

Een analyse van ondernemingsplannen ter ondersteuning van regionaal economisch MKB-beleid

Prof. Dr. P.S. Zwart en Drs. J.E. van der Werf

1 Inleiding¹

Ondernemingsplanning is een onderwerp dat in de managementliteratuur vooral vanaf 1960 veel aandacht heeft gekregen. Simon (1960) beschreef de volgende fasen: 'intelligence' (probleemherkenning), 'design' (probleembeschrijving en het genereren en analyseren van alternatieven) en 'choice' (keuze meest geschikte alternatief). Aaker (1993) plaatst het proces van het ontwikkelen en implementeren van strategieën in een historisch perspectief. Het strategisch besluitvormingsproces heeft zich vanaf 1900 ontwikkeld via budgetting/controlle (vanaf 1900), lange termijnplanning (vanaf 1950) en strategische planning (vanaf 1960) naar strategisch (markt)management (vanaf medio 1970; Aaker, 1993). De laatste fase (strategisch management) kenmerkt zich door op strategisch niveau flexibel en op basis van continue informatiestromen als totale organisatie op de snelle veranderingen in de omgeving te reageren en om pro-actief te proberen zelf invloed op de omgeving uit te oefenen.²

De meeste auteurs die aandacht besteden aan strategische planning hebben grote, internationaal georiënteerde ondernemingen voor ogen. Omdat het midden- en kleinbedrijf (MKB) steeds meer gezien wordt als de motor *en* banenschepper van

de economie, is het terecht dat dit onderwerp de laatste jaren ook in het MKB veel aandacht krijgt (Koning, 1990; Wever, 1992; Zwart en Snuif, 1993; Kempen, 1993; Masurel en Van Rijn, 1993; Waalewijn en Segaar, 1993; Baker, Addams en Davis, 1993).³ Met andere onderzoekers (o.a. Van Grastek en Kempen, 1986; Gibb en Scott, 1985) kan worden geconcludeerd dat MKB-ondernemers over 't algemeen wel over de toekomst van hun bedrijf nadenken, maar dat het expliciet maken (op schrift stellen) van hun gedachten nog onvoldoende plaatsvindt.⁴

Een ondernemingsplan behoort voor elk individueel bedrijf een basis te zijn voor hun toekomstige bedrijfsvoering. Dat is dan ook de belangrijkste functie ervan. Een andere, meer algemene functie die geschreven ondernemingsplannen kunnen hebben is het aansturen van regionaal economisch beleid. Door van meerdere bedrijven in een regio de ondernemingsplannen te analyseren kan kennis worden verkregen van o.a. de zwakke punten in hun bedrijfsvoering. Door tevens een relatie te leggen tussen het type bedrijf, zwakke punten en de financiële prestaties, kunnen gerichte stimuleringsprogramma's in de regio worden opgezet om de bedrijfsvoering in z'n algemeenheid te versterken. De op het MKB gerichte intermediairs en adviesbureaus alsmede de regionale overheid die gelden beschikbaar heeft om het MKB te steunen, kunnen dus hun voordeel doen met de resultaten van een dergelijk onderzoek.

De kennis die aan ondernemingsplannen kan worden ontleend ten behoeve van regionaal economisch beleid staat centraal in dit artikel. Daartoe zijn 73 door doctoraal studenten geschreven ondernemingsplannen van MKB-bedrijven in Noord-Nederland in de periode 1990-1993

P.S. Zwart studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en is sinds 1971 verbonden aan de Economische Faculteit, Sectie Marktkunde en Marktonderzoek. Sinds 1990 is hij bijzonder hoogleraar Economie van het Midden- en Kleinbedrijf aan de Economische Faculteit van de RUG. J.E. van der Werf studeerde bedrijfseconomie aan de RUG, met als specialisatie marktkunde en marktonderzoek. In 1995 is ze als marktonderzoeker in dienst getreden bij N.V. Organon.

geanalyseerd. In paragraaf 2 zal worden aangegeven vanuit welk theoretisch model de ondernemingsplannen zijn opgesteld. Paragraaf 3 beschrijft de onderzoeksopzet. In de paragrafen 4 en 5 worden de resultaten besproken. Het artikel wordt besloten met conclusies en aanbevelingen.

2 Ondernemingsplanmodel

Een ondernemingsplan kan worden gedefinieerd als een geschreven document waarin de doelstellingen en achtergronden van een organisatie staan en dat richting geeft aan de huidige en toekomstige activiteiten binnen een organisatie (Zwart, 1995). In deze paragraaf wordt een voor het MKB geschikt ondernemingsplanmodel gepresenteerd dat door ons als basis is gebruikt voor het schrijven van de 73 ondernemingsplannen. Tevens wordt beknopt aangegeven waarin het MKB-model afwijkt van het algemeen gangbare strategische planningsmodel uit de managementliteratuur. Wheelen en Hunger (1993) schetsen de stappen om tot een strategisch plan te komen als volgt (zie figuur 1). Ook Aaker (1993) geeft in principe dezelfde basiscomponenten aan, namelijk externe analyse, interne analyse, formuleren en selecteren van strategieën en implementeren. Naar onze mening houden deze auteurs te weinig rekening met de specifieke kenmerken van kleinere bedrijven en gaan impliciet uit van de aanwezigheid van een managementinformatiesysteem, waarmee min of meer continu de 'environmental scanning' wordt verricht. Vandaar dat een meer op het MKB afgestemd strategisch besluitvormingsproces de voorkeur verdient om tot geschreven ondernemingsplannen te komen. Een eenvoudige doe-het-zelf methode om stap voor stap te komen tot een ondernemingsplan van een kleine of

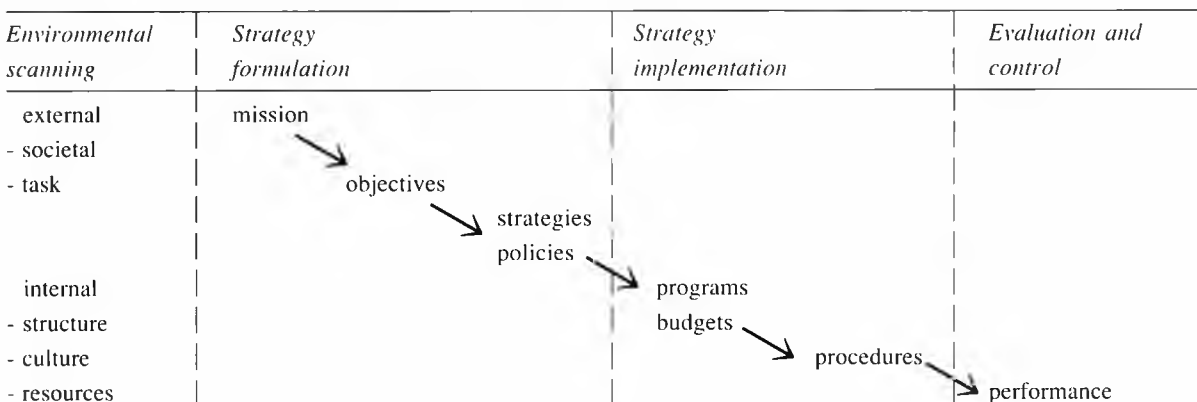
middelgrote onderneming is de Bontje-methode (Bontje, 1993).⁵ Deze methode is als basis gehanteerd voor de ondernemingsplannen die zijn onderzocht (zie figuur 2 op pag. 252).

De stappen in figuur 2 spreken verder voor zich. Er is een aantal verschillen met de geschetste algemene modellen van Wheeler en Hunger en Aaker. Ten eerste start het MKB-model met het omschrijven van de bedrijfsfilosofie. Daarin worden de huidige bedrijfsactiviteiten vastgelegd: welke produkten/diensten worden waarvoor (voor welke functie) verkocht, wie zijn de belangrijkste afnemersgroepen en op welke wijze vindt de 'productie' plaats. Ook het wel of niet bezitten van duurzaam verdedigbare concurrentievoordelen en de belangrijkste doelstellingen van de directeur/eigenaar en de onderneming komen in deze stap aan bod. Ten tweede vindt de interne en externe analyse (de SWOT) plaats vanuit een functionele benadering van de organisatie.⁶ Voor een kleinere organisatie is het denken in functies (c.q. afdelingen) gemakkelijker dan in processen c.q. systemen. Het sluit beter aan bij de dagelijkse activiteiten. Door in stap 3 veel aandacht te schenken aan de onderlinge relaties tussen de functionele gebieden wordt het gevaar van een te partiële analyse ondervangen. Deze stap is dan ook zeer cruciaal voor kleinere bedrijven. Hier wordt bepaald in welke richting het bedrijf z'n schaarse middelen in gaat zetten (of in *moet* gaan zetten om te overleven).

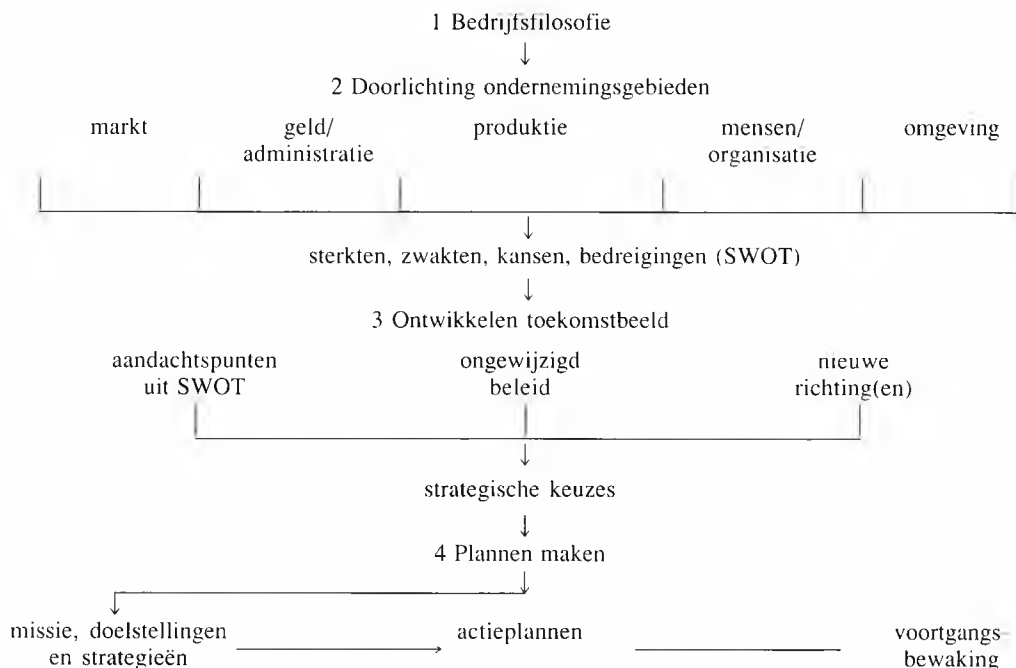
3 Onderzoeksopzet

De doelstelling van dit onderzoek is het achterhalen van de meest voorkomende sterke en zwakke punten van MKB-ondernemingen in een regio via de analyse van ondernemingsplannen.

Figuur 1: Basiselementen in strategische planning, volgens Wheeler en Hunger (1993)



Figuur 2: Een ondernemingsplanmodel voor het MKB (Bontje, 1993)



Op basis van de zwakke punten kan regionaal economisch beleid worden geformuleerd. Tevens wordt nagegaan of bepaalde type ondernemingen sterke en zwakke punten gemeen hebben, waarop de beleidsaanbevelingen in de plannen betrekking hebben, en of er een relatie bestaat met hun financiële prestaties. Er wordt dus getracht zo homogeen mogelijke groepen van MKB-bedrijven op te sporen die door intermediairs/adviesbureaus gericht benaderd kunnen worden om hun bedrijfsvoering te versterken. Op de volgende vragen zal een antwoord worden gegeven.

- 1 Wat zijn de sterke en zwakke punten van het midden- en kleinbedrijf?
- 2 Welke beleidsaanbevelingen vloeien hieruit voort om de bestaande situatie te verbeteren?
- 3 Welke sterke en zwakke punten en beleidsaanbevelingen komen bij welke typen ondernemingen voor?
- 4 Wat is de relatie tussen sterke en zwakke punten, beleidsaanbevelingen en de financiële prestaties teneinde regionaal economisch beleid te ontwikkelen?

In de periode 1990 t/m 1993 zijn door doctoraalstudenten economie en bedrijfskunde aan de RuG ondernemingsplannen geschreven bij 73 MKB-ondernemingen in Noord-Nederland. Tot het MKB worden alle particuliere bedrijven met winstoogmerk, buiten de landbouw en gezondheidszorg, met minder dan 100 werknemers

gerekend. De volgende branches zijn in de steekproef te onderscheiden: dienstverlenende bedrijven (43%), productiebedrijven (33%), groot- en detailhandel (20%) en overig (4%). Alhoewel er geen sprake is van representativiteit naar branche, kan toch op basis van deze 73 plannen een indruk van het wel en wee van het Noordelijk MKB worden verkregen.⁷

De ondernemingsplannen zijn geanalyseerd aan de hand van een lijst met variabelen, die op basis van het in paragraaf 2 beschreven MKB-ondernemingsplanmodel van Bontje is opgesteld. In tabel 1 zijn de variabelen naar de categorieën algemene bedrijfskenmerken, resultaten, de ondernemingsgebieden markt, geld en administratie, produktie en mensen, en de beleidsaanbevelingen ingedeeld.

De variabelen uit tabel 1 die de sterke en zwakke punten per ondernemingsgebied weergeven, zijn alle, op een 5-puntsschaal gescoord (van zeer sterk tot zeer zwak). Hiertoe zijn alle plannen door 2 studenten bestudeerd.

In de volgende paragraaf zal antwoord worden gegeven op de vier geformuleerde vragen in deze paragraaf. De eerste 2 vragen (wat zijn de sterke en zwakke punten en beleidsaanbevelingen) komen in paragraaf 4.1 aan bod. De vragen 3 en 4 (welke sterke en zwakke punten en beleidsaanbevelingen passen bij welke bedrijven en is er een relatie met hun financiële prestaties) worden in

Tabel 1: Lijst met variabelen voor analyse van de ondernemingsplannen

<i>Algemene bedrijfskenmerken</i>	<i>Beleidsaanbevelingen</i>
branche jaar van oprichting aantal werknemers familiebedrijf juridische vorm	- kleine operationele verbeteringen in de ondernemingsgebieden - ondersteuning strategisch beleid - een beter informatieverwerkingssysteem - ondersteuning van het marketingbeleid - opzetten van een betere organisatievorm
<i>resultaten</i> omzet bedrijfsresultaat	
} in de laatste 3 jaar	
<i>ondernemingsgebied markt</i> prijs produkt: - assortiment - kwaliteit - innovatie - maatwerk, flexibiliteit - after-sales service locatie distributie: - levertijd - aantal verkooppunten verkoopbevordering: - verkoopteam - communicatie-mix marktinzicht: - positionering t.a.v. concurrenten - segmentatie marktgerichtheid marktbeleid afhankelijkheid van derden marktaandeel	<i>ondernemingsgebied geld</i> relatie met de bank administratie/MIS - mate van informatieverzameling - gebruik van beschikbare informatie - mate van automatisering bedrijfseconomisch financieel beheer - opstellen budgetten - inzicht in kostprijs per produkt
	<i>ondernemingsgebied produkt</i> productiebeleid/-proces kwaliteitszorg - kwaliteitsdenken - kwaliteitshandboek (ISO-norm) samenwerking met derden goederenstroombeheersing en logistiek
	<i>ondernemingsgebied mensen</i> organisatiestructuur: - flexibiliteit - formalisatie - juiste taakverdeling - communicatiestructuur managementcapaciteit personeelsbeleid: - scholing - motivatie personeel - opvolging, vervanging

paragraaf 4.2 behandeld. Clusteranalyse is daarbij de gehanteerde analysetechniek.

4 Resultaten

4.1 Sterke en zwakke punten en beleidsaanbevelingen voor MKB-bedrijven in Noord-Nederland

In tabel 2 op pag. 254 zijn de frequenties en de

gemiddelde scores weergegeven van de in tabel 1 genoemde variabelen die de belangrijkste sterke en zwakke punten in de interne bedrijfsvoering representeren.⁸

De meest in het oog springende sterke en zwakke punten bij de interne bedrijfsvoering van het Noordelijke MKB laten aan duidelijkheid niets te wensen over en passen goed in het beeld dat (bedrijfs)economen over het algemeen van het MKB hebben.

Tabel 2: Sterke en zwakke punten Noordelijk MKB

<i>Sterke punten</i>			<i>Zwakke punten</i>		
<i>Noordelijk MKB</i> (<i>n</i> ≥ 30; <i>gem.</i> ≥ 3,8)	<i>Frequentie</i>	<i>Score</i>	<i>Noordelijk MKB</i> (<i>n</i> ≥ 30; <i>gem.</i> ≤ 2,6)	<i>Frequentie</i>	<i>Score</i>
kwaliteit	50	4,6	inzicht in kostprijs	50	1,9
produkt/dienst			marktbeleid	37	1,9
flexibiliteit	30	4,5	opstellen budget	54	2,0
assortiment	30	4,3	formalisatie	41	2,2
personeel	54	4,1	informatiegebruik	30	2,2
kwaliteitsdenken	43	3,9	afhankelijkheid van derden	30	2,3
			segmentatie	42	2,6
			communicatie	39	2,6

De kwaliteit van het produkt/de dienst (inclusief het kwaliteitsdenken) is een sterk punt en dat komt met name door de gemotiveerdheid van het personeel. Ook flexibiliteit en assortiment scoren hoog, hetgeen in dit beeld past. Ten slotte dient het leveren van maatwerk nog te worden genoemd. Deze variabele scoort zeer hoog (4,8), maar is iets minder frequent in de plannen genoemd (*n* = 25). Het dicht bij de klant staande flexibele MKB-bedrijf komt hiermee goed tot z'n recht.

De zwakke punten liggen in de eerste plaats op het financiële en administratieve vlak (opstellen budget, inzicht in kostprijs en informatiegebruik). Een score van 1,9 op inzicht in kostprijs (dus: geen inzicht in de kostprijs) zegt genoeg! Ook het marktinzicht van bedrijven laat te wensen over (segmentatie, marktbeleid en afhankelijkheid van derden). Enigszins verrassend zijn de relatief lage scores op een aantal organisatievariabelen (formalisatie en interne communicatie). Blijkbaar heeft het nastreven van flexibiliteit toch z'n prijs met betrekking tot het goed afbakenen van de taken en bevoegdheden van medewerkers en het goed communiceren van informatie en doelstellingen en verwachtingen in de organisatie. Voor bedrijven die met de opvolgingsproblematiek te maken hebben (*n* = 27) geldt dat ze hier onvoldoende mee bezig zijn: een zwak punt dus! Op vrij veel aspecten van de interne bedrijfsvoering van het MKB valt dus nog wel het een en ander te verbeteren.

De beleidsaanbevelingen die in de ondernemingsplannen zijn gedaan, zijn in de volgende vijf categorieën onderverdeeld: kleine verbeteringen in de verschillende ondernemingsgebieden, aanbevelingen ter ondersteuning van het strategisch beleid,

ten aanzien van een betere informatieverwerking, ter ondersteuning van het marketingbeleid en ten aanzien van wijzigingen in de organisatie. Per onderneming zijn één of meerdere van deze aanbevelingen ingevuld, waarbij er onderscheid is gemaakt tussen enige nadruk en zware nadruk op de aanbeveling (zie tabel 3). Een uitwerking van deze aanbevelingen in een strategisch en operationeel plan is uiteraard wel geschied, maar is zo bedrijfsspecifiek, dat hierover niet kan worden gerapporteerd. Bij de meeste bedrijven was er logischerwijs sprake van het aanbevelen van kleine veranderingen in de verschillende ondernemingsgebieden.

Bij bijna de helft hiervan was sprake van een 'grote nadruk'. Bij die bedrijven was dus sprake van een echte noodzaak om iets in de interne bedrijfsvoering te verbeteren. Vervolgens hadden relatief veel aanbevelingen betrekking op de ondersteuning van het marketingbeleid en het strategische beleid, op enige afstand gevolgd door het aanbevelen van een beter informatiesysteem.

Tabel 3: Percentage gedane beleidsaanbevelingen voor alle bedrijven (meerdere aanbevelingen per bedrijf mogelijk)

	<i>Grote nadruk</i>	<i>Geringe nadruk</i>	<i>Totaal</i>
kleinere verbeteringen in de verschillende ondernemingsgebieden	27%	30%	57%
ondersteuning marketingbeleid	26%	16%	42%
ondersteuning strategisch beleid	24%	12%	36%
beter informatiesysteem	16%	18%	34%
betere organisatievorm	10%	4%	14%

4.2 Typering bedrijven op basis van sterke en zwakke punten, aanbevelingen en financiële prestaties

In deze paragraaf zal het onderlinge verband tussen de sterke en zwakke punten van de ondernemingen centraal staan. Het is namelijk aannemelijk dat als een onderneming zwak is op bijv. het segmenteren van de markt, dit veroorzaakt kan zijn door een onvoldoende administratie en/of een onvoldoende inzicht in de hoogte van de kostprijs. Met behulp van clusteranalyse worden ondernemingen in groepen ingedeeld op basis van hun scores op de sterke en zwakke punten in hun onderneming (de zogenaamde actieve variabelen). Zo worden zo homogeen mogelijke groepen bedrijven verkregen die min of meer dezelfde sterke en zwakke punten hebben. Vervolgens wordt bepaald wat voor soort bedrijven dit zijn (op basis van branche, grootte, juridische vorm, familiebedrijf), waar de beleidsaanbevelingen vooral op waren gericht en wat hun financiële prestaties zijn geweest. Op basis hiervan kunnen overheden, intermediairs en adviseurs indicaties krijgen welke zwakke punten bij welk type bedrijven dienen te worden verbeterd.

Volgens de methode van Punj en Stewart (1983) is een clusteranalyse uitgevoerd met als actieve variabelen de sterke en zwakke punten van de bedrijven.⁹ Aangezien het aantal variabelen omvangrijk is (namelijk 36), is met behulp van factoranalyse en Crombach's α geprobeerd per ondernemingsgebied het aantal variabelen te reduceren (Nunnally, 1978). In dit onderzoek bleek dat zeer weinig variabelen samengevoegd konden worden tot één factor c.q. schaal. Elke variabele meet dus een 'uniek' onderdeel van de bedrijfsvoering van een kleinere onderneming. Vandaar dat alle 36 variabelen in de clusteranalyse zijn betrokken. Op basis van de relatieve grootte van de clustercoëfficiënten, de significante verschillen tussen de actieve variabelen tussen de verschillende clusters en het aantal bedrijven in een cluster is voor de drie-clusteroplossing gekozen. Van de 36 variabelen blijken er 20 significante verschillen tussen de clusters te hebben. In tabel 4 op pag. 256 is per cluster de score op deze 20 variabelen aangegeven.

Door tevens de scores per cluster op de bedrijfskenmerken, de financiële prestaties en de beleids-

aanbevelingen in de beschouwing te betrekken, wordt een adequate beschrijving van de clusters verkregen (zie tabel 5 op pag. 256).¹⁰ De drie onderscheiden clusters zijn als volgt gekarakteriseerd: de achterblijvers, de lerenden en de flexibelen.

Cluster 1. De achterblijvers (n=21)

De ondernemingen in dit cluster scoren op bijna alle variabelen uit het ondernemingsplan zwak. Alleen op de variabelen kwaliteit van de producten en innovatie wordt wel sterk gescoord. Deze ondernemingen volgen een zogenaamde focusstrategie op kwaliteit en innovatie. Het zijn ondernemingen die een *produktgerichte* strategie volgen. Het blijkt dus dat ongeveer 30% van het MKB in het Noorden (21 van de 73 bedrijven) onvoldoende marktgericht werkt, z'n administratie zeer zwak op orde heeft en ook op het gebied van het stroomlijnen van het productieproces en het motiveren en inzetten van personeel zwak te noemen is. Er behoren relatief veel middelgrote productiebedrijven tot dit cluster, met een gemiddelde omzet van ruim 5 miljoen gulden die de laatste 3 jaar slechts in geringe mate is gestegen. Er is sprake van een laag (*f* 60.000,-) bedrijfsresultaat dat de laatste 3 jaar dalend was. Tevens is er sprake van een sterk fluctuerend bedrijfsresultaat. Men is blijkbaar sterk afhankelijk van 'verstoringen' van buitenaf en heeft de interne bedrijfsvoering onvoldoende op orde om hier adequaat op te kunnen reageren. De aanbevelingen liggen dan ook voornamelijk op het marketingvlak en het strategische vlak, ondersteund door een goed informatiesysteem. De ondernemingen moeten zich meer 'naar buiten' en naar de toekomst richten. De kleine verbeteringen op de diverse ondernemingsgebieden zijn wel aanbevelen, maar worden meer als noodzakelijke voorwaarde gezien om zich adequaat op de toekomst te kunnen voorbereiden.

Cluster 2. De lerenden (n=27)

De 27 bedrijven in dit cluster blijken op elk van de ondernemingsgebieden sterk te scoren. Omdat het voornamelijk dienstverlenende bedrijven zijn is de relatief zwakke score op het leveren van maatwerk enigszins te verklaren. Deze bedrijven hebben hun interne bedrijfsvoering dus goed op orde. Op basis van een goede administratie, een goed gebruik van informatie en met gemotiveerde mensen kan een adequaat marktbeleid worden gevoerd, kan er worden gesegmen-

Tabel 4: Scores op de relevante sterke en zwakke punten per cluster

<i>Variabele</i>	<i>Cluster 1</i> (<i>n = 21</i>)	<i>Cluster 2</i> (<i>n = 27</i>)	<i>Cluster 3</i> (<i>n = 25</i>)
Kwaliteit van de produkten	sterk		zwak
Innovatie	sterk		zwak
Leveren van maatwerk, flexibiliteit		zwak	sterk
After-sales service	zwak		sterk
Positionering t.o.v. concurrenten		sterk	zwak
Segmentatie (info per PMC)	zwak	sterk	zwak
Marktgerichtheid	zwak	sterk	sterk
Marktbeleid	zwak	sterk	sterk
Mate van informatievoorziening	zwak	sterk	heel zwak
Gebruik van beschikbare informatie		sterk	zwak
Mate van automatisering	zwak	sterk	zwak
Opstellen budgetten/vergelijking	heel zwak	sterk	zwak
Inzicht in de kostprijs per produkt	heel zwak	sterk	zwak
Productiebeleid/proces	zwak	sterk	zwak
Samenwerking derden, co-makership	zwak		sterk
Goederenstroombeheersing en logistiek	zwak	sterk	sterk
Formalisatie	zwak	sterk	sterk
Juiste verdeling verantwoordelijkheid	zwak	sterk	
Managementcapaciteit	zwak	sterk	
Personeel (o.a. motivatie, kwaliteit)	zwak	sterk	heel sterk

Tabel 5: De scores van de bedrijfskenmerken, de financiële prestaties en de beleidsaanbevelingen per cluster

<i>Bedrijfskenmerken</i>	<i>cluster 1</i>	<i>cluster 2</i>	<i>cluster 3</i>
branche	heel veel productie	heel veel dienstverlening	relatief veel detailhandel
aantal werknemers	35,5	34,7	24,8
<i>Resultaat</i>			
gem. omzet	5,3 milj	9,4 milj.	5,6 milj.
omzetontwikkeling	gering stijgend	sterk stijgend	stijgend
gem. bedrijfsresultaat	f 60.000,--	f 375.000,--	f 280.000,--
ontwikkeling bedrijfsresultaat	dalend	stijgend	gelijk
	sterke fluctuaties	geringere fluctuaties	gemiddelde fluctuaties
<i>Beleidsaanbevelingen</i>			
kleinere verbeteringen noodzakelijk		minder nadruk	grote nadruk
strategisch beleid	grote nadruk	grote nadruk	
beter informatiesysteem	grote nadruk		
marketingbeleid	grote nadruk		minder nadruk
betere organisatievorm			grote nadruk

teerd en kan worden nagegaan op welk marktsegment (op welke produktmarktcombinatie) het geld eigenlijk wordt verdiend. Deze bedrijven zijn dus meegegaan met hun tijd en hebben aangetoond lerende organisaties te zijn. Ze voeren in plaats van een produktgerichte strategie (cluster 1) een *marketinggerichte* (klantgerichte) strategie. Het

zijn evenals Cluster 1 middelgrote bedrijven, met een gemiddelde omzet van 9,4 miljoen, die de laatste 3 jaar sterk stijgend was. Ook het bedrijfsresultaat (gemiddeld f 375.000,-) was over de laatste jaren stijgend en minder fluctuerend dan in de andere clusters. De aanbevelingen liggen met name op het gebied van het strategisch beleid. Er

zijn relatief minder kleine verbeteringen in de interne bedrijfsvoeringen nodig. Deze bedrijven zagen het schrijven van een ondernemingsplan voornamelijk als instrument om op de lange termijn de alternatieven op een rij te krijgen.

Cluster 3. De flexibelen (n=25)

Dit cluster kenmerkt zich vooral door de aanwezigheid van sterk gemotiveerd personeel, waardoor het bedrijf flexibel in kan spelen op de wensen van de klanten (marktgerichtheid, maatwerk, co-makership). De mensen in deze bedrijven moeten het vooral doen, maar worden daarbij nauwelijks 'gevoed' door adequate informatie (zowel intern over bijv. kostprijzen als extern over klanten en concurrenten). Dit cluster voert een *verkoopgerichte* strategie. Gegeven de gemotiveerdheid van de mensen moet het mogelijk zijn, binnen de financiële grenzen van de voornamelijk kleinere bedrijven uit dit cluster, de interne bedrijfsvoering te verbeteren. Men is bereid te luisteren en te leren om het bedrijf er beter van te laten worden. Er zitten relatief veel detailhandelszaken in dit cluster (13%); de branches dienstverlening en productie zijn gemiddeld aanwezig. Deze iets kleinere bedrijven hebben een gemiddelde omzet van 5,6 miljoen, die de laatste drie jaar stijgend was. Het gemiddelde bedrijfsresultaat is vooral in vergelijking met Cluster 1 gunstig te noemen, alhoewel er geen sprake was van een stijging. Blijkbaar zijn deze kleinere bedrijven er met hun gemotiveerde personeel, maar ook met hun relatief zwakke interne bedrijfsvoering, toch in geslaagd een behoorlijk resultaat te halen. De aanbevelingen liggen vooral op het verbeteren van 'kleine' zaken op alle onderdelen en op een betere organisatievorm.

5 Conclusies

Met dit artikel worden de sterke en zwakke punten van 73 Noordelijke MKB-bedrijven op basis van geschreven ondernemingsplannen in de periode 1990-1993 in kaart gebracht. Door de bedrijfskenmerken, de beleidsaanbevelingen en de financiële prestaties aan deze sterke en zwakke punten met behulp van clusteranalyse te koppelen, kunnen 3 clusters van bedrijven worden onderscheiden: de achterblijvers (n=21), de lerenden (n=27) en de flexibelen (n=21). Als uitgangspunt is het ondernemingsplanmodel van Bontje gehanteerd (Bontje, 1993).

De sterke en zwakke punten voor de gehele groep ondernemingen luiden als volgt:

sterke punten: kwaliteit produkt/dienst, flexibiliteit, assortiment, gemotiveerd personeel en kwaliteitsdenken

zwakke punten: inzicht in kostprijs, marktbeleid, opstellen budget, formalisatie, informatiegebruik, afhankelijkheid van derden, segmentatie en communicatie.

De 3 clusters zijn als volgt getypeerd:

Cluster 1: de achterblijvers

Deze middelgrote, voornamelijk uit productiebedrijven bestaande groep scoort wat betreft de interne bedrijfsvoering over de hele linie (op bijna alle ondernemingsgebieden) zwak. De beleidsaanbevelingen liggen vooral op het strategische vlak, nadat vele kleine verbeteringen in de interne bedrijfsvoering zijn doorgevoerd. De financiële prestaties zijn zeer matig en de afgelopen 3 jaar dalend. Het zijn produktgerichte organisaties.

Cluster 2: de lerenden

Deze middelgrote, voornamelijk dienstverlenende bedrijven scoren goed op bijna alle aspecten van de bedrijfsvoering. Ze zijn dus meegegaan met hun tijd en hebben geleerd. De beleidsaanbevelingen liggen vooral op het strategische vlak, hetgeen hun interesse voor strategisch denken nog zal stimuleren. De financiële resultaten waren de laatste jaren goed en minder fluctuerend dan die van de andere clusters. Het zijn marketing/klantgerichte organisaties.

Cluster 3: de flexibelen

Deze iets kleinere bedrijven (met relatief vrij veel detailhandelszaken) zijn typische MKB-bedrijven: kwalitatief sterk wat betreft het verkopen van hun produkt/dienst met gemotiveerd, flexibel personeel. Verder valt er nog veel te verbeteren met betrekking tot de overige aspecten van de interne bedrijfsvoering. Hun financiële prestaties zijn goed te noemen, zeker in vergelijking met de achterblijvers. Het zijn verkoopgerichte organisaties.

Wat kunnen overheden, intermediairs en adviesbureaus die zich met name op het MKB richten nu van deze uitkomsten leren? Oftewel, wat betekenen deze uitkomsten voor regionaal

economisch beleid?

- 1 Bij het merendeel van de MKB-bedrijven is de informatieverzameling en -verwerking onvolgende. Daarmee mist de ondernemer sturing over z'n bedrijf. De kostprijsberekening is onnauwkeurig, waardoor nauwelijks zicht bestaat welke produktmarktcombinaties bijdragen aan de winst. Een goed marketingbeleid is dan niet mogelijk. Door MKB-bedrijven te helpen met het opzetten van *een functioneel managementaccountingsysteem* zijn vervolgens andere verbeteringen in de interne bedrijfsvoering beter te realiseren. Een goed voorbeeld van een dergelijk systeem is het zogenaamde Systeem Bennink.¹¹ Op basis van wekelijkse kerncijfers uit de organisatie krijgt de directeur/eigenaar controle over z'n bedrijf. Het systeem onderscheidt zich vooral op z'n snelheid en overzichtelijkheid.
- 2 Er blijkt een duidelijke behoefte aan adviezen ter ondersteuning van het marketing- en strategisch beleid. Veel MKB-ondernemers zijn wel bereid naar de toekomst te kijken, maar missen vaak de tijd en de kennis om dit te operationaliseren. Scenario-analyses kunnen hierbij van groot nut zijn. Een van de manieren om marketing- en strategische kennis binnen MKB-bedrijven te brengen is via 'joint-learning' (Carson, 1993). Breng de directeur/eigenaar (de generalist) in contact met een junior marketing- of strategiedeskundige (de vakspecialist). Dit kan in de vorm van een stageplaats (afstudeerplaats), maar ook via een tijdelijke (eventueel gesubsidieerde) arbeidsplaats.
- 3 Met de achterblijvers is het vrij somber gestemd. Dit zijn vooral productiebedrijven, en met name de industriële bedrijven in Nederland hebben te maken met een sterk veranderende en een steeds concurrerender wordende omgeving. Juist voor deze groep is een goede interne bedrijfsvoering bijna een must. Hun relatief slechte financiële resultaten zouden daarom wel eens structureel kunnen worden in een verenigd Europa. Er moet alles aan gedaan worden om deze bedrijven - en met name hun directeuren/eigenaren - rijp te maken voor een mentaliteitsverandering. Ze moeten bereid zijn om te willen leren, om kennis van buiten toe te laten. Dit kan via stagiaires van HBO's, Universiteiten, via intermediairs als de InnovatieCentra, het Small Business Center en via

adviesbureaus en accountantbureaus. De overheid kan hierbij een handje helpen via gerichte stimuleringsmaatregelen (bijv. het ISP-project Industrieel ondernemen). Als we erin slagen deze innovatieve produktgerichte bedrijven een meer marketinggerichte benadering te laten volgen, versterken we hun concurrentiepositie en dus de economische bedrijvigheid in de regio.

Bijlage 1: Scores van de 73 ondernemingen op de 36 sterke en zwakke punten op een 5-puntsschaal (5 = heel sterk punt)

	<i>aantal keren genoemd</i>	<i>gemiddelde</i>
prijs	25	3,3
assortiment	30	4,3
kwaliteit	50	4,6
innovatie	21	4,4
maatwerk	25	4,8
after-sales service	22	4,2
locatie	11	3,2
levertijd	10	3,7
aantal verkooppunten	8	4,0
verkoopteam	23	3,6
communicatiemix	39	3,0
positionering	37	3,0
segmentatie	42	2,6
marktgerichtheid	25	2,6
marktbeleid	37	1,9
afhankelijkheid	30	2,3
marktaandeel	7	3,7
relatie bank	23	4,3
informatieverzameling	59	2,8
informatiegebruik	30	2,2
automatisering	23	3,3
opstellen budget	54	2,0
inzicht kostprijs	50	1,9
produktbeleid	40	3,2
kwaliteitsdenken	43	3,9
ISO-normering	22	2,0
co-makership	18	3,8
logistiek	36	2,7
flexibiliteit	30	4,5
formalisatie	41	2,2
verantwoordelijkheden	33	2,9
communicatie	39	2,6
management	30	3,1
scholing	28	3,6
personeel	54	4,1
opvolging	27	2,1

- 4 De lerenden hebben aangetoond met hun tijd mee te kunnen gaan. Deze voornamelijk middelgrote bedrijven zijn in voor strategisch advies. Zij zouden heel goed een voorbeeld-functie kunnen vervullen voor de flexibelen, maar met name voor de achterblijvers, om het nut van het inkopen c.q. het verzamelen van kennis uit te dragen (bijv. via brancheverenigingen, ondernemersverenigingen, enz.).

Concluderend kan worden gesteld dat via het bestuderen van ondernemingsplannen aanzetten gegeven kunnen worden voor regionaal economisch beleid voor MKB-bedrijven. Het gericht versterken van de zwakke punten die bij meerdere bedrijven zijn gesignaleerd, is hierbij het doel.

Ondernemingsplannen zijn dus niet alleen waardevol voor de bedrijven zelf, maar kunnen ook als basis dienen voor (regionaal) economisch beleid.

LITERATUUR

- Aaker, D.A., (1993), *Marktgericht strategisch beleid*, Academic Service, Schoonhoven.
- Baker, W.H., H.L. Addams en B. Davis, (1993), Business planning in succesful small firms, *Long Range Planning*, vol. 26, nr. 6, p. 82-88.
- Bontje J.B.C., (1993), *Ondernemersboek*, doe-het-zelf methode voor doorlichten en plannen maken in middelgrote en kleine bedrijven, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Bijmolt, T.H.A. en P.S. Zwart, (1994), The impact of internal factors on the expert success of Dutch small and medium-sized firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no. 2, p. 69-83.
- Carson, D., (1993), A philosophy for marketing education in small firms, *Journal of Marketing Management*, 9, p. 189-204.
- Elfring, T. en Volberda, H.W., (1994), Leerscholen in strategisch management: fragmentatie, integratie of synthese?, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, nr. 3, p. 8-31.
- Gankema H.G.J., L. Hulsebos en P.S. Zwart, (1994), Internationale Strategieën in het Nederlandse Midden- en Kleinbedrijf, *Small Business Research Memorandum*, 94-02 Groningen.
- Grasstek, L.A.P. van en P.M. Kempen, (1986), *Op weg naar strategische planning: omgevingsanalyse voor kleine ondernemingen*, Deventer, Kluwer.
- Gibb, A.A., (1992), A study of the growth of small firms, *Small Business Centre*, Durham University Business School.
- Gibb, A.A. en M.G. Scott, (1985), Strategic alliances between small en medium-sized firms, *Proceedings of the 37th World conference of the ICSB*, Toronto, p. 275-288.
- Kempen, P.M., (1993), Op de tast: Over strategische planning in middelgrote en kleine bedrijven, *De Accountant*, nr. 5, p. 313-316.
- Koning, J. de, (1990), *Ondernemingsplanning*, het ondernemersplan in het midden- en kleinbedrijf, Het Spectrum, Utrecht.
- Masurel, E. en I.A.W. van Rijn, (1993), Ondernemingsplanning door het MKB in de zakelijke dienstverlening, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, maart, p. 108-115.
- Mintzberg, H., (1990), *Strategy Formulation: Schools of Thought*, in: Frederickson, J.W. (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, p. 107-108, New York.
- Punj, G. en D.W. Stewart, (1983), Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, *Journal of Marketing Research*, May 1983, p. 134-148.
- Simon, H.A., (1960), *The new science of management decision*, Harper, New York.
- Snuif, H.R. en P.S. Zwart, (1994), Strategische besluitvorming in het MKB: Een procesmodel, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, nr. 5, p. 264-274.
- Snuif, H.R. en P.S. Zwart, (1994), Strategische besluitvorming in het MKB: Een typologie van bedrijven, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, nr. 6, p. 336-345.
- Vrakking, W.J. en A.J. Cozijnsen, (1992), *Management-technieken bij effectief innoveren*, Kluwer, Deventer.
- Waalewijn, P. en P. Segaar, (1993), Strategic Management: the Key to Profitability in Small Companies, *Long Range Planning*, Vol. 26, no. 2, p. 24-30.
- Wever, E., (1992), Ondernemen in techniek, analyse en beleid van succesvolle bedrijven, SMO-informatief 92-5, *Stichting Maatschappij en Onderneming*, Den Haag.
- Wheelen, T.L. en J.D. Hunger, (1992), *Strategic Management and Business Policy*, 4th edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc..
- Zwart, P.S. en H.R. Snuif, (1993), Het strategisch besluitvormingsproces in het midden- en kleinbedrijf in Noord-Nederland, *Small Business Research Memorandum*, 93-01, Groningen.
- Zwart, P.S., (1995), Het ondernemingsplan als ondersteuning bij managementtaken in het MKB, in: Boskma, K., e.a. (red.), *Informatie Meester! Informatievoorziening in organisaties*, Lemma, Utrecht.

NOTEN

- 1 De auteurs danken L.L.T. Hulsbergen en H.L. Veldhorst voor hun bijdrage aan dit onderzoek in het kader van het vak Small Business Management aan de RuG.

2 Ook Mintzberg (1990) heeft aan de ontwikkeling en de veelzijdigheid van het vakgebied strategisch management aandacht besteed door negen leerscholen te onderscheiden (zie o.a. Elfring en Volberda, 1994).

3 Een onderzoek van Snuif en Zwart (1994) 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.

4 Baker, Addams en Davis (1993) stellen dat: 'For strategic planning to be most effective, many business consultants, business educators, and business people feel that the planning process should result in a formal *written* business plan that can be used for communicating with both external and internal audiences alike'.

5 Een overzicht van mogelijke ondernemingsplanmodellen voor het MKB is te vinden in Zwart (1995). Naast het model van Bontje worden daarin het strategische Y-model (Vracking en Cozijnsen, 1992), het Durham-model (Gibb, 1992), het praktijkmodel (Snuif en Zwart, 1994) en het MKB-ondernemingsplanmodel besproken.

6 Dit houdt overigens niet in dat elementen als cultuur,

structuur en informatie niet aan bod komen. Cultuur en structuur zijn 'ondergebracht' bij het ondernemingsgebied mensen/organisatie; informatie valt onder geld/administratie.

7 De verdeling van de MKB-bedrijven in Noord-Nederland over de branches is als volgt: dienstverlening (32%), productiebedrijven (13%), groot- en detailhandel (44%) en overig (11%).

8 Het gewogen gemiddelde van de scores in tabel 2 bedraagt 3.1. Variabelen met een gemiddelde score ≥ 3.8 ($3.1+0.6$) worden tot de sterke punten gerekend. Variabelen met een score $\leq 2,6$ ($3.1-0.6$) behoren tot de zwakke punten. Bij meer dan 40% van de bedrijven moeten de variabelen of als sterk of als zwak punt zijn genoemd ($n \geq 30$).

9 Zie voor vergelijkbare toepassingen van deze clustermethode Snuif en Zwart (1994), Bijmolt en Zwart (1994) en Gankema, Hulzebos en Zwart (1994).

10 De variabele 'leeftijd van de onderneming' bleek geen verschillen tussen de clusters op te leveren.

11 Het Small Business Center (SBC) in Groningen is hoofdleidinghouder van dit systeem in Noord Nederland. Voor nadere informatie over het systeem kan het SBC worden gebeld (tel. 050-5274040).