8. Input van medewerkers

De vraag in hoeverre medewerkers belangrijk zijn om input te geven voor de strategie scoort gemiddeld 3.0. Het zijn meestal praktische punten en ook suggesties waar nieuwe klanten te vinden zijn. Ideeën met een meer strategisch karakter komen nauwelijks voor, zelfs niet bij de meer kennisgedreven ondernemingen in arbodienstverlening en IT. Weinig ondernemingen hebben een structuur om ideeën actief te verzamelen, te overwegen en uit te werken.

Het gaat in veel gevallen niet verder dan wat een directeur van een transportbedrijf stelt: 'mijn deur staat altijd open voor goede ideeën'. Een directeur-eigenaar van een groothandel in binnenverlichting is op dit punt teleurgesteld – 'er komt helaas weinig uit' – maar erkent dat zij misschien haar mensen onvoldoende motiveert en vertrouwen geeft om suggesties te geven.

9. Kennisnetwerk

Onder een kennisnetwerk wordt verstaan een kring van andere ondernemingen of andere organisaties waarmee kennis wordt verzameld en gedeeld. Voorbeelden zijn brancheverenigingen, ondernemersverenigingen en samenwerkingen met kennisinstellingen. De stelling scoort 2.7. Veel respondenten geven aan geen of nauwelijks te participeren in een kennisnetwerk of de verbanden waarin ze deelnemen niet te herkennen als kennisnetwerk.

Een ondernemer in het grondverzet: 'we zijn lid van een ondernemersclub, maar daar haal ik geen ideeën en helemaal geen klanten uit'. Een IT-bedrijf is lid van een groep gelijksoortige ondernemingen waar kennis wordt gedeeld via ronde tafels. Ook een transportondernemer zegt deel uit te maken van zo'n kenniskring. Dat geldt ook voor drie tuinbouwbedrijven, waar de afzetcoöperatie tevens fungeert als kennisplatform.

Een installatiebedrijf voor de agrisector heeft zijn eigen kennisnetwerk gecreëerd: 'Er komen gemiddeld 30 stagiairs per jaar bij ons en die brengen nieuwe inzichten in de organisatie en daar leren we van'.

10. Zelf leren door de ondernemer

Een belangrijk aspect van strategische sensitiviteit in het mkb is in hoeverre de ondernemer zelf bereid en in staat is om bij te leren. Het gemiddelde antwoord op deze stelling is 3.1. De meeste respondenten doen aan kennisontwikkeling. Veel zeggen 'in het verleden' cursussen te hebben gevolgd en nu vooral te leren uit vakliteratuur en van leveranciers en klanten. Sommigen moeten verplichte bijscholing volgen, zoals de ondernemers in het transport.

Het leren is op het vakgebied gericht, meestal niet op vaardigheden. Een uitzondering op dat laatste is een directeur-eigenaar van een onderneming in leidingtechniek. Hij heeft recent een cursus commerciële vaardigheden gedaan: 'Dat was een goede investering in mijzelf en voor het bedrijf, als technicus leer je toch anders te kijken'.

Een eigenaar van een verkeerschool is uitgeleerd: 'Ik zie daar het nut niet van in. Ik ben al heel lang actief in de branche en ik weet best veel. Ik probeer gewoon de ontwikkelingen in de branche op het internet te volgen. Het enige dat ik nog zou moeten doen is een bedrijfshulpverlenerscursus, want zoiets verloopt door de tijd.'

Verband met algemene bedrijfskenmerken

Onderzocht is in hoeverre er statistische verbanden bestaan tussen de stellingen de algemene kenmerken van de onderzochte ondernemingen. Daartoe is de Spearman correlatie berekend. Over het algemeen is er weinig correlatie aangetroffen. Daarvoor lopen de omstandigheden bij de bedrijven te veel uiteen en is te veel en te gevarieerde informatie geïnterpreteerd. Toch zijn er enkele significante correlaties aangetroffen met $\alpha \leq 0.05$ (zie tabel 2).

Tabel 2 Correlatie tussen de algemene bedrijfskenmerken en de stellingen

Spearman correlatie	Aantal FTE	Leeftijd onderneming	Leeftijd directeur	Aantal jaren directeur
De onderneming wordt beïnvloed door de circulaire economie	0,248	0,138	-0,147	-0,179
De onderneming wordt beïnvloed door digitalisering	0,193	0,066	0,072	0,041
De onderneming wordt beïnvloed door nieuwe duurzame energiesystemen	-0,115	-0,101	0,093	0,069
Het tempo van verandering ligt hoog in de markt van de onderneming	0,147	0,130	0,005	0,033
Besluiten zijn keuzes uit meerdere alternatieven	0,223	-0,01	0,082	-0,042
De onderneming heeft een nauwkeurig omschreven strategie voor de toekomst	0,135	0,443	-0,604	-0,686
De ondernemer besteedt per week tenminste een dagdeel aan diepgaande gesprekken met klanten	0,087	0,429	-0,443	-0,631
Medewerkers zijn belangrijk om input te geven aan de strategie	0,210	0,398	-0,448	-0,577
De onderneming maakt deel uit van een kennisnetwerk	0,016	-0,166	-0,071	0,031
De ondernemer zelf leert regelmatig bij	0,239	0,444	-0,289	-0,348

De gevonden statistische verbanden hebben allen betrekking op het functioneren van de directeur:

- De beschikbaarheid van een strategiedocument is negatief gecorreleerd met het aantal jaren dat een directeur in functie is ($-0,686$).
- De beschikbaarheid van een strategiedocument is negatief gecorreleerd met de leeftijd van de directeur ($-0,604$).
- Het aantal diepgaande klantgesprekken is negatief gecorreleerd met het aantal jaren dat een directeur in functie is ($-0,631$).
- Het geven van input door medewerkers is negatief gecorreleerd met het aantal jaren dat een directeur in functie is ($-0,577$).

Discussie

De onderzochte ondernemingen zijn weinig sensitief waar het gaat om het volgen en inspelen op ontwikkelingen die hun functioneren op termijn kunnen beïnvloeden. De ondernemingen exploiteren hun bestaande business model en zijn druk met het bedienen van hun klanten. Wanneer er al sprake is van een strategie, staat deze in het teken van exploitatie en veel minder van exploratie (Kohtamäki et al., 2010). Nieuwe ontwikkelingen worden meestal wel gezien, maar ze worden niet vertaald in strategische keuzes. Veelal wordt afgewacht of in kleine stappen praktisch gereageerd.

Er zijn geen verschillen tussen grote en kleine ondernemingen in dit onderzoek, wel tussen sectoren. In de onderzoekspopulatie bevinden zich voor enkele sectoren meerdere ondernemingen, zodat een duiding van subgroepen mogelijk is. Er waren 8 IT dienstverleners, 7 ondernemingen in de bouwnijverheid, 6 in detachering, 5 in de tuinbouw en 5 arbodienstverleners.

IT-dienstverleners scoren relatief goed op alle aspecten. Dat zijn relatief jonge ondernemingen met jong management in een dynamische sector. De bouwbedrijven en tuinbouwbedrijven lijken meer omgevingsbewust dan andere ondernemingen, met relatief veel aandacht voor circulaire economie en duurzame energie. Bij de tuinbouwbedrijven speelt mee dat er een relatief sterke kennisinfrastructuur in de sector bestaat en dat duurzaamheid een groot thema is.

Detachingsbedrijven uit de onderzoekspopulatie zijn weinig strategisch sensitief. Ook de arbodienstverleners in het onderzoek kennen een lage strategische sensitiviteit. In beide gevallen is sprake van dienstverlening zonder hoge kapitaalsintensiteit. Hierdoor zijn de bedrijven flexibel en lijkt toekomstgerichtheid minder van belang. De wettelijke verplichting voor werkgevers om een basiscontract met een arbodienst te hebben kan de noodzaak om verder te kijken eveneens beperken.

De strategische insight van de onderzochte ondernemingen is heel beperkt. Er wordt weinig tijd besteed aan het verzamelen van informatie en het volgen van ontwikkelingen. Belangrijker nog voor de effectiviteit van planning en sensing is dat structuur en discipline ontbreken. Men hoort en leest veel, maar er wordt niet actief gezocht, informatie wordt niet actief gedeeld en er wordt niet gereflecteerd. Dit bevestigt eerder onderzoek (Van Klink et al., 2021).

Het sociale kapitaal, dat een belangrijke rol kan spelen bij strategische sensitiviteit, wordt weinig benut (Lehtimäki en Karintaus, 2012). Potentieel belangrijke informatiebronnen – klanten en medewerkers – worden gebruikt, maar doorgaans passief en vooral met het oog op praktische ideeën. De meeste bedrijven hebben een vaste klantenkring; er wordt gewerkt in vertrouwen en met persoonlijk contact. Dat kan strategische sensitiviteit bevorderen, maar in dit onderzoek lijkt een vaste klantenkring eerder invloeden van buiten te temperen – men bevestigt onderling wat men al weet.

De strategische foresight van de ondernemingen is eveneens heel beperkt. Er zijn nauwelijks ondernemingen met een coherente, integrale en wervende toekomstvisie, die actief gedeeld (en onderhouden) wordt met medewerkers en klanten. Daarmee heeft men geen helder toekomstdoel. Dit kan het interpreteren van ontwikkelingen lastig maken en het besluiten over investeringen bemoeilijken. De beperkte strategische foresight kan ook de positie van de ondernemingen op de arbeidsmarkt aantasten – met name jonge hoger opgeleide medewerkers willen graag weten waar een onderneming voor staat en voor gaat (Kramer, 2019). Ondernemers gunnen zich geen tijd voor het ontwikkelen van een toekomstvisie en zien er vaak het nut niet van in.

Veel respondenten zien strategie uitsluitend als een middel om te groeien. Velen van hen willen echter niet groeien, want ze hebben 'genoeg'. Hun focus ligt op behoud. Dat sluit aan bij ander onderzoek, waarin geconstateerd wordt dat een groot deel van het mkb nauwelijks groeit (Haans en Jansen, 2021). De respondenten gaan voorbij aan het feit dat behoud óók een strategische oriëntatie vraagt, omdat klanten niet vanzelfsprekend blijven. Daarnaast ontstaat er vanwege de klimaatcrisis aandacht voor 'degrowth' (Latouche, 2009).

Deze benadering heeft het mkb nog niet bereikt, maar zal om strategische reacties van mkb-bedrijven kunnen gaan vragen. De geïnterviewde ondernemers die wel willen groeien, hebben meestal alleen commerciële groeidoelstellingen en hebben de route naar groei niet uitgewerkt in keuzes. Feitelijk is er dan geen sprake van strategie (Vermeulen, 2017).

Veel ondernemingen merken externe ontwikkelingen wel op, maar beschouwen ze niet vanuit kansen en bedreigingen voor het eigen business model. Een accountantskantoor uit het onderzoek beziet duurzame energie uitsluitend op basis van wat het zelf kan doen (zonnepanelen op het kantoor, elektrische auto's) niet of de tendens naar duurzame energie tot andere dienstverlening aan klanten kan leiden.

Een horecagroothandel kijkt naar haar eigen materiaalgebruik, niet wat de circulaire economie kan betekenen voor de behoeften van klanten en de relatie met leveranciers. Externe ontwikkelingen leiden, ook als ze worden herkend, niet tot business model innovatie, vooral omdat het business model onbewust als een gegeven wordt beschouwd (Albats et al., 2021).

Strategische sensitiviteit op zichzelf is dus niet voldoende voor strategische wendbaarheid; er moet ook ruimte zijn om de zaak daadwerkelijk te (ver)bouwen.

De gevonden statistische verbanden benadrukken de centrale rol van directeuren bij strategische sensitiviteit van mkb-bedrijven. Dat ligt in lijn met eerder onderzoek (Arbussa et al., 2017).

Dit onderzoek brengt naar voren dat directeuren met het klimmen van het aantal dienstjaren meer op hun eigen kompas varen en minder aandacht geven aan nieuwe inzichten. Dat kan drie oorzaken hebben. Ten eerste kan sprake zijn van een sterke dominante logica (Khan et al, 2019) – de directeuren interpreteren de wereld vanuit hun ervaring. Bekend is dat nieuwsgierigheid afneemt naarmate mensen ouder zijn en langer in hun functie zijn (Carstensen en Isacowitz, 1999; Gino, 2018).

Ten tweede kan sprake zijn van beperkte managementvaardigheden (Ibarra et al, 2020). Van de respondenten is ruim een derde op jonge leeftijd in hun rol gestart. Zij zijn self-made ondernemers. Ze hebben diepe kennis in hun vakgebied, maar missen mogelijk vaardigheden zoals het vertalen van trends naar business modellen en het reflecteren met klanten en medewerkers.

Ten derde wordt vaak verwacht van leiders dat ze antwoorden geven (Gino, 2018); directeuren in mkb-bedrijven lijken deze houding te hebben en hun medewerkers lijken dat vanzelfsprekend te vinden.

Implicaties voor de praktijk

De uitkomsten van het onderzoek zijn een opdracht aan directeuren: realiseer uw eigen cognitieve, mentale en sociale beperkingen. U besteedt misschien minder aandacht aan het verzamelen, delen en interpreteren van informatie uit de omgeving dan goed is en u bevordert misschien onvoldoende dat uw medewerkers dat doen. Strategische sensitiviteit vraagt geen leiderschap dat vanuit individuele autoriteit oplossingen aanreikt, maar leiderschap dat met het collectief vragen stelt en zoekt naar antwoorden (Heifetz en Laurie, 2001). Dit zijn enkele aangrijpingspunten om als leider strategische sensitiviteit te bevorderen:

- Probeer zelf vaker en breder te reflecteren, ga er op uit, bevraag anderen op hun zienswijze over de toekomst van uw onderneming, creëer een groep van 'critical friends'.
- Stimuleer dat medewerkers nieuwe inzichten verzamelen en delen. Bescherm daarbij de zwakke stemmen uit de organisatie en geef vertrouwen ook als de status quo ter discussie wordt gesteld.
- Geef structuur aan sensing en planning door het verzamelen en delen van informatie regelmatig aandacht te geven, bevindingen op te slaan en, heel belangrijk, met de inzichten iets te doen.

Daarnaast zijn de resultaten van belang voor intermediairs in het mkb, zoals brancheverenigingen, accountants en bedrijvenadviseurs. Zij verschaffen reeds informatie, maar dat kan ondernemers passief houden. Ze kunnen meer doen om hun leden en klanten uit te dagen door vragen te stellen, ideeën aan te dragen en ondernemers onderling te laten reflecteren.

Dat kan ongemakkelijk voelen – de ondernemer is immers autonoom en vaak succesvol – en gebeurt mede daardoor onvoldoende. Maar het is zeer waardevol, omdat het bijdraagt aan leren en in de toekomst problemen kan helpen voorkomen. Uitbreken uit eigen denkraam. Denk daar bij aan:

- Organiseer reflectie in kleine kringen van ondernemers over leiding geven aan verandering. Naar voren zal komen dat ze worstelen met hetzelfde, waaronder vragen stellen en ruimte geven.
- Investeer in toekomstsessies. Dit gebeurt al, maar het ontbreekt aan follow-up: wat gaat de ondernemer de volgende dag aan zijn medewerkers vertellen en wat gaan ze samen doen?
- Via branche aan job rotation. Interessant is ook om medewerkers te laten rouleren. Is lastig in het mkb. Maar wellicht is externe job rotation wel mogelijk.

Het onderzoek is ten slotte een oproep aan het onderwijs om studenten meer omgevingsbewust te maken. Dit project was voor de studenten een openbaring over de veelheid aan krachten rondom een onderneming. Bij studenten was ook verbazing dat deze krachten nauwelijks werden opgemerkt binnen de organisatie, laat staan dat er op werd gereageerd.

Het is goed dat studenten over managementmodellen leren, maar belangrijker dat zij leren hoe zij uiteenlopende ondernemingen kunnen positioneren in hun context en hoe zij daarover in gesprek kunnen gaan met ondernemers. Daarmee kunnen zij later bijdragen aan de strategische wendbaarheid van het bedrijfsleven. Om een open mindset en nieuwsgierigheid te bevorderen kan gedacht worden aan deze activiteiten:

- Werk met case studies. Praktijksituaties lenen zich bij uitstek om een brede blik op een vraagstuk te ontwikkelen.
- Kijk kritisch naar bestaande bedrijven. Om de impact van strategische ontwikkelingen te ervaren, is het leerzaam om te kijken welke krachten een bedrijfsmodel te gronde kunnen doen richten.
- Debatteer. Studenten krijgen niet per se veel mee over wat er gaande is in de economie en leren niet een eigen visie te ontwikkelen. In debatten kunnen zij hun strategische sensitiviteit oefenen.

Conclusies

Strategische sensitiviteit van het mkb bedrijfsleven is in de literatuur nog weinig geduid, terwijl het een belangrijke factor is voor business model innovatie en vernieuwing in het algemeen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de strategische sensitiviteit beperkt is. De onderzochte mkb-bedrijven doen weinig om (zwakke) ontwikkelingen te identificeren, te volgen, te beoordelen en te benutten om hun concurrentiepositie te versterken.

Wanneer er ontwikkelingen in de omgeving worden opgemerkt worden deze niet vertaald naar veranderingen voor het eigen business model. Ten hoogste worden ze toegepast in ondersteunende activiteiten (elektrisch rijden bij duurzame energie, slimmere administratie bij digitalisering). Exploitatie van het huidige business model staat voorop. Het fundamenteel doordenken en herontwerpen van het eigen business model ('abstracting' en 'reframing') komt niet voor.

Strategie is bij de onderzochte ondernemingen niet een proces van (voortdurend) leren. Bij slechts enkele ondernemingen lijkt sprake van een bewust strategieproces, waarbij gestructureerd signalen van buiten worden verwerkt. Bij de meeste ondernemingen met een strategie is de strategie gebaseerd op traditionele planning (een jaarlijkse sessie). Dat terwijl juist mkb bedrijven baat kunnen hebben bij een informeel planningsproces dichtbij medewerkers en klanten.

Het onderzoek toont dat de belangrijke rol van de directeur bij strategische sensitiviteit. Wanneer hij of zij langer in functie is, lijkt de ontvankelijkheid voor nieuwe ontwikkelingen minder en worden bronnen voor nieuwe inzichten minder benut. Dat kan te maken hebben met een sterke dominante logica, gebrek aan kennis en kunde, of hun opvatting over leiderschap. De resultaten zijn een oproep aan directeuren: kijk vooruit!

Met de tien stellingen vanuit de next strategy scan kan strategische sensitiviteit in het mkb globaal worden geduid. Belangrijk voor vervolgonderzoek is te achterhalen hoe gedrag van invloed is op strategische sensitiviteit. Dit vereist het langdurig volgen van mensen in organisaties. Bijvoorbeeld hoe informatie wordt verzameld en wordt geïnterpreteerd, waarom en door wie, en welke soort informatie en welke informatievormen meer of minder urgent wordt gebruikt.

Literatuur

- Albats, E., D. Podmetina, and W. Vanhaverbeke (2021) Open innovation in SMEs: a process view on business model innovation, *Journal of small business management*, <https://doi-org.ezproxy.hro.nl/10.1080/00472778.2021.1913595>
- Arbussa, A., A. Bikfalvi, and P. Marques (2017), Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME, *Management Decision*, Volume 55, Number 2, pp. 271-293
- Carstensen L.L., and D.M. Isaacowitz, Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity, *American Psychologist*, Volume 54, Number 3, pp.165-181
- Clauss, T., M. Abebe, C. Tangpong and M. Hock (2019), Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation, *Transactions on Engineering Management*, Volume 66, Number 99, pp.1-18
- Clauss, T., S. Kraus, F.L. Kallinger, P.M. Bican, A. Brem and N. Kailer (2020), Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox, *Journal of Innovation and Knowledge*, Volume 6, Number 4 (in press)
- Doz, Y., and M. Kosonen (2008), The dynamics of strategic agility – Nokia's rollercoaster experience, *California Management Review*, Volume 50, Number 3, pp.95-118
- Doz, Y., and M. Kosonen (2010), Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, Volume 43, Number 2-3, pp.370-382
- Gino, F. (2018), When solving problems think what you can do, not what you should do, *Harvard Business Review*, Volume 96, Number 9, September, pp.2-11
- Haans, R., en J. Jansen (2021), *Groeidynamiek van het Nederlandse mkb 2007-2019*, Rotterdam: Rotterdam School of Management, oktober
- Heifetz, R., and Laurie, D. (2001). *The Work of Leadership*. *Harvard Business Review*, Volume 79, Number 12, December, pp.131-141
- Ibarra, D., A.Z. Bigdeli, J.I. Igartua and J. Ganzarain (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: a configurational approach, *Journal of Open Innovation*, Volume 6, Number 76 Doi:10.3390/joitmc6030076
- Khan, K. U., Xuehe, Z., Atlas, F., and Khan, F. (2019). The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. In: *Journal of Innovation & Knowledge*, 4.1, pp.1-11.
- Klammer, A., S. Gueldenberg, S. Kraus, and M. O'Dwyer (2017), To change or not to change – antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs, *International Entrepreneurship and Management Journal*, volume 13, number 3, pp.739-756
- Klink, H.A. van (2017), *Next Strategy – how sme's can grow into the future*, Rotterdam: Rotterdam University Press
- Klink, H.A. van, B. Rietdijk, K. Kerstholt en J. Reijenga (2021), *Informeel innoveren – dynamic capabilities van mkb-bedrijven in de maakindustrie*, *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, jaargang 75, nummer 3, pp.4-20

- Kohtamäki, M., T. Kautonen and S. Kraus (2010), Strategic Planning and Small Business Performance: An Examination of the Mediating Role of Exploration and Exploitation Behaviors, the international Journal of Entrepreneurship and Innovation, Volume 11, Number 3, pp.221-229
- Kramer, A. (2019), Ben jij al activist? Organisatieverandering in de betekenis economie, Amsterdam: Business Contact
- Latouche, S. (2009), Farewell to growth, New Jersey: Wiley
- Lehtimäki, H., and K. Karintaus (2012), Social Capital for Strategic Sensitivity in Global Business, South Asian Journal of Business and Management Cases, Volume 1, Number 2, pp.91-104
- Mavengere, N. (2013), Information technology role in supply chain's strategic agility, International journal of agile systems and management, Volume 6, Number 1, pp.7-24
- Meyer, R. (2021), Een strategie ontwikkelen met het strategic agility model, MT Sprout, 12 februari, <https://mtsprout.nl/kennisbank/managementmodellen/een-strategie-ontwikkelen-met-het-strategic-agility-model>
- 'O Reilly. C.A., and M.L. Tushman (2004), The ambidextrous organization, Harvard Business Review, Volume 63, Number 4, pp.13-25
- RNE (2016), Roadmap Next Economy, Metropoolregio Rotterdam-Den Haag
- Teece, D. J. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Volume 18, Number 7, pp.509-533
- Vermeulen, F. (2017), Many strategies fail because they're not actually strategies, Harvard Business Review, 8 November, <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>