

Een strategieontwikkelingsmodel voor kleinere bedrijven

Prof. Dr. P.S. Zwart en Dr. Th.J.B.M. Postma

1 Inleiding

Strategie, strategische planning en strategisch management hebben in de managementliteratuur vanaf 1960 veel aandacht gekregen.¹ Het gaat in dit verband om belangrijke beslissingen met een grote invloed op het huidige en toekomstig functioneren van organisaties. De meeste auteurs hebben bij dit onderwerp veelal grote, internationaal georiënteerde ondernemingen voor ogen. Omdat het midden- en kleinbedrijf (MKB) steeds meer gezien wordt als de motor en banenschepper van de economie, achten wij het zinvol te onderzoeken op welke wijze het MKB haar strategische besluitvormingsactiviteiten inhoud kan geven.² Hierbij moet worden bedacht dat het proces van strategische besluitvorming veelal belangrijker is dan de uitkomst van dat proces, i.c. het opstellen van een strategisch plan. Dit betekent dat - om met Van der Heijden (1996) te spreken - de toegenomen strategische conversatie binnen een bedrijf het grote winstpunt is. In vorige artikelen is in beschrijvende zin ingegaan op strategische besluitvorming in het MKB (zie Zwart en Snuif, 1993; Snuif en Zwart, 1994a, 1994b; Zwart en Van der Werf, 1996). Dit artikel heeft een meer prescriptief karakter, waarbij onder andere gebruik wordt gemaakt van bevindingen uit deze artikelen.

Uit de literatuurstudie van Zwart en Snuif (1993) op het gebied van strategische planning en besluitvorming in het MKB blijkt het volgende. Het percentage MKB-bedrijven dat gebruikmaakt van een strategisch planningsproces verschilt van onderzoek tot onderzoek. Een onderzoek van Snuif en Zwart (1994a) onder 62 industriële MKB-bedrijven in Noord-Nederland gaf aan dat 56% een volledig strategisch besluitvormingsproces hanteerde en dat 'slechts' 32% dit proces ook had vastgelegd in een geschreven plan. Met andere onderzoekers (onder andere Gibb en Scott, 1985; Van Grastek en Kempen, 1986) kan worden geconcludeerd dat MKB-ondernemers over het algemeen wel over de toekomst van hun bedrijf nadenken, maar dat het expliciet maken (op schrift stellen) van hun gedachten vooral bij de kleinere bedrijven nog onvoldoende plaatsvindt. In het reeds genoemde onderzoek van Snuif en Zwart (1994b) zijn op de vraag 'Kunt u de drie belangrijkste factoren aangeven die het u bemoeilijken aan lange termijnplanning te doen?' de volgende redenen in volgorde van belangrijkheid genoemd:³

- Afhankelijkheid van de omgeving ('in een snel veranderende omgeving heeft planning geen zin; voordat de plannen ten uitvoer zouden zijn gebracht, zijn ze door de werkelijkheid al weer achterhaald; planning is dus overbodig').
- Tijdsgebrek ('ik heb het met operationele, dringende zaken druk genoeg').
- Gebrek aan gegevens ('ik mis de gegevens die nodig zijn om zinvol te kunnen plannen').
- Traditie ('er is tot nu toe nog nooit door ons bedrijf gepland; ook vindt dit weinig plaats in onze branche').
- Gebrek aan kennis ('ik weet te weinig van de methoden en procedures die me bij het plannen kunnen helpen').

Prof. Dr. P.S. Zwart is sinds 1971 verbonden aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen, vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek. Sinds 1990 is hij bijzonder hoogleraar Economie van het Midden- en Kleinbedrijf aan de Economische Faculteit van de RUG.

Dr. Th.J.B.M. Postma is universitair hoofddocent bij de Economische Faculteit van de RUG, vakgroep Management & Organisatie.

Deze door de directeuren/eigenaren van de kleinere bedrijven genoemde belemmeringen zijn overigens grotendeels in overeenstemming met wat kan worden verwacht op basis van verschillen tussen grote en kleine bedrijven. Nooteboom (1994) noemt de volgende drie kerneigenschappen van MKB-bedrijven: kleinschaligheid, dominante positie directeur/eigenaar en onafhankelijkheid. De kerneigenschap kleinschaligheid zorgt er, bijna vanzelfsprekend, voor dat er bij kleinere bedrijven sprake is van schaarste aan 'resources' (zie ook Thurik, 1989 en Zwart, 1991). Door gebrek aan tijd en kennis, gebrek aan informatie en externe redenen (omgeving en branchetraditie) komt dus enerzijds de schaarste aan middelen ('resources') en anderzijds de veelal afwachtende houding van de directeur/eigenaar ten aanzien van veranderingen duidelijk naar voren. In het vervolg spreken wij overigens van directeur/eigenaar, ook als er in strikte zin alleen sprake is van een directeur van een onderneming.

Het doel van dit artikel is directeuren/eigenaren van kleinere bedrijven een strategieontwikkelingsmodel aan te reiken teneinde het strategisch denken in het MKB te stimuleren. Een model dat beter aansluit bij hun gedachtewereld (veel operationele beslissingen, weinig tijd, geringe kennis enzovoort) vergeleken met een 'vooral door grote bedrijven gehanteerd' formeel strategisch planningsmodel. Dit model - een pragmatisch strategieontwikkelingsmodel voor het MKB - is met name bedoeld voor MKB-bedrijven die zich het strategisch denken nog nauwelijks eigen hebben gemaakt. In dit artikel definiëren we het MKB als alle particuliere bedrijven met winstoogmerk, buiten de landbouw en de gezondheidszorg, met minder dan 100 werknemers (Kloek en Struijs, 1993).⁴

Paragraaf 2 bespreekt de relatie MKB en strategie. Er wordt ingegaan op kritiek op het formele strategische planningsmodel. Deze paragraaf besluit met een aantal uitgangspunten waarmee in een strategieontwikkelingsmodel voor het MKB rekening gehouden zou moeten worden. In paragraaf 3 komt een pragmatisch strategieontwikkelingsmodel voor het MKB aan de orde. Enerzijds leunen we op een aantal theoretische ontwikkelingen (met name de 'resource-based'-benadering), anderzijds wordt meer vanuit de praktijk, i.c. de dagelijkse beslissingen, geredeneerd. Het artikel wordt besloten met conclusies en discussie.

2 Strategieontwikkeling voor het MKB

2.1 Strategieontwikkeling: bepaling van de uitgangspunten voor een model

In het bestek van dit artikel is het niet mogelijk om aan alle verschillende opvattingen met betrekking tot het ontwikkelen van strategieën recht te doen. Volstaan wordt derhalve met de volgende opmerkingen. Al sinds de publicaties van Chandler (1962) en Ansoff (1965) is de relatie tussen 'strategie' en ondernemingssucces onderwerp van discussie. Strategie als onderzoeksgebied kan – zoals bekend – worden ingedeeld naar procesgericht en inhoudsgericht onderzoek. Inhoudsgericht onderzoek richt zich vooral op de bepaling van de soort strategie c.q. strategische beslissing en het procesgericht onderzoek richt zich vooral op het formuleren en implementeren ervan. Olson en Bokor (1995) hebben onzes inziens genoegzaam aangetoond dat voor de kleinere onderneming de combinatie van beide invalshoeken van belang is vanwege de grote onderlinge interactie tussen beide. In het onderstaande model van strategieontwikkeling maken wij dan ook geen onderscheid tussen proces en inhoud, alhoewel de nadruk ligt op de proceskant.

De meest traditionele procesopvatting van strategie is de formele strategische planningsbenadering (zie onder andere Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Hofer en Schendel, 1978; Krijnen, 1992 en Hunger en Wheelen, 1995). Strategische planning omvat doorgaans het doorlopen van een aantal stappen gericht op de aanpak van een strategisch probleem. We verwijzen naar Bood (1996, p. 505 en verder) voor een beschrijving van de basisstructuur van een algemeen strategisch planningsmodel. Deze structuur past in de visie op strategische planning, zoals in de loop van de afgelopen 30 jaar is ontwikkeld. Diverse auteurs hebben in de loop der jaren kritiek geuit op deze formele benadering (zie bijvoorbeeld Hurst, 1986; Mintzberg 1990 en 1994;). Onder andere in de kolommen van de 'Strategic Management Journal' is deze scholensrijd te volgen geweest. Mintzberg (1994) geeft zijn kritiek op deze benadering in drie brede categorieën:

- 1 Het probleem van voorspelbaarheid: de kritiek van Mintzberg richt zich op de weinig realistische veronderstellingen omtrent de voorspelbaarheid van de omgeving (het bestuderen van historische trends is veelal niet voldoende of

zelfs niet mogelijk; discontinuïteiten zijn niet te voorzien).

- 2 Het probleem van afstandelijkheid: er wordt volgens Mintzberg een kunstmatig onderscheid gecreëerd tussen strategieformulering en strategie-uitvoering en tussen zgn. harde (kwantitatieve) en zachte (kwalitatieve) data; ook komt het dikwijls voor dat er een te grote afstand bestaat tussen strategische planners en de plaats(en) in de organisatie waar strategische informatie (het gaat hier zowel om 'tacit' kennis van managers als hun netwerken) aanwezig is en waar strategieën ontstaan.
- 3 Het probleem van formalisatie: Mintzberg's kritiek betreft het ontbreken van aandacht voor intuïtie en creativiteit van de betrokkenen en voor de dynamiek en ondoorzichtigheid van het proces (te veel analyse en te weinig synthese). In de loop van de jaren zeventig en tachtig zijn dan ook diverse andere benaderingen met betrekking tot het ontwikkelen van strategieën naar voren gekomen.⁵

Naast bovengenoemde algemene opmerkingen blijkt uit empirisch onderzoek dat ook in kleinere ondernemingen de toepassing van formele strategische planning met de nodige voorzichtigheid moet worden gezien. Snuif en Zwart (1994a) hebben strategische besluitvormingsactiviteiten in het MKB onderzocht. Zij hebben weliswaar aangetoond dat strategische besluitvorming, in de zin van een verzameling onderling gerelateerde activiteiten, in meer dan de helft van de onderzochte bedrijven is terug te vinden, maar ook bij hen is gebleken dat van formele planning weinig sprake is. Bamberger (1994) geeft op grond van de resultaten van het bekende STRATOS-onderzoek⁶ aan dat hoewel in het MKB wel degelijk van strategisch gedrag kan worden gesproken, dat bovendien goed is te meten: *'small firms in general do not carry out a strategic planning proces; they rarely have formal plans. However, strategic behaviour does not necessarily mean the elaboration of long-range written plans'*. Ook blijkt in ongeveer 50% van de onderzochte ondernemingen bij de start geen formeel ondernemingsplan aanwezig te zijn (Olson en Bokor, 1995).

Bij diverse auteurs komt de directeur/eigenaar als een belangrijke strategische factor naar voren (onder andere Gibb en Scott, 1985). Zijn cognitieve ontwikkeling en doelstellingen bepalen de mogelijkheden van het begrijpen en inzetten van de moge-

lijkheden van strategisch management en planning (Olson en Bokor, 1994, p. 40).⁷ Het door Mintzberg genoemde probleem van de afstand tussen strategieformulering en -uitvoering geldt in het MKB overigens in veel mindere mate, omdat beide aspecten van de strategie veelal in dezelfde persoon - de directeur/eigenaar - worden verenigd. De directeur/eigenaar bepaalt de koers van de onderneming, dat wil zeggen zijn achtergrond en visie op de toekomst is richtinggevend voor zowel strategische als operationele beslissingen en activiteiten. Strategische besluitvorming wordt in dit soort organisaties veelal topdown, op niet-formele wijze en intuïtief aangestuurd (Mintzberg, 1989). In het verlengde hiervan zijn wij van mening dat het ontwikkelen van het strategisch denken in het MKB tevens tot op zekere hoogte pragmatisch moet zijn en rekening moet houden met de in paragraaf 1 genoemde belemmeringen met betrekking tot het formele strategische denken bij MKB-ondernemers.

Een strategieontwikkelingsproces houdt meer in dan een strikt formele (of rationele) strategische planningsbenadering. Een dergelijk proces berust op zowel een formeel deel, namelijk een aantal logisch samenhangende activiteiten, en een informeel deel, de strategische conversatie, die soms spontaan ontstaat in een organisatie. Wheelen en Hunger (1995, p. 380) geven in dit verband het volgende aan: *'The process of strategic planning, not the plan itself, appears to be a key component of business performance'*. Het toepassen van een strategieontwikkelingsproces binnen het MKB zou de strategische conversatie en oriëntatie kunnen stimuleren en ondersteunen. Daartoe moet een discussie in de organisatie ontstaan, waarbij onder meer de onderlinge verstandhouding en een gemeenschappelijk taalgebruik een belangrijke rol spelen (de betrokkenen weten allen bijvoorbeeld wat er bedoeld wordt met plan X, scenario Y en product/markt combinatie Z). De procesbenadering is in deze zin een invulling van de strategische leercyclus van de betrokken leden van de organisatie. Randvoorwaarden worden gevormd door specifieke MKB-kenmerken zoals schaarste in mensen, tijd en middelen. Ten slotte is het vermogen tot strategisch denken zo wezenlijk voor een bedrijf (dus ook voor het MKB), dat het noodzakelijk is hierover zelf expertise op te bouwen en te institutionaliseren. Het invoeren van een strategieontwikkelingsmodel is hiertoe een eerste aanzet.

De inhoud van het strategisch denken in het

MKB betreft het nadenken over en werken aan duurzame concurrentievoordelen ten aanzien van een doorgaans beperkt aantal innovatieve product/marketcombinaties en de daarop gebaseerde strategieën. Dit betekent onder meer dat aandacht moet worden besteed aan specifieke aspecten en kenmerken van de onderneming en de bedrijfstak/market waarbinnen ze functioneert (Aaker, 1993, Bamberger, 1994, Fletcher en Hardill, 1995).

Op basis van het voorgaande formuleren we een aantal uitgangspunten waarmee in het strategieontwikkelingsmodel voor het MKB rekening moet worden gehouden. Deze zijn:

- 1 Aansluiting van het model bij de beleavingswereld van de directeur/ eigenaar en voor zover aanwezig het managementteam. Dit eerste uitgangspunt bij het opstellen van een alternatief strategisch model voor het MKB houdt in dat het model aan moet sluiten bij de concrete markten waarin men werkzaam is en de producten die men produceert en dat het doorlopen van het proces niet te veel tijd en moeite moet kosten.
- 2 Aandacht voor het leeraspect van strategische besluitvorming. In navolging van Van der Heijden (1996) leggen wij een relatie tussen planning en het leren in organisaties. Het strategieontwikkelingsproces vormt een onderdeel van het meer omvattende strategische leerproces van een organisatie. In paragraaf 3 wordt nader op dit strategische leerproces ingegaan.
- 3 De opvatting dat de continuïteit van een onderneming staat of valt bij het opbouwen c.q. hebben van een duurzaam verdedigbaar concurrentievoordeel op markten die steeds concurrerender en dynamischer worden. Onze definitie van strategisch management en strategie sluiten hierop aan. In aansluiting op Barney (1997, p. 17) definiëren we strategie als een 'resource'-allocatiepatroon, waardoor ondernemingen in staat worden gesteld hun resultaten te behouden of te verbeteren. Strategisch management is dan het proces waardoor strategieën worden gekozen en geïmplementeerd. Op het opbouwen van een duurzaam verdedigbaar concurrentievoordeel gaan we in paragraaf 2.2 nader in.

Deze drie uitgangspunten vormen in paragraaf 3 de basis voor het formuleren van een pragmatisch strategieontwikkelingsmodel voor het MKB.

2.2 'Distinctive competences', duurzaam verdedigbare concurrentievoordelen en kritieke succesfactoren

Het derde uitgangspunt van paragraaf 2.1 is gebaseerd op de redenering dat de concurrentiekracht van ondernemingen in het MKB uiteindelijk het resultaat is van hun specifieke competenties (Bamberger, 1994; Fletcher en Hardill, 1995; Love et al., 1995). In deze paragraaf wordt een aantal basisgedachten weergegeven waarin deze redenering verder wordt uitgewerkt.

De mogelijkheden van een onderneming om een zogenoemde 'rent' te behalen worden bepaald door de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak (de bedrijfstak- en marktkenmerken) en het hebben van duurzame concurrentievoordelen (Grant, 1991). Een 'rent' is een specifiek economische term die aangeeft dat er een boven-normale opbrengst of winst is verkregen (vergeleken met een situatie waarin alle productiefactoren hun normale beloning krijgen).

De begrippen 'rent' en 'duurzame concurrentievoordelen' staan centraal in de zogenaamde 'resource based'-benadering. *'The resource-based view is expressly concerned with a specific institution, namely, the rent-generating heterogeneous firm and its origin, function, evolution, and sustainability'* (Mahoney en Pandian, 1992, p. 370). Deze benadering gaat ervan uit dat een organisatie bestaat uit in de loop van de tijd ontwikkelde en gecumuleerde bundels van unieke niet direct te kopiëren, te imiteren, te stelen of over te nemen 'resources' en combinaties van 'resources' (Wernerfelt, 1984; Rumelt et al., 1991; McGrath et al., 1995). In de strategische managementliteratuur heeft in dit verband het ontwikkelen van een duurzaam (verdedigbaar) concurrentievoordeel (DCV) veel aandacht gekregen (zie Porter, 1980).

Een DCV kan worden omschreven als het ontwikkelen van een unieke product/marketcombinatie (PMC) door een bedrijf ten opzichte van zijn concurrenten door middel van het inzetten van haar 'resources' en het nemen van specifieke beslissingen omtrent het werkterrein (Hofer en Schendel, 1978, p. 25). Bij concurrentievoordelen kan worden gedacht aan lagere kosten en prijzen, betere service, sneller afleveren en betere kwaliteit. DCV's komen tot stand op basis van de 'resources' die een onderneming ter beschikking staan (zoals mensen, kapitaal, gebouwen, organi-

satie, technologische capaciteiten). Gebruikmakend van een zogeheten 'resource'-profiel (Hofer en Schendel, 1978) van een organisatie is het mogelijk inzicht te krijgen in de verzameling unieke bekwaamheden en capaciteiten van die organisatie, de 'distinctive competences' (DC's).⁸ Een DC omvat een combinatie van 'resources' om een bepaalde taak of activiteit te verrichten. Het betreft over het algemeen niet-materiële zaken en 'tacit assets'. Een onderscheid kan worden gemaakt naar (zie Van der Heijden, 1996, p. 63):

- Niet-gecodeerde institutionele kennis (voorbeelden zijn institutionele R&D-bekwaamheden; knowhow van een onderneming; gedeelde waarden en normen; leiderschapsstijl; toegang tot distributiekkanalen; institutionele relaties met de overheid).
- 'Sunk costs' en irreversibele investeringen (voorbeelden zijn reputatie en vertrouwen; juridische bescherming op het gebied van patenten en concessieovereenkomsten; specifieke investeringen in omvang van de onderneming, marktaandeel en imago; investeringen in vestigingsplaats en gespecialiseerde machines).

Figuur 1 laat zien op welke wijze een verband kan worden gelegd tussen DC's, DCV's, strategieën en 'rent'. Tevens is de terugkoppeling aangegeven tussen 'rent' en DC's; 'rents' maken uiteraard investeringen in nieuwe of aanpassingen in bestaande DC's weer mogelijk.

Het belang van de 'resource-based'-benadering voor ons doel is dat het sterk de nadruk legt op niet direct op een markt verhandelbare of gemakkelijk te imiteren of te substitueren DC's voor het verkrijgen van duurzame concurrentievoordelen (Dierickx en Cool, 1997). Voor het MKB geldt dat de persoonlijkheid (reputatie, kennis, relatienetwerken, en dergelijke) van de directeur/eigenaar grote invloed heeft op de verzameling specifieke DC's van een onderne-

ming. Tot op zekere hoogte maakt hij/zij ook zelf deel uit van deze verzameling DC's.

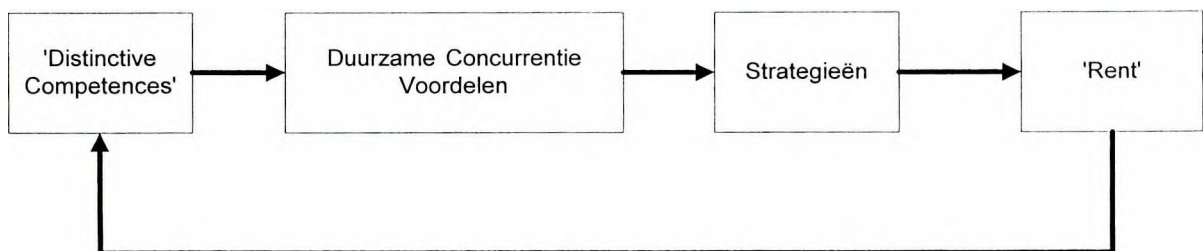
Een andere verzameling van factoren die de DCV's van een onderneming beïnvloeden is te vinden in de externe omgeving. Voor de analyse van deze factoren, met name de bedrijfstak- en marktkenmerken, wordt vaak gebruikgemaakt van het 'structure-conduct-performance'-model, de benadering van Porter (het vijfkrachten-model) of een zogenoemde PEST-analyse (analyse van de politieke/juridische, de economische, de socio-culturele en de technologische omgeving). De verzameling van relevante factoren uit de externe omgeving van een onderneming wordt ook wel aangeduid met de term 'kritieke succes factoren' (KSF's).

Bamberger (1994, p. 138) onderscheidt de volgende KSF's:

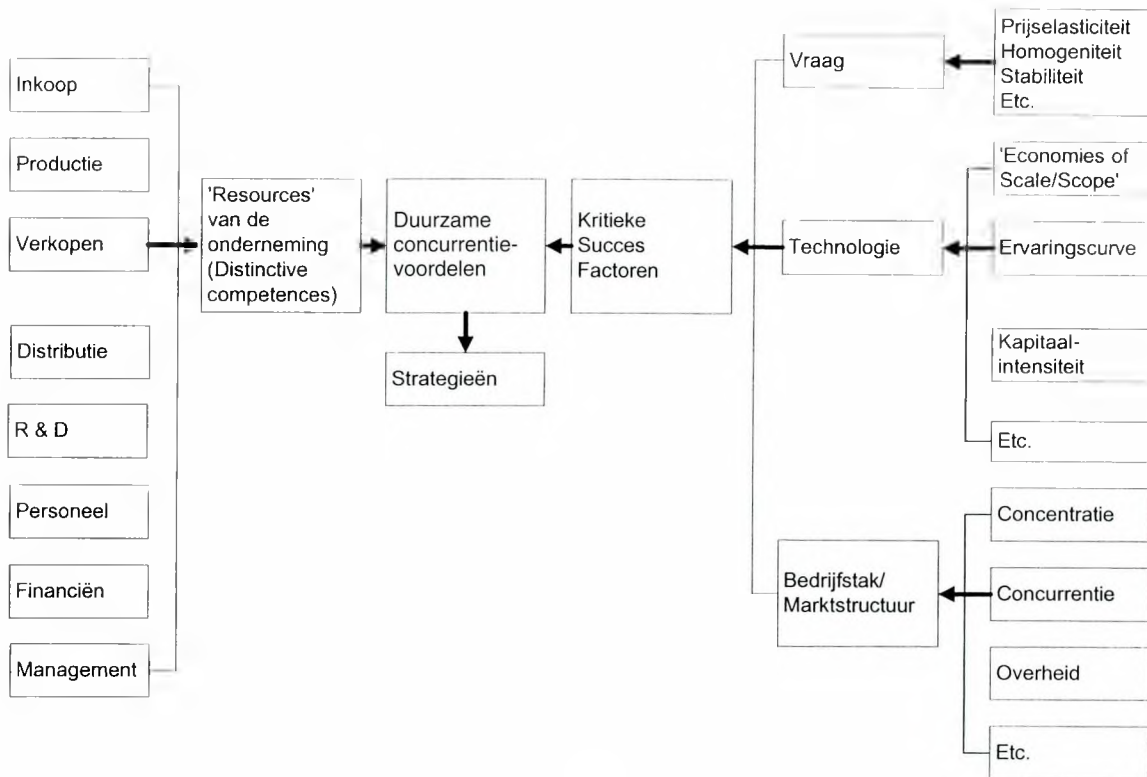
- 1 De vraag
 - Het soort klantenbehoeften (productkenmerken als kwaliteit, snelle levering, betrouwbaarheid en technische ondersteuning).
 - De heterogeniteit (differentiatie) van de vraag.
 - De prijselasticiteit van de vraag (het belang van lage kosten, lage-prijsbenadering van de markt).
 - De vraag naar systemen.
 - De stabiliteit of regelmatigheid in de vraag.
- 2 De invloed van bedrijfstak en marktstructuur op de concurrentiesituatie en de concurrentiestrategieën van de onderneming (concentratie, concurrentiegedrag, 'entry' en 'exit barriers', et cetera).
- 3 Technologie en dynamiek daarin (kapitaalin-tensiteit, 'economies of scale', leercurve-effecten).

KSF's zijn overigens afhankelijk van de fase van ontwikkeling (evolutie) van de diverse PMC's.

De voor het MKB relevante 'kritieke succesfactoren', de 'distinctive competences' en de



Figuur 1: Relatie tussen DC's, DCV, strategie en 'rent' (deels gebaseerd op Grant, 1991)



Figuur 2: Determinanten van duurzame concurrentievoordelen (bron: Bamberger, 1994)

'duurzame concurrentievoordelen' kunnen vervolgens aan elkaar worden gerelateerd. Figuur 2 is grotendeels gebaseerd op Bamberger (1994), toegevoegd zijn echter de strategieën.

Figuur 2 bouwt voort op figuur 1 en laat zien waardoor de DCV's worden bepaald. Zowel de DC's (vanuit de interne omgeving) als de KSF's (vanuit de externe omgeving) komen hier naar voren. De DCV's vormen op hun beurt weer de basis voor strategieën. Figuur 2 is de basis voor het door ons beoogde model van strategieontwikkeling voor het MKB. Naar onze mening is het namelijk van cruciaal belang dat met name kleinere bedrijven in het kader van strategisch denken aandacht schenken aan duurzame verdedigbare concurrentievoordelen. Gegeven de schaarste aan 'resources' is de keuze van de juiste DC's vaak van levensbelang.

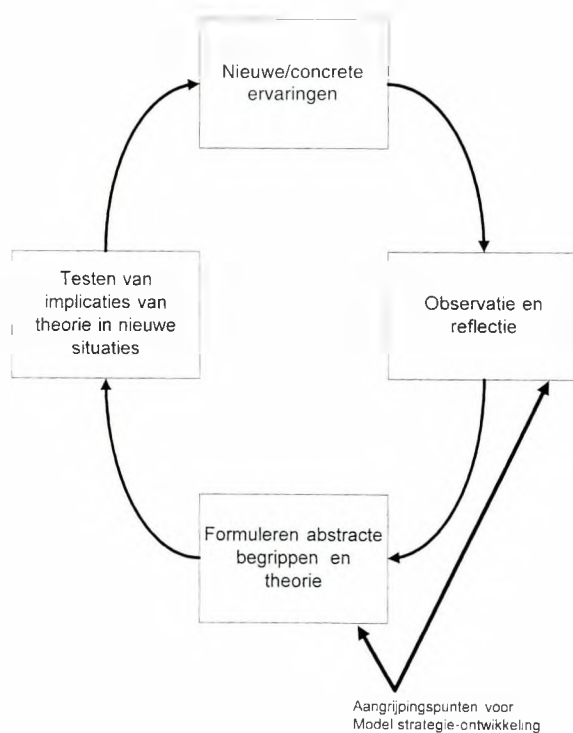
3 Een strategieontwikkelingsmodel voor het MKB

3.1 Modelontwikkeling

In deze paragraaf wordt een strategieontwikkelingsmodel ontvouwd gebaseerd op de drie uit-

gangspunten (pragmatisch, onderdeel van een strategisch leerproces en aandacht voor DCV's). Om het strategieontwikkelingsmodel in een lerende context te kunnen plaatsen is een relatie gelegd met het organisatorisch leerproces. Het leerprocesmodel van Kolb (1974) is in dit verband inzichtgevend. Kolb heeft onderzoek gedaan naar leerprocessen van met name managementteams en beschrijft leren als een cyclisch proces bestaande uit vier fasen (zie figuur 3 op volgende pagina).

Elk van de afzonderlijke fasen vormt een input voor de volgende fase, waarbij het startpunt willekeurig gekozen is. De in de strategische procesmodellen gangbare onderverdeling naar strategieformulering, strategie-implementatie en evaluatie en beheersing is hier te herkennen. De nadruk ligt echter op de dynamiek en het 'learning by doing'-karakter van het proces. In het bijzonder gaat het om het vinden van een balans tussen de polen reflectie (nadenken) versus actie (handelen) en differentiatie (nieuwe elementen inbrengen) versus integratie (uitgaan van bestaande elementen).⁹ Wat wij in deze paragraaf vooral beogen is de fasen van 'observatie en reflectie' en het 'formuleren van abstracte begrippen en theorie' te ondersteunen. Met andere woorden: met het alternatief



Figuur 3: Leerprocesmodel (bron: Kolb, 1974)

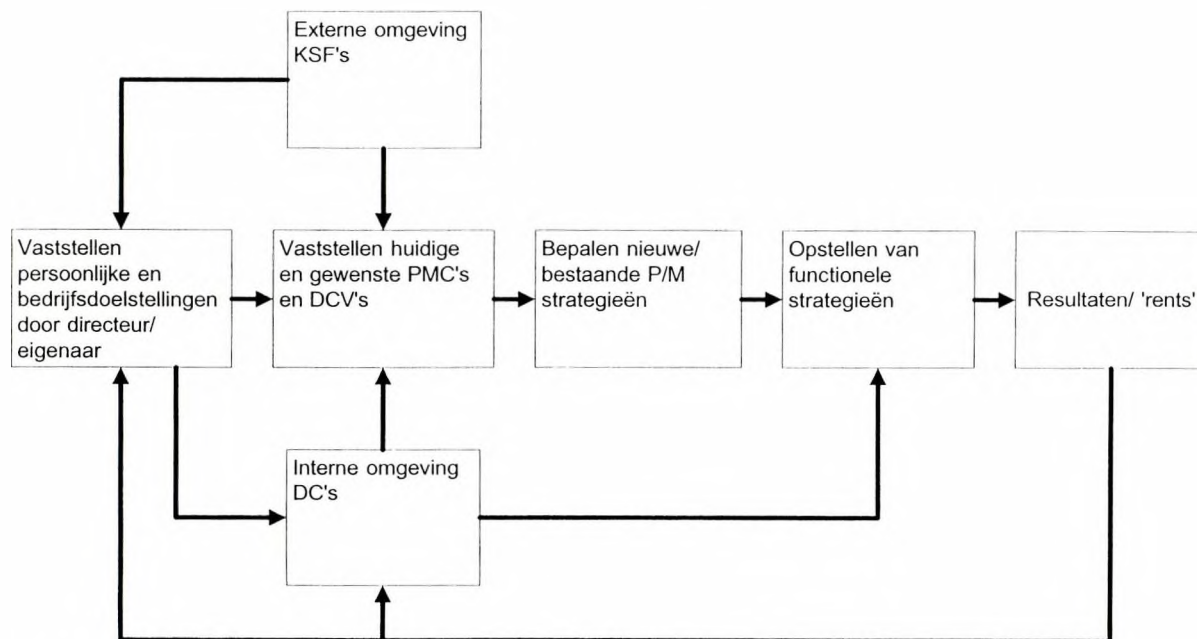
strategieontwikkelingsmodel willen we één - en niet het minst belangrijke - onderdeel van de leerprocesmodel nader specificeren. In dit verband spreken we dan ook van de strategische leerprocesmodel.

Doordat de persoon van de directeur/eigenaar in het MKB zo'n belangrijke rol speelt in de

strategische leerprocesmodel zal het startpunt van het strategieontwikkelingsmodel voor het MKB hier liggen: 'observatie en reflectie' vinden vooral plaats bij deze persoon. Het ontwikkelen van en het bepalen van relaties tussen KSF's, DC's, PMC's en DCV's en het op basis hiervan ontwikkelen van (functionele) strategieën door de directeur/eigenaar en zijn managementteam (indien aanwezig) zijn te beschouwen als het 'formuleren van abstracte begrippen en theorie'. Het eindpunt van het model is de verzameling van (functionele) strategieën. Wanneer deze verzameling van (functionele) strategieën vervolgens geïmplementeerd wordt, doet men 'nieuwe ervaringen' op. De resultaten kunnen vervolgens worden gemeten, waarna de cyclus opnieuw start. In figuur 4 is het strategieontwikkelingsmodel weergegeven (voor een deel gebaseerd op Bamberger, 1994, p. 137).

Modeltoelichting:

- 1 De eerste stap in het model is de vaststelling door de directeur/eigenaar van zijn persoonlijke en bedrijfsdoelstellingen op basis van zijn visie, waarden, normen en ervaring. Hij/zij wordt in deze stap gedwongen na te denken over de koers van het bedrijf en of die koers past bij zijn/haar eigen koers. Bedrijfsdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen dienen elkaar zoveel mogelijk aan te vullen c.q. te overlappen.



Figuur 4: Pragmatisch strategie-ontwikkelingsmodel

- 2 Vervolgens worden de huidige DCV's en PMC's beschreven. De persoonlijkheid en doelstellingen van de directeur/eigenaar en de doelstellingen van zijn bedrijf spelen hierbij uiteraard een rol, evenals de sterke en zwakke punten van het bedrijf (met betrekking tot DC's) en de bedreigende factoren en mogelijkheden vanuit de markt (met betrekking tot KSF's). Tevens wordt gezien of de bestaande portfolio aan DCV's en PMC's voldoet. De directeur/eigenaar en zijn managementteam moeten dus nadenken over toekomstige ontwikkelingen op de bestaande markten en op eventueel nieuw aan te boren markten. Het nadenken over de bestaande markten zou zoveel mogelijk ondersteund moeten worden met informatie over behaalde resultaten (bijvoorbeeld bruto marges) op die markten en over oordelen (tevredenheid) van afnemers, maar dit is niet strikt nodig. Al lerend komt het bedrijf wel achter het nut van dergelijke informatie. Nieuwe marktmogelijkheden dienen zich aan door alert te zijn op wat er in de omgeving speelt en door creatief te zijn. Of deze activiteiten nu onderbouwd zijn met uitvoerige analyses is in eerste instantie niet relevant. Het is immers onderdeel van een leerproces.
- 3 De volgende activiteit houdt in dat de directeur/eigenaar en zijn managementteam bepalen of er specifieke nieuwe product/marktstrategieën (denk aan de afweging differentiatie of kostenleiderschap en de keuze tussen marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie) moeten worden ontwikkeld of dat de bestaande verzameling van strategieën wordt gecontinueerd. Het is nu duidelijk op welke punten het bedrijf zich van z'n concurrenten wil onderscheiden op elk belangrijk marktsegment.
- 4 Product/marktstrategieën worden gerealiseerd door de DC's van een onderneming. De ontwikkeling en inzet van specifieke DC's vindt plaats via het opstellen en implementeren van functionele strategieën. Op basis van de verzameling product/marktstrategieën worden de functionele strategieën gespecificeerd en op elkaar afgestemd. Afstemming is nodig, omdat functionele (sub)strategieën elkaar onderling kunnen tegenwerken. Bijvoorbeeld op marketinggebied kunnen diverse marktinstrumenten ingezet worden (bijvoorbeeld prijs, product,

distributie en verkoopbevordering) met verschillende oogmerken (bijvoorbeeld topkwaliteit versus lage kosten). Deze specificatie van functionele strategieën kan worden gezien als de concrete uitwerking van de strategische opties door het bedrijf.

Met de keuze van de verzameling van functionele strategieën is dit onderdeel van de strategische leercyclus afgerond. Na implementatie van de strategieën, het vaststellen van de resultaten ervan en het eventueel op basis van een terugkoppeling weer aanpassen van de interne omgeving en de doelstellingen kan het proces opnieuw beginnen. Het nadenken en praten over de samenhang tussen DC's, DCV's, PMC's, KSF's en strategieën maakt deel uit van de in paragraaf 2.1 genoemde strategische conversatie. Deze conversatie tussen directeur/eigenaar en andere bij de strategische leercyclus betrokkenen kan worden gestimuleerd en ondersteund. Een SWOT-analyse speelt bij dit laatste een belangrijke rol.

3.2 SWOT-analyse

Door de leercyclus meermalen te doorlopen, leren de directeur/eigenaar en eventueel andere bij het strategisch proces betrokkenen meer strategisch te denken. De ondernemer leert inzien dat de keuze van DCV's, DC's, PMC's en strategieën het beste plaats kan vinden op basis van informatie (uit de omgeving, van de directeur/eigenaar zelf en uit het bedrijf) en van de opgedane ervaring (bijvoorbeeld van het inzetten van de marktinstrumenten). Men groeit dan 'vanzelf' toe naar het uitvoeren van een zogenoemde SWOT-analyse.¹⁰ De 'resource based'-benadering is de strategisch beslissers vooral behulpzaam bij het analyseren van de interne omgeving van een organisatie. Deze deelanalyse is gericht op het vinden en analyseren van de sterke en zwakke punten van het bedrijf (het betreft hier vragen als: wie is de exacte eigenaar van DC's, hoe duurzaam zijn ze, zijn ze gemakkelijk te verkrijgen of te vervangen, etc.). Naast de interne analyse, moet er uiteraard ook een externe analyse plaatsvinden. Deze deelanalyse resulteert in een overzicht van mogelijkheden en bedreigingen van de externe omgeving. Om huidige en toekomstige kansen te exploiteren en bedreigingen tegen te gaan in een bepaald marktsegment moet een onderneming zijn 'resource'-profiel en DC's vergelijken met de

kritieke succesfactoren van de segmenten waarin het actief is om de belangrijkste sterkten en kritieke zwakheden te identificeren. Daarnaast kunnen DC's in de loop van de tijd (in waarde) verminderen en niet meer toereikend zijn om voor de onderneming een DCV te realiseren. Beide deelanalyses zijn daarom dynamisch en interactief van karakter: de analyse van de huidige toestand leidt tot inzichten met betrekking tot de toekomstige situatie. Uit de SWOT-analyse komen richtlijnen voort die het maken van 'goede' keuzes (strategieën) in het strategieontwikkelingsmodel aansturen (zie Barney, 1997, p. 24). Deze keuzes moeten: 1) externe bedreigingen neutraliseren, 2) mogelijkheden uit de externe omgeving benutten, 3) kapitaliseren op de interne sterktes en 4) interne zwaktes vermijden of fixeren. Een 'goede' strategie voldoet aan deze richtlijnen.

4 Conclusies en discussie

In dit artikel is een pragmatisch strategieontwikkelingsmodel voor kleinere bedrijven, die nog niet of onvoldoende strategisch denken, ontworpen. Het proces tracht zo dicht mogelijk bij de dagelijkse activiteiten van de directeur/eigenaar te blijven, het mondt als zodanig niet uit in een formeel plan, maar in eventuele aanpassingen van PMC's en - aansluitend daarop - van te behalen c.q. te verdedigen duurzame concurrentievoordelen. Ondersteuning van deze argumentatie vinden we onder andere in het onderzoek van Olson en Bokor (1995).

Een aanpassing c.q. innovatie van PMC's en DCV's kan worden gerealiseerd door 'distinctive competences' uit te bouwen of te vernieuwen door het nemen van functionele beslissingen. Het meermalen doorlopen van dit proces moet ertoe leiden dat de betrokkenen meer gevoel en kennis (dit is ook een DC) ontwikkelen voor de interne zwakten en sterkten in het licht van de kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving. Men groeit dan toe naar het uitvoeren van een SWOT-analyse en uiteindelijk naar het maken van een ondernemingsplan.

De meest opvallende verschillen tussen het gepresenteerde pragmatische model (paragraaf 3) en het strategische planningsmodel (paragraaf 2) zijn:

- Het pragmatische model stelt de te behalen duurzame concurrentievoordelen op marktsegmenten op bestaande PMC's centraal.
- Het pragmatische model sluit aan bij de dage-

lijkse operationele beslissingen en stimuleert van daaruit het strategisch denken; het benadrukt de onderlinge afstemming tussen functionele beslissingen (met betrekking tot DC's), de portfolio van PMC's en te behalen DCV's.

- Het pragmatische model stelt het proces/leer karakter voorop van het strategieontwikkelingsproces. De strategische conversatie (en daarmee ook tot op zekere hoogte de formalisatie van de discussie) binnen de onderneming wordt op deze wijze gestimuleerd, zonder dat er per se met formele plannen behoeft te worden gewerkt.

Verder onderzoek naar de invloed van de directeur/eigenaar, interne 'stakeholders' (zoals managers, familie) en externe 'stakeholders' (zoals adviseurs, banken, toeleveranciers, investeringsmaatschappijen) op dit strategieontwikkelingsmodel is overigens gewenst (zie ook Risseeuw en Masurel, 1993; Huse, 1994; Boone et al., 1995). Wellicht is het in dit verband ook nuttig om de invloed van de strategische netwerken, waar kleinere ondernemingen deel van uitmaken, op (interne) strategische beslissingsprocessen te onderzoeken (Atkins en Lowe, 1994; Fletcher en Hardill, 1995). Ook kunnen er verschillen van benadering bestaan tussen sectoren (dienstverlening versus productie) en tussen bedrijfstakken (zie onder andere Risseeuw en Masurel, 1993), hetgeen nader onderzoek vergt.

In paragraaf 2.1 is het onderscheid proces versus inhoud ten aanzien van strategieën aan de orde gekomen. Verder empirisch onderzoek in het MKB, waarin beide invalshoeken en hun onderlinge samenhang naar voren komen, lijkt gewenst. Een aanknopingspunt hiervoor is de toepassing van ondernemingsplannen. We hebben in paragraaf 1 reeds gewezen op onze ervaring met het opstellen en werken met ondernemingsplannen in het MKB (zie ook Zwart en Van der Werf, 1996). Ons is onder meer gebleken dat bedrijven content zijn met door studenten gemaakte ondernemingsplannen in het kader van de afstudeerrichting Small Business en Entrepreneurship van de Rijksuniversiteit Groningen. Ook daar gaat natuurlijk een leereffect van uit voor de directeur/eigenaar. Wij willen evenwel de directeur/eigenaar zelf aan het (strategisch) denken zetten en zijn van mening dat het in dit artikel geschetste model daartoe uitnodigt. De praktijk zal moeten uitwijzen of dit model

inderdaad aanzet tot strategisch denken in kleinere bedrijven. We zijn van plan dit model de komende jaren uit te testen en nodigen anderen uit hetzelfde te doen.

LITERATUUR

- Aaker, D.A., (1993), *Marktgericht Strategisch Beleid*. Schoonhoven: Academic Service.
- Andrews, K.R., (1965), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H.A., (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Atkins, M., J. Lowe, (1994), Stakeholders and the Strategy Formation Process in Small and medium Enterprises, In: *International Small Business Journal* jrg. 12, nr. 3, pp. 12-24.
- Baker, W.H., H.L. Addams en B. Davis, (1993), Business Planning in Successful Small Firms, In: *Long Range Planning* nr. 6, pp. 82-88.
- Bamberger, I., (1994), *Product/Market strategies of Small and Medium-sized enterprises*. Aldershot: Avebury.
- Barney J.B., (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Bood, R.P. en Th.J.B.M. Postma, (1997), Strategic learning with Scenarios, In: *European Management Journal* Vol. 15, nr. 6, pp. 633-647.
- Bood, R.P., (1996), Management van het strategieproces, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* nr. 10, pp. 504-512.
- Boone, C., B de Brabander, A. van Witteloostuijn, (1995), Het adaptatievermogen van organisaties, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* nr. 11, pp. 690-705.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT-press.
- Dierickx, I. en K. Cool, (1997), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, In: Foss, N.J., *Resources Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University press, pp. 161-172.
- Fletcher, D., I. Hardill, (1995), Value-adding Competitive Strategies: A Comparison of Clothing SME's Case Studies in France and Great Britain, In: *International Small Business Journal* jrg. 14, nr. 1, pp. 33-52.
- Gibb, A. en M. Scott, (1985), Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business, In: *Journal of Management Studies* jrg. 22, nr. 6, pp. 597-629.
- Gluck, F.W., S.P. Kaufman en A.S. Walleck, (1980), Strategic Management for Competitive Advantage, In: *Harvard Business Review*, juli/augustus, pp.154-161.
- Grant, R.M., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, In: *California Management Review*, voorjaar, pp. 114-135.
- Grasstek, L.A.P. van en P.M. Kempen, (1986), *Op weg naar strategische planning: omgevingsanalyse voor kleine ondernemingen*. Deventer: Kluwer Deventer.
- Heijden, K. Van der, (1996), *Scenarios; The Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley.
- Hofer, C.W. en D. Schendel, (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West.
- Hunger T.L. en J.D. Wheelen, (1995), *Strategic Management and Business Policy*. Reading: Addison-Wesley.
- Hurst, D.K., (1986), Why strategic Management is Bankrupt, In: *Organizational Dynamics* Vol. 15, pp. 4-27.
- Huse, M., (1992), Board-Management Relations in Small Firms: The Paradox of Simultaneous Independence and Interdependence, In: *Small Business Economics* nr. 6, pp. 55-72.
- Johnson, G. en K. Scholes, (1993), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Derde druk, New York: Prentice-Hall.
- Kempen, P.M., (1993), Op de tast: over strategische planning in middelgrote en kleine ondernemingen, In: *De Accountant* nr. 5, pp. 313-316.
- Kloek, W.G. en P. Struijs, (1993), Het midden- en kleinbedrijf: een begrip, In: Het midden- en kleinbedrijf, Analyses en achtergronden, In: *CBS-Selekt* 8, Zoetermeer: EIM.
- Kolb, D.A., (1974), Learning and problem solving: On management and the learning process, In: Kolb, D.A., I.M. Rubin, J.M. McIntyre (red.), *Organizational psychology: An experiential approach*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Koning, J. De, (1990), *Ondernemingsplanning, het ondernemingsplan in het midden- en kleinbedrijf*. Utrecht: Marka.
- Krijnen, H.G., (1992), *Strategie en management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Love, J.H., F.H. Stephen, A.A. Paterson, (1995), Business Strategies and the Small Professional Firm: Evidence from the Conveyancing Market, In: *Small Business Economics* nr. 7, pp. 457-468.
- Mahoney, J.T. en J.R. Pandian, (1992), The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, In: *Strategic Management Journal* Vol.13, pp. 363-380.
- Masurel, E. en I.A.W. van Rijn, (1993), Ondernemingsplanning door het MKB in de zakelijke dienstverlening, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, nr. 3, pp. 108-115.
- McGrath, R.T., I.C. MacMillan en S. Venkataraman, (1995), Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm, In: *Strategic Management Journal* Vol. 16, pp. 251-275.
- Mintzberg, H., (1989), *Mintzberg on Management*. London: Free Press.
- Mintzberg, H., (1990), The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, In: *Strategic Management Journal* Vol. 11, pp. 171-195.

Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.

Nooteboom, B., (1994), Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence, In: *Small Business Economics* Vol. 6, pp. 327-347.

Olson, P.D., D.W. Bokor, (1995), Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms, In: *Journal of Small Business Management*, januari, pp. 34-44.

Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Risseeuw, P., E. Masurel, (1994), The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry, In: *Small Business Economics*, nr. 6, pp. 313-322.

Rumelt, R.P., D. Schendel en D.J. Teece, (1991), Strategic Management and Economics, In: *Strategic Management Journal* Vol. 12, pp. 5-29.

Snuif, H.R. en P.S. Zwart, (1994a), Strategische besluitvorming in het MKB, een procesmodel, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* nr. 5, pp. 264-274.

Snuif, H.R. en P.S. Zwart, (1994b), Strategische besluitvorming in het MKB, een typologie van bedrijven, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* nr. 6, pp. 336-345.

Thurik, A.R., (1989), *Small business economics, een fascinerend vak*. Oratie, Zoetermeer: EIM.

Waalwijk, P. en P. Segaar, (1993), Strategic Management: the key to profitability in small companies, In: *Long Range Planning* nr. 2, pp. 24-30.

Wernerfelt, B., (1984), Resource-Based View of the Firm, In: *Strategic Management Journal* Vol.5, pp. 171-180.

Wever, E., (1992), Ondernemen in techniek, analyse en beleid van succesvolle bedrijven, In: *SMO-informatief* 92-5, Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Zwart, P.S., (1991), *Het ondernemingsplan in het MKB, een hoeksteen van de bedrijfsvoering*. Oratie, Leiden: Stenfert Kroese.

Zwart, P.S. en H.R. Snuif, (1993), *Het strategisch besluitvormingsproces in het MKB in Noord-Nederland*. Small Business Research Memorandum, nr 1, Groningen.

Zwart, P.S. en J.E. van der Werf, (1996), Een analyse van ondernemingsplannen ter ondersteuning van regionaal economisch MKB-beleid, In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* nr.5, pp. 250-260.

NOTEN

1 Aaker (1993) plaatst in navolging van Gluck et al. (1980) het proces van het ontwikkelen en implementeren van strategieën in een historisch perspectief. Het strategisch besluitvormingsproces heeft zich vanaf 1900 ontwikkeld via budgetting/

controle (vanaf 1900), lange-termijnplanning (vanaf 1950) en strategische planning (vanaf 1960) naar strategisch management (vanaf medio 1970). Ook Mintzberg (1994) heeft aan de ontwikkeling en de veelzijdigheid van het vakgebied strategisch management aandacht besteed door diverse strategie-vormingsscholen te onderscheiden.

2 De laatste jaren krijgt de planning in het MKB terecht steeds meer aandacht (De Koning, 1990; Wever, 1992; Baker et al., 1993; Kempen, 1993; Masurel en Van Rijn, 1993; Waalwijk en Segaar, 1993).

3 De redenen die een lange-termijnplanning bemoeilijken zijn door de respondenten zelf aangedragen (via de zogeheten ongeholfen-vraagmethode).

4 Op deze definitie is veel aan te merken, maar de definitie is in Nederland om pragmatische redenen algemeen geaccepteerd. De Europese Unie hanteert een iets ruimere definitie.

5 Zo onderscheiden Johnson en Scholes (1993) bijvoorbeeld nog de 'natuurlijke selectie'-benadering (gaat uit van een zeer beperkte strategische keuzevrijheid voor managers), de 'logisch incrementele'-benadering (aanpassing van de strategie door middel van 'muddling through'), de 'culturele' benadering (gericht op het begrijpen en beïnvloeden van mentale modellen van managers), de 'politieke' benadering ('stakeholder'benadering) en de 'visionaire' benadering (visie van charismatische leiders staat voorop). Deze benaderingen vullen elkaar aan. Het combineren van deze benaderingen bij het ontwikkelen van strategieën ligt dan ook voor de hand.

6 STRATOS is een acroniem voor 'Strategic orientations of small and medium-sized enterprises'. Het STRATOS-onderzoek is een gezamenlijk onderzoeksproject van researchteams uit acht Europese landen (waaronder Nederland). Het is in 1979 opgezet en richt zich met name op het strategisch gedrag van MKB, de determinanten van dit gedrag en de invloed op de 'performance' (Bamberger, 1994, p. 8).

7 Overigens blijken ook andere factoren zoals gepercipieerde dynamiek van de omgeving een zekere rol te spelen bij het toepassen van planning in het MKB (Risseeuw en Masurel, 1993).

8 Barney (1997, p. 144) geeft aan dat weliswaar in de vakliteratuur het onderscheid naar 'resources' 'distinctive competences', 'core competences' en 'capabilities' naar voren komt, maar hij kiest ervoor om de generieke term DC's te hanteren. Reden hiervoor is dat in de praktijk het, soms zeer subtiele, verschil tussen deze begrippen moeilijk is vast te stellen. Wij zullen deze suggestie volgen.

9 We verwijzen verder naar Van der Heijden (1996) en Bood en Postma (1997) voor een uitgebreidere bespreking van het strategisch leren in organisaties.

10 Het is de bedoeling dat dit een activiteit is van de directeur/eigenaar zelf. In voorkomende gevallen kan een SWOT-analyse uiteraard ook worden ondersteund door een zogenaamde 'facilitator'. SWOT is een acroniem voor 'strengths', 'weaknesses', 'opportunities' en 'threats'.