

## Scenario-analyse:

# Prikkel uw klant en laat hem betere keuzes maken

Waar liggen voor uw klant de mogelijkheden voor verbetering en vernieuwing? En wat zijn de risico's? Expert Gert Romme, adviseur en directeur van Gremio Vitalis, legt uit hoe u uw klant aan de hand van scenario-analyse en negen bouwstenen kunt prikkelen en betere keuzes kunt laten maken. En hoe het SRA-platform Branches in Zicht (BiZ) u daarbij kan ondersteunen.

Romme was gastspreker tijdens de laatste SRA-Branche- en Advieskring van 2018 'Scenario-analyse in het mkb'. Het Nederlandse mkb bestaat grofweg uit een bescheiden groepje koplopers, een grote middenmoot en voor circa veertig procent uit achterblijvers. De uitdagingen zijn voor al deze ondernemers anders, van handhaven in de kopgroep tot simpelweg in de wedstrijd blijven. De informatie die u als adviseur of accountant van uw klant krijgt, kunt u niettemin altijd structureren in vier verschillende scenario's, ongeacht de positie van uw klant in het mkb-peloton. Dat is nodig om concreet te worden, keuzes te maken en tijdig te kunnen bijsturen, betoogt Romme. "Als adviseur praat je veel met de ondernemer, over marktkansen, productontwikkeling, ziekteverzuim, toenemende concurrentie, stijgende inkoopkosten of opdrachten die 'in de lucht hangen'. Je krijgt ontzettend veel informatie maar je kunt er geen prognose op baseren. Daarom zeg ik: structureer alles in vier scenario's en maak het op hoofdlijnen concreet. Help de ondernemer te kiezen uit een van de vier scenario's. Pas als die keuze is gemaakt, kun je praktisch aan de slag met het uitwerken van een succesvol plan voor verbetering en vernieuwing."

## De ondernemer heeft vaak goede ideeën, maar de structuur ontbreekt

### Vier scenario's

Het eerste scenario is de nuloptie, ofwel doorgaan op de oude voet. Een ondernemer kiest makkelijk voor dit scenario en accountants gaan er soms te simpel in mee, vindt Romme. "Ik hoor accountants vaak zeggen dat ze hun klanten ontzorgen en rust brengen. Ik vind juist dat je een ondernemer moet uitdagen en af en toe voor enige onrust moet zorgen. Als adviseur of accountant moet je je afvragen wat de kans van slagen is in dit eerste scenario. Is dit een laag percentage, dan moet je de boel juist opschudden. Is er geen animo om te veranderen? Dan heb je de onrust niet groot genoeg gemaakt. De juiste volgorde is: onrust creëren, jouw perspectief als adviseur en vervolgens acceptatie, ofwel het OPA-model voor verandering. Zonder onrust wordt jouw perspectief niet geaccepteerd."

Scenario twee staat voor verbeteren en omvat alle maatregelen die de ondernemer kan doorvoeren zonder dat het veel geld kost. Voorbeelden zijn het vastleggen van processen en functieprofielen, de herplaatsing en organisatie van mensen en middelen, de sturing op werkkapitaal of kostenbesparing. Met scenario drie kiest een ondernemer voor vernieuwen. Hij kan bijvoorbeeld investeren in nieuwe distributiekanaalen, medewerkers, technieken en markten of in veranderingen in het management of de eigendomsstructuur. Scenario vier betekent exit: de onderneming verkopen, het bedrijf staken of een faillissement, eventueel gevolgd door een doorstart.

### Cyclisch model

Het is volgens Romme aan de accountant en adviseur om alle vier de scenario's voor een klant uit te werken. "Maak het concreet, geef een slagingskans aan scenario een en laat de ondernemer kiezen. Het scenariomodel is ook een manier om bedrijfsopvolging en bedrijfsverdracht tijdig ter sprake te brengen. Voor de uitwerking van de vier scenario's is het SRA-platform BiZ van grote toegevoegde waarde, want je kunt daarmee gemakkelijk doorrekenen wat de scenario's voor je klant betekenen. Het geeft op basis van branchecijfers en benchmarks bijvoorbeeld inzicht in wat met een bepaalde omzet haalbaar zou moeten zijn en welke bouwstenen je daarvoor kunt aanpassen. Zo maak je de scenario's concreet en leg je de basis voor een gestructureerd gesprek met de ondernemer en een gefundeerde keuze."

Daar eindigt het niet bij: blij toetsen of het gekozen scenario na een halfjaar of een jaar nog steeds de juiste keuze is. Scenario één, consolideren, kan voor een koploper op enig moment bijvoorbeeld prima zijn, maar is dat na een jaar nog steeds zo? Of heeft de klant een bedrijf overgenomen, dan is dat geen eindpunt, maar het startsignaal om een nieuw scenario te kiezen: pauzeren, verbeteren of versneld veranderen. Romme geeft nog een voorbeeld. "Stel, er meldt zich een partij die het bedrijf van je klant wil overnemen. Als adviseur kun je dan zeggen: we hebben dit een halfjaar geleden ook besproken en toen had je sterke argumenten om die weg nog niet in te slaan. We lopen ze opnieuw langs en kijken of ze nog steeds gelden. Zo zie je: het scenariomodel is een hele praktische kapstok."

### Werken aan bouwstenen

Om nog praktischer te adviseren, combineert Romme het scenario-model met de negen bouwstenen van een businessmodel: de



## Gert Romme

Het scenariomodel is een hele praktische kapstok

waardepropositie, klantsegmenten, communicatie, de distributiekanalen, inkomstenstromen, hulpbronnen, kerntaken, de kostenstructuur en waardevolle partners. Wil de ondernemer verbeteren (scenario twee) of vernieuwen (scenario drie), dan moet hij werken aan een of meerdere van deze bouwstenen, legt Romme uit. Hij adviseert om te starten met de analyse van de hulpbronnen. De ondernemer en zijn kernteam staan hierin centraal. De juiste mensen op de juiste plaats is met afstand de belangrijkste factor om te kunnen versnellen, verbeteren en vernieuwen. “Als dit duidelijk is, ga dan aan de slag met de andere bouwstenen. Door je waardepropositie beter te communiceren naar je doelgroep, kun je bijvoorbeeld nieuwe klanten trekken. Ook bij kerntaken zijn er vaak verbetermogelijkheden. Stop met het stapelen van activiteiten, maak een ‘not to do’-lijst met wat je in elk geval niet gaat doen. Breng focus aan en stuur op standaardisatie, ritme en excellentie.”

De praktijk laat volgens Romme zien dat de ondernemer en zijn team vaak veel goede ideeën hebben, maar de structuur ontbreekt. “Die breng je aan door ideeën te koppelen aan een van de negen bouwstenen. Als adviseur ga je vervolgens samen met de ondernemer prioriteren.” Je kunt niet alle bouwstenen tegelijk aanpakken, benadrukt Romme. “Maak keuzes met je klant in het hart van zijn businessmodel. Vraag wat hij leuk vindt om te doen, waar zijn sterktes liggen. Waar wordt jouw klant blij van en waar worden zijn klanten op hun beurt blij van? Denk mee met de ondernemer. Een ondernemer die nadenkt over de toekomst, is beter voorbereid op de toekomst. Als je zo praktisch en gericht te werk gaat, kan het niet anders dan dat je de ondernemer en zijn team helpt te verbeteren en vernieuwen.” ■

## Cursus

Wilt u meer weten over scenarioplanning? Schrijf u dan in voor de SRA-cursus ‘Het begeleiden van een onderneming in groei’, gegeven door Gert Romme. Kijk voor meer informatie op [www.sra.nl/educatie](http://www.sra.nl/educatie).

## Branche- en Advieskring 2019

SRA organiseert op twee locaties (Eindhoven en Houten) de SRA-Branche- en Advieskring. Deze kring is bestemd voor de meer generalistische bedrijfsadviseur (voor specialisten heeft SRA zogenaamde branche-expertgroepen in het leven geroepen). Tijdens de kwartaalbijeenkomsten behandelt een deskundige de actuele (economische) ontwikkelingen en toekomstverwachtingen van een bepaalde branche en/of een adviesthema. Er is uiteraard gelegenheid om met de gast-spreker en collega's van gedachten te wisselen over vraagstukken rond dit thema.

### Programma 2019

- Adviseren en voorbereiden van een bedrijfsoverdracht (april)
- Trends en ontwikkelingen in de webwinkels (juni)
- IT-ontwikkelingen in het mkb: uw klanten en cybersecurity en cybercrime (september)
- Toeristische sector: staan alle seinen op groen? (november)

### Meer informatie en inschrijving

Kijk op [www.sra.nl/kringen](http://www.sra.nl/kringen) voor meer informatie of neem contact op met [kringen@sra.nl](mailto:kringen@sra.nl).