

## Het MKB moet aanpakken

mr. L.A.F.M. Kerklaan en dr. A. A. de Waal MBA

*Gepubliceerd in Controllers Magazine, november 2002*

Strategie-ontwikkeling binnen het MKB blijft de aandacht trekken en doet dat al een hele tijd. Zo verscheen inmiddels al weer ruim 15 jaar geleden een boeiende publicatie, uitgegeven op initiatief van de vereniging voor strategische beleidsvorming, onder de naam *Op weg naar strategische planning* (Kempen & Van Grasstek, 1986). Op basis van een onderzoek bij een honderdtal bedrijven werd vastgesteld dat “heel wat bedrijven al enigszins gebruik maken van planningstechnieken. Maar er bleef nog veel te wensen over”. De conclusie was dat het MKB best wat hulp kon gebruiken om tot strategische plannen te komen. Die publicatie is in menig opzicht nu nog steeds actueel. In het MKB wordt nog steeds weinig gedaan aan strategie-ontwikkeling en planning. Op zich is dit niet verwonderlijk. De MKB-ondernemer is sterk afhankelijk van een snel veranderende omgeving; hij kan dus zijn toekomst minder goed plannen. Er is daarnaast weinig tot geen tijd voor dit soort zaken. Bovendien is er (nog) geen sterke traditie van strategische planning en er is door de bank genomen een gebrek aan kennis hoe strategische planning aan te pakken en uit te voeren. Toch zijn er redenen te noemen die het systematisch ontwikkelen en implementeren van strategie juist nu zeer opportuun maken. Allereerst worden MKB-ondernemingen geconfronteerd met een toenemende complexiteit van de omgeving. Het is belangrijk dat ze zich daarop voorbereiden met behulp van strategische planning. Daarnaast neemt de omvang van veel MKB-ondernemingen toe, waardoor de interne complexiteit toeneemt. Veelal kan een directeur in zijn eentje niet alles meer overzien. Steeds vaker komt een managementteam aan het roer te staan dat op meer zaken tegelijk moet inspelen. De vraag is nu: hoe kan tegemoet worden gekomen aan de toenemende behoefte aan strategische planning binnen het MKB?

### Grootste gemene deler

Een effectieve manier van strategieontwikkeling en implementatie van een strategie in het MKB kan worden bevorderd door de toepassing van een standaardmethode. Om het simpel te zeggen: het gebruiken van een MKB-specifieke *balanced scorecard* (BSC) of organisatiecockpit die met behulp van een standaardchecklist van inhoud wordt voorzien. Vervolgens wordt een standaard-stappenplan gebruikt voor de introductie van die ingevulde BSC of cockpit in de organisatie. Op deze manier wordt de soms ontbrekende kennis als het ware in de onderneming geïmporteerd en wordt het tijdsbeslag voor de onderneming kleiner. Laten we eens kijken hoe realistisch dit idee is.

De BSC biedt een periodiek overzicht van de prestaties van de organisatie voor financiers, klanten en medewerkers: de drie belangrijkste belangengroepen. Bovendien worden op duidelijke en effectieve wijze de strategie en de doelstellingen geconcretiseerd én gecommuniceerd op alle niveaus in de organisatie. In essentie wordt daarmee de bekende kloof overbrugd tussen de strategische doelstellingen en operationele doelstellingen. Bovendien wordt een instrument aangereikt dat helpt om al die doelstellingen ook daadwerkelijk te kunnen bereiken. In ons idee zou het er op neer komen dat een soort 'grootste gemene deler' van doelstellingen en bijbehorende prestatie-indicatoren te vinden voor elk BSC-perspectief. Hiermee wijken we overigens principieel van de gedachte lijn van Kaplan en Norton af. Deze auteurs geven immers aan dat de scorecard tot stand moet komen op grond van een analyse die het verband aanbrengt tussen oorzaken (het interne- en het innovatieperspectief) en gevolgen (het financiële- en het klantenperspectief). Wanneer we namelijk kijken naar de uitwerking van die koppeling in de praktijk, dan blijkt daar een echte *bottleneck* aanwezig. Het komt er in veel organisaties, ook in niet-MKB organisaties, niet van om deze koppeling vast te stellen en inzichtelijk te maken. En als we daarnaast een aantal *scorecards* vergelijken, komen veelvuldig dezelfde soorten prestatie-indicatoren tegen (figuur 1). We leiden hieruit af dat het mogelijk moet zijn om de ondernemer een lijst van vermoedelijk relevante indicatoren voor te schotelen.

#### Financieel

Winst  
Omzet  
Kosten

#### Klant

marktaandeel  
tevredenheid  
loyaliteit

#### Intern

kwaliteit  
doorlooptijd  
time to market

#### Innovatie

nieuwe producten  
opleidingen  
competenties

ROI

klachten

reactietijd

nieuwe technieken

*Figuur 1: Veel voorkomende prestatie-indicatoren, per BSC-perspectief*

### Checklist

De gedachte dat min of meer dezelfde indicatoren interessant zijn, wordt ook op andere wijze gevoed: het principe van *benchmarking* is erop gebaseerd! Vergelijkbare organisaties opereren nu eenmaal in dezelfde strategische omgeving. Maar ook als we de grens nog wat ruimer maken, we vertrekken bijvoorbeeld vanuit *total quality management*, komen we bij een gedachtegoed dat ook een zekere algemene geldigheid heeft en dat als zodanig wordt herkend, dat verklaart dan ook het succes van het INK-managementmodel. Kortom: als we een checklist opstellen mogen we best wat verder gaan dan de standaard methodiek van de BSC en doelstellingen formuleren vanuit een breder kwaliteitsperspectief. Men kan deze aanpak ook anders uitleggen. In feite gaat het er om dat de MKB-ondernemer wordt geholpen bij het benutten van de sterke punten van de diverse modellen, de checklist moet hen die toegankelijk opleveren. De prestatie-indicatoren in de checklist zijn dus niet anders dan voor veel organisaties relevante maatstaven, die zijn geordend naar een aantal perspectieven die ieder op zich essentieel zijn voor de continuïteit van het MKB. Met de checklist gaan MKB-managers doelstellingen vaststellen. Daarbij rust dan op hen de verantwoordelijkheid om elke gepresenteerde maatstaf te beoordelen op relevantie. Wanneer ze er een doelstelling aan vastknopen rust op hen de verantwoordelijkheid ook zoveel ambitie aan de dag te leggen dat ze hiermee ook continuïteit van hun bedrijf denken te kunnen realiseren.

### Handelsbedrijf

Wanneer men eenmaal heeft geaccepteerd dat een checklist een goede opstap biedt, wordt het dan niet tijd om er een te maken? In feite kan elke ondernemer het zelf doen, maar dat was nu juist ons vertrekpunt. Dat gebeurt niet. Het zou ook branchegebonden kunnen worden aangepakt. Een balanced scorecard of organisatiecockpit van een MKB-bedrijf wordt dan opgebouwd uit drie categorieën indicatoren:

1. *branche-bepaalde* indicatoren, die voor de branche belangrijke strategieën en bedrijfsactiviteiten volgen;
2. *generieke* indicatoren, die doelstellingen en activiteiten die voorkomen in nagenoeg elke branche volgen;
3. *specifieke* indicatoren, die de specifieke situatie van een bedrijf volgen.

Een branchegewijze checklist kan worden samengesteld uit de categorie 1 en 2 indicatoren. Elk bedrijf zal echter altijd zelf de categorie 3 indicatoren moeten ontwikkelen. Het zal regelmatig voorkomen dat indicatoren in categorie 3 sterk lijken op die in categorie 2, het verschil is dat een bedrijf met categorie 3 indicatoren meer nadruk legt op het meten en volgen van een specifiek knelpunt in de bedrijfsvoering. Laten wij bij wijze van proef eens kijken hoe dit werkt voor een handelsbedrijf. Dit middelgroot bedrijf is sterk klant- en leveranciersgericht. Het bedrijf heeft recentelijk veel nieuwe verkopers in dienst genomen, om vooral de klant beter te kunnen bedienen. Daarnaast heeft het bedrijf, zoals alle bedrijven in deze branche, het moeilijk om goed personeel te vinden en te houden. Tot slot heeft het bedrijf in toenemende mate te kampen met klanten die 'overlopen' naar de klant. Welke indicatoren kunnen we nu terugvinden in de cockpit van deze organisatie?

#### Categorie 1 – Branche-specifieke indicatoren

Voor handelsbedrijven zijn goede relaties met toeleveranciers en afnemers heel belangrijk. Door de intermediaire positie die het handelsbedrijf inneemt is het in nagenoeg gelijke mate afhankelijk van beide partijen. Daarom moet het handelsbedrijf voortdurende nieuwe relaties met toeleveranciers en afnemers aanknopen en bestaande relaties verbeteren, om zodoende verzekerd te blijven van voldoende handelsstromen. Dit geldt ook voor ons voorbeeldbedrijf. Verkopers, of vertegenwoordigers, vormen het contact tussen een handelsbedrijf en de (potentiële) afnemers. De kwaliteit van deze verkopers is doorslaggevend voor de winstgevendheid van het bedrijf. Dit geldt met name voor ons voorbeeldbedrijf dat immers net een nieuwe *salesforce* 'op poten' heeft gezet.

Kritische succesfactor	Prestatie-indicator	Definitie prestatie-indicator
------------------------	---------------------	-------------------------------

Vervulling klantbehoeften	Uitgebrachte offertes	Aantal uitgebrachte offertes t.o.v. totaal aantal klantcontacten
	Hit-ratio offertes	Aantal offertes dat resulteert in verkopen t.o.v. totaal aantal uitgebrachte offertes
	Herhalingsaankopen	Aantal afnemers dat meer dan één maal producten of diensten binnen een bepaalde periode afneemt t.o.v. totaal aantal afnemers
	Prijsscore	Door klanten gegeven cijfer ter beoordeling van de prijs-kwaliteitverhouding van de door het handelsbedrijf geleverde producten of diensten
Kennis klantbehoeften	Nieuwe klantwensen	Aantal geïnventariseerde nieuwe klantwensen, per tijdsperiode
Tevredenheid toeleverancier	Voorkeursdistributeur	Aantal toeleveranciers die het handelsbedrijf als voorkeursdistributeur zien t.o.v. het totaal aantal toeleveranciers in het bestand
	Verleende kortingen	Totaal bedrag aan kortingen ontvangen van toeleveranciers t.o.v. totale inkoopbedrag
	Voorrang bij levering	Aantal dagen leveringstijd door toeleverancier t.o.v. gemiddelde levertijd in de markt
Samenwerking toeleverancier	Meetings met toeleveranciers	Aantal overlegbijeenkomsten met en bezoeken aan de toeleverancier
	Gezamenlijke acties	Aantal marketingacties samen met de toeleverancier ondernomen t.o.v. totaal aantal marketingacties
	Resultaten gezamenlijke acties	Marktpenetratie of marktaandeel, toe te schrijven aan de gezamenlijke marketingacties t.o.v. totale marktpenetratie of marktaandeel
Effectiviteit verkopers	Omzet per verkoper	Totale omzet t.o.v. totaal aantal verkopers
	Omzetresultaat bezoeken	Totale omzet t.o.v. totaal aantal bezoeken
	Effectieve bezoeken	Aantal bezoeken resulterend in een verkoop t.o.v. totaal aantal bezoeken
Potentiële afnemers	Suspects	Aantal bedrijven dat geïdentificeerd is als potentiële afnemer t.o.v. totaal aantal relaties van de verkopers
	Prospects	Aantal geïdentificeerde potentiële afnemers waarmee contact geweest is t.o.v. totaal aantal relaties van de verkopers

#### Categorie 2 – Generieke indicatoren

Ons voorbeeldbedrijf oriënteert zich ook op generieke indicatoren zoals kwaliteit, middelenbeheer, innovatie, inzet informatietechnologie et cetera. Omdat het bedrijf deze niet allemaal even belangrijk vindt, wordt een keuze gemaakt. De meeste problemen worden veroorzaakt door een verschijnsel dat in de gehele handelsbranche speelt: het krijgen en vasthouden van goed personeel. Dit is zo belangrijk dat het managementteam daar regelmatig informatie over wil krijgen.

<b>Kritische succesfactor</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Definitie prestatie-indicator</b>
Kwaliteit personeel	Beoordelingen	Aantal personeelsleden met een goede beoordeling t.o.v. totaal aantal personeelsleden
	Interne promoties	Aantal intern opgevulde vacatures t.o.v. totaal aantal vacatures
	Multi-skilled personeel	Aantal personeelsleden dat meerdere werkzaamheden aan kan t.o.v. totaal aantal personeelsleden
	Gekwalificeerd personeel	Aantal gekwalificeerde personeelsleden per niveau t.o.v. totaal aantal personeelsleden van dit niveau
Motivatie personeel	Betrokkenheid personeel	Aantal ideeën van personeelsleden voor verbeteringen

		t.o.v. totaal aantal personeelsleden
	Participatie personeel	Aantal personeelsleden dat vrijwillig meedoet in verbeteringsprojecten t.o.v. totaal aantal verbeteringsprojecten
Opleiding personeel	Opleidingsdagen	Aantal gevolgde opleidingsdagen t.o.v. totaal aantal werkdagen
	Getraind personeel	Aantal personeelsleden die training heeft gevolgd t.o.v. totaal aantal personeelsleden
Personeelstevredenheid	Tevredenheid personeel	Aantal positieve reacties tijdens een periodieke personeelsenquête m.b.t. werkklimaat en werkomstandigheden t.o.v. het totaal aantal reacties
	Personeelsverloop	Aantal personeelsleden dat op eigen initiatief uit dienst is getreden t.o.v. totaal aantal personeelsleden
	Ziekteverzuim	Aantal ziektedagen t.o.v. totaal aantal beschikbare werkdagen (eventueel gescheiden voor kort- en langdurend verzuim)

### Categorie 3 – Specifieke indicatoren

Ons voorbeeldbedrijf heeft een specifiek probleem dat concurrenten niet hebben: in toenemende mate heeft de organisatie te kampen met klanten die 'overlopen' naar de concurrent. Na een analyse blijkt dat dit vooral ligt aan de afnemende tevredenheid van de klant met de producten en diensten die de organisatie aan hen levert. Klanttevredenheid wordt daarmee een belangrijk item voor het bedrijf. Waar normaliter het managementteam wellicht alleen een beperkt aantal prestatie-indicatoren met betrekking tot klanttevredenheid gerapporteerd zou hebben gekregen (in categorie 2 Generieke indicatoren!), krijgt zij nu een veel uitgebreidere set, waar niet alleen meer indicatoren voor klanttevredenheid in zitten maar ook indicatoren om de klantgerichtheid, die duidelijk beneden peil is binnen dit bedrijf, te meten en te volgen.

Kritische succesfactor	Prestatie-indicator	Definitie prestatie-indicator
Klanttevredenheid	Klanttevredenheid	Aantal positieve reacties tijdens een periodieke klantenenquête t.o.v. totaal aantal reacties
	Klachten	Aantal klachten van klanten t.o.v. totaal aantal actieve klanten
	Voorkeursleverancier	Aantal afnemers die het bedrijf als voorkeursleverancier beschouwt t.o.v. totaal aantal afnemers
	Herhaalaankopen	Aantal herhaalaankopen per klant t.o.v. totaal aantal klanten in het klantenbestand
	Annuleringen	Aantal geannuleerde orders t.o.v. totaal aantal orders
	Retouren	Aantal geretourneerde producten t.o.v. totaal aantal verkochte producten
	Verloren klanten	Aantal klanten dat geen zaken meer doet met het bedrijf t.o.v. totaal aantal klanten
	Nieuwe klanten	Aantal nieuwe klanten t.o.v. totaal aantal klanten
Klantgerichtheid	Reactietijd	Totale tijd benodigd om klantenwensen te vervullen t.o.v. totaal aantal klantenwensen
	Tijdige leveringen	Aantal orders op afgesproken tijd geleverd t.o.v. totaal aantal leveringen
	Volledige leveringen	Aantal orders zonder manco's geleverd t.o.v. totaal aantal leveringen
	Levertijd	Gemiddelde tijd tussen binnenkomst en uitlevering van een order
	Out-of-stocks	Aantal keren dat 'nee' verkocht moet worden t.o.v. totaal aantal verkopen

Op deze manier wordt een scorecard opgebouwd voor het handelsbedrijf, dat zowel branchespecifieke als organisatiespecifieke kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren bevat. Om het nu MKB-bedrijven makkelijker te maken, kunnen brancheorganisaties het voortouw nemen om voor de eigen branche een lijst aan te leggen met categorie 1 en 2 indicatoren. Een MKB-bedrijf kan daar dan snel een keuze uit maken, om deze vervolgens aan te vullen met categorie 3 indicatoren. Op deze manier kan elk MKB-bedrijf haar strategie snel vertalen en ondersteunen in een scorecard.

Mr. L.A.F.M. Kerklaan en dr. A. A. de Waal MBA zijn beide vennoten bij Holland Consulting Group. Verdere informatie over prestatie management is te vinden via de website [www.hollandperformancecenter.nl](http://www.hollandperformancecenter.nl) en in de boeken *De Cockpit van de Organisatie* (Kerklaan, 2002, Sigma), *Meten Moet!* (De Waal, 1998, Kluwer) en *Lexicon Prestatiemanagement* (De Waal, 2002, Kluwer).