

TE ZIEN IN:
INNOVATIE NU | JUNI 2020

VEERKRACHT IN HET STRATEGISCH MAGANEMENT VAN PRODUCTIEBEDRIJVEN

Auteurs:

Prof. Dr.-Ing. Dipl. Wirt.-Ing. Günther Schuh

Lid van de Raad van Bestuur
Fraunhofer Institute for Production Technology IPT

Marc Patzwald

Afdelingshoofd
Strategic Technology Management
Fraunhofer Institute for
Production Technology IPT

Leonie Krebs

Onderzoeksassistent
Fraunhofer Institute for
Production Technology IPT



**ADVANCED
MANUFACTURING
CENTER**

ISSN 2772-4255

VEERKRACHT

IN HET STRATEGISCH MANAGEMENT VAN PRODUCTIEBEDRIJVEN



Auteurs:

Prof. Dr.-Ing. Dipl. Wirt.-Ing. Günther Schuh

Lid van de Raad van Bestuur
Fraunhofer Institute for Production Technology IPT



Marc Patzwald

Afdelingshoofd
Strategic Technology Management
Fraunhofer Institute for
Production Technology IPT



Leonie Krebs

Onderzoeksassistent
Fraunhofer Institute for
Production Technology IPT

De coronapandemie heeft de kwetsbaarheid van de maakindustrie al meer dan een jaar blootgelegd: de vaak bestaansbedreigende uitdagingen varieerden van verstoorde supply chains tot een drastische terugval in de vraag van strategische klantsegmenten en bijbehorende liquiditeitsproblemen. Gebeurtenissen die onverwacht optreden - zoals de coronapandemie nu - en die enorme gevolgen voor de wereldeconomie met zich meebrengen, zijn echter geenszins een nieuw fenomeen. Sinds de bestseller van Nassim Nicholas Taleb zijn ze alom bekend en gevreesd als zogeheten “zwarte zwanen”.

Terugkijkend naar de financiële crisis van 2008/2009 of de aanslagen van 11 september 2001, hebben dergelijke onvoorspelbare gebeurtenissen zich in het verleden steeds opnieuw voorgedaan. Analisten van grote consultancygroepen zoals A.T. Kearney en McKinsey schatten dat er zich in de nabije toekomst één exogene schok per jaar zal voordoen en één langere termijnverstoring van meer dan één maand, om de 3,7 jaar.

Dergelijke gebeurtenissen tonen aan dat ondernemingen vandaag de dag in uiteenlopende mate in staat zijn om externe schokken en de daarmee gepaard gaande turbulentie het hoofd te bieden. Dit vermogen, ook wel aangeduid als “veerkracht”, wordt dan ook steeds meer een concurrentievoordeel in het huidige vluchtige ondernemingsklimaat. Het Fraunhofer Institute for Production Technology IPT in Aken heeft daarom voor een whitepaper de veerkracht van ondernemingen in relatie tot hun strategieën onderzocht en inzicht verkregen in de wijze waarop de veerkracht van ondernemingen strategisch kan worden ontwikkeld.

Welke bijdrage kan strategisch management leveren aan het opbouwen van veerkracht in de organisatie? Hiervoor kozen de Akense wetenschappers vier strategische uitgangspunten, die zij nader onderzochten: bedrijfsstrategie, technologiestrategie, engineeringstrategie en productiestrategie. Zij onderzochten de invloed van de strategische positionering van de onderneming op de veerkracht. De onderzoekers werkten uit

welke principes, bijvoorbeeld modulariteit of redundantie, verantwoordelijk zijn voor een grotere veerkracht. Ook hebben zij gekeken naar de normatieve doelen en invloeden die strijdig kunnen zijn met de ontwikkeling van een grotere veerkracht, zoals het streven naar hoge winsten of een vooraanstaande positie in de markt. Daarna zal onderzoek worden gedaan naar een systematische beoordeling van het veerkrachtniveau, om van daaruit stappen te definiëren voor het verbeteren ervan.

Onderlinge relaties tussen systemen binnen een geïntegreerde veerkrachtstrategie

De Fraunhofer IPT whitepaper is bedoeld als een praktische gids die bedrijven kunnen gebruiken om het systematische veerkrachtmanagement binnen hun organisatie aan te pakken. Daartoe biedt de whitepaper zowel een korte inleiding tot het theoretisch kader als een leidraad voor het afleiden van passende acties. De uiteenzettingen creëren een basis om niet alleen de juiste prioriteiten te stellen, maar ook om de impact van de maatregelen op het bedrijf als geheel te evalueren.

Uit de praktijk: Strategieopstelling bij toenemende disruptie

Om erachter te komen hoe veerkracht een concurrentievoordeel kan worden in een vluchtige bedrijfsomgeving, hebben de Akense onderzoekers van Fraunhofer IPT een empirische interviewstudie uitgevoerd in aanvulling op de whitepaper. Het doel was hier om concrete voorbeelden te ontdekken van succesvolle veerkrachtstrategieën in de industriële praktijk. Een kwalitatieve enquête onder strategen en besluitvormers in verschillende industrieën had tot doel aan te tonen hoe strategiewerk normaal gesproken wordt uitgevoerd en hoe - in tegenstelling tot dat - externe verstoringen strategisch worden aangepakt in het geval van een crisis. De huidige gebeurtenissen, waaronder de coronapandemie, vormden hiervoor zowel een aanleiding als een voorbeeld. In de publicatie, die in juni 2021 gratis kan worden gedownload van de Fraunhofer IPT-website, worden casestudies en best practices gepresenteerd voor veerkrachtbevorderende bedrijfsstrategieën.

INC Technologie & Innovatie Top

Onderwerp: **veerkracht- en technologiestrategieën**

23 & 24 juni 2021

Het evenement is gericht op professionals en leidinggevenden van technologie-georiënteerde bedrijven, voornamelijk vanuit R&D, technologie- en innovatiemanagement, new business development en strategisch management. Eén van de onderdelen van deze top zijn praktijkgerichte presentaties door sprekers uit de industrie en de academische wereld, die trends in modern technologie- en innovatiemanagement zullen presenteren en illustreren aan de hand van specifieke casestudy's.

Net als vorig jaar bieden de organisatoren ook in 2021 digitale deelname aan.

Meer informatie: <https://invention-center.de/ti-summit/>

