

# Het Management-KompasSysteem

Integratie van ondernemingsplanning en informatievoorziening in het MKB<sup>1</sup>

Dr. F.J.M. Verschuren, Prof. Dr. P.S. Zwart en Prof. Dr. G.J. van Helden

## 1 Inleiding

Hoewel veel accountantskantoren trachten te voorzien in een gevarieerde vraag van hun klanten naar externe adviezen, vloeien deze adviezen niet logischerwijs voort uit de oorspronkelijke taak van de accountant. Immers waar het vakgebied van de accountancy zich met name richt op het samenstellen, beoordelen en controleren van gegevens uit het verleden, moet voor het geven van zinvolle bedrijfsadviezen de tijdshorizon naar de toekomst worden verlegd.

De SRA (Samenwerkende Registeraccountants) meldde op zijn ledenvergadering van 26 mei 1999 dat het de volgende factoren als knelpunten ervaart indien de accountant zijn klanten in het MKB breed wil adviseren:

- 1 Het beschikbare cijfermateriaal is dikwijls gedateerd, dat wil zeggen minimaal enkele maanden oud.
- 2 Het beschikbare cijfermateriaal is zelden genormeerd, waardoor geen verschillenanalyse kan plaatsvinden.
- 3 Bij het beschikbare cijfermateriaal ontbreken meestal niet-financiële gegevens. Bovendien zijn de gegevens vrijwel nooit gerelateerd aan de bedrijfsprocessen. De kosten per product of per uur, de verhouding tussen directe en indirecte kosten en de bezetting van de productiemiddelen blijken bijvoorbeeld niet uit de beschikbare gegevens.

In dit artikel wordt een systeem beschreven dat de bedrijfsadvisering van de accountant aan de

Dr. F.J.M. Verschuren is organisatieadviseur bij Rühl Haegens van Aar te Venray.

Prof. Dr. P.S. Zwart en Prof. Dr. G.J. van Helden zijn verbonden aan de economische faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen.

MKB-ondernemer kan verbeteren. Met dit systeem, door ons het ManagementKompasSysteem (MKS) genoemd, kunnen accountants en adviseurs de volgende doelstelling realiseren:

*Het ondersteunen van ondernemers in het MKB bij de besluitvorming op basis van financiële en niet-financiële informatie, die erop is gericht beslissingen op strategisch en operationeel niveau te integreren.*

Ondernemingen in het MKB zijn betrekkelijk klein van omvang. De directeur/eigenaar neemt meestal een dominante positie in binnen de organisatie. Bovendien kan de directeur zowel strategisch als operationeel zijn eigen beslissingen nemen, zonder dat deze door derden worden opgelegd. Welke implicaties hebben deze kenmerken van het MKB voor het ontwerp en de toepassing van het MKS? Ten eerste ontbreekt specifieke deskundigheid op het gebied van strategische planning binnen de eigen organisatie. Deze dient extern te worden aangetrokken. Ten tweede kan, vanwege de kleinschaligheid en de daaruit voortvloeiende overzichtelijkheid, de organisatie vanuit één punt (de top van de organisatie) in zijn geheel grondig worden begrepen. Hierdoor is de noodzaak tot geformaliseerde procedures beperkt. En ten derde zijn de beschikbare middelen van bedrijven in het MKB meestal schaars. Hiermee worden niet uitsluitend financiële middelen bedoeld, maar bijvoorbeeld ook beschikbare tijd, de specifieke deskundigheden die men intern ter beschikking heeft en de ten dienste staande hulpmiddelen voor de verkrijging van informatie. Dit heeft tot gevolg dat er voor het MKB een extra uitdaging ligt om deze schaarse middelen optimaal te verdelen en ook dat de doorlooptijd en de kosten van het opzetten en implementeren van een plannings- en informatie-systeem moeten worden beperkt. Bovendien moet een dergelijk systeem praktisch toepasbaar, eenvoudig en transparant zijn.

Bij de ontwikkeling van het MKS is met de bovengenoemde kenmerken rekening gehouden. De werking van de diverse onderdelen waaruit het systeem is opgebouwd, is voortdurend getoetst in de praktijk. Inmiddels zijn (onderdelen van) het MKS bij meer dan honderdvijftig MKB-bedrijven toegepast.

Naast een beschrijving van het MKS wordt in dit artikel tevens een indruk gegeven van de ervaringen die er in de praktijk mee zijn opgedaan. De opbouw van dit artikel is als volgt. In paragraaf 4 wordt het MKS in hoofdlijnen uiteengezet. Alvorens dit gebeurt, wordt in paragraaf 2 eerst ingegaan op enkele bestaande modellen van planning en informatievoorziening die in het MKB worden toegepast. Aangegeven wordt dat deze modellen op een aantal punten onvoldoende rekening houden met de bovengenoemde kenmerken van het MKB. Vervolgens zal worden beschreven met welke elementen de bestaande modellen dienen te worden aangevuld om de doelstelling van het MKS te kunnen realiseren. Meer in het bijzonder wordt aandacht besteed aan drie onderwerpen:

- het gebruik van bedrijfsvergelijking ten behoeve van de strategische positionering van een MKB-bedrijf;
- de toepassing van strategische kostprijsanalyse voor de assortimentsbepaling;
- het gebruik van niet-financiële indicatoren ten behoeve van besturing van MKB-bedrijven in het zogenaamde resultatenvolgsysteem.

De wijze waarop deze nieuwe elementen gestalte krijgen, wordt mede beïnvloed door de specifieke eigenschappen van MKB-bedrijven. Dit wordt in paragraaf 3 beschreven. In de afsluitende paragraaf 5 wordt kort ingegaan op de eerste ervaringen met de toepassing van het MKS in het midden- en kleinbedrijf.

## **2 Enkele bestaande modellen van ondernemingplanning en van informatievoorziening**

### *2.1 Modellen van ondernemingplanning*

Ansoff (1965) ontwikkelde een descriptief model van strategievorming dat tot op de dag van vandaag een grote populariteit geniet. Het hart van zijn model vormt de zogenaamde SWOT-analyse. Sterkten en zwakten van de organisatie worden geconfronteerd met kansen en bedreigingen die op de markt een rol spelen. De genoemde factoren worden vervolgens in een plan onderling op elkaar afgestemd. Dit heeft tot doel te komen tot een beleidsplan met onderling consistente maatregelen om de doelstellingen van de onderneming

te realiseren. Het model is later door diverse auteurs aangepast, verder uitgewerkt en verfijnd. Een voorbeeld van een verfijning van dit model, toegespitst op het MKB, is het model van Zwart (1995).

Er zijn twee redenen waarom de SWOT-analyse een belangrijke rol speelt in het MKS:

- 1 Een goede interne informatievoorziening voorziet in belangrijke gegevens over diverse processen die zich binnen een bedrijf afspelen. Dit is echter nooit voldoende om op basis hiervan een strategie te formuleren. Ook moet informatie worden ingewonnen over ontwikkelingen op de bestaande en potentiële markten. De SWOT-analyse biedt een mogelijkheid om dit op gestructureerde wijze te doen.
- 2 Het expliciet maken van de beoogde strategie en het vervolgens kwantificeren hiervan kan dienen als een normstelling aan de hand waarvan de behaalde resultaten in de uitvoeringsfase kunnen worden getoetst. Deze toetsing kan leiden tot correctieve acties in de uitvoering van het beleid of tot bijstelling van het beleid zelf.

Een verdere uitwerking van de gedachtengang van Ansoff wordt onder meer gemaakt door Porter. Deze heeft voor de externe analyse (kansen en bedreigingen) een model ontwikkeld dat zich met name toespitst op de analyse van de markt in termen van interne, externe, en potentiële concurrenten, het zogenaamde vijfkrachtenmodel (1995:4). Een concurrentieanalyse is een belangrijk en zinvol instrument bij het analyseren van de concurrentiekracht waarover een bedrijf beschikt. Een beperking hiervan is echter dat daarbij wordt gerekened vanuit de diverse aanbieders op de markt, en dus niet of slechts ten dele vanuit de vraagzijde. Echter ook afnemers kunnen bepaalde autonome wensen of verwachtingen met betrekking tot bepaalde producten hebben. De karakteristieken en de eisen van de markt noemt Bamberger (1994:139) kritische succesfactoren (KSF'en). Een bedrijf kan duurzaam concurrentievoordeel opbouwen door een juiste afstemming te realiseren tussen KSF'en enerzijds en de 'resources' van de onderneming anderzijds. De resources die de ene onderneming onderscheiden van de andere en die op basis van de interne analyse worden bepaald, worden door Bamberger 'distinctive competences' genoemd.

De SWOT-analyse biedt de adviseur in veel gevallen een goede leidraad bij het opstellen van een strategisch plan. Het vaststellen van sterke en zwakke punten van een onderneming dient even-

wel altijd te worden gezien in de context van andere, vergelijkbare, ondernemingen. Ook dient de adviseur zich bewust te zijn van de succesfactoren die voor de betreffende sector relevant zijn, zoals de gemiddelde verkopen per klant, de verkopen per m<sup>2</sup> vloeroppervlakten, de verhouding directe/indirecte uren.

Voor een succesvolle toepassing in het MKB willen wij het concept van de SWOT-analyse daarom op de volgende punten aanscherpen. Uit deze analyse moet duidelijk worden hoe de prestaties van het bedrijf zich verhouden tot die van vergelijkbare ondernemingen in dezelfde sector. Daarnaast moet de SWOT-analyse zo worden uitgevoerd dat daarmee inzicht ontstaat in de (sectorafhankelijke) kritische succesfactoren.

## 2.2 Modellen van informatievoorziening

Omdat de distinctive competences (vanuit de interne omgeving) en de kritische succesfactoren (vanuit de externe omgeving) de duurzame concurrentievoordelen van een onderneming bepalen, zal een ondernemer hierover voortdurend informatie willen verkrijgen. Deze informatie moet meer bevatten dan financiële gegevens, die veelal voortvloeien uit het beleid uit het verleden. Johnson en Kaplan (1987:1) wijzen op de beperkingen die aan louter financiële informatie zijn verbonden. Deze informatie is volgens hen dikwijls te geaggregeerd, komt niet tijdig beschikbaar en heeft noch een relatie met de strategie noch met de bedrijfsprocessen.

Een managementrapportage zou volgens Kaplan en Norton (1992) daarom tevens informatie moeten geven over de concurrentiekracht waarover een bedrijf op enig moment beschikt, aangezien deze bepalend zal zijn voor het resultaat in de toekomst. Een model hiervoor werken zij uit in de vorm van wat zij de Balanced Scorecard (BSC) noemen. Hierin wordt informatie naar vier perspectieven geordend: het interne, financiële, klanten- en innovatieperspectief.

De Balanced Scorecard passen wij op een aantal punten aan voor toepassing in het MKB. In de eerste plaats spreken Kaplan en Norton (1996:2) over een 'allesomvattende verzameling performancemaatstaven'. Wij brengen allesomvattend terug tot enkele cruciale performancemaatstaven, met het oog op de gewenste eenvoud en transparantie van de informatievoorziening. In de tweede plaats is de BSC slechts een denkmodel dat niet precies aangeeft over welke variabelen moet worden gerapporteerd en met welke frequentie dat

dient plaats te vinden. In het MKS willen wij dat wel concreet aangeven. In de derde plaats stelt de BSC de strategie centraal (Kaplan en Norton [1992:74,54]: 'The Balanced Scorecard puts strategy – not control – in the center'). Hoewel dit uitgangspunt door ons wordt onderschreven, voegen wij daaraan de eis toe dat de te verkrijgen informatie ook actiegericht moet zijn.

Hoewel het belangrijk is om niet-financiële gegevens in de managementrapportage op te nemen om voortdurend op de hoogte te zijn van de mate waarin het bedrijf tegemoet kan komen aan de kritische succesfactoren op de markt, is het eveneens relevant te weten welke kosten moeten worden gemaakt om een bepaalde strategie uit te voeren. Inzicht in kostprijzen verschaft informatie op strategisch en operationeel niveau. Strategische kostprijzen zijn nodig om te bepalen of een product(groep) aantrekkelijk is om in het assortiment op te nemen. Operationele kostprijzen zijn normen waarmee op de korte termijn kosten kunnen worden beheerst door middel van verschillenanalyse.

Strategische kostprijsbepaling speelt een belangrijke rol in de door Cooper (1988) samen met Kaplan en Johnson ontwikkelde Activity Based Costing (ABC)-methode. Een nadeel van de toepassing van de ABC-methode in het MKB is echter de bewerkelijkheid van deze methode. Dit betekent dat voor een MKB een methode van kostprijsbepaling dient te worden ontwikkeld waarin essentiële kenmerken van de ABC-methode worden gehandhaafd, maar waarbij tevens zodanige vereenvoudigingen worden aangebracht dat deze methode met betrekkelijk geringe tijdsinvesteringen is toe te passen.

## 3 Naar een integraal systeem van informatievoorziening voor de MKB-ondernemer

Zoals eerder beschreven, vormen de modellen van Porter, Zwart, en Kaplan en Norton belangrijke bouwstenen voor het MKS. Om de doelstelling van het MKS te kunnen realiseren is een aantal elementen aan deze bouwstenen toegevoegd, waaronder een bedrijfsvergelijking, een kostprijsanalyse en een resultatenvolgsysteem. In deze paragraaf worden deze beknopt besproken. In Verschuren (2000) worden deze en andere toevoegingen uitgebreid toegelicht.

### 3.1 De bedrijfsvergelijking

Hoewel de SWOT-analyse veel aandacht krijgt in

literatuur over strategisch management, wordt de vraag *hoe* de sterke en zwakke punten van een onderneming moeten worden geanalyseerd vaak onbeantwoord gelaten. Cynisch merkt Mintzberg (1994:254) op: 'Je krijgt het beeld voor ogen van managers en planners die rond de vergadertafel de sterkten, zwakten en kernvaardigheden van een organisatie opsommen, zo ongeveer als studenten bedrijfskunde het bij een casestudie doen'.

Enig cynisme is hier ook wel op zijn plaats. Voortdurend wordt in de managementliteratuur gesproken over *concurrentiekracht* en *concurrentievoordeel*. Dit heeft tot gevolg dat sterke en zwakke punten van een onderneming uitsluitend in de context van andere, vergelijkbare bedrijven kunnen worden vastgesteld. Geen wonder dat benchmarking de afgelopen jaren zoveel terrein heeft gewonnen. Toch is gedurende ons onderzoek gebleken dat benchmarking op basis van vrij verkrijgbaar cijfermateriaal vrijwel nooit kan leiden tot een diepgaande analyse. Allereerst is dit cijfermateriaal vaak verouderd. Bovendien is de interpretatie ervan in veel gevallen moeilijk, zo niet onmogelijk. Het vergelijkbaar maken en vervolgens interpreteren van door bedrijven zelf aangeleverde gegevens was een belangrijk onderdeel in ons onderzoek. Bij vrij verkrijgbare cijfers is het dikwijls onmogelijk om vergelijkbare cijfers te presenteren, omdat deze gegevens deels niet voorhanden zijn. Benchmarking wordt dan in het gunstigste geval nietszeggend en in het ongunstigste geval misleidend.

Dit is de reden geweest bedrijfsvergelijkingen uit te voeren door middel van diepgaande case studies bij enkele (tien à vijftien) geselecteerde bedrijven uit dezelfde branche. Analyse vond vervolgens plaats op basis van het aangeleverde cijfermateriaal, maar ook door middel van gesprekken met diverse betrokkenen. Gebleken is dat deze werkwijze veel betrouwbaardere en gedetailleerdere informatie oplevert dan wanneer gebruikgemaakt wordt van vrij verkrijgbaar cijfermateriaal. Dit geldt ook indien dit vrij verkrijgbare cijfermateriaal is opgebouwd uit gegevens van grote aantallen bedrijven.

Het MKS is bedoeld om door de accountant of adviseur gelijktijdig bij meerdere bedrijven in dezelfde branche te worden toegepast. Hierdoor zijn diepgaande case studies ook economisch haalbaar omdat de kosten ervan over meerdere bedrijven kunnen worden verdeeld. Hetzelfde geldt voor een grondige analyse van de kansen en bedreigingen. Indien eenmaal een grondige bedrijfsvergelijking heeft plaatsgevonden, kan de

daaruit verkregen informatie jaarlijks met relatief geringe inspanningen worden geactualiseerd.

### 3.2 De kostprijsanalyse

Een kostprijsanalyse is een methode waarmee bepaalde voor- en nadelen ten opzichte van de concurrentie kunnen worden gekwantificeerd. De meest eenvoudige vorm van een kostprijsanalyse is om de kosten van een onderneming in te delen in kostensoorten en deze vervolgens te vergelijken met de op eenzelfde wijze ingedeelde kosten van vergelijkbare ondernemingen. Hoewel een dergelijke analyse een zinvol inzicht kan geven in de kosten van een onderneming, willen wij bij de toepassing van het MKS tevens inzicht krijgen in de achterliggende veroorzakers van kosten. Een systeem van kostentoekening dat in deze behoefte kan voorzien is de Activity Based Costing (ABC)-analyse (Cooper en Kaplan 1998).

De ABC-kostprijsanalyse is qua *effectiviteit* geschikt om te voldoen aan de doelstellingen die wij met een kostprijsanalyse in het MKS voor ogen hebben. De nadelen van deze methode zijn echter de bewerkelijkheid ervan en het feit dat veel van de benodigde invoergegevens niet voorhanden zijn. Qua *efficiëntie* is de ABC-methode daarom niet geschikt voor toepassing in het MKB. De vraag is nu of we met gebruikmaking van de al veel langer bekende en veel toegepaste kostenplaatsenmethode ongeveer vergelijkbare resultaten kunnen behalen op een meer doelmatige wijze. Zowel Groot (1993) als Van Helden e.a. (1994) geven aan dat de kostenplaatsenmethode qua accuratesse niet noodzakelijkerwijs onderdoet voor de ABC-methode, maar dat door een praktische toepassing ervan met 'een beperkt aantal verdeelsleutels grote fouten kunnen worden gemaakt' (Van Helden e.a. 1994:40).

Vandaar dat wij in het MKS de kostenplaatsenmethode zodanig willen toepassen dat daarbij geen 'grote fouten worden gemaakt'. Dit kan door enkele aanpassingen aan te brengen op het standaardmodel van de kostenplaatsenmethode. De eerste aanpassing is een zodanige verfijning van de indeling van kosten in kostensoorten dat deze direct aan hulp-, hoofd-, en zelfstandige kostenplaatsen kunnen worden toegerekend. Een tweede aanpassing is de definitie van zelfstandige kostenplaatsen. Als voorbeeld nemen wij een bedrijf waarvan het productieproces kan worden getypeerd als heterogene massaproductie. Als zelfstandige kostenplaatsen nemen wij dan niet de kosten van afzonderlijke bewerkingen (zoals inkoop, productie en verkoop) maar volumeafhankelijke,

batchafhankelijke en productafhankelijke kosten op. Deze kostentyping is ontleend aan de ABC-methode. Bepaalde kosten zijn uitsluitend gerelateerd aan het totale *volume* waarin een product wordt geproduceerd. Als voorbeeld kunnen gelden de energiekosten per geproduceerde eenheid. Andere kosten zijn afhankelijk van de *batchgrootte* waarin een product wordt geproduceerd en verkocht. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: instelkosten, orderkosten en de kosten van het schoonmaken van een productlijn. Tot slot zijn er kosten die *productafhankelijk* zijn, die specifiek zijn voor een bepaald type product. De indeling in productvolume, batchgrootte en producttype is zowel bij handelsondernemingen als bij productieondernemingen van belang. Door dit onderscheid te maken kan op een relatief eenvoudige wijze een nauwkeurig beeld verkregen worden van de kosten van diverse productgroepen, uitgaande van het feit dat volume, productsoort en batchgrootte de enige cost drivers zijn. Indien gewenst kunnen hier nog enkele cost drivers aan worden toegevoegd. Een derde aanpassing van de kostenplaatsenmethode in het MKS is dat in het MKS bovenstaand basismodel is uitgewerkt voor stukproductie, homogene massaproductie, heterogene massaproductie en handelsondernemingen. Toepassing van deze modellen bij enkele tientallen ondernemingen heeft uitgewezen dat op die manier doeltreffend en doelmatig een kostenverdeling kan worden gemaakt die voor ons doel geschikt is.

Met de aldus beschreven kostenanalyse worden in het MKS drie doelen beoogd. In de eerste plaats is dat het opsporen van mogelijkheden om kostenbesparingen op korte termijn te realiseren. In de tweede plaats kan inzicht ontstaan voor het nemen van strategische beslissingen omtrent assortimentsbeleid (winstgevendheidsanalyse). En in de derde plaats worden gegevens verkregen voor de normen die worden opgenomen in een meerjarenbegroting. De meerjarenbegroting in het MKS is de financiële vertaling van de strategische keuzen. Op het maken van strategische keuzen gaan wij in dit artikel niet verder in; zie hiervoor Verschuren (2000).

### 3.3 Het resultatenvolgsysteem

In de praktijk bestaat de relatie tussen strategie en operationele besturing in veel gevallen uit een begroting die wordt afgezet tegen de werkelijke cijfers van een jaar of van een kwartaal. Om snelle en doeltreffende besturing van een MKB-bedrijf mogelijk te maken biedt dat echter onvoldoende houvast. Hiertoe is volgens ons een meer frequen-

te rapportage van de behaalde resultaten alsmede van de belangrijkste factoren die aan dat resultaat ten grondslag liggen noodzakelijk.

Daarom hebben wij een resultatenvolgsysteem ontwikkeld. Dit systeem is aan de ene kant gebaseerd op de uitgangspunten van de Balanced Scorecard (Kaplan en Norton, 1992, 1993). Aan de andere kant steunt het op bepaalde elementen van het zogenaamde Systeem Bennink<sup>2</sup>. Dit systeem omvat een stelsel van rekenregels op basis waarvan bij productieondernemingen het resultaat in een bepaalde periode kan worden bepaald, onafhankelijk van de boekhouding. Het systeem richt zich daarbij uitsluitend op ondernemingen waarbij de beheersing van het aantal directe uren centraal staat. Naast het aantal directe uren worden in het Systeem Bennink geen niet-financiële indicatoren gerapporteerd.

Het resultatenvolgsysteem in het MKS biedt een ondernemer wekelijks de informatie die hij nodig heeft om zijn bedrijf te kunnen besturen. Het primaire oogmerk is de bepaling van het financiële resultaat per week. Dit is eenvoudig op basis van een beperkt aantal basisgegevens te genereren. Dit komt doordat vrijwel alle belangrijke kosten van een onderneming vastliggen: lonen, afschrijvingen en rentekosten zijn aan het begin van een jaar vrij nauwkeurig te begroten. Hetzelfde geldt voor het grootste deel van de overige kosten. Dit houdt in dat uitsluitend inzicht in een beperkt aantal variabele gegevens noodzakelijk is om het resultaat van een bepaalde week te bepalen. Deze variabele gegevens kunnen bijvoorbeeld zijn: het aantal directe uren, de omzet en de inkoop.

Deze resultaatopstelling wordt aangevuld met een aantal financiële en niet-financiële gegevens. Welke gegevens worden opgenomen, hangt af van het type onderneming. Voorbeelden zijn het aantal klanten per dag, de gemiddelde besteding per klant en de gemiddelde batchgrootte. De normering van deze stuurvariabelen heeft reeds plaatsgevonden bij de opstelling van het strategisch plan. In principe wordt de normering van de stuurvariabelen van jaar tot jaar aangepast in het jaarplan, dat is afgeleid van het strategisch plan.

Belangrijk hierbij is dat de relaties tussen de financiële en niet-financiële gegevens duidelijk in beeld worden gebracht. Door het aantal productieve uren van een productiebedrijf te vermenigvuldigen met de begrote omzet per uur ontstaat een normatieve omzet. Deze kan wekelijks worden bepaald en worden vergeleken met de werkelijke omzet van de betreffende week<sup>3</sup>. Hetzelfde princi-

pe kan ook worden toegepast indien de omzet niet op basis van uren maar bijvoorbeeld op basis van geproduceerde eenheden tot stand komt. Belangrijk bij het resultatenvolgsysteem is dat de min of meer vaste gegevens wekelijks uit de begroting worden overgenomen en dat de variabele gegevens wekelijks worden ingevoerd. Hierbij worden in elk geval gegevens opgenomen over die variabele die bepalend is voor het resultaat, zoals directe uren of geproduceerde eenheden. Dit levert een systeem op waarmee ten eerste snel en doelmatig inzicht wordt verkregen in het resultaat, ten tweede wekelijks een resultatenanalyse mogelijk is en ten derde een relatie wordt gelegd tussen financiële en niet-financiële indicatoren.

#### 4 Het ManagementKompasSysteem (MKS)

In het voorgaande hebben wij enkele elementen van het MKS nader toegelicht. Het integrale MKS, dat mede op grond van het bovenstaande is verkregen, bestaat uit de volgende tien stappen:

- 1 oriëntatie;
- 2 missie/bedrijfsfilosofie;
- 3 doelstellingen;
- 4 diagnose;
- 5 strategische keuzen;
- 6 planning;
- 7 meerjarenbegroting;
- 8 jaarplan;
- 9 resultatenvolgsysteem;
- 10 tussentijdse cijfers.

We lichten deze stappen achtereenvolgens toe (zie ook Figuur 1).

##### *Stap 1: Oriëntatie*

Deze fase heeft voor de adviseur tot doel zich te oriënteren op de onderneming waarbij hij het MKS toe gaat passen. Bij de oriëntatie komen drie onderwerpen aan bod. In de eerste plaats is dat wat Gibb (1992) noemt een analyse van de onderneming in 'overall' financiële termen. In het MKS noemen wij dit een *initiële cijferanalyse*. Bij bestaande bedrijven kan deze simpelweg plaatsvinden aan de hand van de jaarrekeningen van de meest recente jaren, eventueel aangevuld met tussentijdse cijfers. In de tweede plaats is dat de *doelstelling van de toepassing van het MKS*: waarom wil de ondernemer overgaan tot de invoering van het MKS en is deze reden preventief of projectmatig? En in de derde plaats is dat een *globale marktverkenning*.

De adviseur krijgt in deze fase een eerste indicatie van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de

onderneming. Bovendien krijgt hij een globaal inzicht in speciale aandachtspunten die bij de implementatie van het MKS van belang kunnen zijn.

##### *Stap 2: Bepaling van de missie/bedrijfsfilosofie*

In deze stap wordt antwoord gezocht op de volgende vragen:

- 1 Wat zijn de belangrijkste producten/diensten?
- 2 Wat zijn de belangrijkste klantengroepen?
- 3 Wat zijn de kernvaardigheden van het bedrijf?
- 4 Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor de toekomst?
- 5 Wat is de locatie van het bedrijf?
- 6 Wat zijn de basisgedachten achter de bedrijfsvoering?
- 7 Wat zijn de maatschappelijke verantwoordelijkheden waaraan het bedrijf een bijdrage wil leveren?
- 8 Hoe is de houding ten opzicht van werknemers?

De antwoorden op deze vragen vormen een kader waarbinnen de volgende stappen van het MKS dienen te worden geplaatst.

##### *Stap 3: Doelstellingen*

Bij het bepalen van de doelstellingen probeert de adviseur in beeld te brengen welke doelstellingen de ondernemer bij het opstellen van het strategisch plan voor ogen heeft. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen persoonlijke doelen van de ondernemer (bijvoorbeeld 'baas in eigen bedrijf blijven') en bedrijfsmatige doelen.

##### *Stap 4: De diagnose*

Met het uitvoeren van de diagnose wordt getracht sterkten en zwakten van de onderneming, alsmede de externe ontwikkelingen in beeld te brengen en te beoordelen in welke mate deze twee op elkaar zijn afgestemd. Bij het bepalen van de sterkten en zwakten van de onderneming maakt de adviseur onder meer gebruik van bedrijfsvergelijkende gegevens (zie paragraaf 3.1). Daarnaast voert de adviseur een strategische kostprijsanalyse uit (zie paragraaf 3.2).

##### *Stap 5: Strategische keuzen*

In deze fase wordt bepaald welke strategie de onderneming in de nabije toekomst wil gaan voeren. Dit vindt plaats door op basis van de resultaten uit de diagnose (stap 4) een aantal strategische opties te formuleren en per optie voor- en nadelen (waaronder de risico's) te analyseren.

##### *Stap 6: Planning*

In deze fase worden de in de vorige stap genomen

beslissingen vertaald in een plan. De planningsfase bestaat uit het uitwerken van de strategische keuzen in doelstellingen, strategische (deel)plannen en verbeterpunten.

#### Stap 7: Meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting wordt een kwantitatieve vertaling gemaakt van de strategische keuzen die bij stap 6 zijn gemaakt. Het opstellen van een meerjarenbegroting gebeurt om drie redenen:

- om te beschikken over een norm aan de hand waarvan de werkelijk behaalde resultaten kunnen worden geanalyseerd;
- als controlemiddel;
- om de financiële consequenties van het uitgestippelde beleid te kunnen bepalen.

#### Stap 8: Het jaarplan

Het jaarplan is afgeleid uit de stappen 6 en 7 van het MKS: de planning en de meerjarenbegroting. Het jaarplan beoogt taakstellend te zijn voor het komende jaar. Deze taakstelling wordt zowel kwantitatief (jaarbegroting) als kwalitatief (actieplan) weergegeven. Het jaarplan in het MKS omvat de uitgangspunten en normstellingen voor het resultatenvolgsysteem (zie stap 9) en bevat daarnaast aanvullende elementen. In het jaarplan komen de kritische succesfactoren en ‘distinctive competitive factors’ terug die bij stap 4, de diagnose, zijn geanalyseerd. Daarnaast bevat het jaarplan een overzicht van de te ondernemen acties, de voor deze acties verantwoordelijke personen en het tijdstip waarop deze acties dienen te worden ondernomen.

#### Stap 9: Het resultatenvolgsysteem

Het resultatenvolgsysteem biedt de ondernemer wekelijks de voor hem relevante informatie over zijn onderneming (zie paragraaf 3.3). Dit betreft financiële informatie over de omzet, de kosten en het resultaat en belangrijkste balansposities, en niet-financiële informatie over ‘distinctive competitive factors’ en kritische succesfactoren. De belangrijkste functies van deze informatie zijn de volgende: het verschaffen van inzicht voor de ondernemer en het dienen als controlemiddel, motivatiemiddel en communicatiemiddel.

#### Stap 10: De tussentijdse cijfers

Op basis van de gegevens uit de financiële administratie worden periodiek tussentijdse cijfers opgesteld. Deze cijfers hebben het volgende tot doel:

- het tussentijds geven van een beeld van de behaalde resultaten aan het management;
- het mogelijk maken van vergelijkingen met zowel voorgaande perioden als met de begro-

ting, waardoor tussentijdse analyses van het resultaat mogelijk worden;

- het kunnen controleren van de informatie die wordt gegenereerd met behulp van het resultatenvolgsysteem;
- het bieden van de mogelijkheid over variabelen te rapporteren waarvan een wekelijkse rapportagefrequentie te hoog, maar een jaarlijkse rapportagefrequentie te laag is.

Daarnaast biedt de tussentijdse rapportage de mogelijkheid vast te stellen of de doelstellingen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Is dit niet het geval, dan dient óf het beleid óf dienen de doelstellingen te worden bijgesteld.



Figuur 1: Het ManagementKompasSysteem

## 5 Tot slot

### 5.1 Algemene bevindingen

Het ManagementKompasSysteem onderscheidt zich op vier punten van conventionele modellen van planning en informatievoorziening. In de eerste plaats vindt toepassing van het MKS branchegewijs plaats, waarbij voor een goed func-

tioneren van het MKS het systeem bij ten minste tien à vijftien bedrijven uit dezelfde branche dient te worden toegepast. Het voordeel hiervan is dat sterkten en zwakten van een onderneming afgezet kunnen worden tegen die van vergelijkbare ondernemingen en ook dat de kosten van de uitvoering van een grondige externe analyse over een cluster van bedrijven kunnen worden verspreid. In de tweede plaats koppelt het MKS strategische informatie aan operationele informatie. Hierdoor kan operationele informatie tegen de achtergrond van doelstellingen op lange termijn worden geplaatst. Dit is noodzakelijk om consistente maatregelen te kunnen nemen die leiden naar de uiteindelijk te realiseren doelstellingen. De onderlinge relatie tussen korte- en langetermijnbeslissingen wordt door toepassing van het MKS duidelijk. In de derde plaats geeft het MKS ondernemers zowel informatie over financiële als over niet-financiële indicatoren die het resultaat bepalen. Dit is mogelijk omdat bij de bedrijfsvergelijking naar voren komt welke indicatoren resultaatbepalend zijn voor een onderneming. Als voorbeeld van niet-financiële indicatoren gelden: het gemiddeld aantal klanten per dag, het aantal productieve uren per werknemer, en het uitvalpercentage. Voorbeelden van financiële indicatoren zijn: de gemiddelde besteding per klant, de omzet per m<sup>2</sup> en de kosten per direct uur. In de vierde plaats bevat het MKS een resultaatvolgsysteem waarmee de ondernemer wekelijks inzicht krijgt in het resultaat alsmede in de belangrijkste factoren die dat resultaat bepalen. Dit is onontbeerlijk om een onderneming snel en effectief te kunnen besturen.

### 5.2 Ervaringen

Door accountantskantoor Rühl Haegens van Aar te Venray is het MKS inmiddels toegepast bij circa honderdvijftig bedrijven, verspreid over zeven branches. Bij sommige bedrijven zijn alle onderdelen van het MKS toegepast, bij andere bedrijven is slechts een selectie gebruikt. De toepassing van het integrale MKS bij een mengvoederbedrijf wordt uitgebreid beschreven in Verschuren (2000). Met betrekking tot het MKS zegt de directie van dit mengvoederbedrijf het volgende: 'Achter elk getal zit een verhaal. Door wekelijks de weekstaat na te lopen, lopen we ook wekelijks het verhaal achter de weekstaat na. Dit zijn onder meer de geformuleerde uitgangspunten en de veronderstelde verbanden tussen de diverse prestatie maatstaven binnen ons bedrijf. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van inzicht in het eigen bedrijf'.

Het verbeterde inzicht in het eigen bedrijf dat

door toepassing van het MKS wordt gerealiseerd, ondersteunt de ondernemer vervolgens bij het bereiken van zijn of haar doelstellingen. In veel gevallen is een van deze doelstellingen het verbeteren van het bedrijfsresultaat. Vrijwel alle ondernemers waarbij (delen van) het MKS zijn toegepast geven aan dat zij uit de beschikbaar gekomen informatie concrete handreikingen hebben gekregen om het resultaat te verbeteren. Daarnaast is het MKS een middel om te kunnen communiceren over organisatiedoelstellingen en de wijze waarop deze dienen te worden gerealiseerd. Dit verhoogt de motivatie van medewerkers. Vervolgens verhoogt het MKS de gerichtheid op het ondernemen van acties. Wekelijks vindt een (actiegerichte) resultatenanalyse plaats, waardoor de relatie tussen handelen en resultaten transparant wordt. Hierdoor kan snel en adequaat actie worden ondernomen. De gemiddelde resultaatverbetering bij bedrijven waarbij het MKS wordt toegepast wordt door Rühl Haegens van Aar geschat op 25%. Deze 25% resultaatverbetering wordt gemiddeld gerealiseerd binnen één jaar na invoering.

### 5.3 Reflectie

In zijn boek *Opkomst en ondergang van strategische planning* (1994) stelt Mintzberg dat het een dwaling is om te veronderstellen dat de beste door een onderneming te voeren strategie kan worden gepland. Deze dwaling valt volgens hem uiteen in drie subdwalingen. Ten eerste is dit de misvatting dat vanuit een zekere 'afstand van de uitvoering' strategie kan worden gepland. Mintzberg stelt dat sterke en zwakke punten van een onderneming uitsluitend kunnen worden vastgesteld door te handelen in de praktijk. Het besef welke de sterke en zwakke punten zijn en de ontwikkeling van intuïtie vergen volgens Mintzberg dat er geen kloof bestaat tussen ontwikkeling en implementatie van strategie. Ten tweede is het een misvatting dat de waarde van variabelen die bij de strategievorming belangrijk zijn, kan worden voorspeld. Als voorbeeld gelden omgevingsvariabelen zoals het gedrag van concurrenten en afnemers. Ten derde bestaat de misvatting dat de vorming van strategie kan worden geformaliseerd. Volgens Mintzberg kunnen uitsluitend processen worden geformaliseerd die eenvoudig zijn en duidelijk overzien en begrepen kunnen worden, en dat is bij strategievorming niet het geval.

Indien we dit lezen, lijkt het alsof het MKS niet meer is dan een middel om een valkuil te vermijden op weg naar 'de grote dwaling', zoals Mintzberg dit noemt. Zoals we hiervoor beschreven, zijn de praktijkervaringen met het MKS posi-



tief. Hoe is dit dan te verenigen met hetgeen Mintzberg schrijft over strategische planning? Onderkend moet worden dat de toepassing van het MKS uitsluitend bij relatief kleine bedrijven heeft plaatsgevonden. Bij deze bedrijven is er weinig 'afstand' tussen planning en uitvoering, in die zin dat de directie of staf het bedrijf goed in zijn geheel kan overzien. Daarnaast hebben wij intuïtie niet gescheiden van analyse. In tegendeel, intuïtie vormde telkens juist een belangrijke bron van informatie bij het bepalen van een strategie. Het gebruik van analyse *naast* intuïtie geeft een breed en diepgaand inzicht in variabelen die van belang zijn voor het bepalen van de ondernemingsstrategie en in de verwachte waarde die deze variabelen in de nabije toekomst zullen aannemen.

De mening van Mintzberg dat sterke en zwakke punten van ondernemingen alleen in de praktijk kunnen worden vastgesteld, delen wij maar ten dele. Zo kunnen door middel van bedrijfsvergelijking en gespreksbijeenkomsten sterke en zwakke punten worden geanalyseerd waardoor een verbetering van de bedrijfsvoering mogelijk wordt. Wel is het belangrijk om strategische planning en informatievoorziening als middel te zien, en niet als doel. En het MKS reikt een middel aan om het uiteindelijke doel, te weten het realiseren van de doelstellingen van de ondernemer, te bereiken.

---

#### LITERATUUR

- Ansoff, H.I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Bamberger, I., (1994), *Product/Market Strategies of Small en Medium-sized Entreprises*, Avebury, Aldershot.
- Cooper, R., (1988), The Rise of Activity-Based Costing – Part One: What is an Activity-Based Cost System?, *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, summer, pp. 45-54.
- Cooper, R. en R.S. Kaplan, (1998), *Cost and Effect*, Boston, Harvard Business School Press.
- Gibb, A.A., (1992), *A Study of the Growth of Small Firms*, Small Business Centre, Durham University Business School.
- Groot, T.L.C.M., (1993), Activity-Based Costing, *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, Jrg. 97, nr 1153, pp. 126-132.
- Helden, G.J. van, W.F. Bollen, en G.E.M. Thielen, (1994), Activity Based Costing: Nieuwe wijn of nieuwe zakken?, *Overheidsmanagement*, Jrg. 7, nr 2. pp. 35-42.
- Johnson, H.T. en R.S. Kaplan, (1987), *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*,

- Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, (1992), The Balanced Scorecard, Measures that drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., (1994), *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Academic Service, Schoonhoven.
- Porter, M.E., (1995), *Concurrentiestrategie*, Contact, Amsterdam.
- Porter, M.E., (1996), *Concurrentievoordeel*, Contact, Amsterdam.
- Verschuren, F.J.M., (2000), *Het ManagementKompas-Systeem, integratie van ondernemingsplanning en informatievoorziening in het MKB*, Rühl Haegens van Aar, Venray.
- Zwart, P.S., (1995), Het ondernemingsplan als ondersteuning bij managementtaken in het MKB, in: K. Boskma e.a., *Informatie Meester!*, Lemma B.V., Utrecht.

---

#### NOTEN

1 Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift van de eerstgenoemde auteur; zie Verschuren (2000). De beide andere auteurs traden op als promotor bij deze dissertatie.

2 Bennink is een adviseur die in 1968 de opdracht kreeg om in de provincie Limburg een groot aantal kleine bedrijven door te lichten. Deze opdracht werd verstrekt omdat veel bedrijven daar in die tijd in de problemen kwamen ten gevolge van het sluiten van de staatsmijnen. De doorlichtingen bleken geen sinecure. Bij veel bedrijven ontbrak elke vorm van managementinformatie.

3 Ontstaat hierin een afwijking, dan wordt deze bij een productiebedrijf óf veroorzaakt door een ander materiaalinhoudpercentage dan begroot, óf door een ander gerealiseerd uurtarief dan begroot. De controle op het materiaalverbruik vindt plaats door het theoretisch verbruik (werkelijke omzet x begroot materiaalinhoudpercentage) te vergelijken met de inkopen. Hieruit vloeit een theoretische mutatie voort. De trend die hieruit blijkt kan met de werkelijkheid worden vergeleken. Dit maakt wekelijks een snelle en praktische analyse van het resultaat mogelijk.