



Innovatierapport Jacotech

Een Strategische Analyse en Actieplan voor
Toekomstige Groei

Gillies, Ewan E.M. en Ravenstein, Fiyo F. van

Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding en Probleemanalyse.....	2
1.1 Aanleiding: De Noodzaak voor Strategische Vernieuwing.....	2
1.2 Bedrijfsbeschrijving: Een Fundament van Expertise	2
1.3 Probleemanalyse en Onderzoeksopzet	2
1.4 Structuur van het Rapport.....	3
Hoofdstuk 2: Strategische Ambitie versus Huidige Realiteit	4
2.1 Visie en Strategie: Een Strategisch Vacuüm	4
2.2 Product & Dienst: De Onbenutte Kans van Service en onderhoud contracten.....	4
2.3 Markt & Marketing: De Digitale Achterstand	5
Hoofdstuk 3: Externe Analyse: Kansen en Bedreigingen in de Markt	6
3.1 Vijfkrachtenanalyse van Porter	6
3.2 DESTEP-analyse: De Drijvende Krachten van Verandering	7
3.3 Synthese: De Belangrijkste Innovatiekansen.....	8
Hoofdstuk 4: Het Innovatievermogen van Jacotech	9
4.1 Leiderschap en Strategische Myopie.....	9
4.2 Cultuur, Human Capital en Veranderbereidheid	9
4.3 Commerciële Capaciteiten en Marktoriëntatie.....	10
4.4 Financieel Verandervermogen	10
4.5 Resultaten Innovatiescan en Fitnesstest: Een Kwantitatieve Diagnose.....	10
Hoofdstuk 5: Onderzoeksvoorstellen	12
5.1 Confrontatiematrix	12
5.2 Prioritering van onderzoeksvoorstellen	12
Hoofdstuk 6: Discussie en Reflectie	14
6.1 Validiteit van de Fitnesstest.....	14
6.2 Vertrouwelijkheid van de Interviews	14
6.3 Beperkingen Financiële Analyse	14
Hoofdstuk 7: Bibliografie	15

Hoofdstuk 1: Inleiding en Probleemanalyse

1.1 Aanleiding: De Noodzaak voor Strategische Vernieuwing

Dit rapport is opgesteld in het kader van de opleiding MKB-bedrijfsmanagement aan Fontys Hogescholen en beschrijft de resultaten van een innovatieopdracht die is uitgevoerd bij Jacotech.

De aanleiding voor dit project is de wens van Jacotech om te innoveren en strategische groeimogelijkheden te verkennen. De opdracht vanuit Fontys vereist dat wij als studenten een bedrijfsanalyse uitvoeren om op basis daarvan twee concrete innovatiekansen te identificeren. Deze kansen moeten aansluiten bij de ambities en de huidige situatie van het bedrijf.

Het doel van dit verslag is om de uitgevoerde analyse en de daaruit voortvloeiende bevindingen te presenteren. Het rapport resulteert in twee uitgewerkte onderzoeksvoorstellen, die elk een kansrijke richting voor Jacotech beschrijven. Eén van deze voorstellen zal na overleg met de directie van Jacotech worden geselecteerd om verder te worden onderzocht en uitgewerkt als de definitieve bedrijfsopdracht.

1.2 Bedrijfsbeschrijving: Een Fundament van Expertise

Jacotech, voorheen Jac Coolen Techniek, is een technisch dienstverlenend bedrijf dat is opgericht in de jaren '70. Het bedrijf vindt zijn oorsprong in de agrarische sector en is gevestigd in de regio Weert. Na verschillende overnames is het nu in eigendom van de huidige directeur, Marcel van den Hoogen. De organisatie wordt gekenmerkt door een platte MKB-structuur en heeft drie kernactiviteiten: Watertechniek, Pomp- en mixertechniek (waaronder het importeurschap van Eisele) en een Constructiewerkplaats voor maatwerk. (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx)

Het vakmanschap en de kennis van de medewerkers vormen de kracht van Jacotech. Het bedrijf heeft een kern van ervaren personeel met langdurige dienstverbanden. Door deze kennis kan Jacotech totaaloplossingen op maat leveren en klanten volledig ontzorgen. Oorspronkelijk lag de focus op de agrarische sector, maar deze verschuift steeds meer naar industriële klanten, zoals Moza en diverse steenfabrieken. Deze situatie leidt tot een paradox: Jacotech beschikt over aanzienlijke technische expertise die momenteel onvoldoende wordt benut door een gebrek aan strategische richting en commerciële slagkracht. (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx)

1.3 Probleemanalyse en Onderzoeksopzet

Het bedrijfsmodel van Jacotech is reactief en er ontbreekt een duidelijke, gecommuniceerde strategie. Dit belemmert het vermogen van de organisatie om te innoveren en proactief op marktkansen in te spelen, wat resulteert in stagnerende groei, onbenut potentieel en toenemende interne onrust. Dit onderzoek analyseert hoe Jacotech haar interne capaciteiten en externe marktkansen kan benutten om duurzame groei te realiseren door een innovatiestrategie. De opzet omvat een vergelijking van de strategische ambities met de operationele realiteit, een analyse van externe marktontwikkelingen, en een identificatie van interne barrières die het innovatievermogen belemmeren, om zo concrete innovatiekansen vast te stellen.

1.4 Structuur van het Rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 bekijken we het verschil tussen de ambities van Jacotech en de dagelijkse praktijk. Daarna, in hoofdstuk 3, analyseren we de markt om te zien welke kansen en bedreigingen er voor het bedrijf zijn. Hoofdstuk 4 zoomt in op de organisatie zelf: wat zijn de sterke en zwakke punten en welke barrières staan innovatie in de weg? Tot slot voegt hoofdstuk 5 alle analyses samen en presenteert het de strategische oplossingen die de basis vormen voor de aanbevelingen.

Hoofdstuk 2: Strategische Ambitie versus Huidige Realiteit

Dit hoofdstuk vergelijkt de ambities van Jacotech met de huidige situatie in het bedrijf. Hoewel de ambities goed zijn, lukt het de organisatie niet om ze waar te maken. Het probleem zit dus niet in de gekozen strategie, maar in de manier waarop de organisatie functioneert.

2.1 Visie en Strategie: Een Strategisch Vacuüm

Jacotech heeft momenteel geen formele strategie of missie. Dit gebrek aan richting leidt tot onzekerheid en frustratie bij het personeel, omdat zij een duidelijke visie voor de toekomst van het bedrijf missen. (Innovatiescan - Jacotech.docx)

Deze situatie komt vaker voor bij MKB-bedrijven, waar de eigenaar de strategie vaak informeel bepaalt (Hudson-Smith & Smith, 2007). Toch vormt een gebrek aan een duidelijke strategie een risico voor het succes van het bedrijf op de lange termijn (Jennings & Beaver, 1997; Ramachandran et al., 2006).

De directie heeft de ambitie om Jacotech te positioneren in het hogere marktsegment, waar kwaliteit belangrijker is dan prijs. Dit is noodzakelijk omdat het bedrijf in het lagere segment niet kan concurreren op prijs (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx). Er is echter een groot verschil tussen deze ambitie en de realiteit van een onduidelijke strategie. Voor het hogere marktsegment zijn een proactieve aanpak en een professionele uitstraling nodig, capaciteiten die het bedrijf nu onvoldoende heeft ontwikkeld. (Innovatiescan - Jacotech.docx)

2.2 Product & Dienst: De Onbenutte Kans van Service en onderhoud contracten

De aanbeveling is om het huidige bedrijfsmodel uit te breiden, niet te vervangen. De unieke kracht van Jacotech ligt in het diepgewortelde vakmanschap en de specialistische kennis die het bedrijf in staat stelt complexe, op maat gemaakte totaaloplossingen te leveren. Dit reactieve 'Demand Pull'-model (Smith, 2025) toont de technische expertise, maar leidt ook tot een onvoorspelbare orderportefeuille.

De strategische uitbreiding is daarom de transitie naar service-innovatie, met een focus op het aanbieden van onderhoudscontracten. Deze ambitie sluit aan bij het concept servitization: de transformatie naar een servicegericht bedrijfsmodel (Vandermerwe & Rada, 1988). Door diensten als preventief onderhoud aan te bieden, kunnen stabiele, terugkerende inkomstenstromen worden gegenereerd en wordt de klantenbinding versterkt (McKinsey, geciteerd in Zensar, n.d.; IFS, n.d.). Jacotech is goed gepositioneerd voor deze overstap door de

diepgaande technische kennis van geïnstalleerde systemen en de bestaande, langdurige klantrelaties. Door het combineren van maatwerkprojecten met servicecontracten ontstaat een hybride model dat de afhankelijkheid van onvoorspelbare opdrachten vermindert. (Innovatiescan - Jacotech.docx)

2.3 Markt & Marketing: De Digitale Achterstand

De marketing van Jacotech is momenteel passief en de online aanwezigheid is een zwak punt. De website is verouderd, bevat onjuiste informatie en er wordt door meerdere medewerkers negatief over gesproken. Medewerkers geven aan dat een nieuwe generatie klanten zich online oriënteert, een omgeving waar Jacotech nu nauwelijks vindbaar is (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx).

De ambitie is om over te stappen naar een proactieve, digitale aanpak met een professionele website en Sociale media om de industriële doelgroep te bereiken (Innovatiescan - Jacotech.docx). De slechte staat van de website wijst echter op een groter, intern probleem: het onvermogen om projecten, zoals de al jaren vertraagde websitevernieuwing, succesvol af te ronden (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx).

Deze digitale achterstand belemmert de ambitie om het professionele, hogere marktsegment te bereiken (Innovatiescan - Jacotech.docx). Een aanzienlijke digitale achterstand kan de concurrentiepositie van een bedrijf verzwakken en leiden tot gemiste marktkansen, omdat de verwachtingen van klanten veranderen en processen in de sector digitaliseren (Verhoef et al., 2021).

Hoofdstuk 3: Externe Analyse: Kansen en Bedreigingen in de Markt

Een analyse van de externe omgeving toont aan dat diverse krachten Jacotech in een eenduidige strategische richting duwen. De huidige 'middenweg'-strategie is op termijn onhoudbaar, en de marktomstandigheden creëren een urgent mandaat voor verandering richting differentiatie, digitalisering en service en onderhoud contracten.

3.1 Vijfkrachtenanalyse van Porter

De concurrentie in de markt van Jacotech is geanalyseerd met het Vijfkrachtenmodel van Porter. De resultaten in Tabel 1 tonen een strategisch kwetsbare positie.

Tabel 1: Porter's vijfkrachten analyse voor Jacotech (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx en Innovatiescan - Jacotech.docx)

Kracht	Intensiteit	Belangrijkste Drijfveren en Bewijs	Strategische Implicatie
Interne Concurrentie	Hoog (laagsegment)/ Laag (hoogsegment)	Prijsconcurrentie van eenmanszaken en webshops; het hoogsegment is minder druk, maar vereist andere capaciteiten.	Jacotech moet zich differentiëren op kwaliteit en service en directe prijzenoorlogen vermijden.
Macht van Afnemers	Hoog	Jongere klanten gebruiken internet om prijzen te vergelijken. Industriële klanten hebben meer macht door de omvang van projecten.	Bouw aan langetermijnrelaties en benadruk de waarde van de "one-stop-shop" om de overstapkosten te verhogen (service en onderhoud contracten).
Macht van Leveranciers	Laag tot Gemiddeld	Jacotech onderhoudt goede relaties en is bereid van leverancier te wisselen, wat duidt op een geringe 'lock-in'.	Behoud diverse leveranciersrelaties om de inkoopkosten concurrerend te houden.
Dreiging van Nieuwe	Hoog (laagsegment)	Lage toetredingsdrempels	Versterk het merk en het serviceaanbod om hogere

Toetreders		voor eenmanszaken.	toetredingsdrempels te creëren voor het beoogde hoogsegment.
Dreiging van Substituten	Hoog	Klanten kiezen voor goedkopere producten van lagere kwaliteit als "goed genoeg" oplossing. Doe-het-zelf oplossingen voor kleinere taken.	Benadruk de 'total cost of ownership' en betrouwbaarheid om de aantrekkingskracht van minder duurzame substituten te bestrijden.

De analyse toont aan dat de huidige positie van Jacotech kwetsbaar is. Aan de onderkant van de markt is er veel concurrentie op prijs, terwijl het bedrijf voor de bovenkant van de markt nog niet de juiste vaardigheden heeft. Het is daarom noodzakelijk dat Jacotech zich gaat onderscheiden met expertise en service.

3.2 DESTEP-analyse: De Drijvende Krachten van Verandering

De macro-omgeving wordt geanalyseerd met behulp van de DESTEP-methode. De belangrijkste trends en hun implicaties voor Jacotech zijn samengevat in Tabel 2.

Tabel 2: DESTEP Analyse: Trends en Implicaties voor Jacotech (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx en Innovatiescan - Jacotech.docx.)

Factor	Specifieke Trend	Bewijs	Implicatie voor Jacotech (Kans/Bedreiging)
Demografisch	Vergrijzing van het eigen personeel en krapte op de technische arbeidsmarkt.	Lange dienstverbanden van de "harde kern"; rapporten van UWV en CBS bevestigen tekorten.	Bedreiging: Verlies van cruciale, impliciete kennis. Kennisborging en aantrekkelijk werkgeverschap zijn strategische noodzaak.
Ecologisch	Toenemende vraag naar klimaatadaptieve oplossingen door wateroverlast.	Medewerkers noemen specifiek wateropvangsystemen en waterkeringen als kans.	Kans: Directe 'Market Pull' voor innovatie. Positionering als expert in toekomstbestendige wateroplossingen.
Sociaal-cultureel	Een nieuwe generatie klanten oriënteert zich	Medewerkers geven aan dat jongere ondernemers	Bedreiging/Kans: Een professionele digitale

	primair online.	online zoeken waar Jacotech onvoldoende zichtbaar is.	aanwezigheid is een voorwaarde om relevant te blijven en nieuwe klanten te bereiken.
Technologisch	Digitalisering van ontwerp- en communicatieprocessen.	Noodzaak voor moderne software (bijv. SketchUp) en effectieve online marketing (website, social media).	Bedreiging/Kans: Investeren in digitale tools is essentieel om de technische kerncompetentie te benutten in de beoogde markt.
Economisch	Gevoeligheid voor de economische cyclus van projectgebaseerde inkomsten.	De huidige rustige periode illustreert de kwetsbaarheid van het huidige verdienmodel.	Bedreiging/Kans: Benadrukt het belang van stabiele, service-gebaseerde inkomstenstromen (service en onderhoud contracten).
Politiek-juridisch	Onzekere wetgeving en marktomstandigheden in de agrarische sector.	Rechtvaardigt de strategische verschuiving naar de meer stabiele en voorspelbare industriële markt.	Kans: Bevestigt de juistheid van de strategische ambitie om de focus te verleggen.

De externe analyse toont aan dat alle marktfactoren in dezelfde strategische richting wijzen. Dit leidt niet tot een dilemma, maar tot een duidelijke noodzaak voor het bedrijf om te digitaliseren, te servitiseren en de aanwezige kennis vast te leggen en commercieel te gebruiken.

3.3 Synthese: De Belangrijkste Innovatiekansen

- **Hybride Model (Maatwerk & Service):** Het behouden van de huidige kracht in maatwerkoplossingen en dit aanvullen met een proactief servicemodel. Door naast projecten ook onderhouds-, monitoring- en optimalisatiecontracten aan te bieden, creëert het bedrijf stabiele, terugkerende inkomsten en speelt het in op de vraag van industriële klanten naar betrouwbaarheid.
- **Digitale Marketing:** Het ontwikkelen van een professionele en actieve online aanwezigheid. Het doel is om beter vindbaar en geloofwaardig te zijn voor de klant in het hogere marktsegment die zoekt naar kwaliteit.
- **Klimaatadaptatie:** Het bedrijf profileren als een specialist in duurzame oplossingen voor waterbeheer. Dit is een reactie op de groeiende maatschappelijke vraag naar dit soort oplossingen.

Hoofdstuk 4: Het Innovatievermogen van Jacotech

Hoewel de marktkansen biedt, hangt het van de interne organisatie af of Jacotech deze kan benutten. Deze analyse, gebaseerd op de resultaten van de innovatiescan en de fitnesstest, identificeert de interne barrières die innovatie in de weg staan. Het kernprobleem is niet een tekort aan technische kennis of ideeën, maar ligt bij het leiderschap, de cultuur en de gemiste kans om de aanwezige kennis te gebruiken.

4.1 Leiderschap en Strategische Myopie

De interviews schetsen een consistent beeld van een leiderschapsstijl die, hoewel goedbedoeld, de vooruitgang soms vertragen. De directeur wordt beschreven als perfectionistisch, traag in besluitvorming en terughoudend in het delegeren van taken, zelfs wanneer hij aangeeft het "heel druk" te hebben. Projecten zoals de aanschaf van werkkleding of de vernieuwing van de website stagneren hierdoor (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx). Dit beeld wordt bevestigd door de fitnesstest, waar de stelling "Onze innovatiestrategie is duidelijk gecommuniceerd" een zeer lage score van 2 (op een schaal van 7) kreeg, wat duidt op een significant communicatietekort vanuit het management.

Dit gedrag kan worden gekaderd binnen de managementtheorie als een manifestatie van strategische myopie (Smith et al., 2010). Dit is een kortzichtige benadering waarbij de focus van het management te sterk ligt op de directe, operationele controle en kortetermijnproblemen, ten koste van een langetermijnvisie en het anticiperen op structurele marktveranderingen (Lai et al., 2024). De 'dominant logic' van de eigenaar-manager is gericht op het 'zelf doen' en controleren van de dagelijkse gang van zaken, in plaats van op het faciliteren van strategische ontwikkeling en het empoweren van het team (Prahalad & Bettis, 1986). Dit leiderschap is de primaire barrière voor innovatie, omdat het een cultuur van afwachten en reactiviteit creëert, wat haaks staat op de proactiviteit die nodig is om de geïdentificeerde marktkansen te benutten.

4.2 Cultuur, Human Capital en Veranderbereidheid

Het personeel van Jacotech vormt de kernkracht van het bedrijf, maar tegelijkertijd ook een kwetsbaarheid. Er is een zeer ervaren en loyale kern van medewerkers met veel specialistische kennis, wat de basis van het bedrijf is. Tegelijkertijd is er sprake van dalende motivatie en toenemende zorg onder het personeel. Medewerkers geven aan dat er geen vervolg wordt gegeven aan de ideeën die zij aandragen (Inovatiescan.docx).

De aanwezige motivatie om te veranderen neemt hierdoor af. Dit vormt een belangrijk knelpunt voor innovatie, aangezien dit afhankelijk is van de betrokkenheid en het initiatief van medewerkers (Najda-Janoszka & Kopera, 2014; McGuirk et al., 2015).

4.3 Commerciële Capaciteiten en Marktoriëntatie

De interne analyse bevestigt de conclusie uit Hoofdstuk 2: Jacotech is sterk product- en productiegericht, maar zwak in marktoriëntatie. De marketing is passief en de online aanwezigheid is ondermaats (Innovatiescan - Jacotech.docx). Er wordt niet structureel gezocht naar nieuwe klanten of markten; men vertrouwt op de bestaande reputatie en relaties. Er vindt geen marktonderzoek plaats, waardoor men niet goed weet hoe de beoogde industriële doelgroep effectief te bereiken is (Alle geanonimiseerde innovatie interviews Jacotech.docx). Dit reactieve model, waarbij wordt gewacht tot de klant aanklopt, is niet langer houdbaar in een gedigitaliseerde en competitieve markt (Verhoef et al., 2021).

4.4 Financieel Verandervermogen

Jacotech heeft een jaaromzet van ongeveer 1,5 miljoen euro en de winstgevendheid is positief. Daarnaast geeft het management aan dat er budget beschikbaar wordt gesteld voor de training van personeel en voor mogelijke innovaties. Tijdens dit onderzoek zijn er echter geen gedetailleerde financiële gegevens, zoals de exacte winstmarges, beschikbaar gesteld (Innovatiescan - Jacotech.docx).

Hoewel de positieve winstgevendheid en de bereidheid om te investeren duiden op een gezonde basis, kunnen er zonder deze specifieke data geen concrete uitspraken worden gedaan over het daadwerkelijke financiële vermogen voor de aanbevolen innovatietrajecten.

4.5 Resultaten Innovatiescan en Fitnessstest: Een Kwantitatieve Diagnose

De afgenomen fitnessstest en de ingevulde innovatiescan bieden een kwantitatieve onderbouwing van de kwalitatieve bevindingen uit de interviews. De fitnessstest, een vragenlijst met 40 stellingen gescoord op een schaal van 1 (oneens) tot 7 (eens), laat een duidelijk patroon zien.

Tabel 3: Selectie van Scores uit de Innovatie Fitnessstest (Fitness test Jacotech.xlsx)

Stelling	Score (1-7)	Implicatie
We zijn goed in het begrijpen van de behoeften van onze klanten.	6	Sterkte: Hoge klantgerichtheid en -begrip.
Mensen zijn betrokken in het suggereren van ideeën voor	7	Sterkte: Hoge betrokkenheid en initiatief bij personeel.

verbeteringen.		
Onze organisatiestructuur helpt ons om snel beslissingen te nemen.	7	Sterkte: Platte structuur maakt in theorie snelle actie mogelijk.
Onze innovatiestrategie is duidelijk gecommuniceerd.	2	Zwakte: Strategie is onbekend en niet gecommuniceerd.
We hebben processen om productontwikkeling effectief te beheren.	2	Zwakte: Gebrek aan gestructureerde innovatieprocessen.
We gebruiken metingen om ons innovatiemanagement te verbeteren.	2	Zwakte: Geen evaluatie of lerend vermogen in innovatie.

De scores laten een duidelijke tegenstelling zien bij Jacotech. Aan de ene kant is het bedrijf goed in het verzamelen van input voor vernieuwing, zoals het begrijpen van klanten en de ideeën van personeel. Aan de andere kant scoort het erg laag op de structuren en processen die nodig zijn om deze ideeën ook echt uit te voeren. De innovatiescan bevestigt dit beeld en noemt de passieve marketing en het gebrek aan een duidelijke strategie als belangrijke aandachtspunten.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksvoorstellen

De voorgaande analyses van de interne organisatie en de externe omgeving vormen de input voor dit hoofdstuk. De onderzoeksresultaten worden hierin geanalyseerd met een confrontatiematrix. Op basis van deze analyse worden de belangrijkste innovatiekansen geprioriteerd. Deze vormen de basis voor de gedetailleerde onderzoeksvoorstellen die in de bijlagen zijn uitgewerkt.

5.1 Confrontatiematrix

Door de interne sterktes en zwaktes (Tabel 3) te combineren met de externe kansen en bedreigingen (Tabel 1 en 2), worden onderbouwde strategische opties geformuleerd. De confrontatiematrix in Tabel 5 visualiseert dit proces.

Tabel 4: Confrontatiematrix (SWOT)

	Kansen (Opportunities) 1. Groeiende markt voor service en onderhoud contracten. 2. Vraag naar klimaatadaptieve oplossingen. 3. Industriële markt zoekt kwalitatieve partners.	Bedreigingen (Threats) 1. Hoge prijsconcurrentie in laagsegment. 2. Verlies van impliciete kennis door vergrijzing. 3. Nieuwe generatie klanten is online-georiënteerd.
Sterktes (Strengths) 1. Diepe technische expertise en ervaring. 2. Loyale "harde kern" van medewerkers. 3. Goede reputatie bij bestaande klanten.	SO (Aanvallen) - Strategie 1: Zet diepe technische expertise in om de markt voor klimaatadaptatie te domineren met een service- en onderhoudsmodel. - Strategie 2: Benut de goede reputatie om bij bestaande industriële klanten servicecontracten te introduceren.	ST (Verdedigen) - Strategie 3: Zet de expertise van de "harde kern" in om een kennisborgingsprogramma op te zetten en nieuwe medewerkers op te leiden. - Strategie 4: Differentieer op basis van hoge kwaliteit en service om prijsconcurrentie te ontwijken.
Zwaktes (Weaknesses) 1. Strategische myopie en traag leiderschap. 2. Passieve marketing en zwakke online aanwezigheid.	WO (Verbeteren) - Strategie 5: Overwin de zwakke marketing door te investeren in een professionele website en gerichte onlinecampagnes om de industriële doelgroep te bereiken. - Strategie 6: Implementeer een gestructureerd innovatieproces om ideeën uit te werken en kansen te exploiteren.	WT (Vermijden) - Strategie 7: Ontwikkel een proactieve digitale strategie om te voorkomen dat het bedrijf irrelevant wordt voor de nieuwe generatie online-georiënteerde klanten. - Strategie 8: Delegeer de verantwoordelijkheid voor sales aan een commercieel medewerker om de strategische myopie van de directie te omzeilen.

5.2 Prioritering van onderzoeksvoorstellen

Uit de confrontatiematrix komen meerdere strategische opties naar voren. Op basis van urgentie, impact en haalbaarheid worden er twee onderzoeksvoorstellen geselecteerd. Voor deze onderzoeksvoorstellen is een actieplan uitgewerkt in de bijlagen van dit rapport. Het gaat over de volgende twee voorstellen:

1. **Digitale Transformatie van Marketing & Sales (Strategie 5 & 7):** Zonder een professionele online aanwezigheid en een proactieve marktbenadering is groei in het industriële segment onmogelijk. Dit pakt de meest acute zwakte aan en is essentieel voor de korte termijn overleving en relevantie.
2. **Onderzoeksvoorstel Proactieve Verkoop Ontwikkelen (Strategie 1 & 8):** Deze strategische kans is gericht op het realiseren van duurzame groei, hogere marges en een sterkere klantenbinding. Dit wordt bereikt door een gestructureerd verkoopproces in te voeren en een vaste commerciële medewerker aan te stellen. Deze aanpak leidt niet alleen tot een tijdsbesparing, maar vergemakkelijkt ook de uitbreiding van de dienstverlening met onderhoudscontracten.

Hoofdstuk 6: Discussie en Reflectie

In dit hoofdstuk worden enkele kanttekeningen bij het onderzoek geplaatst. Er wordt gereflecteerd op de validiteit van de gebruikte instrumenten en de beperkingen die tijdens het onderzoek naar voren kwamen.

6.1 Validiteit van de Fitnessstest

De validiteit van de fitnessstest in dit onderzoek is beperkt. De test is ingevuld door slechts twee respondenten: één medewerker op operationeel niveau en één op strategisch/tactisch niveau. Voor deze twee personen is gekozen omdat zij, door hun verschillende posities, als enigen een compleet overzicht hebben van de gehele organisatie.

Terugkijkend was het wenselijk geweest om meer medewerkers de fitnessstest te laten invullen. Een bredere respons had een vollediger en meer representatief beeld van het innovatievermogen van de organisatie kunnen geven.

6.2 Vertrouwelijkheid van de Interviews

Aan het begin van de interviews is de medewerkers gevraagd om toestemming voor het maken van opnames. Hierbij is expliciet gegarandeerd dat de inhoud vertrouwelijk zou worden behandeld en dat niemand binnen het bedrijf zou kunnen achterhalen wie welke uitspraken heeft gedaan.

Om deze anonimiteit te waarborgen, zijn de transcripties van de interviews niet opgenomen in de bijlagen van de managementversie van dit rapport. Gezien de kleine omvang van het bedrijf zou het herleiden van uitspraken naar specifieke medewerkers, op basis van hun unieke operationele taken, te eenvoudig zijn.

6.3 Beperkingen Financiële Analyse

Tijdens het onderzoek zijn financiële cijfers verstrekt, maar deze waren niet volledig. Hoewel de omzet en de positieve winstgevendheid een indicatie geven van een gezonde basis, was de verstrekte informatie onvoldoende om duidelijke en diepgaande conclusies te trekken over het financiële verandervermogen. Niet alle cijfers die nodig waren voor een volledige analyse konden worden verkregen.

Hoofdstuk 7: Bibliografie

Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2019). *Leadership styles and firm's innovation: The role of absorptive capacity*. ASJP.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

Giuliani, E., & Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1), 47-68.

Hudson-Smith, M., & Smith, D. (2007). *Strategy Management in SMEs*. University of Strathclyde.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International small business journal*, 15(2), 63-75.

Lai, Y., Liu, Y., & Chen, Y. (2024). Managerial Myopia and Digital Innovation: The Moderating Roles of Market Competition and Government Subsidies. *Journal of Economic, Business, and Management Studies*, 30(1).

McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research policy*, 44(4), 965-976.

Najda-Janoszka, M., & Kopera, S. (2014). Exploring barriers to innovation in the forestry sector in Poland. *Forests*, 5(4), 644-667.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.

Ramachandran, K., Mukherji, S., & Sud, M. (2006). *Strategic Management in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in the Nigerian Oil and Gas Industry*. International Research and Management Journals.

Smith, N., Wollan, R., & Zhou, C. (2010). *The new marketing myopia*. Journal of Public Policy &

Smith, D. (2015). *Exploring Innovation* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Marketing, 29(1), 4-11.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European management journal*, 6(4), 314-324.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Geciteerd werk

1. SEO Economisch Onderzoek. (2022). *Arbeidsmarktkrapte Technici: Een verdiepende analyse van de personeelstekorten in de techniek*. SEO. Geraadpleegd op 26 september 2025, van <https://www.seo.nl/publicatie/arbeidsmarktkrapte-technici/>
2. UWV. (2024a). *Regio in Beeld 2024-2025 Midden-Limburg*. UWV. Geraadpleegd op 26 september 2025, van <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/regio-in-beeld>
3. UWV. (2024b). *UWV Arbeidsmarktprognose 2024-2025*. UWV. Geraadpleegd op 26 september 2025, van <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/arbeidsmarktprognose>
4. Dominant Logic: How Top Managers Make Powerful Decisions - Ankush Chopra, geopend op september 26, 2025, <https://ankushchopra.com/dominant-logic-how-top-managers-make-powerful-decisions-podcast-s3e3/>
5. Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature, geopend op september 26, 2025, <https://www.irnbrjournal.com/papers/1460609149.pdf>
6. What Is Servitization in Manufacturing? - NetSuite, geopend op september 26, 2025, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/servitization-in-manufacturing.shtml>
7. Business strategies under the new marketing myopia perspective, geopend op september 26, 2025, <https://www.redalyc.org/journal/4417/441767903008/html/>