

“Wanneer leiders
zichzelf kwets-
baarder tonen
maakt dat hun
bedrijf minder
kwetsbaar”



Dr. Arjen van Klink is lector
Next Strategy en directeur van
kenniscentrum Business Innovation
van Hogeschool van Rotterdam. Vanuit
zijn functie is hij betrokken bij diverse
projecten van dit kenniscentrum.

Midden- en kleinbedrijf vraagt om leiderschap voorbij de crisis

Arjen van Klink

31

Veel mkb-bedrijven zijn relatief goed door de coronacrisis gekomen, maar zijn ze ook klaar voor de volgende crisis? Arjen van Klink onderzocht als lector Next Strategy met studenten van Hogeschool Rotterdam de toekomstbestendigheid van mkb-bedrijven in de regio Rotterdam en beschouwt in hoeverre ondernemingen veerkrachtig en innovatief zijn.

Mkb en veerkracht

Een crisis is een ernstige verstoring in een systeem. Er zijn crises zonder blijvende effecten, maar veel crises leiden door hun aard en gevolgen tot blijvende veranderingen. Denk aan de Watersnoodramp van 1953 met de Deltawerken als uitkomst. Vanwege deze doorwerking is crisismanagement – het absorberen van de directe gevolgen van een crisis – niet voldoende. Belangrijker is het bevorderen van *resilience* of veerkracht. Dat is het vermogen van een individu, organisatie of gemeenschap om zich aan te passen aan een uitdaging. Het benutten van kansen van een crisis en sterker uit de strijd te komen onderscheidt veerkracht van crisismanagement.

Het onderwerp veerkracht staat sinds tien jaar in de belangstelling in de managementliteratuur, mede vanwege de kredietcrisis en de klimaatcrisis. Uit onderzoek komen vijf factoren naar voren die veerkracht in het mkb bevorderen: (1) middelen, waaronder financiën en menskracht (Tognazzo e.a., 2016), (2) openheid, met name dialoog met medewerkers en derden (Sausser e.a., 2018), (3) concurrentiekracht, waaronder onderscheidend vermogen en flexibiliteit (Pal e.a., 2014), (4) leercultuur, waaronder sensemaking en netwerken (Branicki e.a., 2018), en (5) strategisch vermogen, waaronder visie, bedrijfsstrategie en besluitvorming (Kraaijenbrink, 2020).

Strategische vernieuwing in de coronacrisis

Jaarlijks doen derdejaars en vierdejaars studenten van de Business School van Hogeschool Rotterdam bij mkb-bedrijven onderzoek naar veerkracht, toegespitst op strategie en businessmodel-innovatie¹. Door middel van vragenlijsten vormen de studenten zich een beeld van de toekomstbestendigheid van de bedrijven en via actieonderzoek werken ze aan verbetering bij de bedrijven. Het gaat om bedrijven met 20 tot 150 fte in diverse sectoren van de economie in de regio Rotterdam. We bespreken de onderzoeksuitkomsten over 2021 en 2022.

Van de algemene veerkracht van de deelnemende bedrijven kan het volgende beeld worden geschetst:

- Een strategie ontbreekt veelal bij de geraadpleegde bedrijven. Van de bedrijven beschikt 26 procent over een geschreven strategie van recente datum. De strategie zit bij 38 procent 'in het hoofd' van de directeur-eigenaar. Bij de rest van de respondenten is er in het geheel geen strategie. Voor deze bedrijven is een strategie niet nodig of heeft een strategie geen prioriteit, volgens de respondenten. Sommigen hebben geen positieve ervaring met een strategisch plan – 'ooit gemaakt, nooit gebruikt', aldus een ondernemer.
- Wat er aan strategie is bij de bedrijven, is feitelijk commercieel beleid. 84 procent van de bedrijven met een strategie richt zich vooral op méér omzet en méér klanten. Daar zijn jaardoelstellingen voor geformuleerd en deze worden bij veel bedrijven regelmatig en actief besproken binnen de organisatie. Doelstellingen op andere terreinen – human resources, innovatie, assortiment – ontbreken vrijwel volledig, terwijl deze invalshoeken evenzeer relevant zijn voor de verdere ontwikkeling van een bedrijf.
- De keerzijde van de focus op commercie is dat slechts 12 procent van de bedrijven aandacht besteedt aan kostenbesparing en verandering van bedrijfsprocessen. Veel bedrijven beschouwen hun organisatie en bedrijfsmodel blijkbaar als een gegeven. Ook ander onderzoek laat zien dat ondernemers vaak moeite hebben om zich te

onthechten van routines die eerder succes hebben gebracht. Sociale betrokkenheid speelt ook een rol – 'pas na haar pensioen gaan we het werk veranderen', vertelde één van de respondenten op een vraag waarom papier werd overgetypt.

- Het onderscheidend vermogen van de bedrijven in hun markt is beperkt. Het verhaal van ruim 70 procent van de onderzochte bedrijven is samen te vatten met 'het verlenen van service en het bieden van kwaliteit'. Op doorvragen van studenten kunnen de respondenten dat nauwelijks verder concretiseren. Hoe precies ze waarde creëren voor hun klanten is daarmee impliciet en niet goed te communiceren naar medewerkers. Bovendien is de waardecreatie op deze manier weinig stuurbaar en biedt ze weinig houvast voor verandering.
- Er wordt weinig gebruik gemaakt van kennis van de klant. Er zijn natuurlijk veel contacten met klanten, maar deze zijn vooral operationeel van aard. Enkele keren per week diepgaand en gestructureerd met een klant van gedachten wisselen over marktontwikkelingen en de inzichten delen binnen het bedrijf doet 35 procent van de bedrijven. Opvallend is ook dat relatief veel directeur-eigenaren het klantcontact helemaal hebben gedelegeerd aan hun verkoopmedewerkers en zelf nauwelijks klanten spreken.
- Ondernemers participeren volop in netwerken, zoals bedrijvenverenigingen, ondernemersnetwerken en brancheverenigingen. De netwerken spelen een bescheiden rol in kennisontwikkeling en zijn voor het merendeel van de respondenten van weinig waarde: 'aardig voor de sociale contacten, maar ik haal er geen nieuwe klanten of nieuwe ideeën uit', was de reactie van een ondernemer. Veel bedrijven hebben geen aansluiting bij kennisinstellingen. Nieuwe kennis ontstaat zodoende vooral toevallig en terloops.
- Er is sprake van een passieve leercultuur. Medewerkers van de bedrijven gaan vanzelfsprekend op cursus, maar bij 87 procent van de respondenten is er geen kennisagenda met vraagstukken die voor de toekomst van het

“Waarom verspillen zo veel bedrijven een crisis?”

bedrijf beantwoording vragen en dus nieuwe kennis behoeven. Er is weinig gelegenheid voor reflectie. Bovendien is er weinig aandacht voor informeel leren (het gebeurt, maar wordt niet gebruikt om mensen te waarderen of om mensen te ontwikkelen). Bij 35 procent van de bedrijven wordt er geëxperimenteerd met nieuwe producten en concepten.

De impact van de coronacrisis op de bedrijven die hebben meegedaan aan ons onderzoek loopt uiteen: 50 procent van de bedrijven verklaart dat de crisis grote impact heeft gehad, 27 procent heeft tijdelijke effecten ervaren en 23 procent heeft zakelijk gezien niets van de crisis gemerkt. Bij de bedrijven die impact van de coronacrisis hebben ervaren is bij de helft sprake van positieve effecten: daar is omzet juist toegenomen. Van alle respondenten heeft 64 procent maatregelen genomen om de impact te weren of te benutten. Het gaat hoofdzakelijk om crisismaatregelen, zoals het inkrimpen van de organisatie of het starten met thuisbezorging. Slechts 15 procent van de ondernemers heeft toekomstgerichte investeringen gedaan en de crisis gebruikt voor strategische vernieuwing. Dit zijn drie voorbeelden:

- Een middelgroot installatiebedrijf zit in een ‘perfect storm’. Er is, als gevolg van de coronacrisis en de stijgende energieprijzen, een enorme vraag naar verduurzaming van energie-installaties bij particulieren en bedrijven. Het tekort aan technisch personeel wordt zo extra voelbaar. Toch heeft het bedrijf besloten om niet keihard aan de slag te gaan, maar vooral tijd te investeren in de vernieuwing van het businessmodel. ‘De crisis heeft alles stilgezet, zo’n moment moet je gebruiken voor vernieuwing’, aldus de directeur-grootaandeelhouder. De vraag voor dit bedrijf was leveren we apparaten of bieden we comfort en veiligheid? De transitie vraagt veel van de organisatie, want men beschikt niet over kennis van businessmodel-innovatie en ook het denken in klantwaarde is niet sterk ontwikkeld. ‘We leefden van mooie technische oplossingen en nu moeten we leren om vanuit de klantbehoefte te denken en langetermijnrelaties aan te gaan’, zegt de directeur-grootaandeelhouder. De aanpak is veel met klanten in gesprek gaan, andere ondernemers spreken, voorbeelden bestuderen en pilots opzetten. Ook studenten hebben bijgedragen met hun kritische vragen.
- Een bedrijf in de groothandel van tuinmeubilair heeft besloten om de coronacrisis te gebruiken voor een forse digitaliseringsslag. Die is uitgevoerd met eigen medewerkers, in de tijd dat de uitlevering aan winkels stilviel, in samenwerking met een IT-dienstverlener. Bedrijfsprocessen zijn in kaart gebracht, data zijn geanalyseerd en vervolgens zijn systemen aan elkaar gekoppeld en is men gekomen tot een *data driven* organisatie. Hierdoor is het bedrijf in staat om een schaa sprong in zijn operatie te realiseren, niet alleen in kwantitatieve zin maar ook kwalitatief, want klanten kunnen veel beter worden geïnformeerd en individueel worden bediend. De ondernemer: ‘De crisis heeft versneld wat we eigenlijk al van plan waren, maar waar we door de waan van de dag niet aan toe kwamen. We hebben heel bewust deze periode gebruikt, het was eigenlijk een perfecte tijd om eens goed te kijken hoe we werkten en hoe we eigenlijk wilden werken.’ Bijkomend effect van deze transformatie is dat medewerkers van elkaar en van de IT-dienstverlener veel hebben geleerd. Het bedrijf denkt deze sfeer van met elkaar kritisch kijken en samen leren te kunnen vasthouden.
- Een bedrijf in huiswerkbegeleiding heeft de coronacrisis gebruikt om op te schalen en te digitaliseren. Er ontstond door het verplichte thuisonderwijs een enorme vraag naar extra

begeleiding van scholieren in het voortgezet onderwijs. De ondernemer: 'We hadden kunnen achteroverleunen en rustig onze jaardoelen kunnen halen, maar we hebben heel bewust de crisis gezien als kans voor vernieuwing en groei.' Het scheelde dat het bedrijf al ideeën voor online onderwijs had. Deze werden versneld gerealiseerd, met enkele middelbare scholen als proeftuin – de scholen wilden maar wat graag meedoen om hun leerlingen tenminste iets aan begeleiding te kunnen bieden. Zo heeft de huiswerkbegeleider snel prototypes kunnen testen. 'Het was heel snel schakelen, óók met een IT-leverancier en een informele investeerder want de druk van alle kanten was natuurlijk enorm groot; bestaande contacten – via professionele kanalen maar soms ook via vrienden – waren zeer waardevol.' De digitale omgeving gaf het bedrijf vervolgens een ideale gelegenheid om op te schalen: een efficiënte, makkelijke, goedkope en veilige dienst waar scholen zorgden voor gratis publiciteit. 'Zo'n transformatie doe ik liever niet nog een keer, maar ik ben heel blij dat we de stap hebben genomen.'

De bevindingen uit ons onderzoek laten zien dat de meeste bedrijven matig scoren op de factoren van veerkracht. Weinig bedrijven volgen een strategie. Het onderscheidend vermogen van de bedrijven in hun markt is beperkt. Ze stellen zich weinig open en hebben een zwakke leercultuur. De factor middelen komt niet expliciet in ons onderzoek naar voren. Wel hebben enkele ondernemers opgemerkt dat

een proactief administratief systeem hen helpt om snel inzicht in de business te verkrijgen. En de drie genoemde bedrijven hebben uitsluitend kunnen investeren in aanpassing tijdens de crisis dankzij vet op de botten.

Onvoldoende leiderschap

Waarom verspillen zo veel bedrijven een crisis?

Naast een lage score op de vijf factoren zien we één achterliggende oorzaak: ineffectief leiderschap. Juist in de kleine en informele kring van het midden- en kleinbedrijf is de directeur-groootaandeelhouder doorslaggevend. Terecht wordt organisatieveerkracht in het mkb in verband gebracht met de persoonlijke veerkracht van de ondernemer (Branicki e.a., 2018). Maar dat gaat verder dan optimisme, inzet en volharding.

Leiders in het mkb zijn minder vanzelfsprekend op het nemen van risico gericht dan vaak wordt gedacht. Wanneer het bedrijf zich verder ontwikkelt, verandert het takenpakket en de rolopvatting van de leiding. Larry Greiner schreef daar een klassiek geworden artikel over (Greiner, 1998). Het gevolg is dat ook in het mkb ondernemers tot managers verworden en de meeste aandacht gaan besteden aan het beheersen van het systeem (en het succes). De aandacht voor omgeving en voor vernieuwing loopt dan terug. Een oriëntatie op de korte termijn wint het van de langere termijn. Niets menselijks is ondernemers vreemd, want het voorkomen van problemen gaat ons slechter af dan het aanpakken van problemen (Heath, 2020). De transformatie van ondernemer naar manager bevordert de status quo van het bedrijf. Overigens zijn veel directeur-groootaandeelhouders zich weinig bewust van deze rolverandering. Bovendien zijn ze ook niet altijd geschikt voor de nieuwe rol. Daarnaast 'vraagt leiderschap twijfelschap' (Arts, 2022) en dat is in het mkb niet zo gebruikelijk. De directeur-groootaandeelhouder is, vaak tegen wil en dank, alleenheerser. Hij of zij kan bogen op het succesvol opbouwen van een bedrijf. Medewerkers verwachten veel van hem of haar. Dat hangt soms ook samen met een relatief laag opleidingsniveau van het

“Slechts 15 procent van de ondernemers heeft toekomstgerichte investeringen gedaan en de crisis gebruikt voor strategische vernieuwing

personeel en de druk op het operationele proces. Er wordt noch bij de directeur noch bij de medewerkers veel ruimte gevoeld voor discussie, reflectie, vragen en ideeën (Van Klink en Reijenga, 2020). Hierdoor kan de directeur vasthouden aan zijn eigen dominante logica en bestaande zaken blijven continueren. Dat kan de reactie op een crisis vertragen of zelfs verlammen.

Een voorbereide geest

We zijn weinig mkb-bedrijven tegengekomen die de coronacrisis hebben benut voor strategische vernieuwing. Het is voor de meeste ondernemers vooral hard werken en hopen op betere tijden geweest. Dat is onvoldoende om in te spelen op grote veranderingen die veelal op een crisis volgen. De uitspraak van Louis Pasteur dat 'het toeval alleen hen begunstigt die erop voorbereid zijn' geldt zeker voor ondernemers in het mkb. Dat is niet zozeer een kwestie van een geschreven strategie, maar vooral een permanent strategieproces. Zoals Mintzberg al stelde, is het voorbereiden op de toekomst vooral een leerproces. Een voorbereide geest vraagt een open en nieuwsgierige houding: praat met anderen, toets ideeën en toon twijfel. Wanneer de leiders zichzelf kwetsbaarder tonen maakt dat hun bedrijf minder kwetsbaar. Dat is niet alleen het recept om een volgende crisis te overleven, maar vooral om er sterker uit te komen.

Literatuur

- Arts, O. (2022), Geen leiderschap maar twijfelschap, *Holland Management Review*, januari-maart, p.81.
- Branicki, L.J., Sullivan-Taylor B., & Livschitz S.R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, volume 24, number 7, pp. 1244-1263.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, volume 76, number 3, pp.62-66 [heruitgave uit 1972].
- Heath, D. (2020). *Upstream - how to prevent problems before they happen*, London: Penguin Books.
- Klink, H.A van, & Reijenga, A.J., (2020), De ontvankelijke leider - succesvol innoveren in mkb-bedrijven, *Port of Business*, jaargang 12, nummer 3, 10-1.
- Kraaijenbrink, J. (2020), This is way you need a strategy during times of crisis, *Forbes*, 22 October.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014), Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, jaargang 147, nummer PB, 410-428.
- Sauser, B., Baldwin, C., Pourreza, S., Randall, W., & Nowicki, D. (2018). Resilience of small-and medium-sized enterprises as a correlation to community impact: an agent-based modeling approach. *Natural Hazards*, jaargang 90, nummer 1, 79-99.
- Tognazzo, A., Gubbita, P., Favaro, S.D. (2016), Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, jaargang 28, nummer 9-10.

Noten

1. In dit artikel is gebruik gemaakt van resultaten uit de onderzoeksprogramma's Business Booster en Next Strategy. Aan Business Booster hebben in 2021 en 2022 in totaal 94 bedrijven deelgenomen, aan het onderzoek Next Strategy 45. Zie www.hr.nl/businessinnovation