



STILZITTEN IS (G)EEN OPTIE

Verkennd onderzoek naar het strategische vermogen van leden van FEDA

Arjen van Klink

Rotterdam, juli 2018

praktijkgericht **onderzoek**

**Kenniscentrum
Business Innovation**



Arjen van Klink is lector Next Strategy bij Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam.

De auteur dankt Gerwin de Boer, Martijn van der Heiden en Björn Rietdijk voor het afnemen van de interviews voor dit project.

Inleiding

Hoe staat het met het strategisch vermogen van ondernemingen in de aandrijftechnologie? Zijn radicale nieuwe technologische mogelijkheden en andere veranderingen in hun markt aanleiding voor aangescherpte of nieuwe strategieën? Bij twaalf leden van FEDA is onderzocht wat hun strategische vermogen is. Het kader van dit onderzoek is het concept van next strategy¹: het traditionele strategie-instrumentarium is veelal weinig bruikbaar voor MKB bedrijven, een lean strategieproces lijkt effectiever. In het onderzoek is bezien in hoeverre de ondernemingen een dergelijk strategieproces vorm hebben gegeven.

Sector

In Nederland zijn zo'n 150 ondernemingen actief in aandrijftechnologie en (industriële) automatisering. Het zijn voor een deel producenten, maar met name handelsbedrijven met soms eigen assemblage en reparatie. De handelsbedrijven opereren als importeurs en verkopen op basis van licentie. De sector maakt momenteel een sterk herstel door, na zware jaren tijdens de recessie. De sector heeft te maken met forse technologische ontwikkelingen. Techniek gebaseerd op hydrauliek worden vervangen door elektrische kracht. Big data doen hun intrede. 'Industrie 4.0' maakt industriële productiesystemen veel interactiever, flexibeler en sneller. Buitenlandse concurrentie, met name vanuit China, neemt sterk toe. De energietransitie biedt kansen en vraagt aandacht voor energie-efficiency. Tot slot wordt de sector geconfronteerd met een tekort aan personeel en dreigt technische kennis op te drogen door vergrijzing.

Next strategy

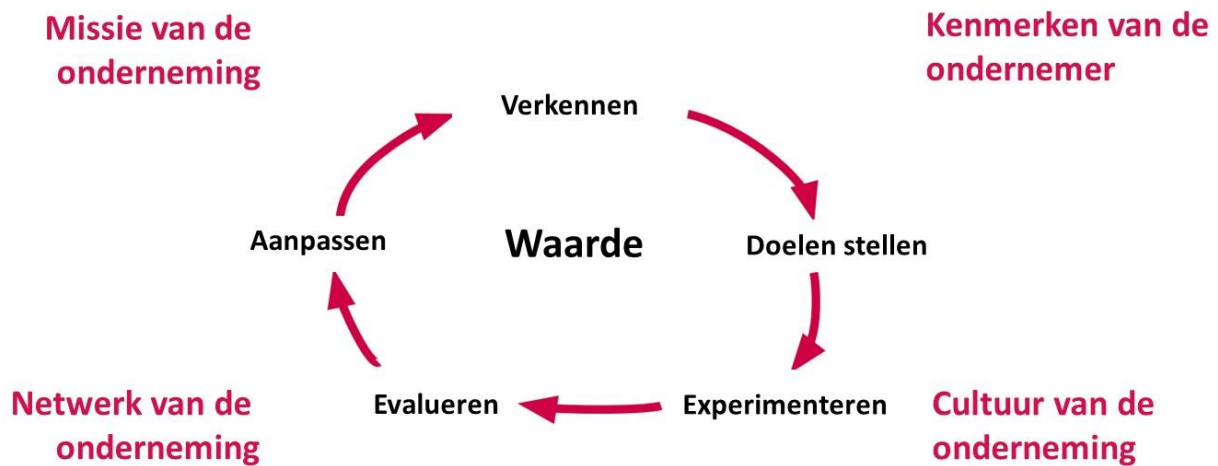
Voor veel kleine en middelgrote ondernemingen is een strategie geen gemeengoed. Zij gunnen zich vaak geen tijd om een strategie te ontwikkelen en te implementeren. De waan van de dag regeert en het opportunisme is groot. Bovendien hebben ze een informele cultuur, het traditionele instrumentarium voor strategische planning sluit daarbij niet goed aan.

Een strategieproces gebaseerd op de lean startup-methode van Eric Ries² kan deze ondernemingen soelaas bieden. Niet het plan, maar het proces staat dan centraal. Al lerende en doende komt een beweging naar de toekomst op gang. Het proces kent vijf stappen: verkennen, doelen stellen, experimenteren, evalueren en aanpassen. De stappen kunnen regelmatig doorlopen worden, waardoor strategie een onderdeel is van het reguliere bedrijfsproces en niet iets bijzonders voor af en toe. Het strategieproces richt zich uiteindelijk op het creëren van waarde. Het wordt beïnvloed door de kenmerken van de directeur-eigenaar, de missie van de onderneming, de bedrijfscultuur en het netwerk van de onderneming. Het next strategy proces is weergegeven in figuur 1.

¹ H.A. van Klink, Next Strategy – how SMEs can grow into the future, Rotterdam University Press, 2017

² E. Ries, The Lean Startup, Crown Business, New York, 2011

Figuur 1: Next strategy: strategie als proces



Vanuit het concept van next strategy is een scan ontwikkeld om MKB-bedrijven te beoordelen op hun strategische vermogen. De vragen van de scan zijn gegroepeerd rondom vijf thema's:

- De kenmerken van de ondernemer zeggen wat over zijn ervaring, ambitie, kennis en kunde, en leervermogen.
- Marktpositie en waardepropositie schetsen in hoeverre de onderneming een onderscheidende plaats in de markt inneemt.
- Bij de kwaliteit van de strategie is de vraag of er een actuele en aansprekende strategie is en of voortgang van de strategie wordt gemeten.
- Besluitvormingscultuur gaat over hoe de onderneming belangrijke besluiten voorbereidt, neemt en evalueert.
- Strategisch leervermogen omvat vaardigheden om als organisatie te leren en te vernieuwen en deze kennis in te zetten voor strategische verandering.

Elk thema omvat vijf stellingen. De antwoorden worden gerangschikt op een vijfpuntschaal: 5 = zeer eens, 4 = enigszins eens, 3 = neutraal, 2 = enigszins oneens, 1 = zeer oneens.

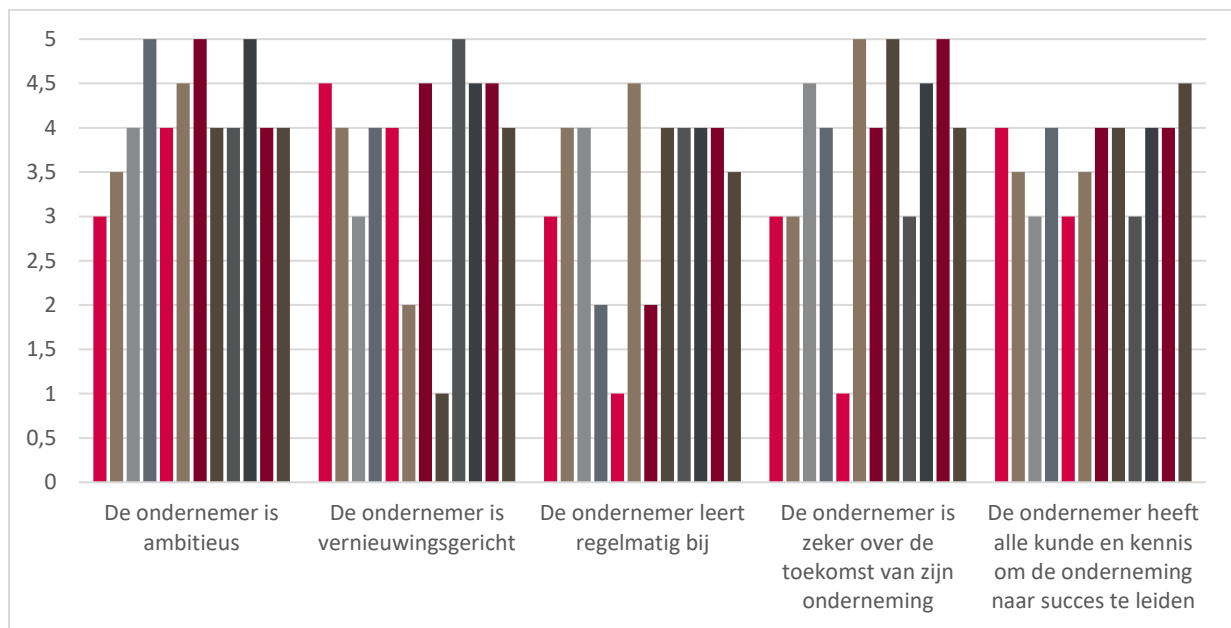
In de aandrijftechnologie zijn twaalf ondernemingen geanalyseerd met de next strategy scan. Het gaat om handelsbedrijven, veelal met onderhoudsactiviteiten en in enkele gevallen met eigen productie en assemblage. De ondernemingen variëren in grootte van 3 tot 160 medewerkers, gemiddeld tellen ze 36 medewerkers. Zeven zijn familiebedrijf, vijf zijn dochter van een buitenlands concern. Negen van de twaalf bestaan langer dan veertig jaar. De ondernemingen zijn gespreid over heel Nederland en actief in diverse niches van de branche. De ondernemingen zijn voor het onderzoek uitgenodigd door de branchevereniging FEDA. Zij zijn geïnterviewd door een onderzoeksteam dat ook de antwoorden heeft geïnterpreteerd en beoordeeld. Bij alle vragen is gevraagd naar voorbeelden, om de antwoorden te verifiëren en te onderbouwen. Scores zijn door de onderzoekers toegekend. Alle interviews zijn opgenomen en op papier uitgewerkt.

Uitkomsten

De uitkomsten van elk van de thema's wordt hieronder besproken en de scores zijn per vraag weergegeven in een grafiek.

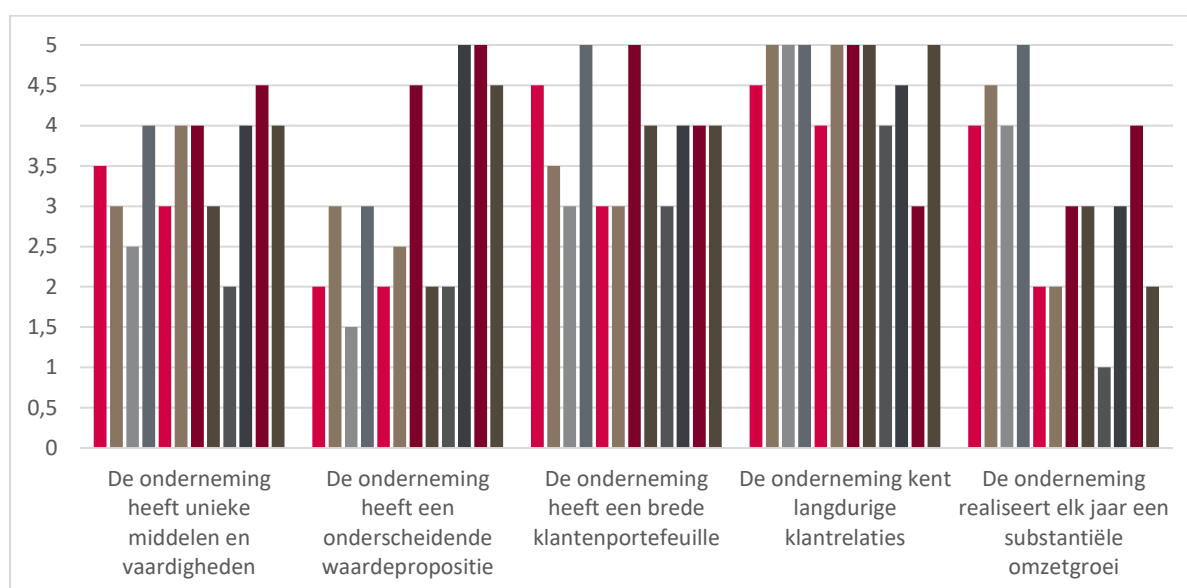
Kenmerken ondernemer. Alle directeur-grotaandeelhouders en algemeen-directeuren zijn ambitieus en van plan hun onderneming verder uit te bouwen. Daarbij zijn de meesten ook vernieuwingsgericht en geïnteresseerd in innovatie. Vier ondernemers leren regelmatig bij, anderen niet of weinig. Een enkeling vindt het aanbod van cursussen en opleidingen onvoldoende uitdagend. Er heerst veel vertrouwen in de toekomst, ingegeven door de huidige marktgroei. Slechts bij één onderneming is het vertrouwen laag; dit bedrijf is (nog) niet goed uit de recente crisis gekomen. Opvallend is het grote zelfvertrouwen van de eigenaren en managers. Iedereen vindt dat hij (vrijwel) alle kennis en kunde beschikt om de onderneming naar de toekomst te leiden. Eén merkt op ‘als ik dat niet had, kan ik beter stoppen’. In de scores op dit thema zijn er geen significant verschillen tussen directeur-grotaandeelhouders en algemeen directeuren van een dochteronderneming van een buitenlands concern gevonden.

Figuur 2 Persoonkenmerken



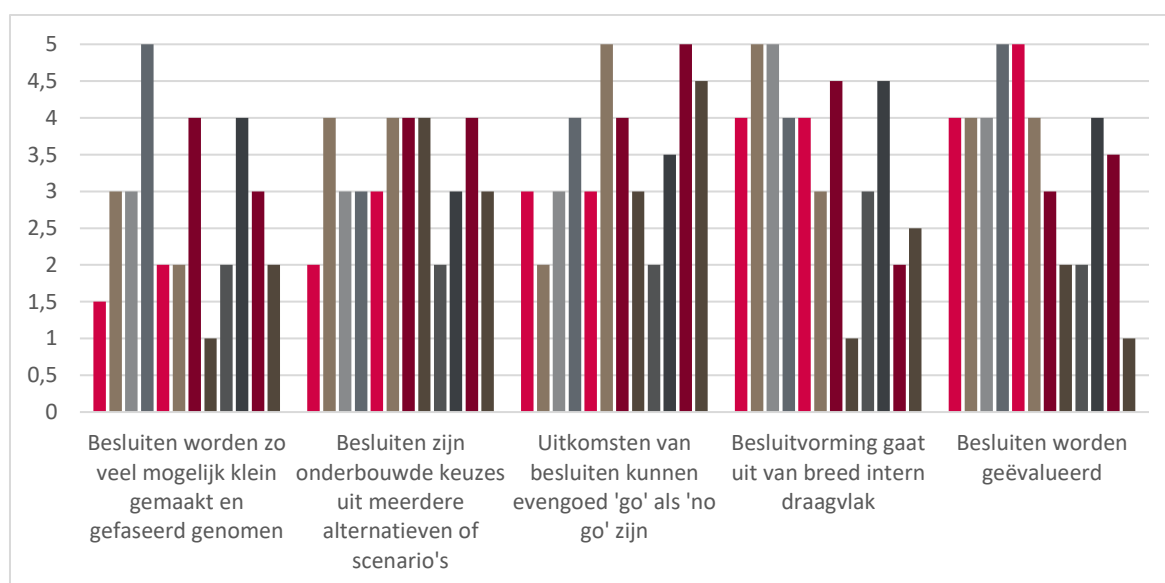
Markpositie en waardepropositie. Kennis komt naar voren als de unieke vaardigheid van alle geïnterviewde ondernemingen, maar wordt door hen weinig concreet ingekleurd. Daarmee is er een gevaar dat de kennis onvoldoende bewust beschermd en versterkt wordt. Overigens is de dreiging van een ‘kennisdrain’ vaak opgemerkt in de interviews. Alle ondernemingen kennen langdurige klantrelaties, waar de betrokkenen met recht trots op zijn. Veel klanten hebben vaste leveranciers. De klantportefeuille is doorgaans behoorlijk breed, waardoor toepassingen tussen klantcategorieën kunnen worden gedeeld. De waardepropositie – waarom koopt de klant bij ons? – blijft algemeen. Kernwoorden bij alle ondernemingen zijn flexibiliteit, betrouwbaarheid, relatie, testfaciliteiten, kennis en levertijd. Met de omzetgroei zit het bij de meeste ondernemingen redelijk tot zeer goed.

Figuur 3 Marktpositie en waardepropositie



Besluitvormingscultuur. Opvallend is dat de meeste respondenten nadrukkelijk aangeven besluitvaardig te zijn. Grote keuzes worden niet ontlopen en zeker niet klein en gefaseerd genomen. Soms wordt gewerkt met scenario's, dit geldt met name voor ondernemingen die dochter zijn van een internationaal concern. Het merendeel van de (strategische) besluiten heeft betrekking op iets nieuws beginnen, besluiten om iets bestaands te stoppen komen minder vaak voor. Voor grote besluiten wordt bij sommige ondernemingen onder medewerkers draagvlak gecreëerd en vindt zelfs bottom-up besluitvoorbereiding plaats. Bij anderen worden besluiten medegedeeld. Bij acht ondernemingen, waaronder vijf dochters van buitenlandse concerns, worden grote investeringsbesluiten achteraf geëvalueerd. Lessen worden echter niet expliciet getrokken, vastgelegd en gedeeld.

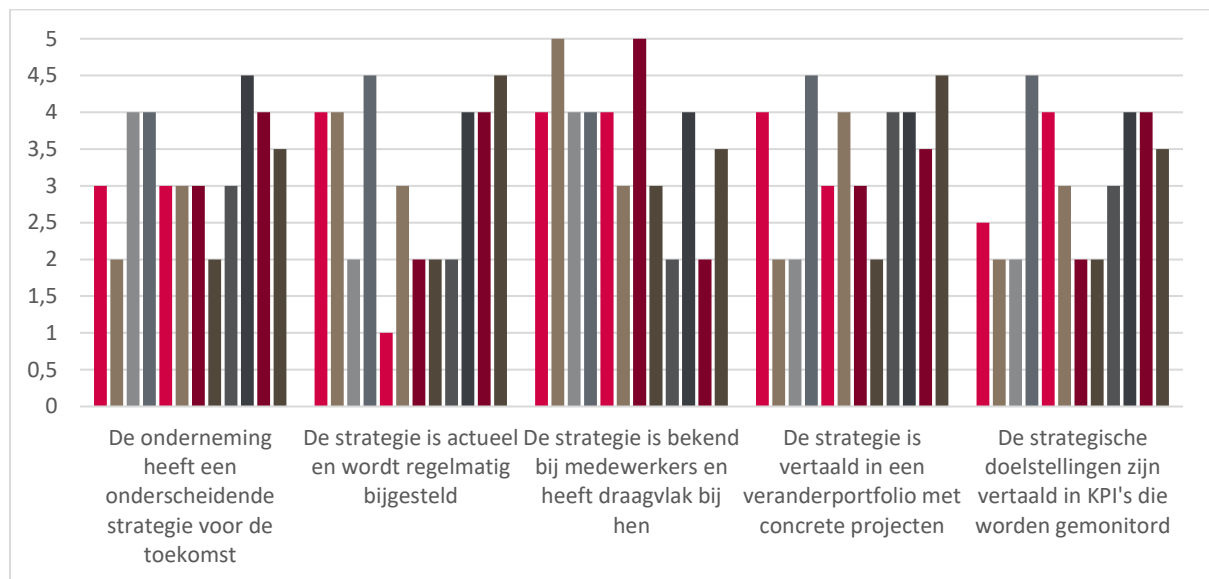
Figuur 4 Besluitvormingscultuur



Kwaliteit van de strategie. Elk van de ondernemingen heeft, volgens de respondenten, een strategie. Maar het is in het merendeel van de gevallen geen strategie om de onderneming klaar te maken voor de toekomst.

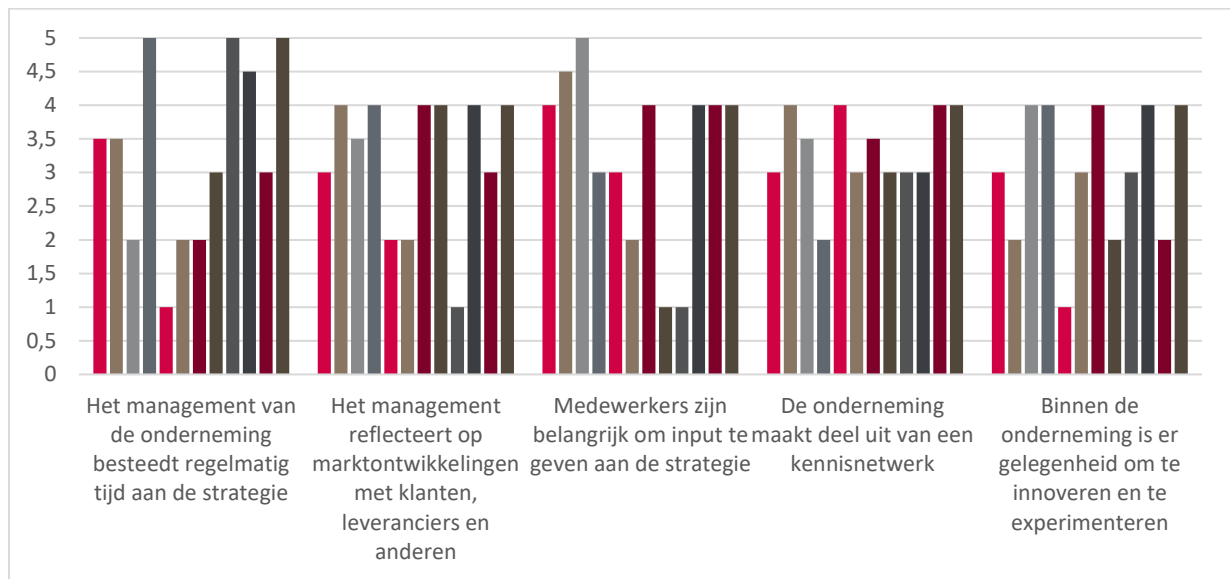
De meeste 'strategieën' zijn commerciële doelstellingen, zoals 'over vijf jaar is onze omzet verdubbeld'. Bovendien zijn er doelen geponeerd, maar is de weg er heen niet geschetst. Dat terwijl een goede strategie een combinatie is van 'wat' en 'hoe'. Het merendeel van de strategieën is weinig onderscheidend en slechts in algemene termen omschreven. Over het creëren van draagvlak voor de strategie wordt wisselend gedacht: de meeste ondernemingen besteden veel tijd aan de betrokkenheid van het personeel, terwijl anderen de strategie opleggen en één respondent zelfs antwoordde 'als ze de strategie niets vinden, dan gaan ze toch'. Enkele ondernemingen hebben een 'veranderportfolio' met innovatieprojecten, maar deze zijn uitsluitend van technische aard en projecten om commerciële, organisatorische of logistieke veranderingen door te voeren komen niet voor. Gemonitord wordt er uitsluitend op commerciële doelen. De dochterondernemingen van buitenlandse concerns krijgen veel ruimte vanuit het hoofdkantoor. In twee gevallen hebben deze ondernemingen een betere score op de kwaliteit van de strategie, in de andere vier gevallen niet.

Figuur 5 Kwaliteit van de strategie



Strategisch leervermogen. Strategie komt vaak ter tafel van het management, daarbij rekening houdend met de eerdere constatering dat strategie bij de twaalf ondernemingen feitelijk gaat over commercieel beleid. Er wordt veel gereflecteerd met klanten en anderen, maar de informatie wordt niet altijd gestructureerd binnen de onderneming besproken en vastgelegd. Medewerkers kunnen suggesties doen, maar worden niet structureel betrokken bij de toekomst van de onderneming. Bijna de helft van de ondernemingen houdt de medewerkers buiten strategische keuzes: men wil onrust voorkomen, geen tijd verspillen en verwacht weinig van werknemers in het strategieproces. Elk van de ondernemingen heeft een vergelijkbaar kennisnetwerk: klanten, leveranciers, beurzen, vaktijdschriften en brancheverenigingen (waaronder FEDA). Experimenteerruimte is er in vijf van de twaalf ondernemingen, de anderen hebben er geen tijd en budget voor. Het zijn met name technisch georiënteerde projecten, het vernieuwen van bijvoorbeeld business model of marktbenadering worden niet als zodanig uitgetoetst. Een uitzondering vormt het gebruik van social media in de marktcommunicatie. Het woord experiment wordt niet gebruikt, want dat kan mislukken en dat is iets waar de ondernemingen liever niet van uitgaan. Pilots worden niet specifiek geëvalueerd.

Figuur 6 Strategisch leervermogen



Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de next strategy scan is te concluderen dat de twaalf ondernemingen een beperkt strategisch vermogen hebben. Het ontbreekt aan een helder toekomstperspectief en hoe dat kan worden bereikt. Er is geen sprake van een actief strategieproces. Vier punten vallen met name op:

1. Strategie is bij de geïnterviewde ondernemingen vooral het zetten van commerciële doelstellingen, terwijl een goede strategie veel meer dimensies omvat. Daarbij liggen aan de commerciële doelen bij de ondernemingen veelal geen uitgebreide analyse ten grondslag; het is min of meer een gekozen rond getal als stip aan de horizon.
2. Er is geen actief strategieproces. Strategie komt in wisselende frequenties aan bod in de managementteams en concentreert zich rondom het budget. Er is geen doorlopende en gestructureerde aandacht voor het (bedrijfskundig) bijsturen van de onderneming op basis van een iteratief proces van denken en doen.
3. Het kennisnetwerk kent een hoge mate van going concern. Alle ondernemingen noemen de zelfde partijen en bronnen. Er geldt 'ons kent ons'. Ook de langdurige klantrelaties zijn een toonbeeld van stabiliteit. Op zichzelf mooi, maar hierdoor dreigt reactief gedrag en bedrijfsblindheid. Bovendien wordt er weinig appèl op vernieuwing gedaan.
4. De meeste ondernemingen stimuleren nieuwsgierigheid en vernieuwingsgezindheid binnen hun organisaties niet bewust. Meedenken wordt vaak verwelkomt, maar wordt niet bewust en actief gezocht en ondersteund. Dat is een gemiste kans, want werknemers hebben doorgaans een goede neus hoe het met hun onderneming gaat en hebben ideeën voor verbetering.

Natuurlijk is bij het oordeel rekening te houden met de schaalgrootte van de ondernemingen: er is geen ruimte voor een 'strategy officer' en men leeft bij de dag. Maar elke onderneming hoe groot ook kan vorm geven en werken aan een toekomstbeeld. Er zijn dus verbeteringen door te voeren. Onder de geïnterviewde ondernemingen zijn er die weldegelijk elementen van een actief strategieproces kennen. Deze tips kwamen van de respondenten zelf:

- Laat elk halfjaar een verbeterplan langs alle afdelingen gaan
- Zorg dat sales de voeten/handen en de oren/ogen in de markt is
- Beschrijf kernachtig je propositie – wat maakt het bedrijf uniek?
- Werk met een strategisch plan van 36 maanden dat doorloopt

- Zorg elk half jaar voor tenminste één nieuwe klant die nieuwe eisen stelt
- Organiseer een 'tegengeluid' via een raad van commissarissen of raad van advies
- Geef medewerkers ruimte om te experimenteren
- Ga de hei op met de vraag hoe kan ons bedrijf te gronde gaan en hoe is dat te voorkomen?

Gegeven de dynamiek in de omgeving van de ondernemingen in de aandrijftechnologie verdient strategie meer aandacht. Stilzitten is geen optie. Van elkaar leren is onderdeel van een actief strategisch proces en kan ook worden ingezet om strategie hoger op de agenda van de ondernemingen te krijgen. Een schone taak voor de individuele leden en voor branchevereniging FEDA.



**Kenniscentrum
Business Innovation**

Contactgegevens

Kenniscentrum Business Innovation
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

hr.nl/businessinnovation
businessinnovation@hr.nl