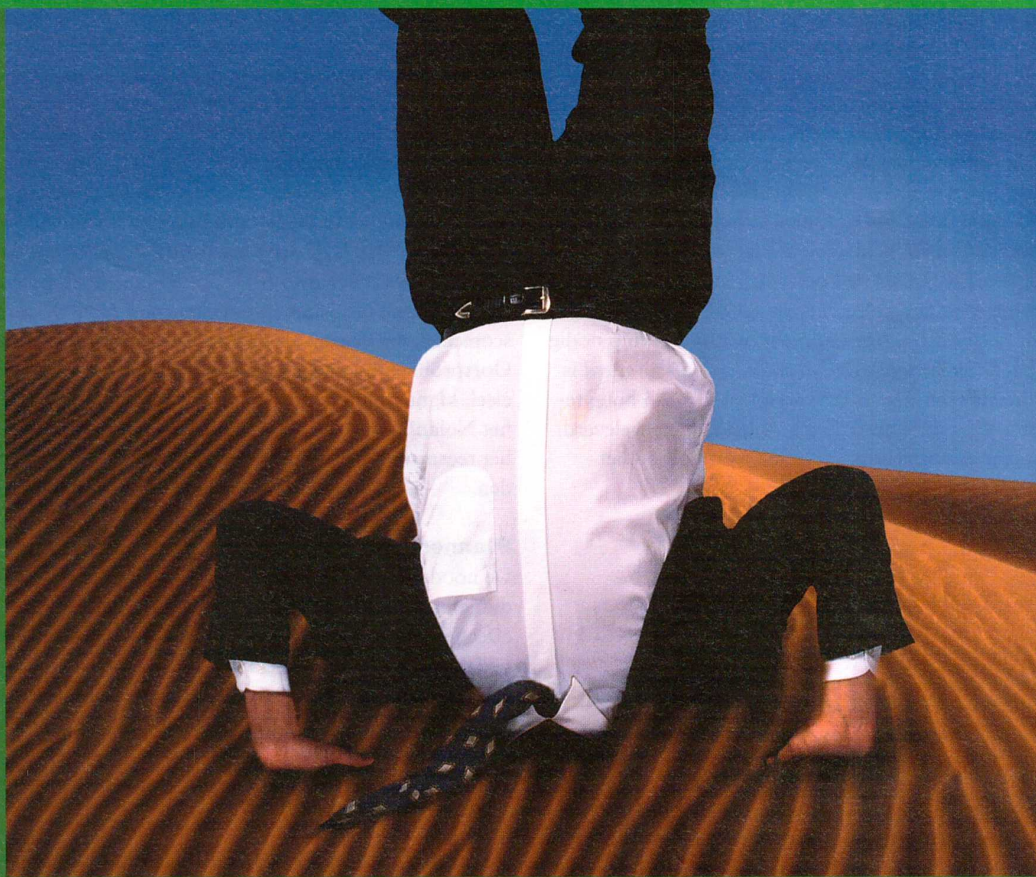


Alleen het resultaat telt



Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Het opstellen van een ondernemingsplan en een balanced scorecard vraagt heel wat van een organisatie. De verleiding is groot om de kop in het zand te steken. Toch is het nooit te laat voor het maken van een ondernemingsplan. Professionele bedrijven maken op verschillende momenten in hun bestaan een ondernemingsplan en steeds vaker een balanced scorecard. Het ondernemingsplan helpt dan om de richting (opnieuw) te bepalen en de bijbehorende balanced scorecard dient om na te gaan of en wanneer zij daarin slagen.

ALDERT DREIMÜLLER

‘De wereld verandert. Bovendien voltrekken de veranderingen zich in een steeds sneller tempo. Hierop adequaat reageren is een van de moeilijkste vraagstukken voor het huidige management van bedrijven.’ Deze alinea vormt de standaardopening voor elk hedendaags managementverhaal. Een waarheid als een koe en een geweldige open deur, maar toch. Zekerheden van gisteren blijken vandaag niet meer te werken. Voor het management is het een lastige opgave om te bepalen hoe beleid en bedrijf moeten veranderen om optimaal te blijven functioneren. Beperkte aanpassingen en incidentele maatregelen (b)lijken onvoldoende. Een fundamentele koerswijziging is nodig. Dat betekent een nieuwe strategie en daarop aangepaste nieuwe doelen. Voorwaar geen eenvoudige opdracht, waarvoor hulp nodig is. Het handboek *Ondernemingsplan en balanced scorecard* is met dat doel geschreven. Het is te vergelijken met een bouwtekening, waarbij de voornaamste bouwstenen zijn meegeleverd. De theorie is naar een appendix verwezen, want alleen het resultaat telt.

loren zo de capaciteit om adequate antwoorden te bedenken op nieuwe situaties. De aandacht van de goeroes verlegde zich daarom van buiten naar binnen. Porter bedenkt zijn waardeketentheorie. Hij verdeelt een onderneming in tien stukken en geeft dan zijn visie op de aanpak daarvan. Toffler schrijft zijn derde golf en Senge heeft het over de lerende organisatie. Demming maakt met zijn TQM (Total Quality management) de weg vrij voor het kwaliteitsdenken. Via ISO9000 en EFQM komen we bij het in Nederland bekende Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). INK deelt het bedrijf in negen stukken, waarvan vier prestatievelden. In de accountantshoek gebeurt hetzelfde. Kaplan en Norton ontwikkelen rond 1999 de corporate scorecard, die daarna als balanced scorecard furore maakt. Oorspronkelijk kenden zij een indeling in vier dimensies (financieel, klanten, interne processen en innovatie), maar al snel heeft het Nolan/Norton instituut het over negen prestatievelden en in het recentste boek van Kaplan en Norton zelfs over zestien velden.

Een ondernemingsplan scheidt structuur

Toen ik klein was en de kinderen in ons gezin naar school gingen, kregen we van onze moeder de juiste attributen en instructies mee. De jas moest aan, want het zou een beetje fris worden. Als het ging regenen, moest de jas dicht. Scheen de zon, dan mocht de jas los. Dankzij het weerbericht wist de ‘manager van ons huishouden’ vrij goed wat de dag in meteorologisch opzicht zou brengen.

Voorheen was ook het management van ondernemingen op dergelijke voorspelbaarheid gebaseerd. De manager zag aankomen wat er stond te gebeuren en voorzag zijn bedrijf van de juiste middelen en zijn medewerkers van goede instructies. Maar dat kan tegenwoordig niet meer. De veranderingen volgen elkaar daarvoor te snel op. De toekomst is niet meer te voorspellen. Mijn moeder - en daarmee ons gezin - zou destijds ernstig in de problemen zijn gekomen als de weerman zowel regen, zonneschijn als strenge vorst en een hittegolf verwachtte. Maar met zo’n wispelturige voorspelling moet het management het vandaag de dag wel doen!

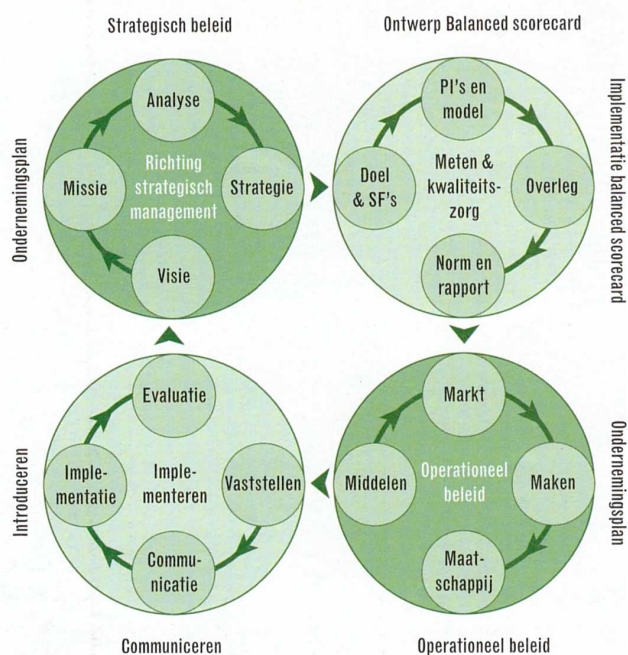
De omslag in het denken over hoe een bedrijf te managen, ligt ergens in de jaren tachtig. Tot dan werd ervan uitgegaan dat het management het bedrijf rechtstreeks kon aansturen. Maar de toenemende snelheid van veranderen, de groeiende complexiteit en de overweldigende stroom (ICT)informatie, maakte dat wel steeds moeilijker. De eerste reactie daarop was afpalen en begrenzen. *Outsourcen*, *Back to the corebusiness* en *Mean and Lean*, waren de vaktermen van het antwoord van de managementgoeroes. Het mocht niet baten. Veel van de door Peters en Waterman beschreven excellente ondernemingen hebben ondanks hun loftrampet het loodje gelegd. De verklaring is dat met het afslanken ook de kennis en ervaring verloren gaat die in de hoofden van de medewerkers zit opgeborgen. Bedrijven ver-

Plannen of improviseren

De noodzaak om beleid en bedrijf structureel te vernieuwen is duidelijk. Incidentele maatregelen ter verbetering zijn niet meer effectief. De omvang van een dergelijk voornemen werkt echter verlamdend. Het is immers niet mogelijk om in tijden waarop alle hens aan dek nodig is, ook nog eens rustig achteroverleunend na te denken over verre toekomst. Nee, de planning en de uitvoering van de verbouwing zullen stapsgewijs moeten plaatsvinden. Bovendien is een ontwerp nodig in de vorm van

figuur 1

Het ondernemingsplan en de balanced scorecard, richting en verrichting



één set samenhangende instrumenten die het mogelijk maakt om eerst de doelen en de strategie opnieuw vast te stellen (fase één). Aansluitend daarop een systeem te maken dat (in)zicht geeft op de vorderingen (fase twee). Op basis daarvan het operationele beleid op te stellen (fase drie) en heel gericht zwakke plekken in de organisatie te versterken (fase vier). Kortom het management formuleert de nieuwe richting, meet de verrichting en verbetert vervolgens de inrichting van de onderneming. In het handboek worden de vier fasen elk in vier stappen onderverdeeld. In het kader van dit artikel voert het te ver daarop in te gaan, maar het schema in figuur 1 geeft een goede eerste indruk.

Op het eerste gezicht lijkt het iets om moedeloos van te worden. Is dat niet allemaal te moeilijk? Is improviseren niet eenvoudiger? Het antwoord is duidelijk. Plannen heeft wel degelijk zin! Sterker nog, het is belangrijker dan ooit, omdat het alles te maken heeft met naar voren kijken, met een visie op waar het in de toekomst met de organisatie naartoe moet. De reis naar de toekomst blijft een avontuur, maar kan goed aflopen als er een stevige basis ligt van visie, keuzes, verkenningen en scenario's. Het management staat voor de complexe taak voor die basis te zorgen. Om deze opdracht aan te kunnen, zijn een nieuwe benadering en moderne hulpmiddelen nodig. Het ondernemingsplan is zo'n onmisbaar hulpmiddel. Een ondernemingsplan schept structuur, maakt het ontwerpen van procedures mogelijk, biedt de basis voor een kwaliteitssysteem en de interne beheersing. Het spreekt zich uit over wat de organisatie op langere termijn wil bereiken (visie en missie), bepaalt op grond daarvan wat er de komende jaren moet gebeuren en plant tot in detail de werkzaamheden voor het komende jaar.

Geen dwangbuis

Het opstellen van een ondernemingsplan al dan niet in combinatie met een balanced scorecard vraagt heel wat van een organisatie. Iedereen is druk en tijdens de verbouwing moet de verkoop wél gewoon doorgaan. De verleiding is groot om de kop in het zand te steken. Maar het is irreal om te denken dat geen plannen maken betekent dat er geen plannen bestaan. Er is altijd een plan, zij het impliciet, verborgen, ergens in het hoofd van de directeur of anders wel in de hoofden van medewerkers. De gang van zaken bij de NS inclusief het terugdraaien van de eerdere directiebesluiten, is daarvan een goed voorbeeld. Hoe dan ook, iedereen weet dat optimaal functioneren alleen kan door vanuit een gemeenschappelijke basis de onderneming als een eenheid neer te zetten en op te bouwen.

Zowel het één - dat tijdgebrek de grote vijand is - als het ander - dat een ondernemingsplan onmisbaar is - doet zich des te meer voelen als de onderneming er door een bepaalde gebeurtenis, hardhandig mee wordt geconfronteerd dat ze eigenlijk niet goed weet hoe te handelen. Dan dringt het onthutsende besef door dat er veel eerder begonnen had moeten worden met een strategie voor de toekomst. En op dat moment ontbreekt daarvoor helemaal de tijd.

Troost u: het is misschien laat voor wie nu nog een ondernemingsplan moet maken, maar té laat is het nooit. En onhaalbaar is het evenmin. Dat komt vooral doordat het opstellen en hanteren van een ondernemingsplan een cyclisch proces is. Het hoeft niet in één keer perfect, er komt altijd weer een herkansing. Daardoor en doordat het een stappenplan is, hoeft nie-

mand het gevoel te krijgen in de materie en het werk te verzui- pen. Met een redelijk beperkte inspanning kan er in een kort tijdsbestek een ondernemingsplan worden gemaakt. Het maakt niet uit dat bij de evaluatie blijkt dat er nog veel is blijven liggen. Eerst wordt wellicht een schraal vijfje gescoord, maar binnen twee à drie jaar kan er een ondernemingsplan liggen dat ruim voldoende is.

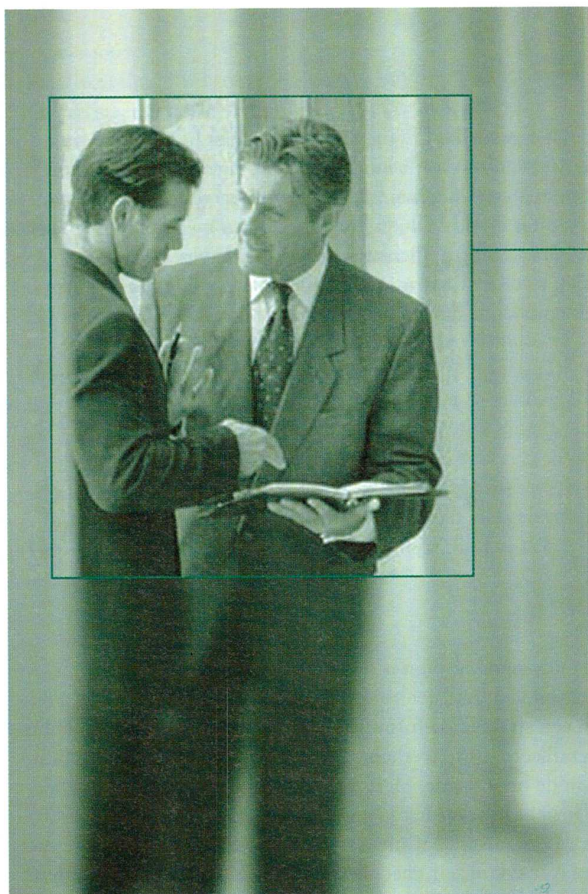
Er is altijd een plan, zij het impliciet, verborgen, ergens in het hoofd van de directeur

Een ondernemingsplan is ook geen dictaat, geen dwangbuis, maar een leidraad, een referentiekader. Door voor de lange termijn een strategie te formuleren en deze voor de korte termijn gedetailleerd uit te werken, blijft het een levend en dynamisch iets in de organisatie, blijft de aandacht gespannen. Het groeiend inzicht in waar het met de onderneming heen gaat, verbreedt de organisatie. Want een ondernemingsplan besteed je niet uit, dat maak je zelf, met elkaar, met een open oog voor eigen feiten en blinde vlekken, door steeds weer te toetsen. De rol van het management is daarbij cruciaal. Dat moet draagvlak creëren, zonder er zo veel mensen tegelijkertijd direct bij te betrekken dat de organisatie vleugellam of uit het lood raakt. Een projectteam met sleutelfiguren moet het werk zelf verrichten en/of pluksgewijs in de organisatie uitzetten. Tussentijds zorgen plenaire discussiebijeenkomsten voor informatie-uitwisseling en betrokkenheid.

Stap voor stap

Het handboek *Ondernemingsplan en balanced scorecard* is geschreven om de verbouwing te ontwerpen, te plannen en uit te voeren. Het devies is dat tijdens de verkoop, de winkel stapsgewijs kan worden verbouwd. Het is vooral een praktisch handboek en biedt de mogelijkheid om een doortimmerd plan te maken. In de methode is rekening gehouden met de modernste managementinstrumenten en deze zijn verweven in de verschillende onderdelen. Gedoseerd en op het juiste moment worden ze geïntroduceerd. Het is zeker geen theoretisch boek. De nadruk ligt op het proces om stap voor stap (en elk jaar beter) een strategie, een ondernemingsplan en de daarop aansluitende balanced scorecard te maken. Het handboek heeft nog het meest weg van een bouwtekening, waarbij bovendien een groot deel van de bouwstenen is bijgevoegd, in de vorm van checklisten, schema's, formulieren, tabellen, standaardplanningen en achtergrondinformatie. De in totaal 58 bijlagen zijn niet alleen te vinden in het boek, maar ook te downloaden van de website van uitgever Academic Service (www.academic-service.nl/catalogus/Management/ondernemingsplan.jsp).

Het ondernemingsplan en de balanced scorecard; over richting en verrichting. Aldert P. Dreimüller. ISBN 90 5261 394 x, € 32,95. Academic Service, Schoonhoven 2002 - 280 blz.



In tijden van verandering succesvol zijn?

Dan kiest u voor een van onze
professionals!



Finance

“committed to your success”

www.bts-finance.nl

BTS Finance b.v.
Wilhelminasingel 19, 4818 AC, Breda
telefoon 076 5308080, fax 076 5308088, e-mail info@bts-finance.nl

AllSolutions PSA (Professionele Services Automation) is een oplossing van AllSolutions®



Uw project management in goede handen?

Kijk op www.allsolutions.nl en vraag de toegangscode aan
voor de PSA demosite en u bent direct in business.

Directeuren, controllers, projectleiders, teamleden en uw eigen klanten
creëren moeiteloos hun eigen informatiesysteem met AllSolutions PSA.

Helsinkilaan 2 • 3446 AH Woerden • telefoon: 0348 - 43 01 10 • info@allsolutions.nl • www.allsolutions.nl

AllSolutions®
Business Applications