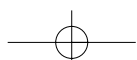
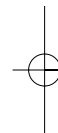
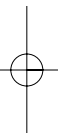


Het ondernemingsplan en de balanced scorecard



ALLEN Doe het nu!
ADAM & VAN DEN BERG e-HRM
BAX De zeven sleutels tot succesvol verkopen
BAHLMANN & MEESTERS De organisatie die nooit bestond
BELBIN Managementteams
BELBIN Organiseer uw werk anders
BERNSTEIN De goden verzoeken
BIECH Handboek voor consultants
BLOCK Empowerment in organisaties
BLOCK Feilloos adviseren
BLOCK Rentmeesterschap
DE BRUIJN, TEN HEUVELHOF & IN 'T VELD Procesmanagement
CAMERON & QUINN Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur
CHANG & MORGAN Prestatiemeting met scorecards
DEARLOVE & CRAINER Wereldmerken
HANAN Adviserend verkopen volgens Hanan
HARTMAN & SIFONIS De netgerichte organisatie
HOMAN Teamleren
HUTTMANN Omzet te koop
KAPLAN & COOPER Kosten en resultaat
KOCH Het 80/20 Principe
KOTLER Kotler over marketing
KOTLER Principes van marketing
KOTTER Leiderschap bij verandering
KWAKMAN Professionals & Acquisitie
LANDSBERG De Tao van motivatie
LANDSBERG De Tao van het coachen
LANDSBERG De tools van leiderschap
McALPINE De nieuwe Machiavelli
MAISTER Management van professionele organisaties
MAISTER Een echte professional
MAISTER De vertrouwde adviseur
MAISTER Maak waar wat je zegt
MAKIN, COOPER & COX Het psychologisch contract in organisaties
MINTZBERG Organisatiestructuren
NOTENBOMER Dotcom
O'REILLY & PFEFFER Verborgene waarde
PINE & GILMORE De beleveniseconomie
QUINN Persoonlijk meesterschap in management
QUINN Diepgaande verandering
QUINN Handboek managementvaardigheden
QUINN Verander de wereld
RATERING & HAFKAMP Zelfsturend leren
VAN RIEL Identiteit en imago
RIES & RIES Sterke merken
RIES & RIES De 11 onwrikbare wetten van e-branding
RIES & TROUT De 22 onwrikbare wetten van de marketing
SENGE Het Vijfde Discipline Praktijkboek
SENGE De Dans der Verandering
SENGE Lerende scholen
SMID Professionals opleiden
STAMSNIJDER Goed nieuws in kwade tijden
TAPSCOTT Digitaal kapitaal
ULRICH, ZENGER & SMALLWOOD Resultaatgericht leiderschap

Al deze boeken zijn verkrijgbaar via de boekhandel. Voor meer informatie:
Academic Service, Postbus 81, 2870 AB Schoonhoven
Tel. 0182-322422, fax 0182-320095
e-mail: verkoop@academicsservice.sdu.nl
website: www.academicsservice.nl

Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

OVER RICHTING EN VERRICHTING

Aldert P. Dreimüller



Wilt u in de toekomst op de hoogte worden gehouden van nieuwe uitgaven van Academic Service? Op onze website kunt u zich aanmelden op de volgende pagina:

www.academic-service.nl/opdehoogte-as.html

1^e druk: 1^e oplage maart 2002
2^e oplage mei 2003

Copyright © 2002 roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep)

Uitgegeven door: Academic Service, Schoonhoven
Redacteur: Dineke Radstake
Omslagontwerp: RAM vormgeving, Asperen
Cartoons: Jos Collignon
Zetwerk: Peter Verwey Grafische Producties bv, Zwanenburg
Druk en bindwerk: Hentenaar boek bv, Nieuwegein

ISBN 90 5261 394 x
NUR 801

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaarden schrijver(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Inhoud

Inleiding		1
	Indeling, leeswijzer en gebruiksaanwijzing	6
	Vorbereiding	10
	Ten slotte	21
Hoofdstuk 1 Strategie		23
	1.1 Visie	24
	1.2 Missie	32
	1.3 Verkenning en analyse	38
	1.4 Het strategisch plan	47
Hoofdstuk 2 De balanced scorecard		61
	2.1 Functie en succesfactoren	63
	2.2 Prestatie-indicatoren en het model	77
	2.3 Overleg met de medewerkers	86
	2.4 Normen en rapporteren	89
Hoofdstuk 3 Het operationele beleid		101
	3.1 Markt	104
	3.2 Maken	113
	3.3 Maatschappij	121
	3.4 Middelen	130
Hoofdstuk 4 Communiceren en introduceren		151
	4.1 Vaststellen	152
	4.2 Communicatie	156
	4.3 Implementatie	162
	4.4 Evaluatie	166
Appendix De proloog		171
	A.1 Van Plato naar planning en van budget naar balanced scorecard	171
	A.2 Ondernemingsplan en balanced scorecard; de cyclus van beleid	180
Bijlagen		199
	1. Porter en het primaire proces en de ondersteunende activiteiten	201
	2. De agenda's voor de tien bijeenkomsten	203
	3. Macro-factoren (voor discussie over visie)	208

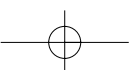
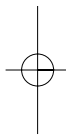
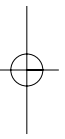
4. De vier W's van de missie	209
5. Kengetallen / benchmarking	211
6. SWOTanalyse op organisatieniveau	212
7. Het risicoprofiel	215
8. Concurrentieanalyse	218
9. Relatie activiteit-doel	219
10. Sjabloon voor de strategie	221
11. De vier P's van strategie	223
12. Inhoudsopgave van de strategienota	225
13. Kaartjes voor succesfactoren	225
14. Sjabloon voor het raamwerk	226
15. Kaartjes voor prestatie-indicatoren	227
16. Sjabloon voor het model van de onderneming	228
17. Standaardrapportageformulier; prestatie-indicator	229
18. Agenda medewerkersvergadering balanced scorecard	230
19. Inhoudsopgave van de notitie balanced scorecard	232
20. Standaardrapportageformulier; operationeel beleid	231
21. Afsprakenlijst ondernemingsplan	233
22. Marktsegmentatie	234
23. Productenpalet	235
24. Positionering	235
25. BCG-matrix	235
26. Product/marktuitbreiding	237
27. Marketingmix	239
28. Productieproces	240
29. Voorraadbeheer	241
30. Nazorg	242
31. Technologie	243
32. Huisvesting	244
33. Productontwikkeling	245
34. Milieuaanpak duurzame bedrijfsvoering en producten	247
35. Interne milieuzorg	249
36. Verzekeren	250
37. Wetgeving	251
38. Wet ketenaansprakelijkheid	252
39. Overlegstructuur	253
40. Documenten	254
41. Personeelsmanagement	255
42. Managen van cultuurverandering	257
43. Investeringsbegroting	258
44. Financieringsbegroting	259
45. Exploitatiebegroting	260
46. Liquiditeitsbegroting	261
47. Financiering en treasury	261
48. Vragen intern beheerssysteem	263
49. Externe en interne informatie	266

50. Inventarisatie hard- en software	267
51. Inventarisatie ontwikkelingsfase ICT	268
52. Analyse inkoop	268
53. Checklist toptien besparingsmogelijkheden bij inkoop	270
54. Inhoudsopgave van het ondernemingsplan	271
55. De agenda's voor vier bijeenkomsten	272

De auteur	275
------------------	------------

Aanbevolen literatuur	277
------------------------------	------------

Register	281
-----------------	------------



Dankwoord

We kunnen er kort over zijn. Dit boek is een neerslag van veel denkwerk en discussie van en met velen. Dat is ook wel begrijpelijk want het onderwerp heeft alle mogelijke raakpunten met elk denkbaar aspect binnen welke organisatie dan ook. Zoiets kan alleen door samenwerken tot stand komen, of beter gezegd door samen denken en samen doen.

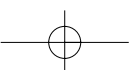
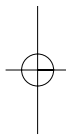
Wat het samen doen betreft, willen we alle klanten van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) danken, in het bijzonder Technisch Beheer & Onderhoud Deventer BV. TB&O behoorde jaren geleden tot de eerste die volgens de methode van roAg een ondernemingsplan hebben opgesteld en nu heeft TB&O model willen staan voor de onderneming VastGoed. Deze onderneming beleeft in dit boek zijn avontuur op weg naar haar strategie en balanced scorecard.

En dan samen denken. Allereerst bedanken we Gert Steenhagen, Frits van Engeldorp Gastelaars en Gert-Jan van den Brink, de medeauteurs van het eerste boek over het maken van een ondernemingsplan. Dan Gabriël Versolato en Eelco Braaksma, de medeauteurs van het tweede boek over de balanced scorecard. En ten slotte de bedrijven en mensen waar roAg mee samenwerkt op de website voor ondernemingsplan en balanced scorecard. Dat zijn DHV (Gert Roelofsen), KPMG (Ger van den Berg, Wybe Theijse en Michael Veldman), KWH (Frederique Bijl), Nestas (Floris Schneemann), RIGO (Johan Conijn) en TB&O (Ben van Velsen).

Ten slotte een verzoek. Mocht u op- of aanmerkingen, aanvullingen of suggesties hebben, schroom niet en schrijf of beter nog mail ons (info@roag.nl). U krijgt antwoord. Dat helpt u en het helpt ons de aanpak zoals hierna verwoord verder te verbeteren en uit te werken. Daarvoor bij voorbaat een woord van dank.

We wensen u veel succes.

Aldert Dreimüller
Deventer, februari 2002



Het wordt nooit meer zoals het was

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 drie zinnen vormen de standaardopening voor elk hedendaags managementboek. Een waarheid als een koe en een geweldige open deur, maar toch. De ontwikkelingen gaan door en volgen elkaar in rap tempo op. 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. Bovendien zijn daar nog de vruchten van de huidige automatisering. Deze voorzien de manager van een niet aflatende en zeer omvangrijke stroom gevraagde en ongevraagde, goedbedoelde managementinformatie. Daardoor weet de manager wel hoe het er voorstaat, maar heeft hij er maar een globaal idee van of hij vooruit of juist achteruit boert.

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 er een ontwerp nodig in de vorm van één set samenhangende instrumenten die het mogelijk maakt om eerst de doelen en de strategie opnieuw vast te stellen (1). Aansluitend daarop moet er een systeem worden gemaakt dat zicht geeft op en inzicht in de vorderingen (2). Op basis daarvan moet men het operationele beleid opstellen (3) en heel gericht zwakke plekken in de organisatie versterken (4). Kortom het management formuleert de nieuwe richting, meet de verrichting en verbetert vervolgens de inrichting van de onderneming.

Ondernemingsplan en balanced scorecard helpt u om een dergelijke verbouwing te ontwerpen, te plannen en uit te voeren. Ons devies is dat tijdens de verkoop, de winkel stapsgewijs kan worden verbouwd. Wij bieden de handleiding voor het opstellen van een strategie, de bijbehorende strategische balanced scorecard en het ondernemingsplan. In de methode zijn de modernste managementinstrumenten verwe-

xii | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

ven. Gedoseerd en op het juiste moment worden ze geïntroduceerd. Maar dit is geen theoretisch boek. De nadruk ligt op het proces om stapsgewijs een goed doortimmerde strategie, ondernemingsplan en daarop aansluitende balanced scorecard te maken.

Aldert Dreimüller

Deventer, februari 2002

Inleiding

Bedrijven maken op verschillende momenten in hun bestaan een ondernemingsplan en – steeds vaker – een balanced scorecard. Als startende ondernemers beginnen ze ermee en ze kunnen dan met het plan banken, klanten, leveranciers en personeel van noodzakelijke informatie voorzien. Professionele ondernemingen bezinnen zich van tijd tot tijd op hun bestaansrecht en verwoorden in een ondernemingsplan de optimale strategie en de juiste tactiek en acties. 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. Een dergelijk plan is niet zomaar opgesteld. Het gaat niet vanzelf, er moet tijd en aandacht voor worden ingeruimd. Maar de vruchten zijn navenant. Ook de wrange als de ondernemer nalaat een adequaat en doeltreffend beleid te doordenken en in te voeren. Een niet duidelijk gedeelde strategie en planning heeft chaos tot gevolg. Regelmatig stilstaan bij de veranderingen en daar gezamenlijke antwoorden op bedenken, is van levensbelang voor het voortbestaan van de onderneming. Hier volgen twee voorbeelden uit het privatiseringsbeleid van de overheid als illustratie en inleiding.

Volkshuisvesting

Het is voorjaar 2001 en staatssecretaris Remkes presenteert zijn nieuwe volkshuisvestingsbeleid. Zijn nota analyseert de sterke en zwakke kanten van de samenleving en vertaalt kansen en bedreigingen in een strategie. Zoals elke goede strategie bevat die vier aspecten.

Het eerste aspect is *perspectief*. Gebaseerd op het verleden en op bestaande normen en waarden heeft de staatssecretaris de situatie beoordeeld. De conclusie is helder: er is geen sprake meer van een woningtekort. Ook zwakkere groepen zijn redelijk gehuisvest. Daarentegen voldoet de kwaliteit van woningen niet meer aan de huidige eisen en verliezen de steden hun draagvlak.

De *positie* is het tweede aspect van de strategie. De nota legt het vertrekpunt bij de burger. Remkes kiest voor een beheerste marktwerking en een betrokken overheid die stuurt op samenwerking.

Het derde aspect van de strategie is het *plan* zelf. Wat moet worden bereikt, ofwel wat zijn de doelen? De staatssecretaris heeft een periode van tien jaar voor ogen, waarin de overheid wil dat er fors wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van het wonen in de steden. De gezinnen met midden- en hogere inkomens moeten hun weg terugvinden naar de stad. Burgers moeten meer zeggenschap krijgen. Het aandeel eigen woningbezit moet met vijftien procent stijgen naar vijftien procent. Wonen en zorg moeten beter op elkaar worden afgestemd en er zijn een miljoen nieuwe woningen nodig. Kortom, een ambitieus plan.

Ten slotte het vierde aspect van de strategie, het *patroon* van acties, ofwel de maatregelen. Meestal is dit aspect statisch uitgewerkt in de vorm van een aantal samenhangende maatregelen waarbij geen rekening wordt gehouden met alternatieven. Zo ook in de nota van Remkes. Voor de realisatie van de doelen steunt de overheid zwaar op de corporaties. Van hen wordt een majeure inbreng verwacht. De voornemens van de overheid vereisen vele miljarden en die moeten de corporaties ophoesten door de verkoop van een vijfde van hun bezit.

De nota brengt de ondernemingen in de volkshuisvesting – de corporaties – in een moeilijk parket. Aan de ene kant wordt van hen verwacht dat zij doeltreffend en doelmatig werken. Aan de andere kant beperkt de overheid de bedrijfsmatige ontwikkeling van corporaties met de eis om een vijfde van het bedrijf maar even af te stoten (de corporaties moeten twintig procent van hun woningen op korte termijn verkopen). En de corporaties hadden al te maken met ingrijpende in- en externe veranderingen. Door de lage rente wil het merendeel van hun (huur)klanten vertrekken naar een koopwoning, terwijl alle corporaties midden in de transformatie zitten van een bureaucratische cultuur naar een marktgerichte organisatie.

Het voorbeeld laat zien dat veranderingen ingrijpend zijn. Terwijl de gevolgen van de veranderingen in de markt nog worden verwerkt door de corporaties, komen er alweer nieuwe wijzigingen op hen af. Net doen alsof er niets is gebeurd kan niet. Voor de individuele corporatie zit er maar een ding op en dat is kiezen. Kiezen voor een haalbaar doel en de bijbehorende strategie. Het management heeft daarbij de verantwoordelijkheid om de weg te wijzen. Na discussie met belanghebbenden en medewerkers moet het management dan de piketpaaltjes slaan en de voortgang bewaken.

De situatie waar het management van corporaties zich voor ziet geplaatst is niet uniek. De omgeving verandert voortdurend en bedrijven moeten hun strategie daarop aanpassen. Een ander voorbeeld.

Nederlandse Spoorwegen

Het jaar 2001 is het jaar van de Nederlandse Spoorwegen. Na de privatisering en de opdeling in aparte bedrijven, heeft de directie de taak om het bedrijf doelmatig en doeltreffend te laten functioneren. Daarvoor is een strategie nodig, waarbij aan alle vier de aspecten van strategie aandacht is besteed. Uiteraard moet het privatiserende overheidsbedrijf nog het nodige leren. En net als bij de corporaties laat ook hier de overheid indringend van zich horen. Door trage besluitvorming in Den Haag is het lang onduidelijk of de NS op het hoofdnet mag blijven rijden. Bestellingen voor nieuw materieel worden daardoor uitgesteld en uiteindelijk te laat geplaatst. Mede daardoor verwordt 2001 tot een jaar met stakingen en teruglopende prestaties.

De *positie* die de directie voor ogen heeft voor het openbaar vervoer per spoor is ook volstrekt onduidelijk. Nu is dat ook lastig als de minister niet duidelijk is over wat zij overlaat aan de NS en wat naar derden gaat. Maar ook in zo'n situatie kan een sterke directie die weet wat zij wil een aanbod doen aan de overheid. Dat vereist echter dat de directie na een goede analyse kiest voor een positie en in het verlengde daarvan komt met voorstellen voor plannen en alternatieve plannen. Dan wordt duidelijk wat kan en niet kan en dan pas wordt het mogelijk om medestanders te mobiliseren.



Fotograaf: Oscar Flos

De discussie over de gang van zaken bij de NS wordt gedeeltelijk in het openbaar gevoerd. Minister en Tweede Kamer voeren argumenten aan, die weer in krantenartikelen, columns en commentaren worden besproken en het personeel laat via de vakbonden en stakingen uitgebreid van zich horen.

Het beeld dat daardoor ontstaat, is er een van een niet gedeelde en inconsistente strategie. Allereerst ontbreekt het *perspectief*. De medewerkers zijn bang voor hun baan. Zo eenvoudig is het. Zij wijzen op kaartjesautomaten die arbeidsplaatsen kosten en op de vershraling van hun werk. Het rondje om de kerk is echter niet het probleem van de directie. Directeur Huizinga verklaart dat hij heel andere problemen heeft zoals het tekort aan mensen en materieel. Kortom personeel en directie zijn het niet eens over de kern van de problemen laat staan over oplossingen. En dus gaat ieder zijn eigen weg.

Management nieuwe stijl

Ook op het gebied van modern management van ondernemingen heeft de tijd niet stilgestaan. De complexiteit van onze samenleving en de versnelling van het veranderen heeft als gevolg dat er een zoektocht gaande is naar de heilige graal. Gespeurd wordt naar een benaderingswijze waarmee – als een soort tovermiddel – directies van bedrijven de ontwikkelingen doelmatig en doeltreffend kunnen managen. Iedereen beseft dat de omgeving niet kan worden veranderd en dat alleen het eigen bedrijf zich kan aanpassen. Het beeld doemt op van een racewagen die veel te hard zijn rondjes rijdt op het circuit. De motor hapert en het stuur trilt. De snelheidsmeter staat al geruime tijd op zijn maximum en het reactievermogen van de coureur is onvoldoende om de wagen op de weg te houden. Remmen is uit den boze, want de concurrent ligt voor! Ziedaar de paradox van de moderne manager.

Aan het einde van het industriële tijdperk dicteerden de adviseurs van bedrijven de receptuur. Excellente bedrijven sturen de organisatie vooral op doelmatigheid (Chandler, 1962), trachten concurrentievoordelen te behalen (Porter, 1980) en beperken zich tot hun kerncompetenties (Peters en Waterman, 1982).

Onder invloed van de cultuur in Europa wordt de Amerikaanse managementpraktijk ingekleurd met niet-financiële aspecten, zoals de medewerkers, het milieu en de samenleving. Maar dat is niet genoeg. De complexiteit van de besturing en de samenleving neemt vanaf de jaren zeventig snel toe. Het is niet alleen meer registreren en verantwoording afleggen, het wordt plannen en beheersen. In plaats van meten van prestaties wordt het managen van prestaties. En dat gaat goed zolang de weg breed en kaarsrecht is.

In het informatietijdperk neemt de snelheid nog verder toe. Bovendien lijkt door de hoge snelheid van alle veranderingen de succesvolle weg smal en kronkelig. Het plaatsen van meer vermogen en meer hulpmiddelen helpt niet meer in de race. De coureur heeft de grens van zijn vermogens bereikt. Het enige alternatief is het ontwerp van de wagen drastisch te veranderen. De racewagen als het ware om te bouwen naar een vierwiel aangedreven marswagen, die deels automatisch en deels op

afstand bestuurd zijn weg vindt. Zou de eigen onderneming zo functioneren, dan kan het management het merendeel van haar taken delegeren en zich eindelijk concentreren op de relevante zaken. De vraag is nu hoe zo'n onderneming eruit ziet en bovenal hoe dat bedrijf kan worden gemaakt.

Net als in de natuurkunde is er in de bedrijfskunde behoefte aan één allesomvattende managementtheorie. Een theorie die rekening houdt met alle belangrijke aspecten binnen de onderneming en die de bedoelde aspecten op een logische wijze met en aan elkaar verbindt. Dat is geen eenvoudige zaak. De verschillende deskundigen zijn er ook nog lang niet uit, maar het in elkaar schuiven van de puzzelstukjes op zich werkt al verhelderend. Stap voor stap en logisch redenerend is het mogelijk de vorderingen op de verschillende terreinen in te passen in de eigen organisatie en deze zo aan te passen aan de noden van deze tijd.

Het ondernemingsplan aan de basis

Om de toekomst zelfbewust en met open ogen tegemoet te treden is het maken van een ondernemingsplan een eerste noodzakelijk stap. In de Verenigde Staten heeft het bedrijfsleven daarmee een lange traditie. Aan de overkant van de oceaan heeft het opstellen van een ondernemingsplan echter vooral een externe werking (Gumpert, 1997). Een ondernemingsplan wordt gemaakt om de bank te overtuigen. Ook speelt het ondernemingsplan een rol bij het binnenhalen van orders en gekwalificeerde medewerkers. In Nederland propageren de Kamers van Koophandel en de bankwereld het maken van ondernemingsplannen met een dergelijk doel voor ogen. Voor startende ondernemers is er sinds 1995 een praktisch handboek verkrijgbaar (Plattel, 1995). Sommige auteurs wijzen daarnaast op twee interne bedrijfsbelangen. Zij noemen het motiverend effect dat van een ondernemingsplan uitgaat en de mogelijke rol van ondernemingsplannen voor het aangaan van fusies of samenwerkingsverbanden.

In afwijking van de Amerikaanse benadering wordt in Europa een ondernemingsplan vooral gezien als een middel om de al bestaande organisatie intern te verbeteren. Zowel het proces van het maken als het eindproduct zelf, het ondernemingsplan, helpen daarbij. Ook de Nederlandse literatuur volgt voornamelijk deze benadering. Auteurs als Bontje (1993) en Scherjon (1996) stellen dat het opstellen van een ondernemingsplan vooral nut heeft om de organisatie beter te laten functioneren. Extern gebruik zien zij slechts als een bijkomend voordeel.

Dit handboek gaat uit van deze Europese benadering. Ondernemingen moeten intern en extern aantonen dat zij verantwoord werken. Dat kan niet meer door te vertellen hoe mooi de kleren van de keizer zijn, maar alleen door die kleren daadwerkelijk te maken en te tonen. Het gaat vandaag de dag om prestaties. Het ondernemingsplan is het middel om die uiteindelijk te verbeteren – via plannen, doen, registreren en aanpassen.

Bij het maken van een ondernemingsplan ligt de nadruk op het strategisch niveau en de daarvan af te leiden operationele beslissingen. Maar er moet meer. Naast de richting (de strategie) heeft de manager immers behoefte aan kennis over de **verrichting** van zijn bedrijf; hij moet weten hoe ver hij is gevorderd in de voorgenomen richting. Aan die kennis verbinden we twee belangrijke voorwaarden. De eerste is dat die kennis de manager leert hoe hij zijn organisatie kan bijsturen. De tweede is dat die kennis hem in staat moet stellen de organisatie zo in te richten dat deze op operationeel en tactisch niveau automatisch reageert. Als dat goed werkt, is het mogelijk om naar de **inrichting** van de onderneming te kijken en deze aan te passen.

Dit handboek behandelt de wijze waarop een ondernemingsplan en balanced scorecard kunnen worden gemaakt. Het proces van het opstellen van een ondernemingsplan wordt halverwege onderbroken – als de strategie is geformuleerd – voor het ontwerp en de implementatie van de bijbehorende balanced scorecard. De strategie bepaalt immers de richting, de balanced scorecard meet hoe ver de onderneming in die richting is gevorderd. Na het ontwerp van de balanced scorecard wordt de draad van het ondernemingsplan weer opgepakt en het operationele beleid verder uitgewerkt. Al met al is het opstellen van het ondernemingsplan en de balanced scorecard een avontuur op weg naar een consistent geheel van ideeën, denkbeelden en vooronderstellingen die het mogelijk maakt de onderneming niet alleen doeltreffend en doelmatig aan te sturen, maar bovenal succesvol te laten zijn op een wijze die de directie wenst.

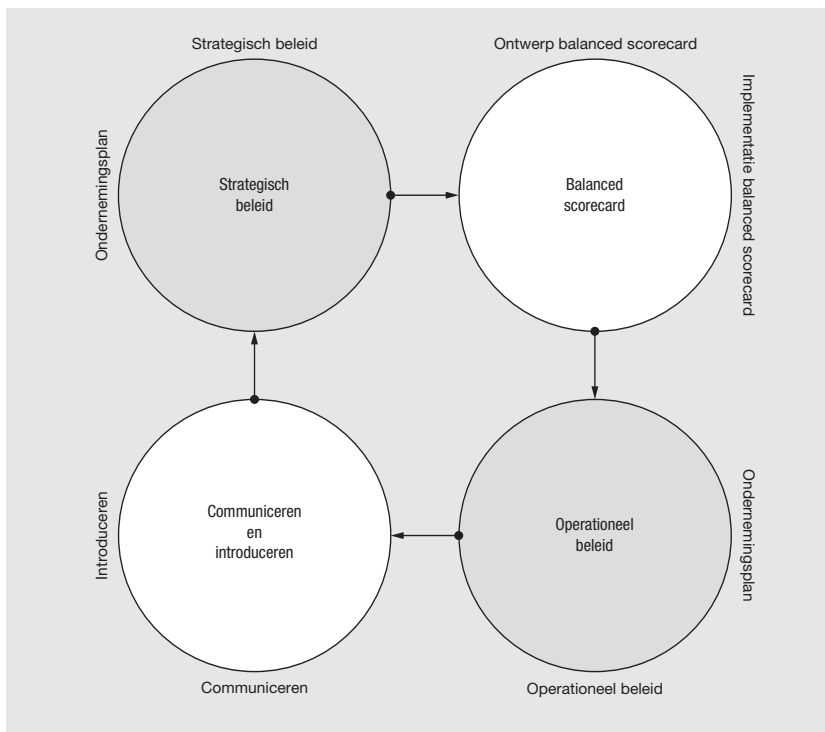
Indeling, leeswijzer en gebruiksaanwijzing

Het handboek *Ondernemingsplan en balanced scorecard* bevat geen nieuwe managementtheorie, maar is een toepassing van bestaande theorieën. We maken gebruik van algemeen aanvaarde inzichten in het hedendaagse management. Die inzichten en theorieën zijn ingebakken in het handboek.

Het boek is met het model van de waardeketen van Porter (1992) als raamwerk, geweven met twee rode draden. De eerste rode draad is de *cyclus van beleid maken*. Deze biedt de structuur die nodig is voor het opstellen van een ondernemingsplan. Daarbinnen worden hulpmiddelen aangereikt om praktisch en doelmatig (efficiënt) zo'n plan op te stellen. De tweede rode draad is de *balanced scorecard* en de daarop aansluitende succesfactoren en prestatie-indicatoren. In de appendix worden de achterliggende managementtheorieën nader besproken. We gaan daar dieper in op de verbanden tussen de ontwikkeling in de filosofie en die in het management, en werken van daaruit de opzet van het boek en het proces nader uit. Voor het gebruik van de methode uit dit boek is het niet nodig hiervan kennis te nemen. Degenen die meteen aan de slag willen en zich minder willen verdiepen in Plato en Porter en in Kant en Kaplan, kunnen daar later altijd nog op teruggrijpen.

De vier volgende hoofdstukken behandelen de bouwbeschrijving van een ondernemingsplan en de bijbehorende strategische balanced scorecard. Stap voor stap worden de verschillende aspecten behandeld. Telkens staat na een korte toelichting en verankering van een specifiek aspect aangegeven wat de essentie is voor het proces, welke informatie moet worden verzameld en welke activiteiten noodzakelijk zijn. Het hele proces bestaat uit vier delen (zie onderstaande figuur), die elk ook weer in vier stappen worden opgebouwd. De hoofdpunten zijn:

- strategie bepalen (strategisch beleid);
- piketpaaltjes slaan (balanced scorecard);
- noodzakelijke activiteiten op deelterreinen (operationeel beleid);
- communiceren en introduceren (implementatie).



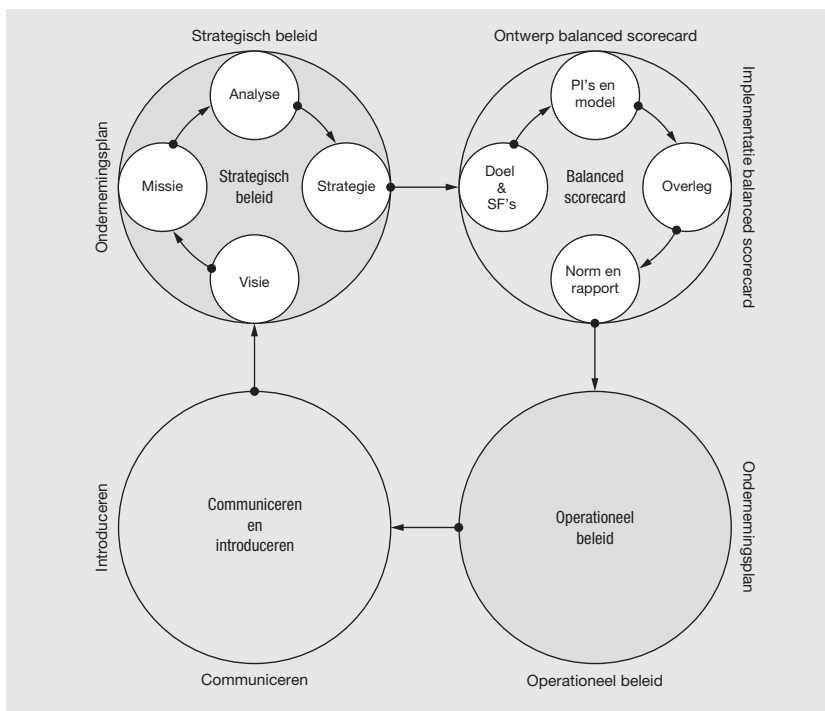
De cyclus van beleid maken

Hoofdstuk 1 behandelt het *strategisch managementproces*. In vier stappen wordt toegewerkt naar de nieuwe strategie van de onderneming. Allereerst wordt daarbij nagegaan wat de visie van het management is op de ontwikkelingen die relevant zijn voor de onderneming. Van daaruit kan de missie van het bedrijf worden gedefinieerd. De derde stap is de analyse van de eigen onderneming. De gekende sterke en zwakke plekken van het bedrijf en de directe omgeving worden in kaart gebracht. Risicoanalyse, concurrentieanalyse en benchmarking completeren de analyse.

8 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Afsluitend worden de onderweg geformuleerde doelen en daarop afgestemde activiteiten op deelterreinen gebruikt voor het formuleren van een strategie.

Hoofdstuk 2 gaat over de balanced scorecard en beschrijft het proces van het maken van een op de strategie aansluitend meetinstrument. En dat niet alleen inhoudelijk, maar ook qua systematiek en werkwijze. De balanced scorecard is meer dan een instrument van het management om te zien hoe ver de richting is gehaald. Het is meer dan het meten van de verrichting. Het vertaalt de strategie in acties. Vandaar dat het management nauw betrokken is bij de bouw en ingebruikname van de balanced scorecard. Vandaar ook dat het management de balanced scorecard zelf introduceert bij de medewerkers en door de balanced scorecard ook daadwerkelijk te gebruiken het goede voorbeeld geeft en haar vertrouwen toont.



Ontwerp en implementatie van de balanced scorecard

De ervaring met de balanced scorecard in de Verenigde Staten heeft aangetoond dat het hebben en werken met een balanced scorecard niet alleen een gewaardeerd hulpmiddel is geworden voor het meten van prestaties in het informatietijdperk, maar op zich ook weer een hulpmiddel blijkt te zijn voor het implementeren van de nieuwe strategie (Kaplan, 2001). Dat is begrijpelijk: aangezien de balanced scorecard een vertaling is van de strategie in acties, zal het werken met die acties feedback geven over de doeltreffendheid van de strategie en aldus bijstelling en implementatie bevorderen.

Hoofdstuk 3 gaat in op het *operationele beleid*. Nagegaan wordt hoe het strategische beleid in algemene termen kan worden vertaald naar de verschillende operationele velden van een onderneming. De paragrafen *markt* en *maken* gaan in op de primaire activiteiten van de onderneming. De ondersteunende activiteiten komen aan de orde in de paragrafen *maatschappij* en *middelen*. De oplettende lezer herkent hierin de vier perspectieven van een balanced scorecard. De benaming is iets anders dan die van Kaplan en Norton, maar – het kan niet vaak genoeg worden gezegd – elke indeling is goed. De voorwaarde is wel dat alle aspecten die relevant zijn voor het bedrijf een plekje hebben gekregen in een van de perspectieven van een op maat gemaakte balanced scorecard.

Hoofdstuk 4 hecht het geheel af en legt de verbinding met het begin van het proces. Aan bod komen de financiële vertaling van alle voornemens, het gebruik van het ondernemingsplan en de balanced scorecard, de interne en externe communicatie van het plan, de implementatie en de evaluatie. Hieronder staan alle stappen nog eens overzichtelijk op een rij.

Strategisch beleid	Balanced scorecard	Operationeel beleid	Implementatie
Visie over de toekomst	Doelstelling en succesfactoren	Markt	Overleg en vaststellen
Missie	Prestatie-indicatoren en het model	Maken	Communicatie
Verkenning en analyse	Overleg en vaststellen	Maatschappij	Implementatie
Strategisch plan	Normen en rapporten	Middelen	Evaluatie

VastGoed

Als voorbeeld voor het opstellen van het ondernemingsplan en de balanced scorecard introduceren we de imaginaire onderneming VastGoed. De onderneming biedt vastgoed-eigenaren de mogelijkheid om het bouwtechnische onderhoud en het beheer aan de gevel van hun gebouwen uit te besteden aan de onderneming VastGoed. Onderhoud en beheer van de gevel wordt dan gedurende de hele looptijd van een contract (variërend van vijf tot twintig jaar) gegarandeerd tegen een vaste prijs met een vooraf overeengekomen kwaliteit. De klant ontvangt periodiek (meestal jaarlijks) een verslag van de uitgevoerde werkzaamheden en de stand van zaken. Naast het garanderen en realiseren van het onderhoud en het beheer is de onderneming ook actief in het beoordelen van de bouwkundige kwaliteit van vastgoed en in het opstellen van onderhouds- en beheerplannen.

De onderneming VastGoed is actief in Oost- en Noord-Nederland. Klanten zijn bedrijven en organisaties (bedrijfspanden), vastgoedeigenaren (corporaties en beleggers) en particulieren (woningen). VastGoed is vergelijkbaar

10 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

met een ingenieursbureau of het bedrijfsbureau van een traditionele beheerder van onroerend goed. VastGoed onderzoekt de kwaliteit, stelt verbeter- en onderhoudsplannen op, begroot, laat de werkzaamheden uitvoeren en controleert de voortgang en de kwaliteit van de werkzaamheden. Het onderhoud wordt dus niet zelf uitgevoerd, maar VastGoed laat dat door derden uitvoeren. Het product is een dienstverlening en tegenover de toegevoegde waarde staan voornamelijk loonkosten. Bij de onderneming werken twintig medewerkers en het management bestaat uit drie personen: de directeur, het hoofd financiën en het hoofd productie. De omzet bedraagt 22 miljoen op jaarbasis.

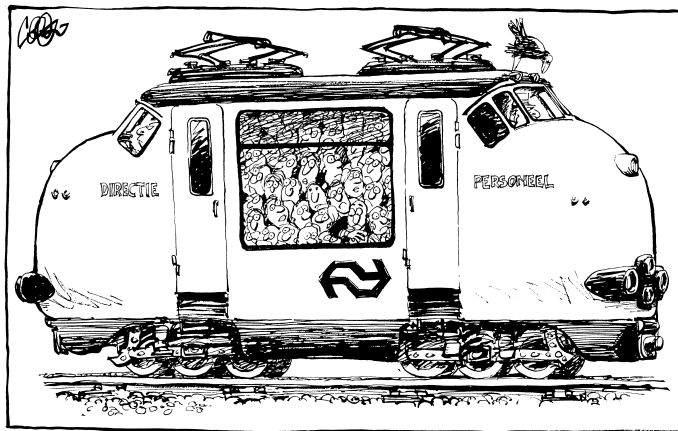
Website

Zoals gezegd is dit handboek geen poging om een wetenschappelijk standaardwerk te produceren. Het is wel een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek voor het management om te komen tot een ondernemingsplan en balanced scorecard. Naast de methode en de uitwerking daarvan biedt het hulpmiddelen om het opstellen eenvoudiger te maken. Het betreft checklisten, tabellen, standaardplanningen en achtergrondinformatie in de vorm van relevante literatuur, gerichte boekbesprekingen, toelichtingen op onderdelen en adressen. Een overzicht hiervan vindt u in het bijlagenoverzicht in de inhoudsopgave. De bijlagen zijn te vinden onder de button downloads op de openingpagina van de website van Academic Service www.academicservice.nl of via <http://www.academicservice.nl/catalogus/Management/ondernemingsplan.jsp> (hoofdletters en kleine letters exact overnemen). De informatie is direct vanaf de websites te downloaden.

Vorbereiding

Voor goed management van een onderneming is een doelmatige en doeltreffende aansturing van mensen, middelen en processen nodig. De eerste vereiste daarvoor is dat het management weet wat het wil. Het management moet richtingsgevoel hebben, bij voorkeur vastgelegd in een duidelijke strategie en aansluitend ondernemingsplan. Die richting is de leidraad voor de aansturing van de organisatie en wordt zichtbaar in de verrichting van de onderneming. Richting staat hier voor strategie en verrichting voor de balanced scorecard. In de volgende vier hoofdstukken wordt met behulp van tien bijeenkomsten van elk drie à vier uur de strategie geformuleerd, de brug geslagen naar de balanced scorecard, het ondernemingsplan opgesteld en de implementatie van het ondernemingsplan en de balanced scorecard voorbereid. Van richting (strategie) via het meten van de verrichting (middels de balanced scorecard) naar realisatie van de strategie.

Als u dacht dat u zonder een plan of doel kunt, dan moeten we u teleurstellen. Het is niet mogelijk om niet te plannen. Dat is net zo iets als niet communiceren, dat kan ook niet. Al zegt u niets, u communiceert toch. Zo is er is ook altijd een plan. Dat geldt voor personen en net zo hard voor organisaties. Al is er niet het minste spoortje van een fysiek ondernemingsplan, dan nog heeft de directeur een vaag plan in zijn hoofd of werken zijn medewerkers volgens hun idee van wat het doel van het bedrijf zou moeten zijn. En dat vaak met dramatische gevolgen als directie en medewerkers elk hun eigen weg gaan.



Ons handelen staat niet los van plannen. We bedenken iets altijd voordat we het uitvoeren. We kunnen het plannen dus maar beter goed doen. Daarbij houden we rekening met wat we willen bereiken, ten koste waarvan, op welke termijn, met wie en meer van dat soort aspecten. Ook al kost het energie, tijd en aandacht – allemaal niet echt voorhanden – toch is het gezamenlijk doordenken en vastleggen van strategie, balanced scorecard en operationeel beleid noodzakelijk.

Tijdgebrek

De grote vijand is altijd weer tijdgebrek. Op het moment dat een onderneming beseft dat een ondernemingsplan en balanced scorecard nodig zijn, is het druk, druk en nog eens druk. Er is meestal wel een aanleiding – een verandering – waardoor zaken niet meer lopen zoals voorheen en waardoor de onderneming haar doel moet bijstellen, piketpaaltjes moet slaan en haar activiteiten op elkaar moet afstemmen. Juist in een periode van verandering bestaat er grote behoefte aan een ondernemingsplan, een leidraad voor het bedrijf. Echter op het moment dat de grootscheepse aanpak nodig is, ontbreekt – door diezelfde veranderingen – de rust en de tijd. De onderneming heeft het druk met allerlei zaken die om aandacht schreeuwen. De wens of de noodzaak om een ondernemingsplan en balanced scorecard op te stellen komt dan niet op

12 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

een gelegen moment. Onbewust weet iedereen dat orde op zaken stellen alleen kan door vanuit een gemeenschappelijke basis het geheel van de onderneming weer opnieuw op te bouwen. Het is vergelijkbaar met ons bureau. Dat heeft de neiging overvol te raken met allerlei post, rekeningen, informatieoverzichten, offertes, vragen en wat dies meer zij. Er is geen doorkomen aan de vele stapels, alles lijkt urgent en brandbaar. Als deze omschrijving u bekend voorkomt dan weet u dat de enige methode om schoon schip te maken is alles de revue te laten passeren en te toetsen aan de prioriteiten en doelen van dat moment. Het kost even tijd, maar u heeft daarna weer een helder beeld van wat er ligt en u heeft van elk stapeltje besloten wat u ermee moet. Het levert een aantal acties op om ze op te bergen, weg te gooien of over te dragen. Van de overige zaken weet u dat u ze aankan. Dat overzicht biedt u weer de rust die u nodig heeft om goed te kunnen functioneren.

Ziedaar het effect van het opstellen van een ondernemingsplan en balanced scorecard. Het kost even tijd, maar u krijgt er ook wat voor! Wel is extra inspanning nodig. Zoiets als dat tijdens de verbouwing de verkoop gewoon moet doorgaan. De bereidheid voor de fundamentele aanpak is aanwezig, maar wordt belemmerd door de onbekendheid en onervarenheid met het opstellen van een ondernemingsplan. Bovendien wordt een adequate aanpak verhinderd door onduidelijkheid over het abstractieniveau en de mate van gedetailleerdheid.

Voor- en nadelen

Het hebben, maar ook het opstellen, van een ondernemingsplan en balanced scorecard is noodzakelijk en biedt vele voordelen. Zo wordt duidelijk dat inzicht en gegevens nodig zijn en men komt te weten waar de blinde vlekken zitten. Risico's worden in kaart gebracht en alternatieven bedacht en doorgerekend. Door een realistische verkenning van de toekomst kan het management kansen en bedreigingen in beeld brengen en haar dromen formuleren om het hogere doel van de onderneming te realiseren. Door een gedegen in- en externe analyse krijgt de onderneming zicht op haar sterke en zwakke kanten. Afhankelijk van de kansen worden de schaarse middelen volgens een gedeeld plan ingezet. Doordat doelen en de weg waarlangs die bereikt gaan worden zijn omschreven, kan de onderneming meten of zij die ook realiseert. Een vastgesteld ondernemingsplan maakt het mogelijk om erover te communiceren met zowel de medewerkers als de omgeving en op basis daarvan steun te mobiliseren. Een belangrijk voordeel is de onschatbare waarde van het proces van het maken van een ondernemingsplan. Zo'n proces verbindt, verbreedert en enthousiasmeert de medewerkers.

Zo zijn er nog vele specifieke voordelen voor het voetlicht te brengen. Het belangrijkste is echter nog niet genoemd: een ondernemingsplan vormt de basis voor het management van de onderneming. Een ondernemingsplan schept structuur, maakt het ontwerp van procedures mogelijk, biedt de basis voor de balanced scorecard, een kwaliteitssysteem en de interne beheersing.

Voor alle duidelijkheid: er zijn geen nadelen, alleen bedreigingen, die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en het proces. De belangrijkste is wel dat het maken van een ondernemingsplan te veel tijd en aandacht vergt. Te veel tijd en aandacht mondt uit in een te gedetailleerd plan waarvan de waarde wordt overschat. En hoewel we plannen maken om effectief te zijn, zijn plannen niet meer dan een referentiekader. Nooit mag een ondernemingsplan een dictaat en een handelingsvoorschrift zijn. Een ondernemingsplan is een leidraad, maar een te gedetailleerd ondernemingsplan werkt verstarrend en verzwakt de slagvaardigheid van de organisatie.

Een bijkomend bezwaar van een te gedetailleerd plan is dat het langer duurt eer het plan gereed is. Het kan zo lang duren dat het ondernemingsplan de aandacht van de organisatie verliest en uiteindelijk als een mooi rapport in de kast eindigt. De oplossing voor dit probleem is om het opstellen van een ondernemingsplan te zien als een groeimodel. Zo'n plan wordt immers niet voor de eeuwigheid gemaakt en het is de bedoeling om het plan jaarlijks bij te stellen. Maakt de organisatie het ondernemingsplan voor de eerste keer, dan kan zij het beste vooral aandacht besteden aan de strategie, de inzet tot hoofdzaken beperken en de meest brandende kwesties uitkiezen om gedetailleerd uit te werken. Het volgende jaar – bij het herzien van het ondernemingsplan – komen dan de nu minder urgente zaken aan de orde. In de loop van twee à drie jaar werkt de organisatie toe naar een ondernemingsplan en bijbehorende balanced scorecard die op ruime voldoende kunnen rekenen. Dit boek dient daarbij als houvast.

En pas op! Een ondernemingsplan en balanced scorecard overnemen van een andere onderneming werkt niet. Geen onderneming is gelijk. De omgeving is verschillend, de markt is anders, het productenpakket (productenpalet) varieert en er werken andere mensen. Verschillende bedrijven kunnen daarom geen zelfde strategie hebben, ook al werken ze in de zelfde branche. En omdat de balanced scorecard een vertaling is van de strategie in acties, kan een goede balanced scorecard alleen op maat en door uzelf worden gemaakt. Het is echter wel nuttig en interessant om kennis te nemen van andermans balanced scorecard. Het is leerzaam, en een betere kijk op de strategie van die onderneming kunt u niet krijgen. Als concurrentieanalyse nog op uw actielijstje staat, dan is het bestuderen van de balanced scorecard van concurrenten de beste ingang. Om die reden is het uiterst verstandig om uw eigen balanced scorecard niet te laten slingeren. Het biedt immers ruim inzicht in de kern van uw manier van ondernemen en het hart van uw bedrijf.

Draagvlak

Van groot belang bij het opstellen van een ondernemingsplan en bijbehorende balanced scorecard is de wijze waarop de leiding de medewerkers hiervoor interesseert en hen betreft bij het opstellen ervan. Iedereen bij dit proces betrekken kan niet, maar alleen de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak is van groot belang en

14 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

begint op het moment dat de leiding besluit tot het opstellen van een ondernemingsplan en balanced scorecard. Tijdens het proces moet steeds weer worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Het kan belangrijk zijn in het allereerste stadium een voorlichtingsbijeenkomst te organiseren en tussentijds met de medewerkers en andere belanghebbenden over de voortgang te overleggen. Het is verstandig om hier van tevoren rekening mee te houden en in de planning momenten daarvoor in te bouwen.

Een ondernemingsplan heeft alles te maken met strakke planningen, concrete resultaten en ratio. Er is geen ruimte voor improvisatie, subjectiviteit en emotie. Toch zijn dat aspecten die voor het succesvol runnen van een onderneming van grote waarde zijn. De wetenschap dat die aspecten onderbelicht kunnen zijn, wordt meegenomen en krijgt een plaats bij het uitwerken van aspecten als personeelsbeleid, cultuur, communicatie en de bijdrage van de onderneming aan de maatschappij.

Spelregels en het gebruik van het handboek

Het opstellen van een ondernemingsplan en een balanced scorecard met behulp van dit handboek is te vergelijken met een bouwbeschrijving van een Legobootje, Fallerhuisje of IKEA-kast. Stap voor stap wordt de lezer meegenomen in de constructie van de strategie (hoofdstuk 1), de balanced scorecard (hoofdstuk 2), het afronden van het ondernemingsplan (het operationele beleid; hoofdstuk 3) en de implementatie (introduceren en communiceren; hoofdstuk 4).

De bouwbeschrijving bestaat eruit dat in elk hoofdstuk de bijbehorende bijeenkomsten, de voorbereiding, de agenda en de nazorg worden besproken. Bij de voorbereiding hoort impliciet het kennismaken van onderdelen van de theorie achter een ondernemingsplan en balanced scorecard. In de bouwbeschrijving blijft die tot het minimum beperkt. Voor de uitgebreide bespreking van de achterliggende theorie is een aparte appendix (de proloog) aan het einde van het boek opgenomen. Bij de behandeling van onderwerpen zullen waar nodig hulpmiddelen worden aangereikt en voorbeelden worden gegeven. Ook wordt ingegaan op werkzaamheden die nodig zijn voor de realisatie van het ondernemingsplan en de balanced scorecard en de voorbereiding van de volgende bijeenkomst.

Projectteam

Duidelijk is dat het opstellen van een ondernemingsplan en een balanced scorecard geen individuele sport is. Iedereen moet meedoen, maar dat is zoals gezegd praktisch niet realiseerbaar. Daarom is het wenselijk een projectteam in het leven te roepen met daarin de sleutelfiguren uit de organisatie. De omvang van deze groep moet beperkt zijn, maximaal acht personen. Zij hebben als taak om het ondernemingsplan en de balanced scorecard op te stellen, maar bovendien om dat in overleg en in

samenwerking te doen met de medewerkers die zij aansturen. De volgende spelregels zijn heilig:

- De doorlooptijd moet kort zijn. Worden het plan en de balanced scorecard voor de eerste keer opgesteld dan zijn tien bijeenkomsten van drie à vier uur en een doorlooptijd van maximaal vier maanden onvermijdelijk. Worden het plan en de scorecard herzien dan moeten vier bijeenkomsten voldoende zijn en is een doorlooptijd van zes weken haalbaar. Het is dan mogelijk om aan te sluiten op de werkzaamheden uit voorgaande jaren. Dat geeft dan een versnellende werking. Wij pleiten er wel voor om uiterlijk eens in de vijf jaar alles weer grondig te herzien en dan ook de handleiding uit dit handboek opnieuw te volgen. In hoofdstuk 4 zullen we een planning bespreken met een kortere doorlooptijd.
- Er moet een duidelijke planning zijn, met de data van vergaderen. De planning van het opstellen van het ondernemingsplan en de balanced scorecard dient aan te sluiten op het maken van de bedrijfsbegroting.
- Afspraak is afspraak.

De laatste regel lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak om iets uit te zoeken of uit te werken het hele proces ophoudt en frustrleert. Het is daarom van belang aan het begin na te gaan of de deelnemers aan het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken. Mocht dat op bezwaren stuiten, tracht daar dan in de vorm van bijvoorbeeld extra ondersteuning iets aan te doen. Het benoemen van een projectsecretaris die de voortgang verzorgt en het ondernemingsplan en de balanced scorecard van het begin af aan helpt opstellen, is een goed hulpmiddel. Een dergelijke projectsecretaris mag echter niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang; die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de directeur. Een onafhankelijk voorzitter is ook een mogelijkheid om de tijdsbesteding van de deelnemers te beperken. Een dergelijke voorzitter houdt zich bezig met de voortgang van het proces, bewaakt het nakomen van afspraken en stelt het programma bij aan de hand van de voortgang van het proces. Kortom hij maakt het de leden mogelijk zich uitsluitend te concentreren op de inhoud.

Maar tijd kost het altijd. De vraag is hoeveel. In deze benadering zijn we ervan uitgegaan dat het management in vergaderingen gewend is te beslissen over belangrijke zaken. Dat gebeurt zonder de vergadering te schorsen en nog het nodige na en uit te zoeken. Stukken zijn voorbereid en vormen de basis voor de besluitvorming. Slechts zelden worden voorstellen terugverwezen. Met andere woorden, het management is in staat om de onderneming aan te sturen puur en alleen uitgaande van de kennis en ervaring die in de hoofden van de leden paraat is. Het gaat om die kennis en ervaring als we een ondernemingsplan en balanced scorecard gaan maken. Dat betekent dat er weliswaar voorwerk gedaan moet worden voor bijeenkomsten, maar dat moet beperkt blijven tot het puntsgewijs overdragen van de informatie aan de andere leden. Schriftelijk en in lopende zinnen, dat wel, maar alleen omdat het ons dwingt nauwkeurig de informatie vast te leggen en vast te houden voor volgen-

16 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

de jaren. Zo wordt dubbel werk voorkomen. En als het niet op een A4 past, dan wordt er te gedetailleerd gewerkt of is het nog niet goed doordacht. Is er geen informatie beschikbaar of dient die nog uitgebreid te worden bewerkt, dan moet dat later maar. Nooit mag het proces stoppen omdat er ergens iets mist. De actie is dan dat één van de deelnemers wordt aangewezen als verantwoordelijke die buiten het proces om een voorstel moet maken voor het management om in die lacune te voorzien. Voor alle duidelijkheid: het proces gaat gewoon door. Het jaar daarna komt bij de herziening van het ondernemingsplan en de balanced scorecard de ingevulde lacune aan bod.

We gaan er dus van uit dat de kennis aan tafel zit. Met wat opfrissen in beperkte tijd kunnen stellingen worden onderbouwd en kan de essentie van iets beknopt worden weergegeven voor de leden van het projectteam. Dat hoeft ook allemaal niet zo netjes, want elk stuk dat wordt gemaakt voor het ondernemingsplan of de balanced scorecard is alleen voor de leden van het projectteam bedoeld. Niet dat er geheimen zijn, maar om te voorkomen dat het maken van huiswerk te veel tijd kost en om te bewerkstelligen dat er een open en eerlijke discussie komt binnen het projectteam zijn de stukken alleen voor de ogen van de teamleden bedoeld. Ook dat beperkt de voorbereidingstijd van de vergaderingen. Door de bank genomen zal de benodigde tijd voor teamleden de duur van de bijeenkomst zijn (drie à vier uur) en per bijeenkomst één uur huiswerk en één uur voor het lezen van het huiswerk van de andere leden van het projectteam. Dus maximaal zes uur per bijeenkomst. Voor tien bijeenkomsten in vier maanden (met een interval van twee weken) is dat vijftien uur per maand. Dat moet kunnen!

Tien aandachtspunten

1. samenstellen van het projectteam:

De eerste stap bij het opstellen van het ondernemingsplan en de balanced scorecard is het samenstellen van een projectteam dat de klus gaat klaren. Het is verstandig het aantal deelnemers te beperken. Het aantal ligt tussen de vijf tot maximaal acht personen afkomstig uit de directie, het managementteam en (eventueel) vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen. Het verdient aanbeveling om het voorzitterschap extern in te vullen in verband met de positie van de directeur. Het stelt hem en de andere leden in staat om ook enigszins los te komen van de specifieke functie en haar beperkingen en volop mee te kunnen doen in discussies. Het bevordert de wijze waarop kan worden gediscussieerd en verhoogt het draagvlak voor en de acceptatie van het ondernemingsplan en de balanced scorecard.

2. taak en functie bepalen van de projectteamleden:

Alle deelnemers krijgen een eigen taak en functie. In elk geval is er een voorzitter (verantwoordelijk voor het proces) en een secretaris (die zich bezighoudt met het

verspreiden van de stukken, de verslaglegging en de bewaking van de planning). De overige deelnemers zijn verantwoordelijk voor inhoudelijke aspecten die verbonden zijn aan hun functie. Indien er aspecten zijn die niet aan een deelnemer op grond van zijn functie toebedeeld kunnen worden, dan wordt daarvoor iemand binnen het projectteam aangewezen.

3. verslaglegging:

De verslaglegging dient toegesneden te zijn op de inhoud van de bespreking. Het verslag is geen leugenbriefje, maar dient om de deelnemers te helpen bij het uitwerken van een onderwerp. Daarom is het ook noodzakelijk dat het verslag binnen 24 uur na de bijeenkomst wordt verspreid. Een verslag dat tijdens de volgende vergadering wordt uitgereikt, heeft geen zin. In het verslag hoeven geen namen van wie wat zei, wel wat werd gezegd. Vaak kan worden volstaan met een tijdens de vergadering met de hand geschreven verslag. Als het niet helemaal klopt, biedt het verslag toch genoeg aanknopingspunten voor de deelnemer om iets goed te kunnen uitwerken. Het verdient de voorkeur om het verslag niet door een direct teamlid te laten maken. Het leidt immers af en beperkt de mogelijkheid om volop mee te doen. Vandaar de secretaris. Dat kan een beleidsmedewerker zijn, de directiesecretaresse of de managementassistent.

4. inhoudelijke voorbereiding:

Tijdens de bijeenkomsten worden de stappen besproken die nodig zijn om het ondernemingsplan en de balanced scorecard op te stellen. De inleidingen op de onderwerpen in dit handboek zijn bedoeld om – per onderwerp – in grote lijnen de laatste stand van het denken weer te geven en toe te lichten. Dit begrip is nodig om te kunnen beoordelen of de voorgestelde stappen ook wenselijk zijn. Elke stap wordt afgesloten met een ingekaderd voorstel voor het doen van een aantal acties. De voorbereiding van een onderwerp kan bijvoorbeeld zijn de lezing van de tekst in dit handboek. Vaak kan een deelnemer het onderwerp voor de volgende vergadering op basis van deze informatie voorbereiden.

5. planning en doorlooptijd:

Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst is een aantal zaken van belang. Uiteraard de samenstelling van het team, maar daarnaast ook het opstellen van de agenda en het maken van een planning. De doorlooptijd dient beperkt te zijn. Het beste is om een schema met een interval van twee weken na te streven. De bijeenkomst is bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag komt uiterlijk vrijdag beschikbaar. Vervolgens is één week beschikbaar voor het uitwerken van het huiswerk. Aan het einde van de week wordt het huiswerk verspreid, zodat de deelnemers aan de volgende vergadering op voorhand kennis kunnen nemen van de resultaten van het werk van collega's. De volgende vergadering begint met het bespreken van het huiswerk en het vaststellen van concepten van de tekst van de rapportage. In bijlage twee zijn de conceptagenda's te vinden van de tien vergaderingen (de maximale doorlooptijd als de onderneming voor de eerste keer de methode toepast).

18 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

6. ongestoord vergaderen:

De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Twee tot drie uur met een pauze tussendoor is effectief. Zorg ervoor dat de bijeenkomsten niet worden verstoord. Niets is hinderlijker voor zeven teamleden als ze moeten wachten op de achtste die zo onmisbaar is dat hij zelfs voor de korte periode van een vergadering niet kan worden gemist en iets moet tekenen of iemand te woord moet staan.

Maar helaas kruipt het bloed waar het niet gaan kan dat is storend en onderbreekt het denkproces. Om dit te voorkomen is het verstandig om de bijeenkomsten buiten het kantoor te organiseren. Een goede periode is van vier tot acht, waarbij in de pauze de innerlijke mens kan worden voorzien van de nodige energie. Stoppen rond acht uur stelt de leden ook in staat 's avonds nog iets te ondernemen.

7. huiswerk:

Een bijeenkomst voor het maken van een ondernemingsplan en balanced scorecard moet altijd worden afgesloten met een vooruitblik op de volgende. Aan bod komen de agenda van de volgende vergadering en een inventarisatie van ieders taken. Dergelijke huiswerkopdrachten worden duidelijk (door wie, doel en detail) omschreven in het verslag.

8. werkboek:

Bij aanvang van het proces ontvangen de deelnemers een lege ordner die als werkboek fungeert en gevuld wordt met de onderdelen die klaar zijn. Aan het einde van het proces bevat de ordner het ondernemingsplan en de balanced scorecard.

9. taak en functie van de projectteamleden gedurende het proces:

De rol van het projectteam zal tijdens het proces sterk veranderen. Tijdens de eerste drie bijeenkomsten ligt de nadruk op de toekomst, op dromen en analyseren en op richting bepalen. Het projectteam zal daarna een belangrijke rol kunnen vervullen in de aansluitende discussie met de stakeholders (bijvoorbeeld de raad van commissarissen). Dan ligt de nadruk op argumenteren, luisteren en overleg. In de volgende drie bijeenkomsten zullen de teamleden zichzelf vooral de maat moeten nemen en serieus moeten nagaan waar piketpaaltjes kunnen worden geslagen. Dan breekt een fase aan van draagvlak creëren bij de medewerkers (door argumenteren, luisteren en overleg) en het geheel wordt afgesloten met het opstellen van concrete plannen op het operationele vlak.

10. communicatie:

De directie en het managementteam bereiden de eerste activiteit van het projectteam voor. Dit betreft het informeren van de organisatie over het besluit om een ondernemingsplan op te stellen en de strategische balanced scorecard in de onderneming te introduceren. Verstandig is het om dan ook de data te hebben vastgesteld van de tien bijeenkomsten.

Dit is het moment om stil te staan bij de reikwijdte van het ondernemingsplan en de balanced scorecard. We gaan er in dit boek van uit dat hij wordt opgesteld voor de hele onderneming. Denkbaar is echter ook dat de aanpak gericht is op één afdeling of bedrijfseenheid. Vertrekpunt is dan de strategie, het ondernemingsplan en de balanced scorecard van de hele onderneming. De samenstelling van het projectteam blijft in die situatie natuurlijk ook beperkt tot die afdeling of bedrijfseenheid. Het verdient echter altijd de voorkeur om bovenaan te beginnen. Beter is het om de introductie van het ondernemingsplan en de balanced scorecard eerst te richten op het totale bedrijf en later op afdelings- of bedrijfsniveau middels een eigen balanced scorecard gedetailleerder in te gaan op de bijdrage die zij kunnen leveren aan het succes van de hele onderneming.

VastGoed: De voorbereiding van de eerste bijeenkomst

Het management is enige tijd geleden tot de conclusie gekomen dat het hebben van meer inzicht in de toekomst van het bedrijf en een meer tot de verbeelding sprekende, missie de juiste weg is om verantwoord een uitweg te vinden uit de ratrace van steeds maar zuiniger en doelmatiger en dus beperkter functioneren.

Vooralsnog kiest het management ervoor om het ondernemingsplan en de balanced scorecard zelf op te gaan stellen voor het hele bedrijf. Later wordt gezien of balanced scorecards op afdelings- en eventueel medewerkersniveau wenselijk en haalbaar zijn. Het projectteam bestaat derhalve uit de directeur, de controller en de twee afdelingshoofden, en de tweede man van elke afdeling. Het projectteam van zes personen is aangevuld met de directiesecretaresse die voor de logistiek en verslaglegging zorg draagt.

Rekening houdend met de agenda's van de projectteamleden heeft zij een planning opgesteld voor de tien bijeenkomsten. De MT-leden informeren de medewerkers in het reguliere afdelingsoverleg en de directeur zal de raad van commissarissen mondeling in de eerstvolgende vergadering inlichten.

20 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Stap 1: Het voorbereiden van de eerste bijeenkomst

Stel het projectteam samen (samenstelling, taken en verantwoordelijkheden).

Bepaal de voorzitter, de secretaris en de wijze van verslaglegging.

Benader de deelnemers en benoem de voorzitter en de secretaris.

Stel een planning (data, tijden en plaats) op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.

Verspreid onder de deelnemers de achtergrondinformatie over het proces van het opstellen van een ondernemingsplan en een balanced scorecard.

Informeer de medewerkers en de raad van commissarissen over het voornemen om een ondernemingsplan en balanced scorecard op te stellen en te introduceren.

Formuleer het doel dat met het opstellen van een ondernemingsplan en bijbehorende balanced scorecard wordt nagestreefd.

Verstrek een lege ordner met indeling (de stappen) voor het opbergen van geproduceerde onderdelen voor de balanced scorecard. De ordner fungeert als werkmap, waarin per bijeenkomst het ondernemingsplan en de balanced scorecard langzaam groeien. Het werkboek is persoonsgebonden (op de kaft staat de naam van het projectteamlid), de informatie is alleen voor hem/haar bestemd.

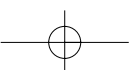
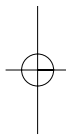
De deelnemers moeten zich voorbereiden.

- De deelnemers van het projectteam oriënteren zich
- voorafgaand aan de eerste vergadering
- op het proces door het lezen van hoofdstuk 1 en 2 en oriënteren zich op de vier thema's: markt, maken, maatschappij en middelen.

Ten slotte

De teerling is geworpen en de organisatie staat aan het begin van het proces om het ondernemingsplan en de balanced scorecard op te stellen. Nog een laatste opmerking. De ervaring leert dat projectteams graag streven naar perfectie. Met een zes min nemen ze geen genoegen. Op zich is dit een loffelijk streven, maar het streven naar perfectie kost tijd en zet de planning al snel onder druk. Beter is het te constateren dat een voldoende op een bepaald gebied nog niet is bereikt en dan maatregelen te treffen om in de loop van het jaar dat aspect verder uit te werken. Iemand kan verantwoordelijk worden gesteld om daar voor een bepaalde datum voor te zorgen. Bij de cyclus van het volgende jaar, waarin het ondernemingsplan wordt bijgesteld, is er dan de mogelijkheid om die felbegeerde ruime voldoende wel te halen.

Rest ons u succes te wensen met het opstellen van uw ondernemingsplan en de bijbehorende strategische balanced scorecard.



1 Strategie

Om vandaag de dag een bedrijf te kunnen leiden is het maken van een ondernemingsplan een eerste noodzakelijk stap. In de Verenigde Staten kent het bedrijfsleven daarin een lange traditie, maar daar heeft het opstellen van een ondernemingsplan vooral een externe werking. Een ondernemingsplan wordt gemaakt om derden te overtuigen. In Europa wordt een ondernemingsplan vooral gezien als het middel om de bestaande organisatie te verbeteren. Zowel het proces van het maken als het eindproduct zelf – het ondernemingsplan en de balanced scorecard – helpen daarbij.

Dit handboek gaat uit van de Europese benadering. De nadruk ligt op het strategisch niveau en de daarvan af te leiden operationele beslissingen. Maar er moet meer. Naast de richting (de strategie) heeft de manager immers behoefte aan kennis over de **verrichting** van zijn bedrijf; hoe ver hij is gevorderd in de voorgenomen richting. Aan die kennis verbinden we twee belangrijke voorwaarden. De eerste is dat die kennis de manager in staat moet stellen te leren hoe hij zijn organisatie kan bijsturen. De tweede is dat die kennis hem stuurt om de organisatie zo in te richten dat deze op operationeel en tactisch niveau als het ware automatisch reageert. Als dat goed werkt, is het mogelijk om naar de **inrichting** van de onderneming te kijken en deze aan te passen.

Dit handboek is de bouwbeschrijving van het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Het proces van het opstellen van een ondernemingsplan wordt onderbroken – als de strategie is geformuleerd – voor het ontwerp en de implementatie van de bijbehorende balanced scorecard. De strategie bepaalt immers de richting, de balanced scorecard meet hoe ver de onderneming in die richting is gevorderd. Na het ontwerp van de balanced scorecard wordt de draad van het ondernemingsplan weer opgepakt en het operationele beleid verder uitgewerkt.

Het handboek *Ondernemingsplan en balanced scorecard* bevat geen nieuwe managementtheorie, maar is een toepassing van bestaande theorieën. We maken gebruik van algemeen aanvaarde inzichten in het hedendaagse management. Die inzichten en theorieën zijn ingebakken in het handboek. Voor een uitgebreide toelichting verwijzen we naar de appendix. Het boek is geweven met twee rode draden. De eerste rode draad is de *cyclus van beleid maken*. Deze biedt de structuur die nodig is voor het opstellen van een ondernemingsplan. De tweede rode draad is de *balanced scorecard* en de daarop aansluitende succesfactoren en de prestatie-indicatoren.

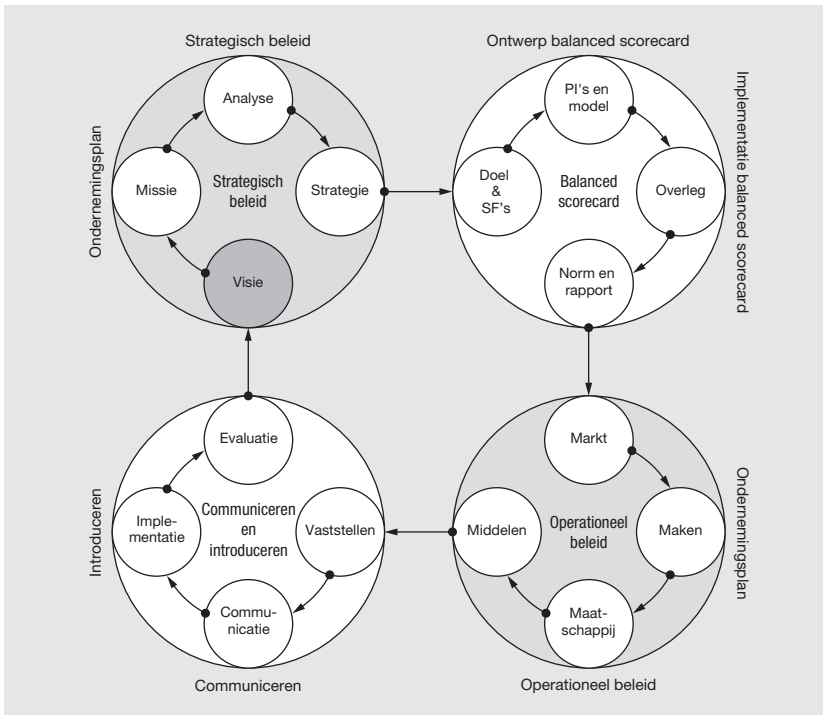
In dit hoofdstuk wordt het *strategisch managementproces* behandeld. In vier stappen wordt toegewerkt naar de nieuwe strategie van de onderneming. Allereerst wordt nagegaan hoe het management de toekomst ziet, welke ontwikkelingen relevant zijn en welke rol in die toekomst voor de onderneming is weggelegd. Met andere woorden, wat verwacht het management van de toekomst, welke beelden heeft het daarbij en welke dromen wil het management nastreven. Door met elkaar te spreken over ontwikkelingen en trends worden beelden en verwachtingen binnen het management op elkaar afgestemd (gelijkrichten). De eigen normen en waarden worden geplaatst naast die van de maatschappij en er wordt nagegaan wat de positie is van de onderneming, welke mogelijkheden er zijn en waar de onderneming op zijn tellen moet passen. Van daaruit kan de missie van het bedrijf worden gedefinieerd. Ook nu weer is een belangrijk doel het op elkaar afstemmen van de verschillende ideeën binnen het management. Het gaat dan over het nut en het bestaansrecht van de onderneming. De derde stap in het proces van het formuleren van een strategie is de analyse van de eigen onderneming. De gekende sterke en zwakke plekken van het bedrijf en de directe omgeving worden in kaart gebracht. Risicoanalyse, concurrentieanalyse en benchmarking completeren de analyse. Afsluitend worden de onderweg geformuleerde doelen en daarop afgestemde activiteiten op deelterreinen gebruikt voor het formuleren van een strategie.

1.1 Visie

Visie is niets bijzonders. Het is niet ingefluisterd door een verschijning in de nacht die vertelt wat er gaat gebeuren. Iedereen heeft een meer of minder expliciet beeld van de toekomst. Een visie vormt het fundament van het strategische bouwwerk. Een juiste visie kan een beslissende voorsprong of een tijdig inzicht verschaffen.

Wat is visie nu feitelijk? Het heeft met de toekomst te maken, zoveel is wel duidelijk. We kunnen het kijken naar de toekomst vergelijken met het kijken naar de horizon. Tot de horizon is alles redelijk zichtbaar. Vertellen wat we tot dat punt zien is dan ook geen visie. De lijnen doortrekken tot achter de horizon en de ontwikkelingen verklaren en onderbouwen, dat gaat meer op visie lijken.

Voor een organisatie is het van belang de visie en de beelden daarover binnen de organisatie op elkaar af te stemmen en te concretiseren. Het formuleren van een visie is een te organiseren proces van bewustwording (Simsek, 1998). De basis vormt de kennis en ervaring van de mensen werkzaam binnen het bedrijf. Zij moeten hun inzicht met elkaar communiceren en met elkaar vaststellen wat het meest reële toekomstbeeld zal zijn. Het gaat daarbij om het nadenken, concluderen en vastleggen van de visie, zodat het mogelijk wordt die te evalueren en bij te stellen.



IJken van visie

Visie is gebaseerd op het beeld dat men heeft van de werkelijkheid. Een beeld, want het is de vraag of die werkelijkheid wel bestaat. Bovendien hangt alles met alles samen en is het geheel gecompliceerd. Informatie wordt beïnvloed door de (voor)oordelen van degene die verzamelt en beoordeelt. Bekend is het voorbeeld met de negen punten die in drie rijen van drie een vierkant vormen. De opgave is om met vier rechte lijnen alle negen punten te verbinden zonder de pen van het papier te halen¹. Dat lukt alleen als men zichzelf geen extra beperkingen oplegt.

Aangezien de kennis en ervaring binnen een bedrijf de basis moeten zijn voor de visie, is deze benadering niet van gevaar ontbloot. De mensen binnen een bedrijf kunnen blind zijn geworden voor de veranderingen in de omgeving en slechts oog heb-

¹ Het voorbeeld met de negen punten is alleen op te lossen als men zichzelf niet de extra regel heeft opgelegd om met de pen niet buiten het vierkant te komen. Die voorwaarde hoort niet bij de opgave, maar meestal beelden de zoekers zich die extra regel wel in. Het gevolg is dat ze eindeloos zoeken naar een dan niet bestaande oplossing.

ben voor de eigen belangen, zoals werkgelegenheid of de inhoud van het werk (Engeldorp, 2000). Daarom is het verstandig om de visie te toetsen.

Eén methode is om externen uit te nodigen hun visie te geven op de toekomst, de bedrijfstak, de omgeving en andere relevante aspecten voor het bedrijf. Hun kijk – soms de plank mislaand, soms de spijker op de kop slaand – stimuleert het denkproces binnen het bedrijf.

Een tweede weg is om de eigen visie – na zelfstandige formulering – te leggen naast een breed spectrum aan theoretische invalshoeken en zienswijzen en deze te confronteren met de perspectieven van al diegenen die belang hebben bij de onderneming. Hierdoor ontstaat een verdieping en een betere kijk op de samenhang en worden mogelijk nieuwe invalshoeken ontdekt (Homan 1998).

Reisplan

Het ondernemingsplan is in wezen het reisschema voor het komende jaar en wordt daarom jaarlijks bijgesteld. De organisatie moet weten wat zij waarom wil gaan doen en aan welke omstandigheden zij het hoofd moet bieden. Vergelijkbaar is het opstellen van het reisschema voor een zonnige zeevakantie. Dan is het van evident belang de te verwachten weersomstandigheden van het reisdoel te kennen. En het maakt nogal verschil of het reisdoel Scheveningen of St. Tropez is. Zo is ook de visie van een bedrijf van belang voor de omschrijving van de missie en de doelstellingen. Daarvan wordt dan weer het werkschema voor het komende jaar afgeleid.

Bij visie is vandaag en gisteren niet zo belangrijk. Ontwikkelingen zijn dat des te meer. Een visie komt doorgaans dan ook tot stand door voorspellingen te doen, onderbouwd vanuit historisch gefundeerde lijnen en toegelicht vanuit samenhang (Naisbitt, 1984). Daarbij kan het beste worden begonnen vanuit afstandelijke, vrij statische gebieden om vervolgens in te zoomen op de voor de branche belangrijke thema's² op het gebied van:

- markt
- maken
- maatschappij
- middelen

Het is de bedoeling om binnen het projectteam voor die vier thema's na te gaan wat men verwacht en waar dat op wordt gebaseerd. De checklist op pagina 27 (zie ook bijlage drie) is een hulp om de discussie op gang te brengen. Als voorbeeld zijn per thema voorstellen gedaan waaraan kan worden gedacht. Die verschillen van branche tot

² Als indeling zijn de vier perspectieven van de balanced scorecard gebruikt. We hanteren een enigszins andere dan de oorspronkelijke indeling van Kaplan en Norton. Achtergrond hiervan is dat de voor Amerikaanse bedrijven ontwikkelde indeling niet geheel past in de Europese bedrijven.

Visie			
Perspectief	Kans	Bedreiging	Prioriteit
Markt 1. Ontwikkeling doelgroepen 2. Ontwikkeling producten 3. De markt 4. Nieuwe producten			
Maken 1. Branchetechnologie 2. Informatietechnologie 3. Milieutechnologie			
Maatschappij 1. Brancheontwikkeling 2. Maatschappelijke functie 3. Politiek (Nederland/Europa)			
Middelen 1. Economische groei 2. Geldmarkt, inflatie en rente 3. Werkgelegenheid 4. Organisatie			

branche. Sommige zaken zijn van belang, andere niet en weer andere ontbreken. Bij het invullen is het niet nodig elk vakje van een opmerking te voorzien. Ook zal een bepaalde ontwikkeling door de een als kans en door de ander als bedreiging worden ervaren. De opsomming is bedoeld als inspiratie en leidraad voor de discussie. De laatste kolom moet ook in dat licht worden gezien. Is het zo dat er een veelvoud aan opmerkingen is ingevuld, dan wil het toekennen van prioriteiten helpen om de essentie van de visie van het management kort en helder te krijgen.

Bronnen voor de verkenning van het gebied achter de horizon zijn het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, het Centraal Planbureau³, het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Andere bronnen zijn onder andere Het Nederlands Instituut voor de Publieke Opinie en het Marktonderzoek beter bekend als het NIPO, banken, de plaatselijke bibliotheek en natuurlijk internet.

³ Het ruim vijftig jaar geleden opgerichte Centraal Planbureau (CPB) is onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken. Het CPB maakt onafhankelijke prognoses en analyses die wetenschappelijk verantwoord en up-to-date zijn. Belanghebbenden zijn: regering, parlement en andere maatschappelijke organisaties zoals politieke partijen, vakbonden en werkgeversorganisaties.

Markt

Vier aspecten vallen onder het perspectief markt. Dat zijn de klanten (doelgroepen) en de producten (goederen en diensten), de plaats waar ze elkaar ontmoeten en de ontwikkeling van nieuwe producten. Daarbij is niet alles en iedereen interessant, maar alleen die aspecten die van invloed zijn op de branche waarin de onderneming opereert. Bij de klant zijn demografische aspecten van belang. Het gaat dan over gezinssamenstelling, burgerlijke staat, leeftijd, geslacht en opleiding. Zo zal Nederland over tien jaar bijna zeventien miljoen inwoners tellen, het aandeel 55-plussers zal met meer dan 25% stijgen, de leeftijd zal met gemiddeld twee jaar en de lengte met gemiddeld twee centimeter toenemen. De klant zal veranderen en we willen weten hoe. Daarbij zullen kwantitatieve gegevens de kwalitatieve ondersteunen. Het is bijvoorbeeld bekend dat het aandeel lager opgeleiden (50% in 1980) in 2010 zal zijn gedaald tot 25%. Die lijn gecombineerd met de emancipatie, de drang naar zelfontplooiing, de aandacht voor de kwaliteit van leven en het individualisme, zal zich uiten in de vraag naar maatwerk. Maatwerk wel te verstaan in de vorm van goederen en diensten die ondernemers kunnen leveren, mits ze oog hebben voor de mogelijkheden van productontwikkeling.

Maken

In het blok maken gaat het over productie, fabricage, logistiek, grondstoffen, technologie, processen, innovatie, distributie en transport. Kortom het heeft alles van doen met de fysieke activiteiten binnen de onderneming. Het woord branchetechnologie slaat dan ook op alles wat in dat verband speelt in de sector waar het bedrijf werkzaam in is. Welke dat zijn, weet het projectteam beter dan wie ook. Het is belangrijk om binnen het team de ontwikkelingen op dit gebied goed met elkaar door te spreken. Een verschil van inzicht is bepalend voor de discussies over latere besluiten. Onduidelijkheid daarover wordt dan niet direct herkend en vertroebelt een heldere discussie.

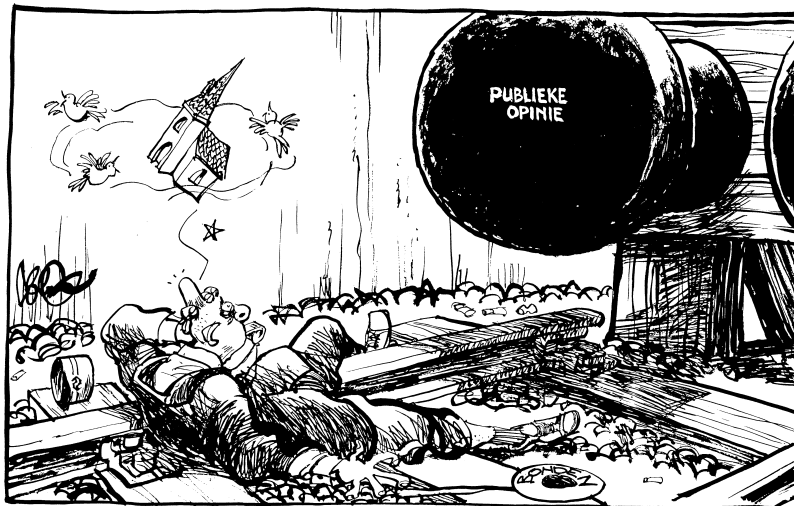
Naast de specifieke branchetechnologie zijn in elke branche de technische ontwikkelingen op het gebied van het milieu en de informatie- en communicatietechnologie van belang. Het milieu in negatieve zin vanwege het kostenaspect en de ICT in positieve zin vanwege de blijvende spectaculaire vooruitgang. De dertig jaar oude wet van Moore blijkt nog steeds van kracht; elke drie jaar verdubbelt de miniaturisering van computers. De vooruitgang wordt nu meer en meer merkbaar op het gebied van de communicatie en het gebruik van het internet. Anno 2000 had meer dan de helft van de Nederlanders en driekwart van de bedrijven toegang tot internet. Op dit moment wordt internet vooral voor het berichtenverkeer gebruikt (e-mail), maar ook de verkoop via internet stijgt. De verwachting is dat het aandeel van 12% particulieren dat nu schoorvoetend via internet koopt, verder zal toenemen.

Maatschappij

Niet alles wat er maatschappelijk gebeurt, is voor elke branche van belang. Maar specifieke ontwikkelingen zijn dat wel. Zo zijn we medio 2001 verrast met maatregelen van de overheid op het toezicht in bedrijven. In de jaarverslagen moet worden vermeld welke salarisstijging de directie heeft gehad. Aldus kunnen de aandeelhouders daar een mening over hebben.

Een ander aspect betreft de ontwikkeling van de waarden en normen en de mate waarin bedrijven daar rekening mee moeten houden. Vooral de laatste decennia zijn bedrijven zich ervan bewust dat de doelstelling van een bedrijf niet alleen maar het halen van financieel gewin is. Bedrijven beseffen dat zij maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en dat ze daarop ook worden afgerekend. Spraakmakende voorbeelden zijn de milieureacties op de gebeurtenissen rond de Exxon Valdez en de Brent Spar, en de politiek-maatschappelijke implicaties van zakendoen in Zuid-Afrika en Nigeria. De derde paragraaf van hoofdstuk 3 gaat uitgebreid op dit aspect in.

Belangrijk is de eenwording van Europa, de invoering van de euro en het opengaan van de grenzen met Oost-Europa. Dat is van invloed op de kwaliteit en de prijs van producten. Globalisering en de toenemende internationale verbanden tussen bedrijven hebben gevolgen voor de handelsbetrekkingen van de Europese Unie, de Verenigde Staten en Azië. Het ontstaan van wereldmarkten heeft effect op de plaats waar iets kan worden geproduceerd.



De samenleving in Nederland wijzigt in hoog tempo. Het aantal Nederlanders zal doorgroeien tot het rond 2030 de achttien miljoen heeft bereikt. Doordat Nederlanders ouder worden en meer Nederlanders oud worden is er sprake van een dubbele vergrijzing met alle gevolgen voor de zorgsector. Het aantal alleenstaanden zal stij-

gen en er zullen rond 2015 zo'n twee miljoen allochtonen in Nederland wonen. Daardoor wijzigt de smaak en het modebeeld. Allochtonen en autochtonen groeien naar elkaar toe en de tweede en derde generatie allochtonen beginnen hun eigen economische activiteiten te ontplooiën. Nog schoorvoetend in de detailhandel en de dienstverlening, maar iedereen koopt er.

Middelen

De vierde M gaat over de productiemiddelen kapitaal, arbeid en kennis. Voor de hand ligt dat gesproken wordt over de verwachtingen over de economische groei, het besteedbaar inkomen, de inflatie, de (reële) renten, de geldmarkt en de werkgelegenheid. Maar er zijn ook ingrijpende veranderingen in de wijze van werken. Denk maar aan de 24-uurs economie, de stagnerende mobiliteit en het thuiswerken, de toenemende vrije tijd, de flexibilisering van de werkplek, de privatisering, de allianties in plaats van fusies en de opkomst van de virtuele organisatie. Concurrentie is een aspect dat hier besproken moet worden, de leveranciers, de bedrijfstak en mogelijke nieuwe toetreders op de markt. Het zijn allemaal zaken die van belang zijn.

VastGoed

De projectgroep van VastGoed heeft anderhalf uur met elkaar gesproken over hun visie op de toekomst. Het bespreken van het schema 'visie' met daarin voor de vier perspectieven de mogelijkheid om kansen en bedreigingen in te vullen, heeft ertoe geleid dat VastGoed vooral kansen ziet bij woningexploitanten en beleggers. De tendens is waarneembaar dat juist zij zich moeten toeleggen op verlaging van de kosten, zowel op het onderhoudsgebied als op die van de organisatie zelf. Organisatorisch is het management zich ervan bewust dat zij het bouwtechnisch onderhoud en beheer op een voor de sector nieuwe wijze tracht te realiseren en dat daarvoor nog weinig hulpmiddelen beschikbaar zijn. Veel wordt zelf ontwikkeld en de aandacht daarvoor mag zeker nog niet verslappen. In het verlengde daarvan wordt de krappe arbeidsmarkt gezien als de voornaamste bedreiging voor het kunnen voldoen aan de stijgende vraag naar de dienstverlening van VastGoed. Na afloop van de bijeenkomst heeft een van de teamleden die visie beknopt aan papier toevertrouwd.

'Back to the core business' is nog steeds het leidende motief voor veel bedrijven. Als het zich toeleggen op de kernactiviteiten leidraad is om de productie en dienstverlening te beperken tot die zaken waar het bedrijf echt goed in is, dan is er zeker geen aandacht voor zoiets wezensvreemds als het bouwtechnisch beheer van het eigen onroerend goed. Uitbesteden ligt voor de hand, waarbij de klant zekerheid en gemak wil, naast een garantie van kwaliteit en geen problemen.

Dat geldt voor bedrijven met eigen panden, maar ook voor beleggers in onroerend goed. Hun kernactiviteit is immers gebruiken of beleggen en niet beheren. Door het uitbesteden van het bouwtechnische onderhoud en het beheer kunnen die kosten substantieel worden verlaagd, is er zekerheid over de kosten voor beheer en onderhoud in de toekomst, terwijl de kwaliteit verzekerd is en nog slechts minimale tijdsinvesteringen vergt. Naar verwachting zal die tendens zich verder voortzetten gezien de economische ontwikkelingen, de toenemende versnelling in de ontwikkelingen en het tekort op de arbeidskrachten waardoor het bedrijf zich volledig moet kunnen concentreren op de eigen productie en dienstverlening.

De redenering geldt ook voor verenigingen van eigenaren en voor particulieren met een eigen woning of een beperkt aantal huurpanden. Goed, goedkoop en geen gedoe lijkt het credo waar VastGoed het juiste antwoord op kan geven. Naar verwachting zal ook hier de tendens naar luxe en gemak doorzetten.

Naast werken wil de mens in de 21^e eeuw ontspanning en zeker geen lastige problemen. Gemak dient immers de mens. De toegenomen welvaart en de economische verwachtingen zijn zodanig dat die instelling zal blijven, hoewel de ontwikkeling naar uitbesteden pas in de kinderschoenen staat. Het is ook een lastige markt, aangezien de particulier maatwerk verwacht en door gebrek aan kennis al snel wantrouwend zal staan ten opzichte van het aangeboden product. Zeker in deze markt zal het krijgen van opdrachten afhangen van mond op mond reclame en goede nazorg door VastGoed.

Anders ligt het bij exploitanten van onroerend goed, waaronder woningcorporaties. Zij zijn van oudsher ingesteld op de bouw of aankoop van dat onroerend goed en de verhuur of lease aan derden. In die tak van sport is echter een kentering waarneembaar. De nadruk verschuift van de bouw, de aankoop en het onderhoud, naar de relatie met de klant die het onroerend goed gebruikt. Het gaat dan om acquisitie, verkoop en verhuur, begeleiding, dienstverlening, administratie en nazorg. Een reden hiervoor is dat die activiteiten in toenemende mate aandacht en zorg vergen, doordat de klant meer dan in het verleden mondig is, maatwerk vraagt en niet meer in de rij staat voor hetgeen de exploitant traditioneel te bieden heeft. Daar komt bij dat er voor het technisch onderhoud aan het onroerend goed jaarlijks substantiële kosten worden gemaakt, terwijl er in toenemende mate rekening moet worden gehouden met voortschrijdende veranderingen. Het betreft veranderingen van de wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen op het gebied van de bouwconstructies, bouwmaterialen, installaties en aanbestedingsvormen. De schaal van deze bedrijven is dan onvoldoende om die veranderingen rendabel te kunnen bijhouden. Uitbesteden van die werkzaamheden ligt dan voor de hand, waarbij sommige willen participeren in de bedrijven die het technisch onderhoud voor hun rekening willen nemen zoals in de onderneming VastGoed.

Stap 2: Visie op de toekomst

Start eerste bijeenkomst

De deelnemers van het projectteam hebben zich voorbereid.

- De deelnemers hebben hoofdstuk 1 en 2 gelezen en zich georiënteerd op de vier thema's markt, maken, maatschappij en middelen.

Nut en noodzaak worden aan de orde gesteld.

- Bespreek het belang van het opstellen van een ondernemingsplan en balanced scorecard, bespreek het proces en de planning (data) en bespreek de wensen en verwachtingen.

Bespreek de denkbeelden achter het ondernemingsplan.

Bespreek de hoofdpunten van de vier thema's in twee deelgroepen. Noteer de hoofdpunten op een flip-over. Bediscussieer de resultaten plenair in het projectteam en formuleer een samenhangende visie op hoofdlijnen.

Bepaal wie de gekozen visie nader in één A4 samenvat en de belangrijkste kansen en bedreigingen kort formuleert voor de volgende bijeenkomst en bepaal wie een confrontatie van de visie met externe meningen arrangeert.

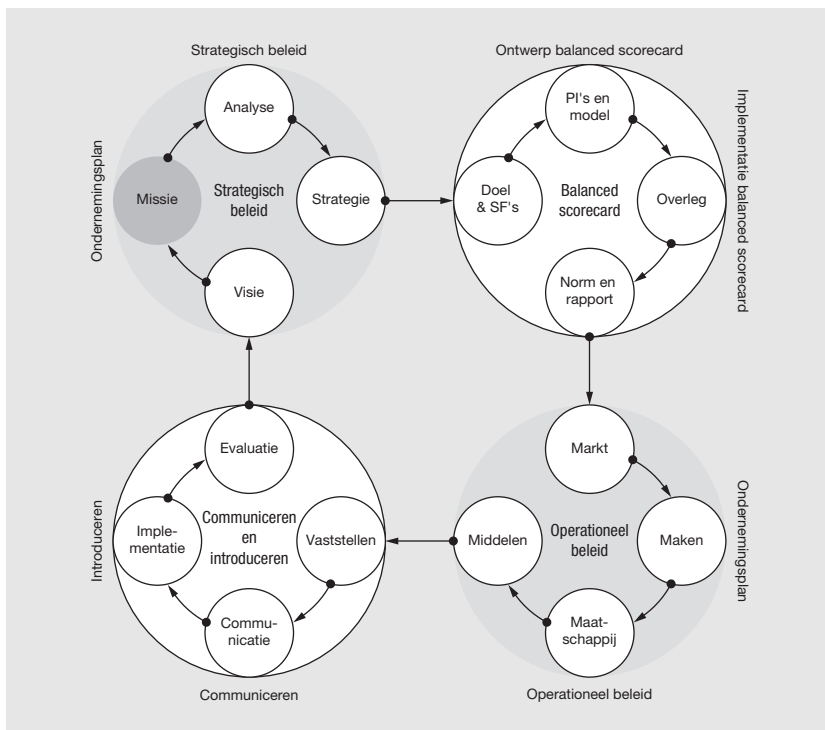
1.2 Missie

Spreekwoordelijk is de ondergang van de producenten van stoomlocomotieven in de Verenigde Staten. Hun missie was simpel: het bouwen van stoomlocomotieven. De fabrikanten stonden rond de eeuwwisseling in hoog aanzien. Dat had alles te maken met de beslissende rol van de stoomlocomotief bij het openleggen van het Wilde Westen. Volgens de fabrikanten waren stoomlocomotieven daarom cruciaal, uitermate nuttig en onmisbaar in de toekomst. Niets is minder waar gebleken. Maar het moet gezegd: ze hebben – blind voor elke verandering – hun missie consequent tot het bittere einde volgehouden.

De foto op pagina 33 toont de Big Boy. Deze locomotief gebouwd tijdens de Tweede Wereld-oorlog was met zijn gewicht van meer dan 540 ton en zijn lengte van 40 meter de grootste stoomlocomotief ooit gebouwd. Het waren ook de laatste stoomlocomotieven die werden gebouwd. De rol van de stoomlocs werd overgenomen door diesellocomotieven. Deze zijn efficiënter inzetbaar en goedkoper te produceren. Ze werden echter wel door andere fabrieken gebouwd. De producenten van stoomlocomotieven zijn failliet gegaan.



Fotograaf: Hans van Poll



Het belang van de missie

Er zijn in de geschiedenis van het bedrijfsleven meer van dergelijke voorbeelden te vinden. De les is steeds: had de organisatie gelet op de veranderingen, dan had zij haar missie op tijd kunnen aanpassen en het wegglijden van het bedrijf kunnen voorkomen. Sterker nog, als een bedrijf haar visie baseert op de toekomst en de potentie

34 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

onderkent van (technologische) ontwikkelingen, dan kan zij de missie herformuleren en op basis daarvan de organisatie gericht aansturen.

Het voorbeeld van de stoomlocomotief toont het desastreuze effect van het te lang volhouden van een op enig moment goed gekozen missie. De belangrijkste reden daarvoor zijn oogkleppen die slechts een beperkte blik gunnen op de veranderende omgeving. De dynamiek van de verandering wordt dan al snel onderschat.

Heeft de leiding van een bedrijf een goede kijk op ontwikkelingen, dan helpt een praktische formulering van de missie het bedrijf zijn krachten gelijk te richten en te focussen. Met een goede missie kan iedereen in en buiten het bedrijf eenvoudig kennisnemen van wat de organisatie uiteindelijk wil bereiken. Het voordeel van het gelijkrichten van de neuzen binnen de organisatie is evident. Het compact verspreiden van het uiteindelijke doel van de organisatie ligt wellicht minder voor de hand. Organisaties kennen vele verschillende groepen omstanders: klanten, de overheid, maar ook concurrenten. Een duidelijke presentatie van de organisatie bevordert de herkenbaarheid en het begrip en daardoor de betrouwbaarheid van de organisatie. Voor het verkrijgen van klanten, de juiste medewerkers en medewerking bij leveranciers en de overheid is dat een niet te onderschatten factor.

De missie is openbaar

Het is ook prettig als de missie bekend is bij de concurrenten. Misschien kijken ze af. Niets menselijks is hen immers vreemd. Maar de kans is groot dat de afkijkende concurrenten uiteindelijk achterop raken. Ze ontwikkelen – en leren daardoor – niet zelf en zullen de volgende stap minder makkelijk kunnen maken. Slimme organisaties weten dat en zullen hun eigen weg gaan. Daarbij willen ze wel kennisnemen van wat de concurrent doet, maar altijd met de bedoeling een eigen visie en missie te ontwikkelen. Het bekendmaken en goed voor het voetlicht brengen van de eigen missie heeft dan een positief neveneffect. De concurrent zal – wetend wat de missie is – mogelijk een andere weg inslaan. Het is immers altijd beter op een weiland te gaan grazen waar nog niemand is, dan een weiland binnen te lopen dat al volstaat met koeien. Bovendien, organisaties willen hun eigen weg gaan omdat ze alleen dan een eigen identiteit kunnen creëren.

Kernachtig kort

Er is maar één voorwaarde waaraan een goede missie moet voldoen: de missie moet kernachtig kort zijn geformuleerd. Ze moet makkelijk worden onthouden. 's Nachts wakker gemaakt moet de missie zo kunnen worden opgehoest. Het moet natuurlijk wel een goede missie zijn. Vandaar dat er nog enkele regels zijn waarop de organisatie moet letten bij het formuleren en opstellen van een missie:

- De missie is het logische vervolg op de visie.
- De missie definieert:
 - de klant of de markt (wie);
 - het product (wat);
 - het productieproces (wijze);
 - het werkgebied (waar).
- De missie is een abstracte en kwalitatieve omschrijving, financiële cijfers ontbreken per definitie.



Een baliemedewerker van het Embassy Hotel in Toronto toont trots de missie van zijn bedrijf.

Uit een missie blijkt wat de organisatie nastreeft. Daardoor is het een referentiepunt voor medewerkers en omgeving. Een missie die het bedrijf door interne discussie heeft opgesteld en die is geaccepteerd, richt de neuzen en heeft een positieve invloed op de motivatie van de medewerkers die zich kunnen identificeren met het bedrijf. Een missie is niet vrijblijvend. De medewerkers moeten ernaar handelen. Degenen die dat niet willen, horen niet meer thuis in die organisatie.

Velen denken dat een missie losstaat van de dagelijkse praktijk. Niets is minder waar. Een duidelijke missie maakt het nemen van beslissingen op de werkvloer eenvoudiger. Het voorkomt tijdverlies en verlaagt de tijd die het management moet besteden aan de dagelijkse gang van zaken. Beslissingen nemen wordt eenvoudiger naarmate de missie inzichtelijker is. In een missie staat de door de leiding geïnspireerde bedrijfsfilosofie die iedereen tijdens de dagelijkse werkzaamheden moet steunen en uitstralen.

Missie	
Aspect	Missie definitie
Formule Wijze	
Markt Wie	
Product Wat	
Plaats Waar	

De leden van het projectteam dienen zich uit te spreken over de missie van de onderneming. Het beste kan dat door de vier *W's* van de missie apart te benoemen in de bovenstaande checklist (zie ook bijlage vier). Over elk onderdeel kan nu apart worden gesproken en na overeenstemming over de vier *W's* kan de missie in maximaal twintig woorden worden samengevat (minder mag ook). Een toelichting op die missie kan soms wenselijk zijn (in situaties dat het roer om gaat), maar mag niet meer zijn dan een halve A4. Het gaat er immers om dat de missie toegankelijk is en eenvoudig te begrijpen en te onthouden.

Overigens is een missie is iets anders dan een slogan. Philips' *'Let's make things better'* is een slogan en geen missie. Een slogan is bedoeld om één aspect prominent voor het voetlicht te brengen. Dat kan een probleem zijn met het imago, zoals bij Philips, of met de bereikbaarheid zoals van Centraal Beheer ('even Apeldoorn bellen'). Het zal duidelijk zijn dat een slogan pas kan worden bedacht als de strategie bekend is. Een slogan kan zo een middel zijn om de strategie te realiseren, terwijl de missie het doel van de onderneming omschrijft en zo de strategie richt.

Voorlopige missie

De missie is gebaseerd op de visie, gaat uit van de kracht van een organisatie en haar kansen en houdt rekening met de zwakten van een organisatie en de bedreigingen. Analyse van de concurrenten, benchmarking en trends zijn van wezenlijke invloed op de uiteindelijke missie. In deze fase van het opstellen van het ondernemingsplan zijn al die zaken nog niet aan bod gekomen. Toch adviseren wij nu al een missie-definitie op te stellen. Het is dan een soort werkdocument. Het maakt de eerste dis-

cussie los en kan daardoor behulpzaam zijn bij de verdere verkenning en analyse (paragraaf 1.3). De definitieve versie komt in de afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk aan de orde. Dan wordt de voorlopige omschrijving van de missie definitief gemaakt.

VastGoed

De missie van VastGoed luidt: VastGoed levert in Nederland aan exploitanten van vastgoed en beleggers, gebouweigenaren en particulieren op een systematische en meetbare wijze data voor het bouwtechnisch onderhoud en beheer en kwaliteit- en kostengegarandeerd onderhoud en beheer van gevels van vastgoed.

Over de missie is uitgebreid gediscussieerd. Vooral het werkgebied leverde discussie op en het heeft enige tijd gevergd voordat vastgesteld was dat het ambitieniveau van VastGoed zich tot heel Nederland uitstreckte (op dit moment is VastGoed uitsluitend in Oost- en Noord-Nederland actief). Bij de missie gaat het om wat men wil en niet om wat men nu is. Uiteraard is de constatering van de uitbreiding van het werkgebied niet vrijblijvend. Afspraken zijn in de directie gemaakt om na te gaan hoe het grotere gebied ook daadwerkelijk kan worden betrokken in de bedrijfsactiviteiten.

Omgekeerd houdt de uitbreiding tot heel Nederland in dat de relatief dichtbijgelegen kansen net over de grens in Duitsland – hoewel verlokkelijk – te ver weg liggen van de kennis en kunde van het bedrijf (andere gewoonten, regelgeving en normen). Besloten is om daarom geen enkele opdracht uit die hoek aan te nemen en de activiteiten te concentreren in Nederland.

Stap 3: Missie definitie

Beschrijf in twee groepen met behulp van bijlage vier de klant(en) en het (de) produkt(en), de bedrijfsspecifieke productiewijze en bepaal het gewenste werkgebied. Noteer de hoofdpunten op een flip-over.

Vat de overeenkomsten en verschillen samen en formuleer gezamenlijk de missie op hoofdlijnen (maximaal twintig woorden). Wijs een teamlid aan dat de missie toelicht in een halve A4.

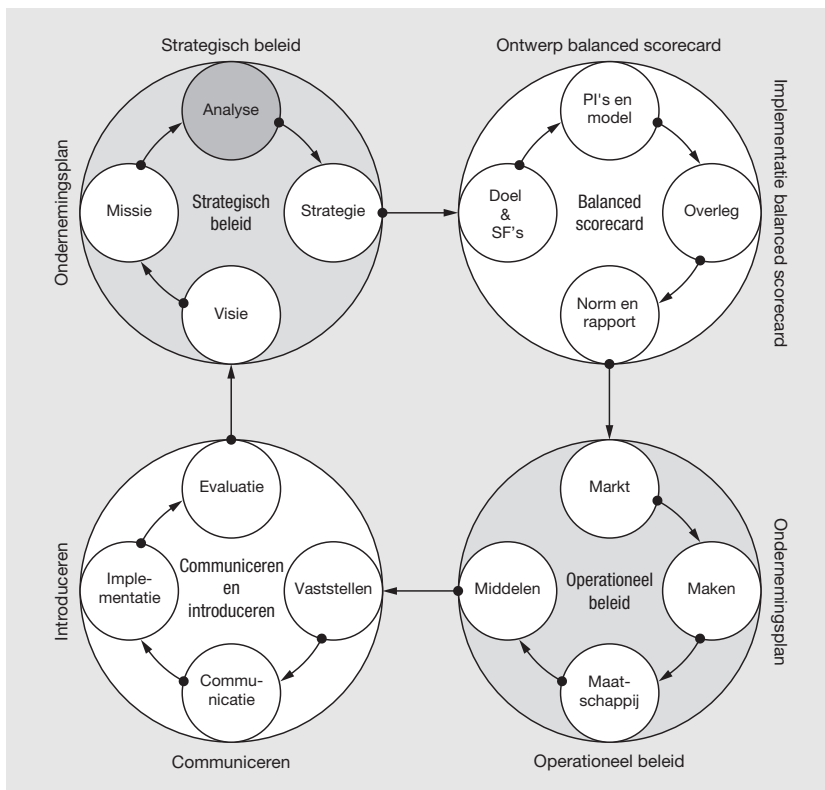
Stap 3: Missie definitie (vervolg)

Bereid de tweede bijeenkomst voor.

- Bepaal wie ter voorbereiding van de discussie over het eigen bedrijf kengetallen verzamelt (zie bijlage vijf).
- Per perspectief van de balanced scorecard (markt, maken, maatschappij en middelen) zijn twee deelaspecten voorzien. Stel vast of de voorgestelde deelaspecten relevant zijn voor uw specifieke onderneming (zie bijlage zes). Bepaal wie welk deelaspect voorbereidt voor de volgende vergadering (lees de alinea's over de vier perspectieven).
- Bepaal wie in het SWOT-formulier de kansen en bedreigingen invult.
- Alle deelnemers lezen bijlage zeven over risicoanalyse. Bepaal wie ter voorbereiding van de discussie over de concurrenten de benodigde gegevens verzamelt (zie bijlage).

Einde eerste bijeenkomst

1.3 Verkenning en analyse



De verkenning- en analysefase is bedoeld om op strategisch niveau een nadere analyse van de onderneming en haar directe omgeving uit te voeren. Sleutelwoorden zijn benchmarking, analyse van de vier perspectieven, het opstellen van de SWOT-analyse, en natuurlijk de concurrentie- en risicoanalyse. Het lijkt veel, maar het merendeel is bekend en ligt vast. Zo niet dan wordt het tijd om daar een begin mee te maken.

Tijdens het bespreken van de verschillende analyses zal de neiging bestaan om per deelgebied in actie te komen. Daar is het nu nog niet het juiste moment voor. Die acties staan immers op zich zolang de strategie nog niet bekend is. Maar het zou jammer zijn die ideeën te vergeten. Bovendien laten die gewenste acties op deelgebieden stukjes zien van de toekomstige strategie. Daarom moeten alle voorgestelde acties vastgelegd worden in het verslag van de bijeenkomst. Bij de derde bijeenkomst zullen die verzamelde activiteiten worden gebruikt voor het formuleren van de strategie.

Benchmarking

Het beste kan worden begonnen met het verzamelen van gegevens van branchegenoten. Het biedt een vergelijkingsmaatstaf en kan als referentie dienen voor de eigen meningsvorming. Doorgaans zijn deze gegevens verkrijgbaar via de werkgeversorganisatie of brancheorganisatie. Er zijn echter ook instituten die landelijk werken en belangrijke kengetallen en overzichten opstellen, zoals het economisch instituut voor het midden- en kleinbedrijf, het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Ook de grotere accountantskantoren beschikken over branchegegevens die zij ter beschikking stellen aan hun klanten.

In bijlage vijf (zie ook figuur op de volgende pagina) zijn voor de vier perspectieven voorbeelden opgenomen van de mogelijke kengetallen. Ter voorbereiding van de vergadering van het projectteam zijn deze overzichten vóór de vergadering van het projectteam verzameld en onder de leden verspreid. Ook nu geldt weer dat de kengetallen in bijlage vijf voorstellen zijn. Het zijn voorbeelden van relevante kengetallen, maar deze kunnen per branche en per bedrijf verschillen.

De neiging bestaat om bij het beoordelen en bespreken van dergelijke overzichten te twifelen aan de vergelijkbaarheid. De vraag wordt gesteld of wel hetzelfde wordt gemeten. Een terecht wantrouwen, maar het mag geen excuus zijn om de vergelijking naast zich neer te leggen. Als de verschillen duidelijk zijn dan is nader onderzoek altijd gewenst. Binnen het opstellen van het ondernemingsplan past een beslissing om dat te doen, daarvoor een functionaris aan te wijzen die een voorstel maakt voor het onderzoek van een specifieke afwijking en te bepalen wanneer dat voorstel gereed moet zijn.

Kengetallen / benchmarking: Middelen				
Mensen	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1
Voltijdsformatie				
Ziekteverzuim				
Fulltime versus parttime				
Organisatie	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1
Personeelskosten				
Huisvestingskosten				
Algemene kosten				
Financiën	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1
Eigen vermogen				
Voorzieningen				
Kortlopende schulden				
Langlopende schulden				
Vaste activa				
Vlottende activa				
Administratie	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1	Bedrijf jaar x-1
Jaarresultaat				
Cashflow				
Omzetsnelheid				
Liquiditeit				
Solvabiliteit				
Rentabiliteit				

De vier perspectieven

Markt, maken, maatschappij en middelen zijn de vier perspectieven die gebruikt zijn bij de visie om zicht te krijgen op externe ontwikkelingen en die te vertalen in kansen en bedreigingen. Die indeling is in dit handboek uitgangspunt voor de analyse (zie ook bijlage zes). De reden daarvan is dat het ook de vier perspectieven van de balanced scorecard zijn, zoals we die in dit boek gebruiken. Uiteraard is elke andere indeling goed en verdient het aanbeveling om deze op maat te maken voor het eigen bedrijf. Als afgeweken wordt van de voorgestelde vier perspectieven dan is het verstandig om de nieuwe indeling standaard in het hele proces te gebruiken. Dus ook bij visie, benchmarking, de analyses en in de volgende hoofdstukken. Dat bevordert de herkenbaarheid en de logica binnen de redenering van het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Wordt het ondernemingsplan voor de eerste keer opgesteld, dan is het eenvoudiger om de voorgestelde perspectieven te gebruiken en pas in volgende jaren kritisch naar de indeling te kijken.

Zoals gezegd zijn de vier perspectieven de kapstok om alle relevante aspecten van de onderneming te ordenen. Het perspectief *markt* gaat over klanten en producten (marketing, doelgroepbeleid, vraag en aanbod, productdifferentiatie en productkenmerken). Het perspectief *maken* bevat alle aspecten van de fabricage, assemblage, de logistiek, facilitaire zaken, onderhoud, productontwikkeling en innovatie. *Markt* en *maken* gaan over het primaire proces, dat waarvan de onderneming leeft. De overige

twee perspectieven betreffen alle ondersteunende (secundaire) activiteiten. *Maatschappij* behandelt wet- en regelgeving, maatschappelijk ondernemen en specifiek de aspecten milieu en energie. Het perspectief *middelen* omvat een groot aantal onderwerpen, zoals personeelsbeleid, leiderschap, cultuur, organisatie, kwaliteit, informatiebeleid, automatisering en alles wat te maken heeft met de financiën en de administratie.

Om inzicht te krijgen in de belangrijkste zaken per perspectief is in bijlage zes (en in de twee navolgende figuren) een structuur aangereikt waarbinnen het vrij eenvoudig is de kern van een problematiek te vangen. Het is de bedoeling dat per perspectief de twee meest belangrijke zaken die het management bezighouden, worden behandeld. Aan het einde van de eerste bijeenkomst zijn de acht voor het management belangrijkste onderwerpen gezamenlijk vastgesteld en verdeeld over de deelnemers (zie ook de vorige alinea). Ter voorbereiding van deze tweede bijeenkomst zijn deze deelaspecten bondig omschreven en de kern ervan is blootgelegd.

Perspectief (Deelaspect)	
• Kenmerken	
-	
-	
-	
• Interne zwaktes	• Interne sterktes
-	-
-	-
-	-
• Externe bedreigingen	• Externe kansen
-	-
-	-
-	-
• Acties kort	• Acties lang
-	-
-	-
-	-

Degene die een deelaspect voorbereidt, heeft de omschrijving van de kern van de problematiek in drie stappen logisch opgebouwd. Allereerst zijn de voor de problematiek relevante kenmerken omschreven. Dat is geen gedetailleerde verhandeling, want de leden van het projectteam kennen de eigen onderneming ten slotte. Het betreft uitsluitend deze problematiek. Vervolgens worden de zwakke en sterke punten van de organisatie genoemd. Aansluitend zijn daar de bijbehorende kansen en bedreigingen uit de visiefase bijgehaald (en waar nodig aangevuld). Het zal duidelijk zijn dat de drie punten (kenmerken, sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen) met elkaar in verband staan en de basis vormen voor voorstellen voor

42 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

acties op de korte en lange termijn (zie bijlage zes). Bespreking van die voorstellen mondt uit in voorlopige besluiten aangaande noodzakelijke geachte acties. Deze worden in het verslag van de bijeenkomst vastgelegd voor later gebruik.

Verkenning & analyse			
Perspectief	Sterkte	Zwakte	Preferentie
Markt 1. De klanten 2. De producten			
Maken 1. Technologie 2. Proces			
Maatschappij 1. Wetgeving 2. Maatschappelijk ondernemen			
Middelen 1. Mensen en organisatie 2. Financiën en administratie			

SWOTanalyse⁴

De derde belangrijke stap bij de verkenning en analyse is om de resultaten van de kansen en bedreigingen te leggen naast de zwakke en sterke punten van de organisatie en daar conclusies uit te trekken. Het vormt de opmaat voor het bepalen van vereiste activiteiten per onderdeel en het bepalen van het te bereiken doel.

Het onderstaande formulier voor de SWOTanalyse wordt gemaakt door de kansen en bedreigingen die eerder zijn benoemd te combineren met de sterke en zwakke punten uit de hiervoor uitgevoerde verkenning en analyse. De uitkomst van de discussie kan in het schema weer worden samengevat en van een korte toelichting (maximaal één A4) worden voorzien.

In de beperking toont zich de meester. Het is niet de bedoeling van het schema om alles te herhalen, maar om de voor de onderneming belangrijkste combinatie(s) in beeld te brengen.

⁴ SWOT: strength, weaknesses, opportunities en threats

SWOTanalyse		
	Sterkte	Zwakte
Kans		
Bedreiging		

Risicoanalyse

Voor het bepalen van de strategie is inzicht nodig in de risico's die de onderneming op diverse terreinen loopt. Het is belangrijk te weten hoe ver de financiële polsstok reikt. Het is belangrijk om te bepalen welk gedeelte van het vermogen als minimaal noodzakelijk gebonden is aan de huidige activiteiten en welk gedeelte beschikbaar is voor nieuw beleid. Risicoanalyse is derhalve een belangrijk onderdeel van de analyse. Tijdens het opstellen van een ondernemingsplan kunnen we daar echter niet lang genoeg bij stilstaan. Maar een globaal beeld kan wel worden verkregen door systematisch – weer langs de weg van de vier perspectieven – met de teamleden de verschillende risicopunten te bespreken. De eerste stap is dat per perspectief de vijf belangrijkste aspecten worden genoemd. Vervolgens moet men die aspecten ten opzichte van elkaar wegen en er een wegingsfactor aan toekennen, waarna het schema kan worden ingevuld. De discussie zorgt ervoor dat de teamleden een gelijk idee hebben over de risico's die het bedrijf loopt. Bovendien geeft het een indicatie voor het vermogen dat niet direct nodig is voor de normale bedrijfsuitoefening. Voor een nadere toelichting zie bijlage zeven.

Zeker tijdens de discussie over de risico's zijn managers geneigd onmiddellijk in actie te komen. Dat is nu nog niet de bedoeling en ook nog niet verstandig aangezien de relatie met de strategie ontbreekt. Leg de gewenste acties vast in het verslag van de bijeenkomst.

SWOTanalyse					
Perspectief	Risiconiveau			Wegings- factor	Totaal
	Laag 1	Gemiddeld 2	Hoog 3		
Markt				x	
				x	
				x	
				x	
				x	
Maken				x	
				x	
				x	
				x	
				x	
Maatschappij				x	
				x	
				x	
				x	
				x	
Middelen				x	
				x	
				x	
				x	
				x	
	Gemiddeld risicoprofiel			200	

Concurrentieanalyse

Concurrenten zijn lastig. Niet alleen omdat ze de omzetmogelijkheden beperken, maar vooral omdat zij door hun aanbod, productkenmerken en de kwaliteit van de dienstverlening voor een deel dicteren wat kan en niet kan. Het is daarom belangrijk de concurrenten, hun producten, dienstverlening en de ontwikkeling daarvan te kennen. Het is leerzaam en biedt de informatie die nodig is om te bepalen waar mogelijkheden liggen voor de eigen onderneming. Ook voor het ontwikkelen van nieuwe producten buiten de traditionele taakvelden van de onderneming is analyse van concurrenten noodzakelijk.

Ter voorbereiding van de tweede bijeenkomst is door een teamlid per product nagegaan welke concurrenten er zijn en welke omzet zij behalen met die producten. Vervolgens zijn de belangrijkste concurrenten nader omschreven. Een samenvatting van de analyse wordt gegeven in de vorm van het schema op pagina 45 (zie ook bijlage acht). Na discussie kunnen de conclusies in het schema worden verwerkt en van een korte schriftelijke toelichting worden voorzien (maximaal één A4).

Concurrentieanalyse				
Markt	Kenmerk	Concurrent	Omzet totaal	Opmerking
Concurrent	Kenmerk	Belang	Omzet	Opmerking

VastGoed

Het bedrijf VastGoed biedt op het gebied van het onroerend goed een nieuwe dienst aan, waardoor er nog maar weinig echte concurrenten aanwijsbaar zijn. Relevante benchmarkgegevens zijn dan ook niet voor handen. Door de nieuwe invulling die VastGoed geeft aan bouwtechnisch onderhoud en beheer zijn er drie andere bedrijven die een vergelijkbare dienst aanbieden. In de pioniersfase waarin VastGoed zich bevindt, zijn er redelijk goede contacten over en weer met deze bedrijven. Omdat de markt nog groot genoeg is, hebben die contacten ertoe geleid dat de afspraak is gemaakt om bedrijfsgegevens uit te wisselen.

Uiteraard zijn er ook andere vormen van concurrentie. Het betreft dan concurrentie op deelterreinen, waarbij bedrijven een deel van de dienstverlening aanbieden waar VastGoed de integrale dienst levert. In de buurt komen architecten- en bouwtechnische bureaus die in opdracht plannen maken en aanbesteden, maar geen prijs- of kwaliteitsgaranties afgeven over de looptijd van het geplande onderhoud. Andere concurrenten zijn de bedrijfsbureau's van de vastgoedeigenaren zelf, die hun traditionele werkzaamheden deels overgenomen zien worden door VastGoed. Ook zij bieden geen zekerheid voor kosten en kwaliteit en zijn doorgaans door hun beperkte scope en omzet minder deskundig dan VastGoed.

Het is niet direct nodig deze concurrenten cijfermatig in beeld brengen, hoewel in de presentatie van het bedrijf met hun aanwezigheid wel rekening moet worden gehouden. Zo kan in de acquisitiegesprekken met de vastgoed-eigenaar op de voor- en nadelen ten opzichte van de traditionele werkwijze

worden gewezen. Ook scheidt samenwerking met VastGoed de mogelijkheid om het bedrijfsbureau te optimaliseren en de vrijkomende capaciteit in te zetten ten gunste van de eigen kernactiviteiten.

Het bespreken van het schema 'verkenning en analyse' met daarin voor de vier perspectieven de mogelijkheid om sterke en zwakke punten in te vullen, heeft tot de conclusie geleid dat VastGoed zwak is op het gebied van de productiviteit. Aan opdrachten geen gebrek, moeilijker wordt het om op tijd de aangeboden dienstverlening te leveren. Het gaat dan over levertijd en de interne kwaliteit van de werkzaamheden. De kosten voor het herstel van de eigen voorbereidende werkzaamheden stijgen daardoor fors en overstijgen de opbrengsten. Dat punt zal VastGoed het komende jaar moeten verbeteren.

In het verlengde daarvan zijn kansen waarneembaar door samenwerking met aannemers (co-makers) en woningbeheerders. VastGoed wordt dan procesdeskundige, waarbij een deel van de arbeidsintensieve werkzaamheden door partners wordt ingevuld. VastGoed is dan minder kwetsbaar op het gebied van de inzet van mensen, communicatiefouten worden gereduceerd en uitvoerders van werkzaamheden worden nauwer betrokken bij de vraag van de klant.

Een tweede aantrekkelijke ontwikkeling is dat de opdrachtgevers zeer tevreden zijn over de dienstverlening van VastGoed en dat zij vragen om niet alleen voor de gevel, maar ook voor de andere onderdelen van het onroerend goed het bouwtechnische onderhoud en beheer te gaan aanbieden, zoals de daken en de installaties. Voor VastGoed biedt dat de mogelijkheid om de gemiddelde omzet per opdracht te verhogen bij gelijkblijvende vaste lasten voor posten als acquisitie, begeleiding en administratie.

Stap 4: Verkenning en analyse

Start tweede bijeenkomst

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

- Stel de omschrijvingen van de visie en de definitie van de missie in concept vast.

Bespreek de kengetallen van de onderneming in vergelijking met die van de branche, leg de conclusies vast en bepaal of nader onderzoek gewenst is en wie daar voor welke datum zorg voor draagt.

Stap 4: Verkenning en analyse (vervolg)

Bespreek de kernproblematiek van de acht deelaspecten en leg gewenste activiteiten vast in het verslag.

Stel gezamenlijk het overzicht op van de SWOTanalyse (de belangrijkste kansen en bedreigingen combineren met de meest relevante sterke en zwakte punten van de onderneming) en wijs een teamlid aan die de SWOTanalyse in een A4 samenvat.

Stel de in de branche gebruikelijke solvabiliteit vast. Bespreek de risicofactoren en bepaal het risicoprofiel. Bepaal welk gedeelte van het vermogen als minimaal noodzakelijk gebonden is aan de huidige activiteiten en welk gedeelte beschikbaar is voor nieuw beleid. Leg gewenste activiteiten vast in het verslag.

Bespreek de concurrentieanalyse en stel de voornaamste conclusies vast (bijlage acht). Wijs een teamlid aan dat die conclusies in het schema verwerkt en van een korte schriftelijke toelichting voorziet (maximaal één A4).

Bepaal gezamenlijk de belangrijkste conclusies van de verkenning en analyse en wijs een teamlid aan dat de samenhang tussen die conclusies op een A4 samenvat.

Bereid de derde bijeenkomst voor:

- Ter voorbereiding van de strategiediscussie voorzien alle deelnemers de door hen ingebrachte gewenste of noodzakelijk geachte activiteiten van de doelstelling die zij ermee willen nastreven en noteren dat op het formulier uit bijlage negen.

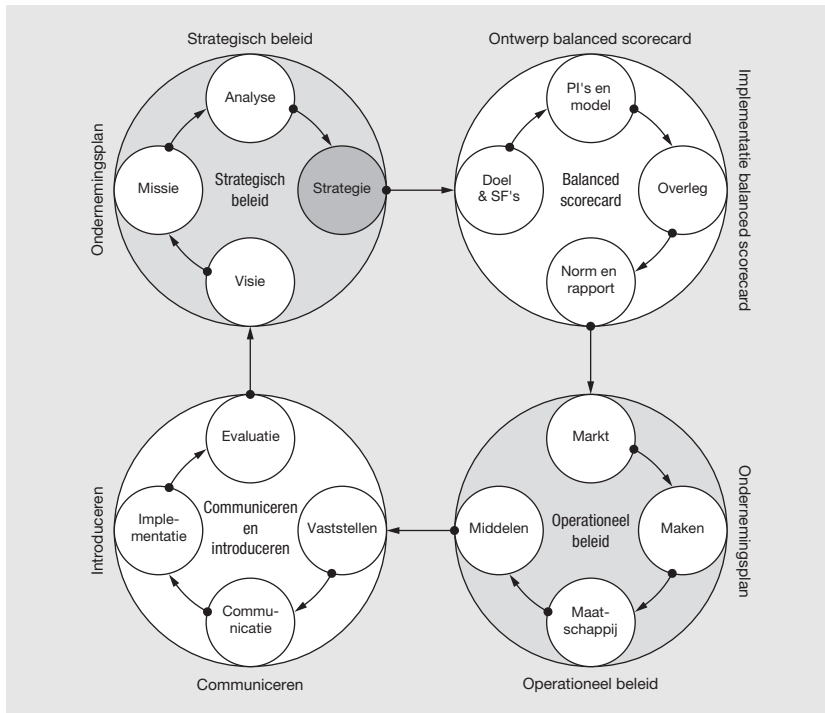
Einde tweede bijeenkomst

1.4 Het strategisch plan

De derde bijeenkomst is de spannendste. Nu wordt de basis gelegd voor het toekomstige succes van de onderneming met het formuleren van de strategie. Voorwaar geen eenvoudige opgave. Dus aan het werk.

Onder strategie verstaan we een aantal verzamelingen van aan elkaar gerelateerde activiteiten die gericht zijn op het behalen van één of twee **overkoepelende doelen**. Die overkoepelende doelen hebben te maken met grote begrippen als continuïteit, winst, groei, functie of maatschappelijke prestatie. Grote begrippen waarvan niet duidelijk is wat precies moet worden bereikt, hoe en tegen welke kosten.

Meer eenvoudige doelstellingen als de organisatie klantgericht maken of marktaandeel vergroten zijn vertrouwd, spreken tot de verbeelding en zijn daardoor eenvoudiger te formuleren.



dig op te splitsen in diverse activiteiten die ertoe moeten leiden dat het geformuleerde doel wordt gehaald. Bij marktaandeel vergroten hebben we het dan over productmarktcombinaties bepalen, onderzoek verrichten, acties opzetten om de kwaliteit van producten te verbeteren, de PR optimaliseren enzovoort. Zo'n doelstelling is te zien als een verzameling van bij elkaar horende activiteiten. Dit Droste-effect kunnen we doorzetten. Want PR optimaliseren bestaat ook weer uit verschillende activiteiten, en zo verder. We hebben het dus steeds over verzamelingen van bij elkaar horende activiteiten die gericht zijn op het behalen van een doel. Een aantal van die doelen is weer gericht op een hoger doel enzovoort. Een dergelijke verzameling doelen noemen we een **bouwsteen**.

Dezelfde redenering geldt voor de overkoepelende doelen en hoe die te realiseren. Maar nu liggen de acties niet vanzelfsprekend voor de hand. We hebben immers met een zeer complexe materie van doen. In deze paragraaf zullen we de hulpmiddelen behandelen die het management in staat moeten stellen tot het scheppen van orde in de complexe chaos. We bespreken de weg waarlangs het management de overkoepelende doelen kan bereiken door het formuleren van de juiste strategie. We zien de strategie dan als een verzameling bouwstenen die in een logisch verband tot elkaar staan en die op hun beurt weer zijn opgebouwd uit een aantal bij elkaar horende activiteiten. Die activiteiten noemen we plastisch de **atomen** van de strategie.

Onze zoektocht naar de juiste strategie is gebaseerd op het maken van een logisch en consistent geheel van activiteiten gericht op het behalen van het overkoepelende doel. Aan een zo opgebouwde strategie kan later eenvoudig de balanced scorecard worden gekoppeld. We zullen dat in drie stappen doen door voor de verschillende bouwstenen te bepalen wanneer die bevredigend zijn gerealiseerd, hoe dat kan worden gemeten en welke activiteiten op welke wijze daartoe moeten bijdragen. De strategie draagt op deze wijze de onderneming en we spreken daarom van de **draagconstructie**.

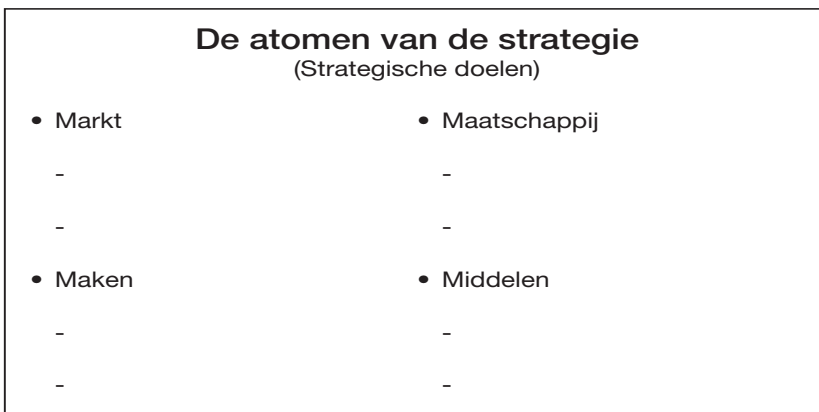
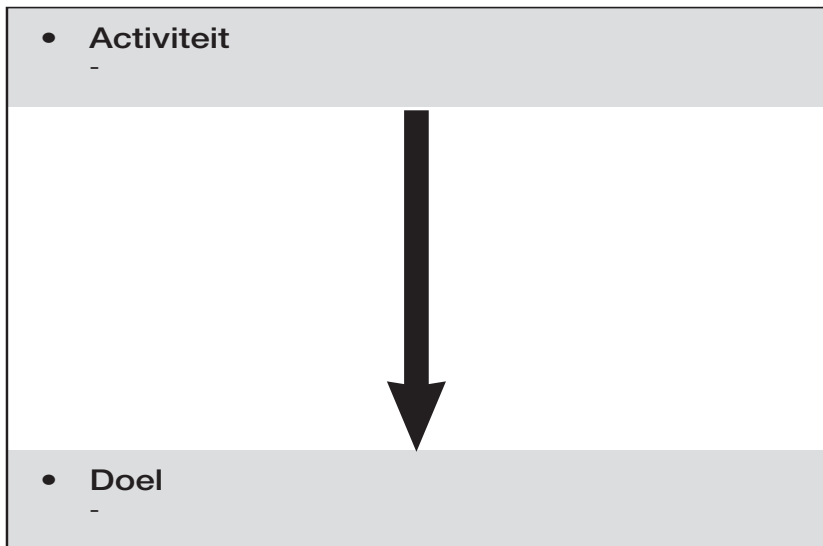
Overkoepelend doel

De eerste stap van het formuleren van de strategie is het bepalen van het overkoepelende doel dat uit maximaal twee subdoelen kan zijn opgebouwd. Meer subdoelen zouden ervoor zorgen dat het management en de medewerkers door het bos de bomen niet meer kunnen zien. Bij een groter aantal wordt het onduidelijk welke activiteit waarvoor en in welke mate moet bijdragen. Het is juist die onduidelijkheid waar we middels het opstellen van een ondernemingsplan en balanced scorecard van af willen.

De keuze van het overkoepelend doel kan het beste tijdens de derde bijeenkomst tot stand komen. De leden worden verdeeld in twee of drie groepen en elk komt met een – onderbouwd – voorstel. Daaruit wordt dan na discussie gekozen. De keuze voor een overkoepelende doel wordt voorzien van een half A4 toelichtende tekst, met daarin de exacte definitie van het doel, een kwantitatieve omschrijving en de achterliggende reden voor de keuze. Bijvoorbeeld winst uitgedrukt in een berekeningswijze en een bedrag, omzetgroei in een percentage van een omschreven marktaandeel en continuïteit in omzet of arbeidsplaatsen over x jaren.

Actie-doel-combinaties

Tijdens de discussies tot nu toe zijn steeds gewenste of noodzakelijk geachte activiteiten op deelterreinen genoemd. Ter voorbereiding van deze derde bijeenkomst is gevraagd aan de inbrengers om ook aan te geven welk doel met die activiteit wordt nagestreefd. Deze actie-doel-combinaties zijn een deel van de eerder genoemde atomen van de strategie. Gebruik voor het noteren van de combinaties het onderstaande formulier (zie ook bijlage negen). Door deze atomen te ordenen krijgt het team een idee over de compleetheid van de verzameling en waar manco's zitten. Daartoe wordt het eerste schema uit bijlage negen gebruikt. Het schema vraagt de activiteiten te ordenen naar de vier perspectieven van de balanced scorecard (markt, maken, maatschappij en middelen). Na discussie kan de verzameling actie-doel-combinaties verder worden aangevuld.

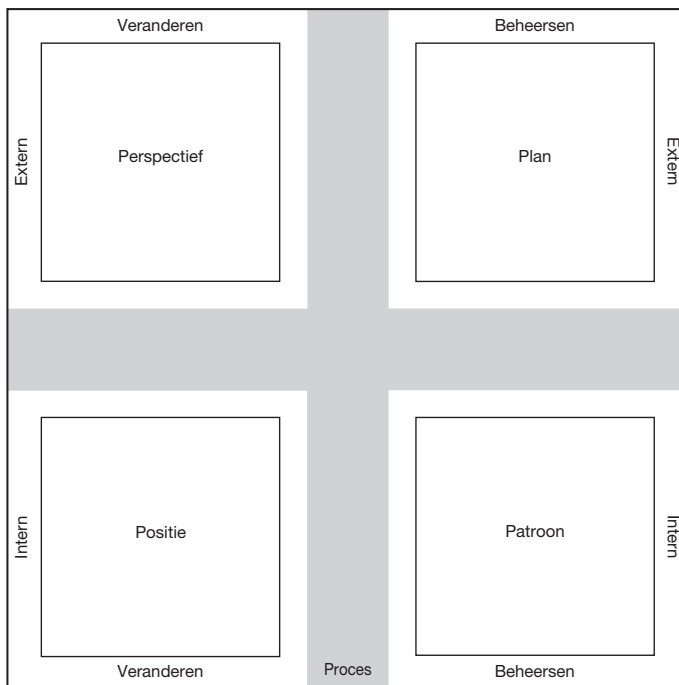


De vier P's van strategie⁵

Om de nieuwe verzameling actie-doel-combinaties opnieuw te ordenen, maken we gebruik van de vier P's van strategie (Simons, 2000):

- perspectief
- positie
- plan
- patroon van acties.

⁵ In de inleiding zijn de twee voorbeelden over de NS en Volkshuisvesting geschreven met deze vier P's als basis.



De vier P's van strategie

De **eerste P** is die van het perspectief achter de strategie. De basis daarvoor zijn de normen en waarden, de idealen en de historie van de onderneming. Gewoonlijk is deze P verwoord in de visie en de missie van het bedrijf. De P van Perspectief is extern en gericht op verandering. Daarbij speelt koers bepalen en creativiteit een belangrijke rol (zie ook hoofdstuk 3).

Bij het opstellen van het ondernemingsplan is ten behoeve van de verkenning en analyse de positie (de **tweede P**) nader uitgewerkt. De aandacht was vooral gericht op de eigen onderneming, waarbij de omgeving als referentie diende. De onderneming kan ten opzichte van die omgeving haar positie bepalen. De range van mogelijkheden is divers. Het gaat over omzet snelheid, diversiteit van het aanbod, de kwaliteit van de producten, de gewenste omzet in relatie tot de marge en meer van dat soort aspecten. In dit kwadrant staat veranderen voor de flexibiliteit van de onderneming en het vermogen om te kunnen leren van de prestaties.

Vervolgens komt de **derde P**: het plan zelf. Vaak wordt de strategie als plan gepresenteerd in termen van doelen die de onderneming wil bereiken en de stappen die daarvoor zijn voorzien. Maar in wezen is het plan een onderdeel van de strategie, met als doel de strategie te communiceren en de acties te coördineren. In dit kwadrant ligt de nadruk extern en is gericht op beheersing. Doeltreffendheid is het kernbegrip in dit kwadrant.

Ten slotte volgt de **vierde P**: een patroon van activiteiten, de alternatieven. In de reeks visie-missie-strategie-doelen-maatregelen-acties is het mogelijk te leren van de tussentijdse resultaten en aldus patronen van activiteiten te combineren. Elk patroon van activiteiten wijkt af van het andere en is afhankelijk van de verschillende mogelijke toekomsten. Dit aspect van strategie is veruit het moeilijkst en wordt daardoor vaak verwaarloosd. Toch verdient het aanbeveling om alternatieven te onderzoeken en daarbij verder te gaan dan alleen het doorrekenen van een aantal scenario's. Overdacht kan worden wat te doen als de toekomst wijzigt om vervolgens die verschillende lijnen van acties te combineren. Duidelijk is in ieder geval dat de vierde P intern gericht is op beheersing. Het gaat om de doelmatigheid van de organisatie bij het bereiken van de gestelde doelen.

In de matrix op pagina 51 (zie ook bijlage elf) hebben de vier P's elk hun eigen plek. Op de horizontale as staan veranderen en beheersen en op de verticale as het externe en interne aspect.

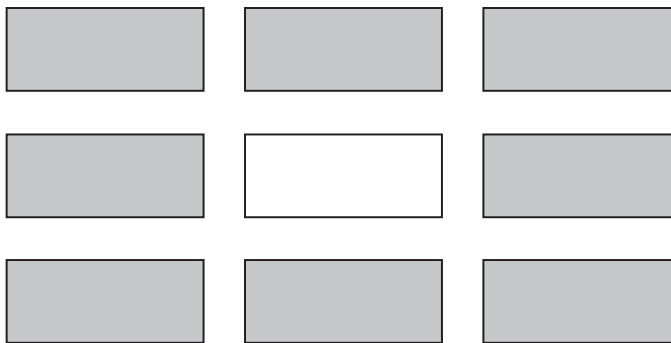
Hiervoor is gevraagd om alle afzonderlijke actie-doel-combinaties te ordenen aan de hand van de vier P's van strategie in het geïntroduceerde schema. Telkens moet de vraag worden beantwoord of de actie-doel-combinatie te maken heeft met het verhogen van de creativiteit of de flexibiliteit, of dat deze verband houdt met een hogere doelmatigheid of doeltreffendheid. Bijvoorbeeld, tijdens de analyse van de organisatie komt naar voren dat een organisatieverandering wenselijk is. Die verandering is niet zonder reden en kan gericht zijn op het verhogen van de doelmatigheid (dan ligt kostenreductie voor de hand), op het verbeteren van de doeltreffendheid (door meer kennis te verwerven via nieuwe medewerkers), op meer flexibiliteit (een andere cultuur) of op de creativiteit (andere vaardigheden).

Bedenk dat de plaatsing van één actie-doel-combinatie op elk van de vier plekken in het schema mogelijk is, maar niet overal tegelijk. Dan is immers niet meer duidelijk wat wordt beoogd en zal het vinden van de relaties met andere activiteiten lang op zich laten wachten. Voor een goed begrip van een actie-doel-combinatie is duidelijkheid nodig over wat wordt nagestreefd. Keuzes zijn noodzakelijk. En dat werkt verhelderend tussen de teamleden. Het onderbrengen van alle actie-doel-combinaties in het schema veranderen/beheersen - intern/extern heeft verder als doel om de relaties tussen de verschillende combinaties te doorzien.

Belangrijk is dat de eerste contouren van de bouwstenen zichtbaar worden, doordat bij elkaar horende actie-doel-combinaties nu eenvoudig zijn te herkennen. Door de verschillende actie-doel-combinaties (de atomen) in overleg een plaats te geven in de matrix wordt bereikt dat er tussen de leden van het team een gedeeld beeld ontstaat over die activiteiten.

De draagconstructie

De actie-doel-combinaties zijn de atomen van de strategie. Verzamelingen van deze combinaties vormen bouwstenen en die bouwstenen vormen gezamenlijk weer de strategie. Om inzicht te krijgen in de samenhang zijn de actie-doel-combinaties geordend, met behulp van de vier perspectieven van de balanced scorecard en daarna met behulp van de vier P's van strategie. Door het ordenen – en de discussie erover – ontstaat steeds beter een gezamenlijk beeld wat de bedoeling is van een actie-doel-combinatie en welke verzameling actie-doel-combinatie bouwstenen vormen. Na deze tweede ordening wordt het geheel afgesloten met de derde en laatste ordening. We doen dat door de actie-doel-combinaties nu voor het laatst verdelen in maximaal acht deelverzamelingen; de bouwstenen! De gevonden bouwstenen krijgen een plaats in de onderstaande sjabloon. In dat sjabloon (zie ook bijlage tien) is plaats voor maximaal acht bouwstenen. De plaats in het midden is gereserveerd voor het overkoepelende doel. Door pijlen kan worden aangegeven welke bouwstenen met elkaar of met het overkoepelende doel in verband staan en wordt de draagconstructie zichtbaar. Om te verhinderen dat het een brij van pijlen wordt (alles heeft ten slotte met alles te maken) mag een bouwsteen maar met maximaal twee pijlen verwijzen naar andere bouwstenen of het overkoepelende doel.



De draagconstructie

Het bepalen van die relaties in de draagconstructie is onderwerp van discussie. Die discussie maakt het mogelijk om de nog niet verwerkte actie-doel-combinaties te ordenen naar bouwstenen en ook die een plaats te geven in de draagconstructie. Mocht het niet lukken om een bevredigende beeld te krijgen van de strategie, dan kan het helpen om het geheel van actie-doel-combinaties nog eens na te lopen aan de hand van belangrijke thema's voor de onderneming. Dat kan bijvoorbeeld de maatschappelijke functie van het bedrijf zijn, de doelmatigheid van de eigen organisatie, de productiemethoden, de producten of de marktpositie.

Als er binnen het projectteam overeenstemming bestaat over de draagconstructie is het tijd om het geheel te fixeren. Ook nu is het weer de bedoeling – net als bij de missie –

54 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

om ervoor te zorgen dat de strategie eenvoudig kan worden gecommuniceerd met de belanghebbenden zoals medewerkers, toezichtorganen en de banken. Daartoe wordt de draagconstructie die de strategie vangt in beelden vertaald in maximaal twintig woorden. Daarnaast is het voor overleg en besluitvorming belangrijk de redenering die tot de strategie heeft geleid in een tekst van maximaal één A4 nader toe te lichten. Verder is het van groot belang de bouwstenen op hun beurt te definiëren in elk maximaal twintig woorden en de doelstelling met de bouwsteen (de relaties binnen de draagconstructie) te beschrijven. Het geheel wordt gecompleteerd met een overzicht van de activiteit-doel-combinaties per bouwsteen.

De atomen per bouwsteen van de strategie		
Nr.	Activiteit	Doel
Bouwsteen 1		
Bouwsteen 2		
Bouwsteen 3		
Bouwsteen 4		
Bouwsteen 5		
Bouwsteen 6		
Bouwsteen 7		

VastGoed

De directie van VastGoed heeft bij het opstellen van het ondernemingsplan het strategisch managementproces afgerond en strategische keuzen gemaakt. De missie van VastGoed is enigszins bijgesteld: *VastGoed levert in Nederland aan gebouweigenaren, exploitanten van vastgoed en beleggers, op een systematische en meetbare wijze kwaliteit- en kostengegarandeerd onderhoud en beheer van onroerend goed.*

In de bijgestelde missie wordt de particulier niet meer genoemd en is het onderhoud en beheer van uitsluitend de gevel uitgebreid tot alle onderdelen van het onroerend goed.

De voornaamste conclusie van de verkenning en analyse is dat de rentabiliteit van de productie onder druk staat en dat er nog te weinig variatie is in het aanbod. Om daar verandering in te brengen zal in het nieuwe jaar de nadruk liggen op het verhogen van de omzet door het aanbieden van meer verschillende vormen van dienstverlening. Noodzakelijk daarvoor is productontwikkeling. Die zal op drie gebieden gestalte krijgen. De eerste betreft het eerder in het bouwproces toepassen van de visie en aanpak van VastGoed. Het idee is om al tijdens de ontwerp- en bestekfase betrokken te raken bij het onroerend goed. Het vergt een andere manier van acquisitie, maar verlaagt de kosten voor de opdrachtgever aanzienlijk. De tweede vorm van de productontwikkeling betreft het plan om niet alleen naar de gevel maar naar het gehele onroerend goed te kijken en de derde verandering moet worden gevonden in het opzetten van nieuwe organisatorische eenheden, waarin zowel VastGoed als opdrachtgevers participeren.

Tijdens de bijeenkomsten van het projectteam van VastGoed zijn er nog ongestructureerd verschillende activiteiten genoemd die de directie zou willen uitvoeren om op deelterreinen beter te kunnen functioneren. Het zijn:

- een betere interne communicatie, waardoor doeltreffender kan worden gewerkt en fouten kunnen worden voorkomen;
- verbetering van de huisvesting, rekening houdend met de Arbovoorschriften (hogere productie);
- realiseren van het personeelsplan door het opstellen van functie- en taakomschrijvingen en het houden van functioneringsgesprekken (motivatieverbetering);
- opstellen van een opleidingsplan (deskundigheidsbevordering onder meer op het terrein van het procesmanagement);
- automatisering beoordelen om de levertijden te kunnen terugbrengen (verbetering van de productiviteit);
- door verbetering van de procesbeschrijving fouten voorkomen en zo het aantal correcties terug brengen (verbetering van de productiviteit);
- klachtenprocedure herzien op het gebied van de ontvangst en afhandeling van de klachten (minder kosten per project);
- bestaande aanpak en werkwijze toepassen op het gehele onroerend goed (hogere omzet per klant);

- aanbieden van aanpak en werkwijze in samenwerking met opdrachtgevers in een nieuw bedrijf (hogere omzet per geïnvesteerd vermogen);
- bestaande diensten aanbieden aan nieuwe klanten in de utiliteitssector en de nieuwbouw (hogere omzet door meer klanten);
- projectadministratie herzien (minder kosten per project).

Ter voorbereiding van het ontwerpen van de strategie zijn deze actie-doel-combinaties geordend met behulp van de vier P's met het volgende resultaat:

Perspectief : aandacht voor het leveren van maatwerk en kwaliteit;

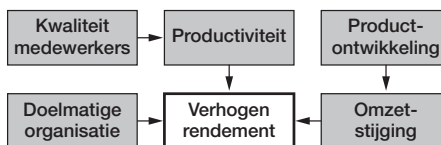
Positie : aandacht voor samenwerken met het oog op productontwikkeling;

Plan : aandacht voor de verbetering van bedrijfsprocessen (kennisniveau, communicatie, personeelsbeleid en de productontwikkeling);

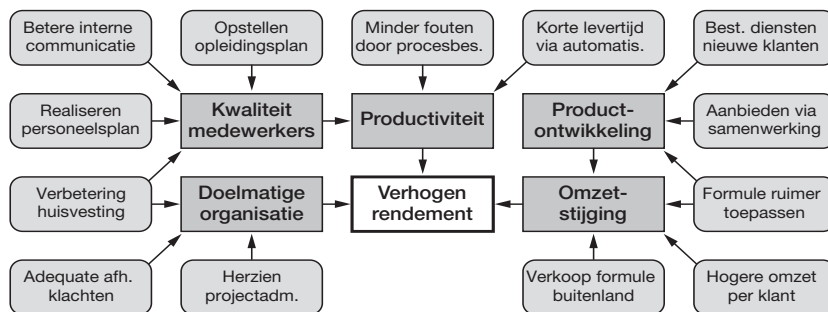
Patroon : aandacht voor de lerende organisatie (implementeren balanced scorecard).

Het invullen van het onderdeel patroon van acties was bijzonder lastig. Al pratend kwam het management tot de conclusie dat er geen rekening was gehouden met afwijkende situaties. Het management zou ook niet gericht geïnformeerd gaan worden over behaalde resultaten uit de strategie. Leren werd zo wel erg toevallig. Die conclusie bevestigde het nut van het verder ontwerpen en implementeren van de balanced scorecard.

De kern van de strategie voor het nieuwe jaar is daarmee vastgesteld: het verbeteren van de rentabiliteit. VastGoed wil dat bereiken door de omzet van het bedrijf te verhogen (1) met nieuwe producten op drie gebieden: het aanbieden van de bestaande dienstverlening aan nieuwe klanten (utiliteitsbouw, nieuwbouw), het aanbieden vanuit samenwerkingsverbanden met derden en het uitbreiden van de dienstverlening naar alle onderdelen van het onroerend goed. De rentabiliteit moet verder verbeteren door een doelmatiger organisatie (2) en het leveren van een hogere productiviteit en doeltreffendheid (3) gericht op het voorkomen van fouten. Een goed personeelsbeleid is hiervoor noodzakelijk (uitvoeren van het personeelsplan, het opleidingsplan en het verbeteren van de communicatie).



Het strategisch beleid van de onderneming VastGoed vormt de basis voor het verder uitwerken van het ondernemingsplan. Om straks beter te kunnen bepalen op welke fronten VastGoed succes wil hebben, worden de bouwstenen nader omschreven door activiteiten te benoemen die bij die bouwstenen behoren. Die activiteiten zijn (tijdelijk) ingetekend in het schema van de draagconstructie van VastGoed. Vervolgens zijn voor de verschillende bouwstenen de definitie (de omschrijving) en de doelstelling in telkens ongeveer twintig woorden beschreven. Geen eenvoudige opgave, maar een noodzakelijk hulpmiddel om de discussie te kunnen starten over de vraag wanneer de onderneming nu tevreden is met het resultaat.



Leren en rapporteren

Met het formuleren van de strategie in woord en beeld zijn we aan het einde gekomen van het eerste onderdeel van de cyclus van beleid. Resten nog één opmerking en één activiteit. De opmerking is dat tijdens het proces steeds is gevraagd om de resultaten beknopt samen te vatten en te voorzien van een korte beschrijving variërend van een halve tot een hele A4. Dat is met twee redenen gedaan. De eerste is dat het management – uitgaande van een jaarlijkse bijstelling van het ondernemingsplan en de balanced scorecard – haar beleid steeds verder wil ontwikkelen en verbeteren. Dan is het nodig te kunnen leren van de gemaakte fouten. Het is bijvoorbeeld bij het opstellen van de balanced scorecard maar zeer de vraag of de straks ontwikkelde prestatie-indicatoren ook wel de juiste informatie geven over het succes van de strategie. De risicoanalyse kan gebaseerd zijn op de verkeerde criteria. Ligt het niet duidelijk genoeg vast dan kunnen dezelfde fouten worden gemaakt. Om het leren nu te bevorderen moeten we zoiets als een collectief geheugen in het leven roepen. Dat doen we door de korte samenvattingen steeds te laten voorzien van scherpe om-

schrijvingen van argumenten, doelstellingen en definities. De ervaring leert namelijk dat puntsgewijs rapporteren te veel ruimte biedt voor interpretatieverschillen. Een jaar later ontstaat er dan een discussie wat precies is bedoeld en is het niet mogelijk om de conclusies te trekken en de aanpak te verbeteren. Vandaar dus dat iedere keer goed vastgelegd moet worden wat is bedoeld.

Het steeds beknopt samenvatten en vervolgens kort beschrijven van de onderdelen van het proces is een activiteit waarbij het mes aan twee kanten snijdt. Naast het leer-effect is het nu mogelijk om met de bijdragen bijna zonder extra moeite rapporten samen te stellen. Niets is vervelender dan na afloop van een traject van weken een rapport te moeten schrijven. De kans is groot dat de deelnemers zich er slechts gedeeltelijk in kunnen herkennen en de discussie weer over moet. Als dat te veel moeite is, zal het ten koste gaan van het draagvlak van de strategie.

Ten behoeve van de goedkeuring door de eigenaar van het bedrijf, de raad van commissarissen of het bestuur is het na het afronden van de strategiediscussie een uitgelezen moment om het overleg aan te gaan met het hogere echelon. Daarvoor kan nu een rapport worden samengesteld. In bijlage twaalf is een inhoudsopgave voor dat rapport te vinden. Dit rapport dient ook als intern stuk voor de formele besluitvorming in het managementteam. Na vaststelling kan de notitie met de toezichthouder worden besproken. Het verdient aanbeveling om dat gesprek op dezelfde wijze op te bouwen als het proces intern is verlopen. Dus eerst vragen wat de visie is en daar vervolgens een discussie over hebben. Dan vragen wat de missie zou moeten zijn en weer daarover van gedachte wisselen. Daarna presenteert het managementteam haar bevindingen over de eigen organisatie en ten slotte wordt de toezichthouder gevraagd naar de overkoepelende doelen en suggesties voor de strategie, waarna het team haar strategie presenteert. Op deze wijze wordt de toezichthouder meegenomen in de gedachtegang, worden beelden op elkaar afgestemd en misverstanden over de voorstellen beperkt.

Stap 5: Het strategisch plan

Start derde bijeenkomst

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

- Stel de kengetallen van de onderneming vast.
- Stel de kernproblematiek van de acht deelaspecten vast.
- Stel de SWOTanalyse vast.
- Stel de risicoanalyse en de conclusie aangaande de financiële ruimte voor productontwikkeling vast.
- Stel de concurrentieanalyse en de voornaamste conclusies vast.

Bespreek de belangrijkste conclusies van de verkenning en analyse en de samenhang tussen die conclusies en stel de tekst daarvan vast.

Stap 5: Het strategisch plan (vervolg)

Bepaal gezamenlijk het overkoepelende doel van de onderneming en wijs een teamlid aan die de samenhang tussen die conclusies op één A4 samenvat.

Bespreek de inmiddels verzamelde actie-doelcombinaties (zie voor het formulier bijlage negen).

Orden de actie-doel-combinaties naar de vier perspectieven van de balanced scorecard, bepaal waar manco's zijn en maak daarvoor weer actie-doel-combinaties. Noteer de vier deelverzamelingen.

Orden de actie-doel-combinaties naar de vier P's van strategie, bepaal waar verzamelingen van actie-doel-combinaties bouwstenen vormen. Noteer de vier deelverzamelingen.

Orden in twee groepen met behulp van de sjabloon uit bijlage tien de actie-doel-combinaties in maximaal acht deelverzamelingen; de bouwstenen. Geef de aldus verkregen bouwstenen een plaats in de draagconstructie. Noteer de draagconstructie op een flip-over en teken de belangrijkste relaties in het schema.

Bediscussieer plenair de twee mogelijke draagconstructies, stel tot slot de definitieve strategie vast.

- Wijs een teamlid aan dat de draagconstructie tekent.
- Wijs een teamlid aan dat de strategie in maximaal twintig woorden formuleert.
- Wijs een teamlid aan dat een toelichting op de strategie schrijft van maximaal één A4.
- Wijs per bouwsteen één teamlid aan dat die bouwsteen verwoordt met een definitie en doelstelling.
- Wijs een teamlid aan dat actie-doelcombinaties per bouwsteen samenvat in het tweede schema van bijlage tien.

Bepaal of er tijdens de drie bijeenkomsten naar aanleiding van de discussies afspraken zijn gemaakt. Leg die afspraken vast in een aparte lijst. Bewaak tijdens de managementteamvergaderingen de voortgang van die afspraken.

Alvorens de strategie uit te werken in operationeel beleid, is het tijd voor een korte reflectie op de resultaten tot nu toe. De missie is op basis van de visie bepaald en de meetbare doelstellingen zijn vastgesteld. Dit vormde het uitgangspunt voor de verkenning en analyse. Wellicht is die analyse aanleiding om de voorlopige visie en missie te herzien. Zo niet dan zijn deze nu definitief.

Bespreek de inhoudsopgave uit bijlage twaalf en wijs een teamlid aan dat zorg draagt voor het samenstellen van de strategienota aan de hand van de opgestelde korte notities.

Stap 5: Het strategisch plan (vervolg)

Bespreek op welke wijze de discussie met de toezichthouder het beste kan worden gevoerd. Benoem een verantwoordelijke en laat de bijeenkomst voorbereiden. Stel een datum vast waarop het strategisch plan en de voorbereiding van de bijeenkomsten gereed moet zijn.

Bereid de vierde bijeenkomst voor:

- Ter voorbereiding van de vierde bijeenkomst lezen de projectteamleden hoofdstuk drie van dit handboek. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken ze allen over dezelfde theoretische kennis.
- In de volgende twee bijeenkomsten worden alle belangrijke onderwerpen van het bedrijf een voor een besproken. Om de twee bijeenkomsten die hiervoor zijn gepland goed te kunnen benutten is enig voorwerk per onderwerp nodig. Het werk wordt verdeeld over de projectteamleden. Zij kunnen binnen hun directe omgeving hulp inroepen om het onderwerp voor te bereiden. Spelregel is maximaal één A4 toelichtende tekst en een analyse op hoofdpunten volgens de in bijlage twintig gegeven structuur. Verdeel de onderwerpen van de vier perspectieven en bepaal wie ze uitwerkt.

Standaard rapportage formulier;

(operationeel beleid)

- Omschrijf in maximaal 20 woorden - van elk onderwerp van het operationeel beleid - wat op dit moment van belang/relevant is.
- Beantwoord de vraag of het aspect goed of voldoende is en of dus verandering of aanpassing gewenst of noodzakelijk vereist is.
- Omschrijf in 20 woorden het gewenste doel waarvoor een plan van aanpak (PvA) moet worden opgesteld.
- Geef aan wie dat plan van aanpak moet schrijven.
- Bepaal voor wanneer het plan van aanpak gereed moet zijn (datum directie/MT-vergadering).

Standaard rapportage formulier;

(operationeel beleid)

- Huidig beleid (20 woorden)
 -
 -
- Is het goed?
 -
- Veranderen (20 woorden)?
 -
 -
 -
- Wie?
 - Wat: PvA <naam>
 - PvA voor wanneer:...

Einde derde bijeenkomst

2 De balanced scorecard

Net als overal ligt ook in het bedrijfsleven in toenemende mate de nadruk op presteren en is een tendens merkbaar tot meer transparantie en verantwoording afleggen aan de verschillende belanghebbenden, zoals de toezichthouder, de aandeelhouders, de eigenaar, het bestuur, maar ook de medewerkers, de omwonenden, de overheid en de maatschappij. Het zijn bij uitstek redenen om aandacht te geven aan het vertalen van strategie in actie (Kaplan/Norton, 1992) en aan koers uitzetten en koers houden (Ten Have, 1998).

De balanced scorecard is geen hype meer. Veel bedrijven en organisaties zijn inmiddels overgegaan tot de introductie ervan. De balanced scorecard is daardoor zeer bekend, maar dat wil nog niet zeggen dat ook alom bekend is hoe hij nu feitelijk werkt en wat erbij komt kijken om hem in te voeren. Dat blijven voorsnog met vooroordelen en halve waarheden omringde, bijna mystieke dimensies. De veelgebruikte vergelijking van de balanced scorecard met het dashboard van een auto is daar debet aan. De vergelijking is weliswaar goed, maar wordt maar half uitgelegd. Gebruikers van de vergelijking wijzen bijvoorbeeld op de stand van de benzine-meter. Komt deze in het rood, dan zal de bestuurder uitzien naar een tankstation. Verder gaat de vergelijking niet. Het heeft als effect dat veel ontwerpers van een dashboard voor een bedrijf (de balanced scorecard) een cockpit van een Boeing 747 trachten na te bootsen, in de veronderstelling dat meer beter is. Maar ook hier geldt dat overdaad schaadt. De misvatting ontstaat omdat in de vergelijking van het dashboard met de balanced scorecard vaak vergeten wordt dat de chauffeur een model van de auto in zijn hoofd heeft. Zonder dat model heeft hij niets aan de wetenschap dat de meter op rood staat. Hij is niet op de hoogte van het gevaar, laat staan dat hij weet hoe het te verhelpen. Maar de chauffeur die wél het model van de auto in zijn hoofd heeft, beseft het belang van voldoende benzine. En dus tankt hij. Daarom ook heeft juist die meter een plek op zijn dashboard en wordt de kwaliteit van de lak of de spanning van de banden niet weergegeven. Daar moet hij wel op letten, maar niet tijdens het rijden.

In deze bouwbeschrijving is het model uitgangspunt voor het maken van een balanced scorecard. Zo krijgt het management niet alleen de beschikking over een dashboard met de relevante meters om de onderneming te sturen, maar ook de kennis om te sturen. We zullen daartoe de strategie van de ondernemer vertalen in een model van de onderneming. Hierdoor sluit het maken van het dashboard nauwkeurig aan op het eerdere proces van het maken van het strategisch beleid. Het is in feite de volgende stap. Hiermee wordt de gemeenschappelijke taal – waar tijdens het opstellen van het strategisch beleid een eerste aanzet voor is gemaakt middels de

62 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

draagconstructie – verder uitgebouwd. Het grote voordeel is dat die taal ervoor zorgt dat iedereen binnen de onderneming met elkaar kan spreken. Dan is algemeen aanvaard op welke punten de organisatie absoluut een goed resultaat moet behalen. En om dat te monitoren, worden meters voor het dashboard gemaakt en geautomatiseerd. Ziedaar een van de resultaten van het opstellen van een balanced scorecard. De andere resultaten? Een evenwichtig beeld van de prestaties van de onderneming, een communicatiemiddel binnen het bedrijf, een interactief diagnosemiddel en bovenal het middel voor de implementatie en realisatie van de strategie. Als dat niet genoeg is!

We zullen het model bouwen op de draagconstructie door er succesfactoren aan toe te voegen (het raamwerk) en daar weer de prestatie-indicatoren aan te koppelen.

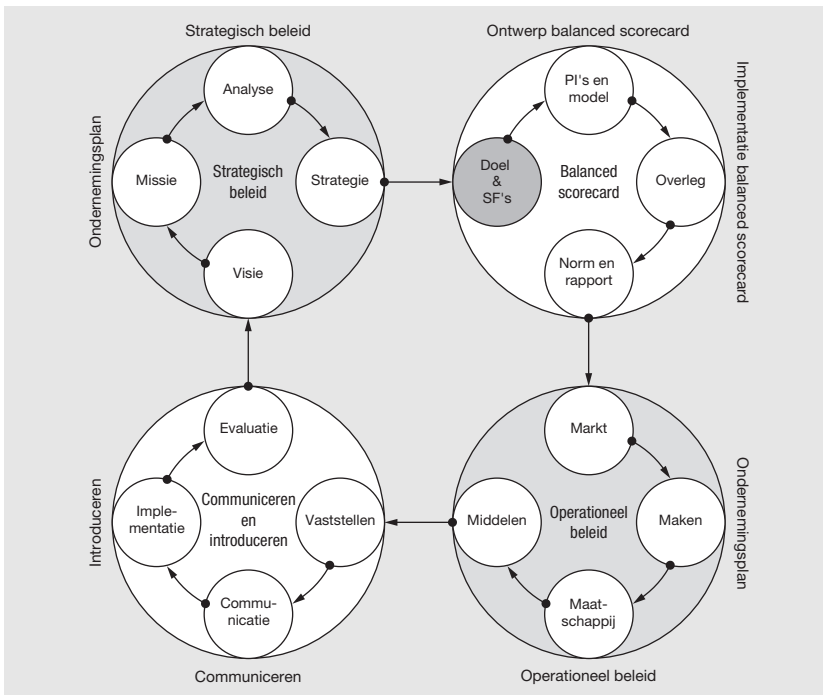
In dit hoofdstuk wordt de balanced scorecard gemaakt. In negen stappen wordt toegewerkt naar een werkende en geaccepteerde balanced scorecard. Gestart wordt met het vastleggen van de rol van de balanced scorecard in het functioneren van de onderneming. Een balanced scorecard dient immers een doel. Als dat doel niet bekend is bij de medewerkers zullen zij dat doel zelf invullen. In dat geval gaat er een groot voordeel van de balanced scorecard verloren, namelijk dat het de denkbeelden binnen de onderneming gelijkricht.

Na de keuze voor het doel wordt de draagconstructie weer opgepakt. Nu wordt per bouwsteen bepaald wanneer het management tevreden is met de behaalde resultaten. Het is nog alleen een kwalitatieve omschrijving. Hierna volgt het kwantitatieve aspect in de vorm van het definiëren en detailleren van de prestatie-indicatoren. Daarbij wordt aandacht besteed aan het puur meten van de voortgang en aan het beïnvloeden van die voortgang.

Na drie bijeenkomsten kan het projectteam de balanced scorecard in concept vaststellen en is het moment daar om met de medewerkers te overleggen of het voorbereidend werk van het management op een draagvlak kan rekenen. Dat overleg is ook bedoeld om de balanced scorecard verder te verbeteren en het nut, de noodzaak en het gebruik ervan uit te leggen.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met het bespreken van de productie en de automatisering van de balanced scorecard.

2.1 Functie en succesfactoren



De balanced scorecard is een evenwichtige vertaling van de strategie in doelen en maatregelen, gericht op het beheersen en verbeteren van de onderneming. Deze beknopte definitie behoeft enige toelichting. Het woord evenwichtig slaat op het aspect dat de balanced scorecard beroemd heeft gemaakt. De ontwikkelaars van de balanced scorecard, Kaplan en Norton (1992, 1999), wezen op het feit dat voor de prestaties van ondernemingen te eenzijdig werd gekeken naar het financiële resultaat. Zij introduceerden daarom nog een drietal perspectieven, namelijk het klantperspectief, het perspectief van de medewerkers (intern) en het innovatieperspectief. Elk van deze perspectieven speelt een rol binnen de onderneming en kan qua gewicht van bedrijf tot bedrijf verschillen. Het is een misverstand dat ze elk voor een kwart in de balanced scorecard zijn vertegenwoordigd. Een tweede misverstand is de indeling zelf. Die is niet heilig maar afhankelijk van de omstandigheden. Zo hebben critici gewezen op het ontbreken van het maatschappelijk perspectief. Mede daarom hanteren we een enigszins afwijkende indeling in de vier perspectieven markt, maken, maatschappij en middelen.

In de definitie is verder sprake van vertaling. De balanced scorecard vertaalt strategie in acties. Ook dit punt van de balanced scorecard is zeer bekend. De begrippen

succesfactoren (SF's) of kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie-indicatoren (PI's) zijn synoniem voor het begrip balanced scorecard. Met andere woorden, eerst succes bepalen en dan dat succes meten. In de eerste jaren dat de balanced scorecard werd gebruikt, realiseerde men zich dat nog niet voldoende. Verklaarbaar omdat de balanced scorecard veel weg heeft van managementinformatie en die ook vanuit de administratieve hoek wordt gepromoot. Het gevolg van die verwarring was dat de balanced scorecard uitpilde van allerlei soorten indicatoren. Elk op zich belangrijk voor een of enkele functionarissen binnen het bedrijf en deels voor het management, maar de relatie met het uiteindelijk succes van de onderneming was niet altijd even duidelijk. Laat staan dat bekend was welke indicator van meer belang was dan een andere. Zo kon het voorkomen dat in een balanced scorecard zowel werd gerapporteerd over het rendement per product als over het energiegebruik van het kantoor. Twee verschillende grootheden, waarbij de eerste wel en de tweede amper een verband heeft met welke strategie dan ook.

Wij huldigen de stelling dat voor de realisatie van de strategie slechts een beperkt aantal factoren van cruciaal belang is. Die vaststellen schept duidelijkheid. Het aan die succesfactoren koppelen van meetlatten en daarmee verbonden doelen schept perspectief voor het handelen.

Minder bekend is het aspect dat de balanced scorecard het management niet alleen in staat stelt de onderneming te beheersen, maar ook de gelegenheid geeft te leren en de organisatie te verbeteren. Allereerst doordat het ontwerpen van een balanced scorecard niet door de directeur thuis op een achternamiddag kan geschieden. Het hele management en alle sleutelfiguren uit de organisatie spelen bij het ontwerpen een belangrijke rol. Bij de implementatie wordt uiteindelijk de hele organisatie betrokken. De feedback die dit alles oplevert, is de eerste aanleiding tot fundamentele bijsturing van de strategie en van de ordening binnen de organisatie (de richting en de inrichting). Een balanced scorecard stelt het management in staat om over de resultaten te overleggen met de medewerkers. Dat overleg leert zowel de medewerkers als het management veel over het functioneren van de onderneming en stelt hen zo in staat de strategie te verbeteren.

Aan het werk

Nadat in het vorige hoofdstuk de strategie is bepaald, kunnen we beginnen met het vertalen daarvan in acties. Dat doen we in negen stappen, te weten:

- besluiten welk doel de balanced scorecard heeft en welke succesfactoren van wezenlijk belang zijn voor de realisatie van de strategie (één bijeenkomst, twee stappen);
- ontwerpen van de balanced scorecard (twee bijeenkomsten, vier stappen);
- de startbijeenkomst;
- implementeren van de balanced scorecard (één bijeenkomst, drie stappen).

Nog twee opmerkingen vooraf. Een balanced scorecard kan worden gemaakt voor het hele bedrijf, voor een afdeling en zelfs voor een medewerker. Voorwaarde voor een persoonlijke balanced scorecard is dat taak en functie bekend zijn en dat deze aansluiten bij een hogere strategie. Voor een balanced scorecard op afdelingsniveau geldt hetzelfde. Nu moet de strategie van het bedrijf bekend zijn. Voor het management ten opzichte van het toezichtorgaan geldt die relatie ook. Het kan niet zo zijn dat een afdeling een scorecard maakt zonder dat zij de strategie van het hogere orgaan weet. Is er op het hogere niveau geen strategie dan is het maken van een scorecard lager niet mogelijk. Op een lager niveau kan de strategie van een hoger niveau immers ook niet worden gemaakt. Het is dus ondenkbaar dat een directie een balanced scorecard maakt voor het toezichtorgaan. Die moet dat zelf doen!

Prestatie-indicatoren zijn het hart van de balanced scorecard. Het effect van het werken met een balanced scorecard staat of valt met de kwaliteit van relevante en correcte prestatie-indicatoren. Het ontwikkelen en uitwerken van de prestatie-indicatoren moet daarom zorgvuldig gebeuren. Die inspanningen zijn niet alleen nuttig voor de balanced scorecard. Het heeft nog twee voordelen. Het eerste voordeel is dat prestatie-indicatoren en succesfactoren de basis vormen voor het formuleren van bij functies behorende TBV's (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden). Het tweede voordeel ligt in het krijgen van een set meetlatten die ook gebruikt kan worden bij benchmarking.

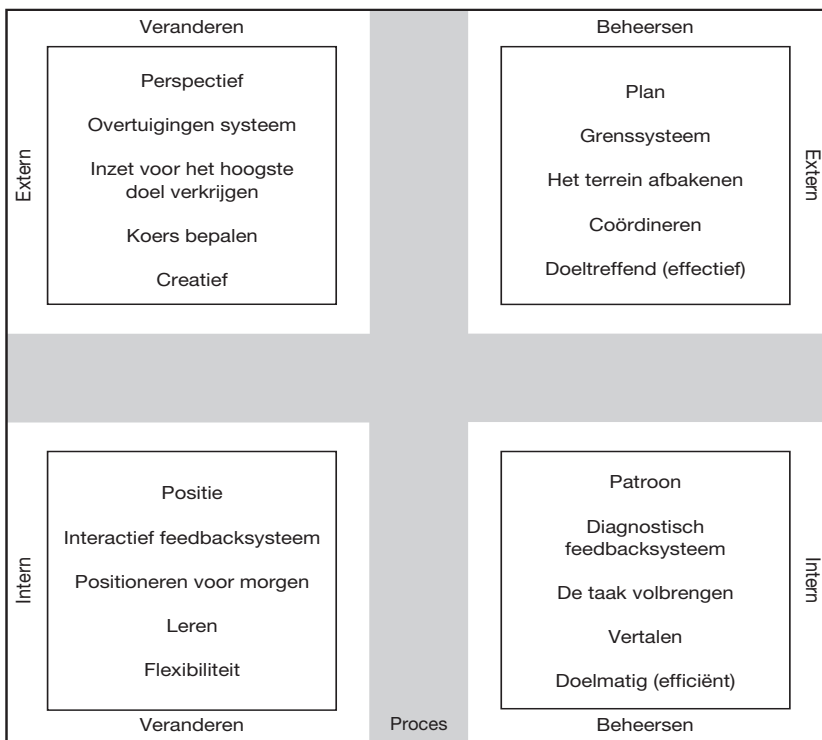
De vier P's van strategie

Na de formulering in woord en beeld van de strategie gaan de deelnemers gezamenlijk na waarom de onderneming nu feitelijk de balanced scorecard wil of moet introduceren. Een eerste reactie op deze vraag is dat het doel van de balanced scorecard toch de realisatie van de strategie is! Dat is natuurlijk zo, maar dat was altijd al het streven van de leiding. Net zoals het management de operationele taken wil beheersen en daarvoor de balanced scorecard als een handig hulpmiddel zou kunnen gebruiken. Maar de noodzaak om de balanced scorecard ter hand te nemen ligt dieper.

Om dit nader toe te lichten, is het noodzakelijk te weten dat de balanced scorecard voortkomt uit een ontwikkeling die dertig, veertig jaar geleden werd ingezet en begint bij de administratie met registratie en verantwoording. Registratie en verantwoording, planning en beheersing (planning & control) en later performance measurement zijn allemaal instrumenten die gericht zijn op de *beheersing* van de organisatie en haar activiteiten. Uiteindelijk levert dit de functie van controller op en het inzicht dat met die informatie *verandering* kan worden bevorderd en begeleid. Bij de formulering van de strategie is een uitspraak nodig over waar het zwaartepunt zal liggen; bij beheersen of veranderen. Om die uitspraak te funderen is inzicht nodig in de positie van het bedrijf in relatie tot zijn omgeving. Waar zitten de sterke en zwakke punten, en welke kansen en bedreigingen zijn er? Afhankelijk van die ana-

lyse zal de strategie meer *intern* of juist *extern* zijn gericht. In het vorige hoofdstuk is al dieper ingegaan op deze indeling die afgeleid is van de vier P's van strategie.

Als we beheersen en veranderen afzetten tegen intern en extern krijgen we zicht op vier verschillende aspecten van de organisatie: *doelmatigheid* en *doeltreffendheid* voor het aspect beheersen en *creativiteit* en *flexibiliteit* voor het aspect veranderen. Vervolgens is intern het vermogen om te *leren* en te *vertalen* van belang en extern ligt de nadruk op *coördineren* en *motiveren*. Dit vereist nadere uitleg.



De balanced scorecard intern gebruikt

Naarmate de werkzaamheden toenemen en complexer worden, zal het management die moeten overdragen. Communicatie over strategie en acties is dan het middel bij uitstek om de onderneming te managen. Twee aspecten zijn daarbij van belang. Het eerste is de gang van zaken binnen de onderneming te beheersen, het tweede de organisatie intern aan te passen aan veranderingen. Voor beide doelen is de balanced scorecard zeer geschikt. Wordt de balanced scorecard gebruikt als een beheersingsinstrument, dan spreken we van een *diagnostisch feedbacksysteem*. Kernwoorden zijn *vertalen* en *doelmatig functioneren*. De balanced scorecard koppelt terug. Een thermostaat werkt zo. De thermostaat registreert de temperaturen en afhankelijk van onze instructie wordt de CV lager gezet of opgestookt. Zo wordt ook de balanced score-

card gebruikt. Maandelijks krijgt het managementteam informatie over de uitgaven en de verkoop en kan dan desgewenst bijsturen. Het is nu mogelijk om automatische piloten te introduceren. Daartoe wordt van tevoren bepaald binnen welke limieten bijsturing is gewenst. De functie bijsturing kan dan worden overgedragen, waarbij tegelijkertijd duidelijk is onder welke omstandigheden hoger management moet worden gewaarschuwd.

Moet de organisatie veranderen dan dient de balanced scorecard als *interactief feedbacksysteem*. Bij veranderen is het management geïnteresseerd in de positie van het bedrijf. Kernwoorden zijn *leren* en *flexibiliteit*. Op basis van de gemeten resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen – het resultaat van een functionerende balanced scorecard – is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen. Beschikkend over dezelfde informatie kunnen management en medewerkers nu gezamenlijk leren en de onderneming aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.

De balanced scorecard extern gebruikt

Elk bedrijf loopt risico's. Er zijn er drie. Het bedrijfsrisico (1) is het risico dat bij het vak hoort, zoals het gebruik van bepaalde materialen (asbest), het toepassen van nieuwe technieken (remsysteem) of het toepassen van verkeerde constructiedetails (kokerbrug). Verkeerd gebruik van bedrijfsmiddelen (ongedekte swaps) is een tweede risico. De derde vorm heeft te maken met de markt. Een plotselinge forse daling van de rentestand of de euro heeft verstrekende gevolgen. Risicobeheersing is te vergelijken met de remmen van een auto. Ze kunnen de wagen tot stilstand brengen, maar geven de bestuurder ook het vertrouwen om op topsnelheid te rijden. Hij beschikt immers over remmen!

De balanced scorecard kan ook zo dienen en is dan de basis voor een intern beheerssysteem. Het gaat over het stellen van effectieve (zakelijke en strategische) grenzen. Kernwoorden zijn *coördineren* en *doeltreffendheid*. Een *grenssysteem* beschermt tegen mismanagement, definieert bedrijfsrisico's en benoemt aandachtsgebieden. Deze kant van de balanced scorecard werkt vanuit het controlperspectief. Het stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen.

Het bevorderen van de motivatie is het vierde doel dat met de implementatie van een balanced scorecard kan worden nagestreefd. Kernwoorden zijn nu *koers bepalen* en *creativiteit*. Medewerkers worden gestimuleerd door het opnemen van prestatie-indicatoren die informatie geven over de voortgang van de in de missie voorkomende aspecten. De door de balanced scorecard gemeten resultaten werken dan als een motivator. De balanced scorecard creëert stabiliteit, committeert medewerkers aan het organisatiedoel en is een hulpmiddel bij het vinden van nieuwe kansen. Een *overtuigingsysteem* dat ervoor zorgt dat medewerkers de weg niet kwijtraken, alleen handelen op gebieden die gewenst zijn en daar nieuwe kansen vinden en benutten.

Het is van groot belang dat de keuze en de argumentatie van de onderneming om een balanced scorecard te gaan gebruiken, bekend wordt gemaakt binnen het bedrijf. Als dat niet gebeurt, zullen de medewerkers zelf de reden voor een dergelijk, toch grootschalig project invullen. De meest voor de hand liggende is dat de leiding hen wil controleren en dat zal de weerstand tegen de invoering gigantisch doen toeneemen. En dat terwijl controle juist het laatste is dat wordt beoogd.

Het niet bespreken van de doelstelling van de balanced scorecard zal niet alleen onrust binnen het bedrijf oproepen, maar ook van invloed zijn op het proces binnen het projectteam. Duidelijkheid helpt bij het zoeken naar de juiste succesfactoren en de relevante prestatie-indicatoren. Alle deelnemers moeten weten waarnaar wordt gezocht en of de focus zich moet richten op creativiteit of op flexibiliteit, of dat het streven is om doeltreffender of juist doelmatiger te zijn.

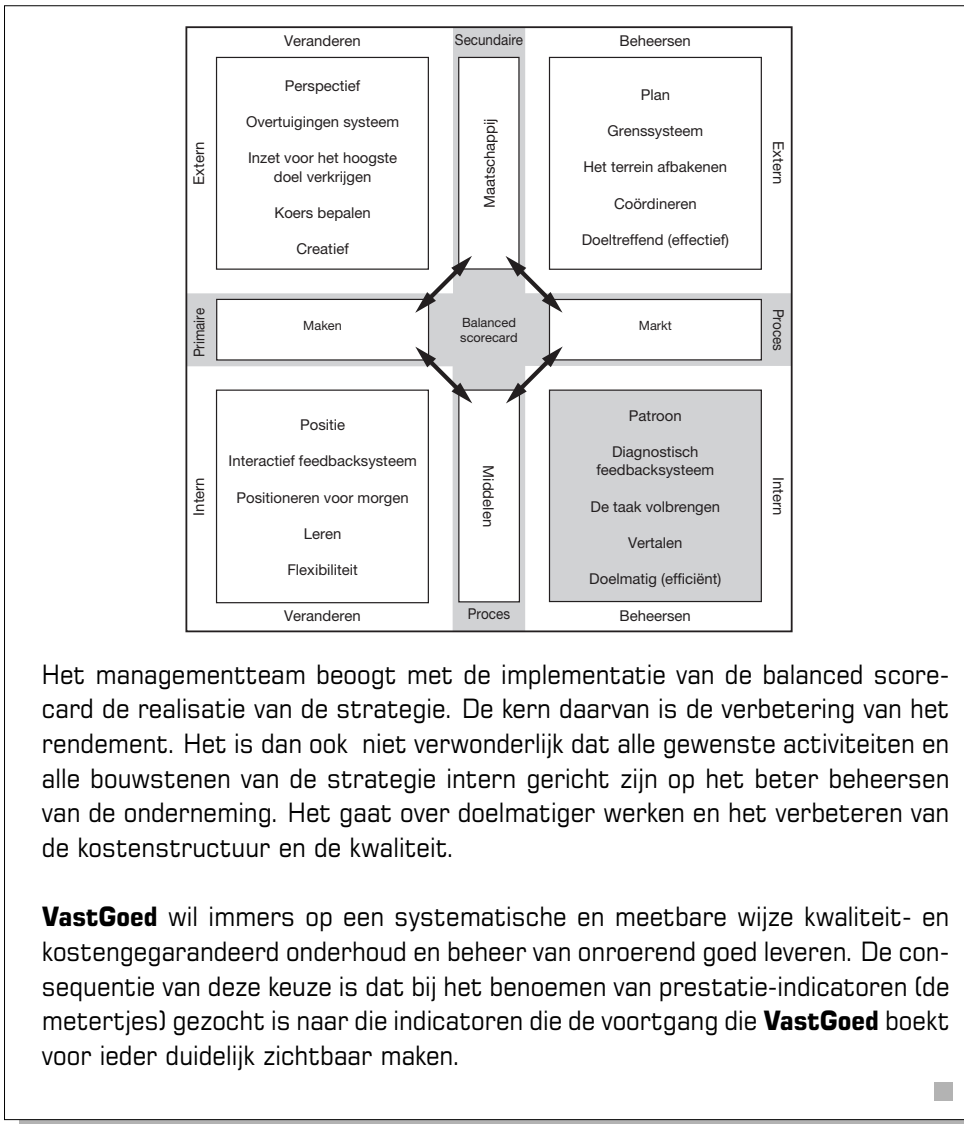
Overigens moet de keuze uit een van de vier systemen niet te expliciet worden gezien. Het gaat erom het zwaartepunt te vinden en dat wil niet zeggen dat de andere onderdelen geen aandacht meer behoeven. Niets is minder waar. Alle vier blijven een rol spelen, maar de keuze voor één onderdeel bevordert duidelijkheid en consensus, en levert daarom een beter resultaat.

VastGoed

Het management van **VastGoed** heeft na een grondige discussie besloten dat het uitdrukkelijk de wens is om het bedrijf beter voor te bereiden op morgen. Uit de analyse kwam naar voren dat de kwaliteit van het bouwtechnische onderhoud en beheer – het resultaat van alle inspanningen – geen punt van discussie is. Wel de inspanningen die nodig zijn om het resultaat te behalen. Op dat punt lopen al een aantal projecten, maar extra aandacht kan, gezien het belang voor onderneming en aandeelhouders van het behalen van een bevredigend rendement, geen kwaad.

Aan inzet en motivatie ontbreekt het niet, maar het doelmatiger werken wil niet zonder slag of stoot lukken. Het wijzigen van procedures, de juiste afhandeling van klachten, het verbeteren van de levertijd en de andere projectenbenadering leverden de nodige discussies op. Juist daarom is nu besloten de aandacht te focussen op het verbeteren van de doelmatigheid van de organisatie.

Afgesproken wordt om dit aspect uitdrukkelijk voor het voetlicht te brengen tijdens het reguliere afdelingsoverleg en de aandacht voor doelmatigheid in de startbijeenkomst nader aan de orde te laten komen.



Stap 6: de doelstelling met de balanced scorecard

Start vierde bijeenkomst

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

- Stel de strategienota vast.
- Bespreek het resultaat van de discussie met de toezichthouder en stel de strategie zo nodig bij.
- Stel per bouwsteen definitie en doelstelling vast.

Stap 6: de doelstelling met de balanced scorecard (vervolg)

Ter voorbereiding van de vierde bijeenkomst hebben de projectteamleden hoofdstuk 2 van dit handboek gelezen. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken ze allen over dezelfde theoretische kennis.

Bespreek de denkbeelden achter de balanced scorecard.

Definieer de reikwijdte van de balanced scorecard (het hele bedrijf, delen en eventueel op termijn personen).

Stel de functie van het gaan werken met de balanced scorecard vast (doelmatigheid, doeltreffendheid, flexibiliteit of creativiteit). Wijs een teamlid aan dat de motivatie in een halve A4 toelicht.

Succesfactoren

De volgende actie is bepalen welke activiteiten succesvol moeten zijn voor het slagen van de strategie. Wat moet echt goed gaan? We noemen dat de succesfactoren (SF's). Zo'n factor kan van alles zijn. Van de doelmatigheid van het bedrijf tot de kwaliteit van de producten (goederen en diensten) en van een goed imago tot een gezonde financiële positie. Wat opvalt, is dat succesfactoren al snel kwalitatieve en abstracte omschrijvingen zijn voor wat wordt gewenst. Het probleem daarvan is dat dergelijke omschrijvingen moeilijk meetbaar zijn. Maar dat is niet erg. Succesfactoren zijn een tussenstap naar juist wel eenvoudig meetbare en relevante indicatoren die iets zeggen over de prestaties van het bedrijf. Die meetbaarheid komt in de volgende bijeenkomst aan de orde als we nagaan hoe we kunnen waarnemen welke prestaties nodig zijn voor een succesfactor. De inventarisatie van de succesfactoren is te zien als een noodzakelijke tussenstap en vormt de laatste activiteit van deze bijeenkomst.

De deelnemers hebben een duidelijke omschrijving in woord en beeld van de strategie. Die strategie is gevisualiseerd met behulp van een aantal bouwstenen en hun onderlinge verbanden. Voor het bepalen van de succesfactoren sluiten we aan op die structuur, de draagconstructie voor het model van de onderneming.

De beste methode voor het verzamelen van de succesfactoren is om voor elk van de bouwstenen van de gevisualiseerde strategie een korte brainstormsessie te houden. Deze zijn eenvoudig te regelen. De deelnemers schrijven op losse velletjes papier één, maximaal twee succesfactoren voor de bouwsteen die wordt behandeld (in bijlage dertien zijn voor dit doel lege formulieren te vinden). De deelnemers beschrijven nu hoe en wanneer een bouwsteen met succes is gerealiseerd. Bijvoorbeeld in de strate-

gie is het bieden van maatwerk genoemd. Dat kan worden bereikt met de ontwikkeling van flexibele producten. Nu is nodig te weten wat we verstaan onder flexibele producten (definitie) en wanneer een bevredigend resultaat is behaald (doelstelling). Dat kan het aantal flexibele producten zijn, de omzet, het aantal klanten dat ervan gebruik kan maken enzovoort.

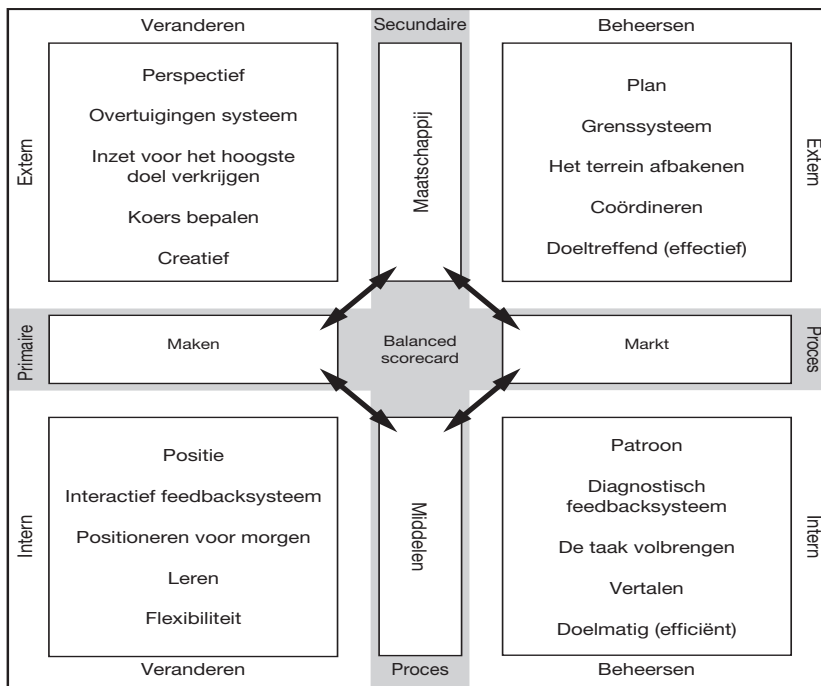
Succes factor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

De opgave is om telkens voor een van de bouwstenen dergelijke combinaties te benoemen en op een bord, voor alle projectteamleden zichtbaar, te verzamelen. In een kort tijdsbestek wordt een veelvoud van succesfactoren voorgesteld en nu kan de discussie beginnen. Om het bos te vermijden verdient het aanbeveling om uiteindelijk één maximaal twee succesfactoren per bouwsteen te benoemen. Uitzonderingen bevestigen de regel.

Het kan goed zijn dat één succesfactor voor twee bouwstenen een indicator voor succes is. Dat dient evenwel goed tot uitdrukking te zijn gebracht in de definitie en doelstelling en blijkt maar zelden voor te komen.

Per bouwsteen is voor de inventarisatie van de succesfactoren ongeveer vijf minuten nodig en daarna voor de discussie en keuze telkens tien minuten. Aangezien het aantal bouwstenen beperkt is tot acht is de maximaal benodigde tijd twee uur.

Nadat alle bouwstenen zo de revue zijn gepasseerd, is het resultaat tien à vijftien factoren. Dat aantal is te overzien. Om te bepalen of alle relevante aspecten van de onderneming gedekt worden laten we de link naar de strategie even los en wijzen we de succesfactoren toe aan een van de vier perspectieven van de balanced scorecard. We hanteren een indeling van de balanced scorecard die is afgestemd op de Nederlandse praktijk bij ondernemingen. De indeling is markt (klant en product), maken (technologie en proces), maatschappij (extern) en middelen (intern).



De balanced scorecard compleet

In het schema dat is gehanteerd bij het uitwerken van de strategie in de vier P's krijgen de vier perspectieven kruislings een plaats. De beide feedbacksystemen zijn intern gericht op de organisatie zelf. Het gaat dan over de middelen geld, mensen en kennis en over de structuur. Kortom over de ondersteunende activiteiten samengevat in het perspectief *middelen*.

Het overtuigingensysteem en het grenssysteem zijn extern gericht. Nu valt op dat beide systemen draaien om waarden en normen, regelgeving en wetgeving. Het gaat om activiteiten die behandeld worden in het perspectief *maatschappij*.

Het grenssysteem en het diagnostisch feedbacksysteem zijn bedoeld om te beheersen. Het stelt grenzen aan wat mag en optimaliseert binnen de gekozen strategie. Behandeld worden beleidszaken die van belang zijn voor het primaire proces van een onderneming, en wel die zaken die worden genoemd binnen het perspectief *markt*.

Ten slotte de combinatie overtuigingensysteem en interactief feedbacksysteem. Beide zijn gericht op veranderen, op creativiteit, flexibiliteit en op *maken*.

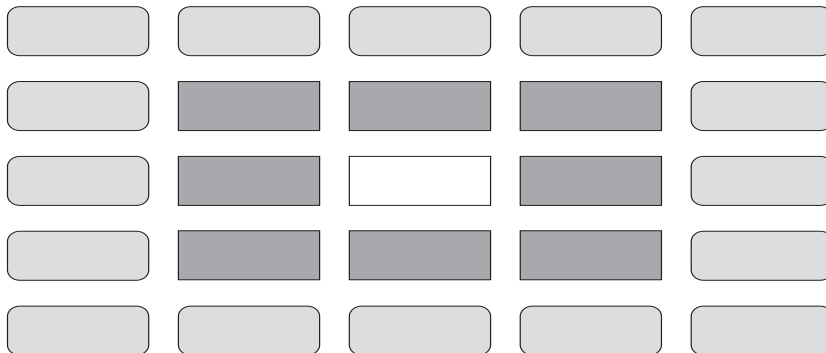
Met andere woorden, de aandacht voor de primaire processen (markt en maken) is het raakvlak tussen extern en intern. De ondersteunende activiteiten (maatschappij en middelen) spelen zich af op het raakvlak tussen veranderen en beheersen.

De gevonden tien à vijftien succesfactoren worden geordend naar de vier perspec-

tieven. Het resultaat kan zijn dat doublures en manco's zichtbaar zijn geworden hetgeen aanleiding kan zijn om succesfactoren te verwijderen of nieuwe toe te voegen. Wat overblijft zijn de belangrijkste succesfactoren. Om ervoor te zorgen dat er geen misverstanden kunnen ontstaan over wat een succesfactor nu feitelijk inhoudt, is het van groot belang deze kort en eenduidig te omschrijven (definitie en doelstelling elk in maximaal twintig woorden). Dat voorkomt later discussies en maakt het ook mogelijk om bij de volgende revisie van de balanced scorecard snel aan te sluiten op voorgaande discussies (huiswerk voor de volgende bijeenkomst).

De definities van bouwstenen en succesfactoren verschillen van bedrijf tot bedrijf. Ze zijn niet te vinden in boeken en kunnen niet worden overgeschreven. Een definitie drukt uit wat het management van belang vindt. Bijvoorbeeld de kwaliteit van medewerkers. En wat is dan kwaliteit? Zijn dat klantgerichte medewerkers of juist productieve? Of zijn dat medewerkers die zelfstandig werken en niet volgens gedetailleerde procedures. Alleen het management weet veel van wat ze wil en moet dat vastleggen in een definitie en doelstellingen. Een buitenstaander kan dus niet zeggen dat dat fout is, hooguit dat het onduidelijk is.

De gevonden succesfactoren kunnen gekoppeld worden aan de bouwstenen en aldus ontstaat het raamwerk. In bijlage veertien is het sjabloon gegeven voor het raamwerk. Zoals blijkt is er plaats voor maximaal zestien succesfactoren (lichtgrijs), naast de acht bouwstenen (donkergrijs) en de centrale plaats voor het overkoepelende doel (wit).

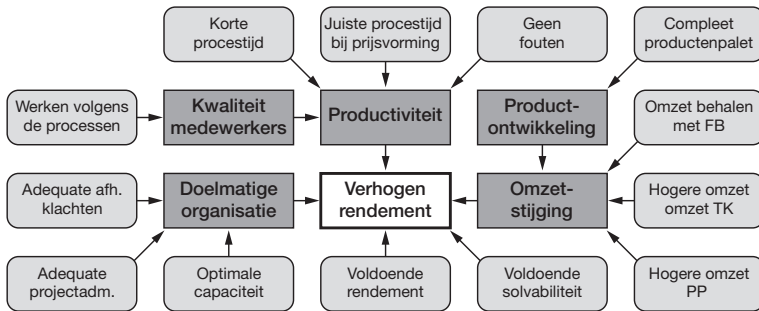


Het raamwerk

VastGoed

Het management heeft de ontwikkelde strategie in woord en beeld beschreven. Dat beeld is de draagconstructie van het model van het bedrijf. De bouwstenen (donkergrijze en witte blokken) van de draagconstructie zijn gedefinieerd. Ook is de doelstelling per bouwsteen verwoord. Die doelstellingen zijn het uitgangspunt om te bepalen waar de onderneming echt succesvol in moet zijn. In het navolgende overzicht zijn de definitie (de omschrijving) en de doelstelling

van de bouwstenen gegeven. Vervolgens is nagegaan op welke punten **VastGoed** succes moet boeken. Ook deze succesfactor zijn van een nadere definitie en doelstelling voorzien. De succesfactoren zijn vervolgens aan de draagconstructie gekoppeld en aldus is het raamwerk ontstaan.



Bouwstenen

Kwaliteit medewerkers

Definitie: Kwalitatief goede medewerkers zijn die medewerkers die de werkzaamheden realiseren conform de procesbeschrijvingen.

Doelstelling: Verbeteren van de productiviteit

Productiviteit

Definitie: Het uitvoeren van de procestaken in de in overleg vastgestelde tijd (en de met de opdrachtgever afgesproken levertijd) Productiviteit = noodzakelijk geachte tijd gedeeld door gerealiseerde tijd.

Doelstelling: Een productiviteit > 1 door het verminderen van de benodigde (noodzakelijke) tijd en het aantal fouten.

Succes bepalende factoren

Beheersen van de processen

Definitie: Het kunnen werken volgens de omschrijving van de werkzaamheden

Doelstelling: Gemotiveerde en vakbekwame medewerkers door coaching en opleiding

Kortere procestijd

Definitie: De tijd die noodzakelijk wordt geacht (in de procesbeschrijvingen) om de procestaken te kunnen uitvoeren

Doelstelling: Het verminderen van de benodigde (noodzakelijke) procestijd

Geen fouten

Definitie: Fouten in proces of het resultaat
Doelstelling: Het verminderen van de werkzaamheden ten behoeve van verbetering of herstel

Juiste procestijd hanteren bij de prijsvorming

Definitie: De noodzakelijke tijd offereën

Doelstelling: Optimale aansluiting van de prijsvorming op de werkelijke tijdsbesteding

Bouwstenen*Productontwikkeling*

Definitie: In huis op eigen kracht ontwikkelen van nieuwe producten (productspecificatie en procesbeschrijving)

Doelstelling: Hogere omzet door een completer productenpalet

Omzet stijging

Definitie: De omzet is onderverdeeld voor product Prestatie (PP), product Turn Key (TK) en Facilitair Beheer (FB).

De omzet is de som van de gefactureerde bedragen.

Doelstelling: Door omzetstijging verbeteren van het rendement op het geïnvesteerde vermogen

Doelmatige organisatie

Definitie: Een organisatie, waarin medewerkers kunnen functioneren en zich kunnen ontwikkelen, alsmede met elkaar de vakdisciplines beheersen in relatie tot de producten die worden aangeboden

Doelstelling: Door een goed functionerende organisatie de productiekosten optimaliseren

Succes bepalende factoren*Compleet productenpalet*

Definitie: Bouwtechnisch onderhoud en beheer van de gevel verder ontwikkelen naar het volledige onderhoud en beheer van de buitenschil (exterieur), inpandig (interieur), alsmede uitbreiden met facilitair beheer

Doelstelling: Compleet productenpalet voor de vastgoedeigenaar (domotica-installaties)

Hogere omzet product Prestatie

Definitie: PP is Prenova Prestatie

Doelstelling: Omzetstijging PP

Hogere omzet product Turn Key

Definitie: TK is product Turn Key

Doelstelling: Omzetstijging TK

Omzet behalen met Facilitair Beheer

Definitie: Facilitair Beheer (FB) betreft het doorlopend voorzien in de behoeften van een gebruiker van onroerend goed.

Doelstelling: FB implementeren als nieuwe productgroep

Optimale capaciteit

Definitie: Capaciteit is de verhouding tussen de beschikbare uren ten opzichte van de noodzakelijke uren per productgroep.

Doelstelling: De beschikbare uren in overeenstemming brengen met de na te streven omzet

Adequate klachtafhandeling

Definitie: Het opheffen van alle bezwaren ten opzichte van de geleverde diensten

Doelstelling: Minder tijd hoeven te besteden aan de klachtafhandeling, door of het verminderen van het aantal klachten of het sneller afhandelen van de klachten.

Adequate projectadministratie

Definitie: Projectadministratie betreft het factureren en financieel inzichtelijk maken van projecten

Doelstelling: Tijdig factureren en een goed inzicht hebben in het verloop van de kosten en baten per project

Bouwstenen

Verhogen rendement op het eigen vermogen

Definitie: Het rendement is het bedrijfsresultaat voor belasting, uitgedrukt in een percentage van het eigen vermogen.

Doelstelling: Een zodanig rendement dat een zelfstandige vermogenspositie wordt bereikt, waardoor winstdeling, dividend en investeringen kunnen worden betaald zonder dat de vermogenspositie wordt aangestast

Succes bepalende factoren

Voldoende rendement

Definitie: Rendement is het bedrijfsresultaat gedeeld door het eigen vermogen.

Doelstelling: Betalen uit eigen middelen van investeringen, winstdeling en dividend

Voldoende solvabiliteit

Definitie: Solvabiliteit is het eigen vermogen gedeeld door het vreemd vermogen.

Doelstelling: Betalen uit eigen middelen van investeringen, winstdeling en dividend

Stap 7: Succesfactoren

Verzamel in korte brainstormsessies voor elke bouwsteen van de strategie de succesfactoren en bepaal per bouwsteen welke relevant zijn voor het succes van de onderneming (zie bijlage dertien).

Orden vervolgens de gekozen succesfactoren naar een van de vier perspectieven van de balanced scorecard.

Spreek over de toewijzing aan de vier perspectieven, achterhaal manco's en verwijder doublures.

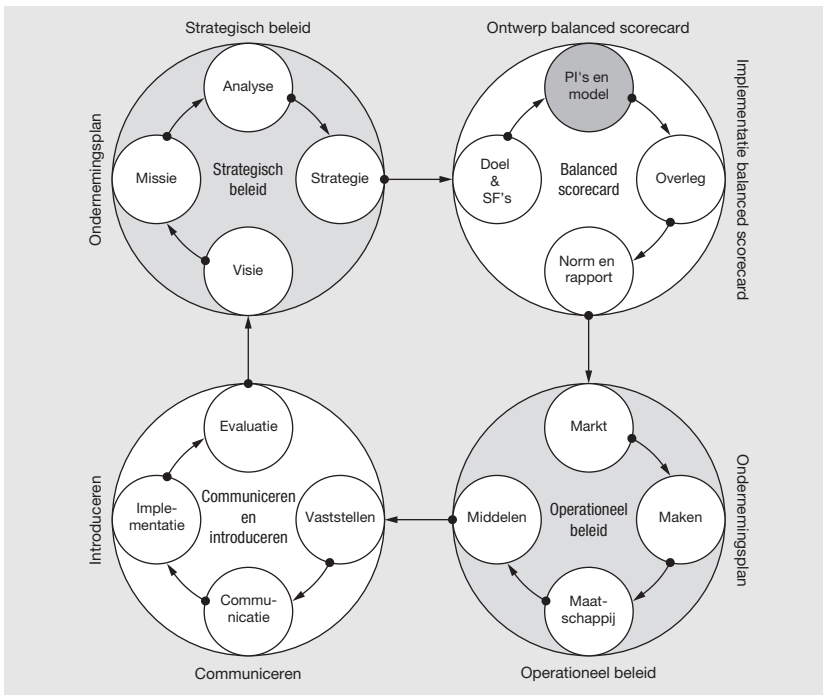
Het teamlid dat een bouwsteen heeft voorzien van definitie en doelstelling dient voor de volgende bijeenkomst een definitie en doelstelling van de bijbehorende succesfactor te bespreking aan te leveren (zie bijlage dertien).

Bereid de vijfde bijeenkomst voor.

- Eén teamlid tekent het raamwerk door aan de bouwstenen in de draagconstructie de gekozen succesfactor(en) te koppelen (zie voor een sjabloon van het raamwerk bijlage veertien).

Einde vierde bijeenkomst

2.2 Prestatie-indicatoren en het model



In de vorige bijeenkomst zijn de voorbereidingen getroffen voor het ontwerp van het dashboard van de onderneming. De succesfactoren zijn gekozen en er is een eerste indruk verkregen van de verbanden tussen actie, doel en succes.

In de zesde en zevende bijeenkomst staat het meten van het succes centraal. Ter voorbereiding van de zesde bijeenkomst hebben de teamleden het raamwerk getekend en de succesfactoren nader uitgewerkt en voorzien van een definitie en doelstelling. De eerste activiteit is deze te bespreken en vast te stellen.

Brainstormen over prestatie-indicatoren

De strategie is helder. Duidelijk is wat de succesfactoren zijn voor het succesvol kunnen realiseren van de strategie. Onduidelijk is nog op welke gebieden het bedrijf wat voor prestaties moet gaan leveren. Een voorbeeld maakt duidelijk wat een prestatie-indicator is en in welke relatie deze staat tot een succesfactor. We nemen de bouwsteen maatwerk. De bijbehorende succesfactor is het kunnen leveren van flexibele producten met als doel dat alle klanten daarvan gebruik (kunnen) maken. Er zijn nu vele indicatoren denkbaar die het succes kunnen meten. Bijvoorbeeld het percenta-

78 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

ge klanten van het bedrijf dat daadwerkelijk die flexibele producten op maat laat maken. Een tweede is de gemiddelde omzet van deze producten uitgedrukt in een percentage van de totale omzet. Een derde indicator is de hoeveelheid financiële middelen die het bedrijf aan de verbetering van haar producten uitgeeft in relatie tot het totaal van deze middelen.

Succes factor	Het leveren van flexibele maatwerk producten	Prestatie indicator	Gemiddelde omzet in flexibele producten
Bouwsteen	Maatwerk	Succes factor	Het leveren van flexibele maatwerk producten
Perspectief	Productie	Definitie	
Definitie	Flexibele producten zijn goederen en diensten die zonder noemenswaardige extra kosten op de specificaties van de klant kunnen worden aangepast.	Motor PI	:
Doelstelling	Alle klanten zijn op de hoogte van de mogelijkheden van de flexibele goederen en diensten en maken daar gebruik van.	Meetbaar	:
		Eenvoudig	:
		Tijd	:
		Expliciet	:
		Relevant	:
		Norm/doel	:

De methode voor het verzamelen van de prestatie-indicatoren is ook nu weer brainstormen. Het beste kan dat apart voor elke succesfactor worden gedaan. Telkens inventariseert elk teamlid voor één succesfactor de prestatie-indicatoren. Het teamlid noteert op een stuk papier de naam van de succesfactor en de titel van de voorgestelde prestatie-indicator. In bijlage vijftien zijn voorbedrukte kaartjes opgenomen met daarop de gegevens die ingevuld dienen te worden. Na vijf minuten worden de kaartjes op een bord of wand geprikt en gaan de teamleden gezamenlijk na of er sprake is van doublures en of er wellicht nog nieuwe bedacht kunnen worden. Na weer vijf minuten is dan de volgende succesfactor aan de beurt, totdat ze allemaal de revue zijn gepasseerd.

Een inventarisatie in het projectteam van alle mogelijke prestatie-indicatoren bij een succesfactor levert al snel per succesfactor twintig indicatoren op. Voor tien succesfactoren zijn dat 200 indicatoren. En dat is te veel. Het is niet meer te overzien. Na afloop van de verschillende rondes is het daarom tijd om te schiften. Uitgangspunt is nu dat weliswaar een heleboel indicatoren iets zeggen over het succes, maar dat we aan één bevestiging genoeg hebben. Het gaat er immers niet om de verschillende kengetallen te bewaken, maar om het succes van de strategie te meten. En succes is succes, nietwaar? Als een management hoort dat een bepaald project is gerealiseerd, zal ze ook niet twintig bevestigingen ervan vragen. Eén is genoeg. Zo ook bij de indicatoren.

Een middel om het aantal indicatoren terug te brengen is na te gaan hoeveel moeite het kost om een indicator te meten. We letten dan op meetbaarheid, eenvoud, tijd per periode nodig om de gegevens te verzamelen, expliciet en relevantie (samengevat

in de vuistregel METER). De eerste, zo niet de belangrijkste voorwaarde is dat de prestatie-indicator *meetbaar* is. Die eis geldt niet voor de succesfactor, omdat de prestatie-indicator daarvoor specifiek wordt geselecteerd. Daar zijn we er niet mee. Meetbaar is niet genoeg. Een prestatie moet *eenvoudig* meetbaar zijn. Het verzamelen van de benodigde cijfers moet haalbaar zijn. Een maandelijks krachtsinspanning die het hele bedrijf lamlegt om de cijfers voor de balanced scorecard te verzamelen, leidt de aandacht af van wat feitelijk moet. De balanced scorecard is immers niet het doel, maar nog altijd slechts een middel. De derde voorwaarde heeft alles te maken met de factor *tijd*. Daarmee wordt niet alleen bedoeld de tijd die het vergt om de informatie over een bepaalde periode te verzamelen, maar ook dat het mogelijk moet zijn de gegevens voor relevante tijdseenheden te verzamelen. Het vierde aspect is dat alleen *expliciete* en concrete zaken voor een prestatie-indicator meetbaar zijn. Abstracte en kwalitatieve informatie is niet gewenst. Ten slotte dient de verzamelde informatie *relevant* te zijn. Alleen zaken die de doorslag geven, worden gemeten.

Het projectteam kan met hulp van de vuistregel METER het aantal indicatoren per succesfactor terugbrengen. Indien een factor zo geen indicator overhoudt, zullen de beste behouden moeten blijven. Het streven is twee tot vier indicatoren per factor over te houden. Bij tien succesfactoren zijn dat twintig tot veertig indicatoren.

Resultaatmeters en prestatie motoren

Een goede balanced scorecard is te vergelijken met het bedieningspaneel van een auto. Er zijn instrumenten om de snelheid mee op te voeren of af te remmen en de auto van richting te doen veranderen (gaspedaal, rem, stuur en koppeling). Verder zijn er klokjes, meters, lampjes en ramen die relevante informatie geven over onder meer de snelheid, de benzinevoorraad en de toestand van de motor en de omgeving. Afhankelijk van de geboden informatie neemt de bestuurder beslissingen over de aanvoer van benzine, de weerstand op de remmen en de stand van het stuur.

Zo'n adequaat bedieningspaneel is de droom van elke manager. Moeilijk te maken, maar dat geldt ook voor het paneel van een auto. Een ontwerper die geen idee heeft van een ding met vier wielen, een motor en een benzinetank, zal maar met moeite een relevant bedieningspaneel kunnen maken. Alleen als hij beschikt over een model van de machine en de wijze waarop die kan worden aangestuurd, en als hij een beeld heeft van wat de gebruiker wil, kan hij het paneel ontwerpen. De derde activiteit is daarom het ontwikkelen van dat beeld. We zijn op zoek naar het model van de onderneming. Als we dat model hebben, is het mogelijk om na te gaan waarop we ons moeten concentreren voor het realiseren van onze strategie.

Voor de bouw van het model van de onderneming maken we gebruik van de gevonden indicatoren. Die indicatoren houden via de succesfactoren verband met de bouwstenen van de strategie. Een aanzet voor het model van de onderneming is gemaakt met het raamwerk van het model. We gaan nu verder op basis van dat raamwerk.

Belangrijk is dat we eerst nog eens goed kijken naar de prestatie-indicatoren. Dan valt op dat er twee soorten indicatoren zijn. De eerste is de indicator die aangeeft wat de stand van zaken is. Hij meet het resultaat van iets. We noemen deze indicator daarom de *resultaatmeter* (®). Een dergelijke indicator meet het behaalde succes. In het voorbeeld van de auto is dat de afstandsmeter. Deze laat zien dat er kilometers zijn afgelegd en hoeveel.

De tweede soort is een indicator die iets tot gevolg heeft. Bij de auto is dat de snelheidsmeter. Door het gaspedaal ingedrukt te houden kunnen we zien met welke snelheid kilometers worden afgelegd. We meten dus de actie die succes tot gevolg heeft en die we met de kilometerteller kunnen meten. In het andere voorbeeld is de indicator de omvang van de financiële middelen die het bedrijf aan de verbetering van haar producten uitgeeft in relatie tot het totaal van deze middelen. Het is te vergelijken met het effect van benzine op de snelheid van de auto. We noemen een dergelijke indicator daarom *prestatiemotor* (®); hij is beïnvloedbaar en die beïnvloeding is direct meetbaar.

We kunnen nu het model van de onderneming afmaken. Door gebruik te maken van de eerder genomen tussenstap, waarbij de succesfactoren en de bouwstenen van de strategie aan elkaar zijn gekoppeld, ontstaat het model bijna vanzelf. Daarvoor worden in het raamwerk de resultaatmeters gekoppeld aan de succesfactoren. Vervolgens worden de prestatie motoren in het model geplaatst en deze zullen in de regel naar resultaatmeters verwijzen.

De ervaring leert dat dit een belangrijk moment is in het proces van het opstellen van een balanced scorecard. Nu wordt zichtbaar dat er prestatie motoren ontbreken. En dat is vreemd, want dat zou inhouden dat er succesfactoren zijn die niet structureel worden beïnvloed. Dat is natuurlijk niet zo, het is alleen nog niet bedacht. En daar kunnen we nu wat aan doen. Dit is het moment om de ontbrekende prestatie motoren alsnog te omschrijven en in het model te plaatsen.

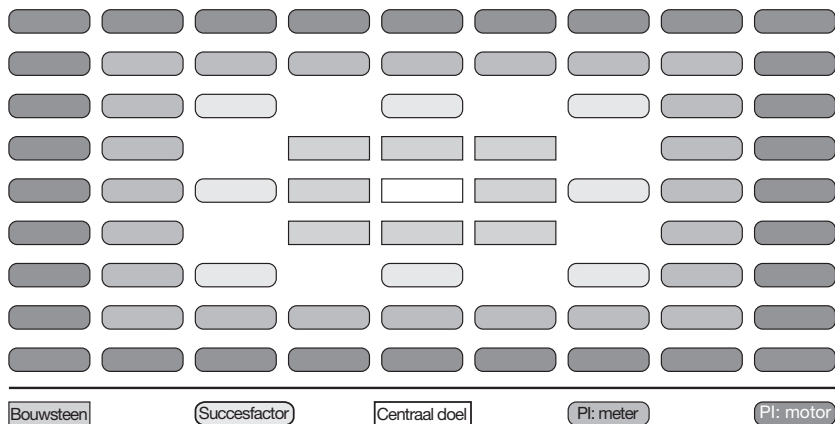
Vastleggen

Nadat alle indicatoren zijn gevonden, rest het toevertrouwen van de argumenten aan het papier. De prestatie-indicatoren zijn weliswaar uitgebreid besproken, maar snel kan onduidelijkheid ontstaan over wat een indicator precies is en meet. Om dat te voorkomen dienen de prestatie-indicatoren nog van een definitie te worden voorzien. Uiteraard komen hiervoor alleen de gekozen indicatoren in aanmerking.

Datzelfde geldt voor het model. Zeker als op termijn wordt gedacht aan aanpassing van het model aan veranderingen in de strategie en het ondernemingsplan, moeten de oorspronkelijke gedachten en overwegingen eenvoudig zijn terug te vinden. Een teamlid tekent het definitieve model en voorziet dat van een korte toelichtende tekst voor de belangrijkste punten. Eén A4 moet voldoende zijn.

Prestatie indicator	Gemiddelde omzet in flexibele producten
Succes factor	Het leveren van flexibele maatwerk producten
Definitie	De flexibele producten zijn x en y, de overige niet. De omzet wordt bepaald nadat is betaald voor de levering.
Motor PI	: Nee
Meetbaar	: Ja
Eenvoudig	: Ja
Tijd	: Per maand goed te meten
Expliciet	: Ja
Relevant	: Ja
Norm/doel	: € 10.000,- per maand

De gevonden prestatie-indicatoren kunnen gekoppeld worden aan de succesfactoren en aldus ontstaat het model van de onderneming. Zichtbaar is hoe een prestatie-motor een resultaatmeter beïnvloedt, voor welke succesfactor dat van belang is en op welke wijze de bijbehorende bouwsteen meewerkt aan het behalen van het overkoepelende doel. In bijlage zestien is het sjabloon gegeven voor het model van de onderneming. Zoals blijkt is er plaats voor maximaal 24 resultaatmeters (lichtgrijs) en 32 prestatie-motoren (donkergrijs).



Het model van de onderneming

Dat omschrijven en vastleggen van de bouwstenen van de strategie, de succesfactoren, de prestatie-indicatoren, de draagconstructie en het model van de onderneming is voor het huidige proces niet direct nodig. Het kan worden gezien als een investe-

ring in de toekomst. Wel brengen dit punt zo nadrukkelijk naar voren, omdat uit de praktijk blijkt dat de waan van de dag de projectteamleden ertoe verleidt deze niet direct noodzakelijke activiteit te verschuiven in de tijd. We willen u hier uitdrukkelijk waarschuwen voor de gevolgen; het creëert Babylonische spraakverwarringen en het kost veel meer tijd als men het later gaat vastleggen. Het is zoiets als 'penny wise and pound foolish'.

VastGoed

Tijdens de brainstormsessies van het projectteam van **VastGoed** is een groot aantal prestatie-indicatoren bij de succesfactoren gevonden. Deze zijn willekeurig op een wand verzameld en er is gezamenlijk gezocht naar doublures en overeenkomsten. Daar waar sprake was van bijna gelijke indicatoren werd één nieuwe gemaakt. Vervolgens is met de vuistregel METER de waslijst van indicatoren verder opgedeeld in indicatoren die noodzakelijk en gewenst zijn en indicatoren die kunnen wachten. Ten slotte zijn de indicatoren per perspectief van de balanced scorecard geordend. Met het volgende overzicht als resultaat⁶:

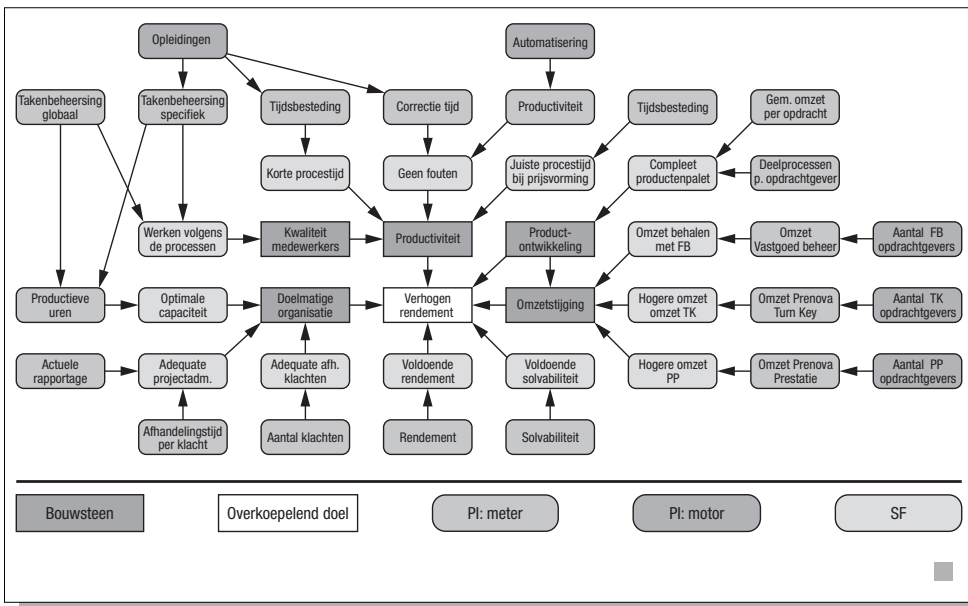
Bouwsteen: Kwaliteit medewerkers					
SF	nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
Werken volgens de processen	1 ®	Takenbeheersing globaal	Betreft de taken conform de procesbeschrijving, waarbij het gemiddelde niveau per deelproces wordt gemeten per medewerker	Half jaar	>80%
Werken volgens de processen	2 ®	Takenbeheersing specifiek	Betreft de taken conform de procesbeschrijving, waarbij het minimaal vereiste niveau per subdeelproces wordt gemeten per medewerker	Half jaar	>50%
Werken volgens de processen	3 Ⓢ	Opleidingen	Het in functioneringsgesprekken afgesproken aantal opleidingen (deelcursussen of vakken van een meerjarenopleiding) gedeeld door het aantal binnen de planning met succes afgeronde opleidingen.	Half jaar	>80%
Bouwsteen: Productiviteit					
SF	nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
Korte procestijd	4 ®	Tijdsbesteding	Geprognosticeerde benodigde tijd per deelproces gedeeld door de gerealiseerde tijd	Maand	>1

6 ® is een resultaatmeter en Ⓢ een prestatie-motor

Bouwsteen: Productiviteit (vervolg)					
SF	nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
Geen fouten	5 ®	Correctietijd	Het gemiddelde aantal uren per medewerker besteed aan het herstellen van fouten	Maand	4 uren per mnd
Geen fouten	6 ®	Productiviteit	Declarabele uren gedeeld door beschikbare productieve uren	Maand	>80%
Geen fouten	6 Ⓢ	Automatisering	Het aantal verbeteringen in de software dat de productiviteit verhoogt	Kwartaal	8 per jaar
Geen fouten Korte procestijd	3 Ⓢ	Opleidingen	Het in functioneringsgesprekken afgesproken aantal opleidingen (deelcursussen of vakken van een meerjarenopleiding) gedeeld door het aantal binnen de planning met succes afgeronde opleidingen.	Half jaar	80%
Juiste proces- tijd bij prijsvorming	7 ®	Tijdsbesteding	De gefactureerde tijd gedeeld door de gebruikte tijd	Kwartaal	>1
Bouwsteen: Productontwikkeling					
SF	nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
Compleet producten- palet	8 ®	Deelprocessen per opdrachtgever	Gemiddeld aantal deelprocessen per opdrachtgever	Kwartaal	>15
Compleet producten- palet	9 ®	Gemiddelde omzet per opdracht	Gemiddelde omzet per opdracht	Kwartaal	150.000
Bouwsteen: Omzetstijging					
SF	nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
Hogere omzet PP	10 ®	Omzet PP	De som van de gefactureerde omzet gedeeld door de som van de gefactureerde omzet over dezelfde periode van het voorafgaande jaar	Kwartaal	>1
Hogere omzet PP	11 Ⓢ	Aantal opdrachtgevers PP	Gemiddeld aantal opdrachtgevers gedeeld door het gemiddeld aantal opdrachtgevers over dezelfde periode van het voorafgaande jaar	Kwartaal	>1
Omzet FB	12 ®	Omzet FB	De som van de gefactureerde omzet gedeeld door de som van de gefactureerde omzet over dezelfde periode van het voorafgaande jaar	Kwartaal	>1
Omzet FB	13 Ⓢ	Aantal opdrachtgevers FB	Gemiddeld aantal opdrachtgevers gedeeld door het gemiddeld aantal opdrachtgevers over dezelfde periode van het voorafgaande jaar	Kwartaal	>1

84 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Bouwsteen: Omzetstijging (vervolg)					
SF	nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
Hogere omzet TK	14 ®	Omzet TK	De som van de gefactureerde omzet gedeeld door de som van de gefactureerde omzet over dezelfde periode van het voorafgaande jaar	Kwartaal	>1
Hogere omzet TK	15 Ⓢ	Aantal opdrachtgevers TK	Gemiddeld aantal opdrachtgevers gedeeld door het gemiddeld aantal opdrachtgevers over dezelfde periode van het voorafgaande jaar	Kwartaal	>1
Bouwsteen: Doelmatige organisatie					
SF	nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
Optimale capaciteit	16 ®	Productieve uren	De beschikbare productieve uren ten opzichte van de voor de begrote omzet vereiste productieve uren	Kwartaal	<10%
Werken volgens de processen	1 Ⓢ	Takenbeheersing globaal	Betreft de taken conform de procesbeschrijving, waarbij het gemiddelde niveau per deelproces wordt gemeten per medewerker	Half jaar	>80%
Werken volgens de processen	2 Ⓢ	Takenbeheersing specifiek	Betreft de taken conform de procesbeschrijving, waarbij het minimaal vereiste niveau per subdeelproces wordt gemeten per medewerker	Half jaar	>50%
Adequate project-administratie	18 ®	Actuele project-administratie	Projectadministratie op project- en productgroepniveau binnen een week na einde maand opgeleverd	Maand	100%
Adequate klacht-afhandeling	16 ®	Aantal klachten	Aantal klachten (ten opzichte van alle geleverde diensten)	Maand	<4
Adequate klacht-afhandeling	16 ®	Afhandelingstijd per klacht	Tijdsduur waarbinnen een klacht wordt afgehandeld, gemeten van het moment van melden tot gereed (sectie relatiebeheer)	Maand	< 1 maand
Bouwsteen: Rendement eigen vermogen					
SF	nr	Prestatie indicator	Definitie	Periode	Norm
Voldoende rendement	24 ®	Rendement	Het bedrijfsresultaat gedeeld door het eigen vermogen	Maand	>20%
Voldoende Solvabiliteit	22 ®	Solvabiliteit	Het eigen vermogen gedeeld door het vreemd vermogen	Maand	>30%



Stap 8: Prestatie-indicatoren en het model

Start vijfde bijeenkomst

(Omdat de hoeveelheid prestatie-indicatoren groot kan zijn, zijn voor het bepalen ervan twee bijeenkomsten uitgetrokken. Het zal evenwel blijken dat in volgende jaren door de ervaring die men dan heeft met één bijeenkomst kan worden volstaan)

Besprek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

- Stel de functie vast van de balanced scorecard.
- Stel doelstelling en definitie van de succesfactoren vast.
- Stel het raamwerk vast.

Verzamel in korte brainstormsessies voor een succesfactor de prestatie-indicatoren.

Besprek de mate waarin de indicatoren voldoen aan METER.

Bepaal welke combinatie voldoende inzicht geeft in het succes van een bouwsteen.

Stap 8: Prestatie-indicatoren en het model (vervolg)

Teken in het raamwerk de indicatoren als resultaatmeters en als prestatie motoren, achterhaal de manco's en vul ze in.

Het teamlid dat een bouwsteen en de bijbehorende succesfactor(en) heeft voorzien van definitie en doelstelling dient voor de volgende bijeenkomst ook de definitie en doelstelling (norm) van de bijbehorende prestatie-indicatoren aan te leveren. Bovendien moet dit teamlid met de hand de recente en de historische gegevens verzamelen over de indicator en deze met behulp van het formulier uit bijlage zeventien presenteren.

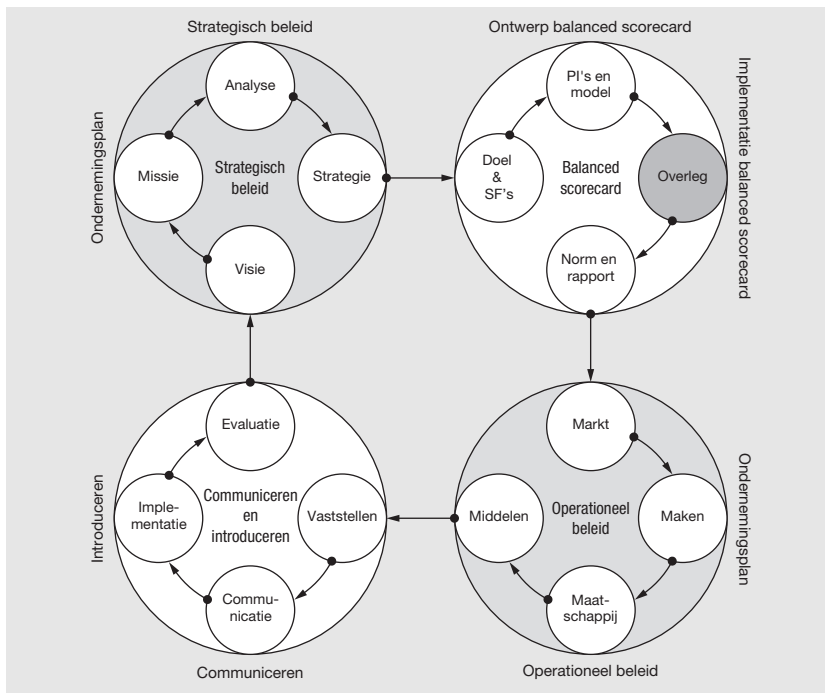
Behandel de volgende indicator(en).

Bereid de zesde bijeenkomst voor.

- Een teamlid maakt een begin van het model door de gekozen indicatoren toe te voegen aan de in het raamwerk behandelde succesfactoren.

Einde vijfde bijeenkomst

2.3 Overleg met de medewerkers



Het is duidelijk, een balanced scorecard is geen nieuwe manier van meten en weten. Hoewel voortgekomen uit de hoek van de planning en control heeft het daar niets meer mee van doen. Het is wel een geheel nieuw managementinstrument om – met behulp van de feedbackinformatie – de strategie te formuleren en gerealiseerd te krijgen. Dit subtiele, maar wezenlijke verschil vereist een toelichting. De balanced scorecard is niet gericht op het beheersen van operationele taken, maar op de achterliggende vraag of die taken wel de juiste bijdrage leveren aan de strategie. In feite neemt het management afstand van de operationele taken door de aandacht daarvoor nog meer over te dragen aan de medewerkers en zich te concentreren op de strategie. In plaats dat de balanced scorecard de touwtjes dus aanhaalt – vaak het vooroordeel van medewerkers – geeft het meer vrijheid en verantwoordelijkheid. Dat moet wél duidelijk worden gemaakt!

Uiteraard is het moeilijk om een balanced scorecard te maken. Er is in het voorgaande niet voor niets uitgebreid stilgestaan bij de voorbereiding en het ontwerp. Het is weliswaar voorwaarde, maar nog niet voldoende. Nu moet de balanced scorecard nog worden ingepast in de praktijk van alledag. Ga er maar aan staan.

Er is een verschil tussen prestaties meten en prestaties managen. Het is voor het management simpel om doelen vast te stellen, processen in kaart te brengen en om de zoveel tijd indicatoren te meten. Moeilijk wordt het als de prestatie-indicatoren de basis vormen voor delegatie van verantwoordelijkheden en de besturing binnen grenzen en normen wordt overgedragen aan middenkader en medewerkers. Dan is het erg belangrijk als deze medewerkers ook goed zijn voorbereid en geïnformeerd. Verontrustende cijfers uit een onderzoek van Berenschot tonen aan dat zestig procent van het middenkader en negentig procent van de werkvloer niet op de hoogte is van de strategie (ten Have, 1998). Des te belangrijker wordt de implementatie van strategie en balanced scorecard.

De introductie bij de medewerkers kan het beste geschieden met een startbijeenkomst. Begin die met de reden waarom het management het belangrijk vindt te gaan werken met de balanced scorecard. Na de aanleiding en het doel is het tijd om uit te leggen wat een balanced scorecard is en wat het werken met een balanced scorecard betekent voor de relatie medewerker-leidinggevende.

Voor de geloofwaardigheid is het van groot belang dat het management bij deze introductiebijeenkomst aanwezig is en de toelichting op hoofdlijnen zelf verzorgt. Daarbij kan het beste de directeur de doelstellingen, strategie en succesfactoren uiteenzetten. Vervolgens wordt ingegaan op de spelregels en het gebruik van de balanced scorecard. De toelichting op de verschillende resultaatmeters en prestatie motoren wordt verzorgd door één van de leden van het projectteam. De medewerkers zijn daarna in de gelegenheid om hun visie te geven en het projectteam – aanwezig bij deze startbijeenkomst – zal deze dan kunnen verwerken in de definitieve balanced scorecard. In bijlage achttien staat een voorbeeld van een agenda compleet met wie wat presenteert en een inschatting van de benodigde tijd.

Het is verstandig om de vergadering af te sluiten met een informeel samenzijn en die op de een of andere manier aantrekkelijk te maken. Ondanks alle moeite die het management zich zal hebben getroost om de introductie van de balanced scorecard goed uit te leggen, zullen medewerkers hun vraagtekens blijven hebben bij de introductie en er bang voor zijn. Ook kan het zijn dat medewerkers op een formele vergadering niet hun bezwaren naar voren durven te brengen, terwijl ze dat in de informele sfeer wel doen. En elke reactie stelt de leden van het team in staat om voor het voetlicht te brengen wat de bedoeling is.

Voor de voorlichting over de voortgang van het project is het van belang de medewerkers te blijven informeren. Dat kan via bijeenkomsten als de startbijeenkomst, maar dat kost ontzettend veel productieve uren. Beter is het aan te sluiten op de bijeenkomsten die er toch al zijn en regelmatig een nieuwsbrief uit te brengen, met daarin de stand van zaken met betrekking tot de balanced scorecard en straks de automatisering ervan. Een andere mogelijkheid om medewerkers op de hoogte te houden van het project en van de resultaten, is de prestatierapporten altijd ruim te verspreiden, schriftelijk, via intranet en/of door ze op te hangen.

Stap 9: Voorbereiding medewerkers vergadering

Start zesde bijeenkomst

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

- Stel de gekozen indicatoren vast.
- Stel de definitie en de norm van de indicatoren vast.
- Stel het concept van het model vast.

Behandel volgende indicator(en). Bespreek de wijze waarop de balanced scorecard binnen de onderneming het beste kan worden geïntroduceerd.

Bespreek de agenda voor de startbijeenkomst en stel vast wie wat vertelt en bespreekt, en wat telkens de boodschap is die moet worden overgebracht.

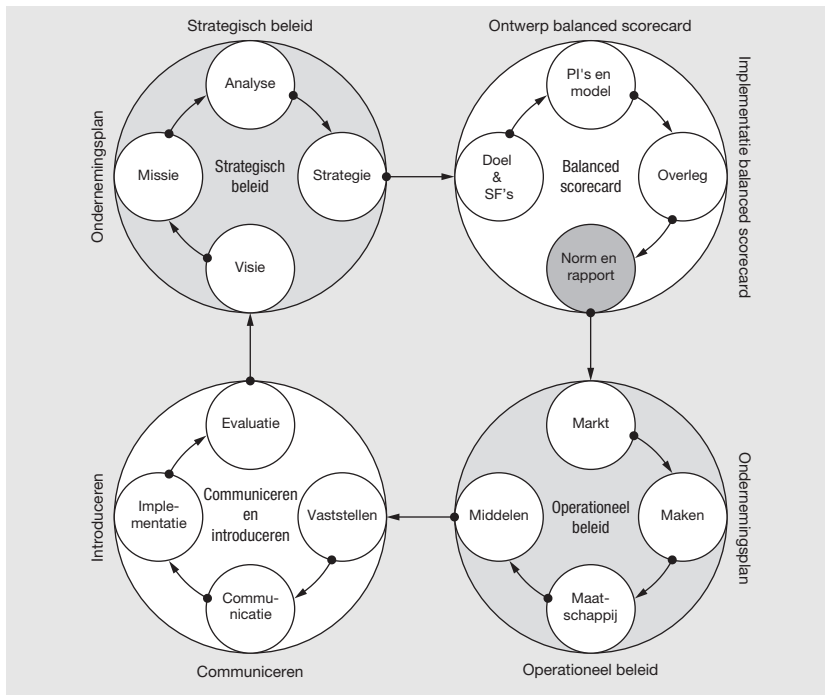
Wijs een lid van het projectteam aan dat de bijeenkomst verder gaat voorbereiden.

Bereid de zevende bijeenkomst voor:

- Een teamlid maakt het getekende model af door aan de overige succesfactoren in het raamwerk de gekozen indicatoren te koppelen.
- Het teamlid dat een bouwsteen en de bijbehorende succesfactor(en) heeft voorzien van definitie en doelstelling, dient voor de volgende bijeenkomst ook de definitie en doelstelling (norm) van de bijbehorende prestatie-indicatoren aan te leveren. Het teamlid vult het formulier uit bijlage zeventien in met de reeds beschikbare recente en de historische gegevens.

Einde zesde bijeenkomst

2.4 Normen en rapporteren



Deze vierde paragraaf bereidt het kunnen werken met de balanced scorecard verder voor. We zullen de resultaten van de startbijeenkomst verwerken in de opzet van de concept balanced scorecard. Daarna komt de vorm van de rapportage en de productie van de balanced scorecard aan bod en zullen we de besluitvorming voorbereiden voor mogelijke automatisering van de balanced scorecard rapportages.

Evaluatie medewerkersvergadering

De bijeenkomst met de medewerkers is achter de rug, eventueel is ook in een reguliere vergadering met het toezichtorgaan gesproken over de voortgang en het is tijd om te zien waar we staan.

In een zeer korte periode is de basis gelegd voor de balanced scorecard en is deze besproken. Nu zal de op papier ontworpen balanced scorecard ook in die vorm gebruikt gaan worden binnen de organisatie. Bespreek daartoe aan het begin van de zevende bijeenkomst eerst het resultaat van de startbijeenkomst met de medewerkers. Daarna komt het huiswerk aan bod.

De eerste en belangrijkste vraag is of de doelstelling die het projectteam heeft met de invoering van een balanced scorecard ook wordt onderschreven en herkend. Al eer-

der hebben we erop gewezen dat het van groot belang is dat de medewerkers beseffen dat het management de balanced scorecard niet wil invoeren om beter te kunnen controleren, maar dat de opzet is het bedrijf beter te laten presteren. Mocht uit het verloop van de startbijeenkomst weerstand blijken tegen de invoering, dan is het verstandig te bezien hoe die weerstand kan worden weggenomen alvorens verder te gaan.

Na de vraag of de doelstelling met de balanced scorecard is geaccepteerd, komt het model aan de orde. Afhankelijk van de introductie bij de medewerkers en het toezichtorgaan is het mogelijk dat de draagconstructie, het raamwerk of het ondernemingsmodel aanpassing behoeven. Zo ja, dan worden daartoe afspraken gemaakt. Ook kan het zijn dat nieuwe succesfactoren en nieuwe prestatie-indicatoren als belangrijk zijn geïntroduceerd. Deze moeten een plaats in het model krijgen. Ook dienen ze voorzien te worden van definitie en doelstelling en moet het rapportformulier worden ingevuld. Het verdient aanbeveling om de voorstellen hiertoe al vóór deze bijeenkomst op te laten stellen en te verspreiden over de leden van het projectteam.

VastGoed

De startbijeenkomst van **VastGoed** met de medewerkers over de balanced scorecard was een succes. Vooral omdat er veel vragen waren over het waarom en minder over het hoe. Ook lieten enkele medewerkers hun wantrouwen blijken. Juist hierdoor was het management in staat om haar motieven nogmaals gedegen beargumenteerd voor het voetlicht te brengen. En dat heeft de kou goeddeels uit de lucht genomen. Wel is afgesproken dat de directie over de invoering en het gebruik van de balanced scorecard met de ondernemingsraad zal overleggen. Als het management gaat overwegen om de balanced scorecard in de toekomst een rol te geven bij functioneringsgesprekken zal het management hierover met de ondernemingsraad vooraf van gedachten wisselen.

Voor het overige lijkt het projectteam goed werk te hebben geleverd, want er zijn geen nieuwe succesfactoren of prestatie-indicatoren gesuggereerd. Ook het model is ongewijzigd uit het overleg gekomen. Een goede uitgangspositie voor de implementatie. ■

Stap 10: Evaluatie medewerkersvergadering

Start zevende bijeenkomst

De zevende bijeenkomst is voorbereid.

- Ter voorbereiding van de bijeenkomst zijn eventuele nieuwe succesfactoren en/of prestatie-indicatoren voorbereid en de overige teamleden zijn daarvan op de hoogte gebracht.
- Ter voorbereiding zijn voor alle prestatie-indicatoren het formulier uit bijlage zeventien ingevuld en verspreid.

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

- Evalueer de startbijeenkomst en de bespreking met de medewerkers.
- Bezie of de doelstelling van de balanced scorecard moet worden aangepast.
- Is het model van de onderneming nog steeds correct? Zo ja, dan wordt deze nu definitief vastgesteld.
- Zijn de succesfactoren correct omschreven? Zo ja, stel ze vast.
- Zijn de prestatie-indicatoren correct omschreven? Zo ja, stel ze vast.
- Zijn de rapportageformulieren correct? Zo ja, stel ze vast.
- Zijn de normen correct? Zo ja stel ze vast.

Normen en rapporten

Nu het model van de onderneming gereed is, wordt het tijd om te beslissen wat de gewenste norm is per prestatie-indicator en om te kijken naar de wijze waarop gerapporteerd kan en moet worden. Is dat gebeurd, dan is alles gereed om te kunnen gaan werken met de balanced scorecard. De implementatie en de spelregels voor gebruik komen in hoofdstuk vier aan de orde.

Nu dan de normen en de wijze van rapportage. Bekend is welke indicatoren zijn gekozen en deze zijn eenduidig gedefinieerd. De kaartjes van de prestatie-indicatoren zijn ingevuld en er is een conceptrapportage per indicator met daarin de recente en historische cijfers. In bijlage zeventien is een voorbeeld te vinden van een dergelijk formulier.

Het formulier is bedoeld om in één oogopslag kennis te kunnen nemen van de stand van de indicator. Daarvoor verdient het aanbeveling om de gegevens zowel in cijfers als in grafiekvorm op te nemen. Om iedereen bij de les te houden zijn op het formulier de definities en doelstellingen te vinden en verder de kern van de analyse en de daaruit voortvloeiende voorstellen voor acties. Het geheel wordt gecompliceerd met noodzakelijke administratieve informatie.

92 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Het formulier biedt ruimte aan de volgende informatie:

- Nummer : elke PI heeft een eigen nummer;
- PI : naam van de prestatie-indicator;
- Datum : datum waarop de rapportage is opgesteld;
- Verantwoordelijk : de naam van degene die verantwoordelijk is voor het (laten) invullen van de rapportage, de analyse en de voorgestelde reactie;
- SF : naam van de succesfactor waartoe de PI behoort;
- Definitie SF : definitie;
- Doelstelling SF : doelstelling;
- Definitie PI : definitie;
- Norm PI : doelstelling;
- Analyse : korte analyse van de cijfers met een omschrijving van de afwijking van de norm en de dieperliggende redenen;
- Acties : voorstel voor het nemen van maatregelen ter verandering van het resultaat:
Het belangrijkste deel van de rapportage is de analyse van de cijfers en de conclusies in de vorm van voorgestelde en/of lopende acties om de prestaties te beïnvloeden. Dergelijke acties dienen van een planning te zijn voorzien en van de naam van degene die verantwoordelijk wordt voor de realisatie. Eventuele voorstellen voor de inzet van middelen kunnen hier worden vermeld;
- Periode : periode waarop de cijfers betrekking hebben:
De cijfers over de indicator zelf zijn natuurlijk het belangrijkste onderdeel van de rapportage. Deze dienen zo prominent mogelijk voor het voetlicht te komen. Het verdient aanbeveling naast de cijfers ook een grafische weergave te verzorgen. Bovendien moeten van gegevens ook de historische ontwikkelingen zijn weergegeven;
- Historie : dezelfde periode in eerdere jaren;
- Behandeld : de datum waarop het in de vergadering van het managementteam is behandeld;
- Besluit : het besluit over de voorgestelde maatregelen.

Het projectteam moet zich eerst afvragen of het voorgestelde standaardformulier ook van toepassing is op de eigen organisatie. Zo ja, dan kan per indicator het formulier worden besproken. Voor snelle voortgang van de vergadering verdient het aanbeveling als de reeds beschikbare gegevens per indicator zijn ingevuld op dit formulier.

Het kan zijn dat van een aantal prestatie-indicatoren geen gegevens bekend zijn. Bepaal van deze prestatie-indicatoren wat er nog moet gebeuren om ze operationeel te krijgen. Degene aan wie de prestatie-indicator is toebedeeld, krijgt als opdracht om

de prestatie-indicator ook op dat punt verder uit te werken en met realisatievoorstellen te komen. Bespreek die voorstellen in de zevende bijeenkomst en neem die, gerelateerd aan de andere inspanningen voor het operationaliseren van de prestatie-indicatoren, mee in de besluitvorming.

Nr.:	PI:	meter/motor:	Datum:
Verantw.:		SF:	
Definitie PI		Definitie SF	
Norm:		Doelstelling	
Analyse:		Acties:	
Periode:		Historie:	
Behandeld:	MT van datum:	Besluit	

Stap 11: Normen en rapporten

Bespreek het standaardrapportageformulier uit de bijlage en stel de lay-out van het formulier vast.

Bepaal wie verantwoordelijk is voor welke prestatie-indicatoren.

Bespreek de ingevulde formulieren per indicator.

Ter voorbereiding van de tiende en laatste vergadering wordt het eventueel aangepaste formulier voor elke indicator nu voor een eerste echte bespreking van de balanced scorecard ingevuld.

De productie

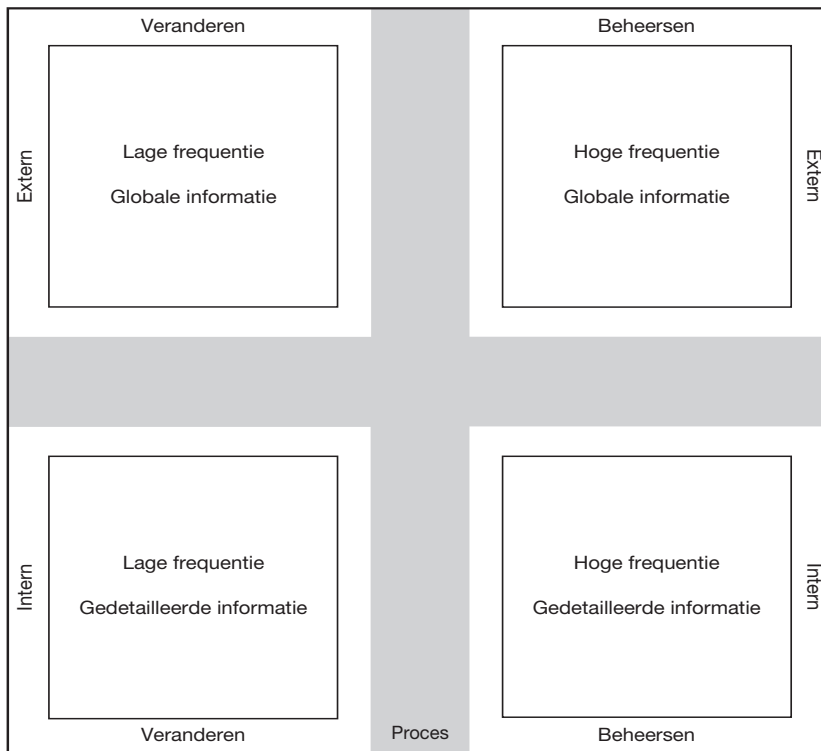
De rapportage over prestatie-indicatoren is het laatste punt van deze bijeenkomst. Van belang zijn de vorm en inhoud van de rapportage, de frequentie, wie verant-

woordelijk is voor het geheel en de besluitvorming over de resultaten van de rapportage. Het is van groot belang voor het slagen van de implementatie om de bundeling van de verschillende rapporten en het maken van de algemene samenvatting tot één functionaris te beperken. Normaliter is dat de controller, maar niet elk bedrijf heeft die functionaris. De eerste actie voor het projectteam is deze keuze te maken.

Frequentie van de rapportage

De frequentie van de rapportage is een lastige. Wenselijk en haalbaar zijn hier elkaars tegenpolen. Wenselijk is dat het management net als in een auto op elk moment naar het dashboard kan kijken om informatie te verzamelen. Een snelheidsmeter die alleen op het hele uur de snelheid aangeeft, is een indicator waar de bestuurder niet echt op zit te wachten. Van de andere kant kijkt een bestuurder niet constant op de snelheidsmeter. Hij moet immers ook nog op de weg letten, gas geven, misschien telefoneren en wat dies meer zij. Het is daarom moeilijk om een algemene stelregel over de frequentie van rapportages te geven. De frequentie is afhankelijk van de aard en het belang van de indicator zelf, maar ook van de moeite die het kost om de benodigde gegevens te verzamelen. Een tweede factor is dat het voor het management – net als voor die bestuurder – niet verstandig is uitsluitend bezig te zijn met de besturing van indicatoren. Heeft een organisatie nog geen ervaring opgebouwd met het werken met managementrapportages, dan ligt het starten met een kwartaalcyclus voor de hand. Later kan dan worden gezien of maandelijkse rapportages haalbaar zijn.

Het volgende schema dient als een vuistregel voor het bepalen van de frequentie en de mate van gedetailleerdheid. Het schema sluit aan op de indeling die hiervoor is gevolgd bij het bepalen van de doelstelling met de balanced scorecard: veranderen/beheersen versus intern/extern. De ervaring leert dat gedetailleerde gegevens gewenst zijn waar het interne zaken betreft. De bedoeling is immers om deze informatie snel te vertalen in daadwerkelijke acties en mogelijk ervan te leren en door discussies intern zaken bij te stellen. Het betreft de lopende zaken en daarbij speelt een veelvoud aan aspecten. Veel zaken beïnvloeden de voortgang en diepgang is gewenst voor het bepalen van de correcte reacties. Daar waar het externe zaken betreft, kan worden volstaan met meer globale informatie en indicaties van ontwikkelingen. Inzake de doeltreffendheid van het bedrijf bestaat een grote behoefte aan frequente informatie. Als het gaat om het beheersen van de risico's zal duidelijk zijn dat over de ontwikkeling van de liquiditeit of de rente-uitgaven regelmatig informatie beschikbaar moet komen. Eenmaal per kwartaal is te weinig. Doelmatigheid en doeltreffendheid vereisen periodieke terugkoppeling, terwijl veranderingen meer op de langere termijn van belang zijn. Zijn gegevens bijvoorbeeld bedoeld om in een interactief feedbacksysteem te leren hoe een procedure kan worden verbeterd, dan is dagelijkse informatie overbodig.



Verantwoordelijk voor de rapportage

De insteek van de organisatie van de rapportages is dat we nagaan wie wat moet doen, wat daarvoor nodig is in termen van tijd, kennis en andere middelen, wat de consequenties daarvan zijn en wat we daarover besluiten. De moeilijkheid is dat de manier waarop de scorecard straks in het bedrijf wordt gemaakt sterk afhankelijk is van het bedrijf zelf. Aangezien we die omstandigheden niet kennen, zullen we de productie alleen in globale termen omschrijven.

Uitgangspunt voor het maken van de rapportages is het resultaat tot nu toe. Dat zijn het ondernemingsmodel, de prestatie-indicatoren, de rapportageformulieren en de frequenties waarop rapportages gewenst zijn. Het projectteam deelt zich nu in twee groepen en elk maakt twee voorstellen. Eén voor de productie van een formulier en één voor de productie van het samenvattende rapport: de balanced scorecard. Leidraad is het beantwoorden van de volgende vragen:

- Voor het formulier:
 - Waar zijn de gegevens te vinden?
 - Moeten ze nog worden bewerkt?

- Welke inspanningen zijn nodig om ze over te hevelen naar het rapportageformulier?
Om deze vraag te beantwoorden moet bekend zijn op welke wijze de rapportageformulieren worden gemaakt. Is dat op een eenvoudige tikmachine, een tekstverwerker, een rekenblad of anderszins? Het beste is om nu uit te gaan van een eenvoudige combinatie waarbij rekenbladen in Excel, Lotus of vergelijkbare programma's worden gemaakt. Bewerkelijk, dat zeker, maar het geeft het inzicht dat nodig is bij de discussie over de wijze van automatisering van de balanced scorecard.
- Welke inspanningen zijn nodig om een samenvatting te maken (zijn de formulieren op papier aangeleverd, is dan een nietje het eenvoudigste middel om ze te bundelen)?
- Wie maakt de samenvatting van de prestaties van de indicatoren?
- Wie is verantwoordelijk voor analyse van deze balanced scorecard?

De twee groepen hebben elk een voorstel op hoofdlijnen op een flip-overpapier geschreven en gezien waar de verschillen en waar de overeenkomsten liggen. Vanuit de twee voorstellen wordt besproken hoe het productieproces het beste kan verlopen. Een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) krijgt de opdracht om dit proces op hoofdlijnen vast te leggen.

Wanneer het productieproces op hoofdlijnen bekend is, kan de planning worden gemaakt. Ook nu wordt het projectteam in tweeën gedeeld. Elk van de groepen maakt aan de hand van de onderstaande vragen een voorstel. De voorstellen worden besproken en na vaststelling van de planning wordt weer een van de leden van het projectteam gevraagd die op papier nader uit te werken. De vragen over de planning zijn:

- Wie maakt en bewaakt die planning?
- Wanneer start het proefdraaien met de rapportages en wanneer moet het proefdraaien zijn afgerond?
- Wie stelt de evaluatie op en wanneer wordt die besproken in het managementteam?
- Wie regelt de feitelijke start van het werken met een functionerende balanced scorecard?
- Wanneer is de evaluatie van het werken met de balanced scorecard voorzien?

Bespreek aansluitend de aanpassing van organisatie en procedures. Ga voor wat betreft de aanpassing van de organisatie na of het nodig is dat medewerkers worden opgeleid of getraind om de nieuwe werkzaamheden die zijn verbonden aan het produceren van de rapporten te kunnen uitvoeren. Spreek af hoe de productie van de rapportages en de bespreking ervan gekoppeld wordt aan de andere managementinformatie en managementcycli, zoals de relatie scorecard – ondernemingsplan – begroting, de budgettering. Het is verstandig een managementkalender te maken

met daarin de data voor het opstellen van het ondernemingsplan, de balanced scorecard en het maken van de begroting en de daaraan gekoppelde budgetten.

Automatisering nog niet

Tijdens de startbijeenkomst heeft de directeur het verdere traject toegelicht. En met redenen, want er is veel te doen en velen zullen nu in contact komen met en een bijdrage leveren aan de balanced scorecard. De belangrijkste en meest omvattende activiteit is het regelen dat de balanced scorecard ook elke keer op tijd, met de goede gegevens en door en voor de juiste personen wordt gemaakt. Voor alle duidelijkheid: we hebben het nog niet over de automatisering, omdat we ervan uitgaan dat we eerst willen weten hoe we de regelmatige productie van de balanced scorecard gaan organiseren alvorens wordt nagegaan of dat ook doelmatiger kan met behulp van het inzetten van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Uiteraard kan het automatiseringsaspect direct worden meegenomen, maar dat is niet verstandig aangezien de meeste bedrijven voor het eerst met een balanced scorecard gaan werken. Dan is het gelijk introduceren van het ICT-vraagstuk een onnodig complicerende factor. Voor de overzichtelijkheid en het krijgen van een goed begrip is het beter de organisatie en de automatisering te scheiden. De tweede reden is dat veel bedrijven nog onvoldoende professionele kennis in huis hebben om een dergelijk gecompliceerd ICT-aspect zelfstandig te kunnen uitwerken. Het automatiseringsaspect komt daarom separaat aan de orde in de laatste bijeenkomst. Dan wordt bepaald welke behoefte de onderneming heeft aan het inzetten van ICT-hulpmiddelen voor het maken van de balanced scorecard, hoeveel dat mag kosten en welke opdracht eventueel moet worden verstrekt. Na beantwoording van die vragen kan – als hiervoor externe hulp nodig is – op een verantwoorde wijze een offerteaanvraag worden samengesteld.

Leren en rapporteren

We zijn aan het einde gekomen van het tweede onderdeel van de cyclus van beleid. Rest nog één activiteit. Ten behoeve van het overleg met het toezichtorgaan van het bedrijf is het nu een goed moment om na te gaan of de strategische balanced scorecard ook die gegevens bevat waarover het toezichtorgaan wil worden geïnformeerd. Daarvoor kan nu een rapport worden samengesteld. In bijlage twintig is een inhoudsopgave voor dat rapport te vinden. Dit rapport dient ook als intern stuk voor de formele besluitvorming in het managementteam. Na vaststelling kan de notitie met de toezichthouder worden besproken. Het verdient aanbeveling om dat gesprek op dezelfde wijze op te bouwen als hoe het proces intern is verlopen. Dus eerst moet gevraagd worden wat het toezichtorgaan per bouwsteen als succesvol omschrijft en welke indicatoren zij dan van belang achten. Daarna presenteert het managementteam haar bevindingen. Management en toezichtorgaan spreken af welke indicatoren ook gebruikt kunnen worden voor de rapportage aan het toezichtorgaan.

VastGoed

Het projectteam van **VastGoed** is snel klaar. De controller die deel uitmaakt van het management wordt verantwoordelijk voor de rapportage en de voorstellen voor acties. Die acties zal de controller opstellen op voorstel van of na overleg met degene die verantwoordelijk is voor de rapportage van de betreffende prestatie-indicator.

Voor de ondersteuning en het maken van de rapportageformulieren en het samenvattende rapport voorziet het projectteam dat structureel een halve formatieplaats noodzakelijk is. Vooralsnog wordt dit ingevuld vanuit de staande organisatie, waarbij de extra uren worden ingevuld via tijdelijk personeel.

De controller zal een beknopte procedure schrijven, waarbij hij tevens ingaat op de data waarop onderdelen gereed dienen te zijn en rapportages besproken en verspreid worden. Dat procedurevoorstel wordt eerst besproken in de overleggen van de verschillende afdelingen en dan vastgesteld in het managementteam. Ook geeft de controller aan hoe de balanced scorecard wordt ingepast in de managementkalender.

Het projectteam veronderstelt dat de productie en evaluatie van de balanced scorecard niet hoeft te leiden tot extra opleidings- of scholingsactiviteiten.

Stap 12: Productie balanced scorecard

Bepaal de frequentie van de rapportage over de balanced scorecard en de mate van detaillering van de gegevens.

Bespreek het maken van de rapportageformulieren. Bepaal hoe het productieproces het beste kan verlopen. Wijs een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) aan die het proces op hoofdlijnen op één A4 uitschrijft.

Bespreek de planning. Wijs een van de leden van het projectteam aan om de planning op papier nader uit te werken (één A4).

Bespreek de aan- en inpassing in de staande organisatie.

Bespreek de inpassing van de balanced scorecard in de managementkalender en wijs een van de leden van het projectteam aan om de managementkalender uit te werken (één A4).

Bespreek de inhoudsopgave uit bijlage negentien en wijs een teamlid aan dat zorg moet dragen voor het samenstellen van de notitie balanced scorecard aan de hand van de opgestelde korte notities.

Stap 12: Productie balanced scorecard

Bespreek op welke wijze de discussie met de toezichthouder het beste kan worden gevoerd. Benoem een verantwoordelijke en laat de bijeenkomst voorbereiden. Stel een datum vast waarop de notitie en de voorbereiding van de bijeenkomst gereed moeten zijn.

Bereid de achtste bijeenkomst voor.

- De projectteamleden lezen hoofdstuk drie van dit handboek.
- In de volgende twee bijeenkomsten worden alle belangrijke onderwerpen van het bedrijf een voor een besproken. Om de twee bijeenkomsten die hiervoor zijn gepland goed te kunnen benutten is enig voorwerk per onderwerp nodig. Het werk wordt verdeeld over de projectteamleden. Zij kunnen binnen hun directe omgeving hulp inroepen om het onderwerp voor te bereiden. Spelregel is maximaal één A4 toelichtende tekst en een analyse op hoofdpunten volgens de in bijlage negentien gegeven structuur. Aan het einde van de derde bijeenkomst is reeds bepaald wie welke onderwerpen van de vier perspectieven zal uitwerken.

Standaard rapportage formulier;

(operationeel beleid)

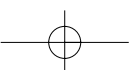
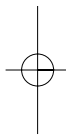
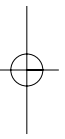
- Omschrijf in maximaal 20 woorden - van elk onderwerp van het operationeel beleid - wat op dit moment van belang/relevant is.
- Beantwoord de vraag of het aspect goed of voldoende is en of dus verandering of aanpassing gewenst of noodzakelijk is.
- Omschrijf in 20 woorden het gewenste doel waarvoor een plan van aanpak (PvA) moet worden opgesteld.
- Geef aan wie dat plan van aanpak moet schrijven.
- Bepaal voor wanneer het plan van aanpak gereed moet zijn (datum directie/MT-vergadering).

Standaard rapportage formulier;

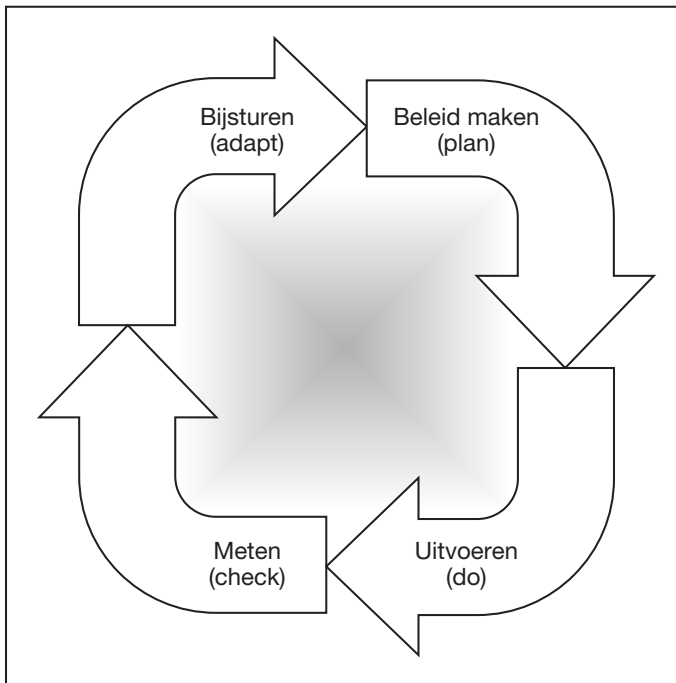
(operationeel beleid)

- Huidig beleid (20 woorden)
 -
 -
- Is het goed?
 -
- Veranderen (20 woorden)?
 -
 -
 -
- Wie?
 - Wat: PvA <naam>
 - PvA voor wanneer:...

Einde zevende bijeenkomst



3 Het operationele beleid



Kaplan en Norton hebben inmiddels ruim tien jaar ervaring met balanced scorecards en weten dat bedrijven die de methode gebruiken binnen zeer korte tijd de positieve gevolgen van de introductie ondervinden. Dat wordt bereikt door medewerkers, afdelingen en bedrijfsonderdelen te richten en te focussen op het bereiken van het overkoepelende doel uit de strategie. Aan de basis kunnen de medewerkers leren van hun prestaties en door overleg met het management kan de ervaring worden doorgegeven en kunnen verbeteringen worden doorgevoerd. De Demingcirkel komt in werking. Het proces begint met het maken van beleid (strategie) en via uitvoeren (operationeel plan) en meten (balanced scorecard) trekt het management zijn conclusies. De tweede belangrijke schakel in de Demingcirkel – het realiseren van het beleid – is het onderwerp van dit hoofdstuk.

Elk bedrijf is uniek. Een boude uitspraak want we kennen verschillende verzamelingen van sterk op elkaar lijkende bedrijven, zoals bakkers, aannemers of adviesbureau's die zoveel gemeen hebben dat ze elkaar vinden in brancheverenigingen. Maar ook binnen branches, bedrijfstakken en sectoren is het ene bedrijf het andere

niet. Een goed voorbeeld is de leverancier van ons dagelijks brood. We kennen de warme bakker, de Turkse bakker, luxe broodzaken, patisserieën die ook brood aan de man brengen, supermarkten en broodfabrieken. Voorwaar een grote verscheidenheid. En ze lijken niet op elkaar. Zeker niet voor de manager want elk bedrijf kent zijn eigen doelgroepen en specifieke producten, heeft een andere positie in de bedrijfskolom en functioneert in een unieke omgeving (stad, land of continent). En dan hebben we het nog niet over de verschillen in financiële armslag, de kwaliteit, de medewerkers en de per bedrijf verschillende culturen. Al deze onderwerpen verdienen speciale aandacht.

Voor het bestek van één boek is het aantal verschillende onderwerpen te groot voor een inhoudelijke en uitputtende behandeling per onderwerp. Zoals gezegd verschillen de bedrijven daarvoor te veel. We beperken ons tot een globale bespreking. Voor het gewenste maatwerk moet het projectteam van het bedrijf zelf zorgen. Zij weet immers als geen ander hoe de organisatie in elkaar zit. Daarom wordt bij aanvang van de achtste bijeenkomst eerst besproken welke onderwerpen specifiek zijn voor het bedrijf en wordt een lijst met onderwerpen opgesteld welke voor behandeling in de komende twee bijeenkomsten in aanmerking komen. Leidraad hiervoor is de tot nu toe gebruikte indeling van de balanced scorecard. Ook in dit hoofdstuk blijven we de indeling in markt, maken, maatschappij en middelen gebruiken. Het is – zeker als een ondernemingsplan voor de eerste keer wordt gemaakt – verstandig om deze indeling te volgen. Later kan daarvan worden afgeweken.

Na het vaststellen van de onderwerpen worden deze in twee bijeenkomsten besproken. De bedoeling is dat elk teamlid een aantal van de onderwerpen (die op zijn terrein liggen) heeft voorbereid. Per onderwerp zal het teamlid een voorstel doen om al dan niet in actie te komen. Aan de hand van een standaardvraagstelling (zie pagina 103 en bijlage twintig) is de kern van het onderwerp of dat wat daarbij van belang is in drie delen logisch opgebouwd. Het eerste is een omschrijving van het onderwerp en het huidige beleid. Ook nu weer geen gedetailleerde verhandeling, want de leden van het projectteam kennen de eigen onderneming als geen ander. Het dient uitsluitend te gaan over die aspecten die verband hebben met de vraag of de situatie goed is en wijziging behoeft. Vervolgens komt de beoordeling aan bod en kan een voorstel worden gedaan voor een verandering. Afgesloten wordt met een voorstel wie verantwoordelijk is voor het maken van een plan van aanpak voor de voorgestelde verandering en voor wanneer dat plan van aanpak ter besluitvorming moet zijn voorgelegd aan het management.

We willen benadrukken dat het bij het invullen van het formulier niet gaat om een kant en klare oplossing. Dat voert te ver en kost bovendien veel te veel tijd. En er is nog een reden om niet gelijk te besluiten een onderwerp aan te pakken. Het totale overzicht van alle mogelijke acties ontbreekt nog. Zeker in het begin van de twee volgende bijeenkomsten kan niet worden overzien welke verbeteringen of vernieuwin-

Standaard rapportage formulier;
(operationeel beleid)

- Omschrijf in maximaal 20 woorden - van de onderwerpen van het operationeel beleid - wat op dit moment van belang/relevant is
- Beantwoord de vraag of het aspect goed of voldoende is en of dus verandering of aanpassing gewenst of noodzakelijk vereist is
- Omschrijf in 20 woorden het gewenste doel waarvoor een plan van aanpak (PvA) moet worden opgesteld
- Geef aan wie dat plan van aanpak moet schrijven
- Bepaal voor wanneer het plan van aanpak gereed moet zijn (datum directie/MT-vergadering)

Standaard rapportage formulier;
(operationeel beleid)

- Huidig beleid (20 woorden)
-
-
- Is het goed?
-
- Veranderen (20 woorden)?
-
-
-
- Wie?
- Wat: PvA <naam>
- PvA voor wanneer:...

gen allemaal noodzakelijk worden geacht. Er wordt hierna immers een groot aantal onderwerpen behandeld en elk onderwerp kan aanleiding zijn tot nieuwe activiteiten. Dat geheel zal al snel de capaciteit van de organisatie overtreffen, met als gevolg dat er niets van de grond komt. Bovendien is er bij de behandeling van de verschillende onderwerpen nog geen verantwoorde afweging mogelijk tussen welke onderwerpen prioriteit verdienen. Daartoe worden de afspraken verzameld op een overzicht. Aan het begin van de laatste bijeenkomst kan dan het geheel van voorgenomen acties worden overzien. De prioriteit wordt nu vastgesteld en nagegaan wordt of hulp van buiten noodzakelijk is. Die afsprakenlijst is het laatste deel van het ondernemingsplan en **het** middel om de voortgang van de realisatie van het ondernemingsplan te bewaken (zie bijlage eenentwintig). De lijst bevat ook de eerder gemaakte afspraken tijdens het proces van opstellen van strategie en balanced scorecard.

Het begrip marketing is nog relatief jong. In de eerste helft van de twintigste eeuw was het zelfs nog onbekend. Bedrijven konden in die tijd niet genoeg produceren om aan de grote vraag naar producten (goederen en diensten) te voldoen. Alle aandacht van de leiding richtte zich op het verbeteren van de productie en het technisch vervolmaken van producten. Beroemd is de klantgerichtheid bij Ford die elke kleur T-Ford wilde leveren zolang die kleur maar zwart was.

In Europa worden bedrijven pas in de tweede helft van de twintigste eeuw – als de aandacht van productie verschuift naar de verkoop – meer klantgeoriënteerd. Naast winstmaximalisatie zoeken zij naar een betere afstemming tussen verkoop en productie en innovatie.

In de jaren zeventig en tachtig wordt dan de basis gelegd voor de moderne marketingtheorieën (Leefflang, 1995). In eerste instantie is marketing vooral een kwestie tussen afdelingen en mensen die zijn betrokken bij de verkoop. Al snel wordt duidelijk dat de marketing wordt beïnvloed door alle andere afdelingen en mensen in een organisatie en omgekeerd. Daarom moet marketingbeleid door de hele organisatie worden gedragen.

De volgende stap in de ontwikkeling van het vakgebied is dat marketeers niet slechts uitgaan van de wensen van de consument, maar ook de wensen van het collectief van consumenten – het maatschappelijk aspect – erbij betrekken. De meest recente ontwikkeling is dat de relatie tussen dit maatschappelijke marketingconcept en de praktijk leidt tot het ontstaan van een strategisch marketingconcept; marketing als visie (Kotler, 2000). Marketing is nu niet alleen een middel gericht op de verkoop van een product, maar wordt strategisch onderdeel van het beleid van de hele onderneming en wordt gebruikt om een concurrentievoordeel te bewerkstelligen of een markt te penetreren.

Het besef dat marketing in het bloed van de hele organisatie zit, is wijd verspreid. Het is een filosofie die de hele onderneming tot richtsnoer dient. Nieuw is dat marketing gevolgen heeft voor de managementstijl, de cultuur binnen de organisatie en dat marketing ook een managementinstrument kan zijn in het realiseren van de strategie. Dat komt niet alleen tot uitdrukking in de alom bekende vier P's van marketing (de marketinginstrumenten product, prijs, plaats en promotie), maar ook in de vele andere P's die al snel volgden. Voorbeelden zijn personeel, plannen, pleitbezorger, proces en productontwikkeling. Ook wordt ingegaan op zaken als positionering en productlevenscyclus. En wat te denken van de product-markt-combinaties (PMC's). Veel ondernemingen hebben hun producten ingedeeld en de markten (doelgroepen) gedefinieerd en zo product-markt-combinaties (PMC's) bepaald.

Het verband tussen een ondernemingsplan en het marketingbeleid is groot. In de onderdelen visie en missie is vanuit een algemene langetermijnplanning verantwoord wat de organisatie wil bereiken. Daarna is door analyse van de voor het bedrijf belangrijke onderdelen bepaald waar zij goed in is en waar zwak. Na confrontatie met de kansen en bedreigingen, de beoordeling van concurrenten en de mogelijkhe-

den om de noodzakelijke stappen op eigen kracht te kunnen uitvoeren, is de strategie geformuleerd. Vervolgens is bepaald hoe de voortgang van die strategie kan worden gemeten. Dat alles vormt de basis voor de volgende stap in de redenering. Nu gaat het erom vast te stellen welke producten aangeboden worden aan welke doelgroepen. Daartoe dient de strategie te worden verwerkt in het marketingbeleid. Het doel van deze activiteit is om de producten (goederen en diensten) in relatie te brengen tot de doelgroepen, de marketingmix te bepalen en daarop de jaarplannen af te stemmen.

Marktsegmentatie, producten(palet) en marketingmix

De relatie tussen de doelstellingen en klanten die de onderneming wenst in relatie tot de producten die de onderneming wil bieden, is een vraag die apart moet worden beantwoord. Feitelijk is het een strategische vraag van de eerste orde. Het heeft te maken met het toekomstbeeld van de onderneming, welke markten zij wil bedienen en welke positie zij daarop wil innemen. Ook moet er een logisch verband bestaan tussen de door de onderneming aangeboden producten en het beeld dat die klant heeft van het scala aan producten die de klant bij die onderneming verwacht. Klopt dat beeld dan maakt dat de communicatie met de klant een stuk eenvoudiger. Zo weet de klant van Blokker heel goed dat hij de zaak niet binnen hoeft te gaan voor brood, maar dat hij voor een broodrooster, broodplank of brooddeegpoppetje goede kans van slagen heeft op een betaalbaar en goed product. Blokker heeft daarover nagedacht. Het palet aan artikelen hoort herkenbaar bij elkaar, is van dezelfde kwaliteit en op dezelfde wijze geprijsd, bestemd voor dezelfde doelgroep, in elke stad staat op eenzelfde soort locatie een vestiging en ook de uitstraling is gelijk. Kortom de marketingformule is integraal en herkenbaar voor de klant. De redenering is dat een product dat niet past in de formule, ook niet wordt verkocht. Op zijn minst zal de klant wantrouwend staan tegenover het nieuwe aanbod. Zeg nu zelf, het geeft op zijn minst een vreemd gevoel om tussen het brood, de boter en het beleg op de schappen van Albert Heijn en de Aldi computers aan te treffen!

Marketing begint bij de klant. Om te weten welk aanbod de klant verwacht en wenst, moet de onderneming weten wie zijn klanten zijn. Daartoe zal hij zijn klanten nader onderzoeken en daarna indelen in groepen met gelijksoortige kenmerken. Na deze **marktsegmentatie** kan het bedrijf de segmenten kiezen waarop het zich wil richten. In die keuze zal het bedrijf zich laten leiden door de ontwikkelingen binnen de verschillende doelgroepen en haar eigen missie en strategie. De warme bakker zal zich met zijn luxere producten interesseren voor klanten die graag vers brood in allerlei variaties willen en daar ook geld voor over hebben. Een ander segment is de student die met fabrieksbrood voor een lage prijs genoeg neemt.

Maar de klant wil meer dan één product. De klant die brood koopt, wil ook broodjes, koek en beschuit. Het is duidelijk dat de doelgroep waarvoor de warme bakker

kiest ook zijn eisen stelt aan andere producten. Die producten moeten dezelfde kenmerken hebben als het luxe brood. De gevulde koek moet ook vers gebakken zijn. Een gevulde koek in een plastic verpakking van de fabriek wordt niet gekocht. De keuze voor de doelgroepen heeft daarmee consequenties voor de samenstelling van het **productenpalet**. Voor het bepalen van de producten die de ondernemer wil aanbieden, zal de ondernemer rekening houden met het aanbod van concurrenten, de verwachting van de groei van de markt en het eigen marktaandeel. Zijn die zaken bekend dan staat niets in de weg om de voor het bedrijf unieke verzameling van product-markt-combinaties (PMC's) te definiëren. Hiermee **positioneert** de onderneming zich en het vormt de basis voor de **marketingmix**.

Kort samengevat dient de onderneming vanuit haar missie en strategie doelgroepen te kiezen, daar een gelijksoortige verzameling producten voor samen te stellen en die op een vergelijkbare wijze aan te bieden. De marketingmix beschrijft dan de producteigenschappen, de prijs, plaats en promotie.

Marketingplan

In het kader van het ondernemingsplan is het van belang nu de basis te leggen voor het marketingplan. De opzet is om het opstellen van het plan in hoofdlijnen door te lopen en vervolgens vast te stellen of nadere uitwerking gewenst is. De stappen zijn het segmenteren van de markt, het vaststellen van het productenpalet, het samenstellen van de portfolio en het analyseren en op basis daarvan vaststellen van de marketingmix per product-markt-combinatie.

Marktsegmentatie; definieer de markt (zie ook bijlage tweeëntwintig)

Allereerst moeten voor de onderneming de belangrijkste te onderscheiden doelgroepen worden bepaald. Per doelgroep is er een beschrijving nodig van de woonplaats of de regio waar de doelgroep woont, het geslacht, de leeftijd, de gezinssamenstelling, sociale factoren, het besteedbaar inkomen en andere voor de organisatie belangrijke eigenschappen van de doelgroep.

Het verzamelen van kengetallen van de relevante eigenschappen per doelgroep hoeft geen groot probleem te zijn. Aan informatie geen gebrek. Zowel brancheorganisaties, zoals het Centraal Bureau voor de Statistiek, als persbureaus, banken en soms branchegerichte onderzoeksinstellingen bieden een keur aan informatie. Dat, gecombineerd met internet, maakt het eerder lastig de bomen te blijven zien. Hier geldt al snel dat de goede analyse zich onderscheidt door eenvoud.

Rond de omschrijving van de markt af met een inschatting van de omvang per doelgroep en de namen van de bedrijven die deze doelgroep van dienst zijn.

Marktsegmentatie				
Kenmerken	Doelgroepen			
	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Definitie				
Geografische (gebied)				
Leeftijd				
Geslacht				
Gezinssamenstelling				
Familiesituatie				
Geloof				
Opleiding				
Sociale status				
Sociale factor(en)				
Levenstijl				
Besteedbaar inkomen				
Waarden				
Hobby's, belangstelling				
Andere kenmerken				
-				
-				
Volume				
Concurrenten				
-				
-				

Productenpalet (zie ook bijlage drieëntwintig)

Om vast te stellen welke producten behoren tot het aanbod van het bedrijf beginnen we met een eenvoudige inventarisatie. We koppelen daaraan een beschrijving per product. Daartoe moeten per product de specificaties, de prijs, de kwaliteit, de verpakking, het gebruik, de service en de garantievoorwaarden omschreven worden. We ronden de omschrijving van de producten af met een inschatting van het volume van de markt per product, het eigen marktaandeel en de namen van de bedrijven die deze producten ook leveren.

Productenpalet				
Kenmerken	Producten			
	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4
Definitie				
Uitzonderlijke prestatie				
Prijs				
Kwaliteit				
Verpakking				
Gebruik				
Service				
Garantie				
Volume				
Eigen aandeel				
Concurrenten				
-				
-				

Positionering (zie ook bijlage vier- en vijftwintig)

Door de inventarisatie van de doelgroepen te combineren met de verschillende producten ontstaan de voor de onderneming relevante product-marktcombinaties (PMC's). Deze combinaties worden ingevoerd in het schema uit bijlage vierentwintig. De PMC krijgt een naam en het marktaandeel en de winst of het verlies van de PMC wordt hier genoteerd.

Product-markt-combinaties (definitie/kenmerken)				
Producten	Markten			
	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Product 1				
Naam				
Marktaandeel				
Resultaat				
Product 2				
Naam				
Marktaandeel				
Resultaat				
Product 3				
Naam				
Marktaandeel				
Resultaat				
Product 4				
Naam				
Marktaandeel				
Resultaat				

De inventarisatie is nodig voor de portfolioanalyse. Voor deze analyse wordt al decennialang de BCG-matrix gebruikt van de Boston Consulting Group (Stoner 1995, Kotler 2000). In deze matrix worden drie aspecten met elkaar in verband gebracht. Deze zijn het marktaandeel van een PMC, de verwachte groei in de markt en de mate waarin de omzet zorgt voor een positief of negatief resultaat (zie ook bijlage vijftwintig). Uitgangspunt van de BCG-matrix is dat in een groeimarkt het bedrijf moet investeren om de groei bij te houden. Dat zet het resultaat onder druk en bij een klein marktaandeel resulteert dat al snel in rode cijfers. Het product kan op zich wel winst opleveren, maar de omzet is te laag om de vaste lasten goed te maken. Het zijn de zogenaamde vraagtekens. Daar staat tegenover dat de snelle groei de kansen biedt die het bedrijf nodig heeft.

Het invullen van de matrix maakt zichtbaar welke PMC's positief bijdragen aan het resultaat van de onderneming en welke PMC's voor toekomstige omzet en toekomstig resultaat kunnen zorgen. Het ligt voor de hand dat een risicomijdende onderneming ernaar streeft om naast de vraagtekens ook PMC's te hebben met een groot marktaandeel in een markt die niet snel meer groeit (cash cows).

BCG matrix			
		Relatief marktaandeel	
		Hoog	Laag
Groei van de markt	Hoog	Star	Question mark
	Laag	Cash cow	Dog

De combinatie van de twee schema's stelt het projectteam in staat een beeld te krijgen van de gewenste portfolio. Voordat op basis hiervan de marketingmix wordt bepaald van de verschillende PMC's kan het projectteam nagaan waar zij gaten ziet in het totale aanbod. Het moment is daar om de wensen die in de strategie zijn gedaan aangaande nieuwe producten af te zetten tegen het verkregen beeld van de portfolio. Om de discussie te vereenvoudigen kunnen de nieuwe PMC's worden ingevoerd in het schema van bijlage tweeëntwintig. Daarbij zal het projectteam de kenmerken van de gewenste PMC's moeten omschrijven. Nu niet als een constatering, maar meer als een programma van eisen. Op basis van die nieuwe indeling kan dan worden besloten of die nieuwe PMC's realiteit moeten worden.

Bedacht moet worden dat activiteiten op nieuwe markten of met nieuwe producten niet zonder gevaar zijn. De kennis van de nieuwe markt moet nog worden verzameld en er kan sprake zijn van misvatting. Datzelfde geldt voor productontwikkeling. Ook nu wordt een nieuw deel van het schema betreden en kan het ontbreken van de juiste kennis debet zijn aan mogelijk tegenvallende resultaten. Diversificatie is een combinatie van de twee en het zal duidelijk zijn dat het ontwikkelen van het bedrijf in die richting echt moeilijk is (zie ook bijlage zesentwintig; product-marktuitbreiding). De omschrijving van een nieuwe PMC in het schema van bijlage tweeëntwintig kan uitstekend dienen als programma van eisen voor de marketeers en de mensen van de productie.

Marketingmix (zie ook bijlage zevenentwintig)

Na de keuze van de PMC's is het mogelijk om met behulp van de omschrijvingen de marketinginstrumenten per PMC vast te leggen. Van daaruit kunnen dan ook weer

per PMC de doelen worden bepaald en daarvan afgeleid kunnen dan het marketingplan en de jaarplannen worden vastgesteld.

Marketingmix				
Kenmerken	Producten			
	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4
Definitie				
Productkenmerken				
Prijs				
Plaats				
Promotie				
Omzet				
Resultaat				
Jaarplan				
Budgetten				
Plan van aanpak Wie Wat Voor wanneer				

Marketingplan

De markt dicteert waar behoefte bestaat aan welke soort producten. De markt bepaalt de kosten-kwaliteitsrange. De onderneming kiest (binnen die door de markt bepaalde grenzen) waar en in welk marktsegment zij haar producten wil aanbieden. Zij bepaalt op basis van haar eigen doelstellingen het prijsniveau en streeft naar een optimaal financieel resultaat. Kortom de vier P's van de marketing (product, prijs, plaats en promotie) worden uitgewerkt en er worden afspraken gemaakt om de werkelijkheid in overeenstemming te brengen met de wensen.

Het aspect **product** betreft de specifieke eigenschappen die het product onderscheiden van vergelijkbaar aanbod in de markt. Het gaat dan niet alleen om fysieke aspecten (bij goederen) of de wijze van dienstverlening, maar ook om zaken als verpakking, leveringsvoorwaarden, service, nazorg en garantie. De producteigenschappen zijn bepaald bij de portfolioanalyse en dat resulteert in een beleid per PMC. Het is

belangrijk om de overige marketinginstrumenten (prijs, plaats en promotie) in overeenstemming te brengen met die eigenschappen die het product uniek maken. Zo zal een kwalitatief hoogstaand product ook navenant moeten zijn geprijsd. Grolsch bier vertegenwoordigt vakmanschap en benadrukt kwaliteit en daar hoort een prijs bij. Vakmanschap is niet goedkoop, dus ook Grolsch niet. **Prijs** is wat de klant voor het product wil of kan betalen, maar dat is niet alleen de verkoopprijs. De kosten van vervoer na aankoop tellen mee, het onderhoud, de herstellkosten, het verbruik van energie en grondstoffen, afsluitkosten en servicekosten zijn ook bepalend. Of de moeite die de klant zich moet getroosten om het product te leren gebruiken. Ook speelt de moeite die de klant moet doen om het product te kunnen kopen een rol. Hier gaat het om de **plaats**. Goede bereikbaarheid kan een beslissend voordeel verschaffen op de concurrentie. Alles is daarbij denkbaar. Het aanbieden van de producten kan vanuit één fysieke plaats (meestal de plek waar de winkel of de fabriek staat), maar verkoop is ook mogelijk via de krant, de telefoon, via internet of via plaatselijke winkeliers. En ook hier moet de wijze van distributie aansluiten bij het beeld dat men van de PMC heeft. Een verkooppunt op een industrieterrein is slecht te combineren met de verkoop van juwelen. Een Rolls Royce verkoop je in het Gooi en niet op een van de eilanden. Een makelaar is niet in een bouwval gevestigd en Belgisch bier vereist een bruine kroeg. Het zijn allemaal aspecten van plaats. Belangrijk is verder de **promotie** rond een PMC. Want er zijn veel mogelijkheden om de verkoop van goederen en diensten te ondersteunen. De uitstraling van de fabriek, kantoor of winkel is er een van. Maar ook de toonzetting in de reclame-uitingen, de krant waarin wordt geadverteerd en de hulpmiddelen die wel of niet worden gebruikt (direct marketing) spelen een rol en moeten in overeenstemming zijn met de andere marketinginstrumenten.

Stap 13: Opstellen marketingplan

Start achtste bijeenkomst

Bereid de bijeenkomst voor.

- De projectteamleden lezen van dit handboek hoofdstuk 4.
- Stel de indeling van de voor het bedrijf belangrijke onderwerpen en de verdeling over de vier perspectieven vast (zie ook bijlage twintig).
- Een van de teamleden – bij voorkeur degene die verantwoordelijk is voor het marketingbeleid – heeft het onderwerp marketing voorbereid. Ingevuld zijn het schema marktsegmentatie, het productenpalet en de combinatie daarvan in het schema positionering. Zo mogelijk is de BCG-matrix ingevuld, is er een voorstel gemaakt voor de product-marktuitbreiding en is er voor de bestaande en de nieuwe producten een voorstel uitgewerkt voor de marketingmix.

Stap 13: Opstellen marketingplan (vervolg)

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

Bespreek het schema marktsegmentatie. Beantwoord de vraag of er voldoende gegevens bekend zijn van de verschillende doelgroepen. Is dat niet zo, stel dan iemand verantwoordelijk voor de actualisatie en aanvulling. Stel een datum vast waarop de actualisatie en aanvulling gereed moet zijn.

Bespreek het productenpalet. Beantwoord de vraag of er voldoende gegevens bekend zijn van de verschillende producten. Is dat niet zo stel dan iemand verantwoordelijk voor de actualisatie en aanvulling. Stel een datum vast waarop de actualisatie en aanvulling gereed moeten zijn.

Bespreek de positionering. Beantwoord de vraag of het schema voldoende is ingevuld. Is dat niet zo stel dan iemand verantwoordelijk voor de actualisatie en aanvulling. Stel een datum vast waarop de actualisatie en aanvulling gereed moeten zijn.

Analyseer de portfolio van de onderneming. Maak daarbij gebruik van de BCG-matrix en het schema product-markuitbreiding. Bespreek de verschillende PMC's en bepaal de noodzakelijk acties. Bepaal voor elke activiteit wie voor de realisatie verantwoordelijk is. Stel een datum vast waarop de activiteit gereed moet zijn.

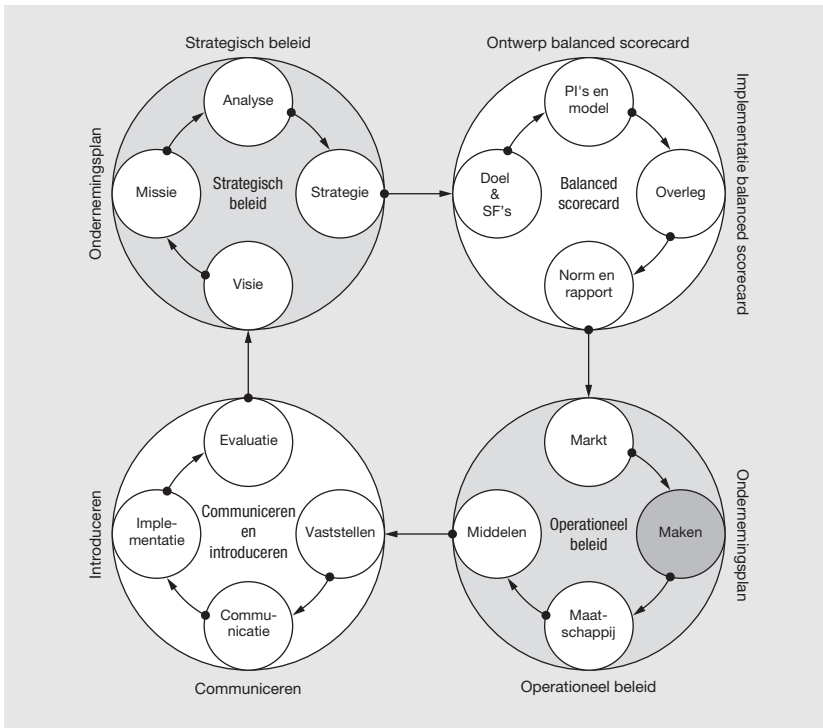
Stel de marketingmix per PMC vast en maak afspraken om te komen tot de realisatie van die besluiten. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

3.2 Maken

Recente managementboeken besteden in verhouding weinig aandacht aan de functie productie. Het lijkt wel of iedereen op zoek is naar de klant en het als vanzelfsprekend ervaart dat diensten en goederen worden vervaardigd en geleverd. Maar ondanks het succes van de marketing mag de productie zeker niet worden vergeten. Een doeltreffende maar bovenal doelmatige productie bepaalt immers ook de mate waarin winst of verlies wordt gemaakt.

De meest optimale productie van bijvoorbeeld een laptop heeft geen enkele zin als die computer niet beantwoordt aan de vraag en dus niet wordt verkocht. Maar als er vraag is naar een speciaal soort laptop, dan is de doelmatigheid van de productie

bepalend voor de winstgevendheid. Naast het proces van de feitelijke vervaardiging of levering zijn inkoop, voorraadbeheer, logistiek en distributie van belang. Telkens zal de organisatie zich de vraag moeten stellen: zelf doen of uitbesteden?

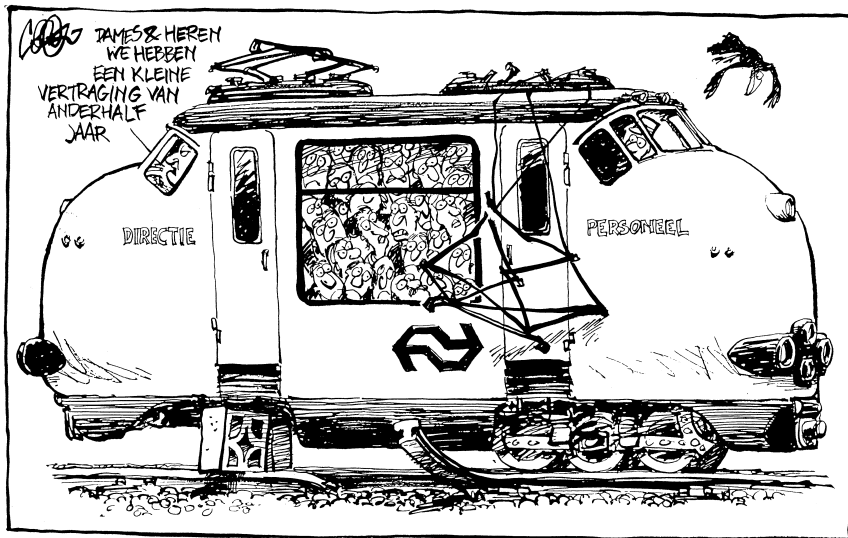


Productieproces

Afhankelijk van de functie zal elk bedrijf aan het productieproces een andere inhoud geven. Zo heeft de fabrikant vooral de activiteiten in de fabriek voor ogen. Voor de handelaar is het veeleer een logistiek vraagstuk en de dienstverlening heeft met mensen en maatwerk te maken. De overeenstemming is dat er bij alle ondernemers sprake is van toegevoegde waarde. Met andere woorden, er komt iets in de onderneming, er wordt iets mee gedaan en er gaat iets naar de klant. De behandeling van het thema productie is gebaseerd op deze driedeling.

Het lijkt allemaal vanzelf te gaan. In een kantoor is er altijd wel papier, zijn er altijd wel pennen en potloden. In een fabriek draaien machines en komen de grondstoffen uit het magazijn en in de dienstverlening wordt de voortdurend stroom nieuwe informatie schijnbaar moeiteloos verwerkt. Het gaat zo vanzelf dat de manager niet geneigd is om specifiek naar dat soort aspecten te kijken. Dat kan gevaarlijk zijn in een snel veranderende markt zoals de NS-directie aan den lijve heeft ondervonden.

Plotseling was er veel kapot materieel en door de sterk gestegen vraag een nijpend tekort aan mensen en treinen. Doordat het enige tijd vergt om die nieuwe mensen op te leiden en nieuwe treinen te produceren is de NS in een negatieve spiraal terechtgekomen, die alleen met grote inspanning kan worden omgebogen.



Maar ook bij minder grootschalige bedrijven kunnen zich dergelijke problemen voordoen. Daarom is het verstandig om het productieproces en de bijbehorende logistiek van tijd tot tijd nauwgezet door te lopen. Het zal verbeteringen aan het licht brengen die er uiteindelijk voor zorgen dat het bedrijf met een groter rendement kan functioneren. De beste methode is het omschrijven van de processen en het vastleggen daarvan in handboeken. In de procesomschrijving is aangegeven wie verantwoordelijk is en wie erbij betrokken is. Dit vormt dan weer de basis voor de taak- en functieomschrijvingen. Het is niet de taak van het projectteam van het ondernemingsplan om die processen te beschrijven. Het is wel van belang dat wordt nagegaan of dergelijke procesbeschrijvingen gewenst zijn. Zijn ze er niet of moeten ze worden geactualiseerd, dan moet het team afspreken wie zij ermee belast om voor een bepaalde datum met een plan van aanpak te komen.

Deze benadering sluit aan bij de praktijk van de laatste jaren waarin bedrijven hun functionele indeling inruilen voor procesmatige aansturing van de organisatie. De voordelen zijn duidelijk. Omdat de verbanden beter zichtbaar zijn, is de organisatie sneller in staat te reageren op veranderingen. De organisatie wordt flexibeler, meer klantgericht en de procesbenadering biedt de basis voor delegatie van verantwoordelijkheden.

Beschikt uw bedrijf nog niet over de procesbeschrijvingen, dan is enig voorwerk vóór de achtste bijeenkomst vereist. Een van de teamleden zal de processen kort in woorden moeten omschrijven. Voor de communicatie is het nuttig om die processen ook in een stroomschema te vatten. Twee bladzijden per proces moeten voldoende zijn. Het teamlid vraagt zich voor elk proces af wie wat op welke wijze doet en met wie. Vervolgens wordt per activiteit de relatie gelegd met de aansluitende activiteiten en de communicatie bezien. Nu wordt duidelijk wie verantwoordelijk is, wat het kritieke pad is en waar de beslismomenten liggen. Het is verstandig om de zo beschreven processen te bespreken met de betrokken medewerkers. Zo kan het teamlid zijn procesbeschrijvingen ijken en geeft het een eerste indruk of de processen waar het management op denkt te sturen ook zo worden begrepen door de medewerkers.

De beoordeling van het productieproces start met een inventarisatie van de verschillende processen binnen het bedrijf. Daarna wordt binnen elk proces voor elke activiteit nagegaan wie wat en voor wie doet, wie verantwoordelijk is en welke relaties er liggen met aansluitende activiteiten. Zo wordt bereikt dat zwakke plekken in het proces zichtbaar worden en er over verbeteringen kan worden gesproken. Vergeet daarbij niet de sterke punten van het proces aan te geven. Voor het vinden van verbeteringen kan het nuttig zijn op die sterke punten aan te sluiten. Ook kan uitbesteden een mogelijkheid zijn om de voortgang of de kwaliteit te verbeteren. Overigens komt in een procesbeschrijving niet alleen de productie zelf aan bod, maar ook de aanvoer van grondstoffen en de opslag daarvan. Datzelfde geldt voor de output en de wijze waarop die gestalte krijgt.

In bijlage achtentwintig is een schema te vinden met daarop de vragen die u helpen het productieproces te beoordelen. De vragenlijst wordt afgesloten met twee vragen over de *productiviteit* en de *capaciteit*. Gevraagd wordt de in het proces bepaalde productietijd per activiteit te vergelijken met de werkelijk gebruikte tijd. Dat geeft inzicht in de vakbekwaamheid van de medewerkers, de kwaliteit van de hulpmiddelen en het optreden van fouten. Door de per activiteit benodigde tijd te leggen naast de beschikbare tijd kan worden gesproken over de beschikbare en/of noodzakelijke capaciteit.

Technologie

We zijn als bedrijf met handen en voeten gebonden aan de technologie. Niet alleen bij de productie van goederen en diensten wordt gebruik gemaakt van machines, maar bij alle activiteiten die denkbaar zijn, spelen machines en techniek een dominante rol. Zo gebruiken we machines voor de administratie, in het magazijn, voor de communicatie, voor de levering van goederen en diensten en in het kantoor. Van vorkheftruck tot deurdranger, overal zit techniek. Dus kunnen we er maar beter goed mee omgaan.

Veel van de beslissingen over techniek lijken eenvoudig, maar bij nader inzien zijn de consequenties vaak niet te overzien. Moeten er nieuwe computers bij? Aan welke specificaties moeten zij voldoen? Is er sprake van een netwerk? Kan dat netwerk ook voor interne communicatie worden gebruikt? Kan de klant toegang krijgen tot dat netwerk? Hoe houden we die contacten dan bij? Hebben we daar geen grotere computer voor nodig?

Los van de complexiteit van aan te schaffen techniek, is er ook de vraag hoe rekening kan worden gehouden met de groei van het eigen bedrijf en de ontwikkeling van de techniek. En dan hebben we het nog niet over alle kunstjes die we niet willen, maar die wel kunnen. Computer-, chip- en gsmleveranciers leven ervan.

Bij het bepalen van de noodzakelijke technologie is de hamvraag 'waar wordt het voor gebruikt?'. Verder zijn de kosten, het gebruiksgemak, de veiligheid, de uitbreiding en de opwaardering bepalende factoren (zie ook bijlage eenendertig).

Voorraadbeheer

Een zorgvuldig voorraadbeheer kan helpen het rendement van de onderneming te verbeteren. Zeker in kapitaalintensieve bedrijven kunnen in het magazijn vermogens opgestapeld liggen. Een zorgvuldige planning voorkomt dat de ruwe grondstoffen onnodig ruimte verbruiken en verlaagt het in de voorraad te investeren kapitaal. Om de besparingen op een juiste wijze te kunnen beoordelen moet bekend zijn hoe de waarde van de voorraad wordt verwerkt in de boekhouding. Twee bekende methoden zijn hier FIFO (first in, first out) of LIFO (last in, first out).

Natuurlijk mag het optimaliseren van de voorraad niet tot een dusdanig laag niveau leiden dat de productie hapert. Dan zijn de besparingen zo verloren. Een goed systeem is nodig om te bepalen wanneer grondstoffen nodig zijn. Een dergelijk systeem houdt rekening met de productietijd en fluctuaties in de afzet. Ook is het mogelijk de aanwezige voorraad te beheersen door het maken van goede afspraken met de leveranciers en door een deel van het risico bij hen te leggen (zie ook bijlage negenentwintig).

Een goede automatisering van de informatiestroom is voorwaarde voor een voorraadbeheer dat gebaseerd is op het juist op tijd aangeleverd krijgen van grondstoffen. Met de komst van de PC die de traditionele bureau's heeft veroverd, zal het opzetten van een informatiesysteem voor medewerkers en management geen grote problemen opleveren. Voor dergelijke informatiesystemen zijn vele oplossingen denkbaar. Een kant en klaar product ligt niet zomaar voor het grijpen, want de realisatie verschilt van bedrijf tot bedrijf. Er is weliswaar veel software beschikbaar, maar het gebruik ervan is niet eenvoudig. Ook vergt de invoering verandering in de processen en zijn er extra werkzaamheden nodig. Daarom verdient het aanbeveling om professionals op dit gebied te raadplegen. In een oriënterend gesprek krijgt de ondernemer al snel een indruk van de mogelijkheden en de implicaties en kosten daarvan.

Nazorg

Klanten vragen maatwerk en persoonlijke aandacht. Ze willen geleverd krijgen wat ze hebben gekocht. Niets meer, maar zeker niets minder. Dat is een van de redenen voor kwaliteitszorg. Het is belangrijk om te weten wat de klant van het geleverde product vindt. Afgaan op klachten is daarbij niet voldoende. Als een klant niet geleverd krijgt wat hij denkt te hebben gekocht, zal hij niet altijd klagen. Maar die klant heeft wel het voornemen om niet terug te komen. De ondernemer is die klant kwijt. Om die reden is het van belang om van hoog tot laag alert te zijn als de klant na levering contact zoekt met het bedrijf. Een zekere soepelheid in het oplossen van problemen voorkomt erger en kan de klant behouden voor de onderneming. Bureaucratische regels voor wat in zulke situaties kan en niet kan en superieuren die moeten goedkeuren, helpen daarbij niet. Belangrijk is verder om klantcontacten die gaan over de geleverde prestaties vast te leggen en regelmatig te evalueren.

Om zeker te weten dat de klanten tevreden zijn met de geleverde goederen of diensten, is het goed om automatisen in te bouwen om in contact te blijven met de klant. Hulpmiddelen hiervoor zijn inruilacties, garantie, reparatieservice en helpdesks. Een andere mogelijkheid is om standaard contact met de klant op te nemen na een bepaalde periode na levering.

In bijlage dertig wordt een vragenlijst aangeboden om te bepalen hoe het bedrijf omgaat met klachten, klantcontacten en klantenbinding.

Huisvesting

Nu we zicht hebben gekregen op de bedrijfsprocessen, de benodigde technologie, het voorraadbeheer en de nazorg, kunnen we de huisvesting in ogenschouw nemen. Geen onbelangrijke factor als we beseffen dat een verkeerde vestigingsplaats gevolgen kan hebben voor de aanvoer van grondstoffen, de afzet van goederen en diensten of het aantrekken van goed personeel. Overigens moeten we niet alleen denken aan de fysieke plek waar het bedrijf te vinden is, maar ook aan de toegankelijkheid per telefoon (postorderbedrijven) of virtueel op internet.

Afhankelijk van de aard van het bedrijf zal de keuze van de vestigingsplaats en de wijze van huisvesting steeds een andere zijn. De redenering begint bij de klant. De vraag is of de vestigingsplaats bepalend is voor de afzet. Handelondernemingen en dienstverleners zijn hiervoor veel gevoeliger dan een fabriek van onderdelen. Daar spelen andere factoren een rol, zoals de aanvoer van grondstoffen en de overlast voor omwonenden. Naast afzet en aanvoer is het verkrijgen van goed personeel heel belangrijk. Een cruciale factor is de kwaliteit van de regio waar het bedrijf is gevestigd. Uit onderzoek is bekend dat het middenmanagement een grote invloed heeft op de vestigingsplaats van bedrijven. Zij immers zullen dicht in de buurt van hun werk moeten wonen en dus zullen zij de kwaliteit van die plaats beoordelen. Zijn er

goede scholen en is er een gedifferentieerd winkelaanbod? Hoe is het amusement geregeld, is er een schouwburg en zijn er musea en bioscopen? Hoe zijn de recreatiemogelijkheden?

Niet onbelangrijk is de bereikbaarheid. Als er veel files zijn, de kwaliteit van het openbaar vervoer te wensen overlaat en het beroepsvervoer hinder ondervindt van de ligging, dan is het goed om over verhuizen na te denken.

Alle hiervoor genoemde aspecten hebben te maken met kosten. Te weinig klanten hebben kost geld, moeilijke bereikbaarheid betekent duurdere inkoop en personeel zal alleen tegen een hogere vergoeding willen komen. Daar staat tegenover dat niet overall een goede vestigingsplaats te krijgen is of anders alleen als daar een forse prijs voor wordt betaald. Vandaar dat de vragenlijst in bijlage tweeëndertig eindigt met de directe kosten voor de huisvesting en de vraag of de huidige plek wel de juiste is en of verhuizen zou lonen.

Productontwikkeling

Innovatie betreft een nieuw product (goed of dienst) dat als nieuw wordt onderkend door de consument. Het hoeft echter geen baanbrekend nieuw high-tech product te zijn. Ook aanpassingen, verbeteringen of veranderingen vallen daaronder. Innovatie is nodig om bij te blijven of een voorsprong op de concurrenten te behouden, met als uiteindelijk doel het beschermen van de eigen omzet of het bereiken van een omzetgroei. De kans op succes wordt beïnvloed door de kennis van het product en de markt. De kans op succes wordt kleiner als de onderneming nieuwe producten op de eigen markt aanbiedt of met de bestaande producten nieuwe markten gaat bewerken. Kleiner wordt die kans als innovaties worden uitgewerkt voor de bestaande markt. Duidelijk zal zijn dat de slagingskans van nieuwe producten op nieuwe markten het kleinst is.

Productontwikkeling zorgt ervoor dat een innovatie, een vernieuwing of een productverbetering, daadwerkelijk wordt omgezet in een produceerbaar en functionerend product. Bij het opstellen van het marketingplan is in aansluiting op de discussies bij de strategieformulering productontwikkeling genoemd. Het is nu het moment om de ontwikkeling daarvan ter hand te nemen.

Het programma van eisen rond de nieuwe te ontwikkelen of te verbeteren producten komt weer op tafel. Dat programma van eisen vormt de basis voor het maken van een productontwikkelingsplan. Hiermee bedoelen we dat vooraf alle aspecten van een nieuw of te verbeteren product moeten zijn doordacht alvorens het definitieve besluit wordt genomen voor de realisatie. Het verdient aanbeveling om het voorstel qua omvang beperkt te houden tot enkele bladzijden tekst en schema's (zie ook bijlage drieëndertig productontwikkelingsplan). Als basis voor een verantwoorde besluitvorming kan de volgende inhoudsopgave dienen:

- een beschrijving van de aanleiding en achtergrond voor het voorstel;
- het doel dat wordt nagestreefd;

- een omschrijving van het product en de doelgroep;
- de resultaten van een verkennend marktonderzoek;
- een kosten-batenanalyse en het break-even punt;
- de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe product;
- de begroting van de ontwikkelingskosten.

In bijlage drieëndertig is tevens ingegaan op de inpassing van het nieuwe of verbeterde product in de staande organisatie. Na het besluit om een nieuw product te ontwikkelen of te verbeteren moet de voortgang van de productontwikkeling worden bijgehouden en na de introductie moet nauwgezet de omzet worden bijgehouden. Het voorstel voor de productontwikkeling wordt afgesloten met afspraken voor de evaluatie.

Stap 14: Opstellen productieplan

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

Bepaal of alle belangrijke productieprocessen zijn beschreven en bespreek de processen met behulp van het vooraf ingevulde schema uit bijlage achtentwintig. Ga na wie wat en voor wie doet, wie verantwoordelijk is en welke relaties er liggen met aansluitende activiteiten. Bepaal verbeteringen en beantwoord de vraag of uitbesteden verstandig is. Bespreek de onderwerpen productiviteit en capaciteit. Als bijstelling van het huidige beleid nodig is, formuleer dan de doelstelling en wie voor het maken van een plan van aanpak verantwoordelijk is. Stel een datum vast waarop dat plan gereed moet zijn.

Bespreek voor de technologie in het bedrijf met behulp van de vragenlijst uit bijlage eenendertig de factoren nut en noodzaak, kosten, gebruiksgemak, veiligheid, uitbreiding en opwaardering. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek het voorraadbeheer aan de hand van het vooraf ingevulde schema uit bijlage negenentwintig. Aan de orde moet komen hoe de waarde is vastgelegd in de boekhouding, hoe de relaties liggen met de leveranciers en op welke wijze de automatisering moet worden ingevuld. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek de nazorg en de wijze waarop op klanten wordt gereageerd na levering van goederen of diensten. Met behulp van de vragenlijst uit bijlage dertig kan worden nagegaan hoe de onderneming staat tegenover klachten, klantcontacten en klantenbinding. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

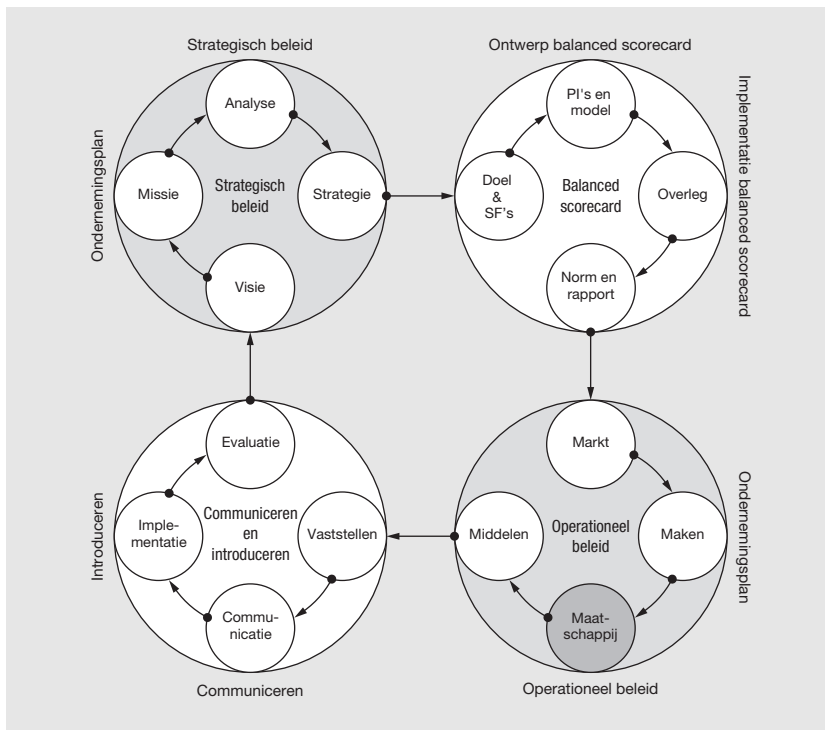
Stap 14: Opstellen productieplan (vervolg)

Bespreek de huisvesting en vestigingsplaats (bijlage tweeëndertig). Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek de productontwikkeling. Stel voor elke tijdens het marketingplan besloten productverbetering of innovatie vast welk teamlid verantwoordelijk is voor het maken van een productontwikkelingsplan. Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bereid de negende bijeenkomst voor.

- In de volgende bijeenkomst komen de aspecten maatschappij en middelen aan bod. Het huiswerk hiervoor is al aan het einde van de zevende bijeenkomst toebedeeld aan teamleden.

Einde achtste bijeenkomst**3.3 Maatschappij**

Het derde perspectief van de balanced scorecard is de verzameling aspecten die zijn gerelateerd aan de maatschappij. De vorige twee perspectieven – *markt* en *maken* – waren op het primaire proces van de onderneming gericht. Het derde en het vierde perspectief betreffen bedrijfsondersteunende activiteiten.

De prominente plaats van het perspectief maatschappij – in vergelijking met de productiemiddelen grondstoffen, kapitaal, kennis en arbeid – heeft alles te maken met de ontwikkelingen van de laatste decennia waarin overheid non-profit en for-profit naar elkaar toe zijn gaan groeien. Het heeft te maken met het belang van het milieu, de kwaliteit van het leven en de ontwikkeling van een mondiale samenleving.

Maatschappelijk ondernemen

Door schade en schande wijs geworden weet het bedrijfsleven dat succes niet synoniem is aan geld verdienen. Continuïteit speelt een rol. En de gebeurtenissen rond de Exxon Valdes en de Brent Spar leren dat ook grote internationale commerciële bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en daarop worden afgerekend. Daarom integreren bedrijven publieke doelen in hun beleid, zoals die van het milieu, de werkgelegenheid en de ethiek. Voor bedrijven een leerproces. Non-profit instellingen weten niet beter. Zij richten zich al decennialang op maatschappelijk gewenste zaken (Burger 2001).

De aandacht voor andere zaken dan winst is niet nieuw. Honderd jaar geleden ontdekten bedrijven als Gist Brocades uit Delft en Philips dat er voordelen te behalen zijn uit aandacht voor huisvesting, opleiding en goed betalen van personeel. Brede belangstelling krijgt het thema maatschappelijk ondernemen echter als het leefmilieu zichtbaar verslechtert. Maar er zijn meer aspecten verbonden aan maatschappelijk ondernemen dan het milieu alleen. Het gaat om mensen (werkgelegenheid, minderheden, secundaire arbeidsvoorwaarden ter bevordering van de kwaliteit van het leven), om medezeggenschap, de moraal en mensenrechten. De uitvinder van het begrip 'triple bottom line' (people, planet, profit), John Elkington, is er beroemd door geworden. Kortom het zijn de internationale ontwikkeling, de mondialisering, de snelle veranderingen in de maatschappij, de terugtrekkende overheid en niet te vergeten de druk van de publieke opinie, die de basis leggen voor meer maatschappelijk bewust gedrag van ondernemingen.

Duurzaam produceren

Uit onderzoek blijkt dat bedrijven die goed letten op hun grondstoffengebruik en afvalstromen, kosten besparen en zo meer winst maken. Dergelijke besparingen kunnen, zo leert de praktijk, het beste gestart worden vanuit de kerncompetenties van het bedrijf (Janssen Groesbeek 2001).

Bedrijven zijn niet zelf op het idee gekomen om door milieumaatregelen geld te besparen. In de jaren na de tweede wereldoorlog lag de nadruk nog op zo veel mogelijk produceren, met als gevolg een tekort aan grondstoffen, het gat in de ozonlaag, zure regen, het broeikaseffect en het verlies aan biologische diversiteit. Na de waarschuwing van de Club van Rome (1972) kwam de discussie langzaam op gang. De eerste wettelijke maatregelen verplichtten bedrijven de schadelijke uitstoot te verminderen. Maatregelen die de bedrijven daartoe namen, beperkten zich tot het plaatsen van filters. In de loop van de jaren tachtig veranderde dat in een meer constructieve benadering gericht op het ontwikkelen van een eigen milieustrategie en op preventie. Weer tien jaar later is het begrip verbreed naar 'duurzaam ontwikkelen' en gaat het over integraal ketenbeleid. Uitgangspunt is het beheersen van de keten van het gebruik van grondstoffen, energie en het beperken van de afvalstroom vanaf het ontwerp van een product tot het hergebruik of de vernietiging ervan. Het begrip eco-efficiency is ervan afgeleid. Dat begrip legt de nadruk op meer met minder en benadrukt het creëren van economische waarde.

Niet alleen productiebedrijven hebben met het milieu te maken. Ook in de dienstensector kan eco-efficiency een grote rol spelen, al was het maar met isolatie, hergebruik van papier of gescheiden afvalverzameling. Het blijkt dat bedrijven die goed letten op hun grondstoffengebruik en afvalstromen kosten besparen en zo meer winst maken. Het blijkt dat voorkomen goedkoper is dan achteraf de rotzooi opruimen. Dat vergt op korte termijn hoge kosten die pas op de langere termijn tot besparingen leiden. Voor het midden- en kleinbedrijf is dat een probleem. Daarom ondersteunt het Ministerie van Economische Zaken bedrijven met verschillende subsidieregelingen. De afhandeling daarvan en de ondersteuning is grotendeels uitbesteed aan Novem, Senter en EET (Economie Ecologie Technologie programma).

Arbeidsverhoudingen

Door de flexibelere arbeidsverhoudingen moeten bedrijven zich inspannen om hun werknemers te behouden. Ze zullen daarom de mens niet meer als een makkelijk te vervangen machine beschouwen. Uit Amerikaans onderzoek van Catlette en Hadden blijkt dat mensen die gelukkig zijn op hun werk nauwelijks ziek zijn en een hogere productiviteit hebben. Van de productiefactoren grondstoffen, kapitaal, kennis en arbeid is de laatste belangrijker geworden dan grondstoffen en kapitaal. Arbeiders worden medewerkers. Ze zijn medeverantwoordelijk voor het bedrijf maar dat geldt ook omgekeerd. Door de veranderde positie van medewerkers in een onderneming, zal de onderneming de medewerker zien als een stakeholder en net als met de aandeelhouders rekening houden met hun normen en waarden. Het blijkt uit de geschiedenis van bedrijven die al meer dan een eeuw bestaan dat een dergelijke houding de onderneming bindt aan de maatschappelijke ontwikkelingen en het overleven van de onderneming bevordert.

Sponsoring en marketing

Milieu-marketing⁷ en sponsoring zijn middelen om het bedrijf of zijn producten onder de aandacht te brengen. Het is geen bewijs dat het bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt, het is vaak wel de eerste stap, een aanzet om zich maatschappelijker te gedragen. De zorg voor de werknemers aan het begin van de vorige eeuw had ook alles te maken met welbegrepen eigenbelang van de ondernemers. Als zij geen aandacht besteedden aan de scholing en huisvesting van hun werknemers dan presteerden ze slecht. Heden ten dage is sponsoring van sport, onderwijs- en buurtorganisaties en cultuur aan de orde van de dag. Nu is het doel imagoverbetering, het product profileren en – toch ook weer – aantrekkelijker zijn voor nieuwe medewerkers (Janssen Groesbeek 2001).

Keurmerken

Productinformatie stelt consumenten in staat te kiezen voor milieuvriendelijke producten. Voorwaarde is dan wel een objectief milieukeurmerk. Wereldwijd bestaan er nu dertig. In Nederland is Milieukeur het enige officiële nationale ecolabel. De stichting Milieukeur benadert bedrijven om deel te nemen met groene marketing als argument. De aanvraagkosten bedragen duizend gulden en 1,5 promille over de omzet af fabriek van het betreffende product. Daarnaast informeert Milieukeur consumenten over het voordeel van een keurmerk dat hen helpt bij de productkeuze.

Sociale en ethische verantwoording

Van de Brent Spar heeft Shell geleerd. Weliswaar heeft ze schade geleden, maar het heeft geleid tot een totaal andere benadering van de milieubeweging. Er is bereidheid tot dialoog en dat heeft de opinie gunstig beïnvloed. Shell heeft in 1997 haar gedragscode gewijzigd door het toevoegen van de kernwaarden respect en aandacht voor de mensenrechten en duurzame ontwikkeling. Bovendien heeft ze zich verplicht tot onafhankelijke geverifieerde berichtgeving over haar handelen. Shell beseft dat managen pas kan als er gemeten is en daarom besteedt ze veel aandacht aan het meten van haar maatschappelijke en ethische prestaties: Sociale en Ethische Accounting, Auditing en Rapportage (SEEAR). De functies van sociale en ethische audits zijn:

⁷ Marketing is een communicatiemiddel. Op het gebied van het milieu wordt gesproken over lichtgroene en donkergroene marketing. De lichtgroene marketing betreft die producten waarvan de schadelijke milieuaspecten zijn verminderd. Donkergroene marketing zijn milieu-maatregelen die de productiekosten verminderen.

- managementfunctie: ondernemingen die een echte en oprecht dialoog voeren met stakeholders doen het goed;
- explicatiefunctie: door een open omschrijving van people, planet, profit kan de onderneming haar imago versterken;
- verrijkingsfunctie: door kennis te nemen van andere perspectieven van stakeholders kan de onderneming meer zicht krijgen op kansen en bedreigingen;
- legitimatiefunctie: door dialoog en openheid versterkt de onderneming haar legitimiteit;
- verbeterfunctie: door de dialoog kunnen onderneming en stakeholders van elkaar leren;
- empowerfunctie: goed geïnformeerde medewerkers zijn nauwer betrokken bij hun onderneming.

Milieu

Ondanks de ontwikkelingen rond maatschappelijk ondernemen en de prominente positie van het milieu daarin, zijn beoordelaars van de situatie somber gestemd. Door de twee oliecrises (de eerste in 1973) wordt de bevolking zich bewust van de noodzaak tot energiebesparing. Maar het zet niet door. De komende vijftig jaar wordt een wereldwijde stijging van de CO₂ uitstoot verwacht met 50%, terwijl voor een stabilisatie van de broeikasgassen juist een halvering nodig is. Shell verwacht in 2050 dat 50% van de wereldbehoefte aan energie komt uit duurzame energie, maar dat het gebruik door de grotere vraag van fossiele brandstof niet verminderd is. In 1995 kwam 1% van de energiebehoefte in Nederland van duurzame bronnen, in 2000 moest dat 3% zijn, in 2010 moet dat 5% en in 2020 10% zijn. De verwachting is echter dat Nederland dat niet zal halen.

In het afgelopen decennium is de aandacht voor het milieu verschoven van het oplossen van milieuproblemen (schoonmaken en filteren van schadelijke uitstoot), naar preventieve maatregelen. Daarvoor was de integratie nodig van het aspect milieu in het bedrijfsbeleid. Door de marketingbenadering hebben veel bedrijven oog gekregen voor die integratie en de voordelen ervan ingezien. Een slecht milieu-imago van een bedrijf kan immers desastreuze gevolgen hebben voor zijn omzet. Het tegenovergestelde heeft echter niet hetzelfde omgekeerde effect. Milieuzorg wordt dan al snel als een defensieve activiteit gezien die erbij moet worden gedaan. Toch kan aandacht voor het milieu direct van invloed zijn op het bedrijf. Het motiveert medewerkers, die zien dat op hun gezondheid en op die van de klanten wordt gelet. Daarnaast is het mogelijk om met aandacht voor het milieu uiteindelijk geld te besparen. Dat kan bijvoorbeeld door het gebruik van schadelijke stoffen te voorkomen (wat schoonmaakkosten uitspaart) of door besparingsmaatregelen toe te passen, zoals isolatie of water- en energiebesparende maatregelen. Bovendien liggen er kansen voor het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten.

Milieuwetgeving

Het juridisch kader voor de milieuwetgeving in Nederland is de Wet Milieubeheer. Daarin is de integrale benadering beschreven, waarin alle milieuaspecten (bodem, water, lucht, afval en dergelijke) in hun onderlinge samenhang worden bekeken. De Wet Milieubeheer bestaat hoofdzakelijk uit kaderwetgeving: veel onderwerpen worden niet in de wet zelf geregeld, maar in algemene maatregelen van bestuur (AMvB's), provinciale milieuverordeningen of gemeentelijke afvalstoffenverordeningen. Het streven is om de AMvB's minder gedetailleerd op te stellen, minder voorschriften te laten bevatten en waar mogelijk samen te voegen. Ook zal meer dan in het verleden een beroep worden gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van ondernemers om de milieubelasting van hun onderneming te verminderen.

Het milieubeleid

Milieuzorg is te onderscheiden in intern en extern gerichte milieuzorg. De eerste is gericht op de productie en dienstverlening, de tweede op het beheersen en voorkomen van milieubelasting die voortkomt uit de bedrijfsvoering. De interne milieuzorg behelst het verantwoord omgaan met energie, materialen, vervoer en afvalstoffen en het vergroten van het milieubesef bij de medewerkers. Het is verstandig om te beginnen met een intern gericht milieubeleid en zo de organisatie voor te bereiden. Interne milieuzorg kent de onderdelen:

- opstellen milieuactieplan (milieubeleidsverklaring, milieuprogramma);
- registreren milieugegevens;
- bepalen milieu-audits (energieverbruik, waterverbruik, duurzaam bouwen, huisvesting, inkoop kantoorartikelen, afval (bedrijfsafval, gevaarlijk afval) en vervoer (woon-werk, vracht en transport));
- inrichten organisatie (milieuzorgorganisatie, milieucontactpersoon of -coördinator, opleidingen en communicatie).

Voor de uitwerking zijn twee vragenlijsten opgenomen in de bijlagen vierendertig. De eerste betreft de milieuaanpak van duurzame bedrijfsvoering en de andere de milieuaanpak van een duurzaam product.

Wetgeving

Op alle denkbare terreinen heeft de overheid een mening welke is vastgelegd in wet- en regelgeving. Een groot aantal van de wetten, regels en voorschriften kunnen van toepassing zijn op de onderneming. Een uitputtende opsomming en behandeling van alle relevante regelgeving voert hier te ver. Ook bij het opstellen van het ondernemingsplan is het niet nodig om uitgebreid bij alle juridische en wettelijke aangelegenheden stil te staan. Wel is het van belang om de verschillende gebieden te

bespreken en na te gaan of op een goede en voor het bedrijf nuttige wijze wordt omgegaan met die wet- en regelgeving. De vragenlijst in bijlage zevenendertig biedt hiervoor een hulpmiddel. Hierna zullen we nog kort stil staan bij subsidiëring en verzekeringen. We sluiten af met de uitzondering die de regel bevestigt; de Wet op de Ketenaansprakelijkheid.

Subsidiëring

Elke ondernemer die investeert, vraagt zich af hoe hij zijn uitgaven kan beperken. Voor de hand ligt de gedachte om na te gaan of in Den Haag of Brussel nog potjes zijn te vinden. Geen vreemde gedachte omdat overheden particulieren en bedrijven liever tot een bepaald gedrag willen verleiden met subsidies, dan ze te dwingen met strafmaatregelen. Straffen kost geld en is niet productief. Het beleid van de overheid is erop gericht de uitgaven voor subsidies te beheersen. Open-eind-regelingen, zoals de Wet op de investeringsrekening (WIR), worden vermeden. Ook wil de rijksoverheid niet het hele bedrijfsleven steunen, maar richt ze haar beleid op bepaalde activiteiten in bepaalde sectoren.

Als het gaat om subsidies dan betreft dat niet alleen het beschikbaar stellen van financiële middelen, maar ook bijvoorbeeld fiscale faciliteiten. Voorbeelden hiervan zijn de willekeurige afschrijving van milieu-investeringen (Vamil) en de stimulering van spur- en ontwikkelingswerk (S&O-vermindering).

In de loop van de tijd is er een waar woud van regelingen ontstaan. Alleen al in Nederland zijn er vele honderden regelingen van kracht. Om ondernemers in staat te stellen ook zonder adviseurs de weg te vinden worden de regelingen gebundeld op de volgende terreinen:

- milieu
- energie
- innovatie
- scholing en opleiding
- exportbevordering

Het is verstandig om nieuwe en voorgenomen projecten op deze terreinen te zien door de bril van de overheid en vervolgens na te gaan welke subsidiemogelijkheden er zijn. Internet biedt in veel gevallen een goede ingang bij de ministeries. Lijkt een subsidieregeling van toepassing dan kan, eventueel met hulp van een adviseur, worden nagegaan of de regeling echt van toepassing is en of de extra regels niet te veel beperkingen opleggen. De extra administratie en rapportage mogen daarbij niet worden vergeten. De termijnen en regels zijn strikt en een gedetailleerde projectbegeleiding van de aanvraag en de uitvoering van het project conform de regeling is geen luxe.

Verzekeringen

Elk bedrijf kent risico's. Voor de vier perspectieven (markt, maken, maatschappij en middelen) is daarover op hoofdlijnen gesproken bij het bepalen van het risicoprofiel (zie bijlage zeven). Nu is het tijd om meer gedetailleerd te kijken naar risico's en na te gaan of maatregelen denkbaar zijn om deze te beheersen. Het is ook mogelijk om via bijvoorbeeld leveringsvoorwaarden de gevolgen van risico's uit te sluiten. Maar dat is vaak niet genoeg en er blijven risico's over. Verzekeren is dan de weg om die risico's tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Overigens is het ook een optie om niets te doen en het gevaar te accepteren.

Een overzicht van alle relevante risico's die de onderneming loopt, is een eerste vereiste. Dat is niet eenvoudig te maken omdat voor elke sector weer andere specifieke risico's gelden. De vragenlijst in bijlage zesendertig kan dan ook niet uitputtend zijn en de eerste vraag die u zich moet stellen, is of alle relevante risico's in de vragenlijst zijn opgenomen. Vul de ontbrekende risico's alsnog in. De vragenlijst is opgedeeld in materiële risico's, aansprakelijkheidsrisico's en inkomensrisico's.

Na de inventarisatie van de risico's wordt per risico de kans bepaald dat die werkelijk optreedt en worden de gevolgen voor de onderneming in kaart gebracht. De impact op de onderneming is immers een combinatie van die twee en staat rechtstreeks in relatie tot de kosten van de verzekering. Als de kans dat er iets gebeurt eens in de vijf jaar is dan zijn de jaarlijkse kosten globaal een vijfde daarvan. Met dat gegeven is het toetsen van oplossingen mogelijk. Verzekeren is daar één van. In de regel mag verzekeren niet duurder zijn, tenzij de klap zo hard aan kan komen dat de onderneming die niet in een keer kan dragen. Een andere oplossing is een soort intern verzekeren, door het vormen van een fonds of reserve. De fiscus wil hier soms ook aan bijdragen door dat als een aftrekpost te beschouwen. En verder zijn er nog vele varianten denkbaar van een eigen risico en gedeeltelijk verzekeren tot niet de volle waarde verzekeren.

Wet ketenaansprakelijkheid

Met de Wet ketenaansprakelijkheid (WKA) wordt geprobeerd malafide onderaanneming te bestrijden door de hoofdaannemer hoofdelijk aansprakelijk te stellen voor de door de onderaannemer verschuldigde, maar niet betaalde sociale verzekeringspremies en loon- en omzetbelasting.

In de praktijk bestaat onduidelijkheid over de reikwijdte van de Wet ketenaansprakelijkheid. Vaak wordt verondersteld dat het alleen de bouwsector betreft. Uitspraken van het Hof in Den Haag maken duidelijk dat de WKA verder reikt. Alleen werken of producten die in hoofdzaak door geestelijke of intellectuele arbeid tot stand komen en overeenkomsten waarbij men zich niet in de eerste plaats verbindt tot het verrichten van arbeid, zoals vervoersovereenkomsten, vallen in beginsel niet onder de WKA (zie ook bijlage achtendertig).

Stap 15: Opstellen plan maatschappelijk ondernemen

Start negende bijeenkomst

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

Bespreek van het thema maatschappelijk ondernemen de onderwerpen duurzaam produceren, arbeidsverhoudingen, sponsoring en marketing, keurmerken en sociale en ethische verantwoording. Bepaal per onderwerp het standpunt van de onderneming en stel vast of op een van deze terreinen het beleid moeten worden bij- of vastgesteld. Zo ja, leg dan de hoofdlijnen van het standpunt vast en bepaal wie verantwoordelijk is voor de uitwerking. Stel een datum vast waarop een plan van aanpak voor die uitwerking gereed moet zijn.

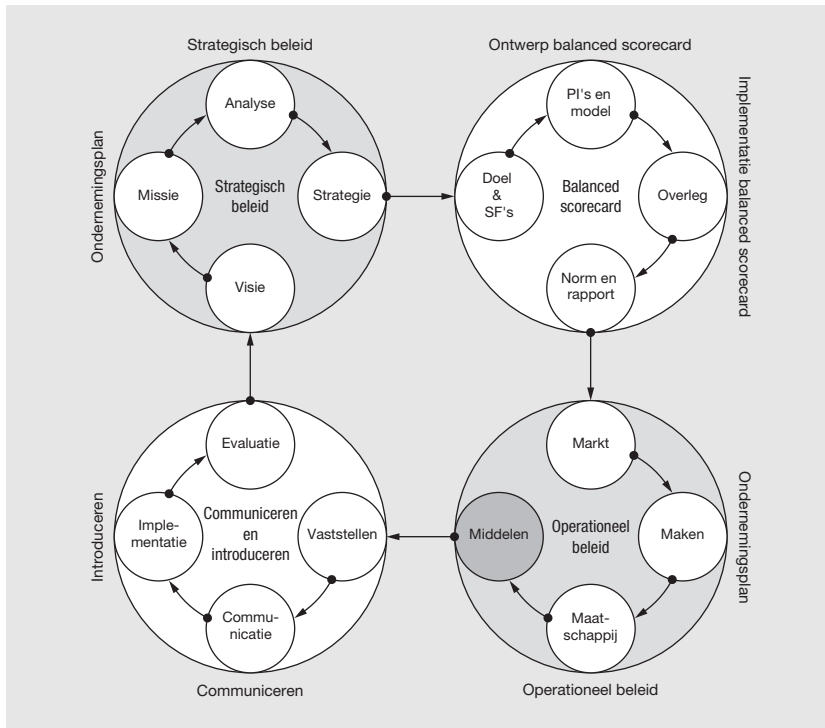
Bespreek het door de onderneming gewenste beleid voor het milieu aan de hand van de bijlagen vier- en vijfendertig. Welke wet- en regelgeving is voor de onderneming van toepassing en welke vergunningen heeft zij nodig? Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek de voor de bijeenkomst opgestelde inventarisatie van de risico's, de kans dat deze optreden en de gevolgen voor de onderneming (bijlage zesendertig). Bepaal of de genomen maatregelen per risico voldoende zijn. Als dit niet het geval is, bepaal dan wie voor wanneer met voorstellen komt ter verkomen van de risico's.

Inventariseer (bijlage zevenendertig) de verschillende projecten die op stapel staan of gewenst zijn. Bepreek daarvan de relatie met de onderwerpen milieu, energie, innovatie, scholing en opleiding en exportbevordering. Beantwoord de vraag of nader onderzoek naar subsidiemogelijkheden gewenst is en zo ja, wie daarvoor verantwoordelijk is. Stel een datum vast waarop hierover wordt gerapporteerd.

Bespreek de vraag of voldoende tegemoet wordt gekomen aan de Wet ketenaansprakelijkheid. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn (zie ook bijlage achtendertig).

3.4 Middelen



Het vierde perspectief van de balanced scorecard gaat over de *middelen*. Grofweg zijn dat de productiemiddelen kapitaal, kennis en arbeid, de wijze hoe het bedrijf ermee omgaat en deze heeft georganiseerd. Net als bij het onderwerp maatschappij gaat het om het bedrijfsondersteunende aspect. De wijze waarop deze zijn ingezet in het productieproces is in paragraaf 3.2, *Maken*, behandeld.

We zullen de productiemiddelen kapitaal, kennis en arbeid bespreken met het doel de doelmatigheid van de organisatie te verbeteren. We sluiten daarmee aan op een van de doelstellingen van de balanced scorecard uit hoofdstuk 2.

Organisatie

We gaan het hebben over de organisatie van de organisatie. Organisatie zelf is een abstract begrip, dat gaat over de verbanden tussen mensen binnen de organisatie en hun activiteiten. We hebben het dan over structuur en functie. Maar er zijn meer kleuren op het palet om organisaties te beschrijven. Tot het midden- en kleinbedrijf reke-

nen we alle bedrijven tot maximaal 250 medewerkers. Het midden- en kleinbedrijf is met meer dan een half miljoen bedrijven goed voor bijna zestig procent van de werkgelegenheid en de helft van de productie in Nederland. In organisatorisch opzicht lijken die bedrijven op elkaar. Soms is het organigram zelfs gelijk. Toch zijn er verschillen. Die verschillen liggen dieper. Het betreft de formele en de informele organisatie. Met de formele organisatie wordt bedoeld op het geheel van officieel vastgelegde afspraken, taakverdeling en functieomschrijvingen, overlegstructuren, procedures, richtlijnen, instructies en formulieren. De informele organisatie bestaat uit waarden en normen, gedrag en communicatie binnen de organisatie, ook wel bedrijfscultuur genoemd.

Organisatiestructuur

Een organisatie met meerdere werknemers heeft te maken met arbeidsdeling en de organisatie en coördinatie daarvan. Daarover mogen geen verschillen van mening bestaan. Ook in kleine ondernemingen is het van belang om de formele structuur te tekenen en vast te leggen. Het voorkomt onduidelijkheid en onnodige spanningen. Voor het bepalen van de structuur wordt gekeken naar de verschillende activiteiten, deze worden geordend in taken die productietechnisch bij elkaar horen. Vervolgens worden die taken weer geordend en worden de coördinerende verbanden bepaald. De arbeidsdeling kan horizontaal en verticaal worden uitgewerkt. Bij horizontale arbeidsdeling betreft het dezelfde werkzaamheden, maar voor een ander gebied, een andere markt, een andere functie of andere productgroepen. Bij verticale arbeidsdeling gaat het om verschillende werkzaamheden die aan elkaar zijn gerelateerd en in hiërarchieverschillen tot uitdrukking komen.

Het geheel wordt in een organigram getekend en kort omschreven. De hiërarchische structuur, de span of control en de functionele relaties worden nu helder. Het bespreken van het organigram en de toelichting daarop maakt het mogelijk fouten op het spoor te komen.

Informele structuur

Naast de formele organisatie is er de informele organisatie. Gelukkig kan en wordt niet alles vastgelegd. Te veel regels maken de organisatie immers star en inflexibel. Los van de vastgelegde procedures en het beleid bestaan er informele verbanden, afhankelijkheden, rituelen, waarden en normen.

De informele organisatie is van groot belang voor het soepel functioneren van organisaties, zoals blijkt bij stiptheidsacties. Hoewel de informele organisatie een onmisbaar fenomeen is, mag deze geen dominante rol vervullen. Het kenmerk van een informele organisatie is immers dat zij niet goed zichtbaar en dus ook niet aanstuurbaar is. De informele organisatie is echter van groot belang bij veranderingen.

Veranderingen van de structuur, de strategische doelen, de wijze van productie of de dienstverlening.

De bedrijfsleiding kan het zich niet permitteren om geen aandacht te hebben voor de informele organisatie. Deze structuur mag zich niet ongemerkt ontwikkelen. De leiding moet er zicht op hebben en kan er enigszins in bijsturen of de structuur gebruiken. Tijdens veranderingsprocessen bijvoorbeeld kan de wetenschap dat bepaalde medewerkers een sleutelpositie bekleden in de informele organisatiestructuur behulpzaam zijn bij het implementeren van oplossingen.

Overlegstructuur

Elke organisatie voert overleg om informatie uit te wisselen, besluiten te nemen en dit te coördineren. Overleg is een fenomeen op zich. Er kan te weinig overleg zijn, te veel of net genoeg. Het is vaak verrassend om de overlegstructuur, frequentie en deelnemers te inventariseren. Het geeft een beeld van de wijze waarop de samenwerking verloopt, maar ook van de kosten die qua tijd met dat overleg zijn gemoeid. Voor de leiding kunnen de uitkomsten aanleiding zijn om in te grijpen.

Er zijn veel overlegstructuren. De bekendste zijn die van het managementteam, het algemene overleg met medewerkers en de meer reguliere werkoverleggen binnen en tussen afdelingen. Er zijn twee bijzonder overlegstructuren, het overleg met de ondernemingsraad en die met het toezichthoudend orgaan (de Raad van Commissarissen). Voor elk van deze overleggen gelden dezelfde vragen (zie ook bijlage negenendertig):

- Wie zijn de deelnemers?
- Worden verslagen en besluitenlijsten gemaakt?
- Wie is verantwoordelijk?
- Welke zaken komen aan de orde?
- Welke frequentie/tijdsbesteding is met het overleg gemoeid?

Documenten

Naast de organisatie- en overlegstructuur is de wijze waarop de organisatie omgaat met de verschillende documenten van belang. Het betreft onder meer procedures, instructies, formulieren en de taak- en functieomschrijvingen. Veel wordt vastgelegd binnen een bedrijf. Dat is nodig om overzicht en inzicht te krijgen en om er met elkaar over te kunnen spreken en verbeteringen te kunnen doorvoeren. Maar niet alles is nodig en soms heeft een bepaald document zijn nut verloren, terwijl het nog steeds wordt bijgewerkt. Daarom is het nuttig om periodiek een overzicht van deze documenten na te lopen en nut, noodzaak en de kwaliteit te bespreken. De vragenlijst uit bijlage veertig kan hierbij behulpzaam zijn.

Personeelsbeleid

Het opstellen van een ondernemingsplan is een middel om de steeds sneller veranderende maatschappij succesvol tegemoet te treden. De marketing is het denkkader bij uitstek om hieraan inhoud te geven. Vóór de Tweede Wereldoorlog was de aandacht gericht op de productie. De vraag naar producten was immers niet het probleem. Gekeken werd naar methoden om die productie te verhogen en het bleek dat waardering en aandacht voor medewerkers een ongekend effect hadden. Dit vormde de basis voor de Human Relationsbenadering in het personeelsmanagement. Na de oorlog komt de verkoop in beeld en daarmee het belang van de klant. Het is dan niet meer alleen de productie die telt, maar ook de kwaliteit. Kwaliteit produceren is veel moeilijker en vereist specifieke vaardigheden en bevoegdheden van de medewerkers op de werkplek zelf. Die kunnen worden ontwikkeld met instrumenten als teambuilding, werkoverleg, participatie en medezeggenschap. Daardoor wordt het sociale aspect in het personeelsmanagement meer en meer van invloed op het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Het uit zich ook in de aandacht voor procedures, verantwoordelijkheden en taak- en functieomschrijvingen. Uiteindelijk wordt een integratie bereikt van beide stromingen, waarbij de linking pin de bedrijfscultuur van een organisatie is. Dat zijn de normen en waarden waarin regels en vrijheden in evenwicht zijn gebracht.



Ten slotte komt aan het einde van de vorige eeuw de noodzaak naar voren om succesvol te kunnen inspelen op veranderingen in de maatschappij. Van groot belang is dat bedrijven beschikken over een flexibele organisatie en de juiste medewerkers. Hiervoor zijn we ingegaan op de beoordeling van de organisatiestructuur en de aanpassing daarvan. Maar soms is meer nodig dan bijsturing. We hebben het dan over

transformatie. Zo'n insteek vergt het nodige van medewerkers en management. De aanpak die daarvoor nodig is, heeft de laatste jaren veel aandacht gekregen onder de naam Strategic Human Resources Management (SHRM). Personeelsmanagement in een nieuw jasje. Transformeren als tweede natuur vraagt veel van de medewerkers. Vooral ook omdat velen menen dat de betrekking voor het leven niet meer bestaat, maar dat dat vooral voor de collega's geldt en niet voor henzelf. SHRM investeert in de medewerkers en ziet ze als bron voor de opbrengsten van de organisatie, het is een ontwikkelingsfase van personeelsmanagement. Mensink (1995) definieert SHRM als *'een geavanceerd dynamisch concept dat beoogt menselijke talenten planmatig af te stemmen op de strategie van een organisatie'*. Het sleutelwoord is integratie:

- integratie van personeelsmanagement en de strategie van het bedrijf;
- integratie van de instrumenten van het personeelsmanagement;
- integratie van de kwaliteiten van medewerkers in het productieproces;
- integratie van het personeelsmanagement in het management van het bedrijf.

Personeelsmanagement besteedt aandacht aan vier aspecten: bemensen, beoordelen, belonen en begeleiden. In bijlage eenenveertig kan de onderneming voor deze thema's nagaan of de huidige situatie aanleiding geeft tot verandering. Zij kan aangeven wie verantwoordelijk is voor het opstellen van een plan van aanpak en voor wanneer. Hierna staat per thema aangegeven welke punten daarbij van belang zijn.

Cultuurverandering

Eén ding is zeker, de onderneming als traditionele taakorganisatie verdwijnt. De ondernemingen staan voor de keuze hoe ze zich willen ontwikkelen. De afhankelijkheid van de markt zal groter worden, ondernemingen moeten flexibel op de vraag van de klant reageren, richtlijnen verdwijnen en eigen initiatief telt. Een heel andere cultuur wordt nodig, terwijl de oude diep geworteld zit in de hele onderneming.

De cultuur en de cultuurverandering zijn slechts onderdelen van het personeelsmanagement, maar voor de onderneming van vandaag wel heel belangrijke. Peters en Waterman hebben begin jaren tachtig de basis gelegd voor het evenwicht tussen de kwantitatieve benadering en de zachte sector. Zij introduceerden de organisatiecultuur als de cruciale factor voor succes. Naast aandacht voor structuur, technologie en productieprocessen moet de leiding van een bedrijf ook de ideeën, beelden, normen en waarden ontwikkelen.

Het managen van cultuurverandering kent vier stappen: analyse, ontwerp, realisatie en evaluatie. Door twaalf aspecten van de eigen organisatie te beschrijven kan de organisatie een beeld krijgen van de bestaande cultuur. De op die punten gewenste veranderingen vormen de basis voor een plan van aanpak en de implementatie (zie bijlage tweeënveertig). Door het schema in te vullen kan de onderneming een antwoord krijgen op de vraag of een cultuurveranderingstraject gewenst en noodzakelijk is.

Interimmanagement

Het kan om verschillende redenen nodig zijn om een leidinggevende functie met alle daarbijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden tijdelijk door iemand van buiten de organisatie te laten vervullen. Zo'n situatie doet zich voor als diegene die de functie vervult plotseling niet meer beschikbaar is (ziekte, ontslag, promotie, vertrek). Een interimmanager kan ook met succes worden ingezet voor projecten die een te groot (tijdelijk) beslag zouden leggen op de leidinggevende(n) of als specialistische kennis en ervaring nodig is. Dat kan bijvoorbeeld zijn bij de introductie van een nieuwe technologie, een groot automatiseringsproject, de introductie van een nieuw product of het betreden van een nieuwe markt. De interimmanager kan optreden als crisismanager bij acute misstanden of conflicten, als verandermanager indien bepaalde ingesleten patronen moeten worden doorbroken of als coach van het zittende management.

Het is geen goedkope oplossing en daarom alleen gerechtvaardigd als de voordelen ten volle worden benut. Een belangrijk voordeel is zijn surplus aan kennis en ervaring, waardoor hij in staat is om snel nieuwe en vaak complexe situaties te doorgronden en samen met de organisatie passende oplossingen te implementeren. Daar zijn aantreden van tijdelijke aard is, vormt hij geen bedreiging voor het zittende management van de organisatie. Zijn onafhankelijkheid is een waarborg dat hij zonder verborgen agenda werkt. Door zijn langdurige en brede ervaring kan hij in de periode dat hij werkzaam is ook nieuwe gezichtspunten en vernieuwende oplossingen inbrengen. Bovendien gaat er een voorbeeldfunctie uit van de wijze waarop hij functioneert.

Er kleven ook nadelen aan een interimmanager. Juist doordat hij zeer ervaren en onafhankelijk is, staat hij geheel alleen voor complexe managementvraagstukken in een organisatie die niet de zijne is met een bijbehorend afbreukrisico. Het verdient daarom aanbeveling een interimmanager te kiezen die is aangesloten bij een organisatie die consequent werk maakt van de counseling van haar interim managers.

Financieel beleid

Een ondernemer ziet kansen, denkt het gat in de markt te hebben gevonden en op basis van visie, een gezonde dosis creativiteit en doorzettingsvermogen definieert hij zijn reden van bestaan. Vervolgens stelt hij zich een doel, maakt operationele plannen en gaat als manager aan de slag. Daarbij is geld voor de ondernemer altijd een belangrijke factor. In het verleden was het de belangrijkste, maar nu een van de vele. Het komt terug in onderwerpen als begroting en budgetteren, ratio's en analyse, financiering en treasury, intern beheerssysteem, managementcontrolsysteem, risico-beheersing en toezicht.

Budgetteren

De ondernemer moet de financiële situatie goed managen. Dat geldt ook voor de financiële gevolgen van plannen en toekomstige ontwikkelingen. Een van de belangrijkste doelstellingen van het ondernemingsplan is dan ook dat het:

- inzicht geeft in de verwachte (financiële) resultaten;
- inzicht geeft in de gevoeligheid van eventuele afwijkingen (gevoeligheidsanalyse);
- inzicht geeft in de financieringsbehoefte.

Dat is de reden dat er met budgetten moeten worden gewerkt. Budgettering heeft zich ontwikkeld van een financieel planningsinstrument tot een stuurinstrument voor het management. Het is gericht op coördinatie en de verbetering van de doeltreffendheid en doelmatigheid van een onderneming. Het woord budget is afkomstig van het Romeinse woord *bulga*, de voorloper van het Franse *bougette* voor leren tas, buidel en later zadeltas.

Een budget is geen begrotingspost. Een budget is een taakstelling die moet worden gehaald (niet meer en niet minder) terwijl een begrotingspost een raming is van een kostenpost die niet mag worden overschreden.

Budgetteren vervult verschillende functies binnen het bedrijf en zowel het bedrijf als het doel worden in ogenschouw genomen. Aan een correcte toepassing zijn strikte voorwaarden verbonden. Bij budgetteren wordt in de regel uitgegaan van een (jaar)cyclus en het kan alleen slagen als de administratie goed is geregeld. Voor elk budget is iemand verantwoordelijk, het budget is in overleg met de controller bepaald en deze zorgt voor de goedkeuring bij de bedrijfsleiding. Er zijn drie manieren van budgetteren:

- **Incrementeel budgetteren.** Deze betrekkelijk eenvoudige en inzichtelijke methode gaat ervan uit dat het bestaande niveau doelmatig is en men overweegt slechts veranderingen. Nadeel is dat er geen inzicht ontstaat in afwijkingen. Door het ontbreken van taakstellingen wordt het al snel een technische aangelegenheid en nodigt het uit tot de kaasschaafmethode. Er bestaat geen relatie tussen afdelingsdoel en bedrijfsdoel.
- **Bij Management by objectives (MBO)** is budgetteren een middel voor het beheersen van het bedrijf. Afdelingsdoelen hangen samen met bedrijfsdoelstellingen en vormen de basis voor de budgetten. Door de gedetailleerde opbouw is analyse van afwijkingen goed mogelijk en het bevordert – mits goed opgesteld – de betrokkenheid van de medewerkers.
- **Activity Based Costing (ABC)** is een kostprijsberekeningmethode die tevens gebruikt kan worden als budgetteringmethode. ABC gaat niet uit van de organisatiestructuur maar van de processen.

Bij het opstellen van het budget wordt uitgegaan van een groot aantal veronderstellingen. Aangezien de veronderstellingen de basis vormen voor de berekeningen, moeten ze nauwkeurig worden vermeld. Er is meer van belang:

- Het budget moet begrijpelijk en eenvoudig zijn (ook voor niet-financiële mensen).
- Qua informatievoorziening moeten periodiek overzichten worden gegenereerd die zijn gericht op de relatie tussen de werkelijkheid en de begroting.
- De verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn vastgelegd (gebruik van budgethouders).
- De veronderstellingen moeten een zo realistisch mogelijk karakter hebben.

Begroten

Voor een onderneming is geld nodig. Geld voor investeringen, de exploitatie en de financiering. In de balans staan de activa (investeringen en financiële middelen) links en het eigen vermogen en de schulden rechts. Voor een betrouwbare financiële onderbouwing van de onderneming zijn vier begrotingen nodig:

- **De investeringsbegroting.** Investeringen zijn onontbeerlijk voor het instandhouden van de onderneming, maar ook voor het realiseren van groeiplannen. Vanwege de (toekomstige) financieringsbehoefte is het voor de liquiditeitsprognose van doorslaggevend belang zo goed mogelijk in te schatten wanneer de investeringen moeten plaatsvinden en hoe omvangrijk deze zullen zijn. In de investeringsbegroting zijn de vaste en vlottende activa van de onderneming opgenomen. Voor de vaste activa wordt een onderscheid gemaakt in materiële, immateriële en financiële activa. Materiële vaste activa betreffen grond, gebouwen en machines. Over het algemeen zijn het investeringen met een langere afschrijvingsduur (meer dan vijf jaar). De immateriële activa zijn de investeringen in immateriële zaken zoals goodwill, patenten en geactiveerde kosten die over een beperkt aantal jaren worden afgeschreven. Beleggingen en deelnemingen in andere bedrijven worden in de financiële vaste activa ondergebracht. De vlottende activa ten slotte zijn investeringen die binnen een jaar terug zijn verdiend. Het zijn investeringen in grondstoffen, voorraden, werk dat men onderhanden heeft en debiteuren. In bijlage drieënveertig is een voorbeeld opgenomen van een investeringsbegroting.
- **De financieringsbegroting.** Investeringen moeten worden betaald. De planning daarvan wordt zichtbaar in de financieringsbegroting waarin plaats is voor de drie bronnen: het eigen vermogen, de langetermijnschulden en de kortetermijnschulden. In bijlage vierenveertig is een voorbeeld opgenomen van een financieringsbegroting.
- **De exploitatiebegroting.** Uitgangspunt voor de exploitatiebegroting is de prognose van de productie en verkoop van de goederen en diensten van het bedrijf, de bijbehorende kosten en opbrengsten en de hiervoor opgestelde investeringsbegroting en financieringsbegroting. Een zorgvuldige voorspelling van elk van de elementen is de basis voor elk realistisch ondernemingsplan. In bijlage vijfenveertig is een voorbeeld opgenomen van een exploitatiebegroting.

- **De liquiditeitsbegroting.** De liquiditeitsbegroting is een overzicht per maand of kwartaal van de werkelijk te verwachten geldstromen die binnenkomen en uitgaan. Een dergelijk prognose verschilt van bedrijf tot bedrijf en is afhankelijk van de aard van de werkzaamheden en de investeringen. De voorgaande drie begrotingen dienen daarom als uitgangspunt. In bijlage zesenvoertig is een voorbeeld opgenomen van een liquiditeitsbegroting. Liquiditeitsbegrotingen worden regelmatig bijgesteld en op deze wijze worden (seizoens)patronen zichtbaar en kan snel inzicht worden verkregen wanneer liquiditeitstekorten of -overschotten zich voordoen. De wijze van financiering heeft directe invloed op de liquiditeits- en solvabiliteitsratio's.

Ratio's en analyse

Nadat de begrotingen zijn opgesteld, kunnen ratio's worden berekend en beoordeeld. De belangrijkste drie zijn de liquiditeit, de solvabiliteit en de rentabiliteit.

- **Liquiditeit.** De *liquiditeit* geeft aan in hoeverre de onderneming op korte termijn de direct opeisbare schulden kan voldoen. Eén van de ratio's om de liquiditeit te berekenen is om de vlottende activa te delen op het kort vreemd vermogen. In zijn algemeenheid moet deze verhouding hoger zijn dan één. Als deze lager is dan is er op korte termijn meer geld nodig dan er beschikbaar is.
- **Solvabiliteit.** De *solvabiliteit* geeft aan in hoeverre de onderneming op lange termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Eén van de ratio's om de solvabiliteit te berekenen is om het eigen vermogen te delen op het totale vermogen. Wanneer deze verhouding te klein wordt, kan dat gevolgen hebben voor toetreding tot de kapitaalmarkt en zullen de rentelasten aanzienlijk zijn.
- **Rentabiliteit.** De *rentabiliteit* geeft de winstgevendheid van een onderneming weer. Hierbij zijn twee ratio's te onderscheiden: de rentabiliteit eigen vermogen (jaarresultaat : eigen vermogen \times 100%) en de rentabiliteit vreemd vermogen (resultaat voor interest : totaal vreemd vermogen \times 100%).

Financiering en treasury

Afhankelijk van het soort bedrijf kan de rente een belangrijke, zo niet de belangrijkste, post zijn in de exploitatierekening. Een procent meer of minder rente betalen kan dan veel uitmaken. In die situatie is extra aandacht voor de financiering en treasury noodzakelijk (zie ook bijlage zevenenveertig).

Intern beheerssysteem

Begin jaren tachtig moesten bedrijven zich van de managementgoeroes concentreren op hun kerncompetenties. Vooraan meesturen op de snelweg voor excellente ondernemingen betekende outsourcen, mean en lean, back to the core business en meer van dat soort managementtermen. Maar het inzicht veranderde. Porter verlegt midden jaren tachtig zijn aandacht van buiten (de concurrenten) naar binnen. Hij verdeelt de organisatie in negen aandachtsvelden waarop het management zich moet concentreren. In diezelfde tijd komen Kaplan en Norton met hun balanced scorecard op de proppen. Zij staan een vierdeling voor en pleiten voor het intern beheersen en veranderen van de onderneming. Ook het succes van het EFQM-model – of de Nederlandse variant het INK-model – valt te verklaren uit de interne focus.

Het bedrijfsleven heeft geleerd doelmatig te werken. De tucht van de markt voelt als hete adem en zorgt ervoor dat van hoog tot laag gewerkt wordt aan het succes van de onderneming. Voorwaarde is dat de strategie en de doelen die het management voor ogen staan ook binnen het bedrijf bekend zijn. De balanced scorecard helpt daarbij en zorgt ervoor dat er mechanismen werken die scheefgroei corrigeren. Maar dat is niet genoeg. Er moet voor een verantwoorde ontwikkeling van het bedrijf voor een stelsel van krachten en tegenkrachten worden gezorgd. Dat gecombineerd met een transparante verslaglegging en benchmarking zorgt voor een automatisch bijsturen. Door de vergelijkbaarheid wordt het mogelijk om de prestaties te iken en de transparantie waarborgt een open en eerlijke verslag van de presentatie. Het evenwicht tussen de krachten binnen de onderneming zorgt er ten slotte voor dat gezocht wordt naar manieren om steeds doelmatiger te presteren.

Interne beheersing is volgens de definitie van het Nivra-studierapport 37 (1996) een proces dat erop is gericht een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over drie categorieën doelstellingen:

- doelmatigheid en doeltreffendheid van bedrijfsprocessen en activiteiten;
- betrouwbaarheid van (financiële) verslaglegging;
- de mate waarin de onderneming voldoet aan wet- en regelgeving.

Tegenwoordig wordt managementcontrol benaderd vanuit een model bestaande uit vijf componenten (Renes, 1999). Deze componenten vormen gezamenlijk het interne beheerssysteem ofwel het managementcontrolsysteem. Het managementcontrolsysteem wordt gezien als een huis dat is opgetrokken uit vijf lagen (zie ook bijlage achtenveertig):

1. risicobeoordeling. Hoe gaat de organisatie om met de interne en externe risico's die het realiseren van de organisatiedoelstellingen in de weg staan?
2. beheersmaatregelen. Hoe zorgt de organisatie ervoor, dat datgene wat moet gebeuren ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd?
3. informatie en communicatie. Hoe waarborgt de organisatie dat de informatie die

nodig is om de werkzaamheden goed uit te voeren bij de juiste personen aanwezig is en wordt gebruikt?

4. bewaking. Hoe zorgt de organisatie ervoor dat de werkprocessen tot de gewenste effectiviteit en efficiëntie leiden?
5. beheerskader. Hoe kan de organisatie er zeker van zijn dat zij op de juiste wijze wordt bestuurd?

Het opstellen van een ondernemingsplan maakt deel uit van het interne beheerssysteem, aangezien de mate van beheersing van processen en activiteiten wordt bepaald door de Demingcirkel. Het begint met het maken van beleid (strategie) en via uitvoeren (operationeel plan) en meten (balanced scorecard) trekt het management zijn conclusies. Het ondernemingsplan geeft aldus houvast aan het interne beheerssysteem.

Kennis en informatie

De versnelling in de ontwikkeling van de maatschappij is algemeen geaccepteerd. Niet echter de oplossing hoe organisaties daarop moeten reageren. De neiging bestaat om de tempooverhoging bij te houden. Dat is echter een heilloze weg waarbij iedereen iedereen opjaagt en waarbij de nodige burn-outs in de berm zullen achterblijven.

Kennis

Managementgoeroes benadrukken dat alles zal gaan draaien om kennis als nieuw vierde productiemiddel met bijbehorende nieuwe spelregels. Een voorbeeld van die nieuwe spelregels is het fenomeen dat producten tegenwoordig steeds vaker gratis worden verstrekt. Het doel is om klanten te binden aan de dienstverlening. Bekend is de vrijgevigheid van telefoonmaatschappijen die gsm's voor één gulden leveren of internetproviders die gratis internetverbindingen aanbieden. Een ander voorbeeld van de nieuwe spelregels is dat producten heel snel goedkoper worden, maar nog sneller verouderen.

Er zal een nieuw soort tweedeling in de maatschappij ontstaan. Een tweedeling die niet terug te voeren is op inkomen, maar op het vermogen zich aan te passen, kennis te verwerven en toe te passen. Dat geldt voor personen maar zeker ook voor organisaties.

Een gevolg van deze tendens is dat het produceren van goederen verschuift naar het verlenen van diensten. De andere verschuiving is die van het hebben van kennis naar het creëren en toepassen van kennis. Het boek *De kenniscreërende onderneming* van Nonaka en Takeuchi (1997) is op dit gebied baanbrekend. Een ander voorbeeld is de benadering van Tissen e.a. (1998) in *Value-based Knowledge Management*.

Het vierde productiemiddel *kennis* is het actuele item van deze tijd. Senge (1990) heeft met zijn concept van de lerende organisatie de toon gezet en duidelijk gemaakt dat kennis berust bij en gecreëerd wordt door de medewerker. Overigens zijn kennis en informatie twee aparte begrippen. Informatie is te zien als een stroom berichten die kennis schept bij de ontvanger.

Nonaka en Takeuchi onderkennen twee soorten kennis: expliciete kennis en persoonsgebonden kennis. Expliciete kennis wordt in de westerse samenleving het meest herkend. Er wordt mee gewerkt en er wordt op vertrouwd. Het is kennis die kan worden opgeslagen in boeken, computers, procedures, formules en regels. Persoonsgebonden kennis is te zien als ervaring, vakmanschap, bekwaamheden en 'Fingerspitzengefühl', maar ook als mentale modellen, overtuigingen en percepties. Het creëren van nieuwe kennis is het resultaat tussen de interactie van die twee kennisvormen (zie schema). Op basis daarvan stellen Nonaka en Takeuchi voor om de organisatie zo in te richten dat de kenniscreatie optimaal is. Dat is meer dan het overdragen van de expliciete kennis naar personen (leren, internalisatie). Zij doen voorstellen om juist de kennisinteractie tussen personen en tussen persoonsgebonden kennis en de expliciete kennis te bevorderen. Zij zien vier vormen van interactie.

Vier vormen van interactie		
Interactie	Persoonsgebonden kennis	Expliciete kennis
Persoonsgebonden kennis	Uitwisseling Socialisatie (N&T)	Doceren Externalisatie (N&T)
Expliciete kennis	Leren Internalisatie (N&T)	Ontwikkeling Combinatie (N&T)

Op grond van hun analyse doen Nonaka en Takeuchi vijf aanbevelingen om de kennisinteractie en daardoor kenniscreatie te bevorderen. Het betreft intentie, zelfstandigheid, fluctuatie en creatieve chaos, redundantie en de vereiste verscheidenheid.

Intentie. Het ondernemingsplan – als strategisch middel – is dé plaats bij uitstek om op basis van doelen aan te geven welke kennis noodzakelijk is. Het biedt de mogelijkheid om initiatieven op dat punt te beoordelen, al dan niet te bevorderen en van middelen en steun te voorzien. Maatregelen in dit verband zijn:

- opstellen van een ondernemingsplan;
- presenteren en bespreken van het ondernemingsplan;
- opstellen van een informatieplan.

Zelfstandigheid. Het zelfstandig laten functioneren van medewerkers – individueel en in teamverband – bevordert de behoefte aan kennis bij de medewerkers. Maatregelen in dit verband zijn:

- opzetten van zelfsturende teams (opgebouwd uit een dwarsdoorsnede van de organisatie en meestal gericht op innovatie);
- bepalen van budgetsystematiek (eigen verantwoordelijkheid voor budgetten);
- verbeteren van de ontsluiting van kennisbronnen.

Fluctuatie en creatieve chaos. Het betreft hier het voortdurend veranderen van de organisatie, waardoor procedures, gewoonten en netwerken continu aan wijziging en herijking onderhevig zijn. Het voorkomt inslapen en bevordert bezinning. Maatregelen in dit verband zijn:

- permanent reorganiseren;
- stimuleren van innovatie en productontwikkeling;
- invoeren van Intranet.

Redundantie. Het is gebruikelijk om alleen die informatie te verspreiden die noodzakelijk is voor het uitvoeren van een taak. Door echter meer informatie te verspreiden, wordt het voor medewerkers mogelijk om te begrijpen en mee te denken. Maatregelen in dit verband zijn:

- geen strikte taken afbakenen van teams/medewerkers in een productieproces;
- invoeren van jobrotation;
- brainstormsessies en weekafsluitingen houden.

De vereiste verscheidenheid. Informatie die op verschillende manieren gecombineerd, snel en door het hele bedrijf toegankelijk is, bevordert het gebruik en de combinatie ervan. Maatregelen in dit verband zijn:

- opzetten van geautomatiseerd informatienetwerk;
- invoeren bibliotheekfunctie van de automatisering;
- regelmatig laten verschijnen van bedrijfsbulletin.

Informatie

In de voorgaande tekst over kennis was het nodig om de relatie aan te geven tussen kennis en informatie. Informatie heeft een functie bij kenniscreatie en komt tot uitdrukking in de wijze waarop informatie wordt verzameld, verwerkt en verspreid. Alleen *die* informatie moet worden verzameld waaraan het bedrijf behoefte heeft. Meer is niet nodig. Indien geen specifiek doel wordt beoogd, maakt extra informatie van bomen een bos. De juiste procedure is om eerst een overzicht op te stellen van de noodzakelijke informatie, vervolgens de argumentatie te beoordelen en te bepalen hoe de resterende informatie het beste kan worden verzameld, gebundeld en ver-

spread. Daarbij spelen organisatie, frequentie, kosten, betrouwbaarheid, volledigheid en toegankelijkheid een rol. Een onderscheid kan nog worden gemaakt tussen externe informatie en interne informatie (zie bijlage negenenveertig).

Externe informatie: De externe informatie betreft gegevens over marktontwikkelingen (prijzen, doelgroepen), concurrentie (strategie, omzet, productassortiment), leveranciers (materiaal en materieel), financiële gegevens (geldmarkt, rente, inflatie), overheidsmaatregelen (wetgeving, beleid), de arbeidsmarkt, innovaties en automatisering. Bronnen voor deze gegevens zijn statistische informatie, publicaties waaronder tijdschriften, vakbladen en bulletins, maar ook de eigen administratieve processen en bestanden. En natuurlijk is het mogelijk om specifieke gegevens zelf te verzamelen (exit-interviews, marktonderzoeken en enquêtes).

Interne informatie: De interne informatie is die informatie die in het kader van de balanced scorecard, de succesfactoren en de prestatie-indicatoren wordt verzameld. Voor het verzamelen van interne informatie zijn dezelfde aspecten van belang als voor externe informatie (organisatie, frequentie, kosten, betrouwbaarheid, volledigheid en toegankelijkheid).

Automatisering

Als er op één gebied sprake is van een spectaculaire ontwikkeling dan is dat wel op ICT-gebied (informatie- en communicatietechnologie). Deels wordt die veroorzaakt door de technische ontwikkeling, verwoord in de Wet van Moore. Deze ruim dertig jaar oude voorspelling stelt dat elke drie jaar de miniaturisering van computers zal verdubbelen. Deze voorspelling blijkt nog steeds juist en zal naar verwachting de komende jaren de technische groei domineren. Naast de wet van Moore is een tweede reden voor het belang van de automatisering. En dat is de spectaculaire ontwikkeling van de software en de toename van het aantal toepassingsmogelijkheden.

In de automatisering zijn enkele belangrijke trends waarneembaar. De eerste trend betreft de aard van ICT-projecten. Traditioneel – als we daarvan al kunnen spreken – werd de automatisering gebruikt voor doelmatigheids- en doeltreffendheidsverbetering. Tegenwoordig is de aandacht gericht op zogenaamde *business process redesign* projecten. Daarbij wordt ICT gebruikt bij de bedrijfsstrategie en de transformatie van de organisatie. ICT is dan aanleiding en hulpmiddel om bedrijfsprocessen geheel nieuw te ontwerpen. Deze trend is gemotiveerd vanuit bedrijfskundige ontwikkelingen, zoals de vereiste flexibiliteit en marktgerichtheid van bedrijven, het kwaliteitsstreven en de groeiende noodzaak van partnerships. Het behalen van schaalvoordelen is mogelijk door fusie, maar ook door verplichtende samenwerking, joint ventures en allianties. Die wisselende contacten maken het nodig om ICT zodanig aan te passen, dat de schaalvoordelen kunnen worden behaald zonder telkens de automatisering en informatievoorziening daarop te hoeven aanpassen.

De tweede ontwikkeling betreft *maatwerk versus standaard*. Bij de hardware is te zien dat wordt afgestapt van het mainframe en dat de cliënt-servertechnologie dominant is geworden. Het kenmerk hiervan is dat de gebruiker op de werkplek met zijn pc de afhandeling verwerkt en daarbij gebruikmaakt van centrale databestanden en (deels) centrale programmatuur. Dat biedt voordelen. Maar ook het mainframeconcept biedt in bepaalde gevallen voordelen: het is beveiligd, altijd beschikbaar en de kosten per werkplek zijn lager. In de afgelopen jaren zijn veel mainframes verdwenen ten gunste van cliënt-servertoepassingen. We zien echter ook een ontwikkeling die weer de andere kant opgaat en dat heeft alles te maken met de internettechnologie. Voor de gebruiker maakt het eigenlijk niet uit waar de programmatuur of bestanden staan.

Ook is er een verschuiving te zien van maatwerksoftware naar standaardpakketten. Deze tendens is ook waarneembaar in de volkshuisvestingssector. De reden daarvan is dat de huidige pakketten de gewenste functionaliteit in zich verenigen en uitermate flexibel en gebruikersvriendelijk worden. Het is verstandig – gezien de snelle ontwikkelingen op dit gebied – om stil te staan bij de vraag of een ander beleid op dit punt wenselijk is. Zeker als de onderneming verwacht dat zij nieuwe diensten en producten op nieuwe markten gaat aanbieden, is het moment daar om te bezien of de huidige programmatuur niet beperkend werkt.

De derde trend op het gebied van ICT is die van *communicatie en netwerken*. Het betreft dan de toepassing van Intranetapplicaties en het gebruik van e-mail en Internet, zowel intern als extern gericht (virtuele werkgroepen, dossierdeling, vergroten van de toegankelijkheid tot de expliciete kennis en e-commerce).

ICT beoordelen en bespreken

ICT is een belangrijk hulpmiddel geworden om de strategische voornemens uit een ondernemingsplan te realiseren. Daarom hoort de onderneming ICT te beoordelen en te bespreken. De stappen zijn inventarisatie, beoordeling en besluitvorming. Bij de inventarisatie maken we een onderscheid tussen de inventarisatie van de hard- en software (zie bijlage vijftig) en die van de ontwikkelingsfase van ICT in het bedrijf (zie bijlage eenenvijftig).

De inventarisatie van hard- en software is bruikbaar voor het beheer en het opstellen van een meerjarenplan voor investering en vervanging. Om het automatiseringsbeleid te kunnen vaststellen, is het noodzakelijk te bepalen in welke ontwikkelingsfase de onderneming zich bevindt. De ervaring leert dat er vier fasen bestaan. Het overslaan van een fase wordt afgeraden, hoewel een versneld doorlopen wel tot de mogelijkheden behoort.

De vier fasen zijn gebruik van ICT als:

1. hulpmiddel. Het ICT-project is een hulpmiddel om werkprocessen efficiënter te laten verlopen, meestal toegepast op pc- en werkplekniveau. Deze projecten kenmerken zich door een beperkte invloed, eenvoudige implementatie, geringe complexiteit en relatief lage kosten. Een voorbeeld is het installeren van een softwareprogramma op de pc.
2. beheersinstrument. In deze – nu veelal gebruikelijke – ontwikkelingsfase wordt ICT op afdelingsniveau toegepast. Het betreft dan de nieuwe opzet van informatiesystemen en de verbetering van bedrijfsprocessen. Het gaat tegenwoordig niet meer om de ontwikkeling van maatwerksoftware maar om pakketselectie en implementatie. In deze fase heeft ICT grotere invloed en zijn de projecten, de implementatie en de complexiteit beheersbaar. De kosten zijn relatief hoog. Een voorbeeld is het gebruik van officeprogramma's.
3. verbeterinstrument. De toepassing van ICT is nu niet meer een doel op zich maar een middel om bedrijfsprocessen op afdelingsniveau te herontwerpen, met daarop toegesneden ICT-toepassingen. Dergelijke ICT-projecten brengen zeer grote veranderingen op gang, met een navenant hoge mate van complexiteit en relatief hoge kosten. Een voorbeeld is een documentatie-informatiesysteem (DIS).
4. strategisch middel. In deze fase worden ICT-projecten ook gebruikt om strategische doelstellingen te realiseren. Bedrijfsprocessen worden op bedrijfsniveau herontworpen, met daarop toegesneden ICT-toepassingen. Deze ICT-projecten brengen fundamentele, structurele veranderingen met zich mee. Ze zijn heel complex, erg moeilijk, hebben een hoge misluktingsgraad en kennen relatief zeer hoge kosten. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van robots.

Inkoop

Inkoop verzorgt de aanschaf en beschikbaarheid van materiaal, materieel, grondstoffen, diensten en andere middelen zodanig dat ze de productie tijdig ter beschikking staan. De inkoopfunctie bij ondernemingen is geconcentreerd rond de inkoop voor het kantoor en de inkoop voor het magazijn en de productieafdeling (materiaal, materieel, vervoermiddelen en diensten). Vaak kennen ondernemingen geen aparte afdeling inkoop, de functie is ondergebracht bij de respectievelijke afdelingen. Meestal is dan één medewerker – voor een beperkt deel van zijn tijd – met die taak belast. Dat maakt de functie gevoelig voor onnauwkeurigheden en fraude. De taken die bij inkoop horen zijn analyse, marktonderzoek, verwerving, opslag en uitgifte, en evaluatie (zie ook bijlage twee- en drieënvijftig).

Analyse: Om de inkoopfunctie goed en verantwoord uit te voeren is een overzicht nodig van alle aan te schaffen middelen. Bekend moet zijn welke budgetten ter beschikking staan en aan welke eisen de aan te schaffen middelen moeten voldoen (kwaliteit, hoeveelheid, levertijd, milieuaspecten). Een taak van de inkoper is tevens

om – in overleg met degene die bestelt en daarvoor verantwoordelijk is – de technische specificaties op te stellen en na te gaan welke behoefte (kwantitatief) bestaat aan een specifiek goed of specifieke dienst.

Marktonderzoek: De functionaris belast met de inkoop oriënteert zich op de markt wat betreft het aanbod per productiemiddel en de leveranciers die deze middelen leveren.

Verwerving: Bij de verwerving wordt in eerste instantie gekeken naar de leveranciers. Welke leveranciers mogen onder welke voorwaarden leveren? Na selectie van de leveranciers moet aan de hand van de analyse worden bepaald of het haalbaar is om de inkoop bij een beperkt aantal leveranciers te bundelen en of dat voordelen kan opleveren (levertijd, korting). De volgende stap is om met iedere leverancier te onderhandelen over leveringsvoorwaarden (specificaties van de goederen of diensten, levertijd, schade, terugnemen van overschotten), prijzen en het contract. Na de onderhandeling wordt het contract afgesloten en worden bestellingen geplaatst. Het verdient aanbeveling – om fraude te voorkomen – om meerdere offertes aan te vragen en de uiteindelijke besluitvorming bij meerdere personen te leggen.

Opslag en uitgifte: Inkoop verzorgt de ontvangst van de goederen waarbij de leveringsvoorwaarden worden gecontroleerd. Daarna zorgt de functionaris belast met de inkoop voor de opslag en de uitgifte. Onderdeel daarvan is een adequate registratie van de opslag en het voorraadbeheer. De inkoper is tevens belast met de orderbewaking. De administratie controleert de factuur.

Evaluatie: Eens per jaar wordt de inkoopfunctie geëvalueerd. Daarbij komen de inkoopprocedure, fraude, budgetten, leveranciers, productspecificaties, milieueffecten en besparingsmogelijkheden aan de orde.

Kwaliteitssysteem⁶

Vandaag de dag is de klant koning. De samenleving bepaalt door haar oordeel of en in welke mate producten (goederen en diensten) worden vervaardigd. Bedrijven die graag de klant, maar niet het product zien terugkomen, moeten daar rekening mee houden. Dit is een van de redenen waarom ondernemers aandacht besteden aan kwaliteit. Weliswaar heeft het begrip kwaliteitszorg last van negatief imago van tijdverspilling, bureaucratische procedures, veel papier en dikke handboeken, maar door een praktische benadering wint kwaliteitszorg aan terrein. Veel bedrijven zijn ISO 9000 gecertificeerd en het Instituut Nederlandse Kwaliteit signaleert een groeiende belangstelling. En terecht. Kwaliteit bevordert tevredenheid. Kwaliteit gaat over product en proces en de mate waarin deze aan de eisen van klanten voldoen. En klanten zijn alle – externe én interne – afnemers van producten.

ISO-certificering is vaak de opstap naar een compleet kwaliteitssysteem. Bij Total Quality Management (TQM) kennen we de benadering van de European Foundation for Quality Management (EFQM) en de Nederlandse tegenhanger hiervan: het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). In de kern zijn dat analyse- en sturingsinstrumenten. Total Quality Management wordt wereldwijd toegepast en gaat uit van een model met negen aandachtsgebieden: leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement, management van processen, waardering van de klanten, personeel, samenleving en ondernemingsresultaten. Het model komt terug bij de EFQM en het INK. Het INK geeft verschillende handleidingen uit waarmee een organisatie zelf kan bepalen hoe ver ze staat met kwaliteitszorg.

Keuze van kwaliteitssysteem

Welk kwaliteitssysteem past nu het beste bij een organisatie en waarmee kan de onderneming beginnen? Om deze vraag te beantwoorden is het nodig de kenmerken en voor- en nadelen van elke aanpak te bestuderen in relatie tot de eigen onderneming. Zo zijn onder andere de missie en visie van de onderneming, de te bereiken doelen, de huidige positie, ervaring en bedrijfscultuur bepalend bij het kiezen van een ondersteunende methodiek. Veel ondernemingen zijn op een of andere wijze met kwaliteit bezig en kunnen bogen op ISO-certificering. Een goed uitgangspunt voor het nemen van het besluit om al dan niet verder te gaan in de richting van het INK-model.

Kwaliteit en het ondernemingsplan

Zoals duidelijk zal zijn, sluiten we dit hoofdstuk niet voor niets af met het begrip kwaliteit. Het heeft immers met alles te maken en dat alles is in de verschillende bijeenkomsten uitgebreid aan bod geweest. Het projectteam is daarom nu uitstekend

6 Definities conform de NEN-ISO 8402:

- Kwaliteit is het geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen.
- Kwaliteitsbeleid betreft de overkoepelende intenties en de koers van een organisatie met betrekking tot kwaliteit, zoals deze formeel door de hoogste leiding tot uitdrukking zijn gebracht.
- Het kwaliteitssysteem omvat de organisatiestructuur, procedures, processen en middelen die nodig zijn voor het implementeren van kwaliteitszorg
- Kwaliteitszorg (Quality Management) gaat over alle activiteiten van de totale managementfunctie die het kwaliteitsbeleid, de doelstellingen en de verantwoordelijkheden vaststelt en deze implementeert met middelen als kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering binnen het kwaliteitssysteem.
- Kwaliteitsborging wordt gedefinieerd als alle geplande en systematische activiteiten, geïmplementeerd binnen het kader van het kwaliteitssysteem en waar nodig aangetoond, om in voldoende mate vertrouwen te geven dat een entiteit aan kwaliteitseisen zal voldoen.

in staat om te bepalen of het kwaliteitsmanagement voor verbetering vatbaar is en welke stappen daarvoor wenselijk zijn.

De eerste stap op weg naar een adequaat kwaliteitssysteem is uiteraard om de huidige stand van zaken te inventariseren. Zowel het INK als het ISO geven daarvoor als hulpmiddel een vragenlijst uit die inzicht geeft in de positie en de verbeteringsmogelijkheden. Ook kan de onderneming een extern bureau een audit laten uitvoeren en op basis daarvan besluiten welke stappen noodzakelijk zijn.

Stap 16: Opstellen middelenplan

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

Bespreek de formele organisatiestructuur. Voldoet de formele structuur aan de doelstellingen van het strategisch plan en zijn alternatieven denkbaar? Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek de informele organisatie. Voldoet de informele organisatie aan de doelstellingen van het strategisch plan en zijn alternatieven denkbaar? Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek de overlegstructuur met behulp van de vragenlijst uit bijlage negenendertig. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek het thema documenten met behulp van de vragenlijst uit bijlage veertig. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek met de ingevulde vragenlijst uit bijlage eenenveertig de vier B's van personeelsmanagement. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Analyseer de heersende cultuur en formuleer de gewenste cultuur. Beoordeel de incidentele of een structurele benadering noodzakelijk is (zie bijlage tweeënveertig). Bepaal wat de doelstelling daarvan is en wie verantwoordelijk is voor het opstellen van een plan van aanpak. Stel een datum vast waarop die gereed moet zijn.

Stap 16: Opstellen middelenplan (vervolg)

Beantwoord de vraag of de introductie of de verbetering van het budgetsysteem wenselijk en haalbaar is. Zo ja, wie is verantwoordelijk voor een plan van aanpak en voor welke datum moet dat plan gereed zijn?

Beoordeel de wijze waarop met de verschillende begrotingen, de balans en de kwartaal- en jaarrekening wordt gewerkt (zie ook de bijlagen drie- tot en met zesenvoertig). Beantwoord de vraag of op dit gebied verbetering wenselijk en haalbaar is. Zo ja, wie is verantwoordelijk voor een plan van aanpak en voor welke datum moet dat plan gereed zijn?

NB: Het betreft hier niet het daadwerkelijk opstellen van de begrotingen zelf, maar al het andere dat ermee van doen heeft, zoals de planning, wie erbij betrokken zijn, de snelheid waarmee kwartaal en jaarcijfers beschikbaar komen, de kwaliteit en de moeite die het kost om alles gereed te krijgen. De feitelijke cijfers en het bijstellen van de begroting rekening houdend met de uitkomsten van het nieuwe ondernemingsplan is huiswerk voor de volgende bijeenkomst.

Bepaal of een beleidsplan over renterisico en financiering moet worden opgesteld of dat deze moet worden geactualiseerd. Bepaal wie verantwoordelijk is en stel een datum vast waarop die gereed moet zijn (Zie ook bijlage zevenenvoertig).

Besprek de vijf componenten van het managementcontrolsysteem en maak hierbij gebruik van de vragenlijst uit bijlage achtenvoertig. Beargumenteer en geef per component een oordeel over het interne beheerssysteem. Analyseer de eerste uitkomsten en vorm over het geheel een oordeel over het interne beheerssysteem. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Besprek het door de onderneming gewenste beleid over het productiemiddel kennis. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Besprek de organisatie van de informatie (organisatie, procedure, bemensing), besprek de inventarisatie van de informatie (inventarisatie, beoordeling) en besprek de verspreiding van de informatie (presentatie, verspreiding, frequentie, kosten/kwaliteit, betrouwbaarheid, volledigheid en toegankelijkheid) (zie ook bijlage negenenvoertig). Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Stap 16: Opstellen middelenplan (vervolg)

Bespreek de inventarisatie van de hard- en software en de beoordeling van de ontwikkelingsfase van de onderneming op ICT-gebied (bijlage vijftig en eenenvijftig). Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek de inkoopfunctie. Zijn de vijf taken van inkoop (analyse, marktonderzoek, verwerving, opslag en uitgifte, evaluatie) naar behoren geregeld (zie ook bijlage tweeënvijftig en drieënvijftig)? Zijn besparingen mogelijk? Is inkoop fraudegevoelig? Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek het begrip kwaliteit. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bereid de tiende bijeenkomst voor.

- De projectteamleden verwijderen uit hun ordner alle concepten en bouwstenen, met uitzondering van de twee notities over de strategie en de balanced scorecard, de verslagen van de voorgaande bijeenkomsten, het gemaakte huiswerk voor onderwerpen en de afsprakenlijst.
- Nu alle onderwerpen de revue hebben gepasseerd is het moment aangebroken om na te gaan of alle lopende en nieuwe activiteiten ook financieel voor het bedrijf realiseerbaar zijn. Om dat kunnen bespreken zijn een aantal voorbereidende werkzaamheden vereist. Bij uitstek een taak voor het hoofd financiën, eventueel bijgestaan door de controller. Het betreft de volgende opdrachten:
 - * Stel een investerings-, financierings-, exploitatie- en liquiditeitsbegroting op voor de komende drie jaren rekening houdend met alle lopende en nieuwe activiteiten (zie bijlage drietot en met zesenzeventig).
 - * Voer een gevoeligheidsanalyse uit.

Einde negende bijeenkomst

4 Communiceren en introduceren



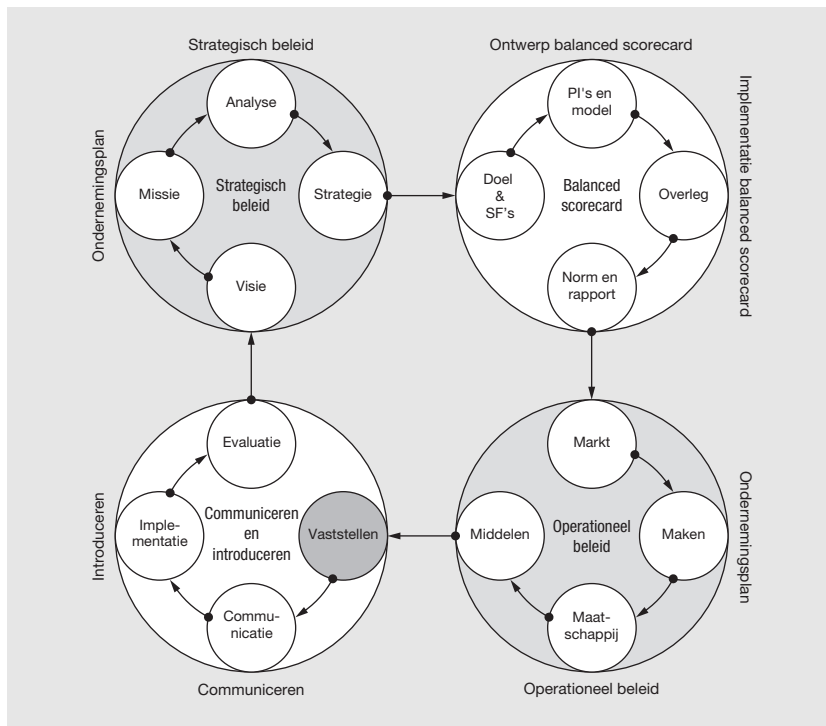
Kaplan en Norton zien tot hun verbazing dat bedrijven de balanced scorecard zijn gaan gebruiken voor een veel belangrijker probleem dan het meten van prestaties. Dat probleem is de implementatie van een nieuwe strategie zelf. Hun ervaring is dat bedrijven die een balanced scorecard hebben er binnen één tot twee jaren de positieve effecten van kunnen zien. Een vorm van management met de strategie centraal. Nadat Mintzberg tien jaar geleden schreef over de opkomst en de ondergang van strategie is strategie met de balanced scorecard als drager weer geheel terug als het instrument van het management. Terecht. De vraag is hoe die aandacht en waardering kan worden overgebracht op de medewerkers en daar ook tot een vanzelfsprekend instrument bij het dagelijks handelen kan worden. Dat is een van de onderwerpen in dit laatste hoofdstuk.

Het ondernemingsplan is bijna klaar. Er zijn nog een paar dingen te doen. Het betreft het onderzoeken van de financiële haalbaarheid en de vraag of het ongetwijfeld grote aantal gemaakte afspraken niet de capaciteit van het management overstijgt. Als daarop een positief antwoord kan worden gegeven, is het ondernemingsplan af en kan met afstemmen, overleggen, communiceren, introduceren en evalueren ervan

worden begonnen. Een hele rij, maar het is niet meer dan hier en daar plamuren en aflakken. In dit hoofdstuk zullen we weer in vier stappen de activiteiten langs lopen. Plamuren is de eerste stap. We overzien het geheel van voorgenomen acties en informeren de Raad van Commissarissen en het middenmanagement. In de tweede stap staat de communicatie over het plan centraal en dan volgt de implementatie. Ten slotte zullen we stil staan bij de evaluatie en de planning voor volgend jaar van de bijstelling van ondernemingsplan en balanced scorecard. En dan zijn de cirkels rond.

4.1 Vaststellen

Voordat het ondernemingsplan kan worden vastgesteld hebben we een definitieve versie nodig. In de ordner is die nu bijna geheel compleet. In de loop van de voorafgaande negen bijeenkomsten is de ordner gevuld met alle mogelijke concepten, uitgereikte stukken, verslagen en wat dies meer zij. Veel daarvan heeft zijn nut gehad en hoeft niet te worden bewaard. Dat geldt niet voor het gemaakte huiswerk. Volgend jaar wordt het ondernemingsplan herzien en om dan het maken van huiswerk te vereenvoudigen is het verstandig om dat van dit jaar te bewaren. Wat overblijft in de persoonlijke ordner zijn de twee notities over de strategie en de balanced scorecard, het ingeleverde huiswerk per onderwerp en de verslagen. Twee belangrijke onderwerpen ontbreken nog. De eerste is de financiële haalbaarheid van alles en de tweede de definitieve lijst met afspraken.



Het financiële plan

Onderdeel van een ondernemingsplan is het financiële plan, in feite een cijfermatige uitwerking van alle aspecten die in de voorgaande bijeenkomsten zijn besproken. Het geeft een antwoord op de vraag of alles ook financieel haalbaar is. Blijkt uit het financiële plan dat de voornemens financieel gezien te hoog zijn gegrepen dan zal aanpassing van de voornemens het gevolg zijn. Doordat toegewerkt is naar een overzicht van activiteiten kan een dergelijke aanpassing eenvoudig worden uitgevoerd. De analyse geeft aan of de onderneming ook over langere tijd gezond is en kan worden gebruikt om financiers, partners of personeel inzicht te geven in de toekomst van de onderneming. In paragraaf 3.4 zijn de financiële aspecten besproken. Behandeld zijn de verschillende onderdelen van de financiële administratie en de bijbehorende modellen. Nu is het tijd om deze modellen voor de eigen onderneming te gaan gebruiken:

- **De investeringsbegroting en de financieringsbegroting.** De eerste stap is het opstellen van de investeringsbegroting (zie bijlage drieënveertig), waarbij rekening is gehouden met alle voorgenomen investeringen om het bedrijf te kunnen laten functioneren. Het betreft de productiemiddelen, huisvesting, inventaris, automatisering, transport, voorraden en werkkapitaal. De investeringsbegroting geeft inzicht in de behoefte aan financiële middelen zonder naar herkomst of afschrijving te kijken. Die aspecten komen in de financieringsbegroting aan bod (zie bijlage vierenveertig). De bronnen zijn eigen middelen en korte- en langetermijnleningen. De kosten (rente) hiervan komen terug in de exploitatiebegroting; de aflossing van de lening(en) in de liquiditeitsbegroting (cash-flow).
- **De exploitatiebegroting.** In de exploitatiebegroting komen alle inkomsten en uitgaven terug. De begroting wordt opgesteld op basis van een inschatting van de omzet, prijsstelling, afzet en marge en de bijbehorende vaste en variabele lasten van de productie, de administratie, huisvesting en het personeel (zie bijlage vijfenvieertig). Een dergelijke begroting wordt voor het eerste jaar en de aansluitende drie tot vijf jaren gemaakt. Het is nu ook mogelijk om met behulp van deze meerjarenbegrotingen te onderzoeken wat er financieel gesproken gebeurt als de situatie verandert en er bijvoorbeeld sprake is van een omzetsdaling of stijging, hogere of lagere grondstofprijzen en wel of geen personeelstekort.
- **De liquiditeitsbegroting.** De exploitatiebegroting en de financieringsbegroting zijn de bron voor de liquiditeitsbegroting. Deze begroting voor één tot drie jaar maakt de liquiditeitspositie op maandbasis zichtbaar (zie bijlage zesenvieertig). Duidelijk wordt of de onderneming vanuit het resultaat (na betaling van de operationele kosten) de aflossing van leningen kan voldoen. Ook biedt de liquiditeitsbegroting zicht op het overschot of het tekort en wat ermee of eraan moet worden gedaan.

De financiële haalbaarheid is na de vorige bijeenkomst onderzocht door het opstellen van de investerings-, financierings-, exploitatie- en liquiditeitsbegroting en (eventueel) door het uitvoeren van een gevoeligheidsanalyse. De resultaten ervan dienen nu te worden besproken en als wijzigingen noodzakelijk zijn, zal dat ertoe leiden dat ook de plannen aanpassing behoeven.

Dat zal negenennegentig van de honderd keer beperkte aanpassingen opleveren en nu kan het proces van het opstellen van het ondernemingsplan verder worden afgerond. Het kan evenwel zijn dat de financiële doorrekening tot meer drastische inzichten heeft geleid. Als dat zo is dan zit er niets anders op dan een aantal stappen in het proces terug te gaan, inhoudelijk sommige onderdelen te bespreken en bij te stellen en het geheel weer financieel door te rekenen. Het beste is om de tiende en laatste bijeenkomst voor die bijstelling te gebruiken en zonodig een nieuwe, extra, afsluitende bijeenkomst af te spreken.

Een samenvatting van de begrotingen wordt opgenomen in het ondernemingsplan, waarbij voor meer gedetailleerde stukken verwezen wordt naar de bijlagen en de uiteindelijke besluitvorming in de directie of het managementteam.

De afsprakenlijst

Voor alle duidelijkheid: het plan is af. Het projectteam heeft stap voor stap het proces doorlopen en onderweg is de strategie in overleg met de Raad van Commissarissen vastgesteld. Er is met de medewerkers over de balanced scorecard gesproken. Alle daarna behandelde activiteiten voor het operationele beleid stroken met de voornemens neergelegd in de strategie. Vaststellen van die acties is niet nodig, omdat het vooral besluiten betreft om voor een onderwerp een plan van aanpak te maken. Er zijn nog geen onomkeerbare besluiten genomen. Dat kan ook niet want het hele proces zal hooguit zes vergaderuren in beslag hebben genomen. Het is niet mogelijk en ook niet verstandig om dan onomkeerbare besluiten te nemen. Temeer daar de behandeling van elk onderwerp los heeft gestaan van alle andere.

De noodzaak van te nemen maatregelen is steeds alleen bezien in het licht van de strategie en het onderwerp zelf. Het effect daarvan is dat het projectteam haar bord boordevol heeft gestapeld. Na het bespreken van de financiële haalbaarheid is het tijd om de haalbaarheid van alle afspraken te beoordelen. Zijn die allemaal in het voorgenomen tijdsbestek realiseerbaar? Om dat na te gaan wordt gebruikgemaakt van de bijgehouden lijst met afspraken uit bijlage eenentwintig. Iedereen kent zijn beschikbare tijd en weet wat hem te doen staat. Nu is het moment om te schuiven in de planning, prioriteiten vast te stellen en te overwegen of externe hulp moet worden ingeroepen. Die definitieve afsprakenlijst wordt gecommuniceerd met de medewerkers en de Raad van Commissarissen.

Stap 17: Vaststellen ondernemingsplan

Start tiende bijeenkomst

Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.

Ter voorbereiding van de laatste bijeenkomst hebben de projectteamleden hun ordner geschoond van alle concepten en bouwstenen. In de ordner zijn nu alleen de twee notities over de strategie en de balanced scorecard, de verslagen van de voorgaande bijeenkomsten, het gemaakte huiswerk voor onderwerpen en de afsprakenlijst te vinden.

Ter voorbereiding van de bijeenkomst zijn de verschillende begrotingen (investerings-, financierings-, exploitatie- en liquiditeitsbegroting) beoordeeld voor de komende drie jaren en is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd. Bespreek de uitkomst daarvan en stel vast welke wijzigingen nodig zijn, wie ervoor zorgt en voor wanneer dat gereed moet zijn (zie bijlage drie- tot en met zesenvestig).

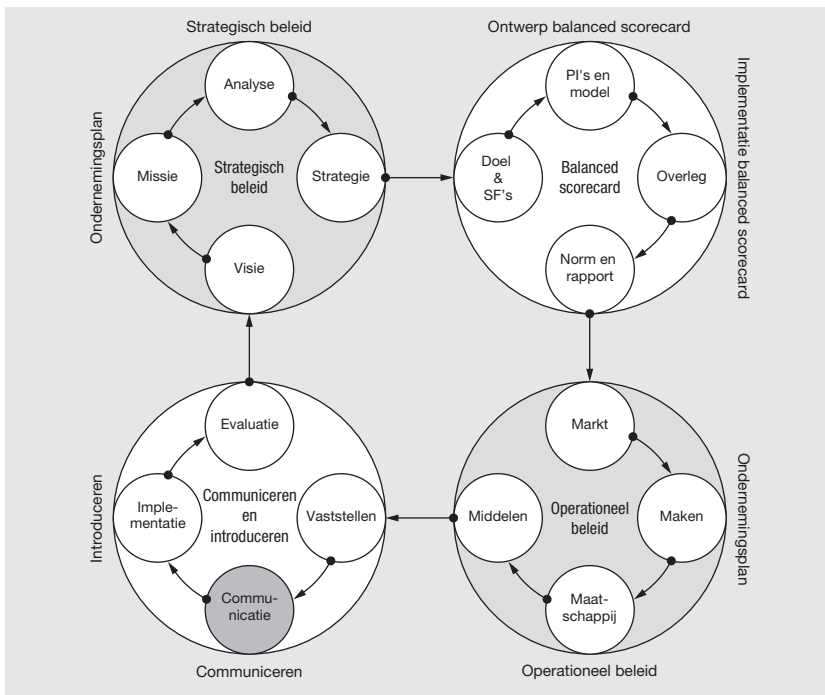
Bespreek de afsprakenlijst met de strategie en de balanced scorecard in het achterhoofd en bepaal de haalbaarheid daarvan. Bepaal de prioriteit en stel de planning zo nodig bij qua data en degene die voor de realisatie moet zorgen.

Stel het ondernemingsplan vast.

4.2 Communicatie

Elke organisatie 'doet' aan communicatie. Meer of minder gepland, meer of minder passend bij andere uitingen. Intern en extern. Marketing, PR en voorlichting. Het maakt niet uit. Zoals bekend kan er niet *niet* worden gecommuniceerd, want ook je mond houden is een vorm van communicatie. Dus kunnen we er maar beter goed over nadenken. En het ondernemingsplan biedt daarvoor een uitstekende kapstok.

Goed geplande communicatie biedt de mogelijkheid om de missie en de strategie van een bedrijf structureel onder de aandacht te brengen. Op die manier kan een organisatie bouwen aan een gewenst imago en zorgen dat al haar daden consistent voor het voetlicht komen. Dat gaat niet zomaar. Ook hier moet goed over worden nagedacht. Alle mogelijke vormen van contact, in- en extern, komen daarbij ter sprake en er moet gekozen worden. Kortom beleid is nodig. Binnen dat beleid kan dan worden bepaald hoe over het ondernemingsplan binnen de organisatie wordt gesproken en op welke wijze die al dan niet naar buiten komt.



Communicatiebeleid

Uitgangspunten voor het communicatiebeleid zijn de basiswaarden, identiteitskenmerken en sterke punten van de organisatie. Ze moeten zo gepresenteerd kunnen worden dat er een onderscheidende positie ontstaat ten opzichte van de concurrenten. Door een duidelijke positie te kiezen en deze stelselmatig te communiceren ontstaat een geheel van betekenissen en argumenten dat wordt geactiveerd op het moment dat de doelgroep de naam van de organisatie en/of haar producten ziet en hoort. Het lijkt ingewikkeld maar met al het voorwerk is het vrij eenvoudig het communicatiebeleid in vijf stappen uit te werken:

1. *Inventariseer de doelgroepen* (klanten en stakeholders) en de concurrenten van de onderneming. Klanten en concurrenten zijn al uitgebreid in voorgaande paragrafen aan de orde geweest. In de bijlagen acht en tweeëntwintig zijn ze terug te vinden. Van de klanten is voldoende bekend. Van de concurrenten willen we graag weten hoe zij zich presenteren. Van de stakeholders willen we weten waaraan zij waarde hechten.
2. *De punten waarop de onderneming uitblinkt* kunnen nu met behulp van de strategie worden vastgesteld. Die bijzondere punten verschillen per doelgroep en het is dus belangrijk deze ook per doelgroep vast te stellen. Daarbij kan nog een onderscheid worden gemaakt tussen de punten die duidelijk onderscheidend zijn ten opzich-

te van de concurrenten en de punten die meer met uw visie, waarden en normen te maken hebben. De eerste beschrijft de bijzonderheden van uw producten, de tweede de algemene kenmerken van de onderneming, zoals klantgerichtheid, betrouwbaarheid, open of flexibel.

3. *De boodschap per doelgroep* is de volgende stap. Vanuit het marketingbeleid is vastgesteld welke positie op de markt het bedrijf claimt. Verbind nu die sterke punten aan die positie. Stel de prioriteit van de argumenten vast. Noem de sterke punten eerst en de punten die nog moeten worden ontwikkeld het laatst. Deze positionering is de basis voor het communicatieplan. Daarin is per doelgroep bepaald wat aan die doelgroep moet worden verteld. Dat mag geen ingewikkeld verhaal zijn anders komt de boodschap niet over. De boodschap dient beknopt en bondig te zijn. De boodschap zal per doelgroep en stakeholder verschillen, omdat ook het verband tussen dat wat de onderneming wil en het belang van de doelgroep verschilt. Bij de klanten vormt het marketingbeleid de basis voor het bepalen van de boodschap. Bij de stakeholders moet het aspect dat zij belangrijk vinden apart worden omschreven om van daaruit de boodschap te onderbouwen.
4. *Inventariseer alle mogelijke communicatiemiddelen.* Dat zijn er zeer veel. Voorbeelden van interne communicatiemiddelen zijn afdelingsoverleggen, de personeelskrant, de jaarbijeenkomsten, de nieuwsbrief, brainstormsessies, vrijdagmiddagborrel, jaarverslagen, intranet, persoonlijke brieven, denktankgroepen, mailingen, uitstapjes, excursies, de activiteiten van de personeelsvereniging en het ondernemingsplan. Neem daarbij de volgende zaken onder de loep:
 - De naamgeving en schrijfwijze: de naam van het bedrijf is sterk imagobepalend. Het is bovendien het eerste dat publieksgroepen en relaties horen of zien van de organisatie.
 - Logo en huisstijl: een aantrekkelijk(e) logo en huisstijl vormen een belangrijk onderdeel van de uitstraling en herkenbaarheid van een organisatie of product.
 - Motto: een motto wordt ingezet om een specifiek punt onder de aandacht te brengen. Een motto is niet alleen extern gericht. Ook intern gaat er van een motto een positieve werking uit. 'Reaal regelt het allemaal' en Philips' 'Let's make things better' zijn daarvan goede voorbeelden.
 - Visualisatie: dit is een aantrekkelijk gebruik van de huisstijl in folders, brochures, advertenties, op de internetsite, in een stand, tentoonstelling, kantoorgebouw enzovoort.
 - Gedrag: het gedrag van de medewerkers van de organisatie en de activiteiten van de organisatie als geheel zijn bepalend voor een gunstige profilering.
5. *Stel de middelen vast* welke ingezet worden om de doelstellingen per doelgroep te bereiken. Neem dit op in een overzicht zodat zichtbaar wordt hoe de middelen verdeeld zijn over de verschillende doelgroepen.
6. *Stel de organisatie* van de communicatie vast. Maak afspraken wie verantwoordelijk is voor plannen, uitvoer van middelen, het initiëren van communicatieactivi-

teiten, de woordvoering en leg dit vast. Zet de activiteiten en middelen met daarbij de verantwoordelijke in een activiteitenkalender. Stel evaluatiemanieren en -momenten vast. Is onderzoek nodig om het resultaat te meten? Dit moet van tevoren worden vastgesteld om niet achteraf erachter te komen dat bepaalde gegevens niet zijn bijgehouden.

Communicatie ondernemingsplan

Het beleid van de onderneming is vastgelegd in het ondernemingsplan. Helaas zijn de enige plekken waar dat plan te vinden is de ordners en de hoofden van de projectteamleden. Niet echt toegankelijk. Er is dus behoefte aan communicatie over het plan. Dat hoeft niet per se een nota te zijn en ook niet per se één nota. Ook nu weer zijn er vele manieren om het plan voor het voetlicht te brengen. Bijvoorbeeld door er in het jaarverslag aandacht aan te besteden, bij de introductie van een nieuw product, in brochures, in advertenties en huis-aan-huisbladen, op informatiebladen, projectborden, internetsites en via de kabel. Net zoals voor het algemene communicatiebeleid moet de onderneming zich steeds bedenken welk doel de communicatie dient. De stijl, de toon en de presentatie moeten in overeenstemming zijn met het gewenste imago. Al die zaken zijn in het algemeen bepaald in het communicatieplan van de onderneming en de presentatie van het ondernemingsplan moet hierop aansluiten.

Interne communicatie

In de inleiding is ervoor gepleit om het opstellen van het ondernemingsplan vooral geen onemanshow te laten zijn. Geadviseerd is een beperkt team het plan te laten opstellen. Toch moet de rest van de organisatie weten wat er gebeurt. Als het projectteam tijdens het maken van het plan niet intern communiceert, zal het plan de medewerkers en toezichthouders binnen de onderneming als een donderslag bij heldere hemel treffen. Vandaar dat is geadviseerd na te denken over hoe medewerkers en toezichthouders bij het opstellen van het ondernemingsplan worden betrokken. Dat kan na afronding van de strategie en bij het uitwerken van onderdelen van het operationele beleid.

Het uiteindelijk vastgestelde ondernemingsplan in de ordner is niet het plan zoals dat naar buiten zal komen. Daarover moet het projectteam zorgvuldig nadenken. Staan in het plan bijvoorbeeld drastische stappen, dan zal het ongecontroleerd verspreiden van de tekst begrijpelijk voor de nodige onrust zorgen. De ervaring is dat opstellers van ondernemingsplannen terdege met dit aspect rekening houden. Dat is ook goed. Het is echter vervelend als dit aspect ook al tijdens het opstellen van het plan moet worden bewaakt. Dat verhindert goed overleg, vruchtbare discussie en het werkt verhullend taalgebruik in de hand. En juist dat beperkt de kwaliteit en realiteit van het plan. Daarom is pas na het afronden van het ondernemingsplan het moment aangebroken om specifiek stil te staan bij de vraag wat op welke wijze wordt

gepresenteerd. Een goede stelregel is om de basistekst van het ondernemingsplan te beschouwen als vertrouwelijke tekst die alleen is bestemd voor de opstellers. Afhankelijk van de voornemens kunnen zij bekijken op welke wijze zij over het plan moeten communiceren. Daarbij komt aan de orde:

- de doelgroepen (de medewerkers, de ondernemingsraad, het intern toezichthoudend orgaan)
- de inhoud
- de vorm
- de presentatie
- de planning
- de respons

Het beoogde effect van deze activiteit is dat het ondernemingsplan gaat leven en wordt gedragen door de medewerkers en toezichthouders. Overleg, commitment en besluitvorming met de ondernemingsraad en het toezichthoudend orgaan zijn het uiteindelijke doel. Van belang is verder hoe op het ondernemingsplan wordt gereageerd en of dat aanleiding is tot een reactie van het management.

Externe communicatie

Eenzelfde redenering geldt voor de externe communicatie. Alleen heeft externe communicatie niet als doel om de hele strategie uitgebreid uit de doeken te doen. Nu is de communicatie juist veel meer een middel voor het realiseren van de strategie. Afhankelijk van de doelgroepen krijgen delen van het ondernemingsplan meer en andere minder aandacht. Bij de overheid bijvoorbeeld zal de nadruk liggen op de strategie en minder op de operationele voornemens, terwijl bij financiers zal worden gefocust op waarborgen, zekerheid en continuïteit. De onderneming kent bij externe communicatie de volgende doelgroepen:

- de klanten: bestaande en nieuwe klanten, belangenorganisaties;
- de maatschappij: de overheid (het Rijk, de gemeente en de politiek), maatschappelijke organisaties;
- het werkveld: collega's, financiële instellingen, leveranciers en potentiële partners.

Afhankelijk van de doelgroep worden inhoud, vorm en wijze van presentatie gevarieerd. Voor de presentatie staan tientallen middelen ter beschikking, variërend van gesprekken, lezingen, artikelen en publicaties tot advertenties, informatiemappen en internet. Ook nu is het van belang na te gaan hoe op het ondernemingsplan wordt gereageerd en of dat aanleiding is voor een reactie van het management.

Redactie en vormgeving

De redactie van teksten wordt nogal eens achterwege gelaten. Het ondernemingsplan is klaar en de opstellers willen niet meer wachten om ermee naar buiten te treden. Begrijpelijk, want het werk zit er op. Toch verdient de redactie van een tekst aandacht. De organisatie is er meer bij gebaat dat de externe (maar ook de interne!) doelgroepen een prettig leesbare tekst onder ogen krijgen. De inhoud en de boodschap komen dan beter over. En dan gaat het bij redactie niet alleen om het verwijderen van spelfouten, maar ook om het herschrijven van de tekst tot een begrijpelijke, toegankelijke tekst.

Zoals het ondernemingsplan er nu ligt, is het niet geschikt om mee naar buiten te treden. Niet alle inhoud is relevant voor elke doelgroep, maar ook kan de tekst te lang zijn. Een verkorte versie is dan meer op zijn plaats.

En de vormgeving verdient aandacht. Een ondernemingsplan dat fraai is vormgegeven in de huisstijl van de onderneming, oogt professioneler en aantrekkelijker dan een plan in een rapportkافتje.

Rest nog de vraag of de redactie en vormgeving intern moeten worden verzorgd of dat de werkzaamheden worden uitbesteed aan een extern bureau. Heeft de organisatie geen redacteur en vormgever in dienst dan ligt uitbesteden voor de hand. Voordeel van een interne redacteur is dat deze persoon de organisatie goed kent. Nadeel is dat hij of zij wellicht niet vanaf een afstand (als buitenstaander) naar de tekst kan kijken.

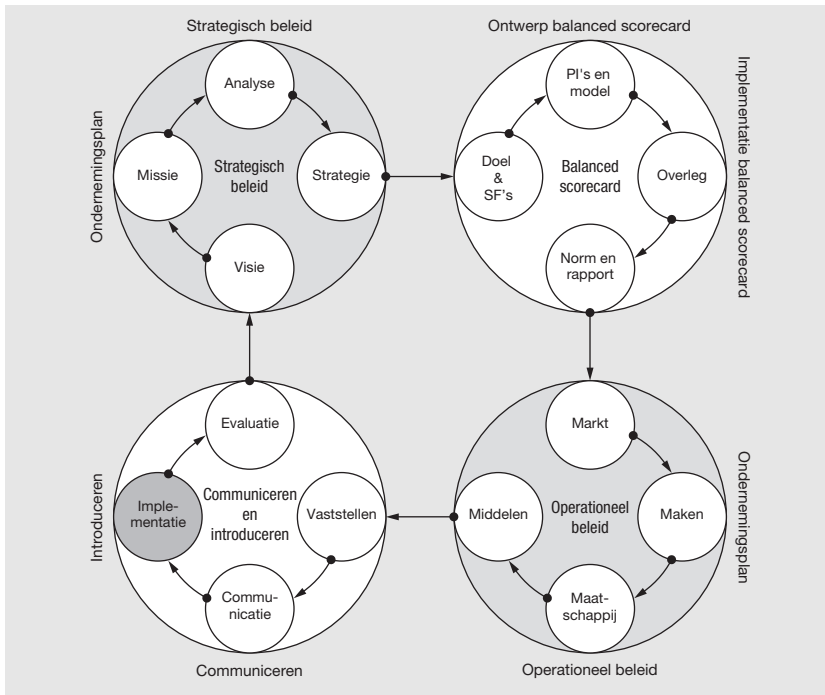
Stap 18: Vaststellen communicatieplan

Bespreek het communicatiebeleid. Bepaal de doelgroepen, de boodschap per doelgroep, de middelen en de organisatie. Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bespreek de interne communicatie over het ondernemingsplan. Bepaal de doelgroepen, de inhoud, de vorm, de presentatie, de planning en de respons. Wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop het ondernemingsplan intern wordt gepresenteerd.

Bespreek de externe communicatie over het ondernemingsplan. Bepaal de doelgroepen, de inhoud, de vorm, de presentatie en de planning. Wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop het ondernemingsplan extern wordt gepresenteerd.

4.3 Implementatie



In het werkboek is nu van elk relevant geacht onderwerp het beleid door de onderneming bepaald. Er zijn nette interne en externe versies gemaakt en het is nu de opgave dat beleid te realiseren. De eerste stap is de communicatie over dit plan. Dit is in de vorige paragraaf aan de orde geweest en kan nu worden uitgevoerd. Het betreft het vaststellen aan wie het ondernemingsplan ter beschikking wordt gesteld en op welke wijze het plan zal worden gepresenteerd. Zoals gezegd bestaat er een verschil tussen de versie van het ondernemingsplan voor de interne communicatie – met de ondernemingsraad en het toezichtorgaan – en het plan zoals dat extern wordt verspreid.

Nadat het ondernemingsplan intern is besproken, moet de onderneming de werkzaamheden uit het ondernemingsplan gaan uitvoeren. Tijdens de bijeenkomsten is steeds vastgesteld wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van specifieke onderdelen. De leiding zal met deze personen moeten afstemmen hoe zij volgens planning te werk wil gaan. Bovendien zijn afspraken nodig voor de noodzakelijke bevoegdheden, eventuele gevolgen voor de lopende taken en de benodigde hulpmiddelen. Daarbij komen ook de voortgangscntrole en de evaluatie reeds aan de orde. Bewaking is hierbij de rode draad. Het is aan te bevelen om naast de aangewezen verantwoordelijken – die volgens afspraak zorgen voor het uitvoeren van het beleid en de

te nemen acties en maatregelen – ook iemand verantwoordelijk te stellen voor het toezicht en de controle op het nakomen van deze afspraken. Zo zorgt de organisatie ervoor dat datgene wat moet gebeuren ook werkelijk gebeurt. De bewaking en controle is daarmee een hoeksteen voor een goede realisatie van het plan.

Automatisering van de balanced scorecard

Deze paragraaf legt de verbinding tussen de papieren balanced scorecard, waarvan het ontwerp in hoofdstuk 2 is beschreven en de keuze van de voor de rapportages in te zetten informatie- en communicatietechnologie (ICT). Globaal zijn er drie mogelijke ICT-oplossingen om de balanced scorecard te automatiseren. De keuze is uiteraard afhankelijk van de ICT-ontwikkeling en -ervaring van de onderneming. Die drie mogelijkheden zijn:

- 1 **met traditionele ICT-hulpmiddelen zelf een balanced scorecard produceren.** In hoofdstuk 3 zijn we uitgegaan van deze oplossing. De organisatie verzamelt en bewerkt de gegevens zelf. Dit proces wordt met traditionele hulpmiddelen (eventueel een rapportgenerator) uitgevoerd. Als start kent deze methode een lage drempel en ze heeft een goed leereffect, maar is op termijn moeilijk te onderhouden. Bedrijven die in omvang beperkt zijn, kunnen vaak uitstekend met deze oplossing uit de voeten.
- 2 **een externe standaard balanced scorecard oplossing aanschaffen.** Bij deze oplossing speelt de ICT-leverancier een belangrijke rol. De kernvraag hierbij is: welke informatie is nodig voor de balanced scorecard en komt ook voor in de door de leverancier aangeboden standaardoplossing? Als start kan deze oplossing een snelle introductie en vlot gebruik van de balanced scorecard bevorderen. De wenselijkheid van en mogelijkheid tot aanpassingen en uitbreidingen in dit ICT systeem kunnen bepalend zijn voor het wel of niet kiezen voor deze oplossing.
- 3 **een externe maatwerk balanced scorecard oplossing aanschaffen.** Deze mogelijkheid is de meest ideale, maar is sterk afhankelijk van de toegevoegde waarde die het maatwerk heeft ten opzichte van de standaard. Bovendien bepaalt de ICT ontwikkelingsgraad van de organisatie of het rendement van het maatwerk voldoende is.

Voor het bepalen van de gewenste wijze van automatiseren kan het management besluiten eerst een globaal beeld te verkrijgen van wat kan en moet. Vervolgens kan worden gekozen voor een eventueel grondiger aanpak. Voor een snelle (en globale) analyse worden een vijftal criteria gecombineerd met de drie mogelijke manieren van automatiseren: zelf doen, een standaardoplossing kiezen of maatwerk laten aanmeten. De vijf criteria zijn de kwaliteit van de managementinformatie, de tijd waarbinnen de balanced scorecard moet functioneren, de aansluiting op bestaande databanken, toekomstig gebruik en uiteraard de kosten.

164 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Het projectteam maakt de beoordeling. Voor de juiste beoordeling is het noodzakelijk de systeembeheerder van de onderneming, als die geen deel uitmaakt van het projectteam, voor deze bijeenkomst uit te nodigen.

Kwaliteit van de managementinformatie

Managementinformatie is bestuurlijke informatie die een vertaling is van het beleid naar de uitvoeringsprocessen, zodanig genormeerd dat deze eenduidig en meetbaar is. Hierdoor is het mogelijk normen te toetsen en desgewenst acties te nemen. Het is een controle-instrument en maakt deel uit van de managementcyclus (beleid maken, uitvoeren, meten en bijsturen). De volgende vragen zijn bepalend voor het oordeel:

- In welke mate is de organisatie bekend met het gebruik van managementinformatie?
- Wat is de kwaliteit van de rapportages en hoe tevreden is men erover?
- Welke acties worden ondernomen naar aanleiding van de rapportages?
- Herkent u het gebruik van de managementcyclus in de organisatie?

Het onderstaande schema geeft aan dat voor zelf produceren managementinformatie in ontwikkeling mag zijn, maar dat voor standaardoplossingen enige ervaring nodig is en maatwerk eigenlijk alleen geschikt is voor bedrijven die beschikken over een ruime ervaring met automatisering.

Aspecten Oplossings- richting	Kwaliteit management- informatie	Tijd van introductie	Continuïteit van gebruik kwetsbaarheid	Indicatie van de kosten	Aansluiting balanced scorecard
Zelf produceren	in ontwikkeling	langzaam	hoog	< C 25.000	gedeeltelijk
Standaard- oplossing	ervaring	snel	laag	< C 75.000	gedeeltelijk
Maatwerk	ervaring plus	midden	midden	> C 75.000	volledig

Tijd van introductie

Afhankelijk van de doelstellingen die de organisatie op zich heeft genomen, kan de factor tijd bij de introductie van een balanced scorecard een belangrijke rol spelen:

- Hoeveel tijd wil de organisatie nemen om daadwerkelijk met de balanced scorecard te gaan werken?
- Wanneer moet de balanced scorecard operationeel zijn en tot op welk niveau?
- Wie bepaalt het tijdstip van introductie?
- Welk tijdpad is in de organisatie afgesproken?

Duidelijk zal zijn dat standaardoplossingen snel te implementeren zijn en dat zelf produceren de nodige tijd kost en beslag legt op tijd van medewerkers. Maatwerk zal daar tussenin liggen.

Continuïteit

De ICT zal geleverd, bediend, onderhouden en geactualiseerd moeten worden. De afspraken hierover dienen zowel intern als extern te zijn gemaakt. Van belang is dat de organisatie in de drie verschillende oplossingsrichtingen op verschillende punten meer of minder kwetsbaar wordt. Nu spelen drie vragen een rol:

- Wie gaat de balanced scorecard maken en onderhouden?
- Hoe worden op dit moment de rapportages geproduceerd?
- Hoe betrouwbaar zijn de toeleveranciers?

Maakt de onderneming zelf de balanced scorecard, dan is het maken handwerk en daardoor sterk afhankelijk van een beperkt aantal medewerkers. De kwetsbaarheid van het geheel is groot. Bij standaardoplossingen is die juist klein, terwijl bij maatwerk de onderneming afhankelijk is van één leverancier.

Kosten per jaar (interne en externe)

Wat mag het kosten? De beantwoording van die vraag hangt nauw samen met wat een geautomatiseerde balanced scorecard kan opleveren en in welk tijdsbestek. Maar ook met het antwoord op de vraag hoelang het duurt en hoeveel het kost om vergelijkbare managementinformatie te produceren. Natuurlijk geldt hier dat als veel wordt gevraagd, hoge investeringen onvermijdelijk zijn. Een globale indicatie van de kosten is dat voor een met traditionele ICT-hulpmiddelen zelf vervaardigde rapportage gerekend moet worden op een investering tot maximaal € 25.000. De investering voor een standaardoplossing ligt tussen de € 25.000 en € 75.000, en een maatwerkoplossing vergt meer dan € 75.000.

Aansluiting op bestaande databanken

Nu is van belang of alleen de ontworpen balanced scorecard moet worden geproduceerd, of dat afwijkingen acceptabel zijn. Vaak blijkt dat als rapportages worden gemaakt op basis van bestaande bestanden de benodigde gegevens net in een andere vorm zijn opgeslagen. De keuze is dan om óf genoeg te nemen met de informatie zoals die beschikbaar is óf om extra inspanningen te leveren en de informatie aan te passen aan de gewenste vorm:

- In hoeverre is het noodzakelijk om alle indicatoren exact zoals gedefinieerd te automatiseren? Welke wel en welke niet?

- Welke definities zijn noodzakelijk en behoeven deze aanpassing?
- Moeten en kunnen alle indicatoren geautomatiseerd worden en welke hebben prioriteit?

Bij maatwerk is er geen probleem. De gewenste balanced scorecard en de balanced scorecard die straks automatisch wordt vervaardigd, zijn dezelfde. Bij standaardwerk ligt dat uiteraard anders maar waarschijnlijk is, dat een groot deel van de rapportages uit standaardoplossingen voldoen. Pas op dat bij zelf automatiseren de wensen de technische mogelijkheden niet overstijgen. Met andere woorden, als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan.

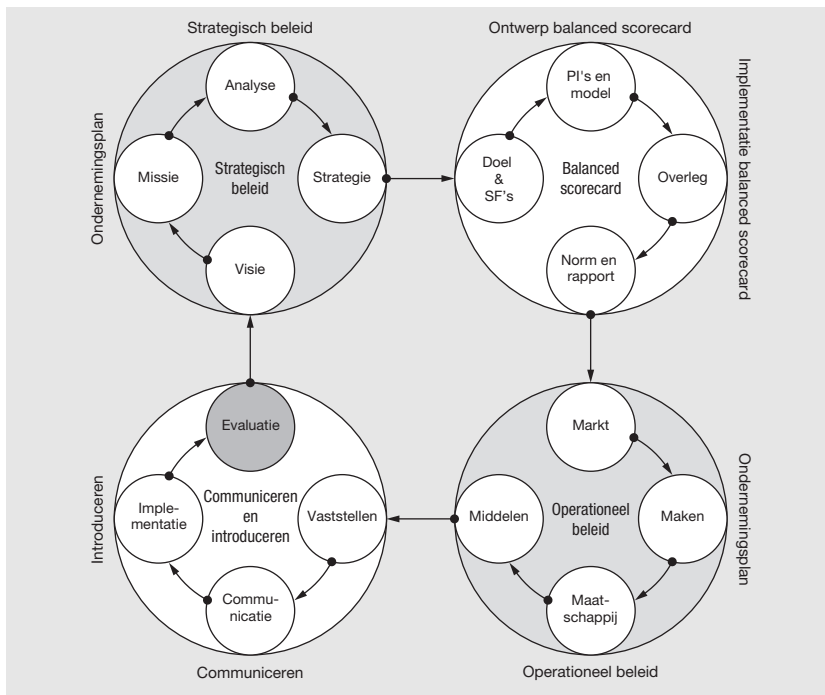
Stap 19: De automatisering van de balanced scorecard

Breid het projectteam voor deze bijeenkomst zo nodig uit met de systeembeheerder.

Beantwoord de vragen over de automatisering van de balanced scorecard (de kwaliteit, de introductietijd, continuïteit, de kosten en de nauwkeurigheid). Kies voor een van de mogelijkheden om de balanced scorecard te automatiseren; zelf doen, maatwerk of standaardoplossingen. Bepaal wie voor welke datum en op basis van de beantwoording van de vijf criteria een voorstel uitwerkt voor het managementteam.

4.4 Evaluatie

In de praktijk gebeurt het vaak dat een plan de aandacht van een organisatie verliest en uiteindelijk als een mooi boek in de kast eindigt. Een aantal oorzaken ligt daaraan ten grondslag. Een daarvan is of wel wordt gewerkt met een actueel plan en of de afspraken die in het plan staan ook worden nagekomen. Daarom is het nodig om zeker één keer per jaar met het hele projectteam uitgebreid stil te staan bij de stand van zaken met betrekking tot het realiseren van het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Hierbij moet de voortgang worden besproken en speciaal worden nagegaan of de gemaakte afspraken ook echt worden nagekomen. Deze tussentijdse bijeenkomst kan tevens dienen als opstart voor het bijstellen en actualiseren van het ondernemingsplan voor het nieuwe jaar. Een ondernemingsplan krijgt hierdoor meer waarde. Bij de evaluatie wordt getoetst in hoeverre de afgesproken acties en te treffen maatregelen zijn gerealiseerd. Daarnaast vindt een toetsing plaats in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd. Op basis van deze evaluatie kan de organisatie opnieuw acties, te treffen maatregelen en (bijgestelde) doelstellingen bepalen. Die vormen dan het begin voor het opstellen van een nieuw ondernemingsplan in het volgende jaar.



Het maken van de balanced scorecard op zich is een leerzaam geheel, dat eenheid brengt in de organisatie. Focus en commitment zijn belangrijke aspecten. Maar uiteindelijk zal de balanced scorecard in de dagelijkse praktijk zijn werk moeten gaan doen. Organisaties die voor het eerst een balanced scorecard maken, beschikken nog niet over praktijkervaring. Die moet nog worden opgedaan. Het is belangrijk het eerste jaar daarom af te sluiten met een apart in te bouwen verbeterende. In de praktijk kan het gebeuren dat een balanced scorecard de aandacht van een organisatie verliest en uiteindelijk naast het vergeten ondernemingsplan in de kast komt te staan. Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Een balanced scorecard wint aan waarde als deze van tijd tot tijd wordt aangepast aan gewijzigde inzichten over de strategie en het ondernemingsplan. Daarom is het aan te bevelen één keer per jaar met het projectteam uitgebreid stil te staan bij het gebruik van de balanced scorecard en deze in zijn geheel te bespreken. Is het model van de onderneming nog steeds actueel en zijn de bijbehorende succesfactoren correct en/of zijn er nieuwe nodig? Hoe staat het met de prestatie-indicatoren? Moeten deze worden gewijzigd of aangevuld, voldoen de rapportageformulieren en zijn bij de implementatie en automatisering bijzonderheden geconstateerd die actie verdienen? Toets in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd. Dat is de start van het bijstellen van de balanced scorecard in het volgende jaar.

Planning nieuwe cyclus



We zijn ervan uitgegaan dat als de onderneming de werkwijze uit dit boek volgt zij feitelijk voor de eerste keer een ondernemingsplan en bijbehorende balanced scorecard gaat opstellen. Zeker de eerste keer is dat een opgave die er niet om ligt. We hebben daar rekening mee gehouden. We gaan ervan uit dat de onderneming de cyclus jaarlijks zal herhalen. Daarom geldt dat het denk- en rekenwerk ten behoeve van het ondernemingsplan en de balanced scorecard er niet alleen is voor het opstellen van dit eerste ondernemingsplan. Om te voorkomen dat het een op zichzelf staande actie is, verdient het aanbeveling om zo veel mogelijk gebruik te maken van bestaande informatie en rekenwerk. Door aanpassing en aanvulling van een beperkt aantal thema's en cijfers is actualisatie in volgende jaren dan eenvoudig uit te voeren. Aangezien de systematiek van het ondernemingsplanproces er een is van jaarlijkse bijstelling, is het heel goed mogelijk onderdelen uit te werken na afloop van het opstellen van het conceptondernemingsplan of tijdens het actualiseren van het plan in volgende jaren.

Wordt het ondernemingsplan het volgende jaar opnieuw opgesteld, dan kan worden volstaan met een aanzienlijk lager aantal bijeenkomsten. Bovendien is dan duidelijk hoe het opstellen (herzien) van ondernemingsplan en balanced scorecard past in de planning van de managementcyclus en de begroting voor het volgende jaar. Naar verwachting kan met vier bijeenkomsten worden volstaan:

1. visie en missie, verkenning en analyse en de strategie herzien;
2. de balanced scorecard herzien;
3. operationeel beleid;
4. de afronding van ondernemingsplan en balanced scorecard.

Stap 20: Evaluatie

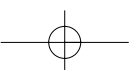
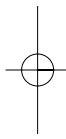
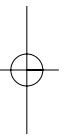
Bespreek de gang van zaken tijdens het opstellen van het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Bepaal op welke punten het proces kan worden verbeterd.

Stel de datum vast van de tussentijdse voortgangsbespreking van het ondernemingsplan en de balanced scorecard.

Stel een planning (data, tijden) op voor de volgende cyclus ten behoeve van het bijstellen van het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Stel het projectteam voorlopig samen.

Sluit de huidige cyclus feestelijk af.

Einde tiende bijeenkomst



Appendix: De proloog

In de inleiding hebben we beloofd dat het een praktisch boek zal worden. Hoofdzakelijk een beschrijving van een proces, waarbij de waarde vooral ligt in het gezamenlijk opstellen van het ondernemingsplan en de bijbehorende strategische balanced scorecard. Niks geen moeilijke theoretische verhandelingen, maar wel een overzichtelijke stap-voor-stap-aanpak. Toch ontkomen we er in het praktische deel niet aan om af en toe een korte toelichting op onderdelen te geven. We zijn dan nooit ingegaan op de onderlinge verbanden en achtergronden. Het kan zijn dat u daar al werkende wel interesse voor heeft gekregen. Vandaar deze appendix die in die nieuwsgierigheid tracht te voorzien. We belichten de verbanden en de denkbeelden achter de aanpak, waarbij we naar de verschillende relevante publicaties zullen verwijzen. Op de website van Academic Service kunt u bovendien van de belangrijkste publicaties korte op het onderwerp toegespitste boekbesprekingen vinden.

1 Van Plato naar planning en van budget naar balanced scorecard

Anno 2001 is algemeen aanvaard dat de wereld sneller verandert en complexer wordt. Onbekend is echter hoe daarop adequaat kan worden gereageerd. Welk management of welke strategie is tegen die versnelling opgewassen? De ondergang van bedrijven die twintig jaar geleden nog werden aangehaald als *de* voorbeelden van succes, maken duidelijk dat dé excellente onderneming niet bestaat (Peters, Austin, 1986). Dat neemt niet weg dat er nu meer dan ooit wordt gezocht naar een allesomvattende managementtheorie. Eén benadering die de manager in staat stelt deze nieuwe eeuw met vertrouwen tegemoet te treden.

Management in ontwikkeling

The Third Wave van Toffler (1980) kan worden gezien als het startpunt van die zoektocht. Na de landbouw en de industriële revolutie voorspelt Toffler de *kennisrevolutie*. Naast de productiemiddelen grond, kapitaal en arbeid is er sprake van een nieuw productiemiddel: *kennis*. De vraag rijst hoe het management met het productiemiddel kennis moet omgaan. Drucker introduceert daarvoor ruim tien jaar later de term *kennismaatschappij*. Senge (1990) borduurt hierop verder en heeft het over *de lerende organisatie*. Weliswaar grijpt hij terug op de systeemtheorieën van de jaren zeventig maar hij zoekt wel naar een andere manier van leiderschap en visieontwikkeling, gericht op kennisontwikkeling en innovatie.

Nonaka en Takeuchi (1997) leggen weer vijf jaar later het verband tussen het denken over kennis en de filosofie. Zij wijzen erop dat het denken van mensen wordt bepaald door de ontwikkeling in de filosofie. Als men veronderstelt dat de wereld plat is, dan val je er vanaf en zoekt niemand naar Amerika. Die verwijzing van Nonaka en Takeuchi naar de invloed van de filosofie op de ontwikkeling van managementtheorieën is bijzonder vruchtbaar. Ze gaat terug tot Plato die als eerste de gedachte ontwikkelt van de *idee* die los staat van degene die erover denkt. De *idee* is een soort absolute waarheid. Aristoteles bestrijdt die stelling vervolgens. Zijn stelling is dat denkbepelden moeten worden getoetst aan de realiteit en dat die toetsing niet subjectief mag zijn.

Het is een discussie die sindsdien niet is verstomd. Descartes heeft het over *ik denk, dus ik besta*. Hij onderscheidt geest en lichaam, subject en object, het gekende en de kennende (de onderzoeker) en ontmoet in Locke zijn criticaster. Die cartesische tweedeling (het gekende en de kennende) speelt tot de dag van vandaag. Er is voortdurend door mensen als bijvoorbeeld Kant, Marx en Sartre gezocht naar een integratie (Engeldorp, 1998). De scheiding van het gekende en de kennende is ook de basis voor de hoofdstromen in de westerse manier van denken over organisaties en management- en organisatie-theorieën; aan de ene kant de wetenschappelijke lijn aan de andere kant de humanistische lijn.

Wetenschappelijke lijn

Het wetenschappelijke management is een lijn die bij Smith en Taylor begint en nu aanbeldt bij Porter (concurrentiestrategie, 1980) en Champy en Hammer (*Re-engineering the Corporation*, 1993). De aandacht is gericht op doelmatigheid en op de productie. Aspecten als arbeidsdeling worden onderzocht door het ontleden van het menselijk gedrag (tijdstudies). Fayol (1900) en Weber (1947) richten hun aandacht op de administratieve organisatie en stellen daar de regels en controlemiddelen voor om tot een doelmatige (efficiënte) organisatie te komen. Die lijn doortrekkend komen we dan bij strategische beleidsvorming (Wissema, 1986) en de puur procesmatige benadering bij het herontwerpen van organisaties door Champy en Hammer (1993).

Humanistische lijn

De humanistische lijn is vooral een reactie op de wetenschappelijke en begint bij Mayo, Maslow en Weick en is nu bij Drucker en Senge. Wereldberoemd is Maslows piramide van de vijf psychologische behoeften van de mens (1943). Aandacht wordt gevraagd voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Follet (1941) betoogt dat het menselijke aspect niet gescheiden mag worden van het mechanische en concentreert zich op de relaties binnen ondernemingen. Bekend is ook de theorie

van Mc Gregor over mensbeelden x en y (1960) en de benadering van de verbetering van het functioneren van teams binnen bedrijven. De laatste jaren concentreert de discussie zich op de vraag hoe met het productiemiddel kennis binnen de organisatie moet worden omgegaan. De lerende organisatie van Peter Senge is daarvan een voorbeeld.

Integratie

De laatste vijftig jaar wordt ook in de managementtheorieën net als binnen de filosofie gezocht naar een integratie van die twee lijnen. Het onderscheid is weer aan twijfel onderhevig. Zowel in de moderne natuurwetenschappen (Capra, Zukov) als in de filosofie (Feierabend) staat de tweedeling ter discussie. Aanhangers van management control zoeken ijverig naar mogelijkheden om de mens nog meer binnen de organisatie te trekken en omgekeerd zijn de human resource aanhangers zich ervan bewust dat de ratio moet worden geïntegreerd in hun handelen.

Vanuit de bedrijfseconomie (de wetenschappelijke managementlijn) zijn twee, onafhankelijk van elkaar ontwikkelde theorieën bekend die een poging doen om ook andere aspecten dan uitsluitend de financiën leidraad te laten zijn voor het management. De eerste is het in aansluiting op concurrentiestrategie geschreven boek over concurrentievoordeel (1985) waarbij Porter niet naar buiten, maar juist naar binnen kijkt. Hij onderscheidt tien verschillende perspectieven. De waarde van Porters bekering is wel dat hij de onderneming niet ziet als een zwarte doos waar alleen geld in en uit gaat, maar dat hij deze openmaakt.

Eind jaren tachtig experimenteert het Nolan/Norton instituut met de Corporate Scorecard. Min of meer per toeval komen Kaplan en Norton (1992, 1999) tot de ontdekking dat er meer is dan alleen maar geld waarop moet worden gelet. Financiën blijft weliswaar nummer één, maar drie nieuwe perspectieven duiken op: de klant, interne processen en innovatie.

Onlangs hebben zij een vervolg geschreven waarin zij ingaan op de ervaringen die in de Verenigde Staten met de balanced scorecard zijn opgedaan. Een goede strategie is noodzakelijk – aldus Kaplan en Norton – voor het succes van een onderneming, maar op zich onvoldoende. De implementatie is zo mogelijk nog belangrijker. Het scheppen van waarde voor een onderneming verschuift van het managen van materiële activa naar het managen van strategieën, waarbij klantrelaties, innovatie, kwaliteit, flexibiliteit van werkprocessen, informatie en de capaciteiten, vaardigheden en motivatie van medewerkers doeltreffend worden aangestuurd. De balanced scorecard is het middel om de strategie met succes te kunnen implementeren omdat de balanced scorecard zorgt voor focus en gelijkrichten.

Hoe het ook zij, de moderne managementtheorieën zijn ingewikkeld (het model van Nonaka en Takeuchi kent twee driedimensionale systemen die elkaar beïnvloeden). De complexiteit is een teken dat nog wordt gezocht naar de nieuwe algemeen gel-

dende managementbenadering voor de volgende eeuw. Duidelijk is dat met het einde van de twintigste eeuw ook de gekende weg ophoudt te bestaan. De excellente organisatie bestaat niet. In tien jaar tijd verdween eenderde van de bedrijven die in 1970 nog in de *Fortune 500* stonden. Onzekerheid is troef. Twee van de drie reorganisaties mislukken. Het verleden biedt geen zicht meer op de toekomst. En als over die toekomst geen zekerheid is te verkrijgen, dan is het enige dat rest om de organisatie maar op alles voor te bereiden. De organisatie is niet meer te vergelijken met een racewagen die efficiënt en snel zijn doel bereikt, maar met een terreinwagen die geen weg meer nodig heeft.

Planning

Het lijkt erop dat als de toekomst onzeker en onbekend is, planning geen zin heeft. Alles is straks immers anders en improvisatie is het sleutelwoord. Voor de organisatiestructuur is dat waar en dat heeft gevolgen voor de rol van het management. Maar de rol van de planning is niet uitgespeeld, eerder nog voornamer geworden omdat het alles te maken heeft met naar voren kijken. En dan natuurlijk niet naar voren kijken in de achteruitkijkspiegel. Op basis van een gedeeld beeld van de toekomst, visie op wat zou kunnen, keuzes, verkenningen en scenario's kan de reis naar de toekomst beginnen. En gelukkig blijft het een avontuur.

Planning, strategisch management en strategische beleidsvorming zijn termen die passen in de wetenschappelijke lijn. Ook ondernemingsplanning en het opstellen van een ondernemingsplan start in dit deel van de cartesiaanse tweedeling. Over de relatie tussen planning en strategie is de laatste jaren veel en uitgebreid geschreven. Mintzberg (1994) geeft in zijn *Opkomst en ondergang van strategische planning* een uiterst beknopt overzicht van de relatie tussen de twee begrippen. Hij pleit ervoor om planning toch vooral als een proces te zien. Planning ordent, analyseert en rationaliseert. Daarna wordt besloten. Voor strategie bepleit Mintzberg een benadering die zowel uitgaat van de harde werkelijkheid buiten de organisatie als de waarheid en werkelijkheid van de organisatie zelf.

In 1995 doen Hamel en Prahalad een poging om de strategie als managementinstrument nieuw leven in te blazen. Zij vragen zich af hoe het komt dat verliezende onderneming zich schijnt te richten op de oude theorie van Porter over concurrentiestrategie en tracht te beschermen wat was. Daarentegen is de succesvolle onderneming en de andere juist op zoek is naar nieuwe concurrentieruimte, door zich een beeld te vormen van de toekomst en zich daar vervolgens op voor te bereiden. Zij schrijven hun boek op het moment dat de bedrijven nog steeds Peters en Watermans excellente ondernemingen na trachten te bootsen door het opheffen van strategieafdelingen en door de nadruk te leggen op doelmatigheid en afslanken, in plaats van dat deze ondernemingen zich toeleggen op het creëren van nieuwe markten. Kaplan en Norton bepleiten ook het nut van een goede strategie. Daarbij gaan ze zelfs zover dat ze

het strategisch management en het operationele management als twee aparte cycli van controle en leren zien. Uiteraard met raakvlakken. Bij het operationele management dient de begroting als planning- en controlesysteem en speelt budgetteren een rol. In het strategisch management definieert het management de strategie en vertaalt die naar de balanced scorecard. Die scorecard biedt dan weer de basis voor terugkoppeling van de lagere niveau's in de onderneming.

In dit handboek *Ondernemingsplan en balanced scorecard* is deze benadering gevolgd. Daarvoor zijn twee rode draden gebruikt en één model. Het proces om het ondernemingsplan op te stellen is de eerste rode draad. Het model van de waardeketen van Porter wordt gebruikt om de verschillende onderdelen en aspecten van een bedrijf te ordenen (het weefgetouw). De tweede rode draad (de balanced scorecard) heeft als functie het proces en de besluitvorming te koppelen aan adequate management-instrumenten. We gaan hier later uitgebreider op in.

Van fijn naar grof

Historisch gezien is het maken van plannen van alle eeuwen. De Romeinse strijdheren wisten al het verschil tussen strategie, tactiek en operaties in het veld. Sindsdien lijkt er in die tak van sport principieel weinig veranderd. Maar schijn bedriegt. Ook planning heeft weer alles te maken met de ontwikkeling van de filosofie. Het heeft te maken met ons wereldbeeld, met ons vermogen tot abstractie. En de toepassing van methoden en technieken heeft alles te maken met de verworvenheden en de geest van de tijd. Tegenwoordig wordt anders gepland dan een eeuw geleden, dat is duidelijk. De grap is echter dat we vandaag ook anders plannen dan gisteren. Dat heeft te maken met de versnelling van de verandering van de maatschappij in de laatste decennia van de twintigste eeuw.

Voor de Tweede Wereldoorlog had planning een slechte klank. De reden daarvan is de dominante positie die de centrale aansturing van de economie innam in het communistische deel van de wereld. Na de Tweede Wereldoorlog komt daarin verandering. Niet alleen dwingt de Wederopbouw en de schaarste aan middelen de verschillende landen tot een goede planning, ook een groter wordende complexiteit van problemen dient zich aan.

In het denken over planning is waar te nemen dat de planning om iets te realiseren of op te lossen niet alleen van invloed is op het te bereiken doel, maar ook neven-effecten heeft. Denk maar aan de automatisering in bedrijven en het effect op de werkgelegenheid. Of het huidige tekort aan arbeidskrachten en ons denken over deeltijdarbeid. Het effect van internet en onze ideeën over het kantoor van de toekomst. Het pleidooi voor meer gebruik van internet, heeft op (on)verwachte wijze effect op klantbenadering, verkoop, registratie, communicatie en noem maar op. En dat zal ook gelden voor ondernemingsplan en balanced scorecard. Het opstellen en

realiseren daarvan zal niet alleen van invloed zijn op de te realiseren doelen en voornemens. Het heeft ook zijn neveneffecten, waarvan de directie zich bewust moet zijn als ondernemingsplan en balanced scorecard worden opgesteld.

De versnelling in de maatschappij dwingt tot planning, maar dwingt ook tot dynamisch plannen. Kon de USSR nog tienjarenplannen opstellen en in detail uitwerken, tegenwoordig is dat niet bepaald doelmatig. Een plan van twee jaar oud verdient nu al bijstelling. Het is zonde om na twee jaar dat gedetailleerde tienjarenplan naar de prullenbak te moeten verwijzen. Daarom is het verstandig de korte termijn gedetailleerd uit te werken en de lange termijn slechts in vage termen te schetsen.

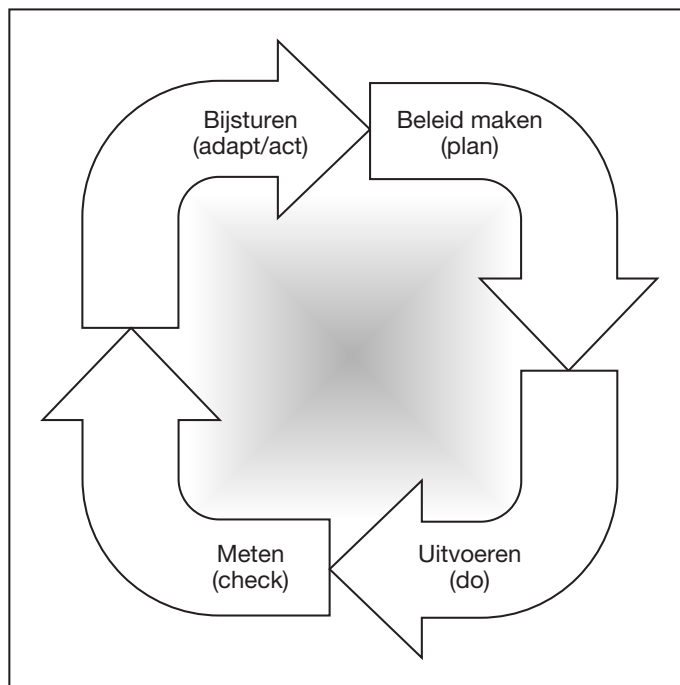
Plannen moet doelmatig (efficiënt) gebeuren. Daarom moet als de planningstermijn langer wordt – en het abstractieniveau toeneemt – de mate van detaillering afnemen. Het moderne ondernemingsplan is hiervan een perfecte weergave. Een goed ondernemingsplan spreekt zich uit over wat de organisatie op langere termijn wil bereiken (missie en hoofddoelstelling), bepaalt op grond daarvan wat er de komende jaren moet gebeuren en plant in detail de werkzaamheden voor het aanstaande jaar en legt dat vast in het ondernemingsplan.

De planning- en beheersingcyclus

In de administratieve organisatie is planning en beheersing (planning en control) het managementinstrument bij uitstek. Historisch gezien is planning een rationeel denkproces, waarin activiteiten worden uitgezet die uiteindelijk de strategie van een organisatie vormen. Een dergelijk proces kan in meer of mindere mate zijn geformaliseerd en de uitkomst is een serie beslissingen. Een formeel planningsproces maakt gebruik van procedures. In deze procedures staat aangegeven wie de plannen dient op te stellen, goed te keuren en te evalueren. Voorts is bekend wanneer en langs welke wegen het strategisch plan tot stand komt. Door het standaardiseren van planningsactiviteiten krijgt het proces een voorspelbaar karakter en kan de doeltreffendheid van het proces worden verhoogd. Het resultaat van een strategisch managementproces is een strategisch(e) plan(ning), waarin staat welke positie een organisatie in de toekomst wil innemen en hoe die gewenste situatie (stapsgewijs) kan worden bereikt.

Strategie stelt een organisatie in staat te overleven door zuinig om te gaan met de beschikbare middelen en rekening te houden met betrokkenen, een onzekere toekomst en een complexe omgeving. Met een strategie wil een organisatie doelen bereiken langs precies uitgestippelde wegen. Noodzakelijk voor het realiseren van de strategie is bijsturing en daarvoor is registratie nodig. Kortom planning en beheersing (planning en control). Planning en beheersing maakt daarom deel uit van het management-controlproces, omvat plannings- en beheersingsactiviteiten en vormt de schakel tussen de strategie van de organisatie en de uitvoering van activiteiten. De planning- en beheersingcyclus staat bekend als de Demingcirkel (plan, do, check, adapt/act). Het operationele ondernemingsplan dat gemaakt is na het doorlopen

van het strategisch managementproces geeft richting aan de strategie en daarop gebaseerde uitvoeringsplannen en doelstellingen. Met behulp van processen, mensen en middelen wordt hieraan inhoud gegeven. De behaalde resultaten worden gemeten. Afwijkingen tussen plan en realisatie leiden – na analyse – tot verbeteringen. De controller van de onderneming is verantwoordelijk voor de planning- en beheersingcyclus. Deze cyclus heeft de afgelopen decennia ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt.



Registratie en verantwoordelijkheid

Eind jaren zestig wordt de behoefte aan overzicht en inzicht zo manifest dat deze aspecten speciale aandacht krijgen van het management. Het begint met de registratie van de prestaties. Het is dan het middel om informatie te geven en verantwoording af te leggen. De registratie is niet gericht op controleren – het Engelse woord 'control' staat voor beheersen – maar op leren, weten en informatie. Reageren wordt pas later belangrijk. Eerst ligt de nadruk op de ontwikkeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden; de bekende TBV's. Het doel van de TBV's in relatie tot de registratie van prestaties is om de taken van medewerkers te kunnen koppelen aan functies en vervolgens de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden te verbinden aan te leveren prestaties. Functies kunnen nu worden beoordeeld en gewaardeerd.

Ook wordt het mogelijk om een functionaris uitsluitend te belasten met registrerende functies en een andere met controlerende functies. Deze functiescheiding wordt op verschillende plekken in organisaties doorgevoerd. Een voorbeeld is de functiescheiding tussen een inkoopafdeling en de boekhouding. De inkoopafdeling verzorgt de centrale inkoop van alle goederen en diensten voor de onderneming (inclusief prijsafspraken en leveringsvoorwaarden), terwijl de boekhouding aan de hand van een bestelbon van de inkoopafdeling controleert of de leveranciers de juiste facturen (inclusief leverancierskortingen) hebben gestuurd. Na deze controle wordt de factuur betaalbaar gesteld. Deze functiescheiding zorgt ervoor dat de registratie en controle betrouwbaar kunnen worden uitgevoerd. Een ander voorbeeld is de scheiding tussen de verkoopafdeling en de boekhouding. Nu zorgt de verkoopafdeling voor de centrale verkoop van goederen en diensten van een onderneming, waarbij de boekhouding controleert of de klanten hun facturen betalen.

Anders gezegd: de inkoop- en verkoopafdeling registreren de inkoop en verkoop van goederen en diensten en de boekhouding verantwoordt de kosten van de inkoop en de opbrengsten van de verkoop in de financiële administratie. Dit alles geschiedt achteraf, waardoor tussentijdse bijsturing niet mogelijk is. Budgetten worden tussentijds ook niet aangepast. Het overzicht ontstaat door bepaalde functies van medewerkers en afdelingen van elkaar te scheiden. De ene registreert en de andere legt verantwoording af. De functiescheiding creëert duidelijkheid binnen een organisatie en maakt het traceren van werkstromen tussen afdelingen mogelijk. Registratie en verantwoording dus.

Planning en beheersing

De veranderingen, de groeiende complexiteit en differentiatie en de voortdurende versnelling dwingen bedrijven in de jaren zeventig tot een verdere beheersing van de activiteiten. Onder invloed van managementgoeroes uit die tijd zoeken zij het antwoord in het vergroten van de doelmatigheid. Die grotere doelmatigheid moet voortkomen uit het beperken van de activiteiten tot de kernactiviteiten en het behalen van schaalvoordelen door middel van fusies. De technologische ontwikkelingen op het gebied van de informatieverwerking maken het mogelijk verbanden te leggen tussen planning, doelen en budgetten. Managers – geconfronteerd met budgetteringsperikelen waarvoor ze niet echt toegerust zijn – krijgen behoefte aan een functie die de planning, doelen en budgetten niet alleen registreert, maar ook tussentijds bijsturen mogelijk maakt. Dit alles aan de hand van duidelijke normen die van tevoren op grond van ervaringen zijn vastgesteld. Voor deze activiteiten wordt een nieuwe functie gecreëerd: de controller. De controller is degene die samen met het management de planning- en controlcyclus opstelt en bewaakt. Hij bekijkt niet alleen achteraf, maar ook tussentijds of de juiste normen worden gehaald. Dat laatste houdt in dat het mogelijk is om budgetten, normen en doelen tussentijds aan te passen.

Performance measurement

De volgende stap is dat bijsturing gaat plaatsvinden op basis van financiële kengetallen en het formuleren van meetpunten en indicatoren. Door de financiële stromen binnen een onderneming te meten kan worden vastgesteld of die kengetallen positief of negatief zijn. Vervolgens is actie en bijsturing mogelijk. In de jaren tachtig wordt de rol van de controller wordt door zijn specifieke kennis wat betreft het meten belangrijker. Hij wordt verantwoordelijk voor het verzamelen van ervaringscijfers waaruit trends zijn te destilleren. Het vakgebied van de controller wordt een professie. Het belang binnen de organisatie neemt toe en de controller gaat deel uitmaken van het management. Hij ondersteunt vanuit zijn centrale positie voor prestatie-metingen (performance measurement) het management. Managementinformatie in de vorm van managementrapportages wordt belangrijk als meet- en stuurinstrument, en de frequentie van de rapportages neemt toe van eens per kwartaal naar maandelijks. 'Meten is weten' als wetenschap is volwassen geworden en daarmee ook de rol van de controller.

Performance management; de balanced scorecard

De meest recente stap is die van het meten van de prestaties naar het managen van prestaties; het performance management. De kern is nu inzicht in de samenhang tussen indicatoren. Het gaat niet meer alleen om de financiële informatie, maar ook om de niet-financiële. De oorzaak van deze omslag is dat de managementgoeroes – die eerder aandrongen op outsourcen en het beperken van de activiteiten tot de kernactiviteiten – hebben ontdekt dat er veel meer factoren verantwoordelijk zijn voor het succes van een onderneming dan alleen het bevorderen van de doelmatigheid. Porter heeft het eerst over concurrentiestrategie en kijkt naar buiten. Vervolgens ontwikkelt hij zijn model van de waardeketen, waarbij zijn aandacht juist intern is gericht. Dan krijgen niet alleen de externe factoren hun plek, maar worden alle aspecten van een onderneming geordend in primaire en ondersteunende factoren, en vervolgens uitgebreid behandeld. Deze tendens gaat niet voorbij aan de accountants. De inmiddels prominente vertegenwoordigers van de accountants Kaplan en Norton gaan begin jaren negentig experimenteren met wat ze dan noemen de corporate scorecard. In het kader van planning en beheersing en performance measurements worden alle aspecten benoemd en in balans tot elkaar beoordeeld en bijgehouden. De managementinformatiecyclus met zowel financiële als niet-financiële informatie is nu een feit.

De balanced scorecard is een nieuw model van prestatie-metingen waarin alle mogelijke aspecten zijn ondergebracht en geordend in vier dimensies (financieel, klanten, interne processen en innovatie). In de literatuur zijn diverse definities van een balanced scorecard te vinden. Steeds komen twee aspecten naar voren: het beheersingsaspect en het strategische aspect. Kaplan en Norton achten de balanced scorecard het

middel om de strategische doelstellingen te expliciteren, te communiceren en te evalueren. Voor hen is de balanced scorecard het logische resultaat van het proces van het analyseren van de onderneming, resulterend in strategische doelstellingen die worden vertaald in een strategie. De strategie bestaat uit kritische succesfactoren die op hun beurt worden gekwantificeerd in prestatie-indicatoren. Deze krijgen een plaats in de balanced scorecard.

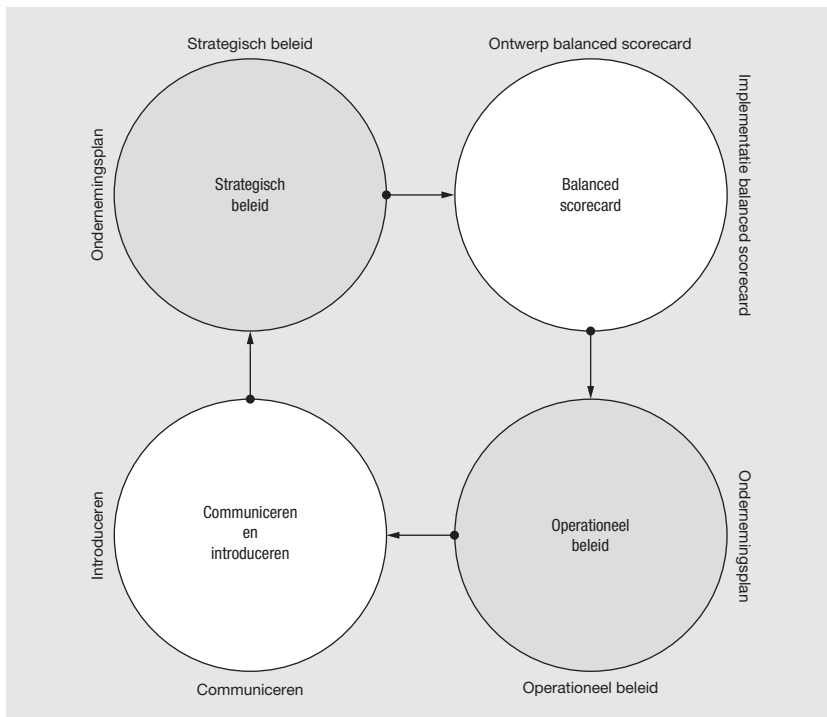
2 Ondernemingsplan en balanced scorecard; de cyclus van beleid

Met dit handboek *Ondernemingsplan en balanced scorecard* wordt een bedrijfsmatige en resultaatgerichte manier van werken beoogd. De basis is het opstellen van een samenhangend geheel van activiteiten, dat wordt geplaatst in een adequaat managementsysteem van aansturing, implementatie en evaluatie. Daarvoor zijn twee rode draden; de cyclus van beleid en de balanced scorecard.

De eerste rode draad: opstellen van een ondernemingsplan

De eerste rode draad is de cyclus van beleid maken. Die cyclus wordt gevormd door het proces van het opstellen van een ondernemingsplan en bijbehorende balanced scorecard. Daarbij wordt gestart met het formuleren van het gewenste strategische beleid. Daarna wordt de balanced scorecard opgesteld. Hierna is het mogelijk om het ondernemingsplan af te ronden met het formuleren van het operationele beleid. Afgesloten wordt met de implementatie van het ondernemingsplan en de balanced scorecard en na verloop van tijd is het mogelijk om het succes van de strategie te evalueren. Dat is op zich het startpunt van een nieuwe cyclus. De cyclus wordt jaarlijks herhaald. In de afbeelding op pagina 181 is de cyclus op hoofdpunten weergegeven:

- strategie bepalen (strategische beleid);
- piketpaaltjes slaan (balanced scorecard);
- noodzakelijke activiteiten op deelterreinen (operationeel beleid);
- communiceren en introduceren (implementatie).



De cyclus van beleid maken

Strategisch beleid

Het bepalen van de strategie gebeurt in vier stappen. Allereerst wordt in globale termen gekeken naar de toekomst en vooral naar de voor de onderneming relevante ontwikkelingen. Gefundeerd vanuit trends, waarden en normen, vrees en hoop, wordt een beeld van de toekomst geschetst en – zeer belangrijk – gedeeld binnen het management. Met die omschrijving worden de kansen en bedreigingen getoond die het uitgangspunt zijn voor het formuleren van beleid. De mate waarin het management leert om beter achter de horizon te kijken, bepaalt voor een belangrijk deel of de onderneming succesvol zal kunnen opereren in die toekomst. Door achter de horizon te kijken ontwikkelt het management een visie of, zoals een van onze klanten het noemde, een tele-visie.

Vanuit de visie wordt de missie van de onderneming in concept opgesteld. De missie is een concrete formulering van wat een organisatie wenst te zijn of te worden in de toekomst zoals zij die ziet. Zowel visie als missie zijn in deze fase nog als concept geformuleerd, omdat uitwerkingen later in het proces aanleiding kunnen geven om op onderdelen de visie en missie aan te scherpen.

Visie en missie geven ook houvast voor de verkenning en analyse van het eigen bedrijf. Wat verdient speciale aandacht, welke activiteiten zijn gewenst op de kerncompetenties van de onderneming? Ook voor deze fase is er een leidraad in de vorm van vier perspectieven: markt, maken, maatschappij en middelen. Het zijn deze vier perspectieven die ook de kern vormen van de balanced scorecard. De verkenning- en analysefase start bij de markt. Daarin wordt ingegaan op de klanten en de producten (goederen of diensten), waarbij wordt aangesloten op het portfolio-beleid van de onderneming. Vervolgens komen het productieproces (maken), de maatschappij (samenleving) en als vierde perspectief de middelen (mensen, kapitaal en organisatie) aan bod. Het is nu mogelijk om de sterke en de zwakke punten van de eigen onderneming te koppelen aan de kansen en de bedreigingen uit de verkenning van de toekomst en aan te vullen met een risicoanalyse, benchmarking en een concurrentieanalyse. In deze fase is het verzamelen van informatie de hoofdmoot van het werk.

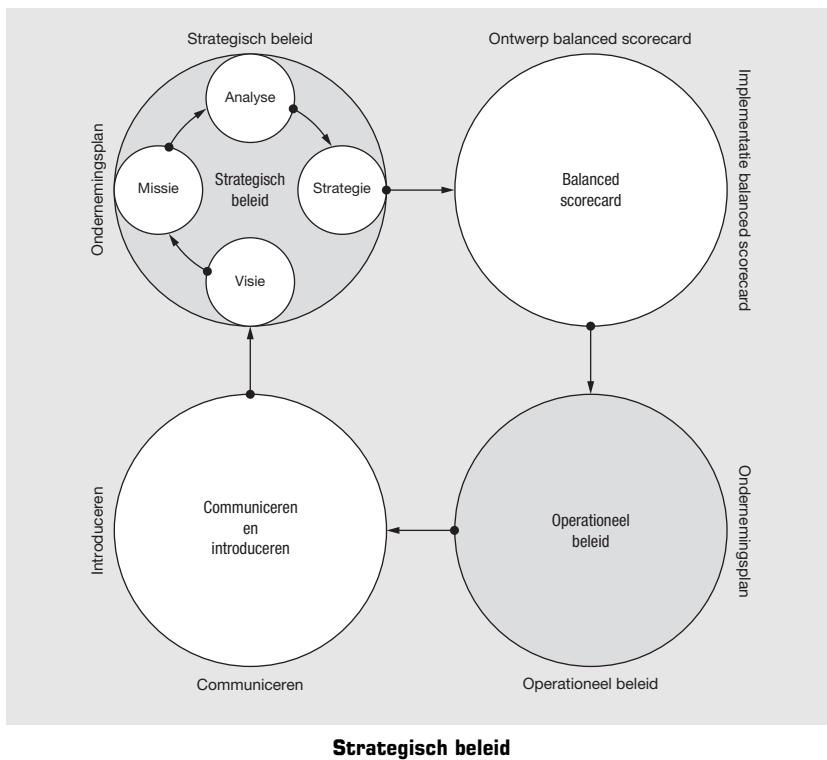
De grootste winst van een ondernemingsplan is dat duidelijk wordt wat de onderneming langs welke weg wil bereiken. Voorwaarde hiervoor is dat er wordt gewerkt met meetbare doelstellingen. De balanced scorecard is dan een uitstekend hulpmiddel.

In deze fase van het opstellen van het ondernemingsplan is het zaak om de basis te leggen voor de balanced scorecard door het formuleren van een duidelijke en eenduidige strategie. Het resultaat is het strategisch plan dat dient als uitgangspunt voor het opstellen van een balanced scorecard en het uitwerken van het operationele beleid op alle voor de onderneming belangrijke onderdelen.

Voor succesvol strategisch management is het nodig dat de strategie begrepen wordt. Dat kan als ze goed is omschreven in een betrouwbaar en consequent kader. We noemen dat de draagconstructie van het bedrijf. De draagconstructie is de strategie in woord en beeld. De basis voor de draagconstructie zijn de vier perspectieven van de balanced scorecard. Voor Kaplan en Norton zijn de financiën het belangrijkste perspectief (Kaplan en Norton blijven accountants). Vanuit die focus wordt bepaald wat het klantperspectief is en hoe daarvan gebruik kan worden gemaakt voor het realiseren van het financiële perspectief. Vervolgens komt het interne perspectief aan bod en tenslotte het leer- en groeiperspectief. Het geheel wordt als een stroomschema getekend compleet met de causale verbanden.

Meer en meer organisaties komen tot de conclusie dat geld een belangrijk doel is, maar dat andere aspecten minstens zo belangrijk zijn en dat hun focus niet primair moet worden gericht op winst uitgedrukt in geld. Het bepalen van het hogere doel is onderwerp van de onderdelen visie en missie. Dat hogere doel is de kern voor het omschrijven van de strategie. De strategie bevat immers de bouwstenen die moeten bijdragen aan het realiseren van dat hogere doel. Afhankelijk van de missie zijn vier invalshoeken mogelijk van waaruit de onderneming zijn balanced scorecard verder kan uitwerken:

- versterken van de marktpositie;
- verbeteren van de productie;
- maatschappelijk ondernemen;
- optimaliseren van de bedrijfsprocessen.



De tweede rode draad: de balanced scorecard

Net als een coureur in een auto of een piloot in een vliegtuig heeft de directeur van een onderneming informatie nodig om – in dit geval – het bedrijf te kunnen sturen. Net als in een auto of vliegtuig is dat noodzakelijk relevante informatie, maar ook correcte informatie en qua hoeveelheid overzichtelijk en afgestemd op wat nodig is. Dus niet te weinig en niet te veel. In de vorm van instrumenten ontvangt de bestuurder feedback. Er zijn verschillende soorten feedback. Zo zijn er in een auto instrumenten die de voortgang meten – de snelheid en het toerental – en meters die een stand weergeven, zoals de hoeveelheid resterende benzine en de motortemperatuur. Ook zijn er waarschuwingssignalen – de oliedruk en remvloeistof – en instrumenten om de gang van zaken te beïnvloeden, zoals het stuur, het gaspedaal en de rem. De

balanced scorecard kent eveneens verschillende soorten meetinstrumenten. Er zijn er die slechts het resultaat meten – in autotermen de kilometer teller – maar andere die juist aangeven hoe elders het resultaat wordt beïnvloed – de snelheidsmeter in combinatie met het gaspedaal.

De balanced scorecard is echter meer dan alleen een set meters. Het is een krachtig middel om visie en strategie te vertalen in activiteiten. Het is het middel bij uitstek om over die onderwerpen te communiceren en brengt daardoor focus in de onderneming en zorgt voor gelijkrichting van de activiteiten. Het proces van het maken van een balanced scorecard is daarmee een belangrijk onderdeel van de balanced scorecard zelf. Vandaar dat in dit boek juist aan dat proces veel aandacht wordt gegeven.

Een goed geconstrueerde balanced scorecard is tegelijk een model van de onderneming. Met dat model kunnen de gevolgen en effecten van een strategie worden doorzocht. Duidelijk zal zijn dat dat alleen kan als bij de constructie van de balanced scorecard alle relevante aspecten zijn meegenomen. Er moet sprake zijn van een balans tussen financiële en niet-financiële aspecten, tussen de korte en de lange termijn en tussen interne en externe zaken. Het is die balans die nieuw is als Kaplan en Norton begin jaren negentig gaan experimenteren met hun *corporate scorecard*, de voorloper van de balanced scorecard. In hun eerste publicaties maken zij gewag van een indeling in vier perspectieven: het financiële perspectief, het klantperspectief, het perspectief van de medewerkers (intern) en het innovatieperspectief. Profijtororganisaties zien het financiële perspectief nog steeds als de basis. Het geeft een indicatie van de tevredenheid van de stakeholders (aandeelhouders, eigenaren). Het klantperspectief geeft antwoord op de vraag welk voordeel de klanten krijgen van het bedrijf. Het interne perspectief beantwoordt de vraag op welk onderdeel een bedrijf excelleert. Vaak komt hier ook het welbevinden van het personeel aan de orde. Het innovatieperspectief behandelt het aspect van leren en mentaal groeien van een bedrijf. Het beantwoordt de vraag hoe een bedrijf kan doorgaan met zichzelf te verbeteren.

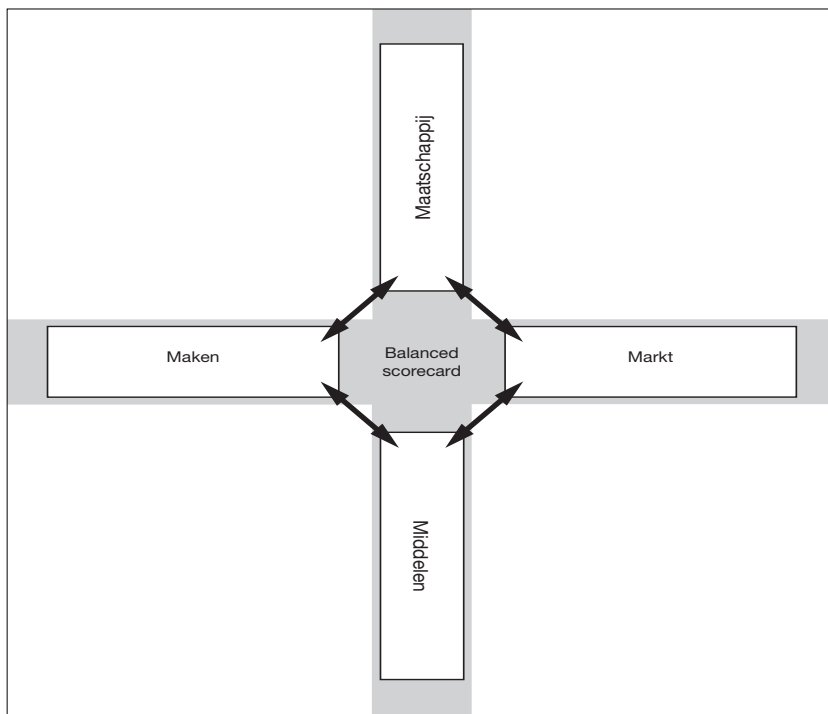
Op zich is de indeling die Kaplan en Norton voorstellen niet interessant. Elke indeling is goed, mits het maar alle relevante aspecten bevat. De balanced scorecard is door de onderzoeksafdeling van KPMG (het Nolan/Norton Institute) ontwikkeld en datzelfde KPMG hanteerde vijf jaar later een individuele scorecard met zes perspectieven.

Belangrijk is dat alle aspecten een plaats krijgen in de vier, vijf of zes perspectieven (in de beperking toont zich de meester). De indeling van Kaplan en Norton kreeg dan ook kritiek vanwege het ontbreken van het aspect samenleving. Dat punt is in de westerse maatschappij van wezenlijk belang en wordt dan ook steeds vaker toegevoegd.

In het handboek *Ondernemingsplan en balanced scorecard* wordt een indeling van de balanced scorecard voorgesteld die is afgestemd op de Nederlandse praktijk bij ondernemingen. Daarbij is aansluiting gezocht bij de moderne managementtheorieën van Porter (1992) en Simons (2000). De indeling wijkt daarom af van die van

Kaplan en Norton. De indeling is markt (klant en product), maken (technologie en proces), maatschappij (extern) en middelen (intern):

- Markt. Marktsegmentatie en de marketingmix, met speciale aandacht voor marktsegmentatie, het marketingplan, portfoliebeleid, voorraadbeleid en het aan- en verkoopbeleid;
- Maken. De productie en/of levering van de kerncompetenties, productie van overige goederen en diensten, productontwikkeling en innovatie;
- Maatschappij. Samenleving, politiek, wetgeving, maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarden en normen en het aspect milieu;
- Middelen. De productiemiddelen (arbeid, kapitaal, kennis en ICT en de organisatie, personeel, cultuur, financieel beleid en begroten en budgetteren).



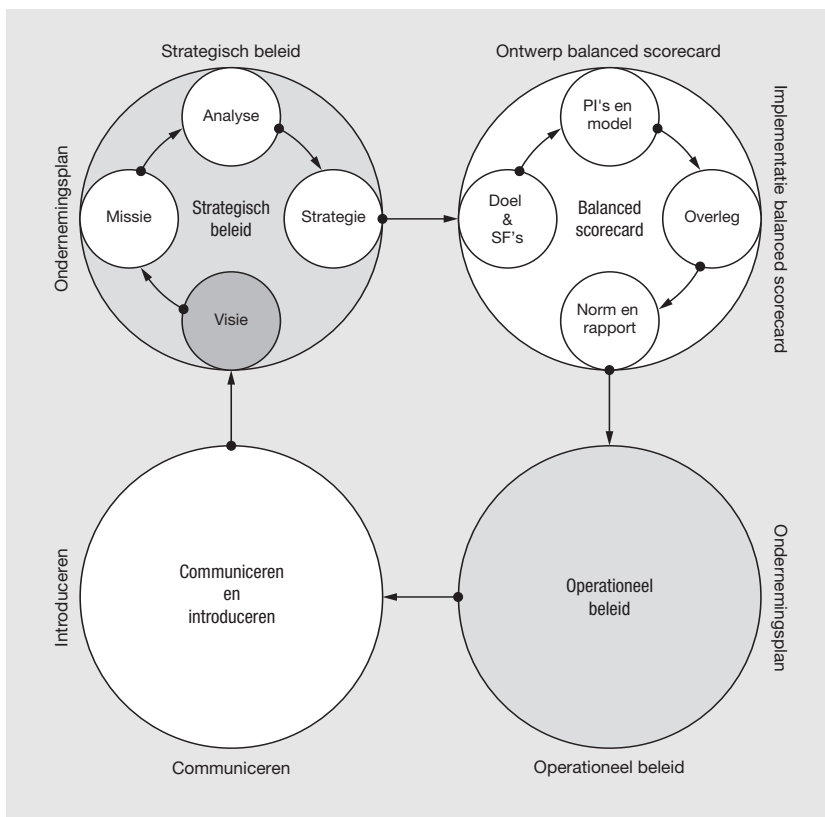
De balanced scorecard

Het is het meest eenvoudig om deze indeling te volgen. Hoewel een moment van bezinning geen kwaad kan en elke andere indeling, mits even compleet, net zo goed is.

Samenvattend: de balanced scorecard vertaalt strategie in actie en geeft informatie over de verrichtingen. Maar het is meer dan een meetinstrument alleen. Het is een proces dat de communicatie bevordert, daardoor focus brengt en activiteiten gelijkricht en het is een model dat alle aspecten die relevant zijn voor het succes van de onderneming met elkaar in balans brengt.

De balanced scorecard als model van de onderneming

Om de balanced scorecard te maken is het nodig dat de strategie bekend is. De strategie is het resultaat van de eerste stap van het opstellen van een ondernemingsplan. Met de strategie als uitgangspunt is het mogelijk het ontwerp en de implementatie van de balanced scorecard ter hand te nemen. In het schema hieronder is de cyclus van beleid te zien en de plaats die de balanced scorecard daarin inneemt. Nadat de balanced scorecard is opgesteld, kan het proces van het maken van een ondernemingsplan verder voortgang vinden in het uitwerken van het operationele beleid.



Ontwerp en implementatie van de balanced scorecard

Het proces dat we willen doorlopen om een functionerende balanced scorecard te krijgen, kent de volgende stappen:

- het bepalen van de functie van de balanced scorecard en het vaststellen van de succes- (bepalende)factoren (de SF's);
- het bepalen van de prestatie-indicatoren (PI's, meters en motoren) en het model van de onderneming;

- overleg binnen de organisatie over de invoering en het ontwerp van de balanced scorecard en het vaststellen van de definitieve balanced scorecard;
- de normen voor de PI's en de vorm van de rapportage en in het verlengde daarvan de wijze van productie en automatisering van de balanced scorecard.

De onderdelen van het strategisch managementproces zijn visie, missie, verkenning en analyse en het strategisch plan. Om de strategie te kunnen gebruiken voor het ontwerpen van een balanced scorecard moeten we deze op een speciale manier uit elkaar sleutelen. Daarvoor gebruiken we de vier P's van strategie (Simons 2000).

De eerste P is die van het *perspectief* achter de strategie. De basis daarvoor zijn de normen en waarden, de idealen en de historie van de onderneming. Gewoonlijk is deze P verwoord in de visie en de missie van het bedrijf.

Door verkenning en analyse is het vervolgens mogelijk de tweede P van de *positie* in beeld te brengen. De range van mogelijkheden voor een onderneming zijn divers en lopen van een meer traditionele onderneming gericht op een enkele markt tot een onderneming met een breed productassortiment. Het gaat ook over de kwaliteit van de producten, de omzet in relatie tot de marge en meer van dat soort aspecten.

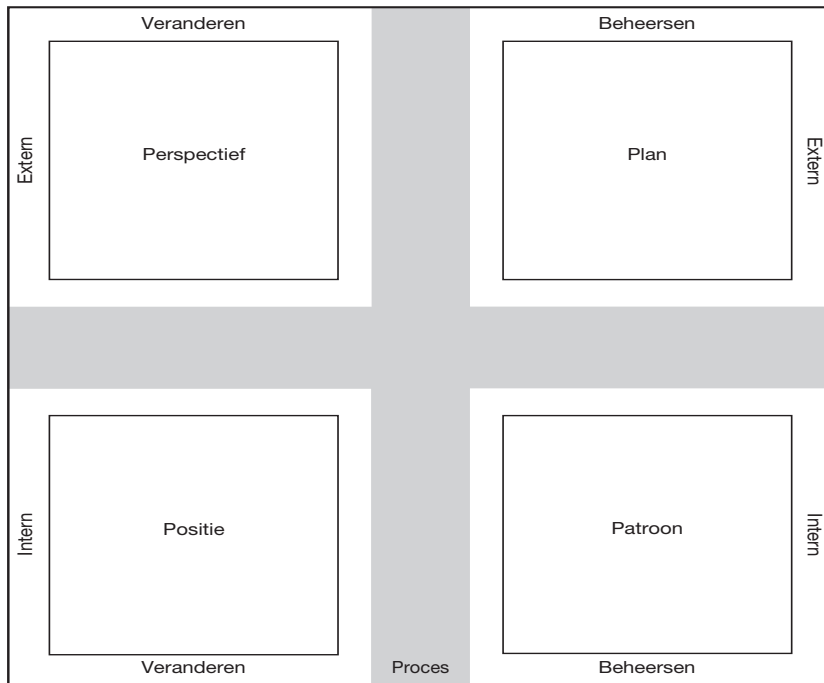
Vervolgens de derde P: het *plan* zelf. Vaak wordt – als om de strategie wordt gevraagd – het plan beschreven in termen van doelen die de onderneming wil bereiken en de stappen die daarvoor zijn voorzien. Maar in wezen is het plan een onderdeel van de strategie, met als doel de strategie te communiceren en de acties te coördineren.

Ten slotte de vierde P: een *patroon van activiteiten*, de maatregelen. In de reeks visie-missie-strategie-doelen-maatregelen-acties is het mogelijk te leren van de tussentijdse resultaten en aldus *patronen* van activiteiten te ontwikkelen.

Om duidelijk te maken hoe een strategie kan worden geordend, hebben we in de inleiding het beleid van staatssecretaris Remkes geplaatst in het kader van de vier P's van de strategie. Hij maakt een goede analyse, maar het overheersende karakter van de nota is gebiedend en verbiedend. Daardoor ontstaat een statisch patroon van acties. Wenselijk is dat allerminst. Een goede strategie is meer dan een aantal samenhangende maatregelen gericht op het bereiken van doelen. Een goede strategie houdt immers rekening met alternatieven en heeft scenario's doorleefd. Om inhoud te geven aan dat aspect van de strategie kan de balanced scorecard een hulpmiddel zijn, omdat deze een model bouwt van de onderneming.

Het bouwen van een model van de onderneming met behulp van de balanced scorecard gaat als volgt. Inventariseer allereerst welke doelstellingen het bedrijf nastreeft. Breng deze doelen met elkaar in verband. Dit maakt de strategie zichtbaar en het wordt de draagconstructie van de onderneming genoemd. Ga vervolgens na welke aspecten of factoren voor een bedrijf van wezenlijk belang zijn voor het slagen van die strategie. Dat zijn de succesfactoren, afgekort SF's. Een succesfactor is datgene waarin een bedrijf goed moet zijn om zijn doelstelling te kunnen realiseren. Succesfactoren zijn de vertaling van de strategische doelstelling(en). Ze zijn meestal niet

meetbaar en daardoor niet toetsbaar. Voor dat meten zijn de prestatie-indicatoren bedacht, afgekort PI's⁸. De prestatie-indicatoren maken succesfactoren meetbaar. Een prestatie-indicator is in feite de meetlat. De norm ontbreekt nog, die komt later.



De vier P's van strategie

Prestatiemotor en resultaatmeter

Voor een goed begrip is het nodig te weten dat er twee soorten prestatie-indicatoren of meetlatten zijn. De eerste is de resultaatmeting, ook wel lead indicator of verschijndicator genoemd. Deze prestatie-indicator doet niets anders dan het meten van een resultaat, vandaar de naam. In het voorbeeld van het dashboard van een auto is dit de kilometerteller. Het aantal afgelegde kilometers heeft alles te maken met de strategie van de bestuurder, die een afstand moet overbruggen om ergens te komen. Er zijn echter ook nog andere indicatoren die iets zeggen over de prestatie die moet worden verricht om die afstand af te leggen. Een voorbeeld is het gaspedaal in combinatie met de snelheidsmeter. Hoe hoger de snelheid, hoe meer afstand in een

⁸ Succes(bepalende) factoren heten bij Kaplan en Norton kritische succesfactoren (KSF's). Prestatie-indicatoren noemen Kaplan en Norton kritische prestatie-indicatoren (KPI's). De twee termen en de afkortingen lijken op elkaar en dat schept verwarring. Daarom gebruiken we respectievelijk succesfactoren en prestatie-indicatoren (SF's en PI's).

bepaalde tijdseenheid wordt afgelegd. Een dergelijke indicator noemen we prestatie-motor, lagging indicator of resultaatindicator. Van belang is nu dat een goed samengestelde balanced scorecard zowel resultaatmeters als prestatie-motoren bevat. Want resultaatmetingen zonder prestatie-motoren maken niet duidelijk hoe iets moet worden gerealiseerd, en zonder resultaatmetingen is evaluatie van prestatie-motoren niet mogelijk.

Prestatie indicatoren (PI's)			
Oorzaak	Prestatiemotor	Resultaatindicator	Lagging indicator
Gevolg	Resultaatmeter	Verschilindicator	Lead indicator

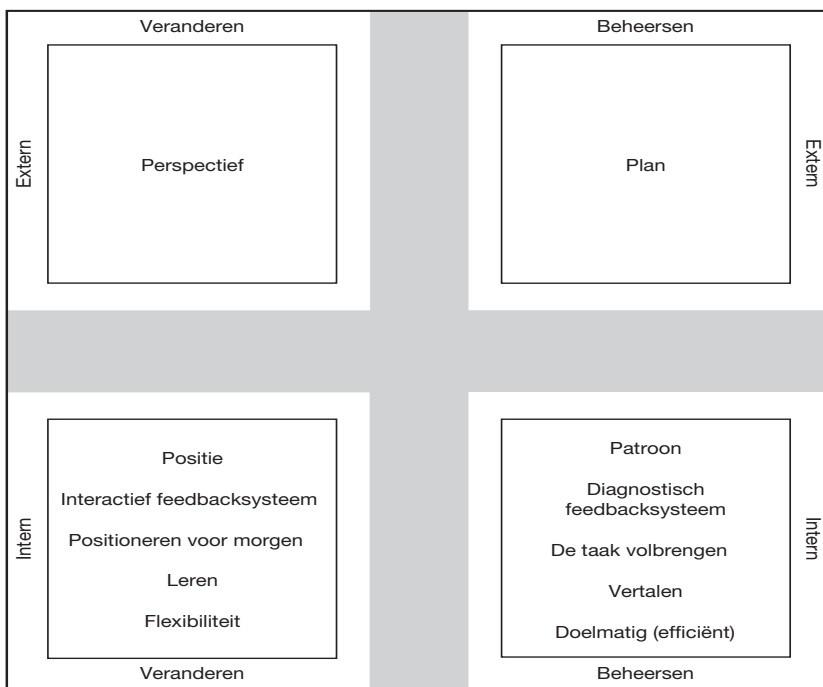
De prestatie-indicatoren vormen de bouwstenen van het model van de onderneming. Of beter gezegd, met behulp van alle prestatie-indicatoren moet het mogelijk zijn het model van de onderneming te construeren. De balanced scorecard bevat de schakels in een keten van oorzakelijke verbanden (het model van de onderneming). Alle metingen zijn via oorzaak-gevolg-redeneringen (causale verbanden) met elkaar verbonden.

Het doel met de balanced scorecard: misbruik wordt gestraft

De balanced scorecard dient een doel, namelijk het realiseren van de strategie door de resultaten op de belangrijkste punten zichtbaar te maken. Dit doel dient goed te worden besproken binnen de eigen gelederen. Wordt bij dit aspect niet of onvoldoende stilgestaan, dan is het risico groot dat de balanced scorecard verkeerd wordt begrepen en dus verkeerd wordt gebruikt. En misbruik wordt gestraft. Dit vergt enige toelichting. Ook al gebeurt de voorbereiding in nauw overleg met de medewerkers, als de invoering niet onderbouwd is en niet voorzien is van het nut en de noodzaak, dan zullen medewerkers de introductie zelf van een reden gaan voorzien. De voornaamste, zo niet de enige reden die ze kunnen bedenken, is dan dat het management met al die meters en instrumenten de medewerkers nauwkeurig wil controleren. En dat past niet in een tijd waarin medewerkers gewend zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen en daar ook op aangesproken willen worden. Deze conclusie van medewerkers ligt voor de hand. Het beeld bestaat dat de balanced scorecard 'een speeltje' is van accountants en controllers en past in de ontwikkeling van registratie, planning en control. Dat control 'beheersen' en niet 'controleren' betekent, is doorgaans niet bekend. De balanced scorecard kan op verschillende manieren worden ingezet en het laatste waarvoor hij dient is controleren. Het gaat om andere zaken. Het gaat om leren, vertalen, coördineren en motiveren.

De balanced scorecard als feedbacksysteem

Als een onderneming groeit, wijzigen de taken van het management. In kleine ondernemingen is het management nauw betrokken bij de dagelijkse gang van zaken, maar naarmate de werkzaamheden toenemen, zal het die moeten overdragen. Communicatie over strategie en acties is dan het middel om de onderneming te managen. En de kwaliteit daarvan wordt maatgevend voor het succes van de onderneming. Naarmate de wereld complexer wordt en de ondernemingen alleen op eigen kracht kunnen vertrouwen, wordt het succesvol realiseren van de strategie van levensbelang. Het management richt zich daarbij op twee aspecten. Het eerste is de gang van zaken binnen de onderneming te beheersen, het tweede de organisatie intern aan te passen aan veranderingen. Voor beide doelen gebruikt het management de balanced scorecard.



De twee feedbacksystemen

Wordt de balanced scorecard gebruikt als een beheersingsinstrument dan spreken we van een *diagnostisch feedbacksysteem*. Hij dient dan als de ruggengraat van de onderneming waarbij de nadruk ligt op het patroon van acties (de vierde P van de strategie). Kernwoorden zijn 'vertalen' en 'doelmatig functioneren', te vergelijken met een thermostaat in een woonkamer. De bewoner leest de temperatuur af en afhankelijk van zijn wens zet hij deze hoger of lager. De thermostaat zorgt voor de rest. Zo werkt ook de balanced scorecard. Het managementteam krijgt maandelijks informatie over de uitgaven voor de productie, de verkoop of de dienstverlening en kan desgewenst bijsturen. Ook wordt het mogelijk om automatische piloten te introduceren, nadat

van tevoren is bepaald binnen welke limieten bijsturing gewenst is. Die bijsturing kan dan worden overgedragen, waarbij ook duidelijk is onder welke omstandigheden het hogere management moet worden gewaarschuwd.

Het grote voordeel van het diagnostisch feedbacksysteem is dat het management zicht heeft op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast. Daarvoor gelden wel voorwaarden. Zo dienen er toetsbare normen te zijn en moeten oorzaken van afwijkingen meetbaar en corrigerende maatregelen haalbaar zijn. Dus er moeten resultaatmeters en prestatie motoren zijn om de taak te volbrengen.

Wordt de balanced scorecard gebruikt als een veranderingsinstrument, dan spreken we van een *interactief feedbacksysteem*. Dit houdt zich bezig met veranderingen in de omgeving van de onderneming die de geformuleerde strategie kunnen bedreigen. Bij veranderen is het management geïnteresseerd in de positie van het bedrijf (de tweede P van de strategie). Kernwoorden zijn leren en flexibiliteit. De balanced scorecard wordt nu gebruikt om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren, te zoeken naar nieuwe mogelijkheden, informatie-uitwisseling te bevorderen en om 'bottom up' de strategievorming te stimuleren. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen – het resultaat van een functionerende balanced scorecard – is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen. Het scheidt immers een gelijke uitgangspositie, omdat beiden beschikken over dezelfde informatie. Management en medewerkers kunnen nu gezamenlijk leren en flexibel de onderneming aanpassen aan gewijzigde omstandigheden en beter positioneren voor morgen.

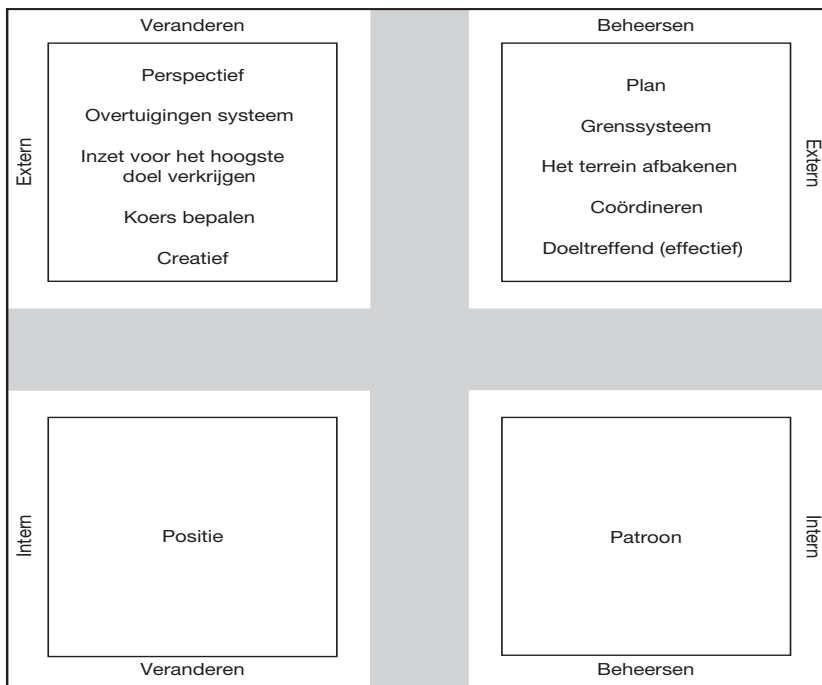
De balanced scorecard als instrument van risicomanagement

Risico's en het beheersen ervan is een belangrijke taak voor het management. We kennen verschillende soorten risico's. Het bedrijfsrisico is het meest voor de hand liggende. Het zijn de risico's die bij het vak horen, zoals het gebruik van bepaalde materialen (asbest), het gebruik van nieuwe technologieën (internet) of het toepassen van verkeerde constructies. Een andere vorm van risico heeft te maken met de bedrijfsmiddelen. Ongedekte swaps zijn hier een voorbeeld van. De derde vorm van risico heeft te maken met de markt. Een plotselinge forse daling of stijging van de rentestand of de inflatie heeft verstrekende gevolgen.

Risicobeheersing is te vergelijken met de remmen van een auto. Deze hebben naast de functie om de auto tot stilstand te brengen ook de functie om de bestuurder het vertrouwen te geven op topsnelheid te gaan rijden. Hij beschikt immers over goede remmen. De remmen van een onderneming worden gemaakt met hulp van de balanced scorecard. Het management van de onderneming richt zich dan op het stellen van effectieve (zakelijke en strategische) grenzen.

Bij het stellen van effectieve grenzen ligt de nadruk op de plannen en doelen (de derde P van de strategie); het *grenssysteem*. Kernwoorden zijn 'coördineren' en 'doel-

treffendheid'. Het gaat om het doeltreffend op elkaar afstemmen van de bedrijfsprocessen. Het vormt de basis voor een intern beheersysteem dat de procedures beschrijft, de integrale informatieverwerking bewaakt en de veiligheidssleppen regelt. Het grenssysteem beschermt medewerkers tegen mismanagement en definieert bedrijfsrisico's en aandachtsgebieden. Deze kant van de balanced scorecard werkt vanuit het controlperspectief. Het stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen en bakent het terrein af.



Grenssysteem & overtuigingen systeem

De balanced scorecard als motivator

Het zoeken van nieuwe wegen staat juist centraal in het *overtuigingensysteem*, waar het gaat over perspectief (de eerste P van de strategie). Kernwoorden zijn 'koers bepalen' en 'creativiteit'. Om te bewerkstelligen dat medewerkers weten waar ze werken en waar ze het allemaal voor doen, is het nodig de geldende set waarden en normen te omschrijven. Het overtuigingensysteem zorgt ervoor dat medewerkers de weg niet kwijtraken, alleen handelen op gebieden die gewenst zijn en daar nieuwe kansen vinden en benutten. Door het opnemen van prestatie-indicatoren die informeren over in de missie voorkomende aspecten worden medewerkers gestimuleerd. De balanced scorecard gaat nu werken als een motivator. Hij creëert stabiliteit in een continu veranderende omgeving, committeert medewerkers aan het organisatiedoel, is een hulpmiddel bij het vinden van nieuwe kansen en zorgt voor inzet voor het hoogste doel.

De balanced scorecard compleet

Twee zaken vallen op. De eerste is dat alle vier de systemen een bepaald deel van management behandelen en gericht zijn op het besturen van de organisatie. Het overtuigingensysteem is gericht op het vinden van nieuwe kansen en nieuwe uitdagingen. Het grenssysteem stelt daarentegen de grens tot waar verantwoord kan worden gegaan. Het diagnostische feedbacksysteem is bedoeld om binnen de vooraf vastgestelde strategie te optimaliseren en het interactieve feedbacksysteem om juist beheerst over de grenzen van de strategie heen te stappen door initiatieven vanuit de basis. Geen van die benaderingen gaat over het controleren van medewerkers. Hooguit benadert het grenssysteem dit aspect enigszins. Maar ook dat systeem gaat niet uit van kwade trouw, maar wil alleen voorkomen dat er spek rondslingert. Toch is het gevoel dat prestatie-indicatoren controleren mogelijk maakt de belangrijkste weerstand die bij de introductie van een balanced scorecard moet worden overwonnen. Het verdient aanbeveling de werking van de vier systemen en de rol van de balanced scorecard hierbij te benadrukken. Dat geeft een verklaring voor het waarom van de komst van de balanced scorecard en het legt uit dat het managen van een onderneming aanzienlijk meer inhoudt dan het controleren van medewerkers. Het benadrukken van deze systemen belicht de waarde van een balanced scorecard uit een onverwachte hoek en dat opent perspectieven voor acceptatie en een succesvolle introductie. Vandaar dat hoofdstuk 2 begint met het bepalen van de gewenste functie van de balanced scorecard binnen het bedrijf.

Operationeel beleid (het tweede deel van het ondernemingsplan)

Hoofdstuk 3 van het handboek richt zich op de nadere uitwerking van de noodzakelijke plannen per onderdeel. Het strategisch management maakt immers het operationele management niet overbodig! Ook hier is de indeling van de balanced scorecard weer de leidraad.

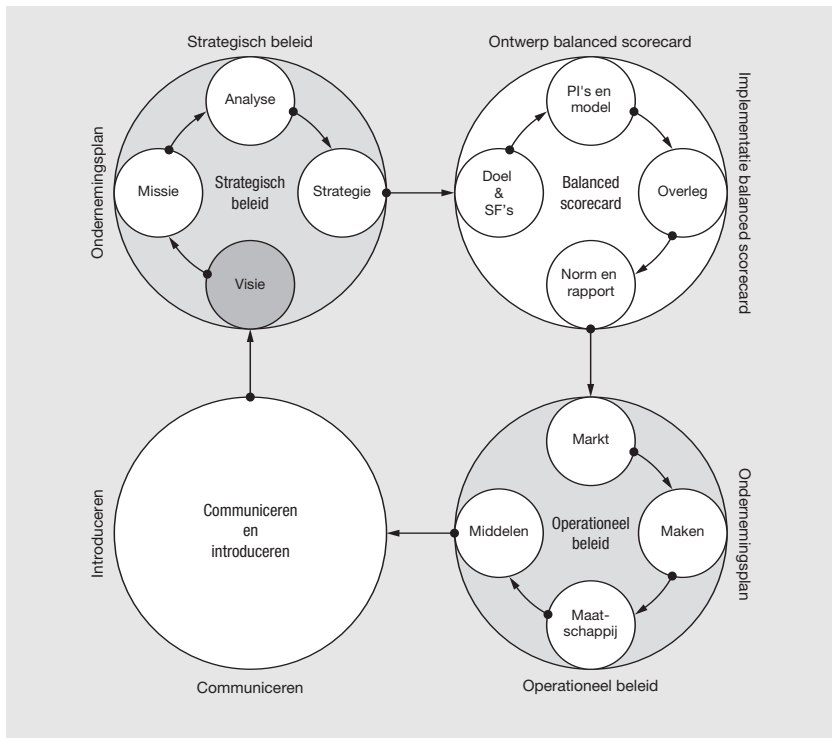
Bij het in elkaar weven van de twee rode draden wordt gebruikgemaakt van het model van de waardeketen van Porter. Porter gaat ervan uit dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel niet gaat om de output, maar dat juist moet worden gelet op de throughput. Dat bepaalt het succes van een bedrijf in de markt. Om dat uit te leggen plaatst hij bedrijven in een keten achter elkaar. Een bedrijf wordt dan voorgesteld als in het schema op pagina 194. Dit model wordt in dit handboek gebruikt om de bedrijfsprocessen in beeld te brengen.

Verspreid over de onderdelen in Porters waardeketen komen de onderwerpen van een bedrijf terug. Te denken valt aan specifieke zaken als inkoop, fabricage, onderhoud, orderverwerking, promotie, nazorg, energie, ICT, handleidingen, voorraadbepaling, marktonderzoek, procedures en organisatie. Deze onderwerpen worden in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt. De primaire activiteiten komen aan bod in de para-

Primaire activiteiten	Ondersteunende activiteiten			
Ingaande logistiek	Infrastructuur	Mensen	Technologie	Verwerving
Operaties				
Uitgaande logistiek				
Marketing en verkoop				
Service				
Marge, winst, rendement				

De waardeketen van Porter

grafen *markt* en *maken*. De paragrafen *maatschappij* en *middelen* bevatten de ondersteunende activiteiten (zie het onderstaande schema).



Het operationele beleid

In het schema op pagina 195 zijn van de belangrijkste onderwerpen de plaats in Porters waardeketen aangegeven. Voor een uitgebreider voorbeeld verwijzen we naar bijlage één.

Porters indeling hoeft uiteraard niet overeen te komen met de organisatiestructuur van een willekeurig bedrijf. Marketing bijvoorbeeld speelt een rol in het primaire proces en stelt eisen aan ondersteunende activiteiten. Productie – bij uitstek een voorbeeld van een primair proces – en inkoop zijn nauw met elkaar verweven. Het is slechts een denkkader, een hulpmiddel om ervoor te zorgen dat alle relevante onderwerpen van de onderneming de revue kunnen passeren en worden behandeld.

Het resultaat van het opstellen van het operationele beleid is dat het een overzicht biedt van alles wat nog moet gebeuren, daar prioriteiten aan heeft toegekend en aldus een planning oplevert, waarvan de voortgang kan worden bewaakt door het management.

Primaire activiteiten	Ondersteunende activiteiten		
Selectie en inspectie ingaande materialen Verwerking ingaande materialen	Intern beheersysteem Kwaliteit Financiën Bedrijfsgebouwen	Werving en selectie Personeel Organisatie Cultuur	Automatisering Marktonderzoek Energiebeheer Handleidingen
Assemblage Productie			
Levering Verzending			
PR & reclame Voorlichting & communicatie			
Nazorg Service			
Marge, winst, rendement			

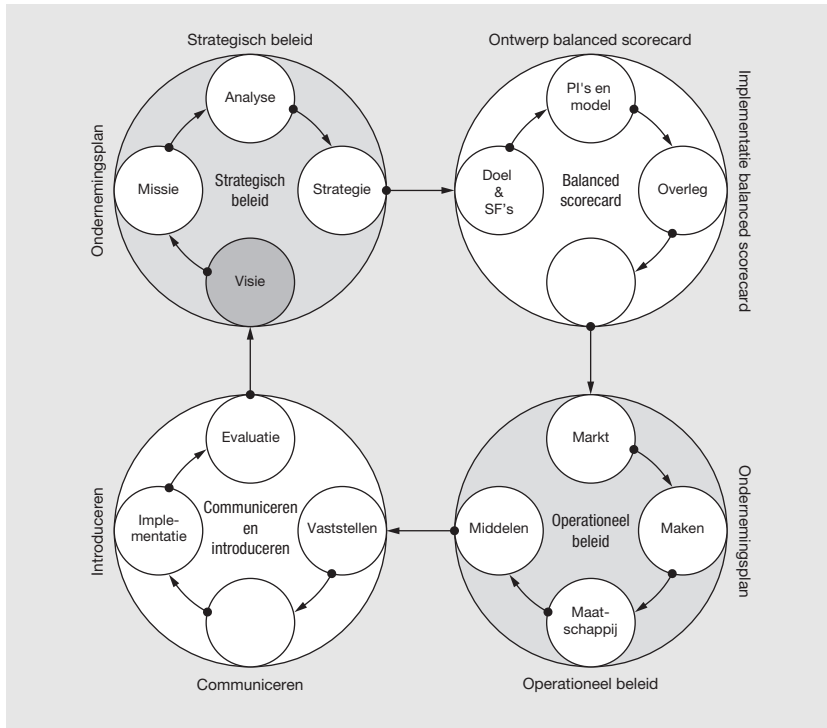
De waardeketen voor de onderneming

Wat opvalt, is dat verschillende systemen steeds paarsgewijs verbonden zijn met een van de vier perspectieven van de balanced scorecard. De beide feedbacksystemen zijn intern gericht op de organisatie zelf. Het gaat dan over de middelen geld, mensen en kennis en over de structuur. Kortom, over de bedrijfs ondersteunende activiteiten, samengevat in het perspectief *middelen*.

Het overtuigingsysteem en het grenssysteem zijn extern gericht. Nu valt op dat beide systemen draaien om waarden en normen, wet- en regelgeving en de samenleving. Het gaat om het bedrijf ondersteunende activiteiten die behandeld worden in het perspectief *maatschappij*.

Het grenssysteem en het diagnostisch feedbacksysteem zijn bedoeld om te beheersen. Het eerste stelt grenzen aan wat mag, het tweede optimaliseert binnen de gekozen strategie. Behandeld worden beleidszaken die van belang zijn voor het primaire proces van een onderneming en wel die zaken die genoemd worden binnen het perspectief *markt*.

Ten slotte de combinatie overtuigingsysteem en interactief feedbacksysteem. Beide systemen zijn positief gericht op het primaire proces, waarbij productie en innovatie een belangrijke rol spelen. Dit is het laatste perspectief van de balanced scorecard: *maken*.

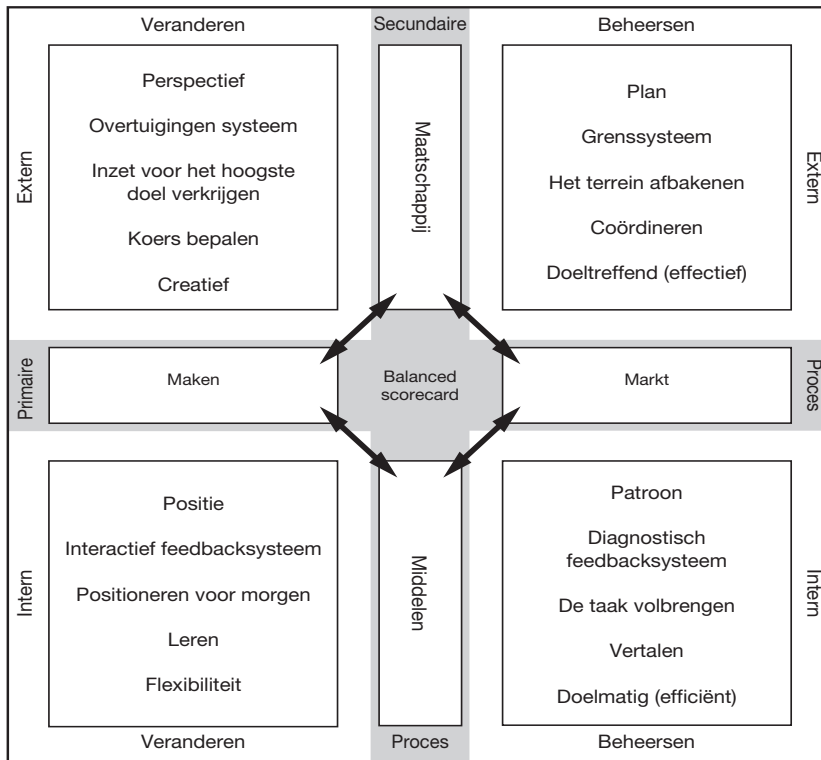


De balanced scorecard compleet

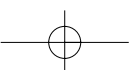
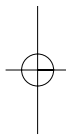
Implementatie

Hoofdstuk 4 behandelt de voorbereiding van de organisatie op het uitvoeren van het ondernemingsplan. Begonnen wordt de consequentie van alle voorgenomen maatregelen te vertalen in de jaar- en de meerjarenbegroting. Afhankelijk van de resultaten worden de operationele plannen bijgesteld. Na het overleg en de opstelling wordt het definitieve ondernemingsplan vastgesteld. Vervolgens wordt nagegaan wie op welke wijze geïnformeerd moet worden over welke onderdelen uit het ondernemingsplan. Daarna volgt de eigenlijke implementatie en het geheel wordt – na een jaar werken met het ondernemingsplan en de balanced scorecard – afgesloten met de evaluatie (zie de cyclus van beleid maken compleet hiernaast).

Strategisch beleid	Balanced scorecard	Operationeel beleid	Implementatie
Visie over de toekomst	Doelstelling en SF's	Markt	Overleg en vaststellen
Missie	PI's en het model	Maken	Communicatie
Verkenning en analyse	Overleg en vaststellen	Maatschappij	Implementatie
Strategisch plan	Normen en rapporten	Middelen	Evaluatie

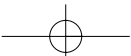
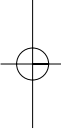
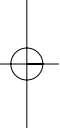


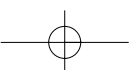
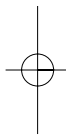
De cyclus van beleid maken compleet





Bijlagen





Bijlage 1:

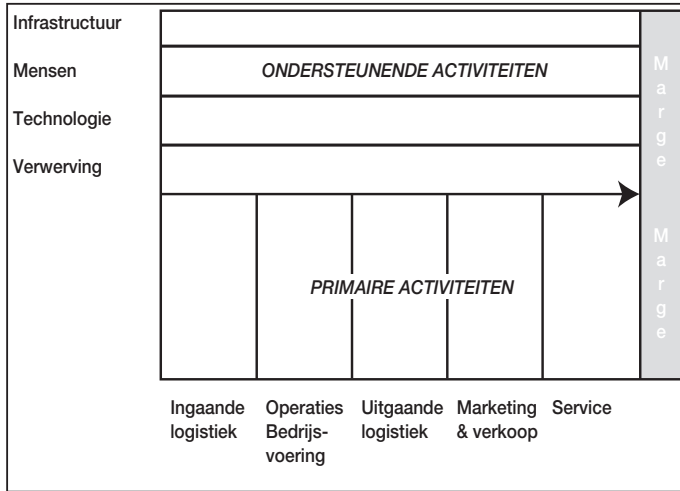
Porter en het primaire proces en de ondersteunende activiteiten

De indeling van de balanced scorecard in vier velden (markt, maken, maatschappij en middelen) is afgestemd op de Nederlandse praktijk bij ondernemingen en wordt inmiddels bij verschillende bedrijven met succes toegepast. Het opdelen van de vier perspectieven in twee die het primaire proces van de onderneming behandelen en twee die gaan over de ondersteunende activiteiten is gebaseerd op de theorie van Porter (1992). Porter gaat ervan uit dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel het niet gaat om de output van een onderneming, maar om de doelmatigheid van de onderneming. Dat kan door aandacht te geven aan de wijze waarop de output binnen het bedrijf tot stand is gekomen: de throughput. Dat bepaalt volgens Porter het succes van een bedrijf in de markt. Om dat uit te leggen plaatst hij bedrijven in een keten achter elkaar.

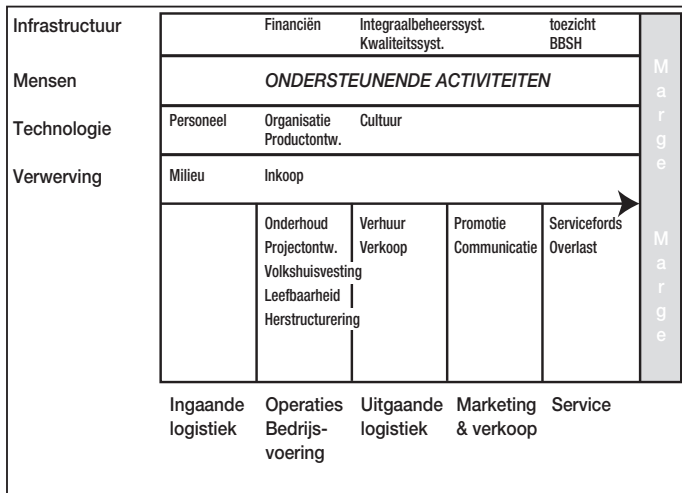
Ook in het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* (Dreimüller, 1999) wordt het model van Porter gebruikt om de bedrijfsprocessen in beeld te brengen. Alle onderwerpen die voor een corporatie van belang zijn, hebben hun eigen specifieke plek in Porters waardeketen. Ook de specifieke sectorzaken zoals huurbeleid, onderhoudsbeleid, projectontwikkeling, herstructurering en het BBSH. Daarnaast krijgen de meer bedrijfsmatige onderwerpen hun plaats, bijvoorbeeld marketing, het financieel beleid, productontwikkeling, innovatie, organisatie, de cultuur, informatie, automatisering, communicatie en het milieu. Al deze onderwerpen worden in het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* gedetailleerd besproken en geplaatst in het kader van het formuleren van een operationeel beleid. Een operationeel beleid dat is gebaseerd op het strategisch beleid van de corporatie. In schema 2 is de plaats in Porters waardeketen aangegeven van de belangrijkste bedrijfsactiviteiten van een corporatie.

Beseft moet worden dat de organisatiestructuur van bedrijven met deze indeling geen rekening houdt. Marketing bijvoorbeeld speelt een rol in het primaire proces en stelt eisen aan ondersteunende activiteiten. Productie -bij uitstek een voorbeeld van een primair proces- en inkoop zijn nauw met elkaar verweven. Die relaties kunnen met behulp van het model nauwkeurig in beeld worden gebracht.

202 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard



Schema 1: De waardeketen van Porter



Schema 2: De waardeketen voor de corporatie

Bijlage 2:

De agenda's voor de tien bijeenkomsten

De agenda voor tien bijeenkomsten	
Bijeenkomst	Onderdeel
Vorbereiding (stap 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Vaststellen van het doel dat met het opstellen van een ondernemingsplan en de bijbehorende balanced scorecard wordt nagestreefd 2 Projectteam en planning <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Samenstelling projectteam; taken en verantwoordelijkheden <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter, secretaris en de verslaglegging 2.2 Planning (Data, tijden en plaats) 3 Verspreiding van de achtergrondinformatie over het ondernemingsplan en de balanced scorecard 4 Verstrekken van een lege ordner met indeling (de stappen) voor het opbergen van geproduceerde onderdelen voor de balanced scorecard. De ordner fungeert als werkmap, waarin per bijeenkomst het ondernemingsplan en balanced scorecard langzaam groeien. Het werkboek is persoonsgebonden (op de kaft staat de naam van het projectteamlid), de informatie is alleen voor hem/haar bestemd. 5 Informeren van de organisatie over de start van het proces om te komen tot het opstellen van een balanced scorecard
Strategisch beleid Bijeenkomst 1 (stap 2 en 3) Datum: .././....	<ol style="list-style-type: none"> 1 Start <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Het belang van het opstellen van een ondernemingsplan en balanced scorecard 1.2 Proces en planning 1.3 Verwachtingen en wensen 2 Bespreking van de denkbeelden achter het ondernemingsplan 3 Visie <ol style="list-style-type: none"> 3.1 In twee groepen bijlage x1 invullen en in hoofdpunten noteren op een flip-over 3.2 Samenvatten van de overeenkomsten en verschillen en de visie op hoofdlijnen samen opstellen 3.3 Een teamlid aanwijzen dat de visie in woorden in één A4 samenvat en de belangrijkste kansen en bedreigingen kort formuleert. 4 Missie <ol style="list-style-type: none"> 4.1 In twee groepen bijlage x2 invullen en in hoofdpunten noteren op een flip-over 4.2 Samenvatten van de overeenkomsten en verschillen en de missie op hoofdlijnen samen formuleren 4.3 Een teamlid aanwijzen dat de missie in woorden in een half A4 samenvat 5 Huiswerk voor volgende bijeenkomst verdelen aan de hand van de bijlagen
Strategisch beleid Bijeenkomst 2 (stap 4) Datum: .././....	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Visie en missie in concept vaststellen 2 Verkenning en analyse <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Benchmarking 2.2 Kerncompetenties (markt, maken, maatschappij en middelen) 2.3 Risicoanalyse en concurrentieanalyse

Bijeenkomst	Onderdeel
	2.4 Een teamlid aanwijzen dat de verkenning en analyse in woorden op een A4 samenvat 3 Opstellen SWOTanalyse 3.1 De belangrijkste kansen en bedreigingen combineren met de gevonden sterke en zwakke punten van de onderneming 3.2 Een teamlid aanwijzen dat de SWOTanalyse in woorden in een A4 samenvat 4 De tijdens de bijeenkomst verzamelde acties op deelgebieden voorzien van een doelstelling 5 Huiswerk volgende bijeenkomst
Strategisch beleid Bijeenkomst 3 (stap 5) Datum: .././....	1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst 1.1 Vaststellen van de resultaten van de verkenning en analyse 1.2 Vaststellen van de resultaten van de SWOTanalyse 1.3 Vaststellen van de actie-doelcombinaties 1.4 Vaststellen van de definitieve missie 2 Strategie vertaald 2.1 Verdelen actie-doelcombinaties over de vier P's van strategie 2.2 Bepalen van het uiteindelijke doel van de onderneming 2.3 Ordenen van de actie-doelcombinaties in bij elkaar horende onderwerpen met een gemeenschappelijk doel tot maximaal acht bouwstenen 2.4 De strategie in beeld brengen; de draagconstructie van het model van de onderneming 2.5 De strategie verwoorden 2.6 Een teamlid aanwijzen dat de strategie in twintig woorden samenvat 2.7 De bouwstenen verdelen over de teamleden, die de hen toegevoegde bouwstenen voorzien van definitie en doelstelling 3 Een teamlid aanwijzen dat de strategienota opstelt 3.1 In de nota aandacht schenken aan de onderbouwing van de strategie en een overzicht geven van de reeds voorgenomen activiteiten naar aanleiding van het opstellen van de strategie 3.2 De strategienota is bedoeld om met de raad van commissarissen over de strategie te kunnen spreken. Voor andere doelgroepen worden andere nota's opgesteld, rekening houdend met de specifieke boodschap die moet worden overgebracht. 4 Toewijzen van de verschillende onderdelen van het operationele beleid aan teamleden, zodat deze ruim de tijd hebben om de bespreking in de achtste en negende bijeenkomst voor te bereiden 5 Huiswerk volgende bijeenkomst
Overleg	De bijeenkomst met de raad van commissarissen
Bijeenkomst	Onderdeel
Balanced scorecard Bijeenkomst 4 (stap 6 en 7) Datum: .././....	1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst 1.1 Vaststellen van de definitie en doelstellingen van de bouwstenen 1.2 Vaststellen van de strategie in woorden 1.3 Vaststellen van de strategie in beeld; de draagconstructie (strategie) van het model van de onderneming 2 Bespreking van de denkbeelden achter de balanced scorecard 3 Bepalen van de doelstelling om de balanced scorecard te introduceren in de organisatie

Bijeenkomst	Onderdeel
	<p>3.1 Een teamlid aanwijzen dat de doelstelling met de introductie van de balanced scorecard in een halve A4 samenvat</p> <p>4 Succesfactoren</p> <p>4.1 Brainstormen</p> <p>4.2 Opstellen definities succesfactoren</p> <p>4.3 Bepalen doelstelling per succesfactor</p> <p>4.4 De succesfactoren verdelen over de teamleden, die de definitie en de doelstelling van de succesfactor omschrijven in telkens maximaal twintig woorden</p> <p>4.5 Een teamlid aanwijzen dat een schema (van één bij anderhalve meter) maakt met daarop de succesfactoren gekoppeld aan de bouwstenen van de strategie. Dat vormt het raamwerk van het model van de onderneming.</p> <p>5 Huiswerk volgende bijeenkomst</p>
<p>Balanced scorecard Bijeenkomst 5 (stap 8) Datum: .././....</p>	<p>1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst</p> <p>1.1 Vaststellen van de doelstelling met de introductie van de balanced scorecard</p> <p>1.2 Vaststellen van de definities en de doelstellingen van de succesfactoren</p> <p>1.3 Vaststellen van het raamwerk van het model van de onderneming (de succesfactoren gekoppeld aan de bouwstenen van de strategie)</p> <p>2 Prestatie-indicatoren van één succesfactor</p> <p>2.1 Brainstormen in twee groepen voor resultaatmeters en prestatie-motoren voor die succesfactor en deze noteren op een flip-over</p> <p>2.2 Samenvatten van de resultaatmeters en prestatie-motoren</p> <p>2.3 Een teamlid aanwijzen dat de gekozen resultaatmeters en prestatie-motoren voorziet van een definitie en doelstelling (is de norm). Het verdient aanbeveling hiervoor het teamlid te nemen dat ook de definitie en doelstelling voor de succesfactor heeft gemaakt. In bijlage 17 is een voorbeeld te vinden van een rapportageformulier dat nu kan worden ingevuld.</p> <p>2.4 Het aangewezen teamlid maakt voor de volgende vergadering een rapport voor de hem/haar toegewezen resultaatmeters en prestatie-motoren (daadwerkelijk met cijfers; let op METER)</p> <p>3 Meerdere prestatie-indicatoren behandelen als de tijd het toelaat</p> <p>4 Huiswerk volgende bijeenkomst</p>
<p>Balanced scorecard Bijeenkomst 6 (vervolg stap 8 en stap 9) Datum: .././....</p>	<p>1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst</p> <p>1.1 Vaststellen (per succesfactor) van de definitie en doelstelling per prestatie-indicator.</p> <p>1.2 Bespreken van de rapportage van de reeds beschikbare prestatie-indicatoren</p> <p>2 Vervolg opstellen prestatie-indicatoren</p> <p>2.1 Brainstormen in twee groepen over de prestatie-indicatoren van de overgebleven succesfactoren</p> <p>2.2 Samenvatten van de resultaatmeters en prestatie-motoren per succesfactor</p> <p>2.3 Teamleden aanwijzen die de gekozen resultaatmeters en prestatie-motoren voorzien van een definitie en doelstelling</p> <p>2.4 De aangewezen teamleden maken voor de volgende vergadering een rapport van de hen toegewezen resultaatmeters en prestatie-motoren</p>

Bijeenkomst	Onderdeel
	<p>3 Opstellen van het model van de onderneming door de gekozen prestatie-indicatoren te laten verwijzen naar de succesfactoren in het raamwerk</p> <p>3.1 Een teamlid aanwijzen dat het model in Excel uittekent (zie bijlage 16)</p> <p>4 Introductiebijeenkomst met de medewerkers</p> <p>4.1 Agenda bespreken en vaststellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanleiding voor en doelstelling van de balanced scorecard • Strategie en succesfactoren • Spelregels en gebruiksaanwijzing • Prestatiemeters en prestatie motoren • Discussie • Het model • Discussie • Reacties in groepen op SF's en PI's • Presentatie en discussie • Planning vervolgvactiteiten <p>8 Informele afsluiting bijeenkomst met de medewerkers</p> <p>4.2 Wie bereidt de bijeenkomst verder voor?</p> <p>4.3 Wie heeft de leiding van de bijeenkomst?</p> <p>5 Huiswerk volgende bijeenkomst</p>
Overleg	De bijeenkomst voor de medewerkers
Bijeenkomst	Onderdeel
<p>Balanced scorecard</p> <p>Bijeenkomst 7 (stap 10 t/m 12)</p> <p>Datum: .././....</p>	<p>1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst</p> <p>2 Evaluatie medewerkersbijeenkomst</p> <p>2.1 Bespreken bijeenkomst</p> <p>2.2 Aanpassing van de balanced scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> • het model van de onderneming • de succesfactoren • de prestatie-indicatoren • de normen en rapporten <p>2.3 Een teamlid aanwijzen dat de nota balanced scorecard opstelt</p> <p>3 Normen en rapportage</p> <p>3.1 Opstellen van de normen behorende bij prestatie-indicatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • mate van detaillering • frequentie <p>3.2 Opstellen van de lay-out van de rapportformulieren</p> <p>3.3 Vaststellen wie verantwoordelijk wordt voor de productie van de formulieren</p> <p>4 Productie</p> <p>4.1 De productie van de rapportformulieren (proces)</p> <p>4.2 De planning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschikbare tijd voor de introductie • Mate van detaillering van prestatie-indicatoren • Frequentie rapporten <p>4.3 Relatie met de staande organisatie en de managementcyclus</p> <p>4.4 Een teamlid aanwijzen dat de productie in één A4 vastlegt</p> <p>5 Communicatie</p> <p>5.1 Informeren van de medewerkers en terugkoppeling</p> <p>5.2 Informeren raad van commissarissen</p> <p>6 Huiswerk volgende bijeenkomst</p>

Bijeenkomst	Onderdeel
Operationeel beleid Bijeenkomst 8 (stap 13 en 14) Datum: .././....	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst 2 Het belang van het operationele plan als onderdeel van een ondernemingsplan en de wijze van behandelen van de verschillende onderdelen 3 Operationeel beleid (primaire proces) <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Markt <ul style="list-style-type: none"> • Voor elk onderwerp wordt een kwartier uitgetrokken. Het teamlid dat het onderwerp heeft voorbereid licht op hoofdpunten de kern van zijn analyse toe en legt zo de verbinding met de voorgestelde actie (doorgaans een plan van aanpak), wie daarvoor verantwoordelijk is en voor wanneer een en ander gereed moet zijn. • Het teamlid dat het onderwerp heeft voorbereid zorgt voor een korte samenvatting van de redenering en het genomen besluit (maximaal een half A4-tje). • De activiteit (compleet met datum en verantwoordelijke) wordt opgenomen in de afsprakenlijst. 3.2 Maken 4 Huiswerk volgende bijeenkomst
Operationeel beleid Bijeenkomst 9 (stap 15 en 16) Datum: .././....	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Vaststellen van de besluiten over de onderwerpen van markt 1.2 Vaststellen van de besluiten over de onderwerpen van productie 2 Operationeel beleid (secundaire proces) <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Maatschappij <ul style="list-style-type: none"> • Voor elk onderwerp wordt een kwartier uitgetrokken. Het teamlid dat het onderwerp heeft voorbereid licht op hoofdpunten de kern van zijn analyse toe en legt zo de verbinding met de voorgestelde actie (doorgaans een plan van aanpak), wie daarvoor verantwoordelijk is en voor wanneer een en ander gereed moet zijn. • Het teamlid dat het onderwerp heeft voorbereid zorgt voor een korte samenvatting van de redenering en het genomen besluit (maximaal een half A4-tje). • De activiteit (compleet met datum en verantwoordelijke) wordt opgenomen in de afsprakenlijst. 2.2 Middelen 3 Opstellen rapport ondernemingsplan en balanced scorecard <ol style="list-style-type: none"> 3.1 De teamleden hebben hun ordner geschoond. In de ordner zijn alleen de twee notities over de strategie en de balanced scorecard, de verslagen van de bijeenkomsten, het gemaakte huiswerk voor onderwerpen en de afsprakenlijst te vinden. 4 Huiswerk volgende bijeenkomst
Implementatie Bijeenkomst 10 (stap 17 t/m 20) Datum: .././....	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verslag en besluiten vorige bijeenkomst <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Vaststellen van de besluiten over de onderwerpen van samenleving 1.2 Vaststellen van de besluiten over de onderwerpen van middelen 2 Vaststellen <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Bespreken van de investerings-, financierings-, exploitatie- en liquiditeitsbegroting 2.2 Bespreken van de afsprakenlijst 3 Communicatie <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Het communicatiebeleid algemeen

Bijeenkomst	Onderdeel
	3.2 Communicatie over het ondernemingsplan en de balanced scorecard <ul style="list-style-type: none"> • doelgroep en boodschap (raad van commissarissen, medewerkers, klanten en organisaties uit de relevante omgeving) • planning vervolgvactiteiten • bepalen wie een en ander voorbereidt
	4 Automatisering
	4.1 Kwaliteit van de managementinformatie
	4.2 Beschikbare tijd voor de introductie
	4.3 Continuïteit
	4.4 Kosten
	4.5 Aansluiting op bestaande databanken en acceptabele afwijkingen
	4.6 Een teamlid aanwijzen dat de besluiten rond de automatisering van een plan van aanpak voorziet (degene die daar verantwoordelijk voor wordt)
	5 Evaluatie
	5.1 Evaluatie van het proces van opstellen en implementeren van het ondernemingsplan en de balanced scorecard
	5.2 Opstellen planning bijstelling van het ondernemingsplan en de balanced scorecard in het volgende jaar (zie bijlage 55)
	5.3 Stel vast wie voor de voorbereiding van de herziening van het ondernemingsplan en balanced scorecard verantwoordelijk is.
	6 Feestelijke afsluiting van het proces

Bijlage 3: Macro-factoren (voor discussie over visie)

Onder visie wordt verstaan het toekomstbeeld van de maatschappij - achter de horizon - zoals dat wordt voorzien door het management van de onderneming. De strategie is daar onder meer op gebaseerd en verwoordt de wijze waarop het management van plan is die toekomst tegemoet te treden.

Gebruik

Het is de bedoeling om de verschillende aspecten die relevant worden geacht in het schema in te vullen en er vervolgens binnen het projectteam met elkaar over te spreken. Het schema kan individueel of in groepen worden ingevuld. Uiteindelijk wordt de samenvatting van de discussie in het schema gevoegd en dat krijgt dan een plaats in de uiteindelijke nota's. Het verdient aanbeveling om het schema van een korte schriftelijke toelichting te voorzien, zodat schema en tekst beknopt (maximaal twee A4-tjes) inzicht verschaffen in de visie die leeft bij het managementteam en die ten grondslag ligt aan de strategie.

VISIE			
Perspectief	Kans	Bedreiging	Prioriteit
Markt 1. Ontwikkeling doelgroepen 2. Ontwikkeling producten 3. De markt 4. Nieuwe producten			
Maken 1. Branche-technologie 2. Informatie-technologie 3. Milieu-technologie			
Maatschappij 1. Branche-ontwikkeling 2. Maatschappelijke functie 3. Politiek (Nederland/Europa)			
Middelen 1. Economische groei 2. Geldmarkt, inflatie en rente 3. Werkgelegenheid 4. Organisatie			

Bijlage 4:

De vier W's van de missie

Er is eigenlijk maar één voorwaarde waar een goede missie aan moet voldoen: de missie dient kernachtig kort te zijn geformuleerd. Hij moet makkelijk worden onthouden. Er is een beperkt aantal regels waarop moet worden gelet bij het formuleren en opstellen van een missie:

- De missie is het logische vervolg op de visie.
- De missie definieert
 - het productieproces (wijze);
 - de klant of de markt (wie);

210 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

- het product (wat);
- het werkgebied (waar).
- De missie is een abstracte en kwalitatieve omschrijving, financiële cijfers ontbreken.

Gebruik

Individueel of in twee à drie groepen wordt het navolgende schema ingevuld en besproken. Na vaststelling van de missie kan het schema een plaats krijgen in de nota's. Ook nu verdient het aanbeveling om het schema van een korte schriftelijke toelichting te voorzien, zodat schema en tekst beknopt (maximaal een half A4) inzicht verschaffen in de redenering die ten grondslag ligt aan de formulering van de missie.

MISSIE	
Aspect	Missie definitie
Formule • Wijze	
Markt • Wie	
Product • Wat	
Plaats • Waar	

Bijlage 5: Kengetallen / benchmarking

Kengetallen / benchmarking: Markt				
Klanten	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Doelgroep 1				
Doelgroep 2				
Doelgroep 3				
Doelgroep 4				
Producten	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Product 1				
Product 2				
Product 3				
Product 4				

Kengetallen / benchmarking: Maken				
Technologie	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Proces	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1

Kengetallen / benchmarking: Maatschappij				
Wetgeving	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Maatschappelijk ondernemen	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1

Kengetallen / benchmarking: Middelen				
Mensen	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Voltijdformatie				
Ziekteverzuim				
Fulltime / parttime				
Organisatie	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Personeelskosten				
Huisvestingskosten				
Algemene kosten				
Financiën	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Eigen vermogen				
Voorzieningen				
Kortlopende schulden				
Langlopende schulden				
Vaste activa				
Vlottende activa				
Administratie	Bedrijf jaar x	Bedrijf jaar x-1	Branche jaar x	Branche jaar x-1
Jaarresultaat				
Cashflow				
Omzetsnelheid				
Liquiditeit				
Solvabiliteit				
Rentabiliteit				

Bijlage 6:

SWOTanalyse op organisatieniveau

1. Kernproblematiek

Om inzicht te krijgen in de belangrijkste zaken per perspectief is hierna een structuur aangereikt waarbinnen het vrij eenvoudig is om de kern van een problematiek te vangen.

Gebruik

Het is de bedoeling dat per perspectief de twee belangrijkste zaken die het management bezighouden worden behandeld. Gevraagd wordt om op korte wijze het kenmerk van het bedrijf op dat punt te omschrijven. De volgende stap is daar de kansen en bedreigingen uit de visiefase bij te halen (of deze aan te vullen) en de sterke en zwakke punten van de organisatie aan te geven. Het zal duidelijk zijn dat de drie punten met elkaar verband moeten houden. Ze vormen de basis van voorstellen voor

acties op de korte en lange termijn. Bespreking van die voorstellen mondt uit in voorlopige besluiten aangaande de noodzakelijke acties.

Perspectief (Deelaspect)	
• Kenmerken	
-	
-	
-	
• Interne zwaktes	• Interne sterktes
-	-
-	-
-	-
• Externe bedreigingen	• Externe kansen
-	-
-	-
-	-
• Acties kort	• Acties lang
-	-
-	-
-	-

2. Sterke en zwakke punten van de organisatie

In de verkenning- en analysefase wordt op strategisch niveau een nadere analyse van de onderneming en haar omgeving gemaakt. In deze fase worden activiteiten en doelen per aspect vastgelegd en er wordt stilgestaan bij de risico's en bij de sterke en de zwakke punten van de onderneming.

Gebruik

Voor de vier perspectieven van de balanced scorecard worden steeds een tweetal specifieke invalshoeken voorgesteld om de eigen onderneming nader in beeld te brengen. Het is de bedoeling om de sterke en zwakke punten die relevant worden geacht in het schema in te vullen.

De schema's worden individueel voorafgaand aan de bijeenkomst ingevuld door een lid van het projectteam dat bij uitstek deskundig is op het specifieke terrein en plenair besproken. Ter voorbereiding van een bijeenkomst zijn er dus acht voorstellen ingediend; per regel één. Na de discussie kan de verkenning en analyse worden samengevat in het onderstaande schema en van een korte toelichting (maximaal twee A4-tjes) worden voorzien.

NB: het is niet de bedoeling alle vakken in te vullen. Alleen de belangrijkste en de meest relevant geachte punten worden benoemd. Het spreekwoord 'in de beperking toont zich de meester' gaat in deze zeker op, zodat voorkomen wordt dat u door het opperen van vele bomen het bos niet meer kunt zien.

VERKENNING en ANALYSE			
Perspectief	Sterkte	Zwakte	Preferentie
Markt 1. De klanten 2. De producten			
Maken 1. Technologie 2. Proces			
Maatschappij 1. Wetgeving 2. Maatschappelijk ondernemen			
Middelen 1. Mensen en organisatie 2. Financiën en administratief			

3. SWOTanalyse

De derde belangrijke stap bij de verkenning en analyse is om de resultaten van de kansen en bedreigingen te leggen naast de zwakke en sterke punten van de organisatie en daar conclusies uit te trekken. Het vormt de opmaat voor het bepalen van vereiste activiteiten per onderdeel en het bepalen van het te bereiken doel.

Gebruik

Het onderstaand formulier voor de SWOTanalyse wordt gemaakt door het formulier VISIE samen te voegen met het formulier VERKENNING en ANALYSE. Voorafgaand aan de bijeenkomst vult een lid van het projectteam dit formulier in zodat direct met de bespreking en conclusies kan worden begonnen. De uitkomst van de discussie kan in het schema weer worden samengevat en van een korte toelichting (maximaal één A4) worden voorzien.

NB: In de beperking toont zich de meester. Het is niet de bedoeling van dit schema om alles te herhalen, maar om de voor de onderneming belangrijkste combinatie(s) in beeld te brengen, te bespreken en de conclusies onderdeel te laten zijn van de later te formuleren strategie.

SWOTanalyse		
	Sterkte	Zwakte
Kans		
Bedreiging		

Bijlage 7: Het risicoprofiel

Voor het bepalen van de strategie is inzicht nodig in de risico's die de onderneming op diverse terreinen loopt. Het is tenslotte belangrijk te weten hoe ver de financiële polsstok reikt. Het is van belang om te bepalen welk gedeelte van het vermogen als minimaal noodzakelijk gebonden is aan de huidige activiteiten en welk gedeelte beschikbaar is voor nieuw beleid. Risicoanalyse is derhalve een serieus onderwerp. Tijdens het opstellen van een ondernemingsplan kunnen we daar echter niet lang genoeg bij stilstaan. Maar een globaal beeld kan wel worden verkregen door systematisch – weer langs de weg van de vier perspectieven – met de teamleden de verschillende risicopunten te bespreken. De eerste stap is dat per perspectief de vijf belangrijkste aspecten worden genoemd. Vervolgens moet men die aspecten ten opzichte van elkaar wegen en er een wegingsfactor aan toekennen, waarna het schema kan worden ingevuld. De discussie zorgt ervoor dat de teamleden een gelijk idee hebben over de risico's die het bedrijf loopt. Bovendien geeft het een indicatie voor het vermogen dat niet direct nodig is voor de normale bedrijfsuitoefening. De bijgaande notitie is daartoe een hulpmiddel.

216 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Het is voor iedere onderneming van belang om te bepalen welk gedeelte van het vermogen als minimaal noodzakelijk gebonden is aan de huidige activiteiten en welk gedeelte beschikbaar is voor nieuw beleid. Een te hoog vermogen is evenzeer ongewenst als een te laag vermogen.

Huidig beleid van de onderneming

De financiële doelstelling van de onderneming is een minimale solvabiliteit van .. procent. De doelstellingen en organisatorische randvoorwaarden ten aanzien van het financierings- en beleggingsbeleid zijn vastgelegd in een beleggingsstatuut

Risicoprofiel

Uitgangspunt voor het bepalen van het risicoprofiel is dat het voor de continuïteit benodigde vermogen afhangt van de eigen situatie en dat die voor iedere onderneming anders is. Voor een onderneming die grote risico's loopt, ligt het minimaal benodigde vermogen anders dan voor een onderneming met weinig risico's die die risico's bovendien goed heeft gespreid. Bepalend voor het risicoprofiel zijn:

- Markt
 - klanten en producten ;
- Maken
 - technologie en proces;
- Maatschappij
 - wet- en regelgeving en maatschappelijk ondernemen;
- Middelen
 - de interne organisatie, de mate van risicobeheersing en de financiële factoren.

In het schema hierna worden de relevante aspecten vermeld die het risicoprofiel bepalen. De eerste stap is de situatie van de onderneming te wegen ten aanzien van deze aspecten. Dit kan door in het schema voor elk aspect aan te geven of het gepaard gaat met een laag, gemiddeld dan wel hoog risico. Daar niet iedere factor van even groot belang is, moet ook een wegingsfactor worden toegevoegd.

Toelichting op de weging

Het zal duidelijk zijn dat een weging als boven tal van subjectieve overwegingen in zich bergt. Elke uitkomst moet dan ook met voorzichtigheid worden gehanteerd. Maar het belang van de benadering is dat er een uitkomst is. Bovendien is de wijze van bepalen voor iedereen zichtbaar. Ieder kan zijn eigen weging toepassen en tot een eigen oordeel komen. De ervaring is dat dit soort benadering leidt tot uitkomsten die door anderen worden begrepen en onderkent. Ook in de methode zelf zit een bepaalde subjectiviteit. Allereerst uiteraard in de keuze en benoeming van de factoren en omstandigheden die bepalend zijn voor het risicoprofiel. En voorts ook in de keuze van de onderlinge verhoudingen tussen het belang van elk der factoren zoals die tot uitdrukking komen in de verschillende schalen. Hierna volgt een korte onderbouwing van de voorgestelde inschaling van de onderneming.

Middelen

(NB: een korte samenvatting van de discussie dient hier te worden ingevuld!)

Het benodigde vermogen

Na invulling van dit schema resteert een risicoprofiel dat ligt tussen de 200 en de 600. De stelling is dat iedere onderneming voor ieder punt een solvabiliteit nodig heeft van 0,1%. Voor de onderneming ligt dit percentage dus op ..,%. Het schema gaat ervan uit dat iedere onderneming een minimale solvabiliteit nodig heeft van 20%, ook als de risico's vrijwel nihil zijn. Verder is eenvoudig te zien dat een risico-volle onderneming een solvabiliteit dient te hebben van 60%. Ook aan deze veronderstellingen liggen subjectieve overwegingen ten grondslag. Bijvoorbeeld: waarom 0,1% per punt en niet 0,09% of 0,11%? Hier geldt dat de uitkomsten slechts benaderingen zijn om een indruk te krijgen. Tenslotte is van belang de wijze waarop de activa zijn gewaardeerd. Voor de bepaling van het beschikbare vermogen voor de sociale doelstelling is de bedrijfswaarde een verantwoorde grondslag.

Het resultaat

Het doel van de risicoanalyse is om de benodigde solvabiliteit vast te stellen. Vervolgens wordt deze solvabiliteit vergeleken met de werkelijke en kunnen er conclusies uit worden getrokken. Die conclusie kan zijn dat de financiële positie moet worden versterkt, maar ook dat de positie sterk genoeg is en dat er sprake is van een surplus waarmee iets kan worden gedaan. Voor de onderneming geldt dat de financiële positie zodanig is dat ..

NB1: Het percentage en de conclusie dient hier te worden ingevuld. De notitie (deze bijlage) is dan bruikbaar voor bespreking met de Raad van Toezicht na verificatie of stemming met de accountant.

NB2: De marge van 200 - 600 is afhankelijk van de kenmerken in de sector of branche. Vooraf afstemmen van deze marge met de accountant is noodzakelijk.

Bijlage 8: Concurrentieanalyse

Concurrenten zijn lastig. Niet alleen omdat ze de omzetmogelijkheden beperken, maar vooral omdat zij door hun aanbod, productkenmerken en de kwaliteit van de dienstverlening voor een deel dicteren wat kan en niet kan. Het is daarom belangrijk de concurrenten, hun producten, hun dienstverlening en de ontwikkeling daarvan

te kennen. Het is leerzaam en biedt de informatie die nodig is om te bepalen waar mogelijkheden liggen voor de eigen onderneming. Ook voor het ontwikkelen van nieuwe producten buiten de gebruikelijke taakvelden van de onderneming is analyse van concurrenten noodzakelijk.

Gebruik

Ter voorbereiding van de discussie kan het onderstaande schema door een van de leden worden ingevuld. In het eerste deel is de invalshoek het product en van daaruit worden de concurrenten benoemd. In het tweede deel wordt ingezoomd op de concurrent en van daaruit wordt de situatie nader in beeld gebracht. Na discussie kunnen de conclusies in het schema worden aangegeven en van een korte schriftelijke toelichting worden voorzien (maximaal één A4).

Concurrentieanalyse				
Product	Kenmerk	Concurrent	Omzet totaal	Opmerkingen
Concurrent	Kenmerk	Belang	Omzet	Opmerkingen

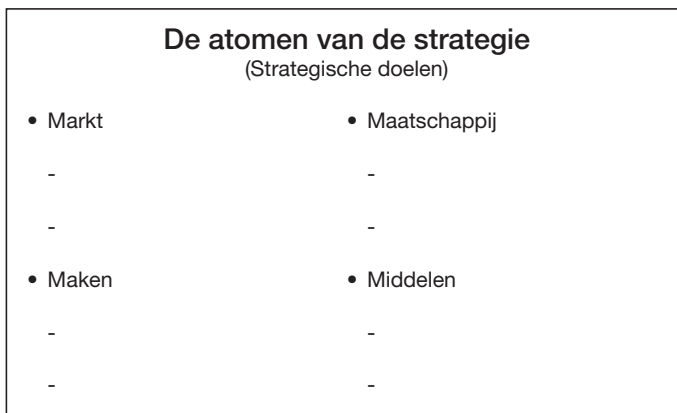
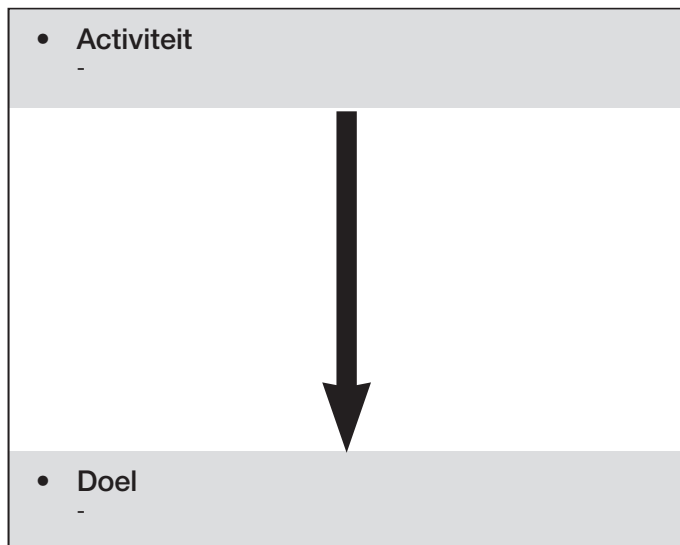
Bijlage 9: Relatie activiteit-doel

Het belangrijkste, maar daardoor ook meest lastige deel van het maken van een ondernemingsplan is de formulering van een strategie. De formulering van de visie en missie en de verkenningen en analyses, de risicoanalyse en de discussie over concurrenten, nieuwe producten en samenwerking brengen de opinies van de verschillende leden van het projectteam dichter bij elkaar. Zoveel is zeker. Maar dat wil nog niet zeggen dat een strategie nu even snel kan worden verwoord. Daarvoor is de volgende benadering ontwikkeld.

Gebruik

De ervaring heeft geleerd dat het nooit ontbreekt aan plannen op deelaspecten, maar dat het verband met de strategie niet altijd even duidelijk is vastgelegd. Deze plannen bieden een uitstekend hulpmiddel om de gewenste strategie in beeld te krijgen. Tijdens het hele proces wordt als er een activiteit is, deze vastgelegd op het navolgende actie-doelformulier, waarbij erop wordt toegezien dat de activiteit wordt voorzien van het doel dat men er mee wil nastreven.

Een hulpmiddel om na te gaan of een evenwichtige verdeling van activiteit-doelcombinaties is bereikt, is het bijgevoegde schema per perspectief van de balanced scorecard. Het is de bedoeling om de verschillende combinaties (voor de eerste keer) te ordenen. Zo blijkt of er manco's zijn en waar die liggen.



Matrix: de atomen van de strategie.

De atomen van de strategie				
Perspectief	Actie kort	Doel	Actie lang	Doel
Markt 1. De klanten 2. De producten				
Maken 1. Technologie 2. Proces				
Maatschappij 1. Wetgeving 2. Maatschappelijk ondernemen				
Middelen 1. Mensen en organisatie 2. Financiën en administratief				

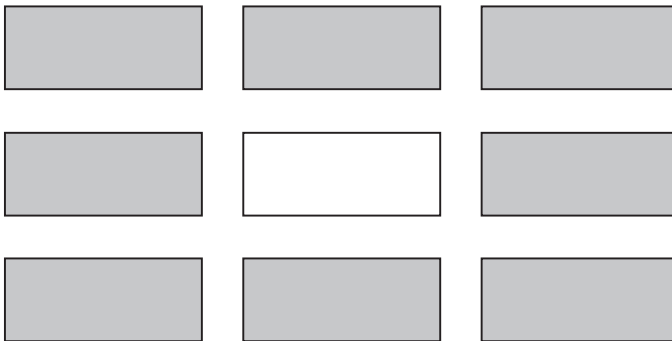
Bijlage 10:

Sjabloon voor de strategie

De actie-doelcombinaties zijn de atomen van de strategie. Verzamelingen van deze combinaties vormen bouwstenen en die bouwstenen weer gezamenlijk de strategie. Om inzicht te krijgen in de samenhang worden de actie-doelcombinaties voor de tweede keer geordend. Nu met behulp van de vier P's van strategie. Door het ordenen - en de discussie erover - wordt gedeeld wat de bedoeling is van een actie-doelcombinatie en welke bij elkaar horen. Na deze tweede ordening wordt het geheel afgesloten met de derde en laatste ordening. Inmiddels zijn alle leden van het team bekend met de hele verzameling en kan een beeld ontstaan van bij elkaar behorende actie-doelcombinaties die samen een bouwsteen vormen en die verwijzen naar andere bouwstenen. Mocht het niet lukken om een bevredigend beeld te krijgen van de strategie, dan kan het helpen om de laatste ordening na te lopen aan de hand van vier thema's: de marktpositie, de wijze van productie, het maatschappelijk aspect en de doelmatigheid van het bedrijf. Eén bouwsteen kan worden gebruikt voor het overkoepelende doel.

222 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Het onderstaande sjabloon kan in totaal acht bouwstenen bevatten. Ook hier geldt dat de meester zich toont in de beperking. De actie-doelcombinaties kunnen op de bouwstenen worden verzameld en de relaties met de andere bouwstenen worden getekend. Deze structuur vormt de basis voor het model van de onderneming en heet de draagconstructie.



De draagconstructie

Gebruik

De uitkomst van de discussie over de strategie wordt vastgelegd in het sjabloon. Het overzicht van de activiteit-doelcombinaties wordt ter toelichting bijgevoegd. Het ingevulde sjabloon wordt gecombineerd met maximaal een half A4 tekst met uitleg op specifieke onderdelen. De draagconstructie verbeeldt de strategie en kan nu in maximaal twintig woorden worden samengevat. Ook nu is het weer de bedoeling - net als bij de missie - om ervoor te zorgen dat de strategie eenvoudig gecommuniceerd kan worden met de belanghebbenden zoals medewerkers, raad van commissarissen, banken en overheid. Het geheel wordt gecombineerd door een definitie van de bouwsteen en een doelstelling.

De atomen per bouwsteen van de strategie		
Nr.	Activiteit	Doel
Bouwsteen 1		
Bouwsteen 2		
Bouwsteen 3		
Bouwsteen 4		
Bouwsteen 5		
Bouwsteen 6		
Bouwsteen 7		

Bijlage 11:

De vier P's van strategie

De eerste P is die van het perspectief achter de strategie. De basis daarvoor zijn de normen en waarden, de idealen en de historie van de onderneming. Gewoonlijk is deze P verwoord in de visie en de missie van het bedrijf. De P van Perspectief is extern en gericht op verandering (zie ook hoofdstuk 1 en 2 van het boek).

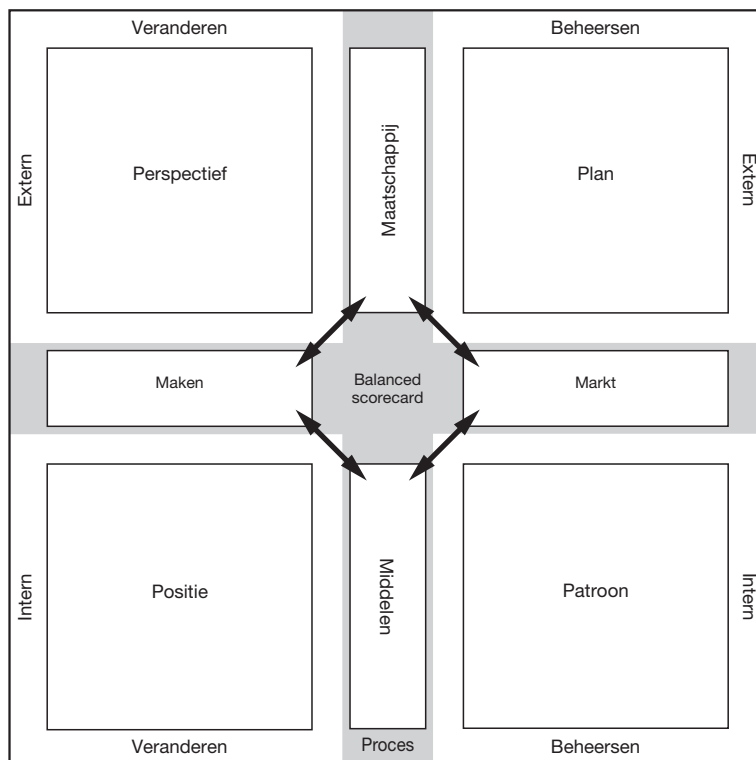
Bij het opstellen van het ondernemingsplan is ten behoeve van de verkenning en analyse de positie (de tweede P) nader uitgewerkt. Nu is de aandacht vooral gericht op de eigen onderneming, waarbij de omgeving als referentie dient. De onderneming kan ten opzichte van die omgeving haar positie bepalen. De range van mogelijkheden is divers. Het gaat over omzet snelheid, diversiteit van het aanbod, de kwaliteit

224 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

van de producten, de gewenste omzet in relatie tot de marge en meer van dat soort aspecten.

Vervolgens de derde P: het plan zelf. Vaak wordt de strategie als plan gepresenteerd in termen van doelen die de onderneming wil bereiken en stappen die daarvoor zijn voorzien. Maar in wezen is het plan een onderdeel van de strategie, met als doel de strategie te communiceren en de acties te coördineren. Nu ligt de nadruk extern en is gericht op beheersing.

Ten slotte de vierde P: een patroon van activiteiten, de alternatieven. In de reeks visie-missie-strategie-doelen-maatregelen-acties is het mogelijk te leren van de tussentijdse resultaten en aldus patronen van activiteiten te combineren. Elk patroon van activiteiten wijkt af van de ander en is afhankelijk van de verschillende mogelijke toekomsten. Dit aspect van strategie is veruit het moeilijkst en wordt daardoor vaak verwaarloosd. Toch verdient het aanbeveling om alternatieven te onderzoeken en daarbij verder te gaan dan alleen het doorrekenen van een aantal scenario's. Overdacht kan worden wat te doen als en vervolgens die verschillende lijnen van acties te combineren. Duidelijk is in ieder geval dat de vierde P intern gericht is op beheersing.



De vier P's van strategie

Bijlage 12:

Inhoudsopgave van de strategienota

Inhoudsopgave van de strategienota			
A4	Nr.	Titel	Toelichting
1		Titelblad	Titel en de samenstelling van het projectteam
1		Inhoudsopgave	Eventueel op de titelpagina
1	0	Voorwoord	Het verdient aanbeveling om voor elke doelgroep een aparte notitie te schrijven die speciaal is gericht op het overbrengen van de specifieke boodschap voor die ene doelgroep.
1	1	Visie	
1	2	Missie	
	3	Verkenning en analyse	
1	3.1	Benchmarking	
1	3.2	Analyse markt	De klanten en de producten
1	3.3	Analyse maken	De fabricage en de logistiek
1	3.4	Analyse maatschappij	De wet- en regelgeving en milieu en energie
1	3.5	Analyse middelen	Financieel en administratief en de mensen en organisatie
1	3.6	SWOTanalyse	
1	3.7	Risicoanalyse	
1	3.8	Concurrentieanalyse	
1	4	Samenvatting verkenning en analyse	
1	5	De strategie in beeld	
1	6	Lijst met afspraken	Zie bijlage 21
X		Bijlagen	

Bijlage 13:

Kaartjes voor succesfactoren

Succes factor	Succes factor
Bouwsteen	Bouwsteen
Perspectief	Perspectief
Definitie	Definitie
Doelstelling	Doelstelling

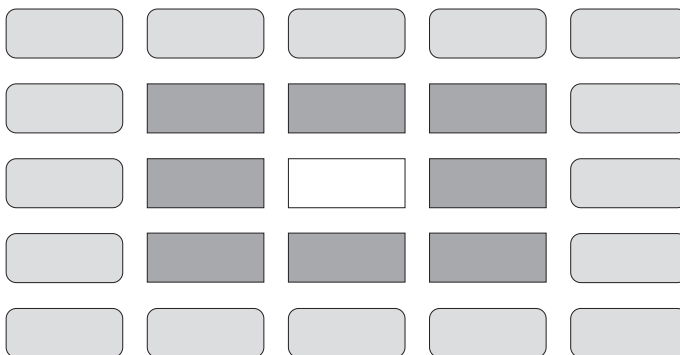
Succes factor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Succes factor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Succes factor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Succes factor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Bijlage 14: Sjabloon voor het raamwerk



Bijlage 15:

Kaartjes voor prestatie indicatoren

Prestatie indicator
Succes factor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar :
Eenvoudig :
Tijd :
Expliciet :
Relevant :
Norm/doel :

Prestatie indicator
Succes factor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar :
Eenvoudig :
Tijd :
Expliciet :
Relevant :
Norm/doel :

Prestatie indicator
Succes factor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar :
Eenvoudig :
Tijd :
Expliciet :
Relevant :
Norm/doel :

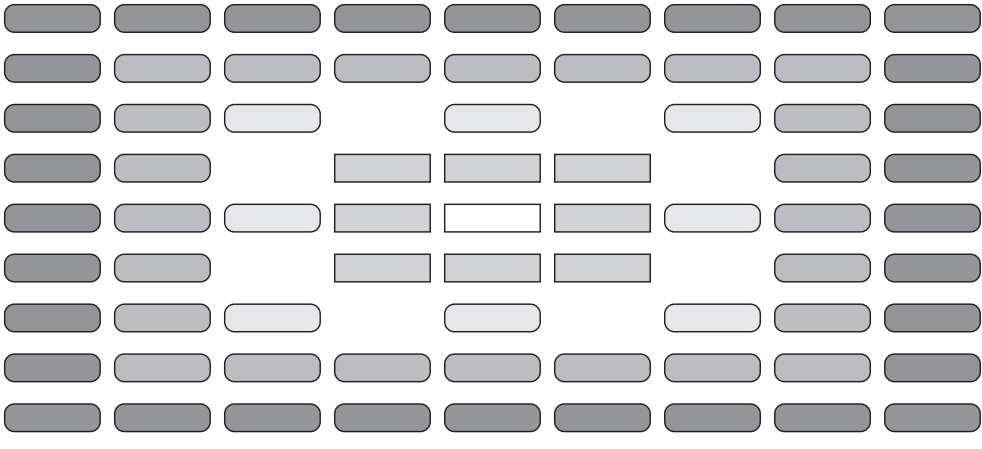
Prestatie indicator
Succes factor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar :
Eenvoudig :
Tijd :
Expliciet :
Relevant :
Norm/doel :

Prestatie indicator
Succes factor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar :
Eenvoudig :
Tijd :
Expliciet :
Relevant :
Norm/doel :

Prestatie indicator
Succes factor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar :
Eenvoudig :
Tijd :
Expliciet :
Relevant :
Norm/doel :

Bijlage 16:

Sjabloon voor het model van de onderneming



Bouwsteen

SBF

Overkoepelend doel

PI: meter

PI: motor

Bijlage 17:

Standaardrapportageformulier; prestatie-indicator

Nr.:	PI:	Motor/meter	Datum:
Verantw.:		SF:	
Definitie PI		Definitie SF	
Norm:		Doelstelling	
Analyse:		Acties:	
Periode:		Historie:	
Behandeld:	MT van datum:	Besluit	

Bijlage 18:

Agenda medewerkersvergadering balanced scorecard

De agenda startbijeenkoms (totaal benodigde tijd 3,5 uur)		
Tijdsduur	Door	Onderwerp
10 minuten	Directeur	Aanleiding voor en doelstelling van de balanced scorecard
10 minuten	Directeur	Strategie en succesfactoren
20 minuten	Projectteam	Spelregels en gebruiksaanwijzing
20 minuten	Projectteam	Prestatiemeters en prestatie motoren
20 minuten	Allen	Discussie
20 minuten	Pauze	
10 minuten	Directeur	Het model
10 minuten	Allen	Discussie
50 minuten	Medewerkers	Reacties in groepen op SF's en PI's
30 minuten	Allen	Presentatie en discussie
10 minuten	Directeur	Planning vervolgvactiteiten
		Afsluiting met versnaperingen

Bijlage 19:

Inhoudsopgave van de notitie balanced scorecard

Inhoudsopgave van de notitie balanced scorecard			
A4	Nr.	Titel	Toelichting
1		Titelblad	Titel en de samenstelling van het projectteam
1		Inhoudsopgave	Eventueel op de titelpagina
1	0	Voorwoord	Het verdient aanbeveling om voor elke doelgroep een aparte notitie te schrijven die speciaal is gericht op het overbrengen van de specifieke boodschap voor die ene doelgroep.
3	1	Strategie en balanced scorecard	
	1.1	De strategie in woord en beeld (de draagconstructie)	Een korte samenvatting van de strategienota
	1.2	Het doel van de balanced scorecard	Beschrijving van het doel dat het projectteam met de implementatie van de balanced scorecard nastreeft
4	2	De balanced scorecard	Omschrijving van de draagconstructie compleet met een definitie van de bouwstenen en een omschrijving van de doelstelling
	2.1	Succesfactoren en raamwerk	Omschrijving het raamwerk compleet met een definitie van de succesfactoren en een omschrijving van de doelstelling
	2.2	Prestatie-indicatoren, normen en rapporten	Omschrijving van het model compleet met een definitie van de resultaatmeters en de prestatie motoren, de normen en de frequentie van de gewenste rapportages
1	3	Organisatie en productie	Afspraken over het produceren van de periodieke balanced scorecard rapportage
1	4	Lijst met afspraken	Zie bijlage 21
X		Bijlagen	Voor elke prestatie-indicator is een standaardformulier ingevuld. (zie bijlage 17)

Bijlage 20:

Standaardrapportageformulier; operationeel beleid

Relevante onderwerpen van de vier perspectieven van de balanced scorecard

- Omschrijf in maximaal twintig woorden – van de onderwerpen van het operationeel beleid – wat op dit moment van belang / relevant is.
- Beantwoord de vraag of het aspect goed of voldoende is en dus of verandering of aanpassing gewenst of noodzakelijk vereist is.
- Omschrijf in twintig woorden het gewenste doel waarvoor een plan van aanpak (PvA) moet worden opgesteld.
- Geef aan wie dat plan van aanpak moet schrijven.
- Bepaal voor wanneer het PvA gereed moet zijn (datum directie/MT-vergadering).

Markt	Maken	Maatschappij	Middelen
Marktsegmentatie	Productieproces	Maatschappelijk ondernemen	Organisatie
Productenpalet	Technologie		Personeelsbeleid
Positionering	Voorraadbeheer	Milieu	Financieel beleid
Portfoliobeleid	Nazorg	Wetgeving	Intern beheerssysteem
Marketingmix	Huisvesting		Kennis en informatie
Marketingplan	Productontwikkeling		Automatisering
			Inkoop
			Kwaliteitssysteem

Standaard rapportage formulier;

(operationeel beleid)

- Huidig beleid (20 woorden)
-
-
- Is het goed?
-
- Veranderen (20 woorden)?
-
-
-
- Wie?
- Wat: PvA <naam>
- PvA voor wanneer:...

Bijlage 22: Marktsegmentatie

Marktsegmentatie				
Kenmerken	Doelgroepen			
	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Definitie				
Geografische grenzen (gebied)				
Leeftijd				
Geslacht				
Gezinssamenstelling				
Familiesituatie				
Geloof				
Opleiding				
Sociale status				
Sociale factor(en)				
Levensstijl				
Besteedbaar inkomen				
Waarden				
Hobby's, belangstelling				
Andere kenmerken				
-				
-				
-				
Volume				
Concurrenten				
-				
-				
-				

Toelichting	
Definitie	De omschrijving van de te onderscheiden doelgroep
Kenmerken	Geografische grenzen (plaats), leeftijd en geslacht, besteedbaar inkomen, gezinssamenstelling en andere relevante kenmerken
Volume	Aantal klanten per doelgroep
Eigen marktaandeel	Het aantal klanten dat klant is bij de eigen onderneming
Concurrenten	De belangrijkste concurrenten per doelgroep

Bijlage 23: Productenpalet

Productenpalet				
Kenmerken	Producten			
	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4
Definitie				
Uitzonderlijke prestatie				
Prijs				
Kwaliteit				
Verpakking				
Gebruik				
Service				
Garantie				
Volume				
Eigen aandeel				
Concurrenten				
-				
-				
-				

Toelichting	
Definitie	De omschrijving van het te onderscheiden product
Kenmerken	Uitzonderlijke prestatie, prijs, kwaliteit, verpakking, gebruik, service, garantie
Volume	Omzet per product
Eigen aandeel	Omzet van de eigen onderneming met het product
Concurrenten	De belangrijkste concurrenten per product

Bijlage 24: Positionering

Product-markt-combinaties (definitie/kenmerken)				
Producten	Markten			
	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Product 1 Naam Marktaandeel Resultaat				
Product 2 Naam Marktaandeel Resultaat				
Product 3 Naam Marktaandeel Resultaat				
Product 4 Naam Marktaandeel Resultaat				

Bijlage 25: BCG-matrix

		BCG-matrix	
		Relatief marktaandeel	
		Hoog	Laag
Groei van de markt	Hoog	Star	Question mark
	Laag	Cash cow	Dog

Toelichting

De grens tussen hoog en laag is arbitrair. De Boston Consulting Group legde de scheidslijn tussen een hoge en een lage marktgroei doorgaans op 10%. Ook de grens tussen een hoog en een laag marktaandeel is betrekkelijk. In een markt met twee aanbieders is een marktaandeel van 25% niet groot. In een markt met honderden aanbieders juist weer wel. Het is verstandig om voordat het schema wordt ingevuld die grenzen vast te stellen. Het gevaar is dan wel dat veel PMC's in het vak rechtsonder belanden en dat het onderscheidend vermogen van het schema verloren gaat. In die situatie kunnen de grenzen worden verlegd.

Bijlage 26: Product/marktuitbreiding

		Producten	
		Bestaande producten	Nieuwe producten
Markten	Oude markten	Marktpenetratie	Productontwikkeling
	Nieuwe markten	Marktontwikkeling	Diversificatie

Toelichting

Op vier gebieden kan de onderneming meer omzet behalen. Linksboven de bestaande markt en producten. Hier kan worden besloten een omzetgroei na te streven met productverbeteringen. Het aanboren van een nieuw soort klanten kan eveneens voor omzetgroei zorgen, maar bedacht moet worden dat dat pas kan na onderzoek van die klanten. Marktontwikkeling is daarom niet van gevaar ontbloot. Datzelfde geldt voor productontwikkeling. Ook nu wordt een nieuw deel van het schema betreden en kan het ontbreken van de juiste kennis debet zijn aan mogelijk tegenvalende resultaten. Diversificatie is een combinatie van de twee en het zal duidelijk zijn dat het ontwikkelen van het bedrijf in die richting niet zonder gevaar is.

Product/marktbeleid en de levenscyclus van producten						
Bestaande producten	Markt					
Levenscyclus - stand	1	2	3	4	5	6
Introductie Question marks						
Groei Stars						
Verzadiging Cash cows						
Verval Dogs						

Product/marktbeleid en de levenscyclus van producten						
Nieuwe producten	Markt					
Levenscyclus - stand	1	2	3	4	5	6
Introductie Question marks						
Groei Stars						
Verzadiging Cash cows						
Verval Dogs						

Bijlage 27: Marketingmix

Marketingmix				
Kenmerken	Producten			
	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4
Definitie				
Productkenmerken - - -				
Prijs				
Plaats				
Promotie				
Omzet				
Resultaat				
Jaarplan - - -				
Budgetten				
Plan van aanpak Wie Wat Voor wanneer				

Toelichting

De laatste rij betreft het vastleggen van wie verantwoordelijk is voor het maken van een plan van aanpak en voor welke datum dat plan gereed moet zijn. Het gaat in deze om een plan van aanpak waarbij bij 'wat' nadere details ingevuld kunnen worden. Het is niet de bedoeling om bij het uitwerken van het operationele plan definitieve besluiten te nemen. Er is alleen besloten om na te gaan wat er allemaal moet gebeuren voor het marketingbeleid. De feitelijke besluitvorming kan worden verplaatst naar het moment dat alle voornemens op elkaar zijn afgestemd en het geheel kan worden overzien.

Bijlage 28: Productieproces

Voordat processen goed kunnen worden beschreven is het nodig om alle verschillende hoofdprocessen te inventariseren en na te gaan of er eventueel onderlinge relaties liggen. Zo ja dan moet die relatie ook in de beschrijving van een hoofdproces zichtbaar worden.

Productieproces x	
Vragen	Antwoord
Uit welke stappen is het proces opgebouwd?	
Wie is bij een activiteit betrokken?	
Wat gebeurt er op welke wijze?	
Welke hulpmiddelen zijn per activiteit nodig?	
Welke grondstoffen zijn per activiteit nodig?	
Welke vaardigheden en kennis is nodig?	
Beoordeel de gebruikte grondstoffen.	
Beoordeel de arbeid.	
Beoordeel de beschikbare vaardigheden.	
Wat is de benodigde productietijd?	
Wat is de doorlooptijd?	
Wie is verantwoordelijk?	
Wat zijn de relaties met andere activiteiten?	
Teken in een stroomschema het proces.	
Beoordeel de relatie tussen de stappen	
Beoordeel de opslag en logistiek.	
Beoordeel de levering.	
Beoordeel de nazorg.	
Benoem de sterke kanten van het proces.	
Benoem de zwakke kanten van het proces.	
Formuleer interne verbeteringen.	
Welke stappen kunnen worden uitbesteed?	
Bepaal verbeteringsvoorstellen per stap.	
Vragen productiviteit	Antwoord
Wat is de benodigde productietijd in relatie tot de werkelijk geschreven tijd?	
Vragen capaciteit	Antwoord
Wat is de benodigde productietijd in relatie tot de beschikbare tijd?	

Bijlage 29: Voorraadbeheer

Voor het bepalen van een gewenst niveau van grondstoffen die in een magazijn worden opgeslagen, wordt hier alleen gekeken naar de grondstoffen voor de feitelijke productie van goederen of diensten van het primaire proces van de onderneming. Het kantoor wordt dan als secundair beschouwd en de voorraad voor het kantoor komt hier niet ter sprake. In paragraaf 3.4 wordt daar apart op ingegaan.

Voorraadbeheer	
Vragen volume	Antwoord
Inventariseer de grondstoffen in het magazijn.	
Bepaal de aantallen per grondstof.	
Bepaal het gebruik per grondstof.	
Bepaal de doorlooptijd per grondstof.	
Bepaal de levertijd na bestelling per grondstof.	
Stel het minimum aantal vast per grondstof.	
Bepaal welke besparing bereikt kan worden.	
Welke acties zijn mogelijk voor de verbetering van het volume van de voorraad?	
Vragen organisatie	Antwoord
Waar wordt de voorraad bijgehouden?	
Hoe wordt de voorraad bijgehouden?	
Wie bestelt de voorraad?	
Hoe wordt de voorraad opgeslagen?	
Hoe komt de voorraad beschikbaar voor productie?	
Welke acties zijn mogelijk voor de verbetering van het voorraadbeheer?	
Wie is verantwoordelijk voor het magazijn?	
Hoe wordt de directie geïnformeerd?	

Bijlage 30: Nazorg

Nazorg	
Vragen klantcontacten	Antwoord
Worden contacten over levering geregistreerd?	
Wat is de aard van de reacties?	
Wat is de omvang van het aantal reacties?	
Welk percentage leveringen vereist reparatie?	
Wat kost het herstel?	
Op welke wijze wordt gereageerd?	
Worden de leveringen gecontroleerd?	
Wordt de tevredenheid van de klant gemeten?	
Wie is verantwoordelijk?	
Hoe wordt de directie geïnformeerd?	
Vragen klantenbinding	Antwoord
Zijn er inruilacties?	
Biedt de onderneming garantie?	
Is er een reparatieservice?	
Beschikt de onderneming over een helpdesk?	
Heeft het bedrijf een klachtenreglement?	
Wie is verantwoordelijk?	
Hoe wordt de directie geïnformeerd?	
Vragen klachtenregistratiesysteem	Antwoord
Is er een klachtenregistratiesysteem?	
Is er een klachtenprocedure?	
Worden klachten regelmatig geëvalueerd?	
Wie is verantwoordelijk?	
Hoe wordt de directie geïnformeerd?	

Bijlage 31: Technologie

Technologie	
Vragen	Antwoord
Welke technieken en machines worden gebruikt?	
Voor welk doel worden die technieken en machines ingezet?	
Welke functies komen voor verbetering in aanmerking?	
Kunnen de te verwerven machines wat nodig is?	
Wat zijn de extra kosten van de aan te schaffen machines en techniek?	
Wat zijn de opleidingskosten en hoe is het gebruikersgemak?	
Hoe staat het met de veiligheid?	
Kunnen de aan te schaffen techniek en machines worden uitgebreid en opgewaardeerd?	
Zijn de aan te schaffen techniek en machines compatibel met de bestaande systemen?	
Wat zijn de opbrengsten?	
Wie is verantwoordelijk?	
Hoe wordt de directie geïnformeerd?	

Bijlage 32: Huisvesting

Huisvesting	
Vragen	Antwoord
Waar is de onderneming gevestigd?	
Vragen klanten	Antwoord
Waar zijn de klanten gevestigd?	
Komen de klanten naar de onderneming?	
Is de onderneming anderszins bereikbaar?	
Levert de vestigingsplaats problemen op?	
Vragen leveranciers	Antwoord
Waar zijn de leveranciers gevestigd?	
Komen de leveranciers naar de onderneming?	
Is de onderneming anderszins bereikbaar?	
Levert de vestigingsplaats problemen op?	
Vragen productie	Antwoord
Geeft de productie overlast?	
Vergunningen	
• vestigingsvergunning	
• milieuvergunning	
Levert de vestigingsplaats problemen op?	
Vragen medewerkers	Antwoord
Hoe is de kwaliteit van de arbeidsmarkt? Is er in de regio voldoende goed geschoold personeel?	
Hoe is de kwaliteit van de vestigingsplaats?	
• onderwijs en scholing	
• winkelarsenaal	
• amusement	
• cultuur	
• recreatie	
Levert de vestigingsplaats problemen op?	
Vragen bereikbaarheid	Antwoord
Hoe is de bereikbaarheid over de weg?	
Hoe is de bereikbaarheid met openbaar vervoer?	
Hoe is de bereikbaarheid met beroepsvervoer?	
Levert de vestigingsplaats problemen op?	

Vragen kosten van de huisvesting	Antwoord
Kopen, bouwen, huren, leasen <ul style="list-style-type: none"> • voorwaarden (beperking in gebruik) • lengte van het contract • prijs per m² • stijging van de kosten • verbouwingmogelijkheden • onderhoud • vergunningen 	
Kosten nutsvoorzieningen	
Is een andere vestigingsplaats gewenst?	
Wat zijn de verhuis- en inrichtingskosten?	
Belemmeringen en mogelijkheden op het gebied van subsidies, vestigingsbeleid, vergunningen, grondbeleid, veiligheid, energievoorziening, arbeidsmarkt en bestemmingsplannen	

Bijlage 33: Productontwikkelingsplan

Inhoudsopgave van een productontwikkelingsplan			
A4	Nr.	Titel	Toelichting
1		Titelblad	Titel en de naam van de samensteller(s)
1		Inhoudsopgave	Eventueel op de titelpagina
1/4	0	Managementsamenvatting	In beknopte bewoordingen het gevraagde besluit van het management en een onderbouwing daarvan
3/4	1	Inleiding	Een beschrijving van de aanleiding voor en de achtergrond van het voorstel Tegelijk wordt ingegaan op het specifieke doel dat met het product wordt nagestreefd (dat kan zijn een hogere omzet, winst, klantenbinding of een betere bezetting van de organisatie).
2	2	Productomschrijving	Algemene omschrijving van het product en de doelgroep waarvoor het product is bedoeld Beschreven wordt de wijze waarop de onderneming zich wil onderscheiden van concurrenten. De verschillen kunnen liggen in de productspecificaties, maar bijvoorbeeld ook in de manier waarop het wordt aangeboden, in de nazorg of de service.

Inhoudsopgave van een productontwikkelingsplan (vervolg)			
A4	Nr.	Titel	Toelichting
1	3	Marktonderzoek	De resultaten van een verkennend marktonderzoek Ter voorbereiding van het marktonderzoek kan een eigen kwalitatief onderzoek helpen. Daarbij komen de verwachtingen die men heeft van de vraag (welke doelgroep heeft waarom interesse en hoe zal die vraag zich ontwikkelen) aan bod, mogelijke knelpunten en de ontwikkeling van de koopkracht.
	4	Kosten-batenanalyse	Na de omschrijving van het product en het productieproces is een kosten-batenanalyse uitvoerbaar evenals de planning van het break-even punt. Nu is van belang dat de doelstellingen duidelijk worden omschreven en de haalbaarheid daarvan wordt aange-toond. Het betreft kengetallen als omzet en rendement, marktaandeel en de inspanningen die nodig zijn voor de productie (mensen en geld) en de promotie.
2	5	Uitvoering	In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het product feitelijk ingepast wordt in de organisatie. Aan bod komen het actieplan, de tijdsplanning en de samenstelling van het productieteam. Daarnaast wordt de inpassing van het product in de staande organisatie omschreven (zie ook hierna), de benodigde productiefaciliteiten, de medewerkers, de processen, de financiële middelen, de implementatie en de PR.
1	6	Begroting productontwikkeling	Een toelichting op de benodigde financiële middelen in relatie tot een verwacht break-even punt na introductie
1	7	Lijst met afspraken	Een van de afspraken betreft een datum voor de evaluatie van de productontwik-keling en een datum voor de evaluatie van de feitelijke omzet na introductie
X		Bijlagen	

Het inpassen van nieuwe of verbeterde producten en het produceren daarvan in de bestaande organisatie vereisen enige aandacht. De volgende aspecten zijn van belang:

- 1 Organisatie
 - plaats in de organisatie

- leiderschap en aansturing
 - CAO
 - werktijden
- 2 Planning en control
- marketingplan
 - budgettering
 - administratie
 - managementinformatie
- 3 Financiën
- kostprijsberekening
 - investeringen
 - kosten/batenanalyse
- 4 Kwaliteit
- 5 Evaluatie

Actie in het kader van het opstellen van het ondernemingsplan:

- Bespreek de inpassing van nieuwe of verbeterde producten en de productie daarvan in de bestaande organisatie. Uitgangspunt is het marketingplan. Bespreek de aspecten organisatie, planning en control, financiën, kwaliteit en evaluatie.
- Beantwoord de vraag of bijstelling van het huidige beleid nodig is. Wat is de doelstelling daarvan en wie is verantwoordelijk? Stel een datum vast waarop een plan van aanpak gereed moet zijn.

Bijlage 34: Milieuaanpak duurzame bedrijfsvoering en producten

Milieuaanpak duurzame bedrijfsvoering			
Onderdeel	Activiteit	Toelichting	Actie: ja/nee
Het bedrijf	Beschrijving van de duurzame bedrijfsvoering		
	Missie milieuzorg in relatie tot de missie van de corporatie		
	Prioriteit milieuzorg binnen de bedrijfsdoelstellingen		
	Functioneren van milieuzorg, reikwijdte binnen de corporatie		
	Welke milieuwetgeving is van toepassing		
De organisatie	Welke bedrijfsonderdelen zijn bij uw milieuzorg betrokken		

Milieuaanpak duurzame bedrijfsvoering (Vervolg)			
Onderdeel	Activiteit	Toelichting	Actie: ja/nee
De organisatie	Verdeling taken en bevoegdheden op milieugebied		
	Relatie tussen milieufunctionaris(sen) en de bedrijfsleiding		
	Aanwezigheid van specialistische kennis op milieugebied		
	Activiteiten met betrekking tot voorlichting en opleiding op milieugebied		
	Betrekken medewerkers bij duurzame bedrijfsvoering		
	Aanwezigheid van instructiemateriaal met betrekking tot milieuzaken		
	Betrekken leveranciers en afnemers bij de milieuzorg		
	Milieuaudit		
	Opnemen van een milieuparagraaf in het jaarverslag		
	Verantwoording extern/intern over het gevoerde milieubeleid		
Milieu-beparing	Welke grondstoffenbesparingen worden bereikt		
	Afvalbeperking		
	Welke emissiebeperking kan worden bereikt (voorkomen van schadelijke stoffen, inclusief geluidshinder)		
	Energiebesparing		
	Is er sprake van kosteneffectiviteit		
	Milieumetingen en -registraties		

Milieuaanpak duurzaam product			
Onderdeel	Activiteit	Toelichting	Actie: ja/nee
Het product	Omschrijving		
	Het innovatieve aspect		
	Welke producten worden vervangen of verbeterd?		
	Omzetmogelijkheden en omvang potentiële markt		
	Wat zijn de omzet en winstmarges?		
	Integratie van het milieuaspect in het gehele proces		
Milieu-beparing	Communicatie met omgeving (overheden, burger, klanten)		
	Heeft het product een langere levensduur dan alternatieven?		
	Welke grondstoffenbesparing wordt bereikt? (voorkomen van schadelijke stoffen, inclusief geluidshinder)		
	Afvalbeperking		
	Energiebesparing		
	Is er sprake van kosteneffectiviteit?		

Bijlage 35: Interne milieuzorg

Interne milieuzorg			
Aspecten	Stand van zaken	Toelichting	Actie: ja/nee
Opstellen milieuactieplan <ul style="list-style-type: none"> • milieubeleidsverklaring • milieuprogramma 			
Registratie milieugegevens			
Milieuaudits <ul style="list-style-type: none"> • energieverbruik • waterverbruik • duurzaam bouwen • huisvesting • inkoop kantoorartikelen • afval (bedrijfsafval, gevaarlijk afval) • vervoer (woon-werk, vracht, transport) 			
Organisatie <ul style="list-style-type: none"> • milieuzorgorganisatie • milieucontactpersoon of coördinator • opleidingen • communicatie 			

Bijlage 37: Wetgeving

Wetgeving	
Vragen fiscale wetgeving	Antwoord
Is de relatie ondernemer / inkomstenbelasting optimaal geregeld?	
Is de relatie ondernemer / dividend en vennootschapsbelasting optimaal geregeld?	
Hoe gaat de onderneming om met de loonbelasting?	
Hoe gaat de onderneming om met de omzet-belasting?	
Hoe gaat de onderneming om met de overige belastingen, zoals overdrachtsbelasting, schenkings- en successierecht en belastingvrij sparen?	
Is bijstand van een fiscaal specialist nodig?	
Vragen nationale wetgeving	Antwoord
Voldoet de onderneming aan de voorwaarden van het arbeidsrecht, de sociale verzekeringen en het ziekenfonds?	
Voldoet het bedrijf aan de voorschriften uit de Wet Arbeidsomstandigheden (ARBO) en is een risico-inventarisatie opgesteld?	
Voldoet de onderneming aan de voorwaarden van de Wet op de Ondernemingsraden?	
Voldoet de onderneming aan de voorwaarden van de Wet ketenaansprakelijkheid?	
Vragen lokale wetgeving	Antwoord
Bent u op de hoogte van de relevante bestemmingsplannen?	
Heeft u een vestigingsvergunning?	
Heeft u hinderwetvergunningen?	
Vragen subsidieregelingen	Antwoord
Bent u op de hoogte van de subsidieregelingen bij de plaatselijke, provinciale en landelijke overheid?	
Bent u op de hoogte van de subsidieregelingen van de Europese Gemeenschap?	

Bijlage 38:

Wet ketenaansprakelijkheid

Geheel waterdicht is het voorkomen van aanspraken bij de Wet Ketenaansprakelijkheid niet of slechts met onevenredig veel inspanning te krijgen. De onderneming kan echter een aantal maatregelen nemen waarmee de schade aanzienlijk wordt beperkt:

- 1 Vaststellen welke opdrachten/bedrijven in de zin van WKA een risico vormen. Stel een lijst samen en bepaal per bedrijf de financiële grens waarboven een deel van de verschuldigde loonheffing en sociale premies (standaard 40% over de opgegeven loonsom) wordt gestort op de geblokkeerde rekening als bedoeld in het G-rekeningenbesluit.
- 2 Per bedrijf de volgende gegevens opvragen en actueel houden:
 - kopie inschrijving Kamer van Koophandel;
 - kopie G-rekeningsovereenkomst;
 - kopie van de meest recente betalingsgedragverklaring van de fiscus;
 - kopie van de meest recente betalingsgedragverklaring van de Bedrijfsvereniging.
- 3 Spelregels opstellen:
 - actualiteit bewaken;
 - standaardbrief; bedrijfsinformatie.
- 4 Standaardzin bij opdrachtverlening opnemen: 'Het gedeelte van de aanneemsom dat betrekking heeft op de verschuldigde loonheffing en sociale premies (40% over de opgegeven loonsom) wordt gestort op de geblokkeerde rekening als bedoeld in het G-rekeningenbesluit'.

Bijlage 39: Overlegstructuur

Overlegstructuur				
Vragen	Welke overlegorganen zijn er?			
	Overleg 1	Overleg 2	Overleg 3	Overleg 4
Deelnemers				
Worden verslagen en besluitenlijsten gemaakt?				
Wie is verantwoordelijk?				
Welke zaken komen aan de orde?				
Welke frequentie is met het overleg gemoeid?				
Welke tijdsbesteding is met het overleg gemoeid?				
Komt de structuur overeen met de doelstellingen van het strategisch plan?				
Zijn alternatieven denkbaar?				

Bijlage 40: Documenten

Documenten				
Vragen	Welke documenten zijn er?			
	Overleg 1	Overleg 2	Overleg 3	Overleg 4
Wat is de doelstelling van een document?				
Zijn de documenten noodzakelijk?				
Zijn de documenten compleet?				
Kunnen er documenten worden gemist?				
Zijn de documenten actueel?				
Wie is verantwoordelijk?				
Zijn verbeteringen denkbaar?				

Bijlage 41: Personeelsmanagement

Personeelsmanagement: Bemensen			
Bemensen	Onderdelen	Huidige situatie	Gewenste situatie
Personeelsplanning; inventarisatie en onderzoek	Leeftijden		
	Opleiding		
	Beloning		
	Personele bezetting		
	Arbeidsmarkt		
Functieomschrijving	Functieomschrijvingen		
	Proces opstellen van functieomschrijvingen		
Werving en selectie	Arbeidsovereenkomst		
	Wervingsadvertenties		
	Interviews en selectie		
	Keuring		
	Indiensttreding		
	Salarisberekening		
	Introductie		
Doorstroom en uitstroom	Interne sollicitatie		
	Overplaatsing		
	Promotie		
	Exit-interviews en analyse		

Personeelsmanagement: Beoordelen			
Beoordelen	Onderdelen	Huidige situatie	Gewenste situatie
Functionerings- gesprekken	Procesbewaking		
	Functionerings- gesprekken		
	Standaardformulier		
Beoordelings- gesprekken	Procesbewaking		
	Beoordelings- gesprekken		
	Standaardformulier		

256 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

Personeelsmanagement: Belonen			
Belonen	Onderdelen	Huidige situatie	Gewenste situatie
Functiewaardering CAO Variatiemogelijkheid	Methode van functiewaardering		
	CAO		
	Prestatie- en premie-beloning, winstdeling		
	Pensioenvoorzieningen		
	Cafetariasysteem (extra vrije dagen, werktijden-variatie, ziektekosten, PC, studiekosten, huisvesting, educatief verlof, bedrijfsauto, kinderopvang)		

Personeelsmanagement: Begeleiden			
Begeleiden	Onderdelen	Huidige situatie	Gewenste situatie
Personeelsinformatie	Personeelsdossiers		
	Salarisadministratie		
	Bedrijfsblad		
	Sociaal jaarverslag		
	Ideeënbuss		
	Ziekteverzuimregistratie		
	Werkdrukregistratie		
Personeelszorg	Jubilea		
	Periodiek gezondheidsonderzoek		
	Werkplekonderzoek		
	Kantine		
	Privacy		
	Ongevallenverzekering		
Werkomstandigheden	Personeelsvereniging		
	Arbeids- en werktijden		
	ARBO-wet		
	Wet Arbeid gehandicapte werknemers		
	Klachtenbehandeling		
	Werktijden		
Vakantieregeling			

Bijlage 42: Managen van cultuurverandering

Managen van cultuurverandering				
Aspecten	Analyse	Ontwerp	Realisatie	Evaluatie
Mensgericht				
Relatiegericht				
Goedkeuring				
Conventioneel				
Afhankelijk				
Vermijdend				
Oppositieel				
Macht				
Competitief				
Perfectionistisch				
Resultaatgericht				
Ontwikkeling				

Bijlage 43: Investeringsbegroting

Investeringsbegroting		
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
• grond		
• gebouwen		
• machines, inventaris		
•		
Totaal		
Immateriële vaste activa		
• goodwill		
• patenten, licenties, octrooien		
• geactiveerde kosten		
•		
Totaal		
Financiële vaste activa		
• deelnemingen		
• beleggingen		
•		
Totaal		
Flottende vaste activa		
• grondstoffen		
• voorraden		
• onderhanden werk		
• debiteuren		
•		
Totaal		
Totaal investeringen		

Bijlage 44: Financieringsbegroting

Financieringsbegroting		
Passiva		
Vermogen		
• eigen vermogen		
• aandeelhouders		
• achtergestelde leningen		
•		
Totaal		
Langetermijnschulden		
• lange leningen		
• hypotheke		
• lease constructies		
•		
Totaal		
Kortetermijnschulden		
• rekeningen courant		
• crediteuren		
•		
Totaal		
Totaal financiering		

Bijlage 45: Exploitatiebegroting

Exploitatiebegroting				
Jaar x-1	Jaar x (werkelijk)	Jaar x+1 (budget)	Jaar x+2 (begroot)	Jaar x+3 (begroot)
Omzet excl. BTW				
Diensten derden -/-				
Inkoop -/-				
Bruto winst				
Productiekosten (productie, verkoop ov.)				
Personeelskosten (loon en sociale lasten)				
Overige kosten (huisves- ting, premies, energie)				
Afschrijvingen				
Totale kosten				
Brutowinst				
Totale kosten -/-				
Resultaat voor belastingen				
Financieringskosten (rente) -/-				
Nettowinst voor belastingen				
Belasting -/-				
Nettoresultaat				

Bijlage 46: Liquiditeitsbegroting

Liquiditeitsbegroting					
	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4	Totaal
Productiekosten					
Personeelskosten					
Overige kosten					
Afschrijvingen					
BTW					
Crediteuren					
Rente					
Belasting					
Ondernemingswinst					
Uitgaven					
Inkomsten PMC 1					
Inkomsten PMC 2					
Correctie inkomsten					
Inkomsten					
Inkomsten					
Uitgaven -/-					
Inkomsten min uitgaven					
Saldo begin periode					
Saldo einde periode					

Bijlage 47: Financiering en treasury

Afhankelijk van het soort bedrijf kan de rente een belangrijke, zo niet de belangrijkste post zijn in de exploitatierekening. Een procent meer of minder rente betalen kan dan veel uitmaken. In die situatie is extra aandacht voor de financiering en treasury

noodzakelijk. De relevante vragen zijn hoe de renterisico's beperkt kunnen worden, welke winsten haalbaar zijn met een verstandig beheer van middelen, hoe het bedrijf beschermd is tegen rentefluctuaties en hoe aantrekkelijk het is om het renterisico voor in de toekomst af te sluiten leningen te fixeren. Om op deze vragen een antwoord te hebben, moeten treasury en renterisico- en financieringsanalyse worden uitgevoerd door het in kaart brengen van de huidige situatie en het opstellen van een beleidsplan over renterisico en financiering.

Voordat de onderneming een gedegen beleidsplan voor renterisico en financiering opstelt, moet zij eerst inzicht verkrijgen in de huidige rente- en liquiditeitsposities. Dit kan door het opstellen van de rentetypische afloopbalans, waarbij het renterisico wordt gemeten (bepalend is dus de rentetypische looptijd zijnde de rente herzieningsdatum). Een tweede mogelijkheid is het opstellen van de liquiditeitsbegroting, waarbij de benodigde liquiditeiten worden gemeten (bepalend is dus de liquiditeitstypische looptijd van een kasstroom zijnde de datum waarop ontvangen en betaald moet worden).

Naast de rentetypische afloopbalans die inzicht verschaft in het te lopen rente-risicovolume is de gevoeligheidsanalyse ook een van de belangrijkste technieken voor het meten van het renterisico. Deze laatste analyse maakt zichtbaar hoe de rentelasten, het resultaat en het eigen vermogen wijzigen, als het rentepercentage waartegen herfinanciering kan plaatsvinden (blijvend) verandert. Hierdoor verkrijgen we inzicht in de rentegevoeligheid van de onderneming voor rentefluctuaties.

Voor een goed inzicht in de te lopen renterisico's en financieringsproblematiek moeten de volgende rapportages worden opgesteld:

- rentetypische afloopbalans;
- liquiditeitstypische vervalkalender;
- gevoeligheidsanalyse met verschillende rentescenario's.

Bij het beoordelen van de leningen zijn dan de volgende punten van belang: de resterende hoofdsom, het aflossingsschema, de rentecondities, de renteconversiedatum, de rente-betaaldatum en vervroegde aflossingsclausules.

Het in kaart brengen van de huidige portefeuille en het opstellen van een beleidsplan (inclusief financieringsstatuut) over renterisico en financiering vormen een belangrijke basis voor de treasury en renterisicobeheersing. Markten en rentes veranderen soms sneller dan we denken of wensen. Rentervisie, scenario's en onderliggende interne informatie moeten daarom voortdurend worden bijgesteld. Hierbij is flexibiliteit het trefwoord. Hierna volgt een inhoudsopgave van een dergelijk beleidsplan.

Inhoudsopgave financieel beleidsplan			
A4	Nr.	Titel	Toelichting
1		Titelblad	Titel en de naam van de opsteller
1		Inhoudsopgave	Eventueel op de titelpagina
1	0	Voorwoord	
1/2	1	Doelstelling beleidsplan	Algemene/financiële doelstellingen
1/2	2	Uitgangspunten treasurybeleid	Renterisicomanagement (inclusief de houding jegens renterisico), de financieringen en beleggingen en het cash-management
1	3	Organisatorische randvoorwaarden	Administratieve organisatie en interne controle, bevoegdhedenoverzicht en de vorming van een rentecomité
1	4	Toegestane instrumenten waarmee risico's worden beheerst	
1	5	Rapportages	Vorm, frequentie, door en aan wie
1	6	Normen over rente-risico-limieten	Hoogte effectieve rente, de periode van in te dekken financieringsbehoefte en het maximale renterisicovolume per jaar.
1	7	Afspraken	
		Bijlagen	

Bijlage 48:

Vragen intern beheerssysteem

Bij elke vraag per (voorbeeld)aspect de aanwezigheid, toereikendheid en werking vaststellen.

Vragen intern beheerssysteem: risicobeoordeling			
Hoe gaat de organisatie om met de interne en externe risico's die het realiseren van de organisatiedoelstellingen in de weg staan?			
Vragen risicobeoordeling	Goed	Voldoende	Zwak
Ondernemingsplan; organisatiedoelstellingen			
Risicoanalyse			
Omgevingsanalyse			
Enzovoort			
Argumentatie en oordeel			

Vragen intern beheerssysteem: beheersmaatregelen			
Hoe zorgt de organisatie ervoor, dat datgene wat moet gebeuren ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd?			
Vragen beheersmaatregelen	Goed	Voldoende	Zwak
Procedures			
Periodieke overleggen			
Kwaliteitssysteem (ISO, TQM of INK)			
Beheersmaatregelen per 'kritieke' activiteit			
Enzovoort			
Argumentatie en oordeel			

Vragen intern beheerssysteem: informatie en communicatie			
Hoe waarborgt de organisatie dat de informatie die nodig is om de werkzaamheden goed uit te voeren bij de juiste personen aanwezig is en wordt gebruikt?			
Vragen informatie en communicatie	Goed	Voldoende	Zwak
Managementinformatiesysteem			
Managementinformatievoorziening			
Interne en externe communicatie (Periodieke) overleggen			
Enzovoort			
Argumentatie en oordeel			

Vragen intern beheerssysteem: bewaking			
Hoe zorgt de organisatie voor de gewenste doelmatigheid en doeltreffendheid?			
Vragen bewaking	Goed	Voldoende	Zwak
Onafhankelijk toezichthoudend orgaan			
Interne audits			
Systeem van continue bewaking			
Evaluaties			
Enzovoort			
Argumentatie en oordeel			

Vragen intern beheerssysteem: beheerskader			
Hoe kan de organisatie er zeker van zijn dat zij op de juiste wijze wordt bestuurd?			
Vragen beheerskader	Goed	Voldoende	Zwak
Personeelsbeleid			
Deskundigheid personeel			
Stijl van leidinggeven (delegeren)			
Vastlegging taken en bevoegdheden			
Enzovoort			
Argumentatie en oordeel:			

Vragen intern beheerssysteem: totaaloverzicht			
Vragen totaaloverzicht	Goed	Voldoende	Zwak
Risicobeoordeling			
Beheersmaatregelen			
Informatie en communicatie			
Bewaking			
Beheerskader			
Argumentatie en oordeel			

Spelregels voor toezicht			
Enkele belangrijke vragen waarover ondernemingen bij toezicht na moeten denken, zijn:			
Spelregel	Toelichting	Oordeel	Maatregelen
De professionaliteit van de toezichthouder	Welk niveau is noodzakelijk en kan dat worden bereikt (stappenplan)?		
Het voorzitterschap van het toezichthoudend orgaan	Wie is voorzitter van het toezichthoudend orgaan en voldoet deze aan belangrijke voorwaarden?		
De samenstelling van het toezichthoudend orgaan	Wordt er bij de samenstelling van het toezichthoudend orgaan rekening gehouden met een gespreide opbouw van expertise als belangrijk criterium voor een professioneel functionerend toezichthoudend orgaan?		
De werving van het toezichthoudend orgaan	Is er sprake van een helder profiel?		
De capaciteit en kwaliteit van de directie	Welk niveau is nodig en is het mogelijk naar dat niveau toe te groeien?		
Vergoedingen	Welk honorarium is passend voor een professioneel toezicht?		
Taakverdeling	Wordt de taakverdeling vastgelegd in een reglement?		

Bijlage 49: Externe en interne informatie

Vragen externe informatie				
Externe informatie		Verzameld door	Frequentie	Kosten
Markt-ontwikkelingen	Prijzen			
	Doelgroepen			
Concurrentie	Strategie			
	Omzet			
	Productassortiment			
Leveranciers	Materialen			
	Materieel			
Financiële gegevens	Geldmarkt			
	Rente			
	Inflatie			
Overheidsmaatregelen	Wetgeving			
	Beleid			
Arbeidsmarkt				
Innovatie				
Automatisering				

Vragen interne informatie				
Interne informatie		Verzameld door	Frequentie	Kosten
Markt	Marktsegmentatie			
	Productenpalet			
	Positionering			
	Portfoliobeleid			
	Marketingmix			
	Marketingplan			
Maken	Productieproces			
	Technologie			
	Voorraadbeheer			
	Nazorg			
	Productontwikkeling			
Maatschappij	Maatschappelijk ondernemen			
	Milieu			
	Wetgeving			
Middelen	Organisatie			
	Personeelsbeleid			
	Financieel beleid			
	Intern beheerssysteem			
	Kennis en informatie			
	Automatisering			
	Inkoop			
Kwaliteitssysteem				

Opslag en uitgifte goederen en diensten				
Goederen en diensten	Begin boekjaar	Inkoop - uitgifte	Einde boekjaar	Plaats

Evaluatie inkoopfunctie				
Onderdeel	Opmerkingen besteller	Opmerkingen directie	Opmerkingen budgethouder	Opmerkingen in koper
procedure inkoop				
fraude				
budgetten				
leveranciers				
milieueffecten				

Bijlage 53:

Checklist toptien besparingsmogelijkheden bij inkoop

Toptien besparingsmogelijkheden bij inkoop			
Besparingsmogelijkheden	Beperkt	Gemiddeld	Hoog
1. Centrale collectieve opslag			
2. Kwaliteitseisen afstemmen op behoefte			
3. Beperken aantal vergelijkbare goederen			
4. Beperken van het aantal kleinere orders			
5. Zo min mogelijk op voorraad			
6. Gedegen marktonderzoek			
7. Prijsafspraken voor langlopende contracten			
8. Verkoop overschot, afval of gebruikte goederen			
9. Voldoende concurrentie inbrengen			
10. Opletten			

Bijlage 54:

Inhoudsopgave van het ondernemingsplan

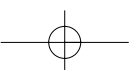
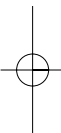
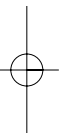
Inhoudsopgave van het ondernemingsplan			
A4	Nr.	Titel	Toelichting
1		Titelblad	Titel en de samenstelling van het projectteam
1		Inhoudsopgave	Eventueel op de titelpagina
1	0	Voorwoord	Het verdient aanbeveling om voor elke doelgroep een aparte notitie te schrijven die speciaal is gericht op het overbrengen van de specifieke boodschap voor die ene doelgroep.
	1	De strategie	
1	1.1	Visie en missie	
1	1.2	Verkenning en analyse	
1/2	1.3	Overwegingen	
1/2	1.4	De strategie in beeld	
	2	Operationeel beleid	
1	2.1	Markt	
1	2.2	Maken	
1	2.3	Maatschappij	
1	2.4	Middelen	
	3	Introduceren en communiceren	
1	3.1	Vaststellen en communicatie	
1	3.2	Implementatie en planning	
1	4	Lijst met afspraken	Zie bijlage 21
X		Bijlagen	

Bijlage 55:

De agenda's voor vier bijeenkomsten

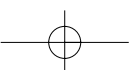
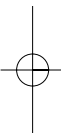
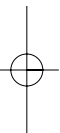
De agenda voor vier bijeenkomsten	
Bijeenkomst	Onderdeel
Vorbereiding	<ol style="list-style-type: none"> 1 Samenstellen projectteam en opstellen van de planning 2 Verspreiding van de achtergrondinformatie 3 Verstrekken van een lege ordner met indeling Het werkboek is persoonsgebonden, op naam en de informatie is vertrouwelijk. 4 De onderwerpen van de verkenning en analyse verdelen over de projectteamleden, zodat deze die onderwerpen kunnen voorbereiden 5 Informeren van de organisatie
Strategisch beleid Bijeenkomst 1 Datum: .././....	<ol style="list-style-type: none"> 1 Start 2 Bespreking van de denkbeelden achter het ondernemingsplan 3 Visie herzien 4 Missie herzien 5 Verkenning en analyse 6 Opstellen SWOTanalyse 7 Strategie herzien <ol style="list-style-type: none"> 1.1 De strategie in beeld brengen; de draagconstructie 1.2 De strategie verwoorden <ul style="list-style-type: none"> • de strategie in twintig woorden • definitie en doelstelling van de bouwstenen in twintig woorden 1.3 Een teamlid aanwijzen dat de strategienota opstelt 8 Toewijzen van de verschillende onderdelen van het operationele beleid aan teamleden 9 Huiswerk volgende bijeenkomst
Overleg	De bijeenkomst met de raad van commissarissen
Balanced scorecard Bijeenkomst 2 Datum: .././....	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verslag vorige bijeenkomst <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Vaststellen van de definitie en doelstellingen van de bouwstenen 1.2 Vaststellen van de strategienota 2 Bepalen van de doelstelling van de balanced scorecard 3 Succesfactoren <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Succesfactoren herzien 3.2 Definitie en doelstelling van de succesfactoren in twintig woorden 4 Prestatie-indicatoren <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Prestatie-indicatoren herzien 4.2 Definitie/doelstelling van de prestatie-indicatoren in twintig woorden 5 Opstellen van het model van de onderneming 6 Bijeenkomst met de medewerkers <ol style="list-style-type: none"> 6.1 Agenda en programma 6.2 Vorbereiding 6.3 Leiding 7 Huiswerk volgende bijeenkomst

De agenda voor vier bijeenkomsten (vervolg)	
Overleg	De bijeenkomst met de medewerkers
Operationeel beleid Bijeenkomst 3 Datum: .././....	1 Verslag vorige bijeenkomst 2 Evaluatie medewerkersbijeenkomst 3 Balanced scorecard 3.1 Normen en rapportage 3.2 Communicatie (medewerkers en raad van commissarissen) 4 Operationeel beleid (het primaire proces) 4.1 Markt 4.2 Maken 5 Operationeel beleid (het secundaire proces) 5.1 Maatschappij 5.2 Middelen 6 Huiswerk volgende bijeenkomst 6.1 Opstellen strategienota 6.2 Opstellen notitie balanced scorecard 6.3 Ordner schonen (ondernemingsplan) 6.4 Opstellen exploitatiebegroting
Implementatie Bijeenkomst 4 Datum: .././....	1 Verslag vorige bijeenkomst 2 Vaststellen 2.1 Strategienota 2.2 Notitie balanced scorecard 3 Ordner schonen (ondernemingsplan) 3.1 Vaststellen exploitatiebegroting 3.2 Bespreken afsprakenlijst 4 Communicatie 5 Productie en automatisering balanced scorecard 6 Evaluatie 7 Afsluiting van het proces



De auteur

Aldert Dreimüller is afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam aan de faculteit Bedrijfskunde. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken geweest bij profit en non-profit bedrijven. Na werkzaamheden voor het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (waar Dreimüller onderzoek deed naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars) was hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM (Deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen). In de periode 1979-1985 was hij vice-voorzitter van een corporatie in de Randstad. Aldert Dreimüller was van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in de gemeente Breda en tot 1996 directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als adviseur en interimmanager op strategisch niveau in de bouwnijverheid. In die sector werkt roAg onder meer samen met KPMG, DHV, RIGO, en NCCW-CASA. Sinds 1977 publiceert Aldert Dreimüller regelmatig in diverse vakbladen, verzorgt hij lezingen en cursussen en doceert hij. Met het opstellen van ondernemingsplannen heeft hij de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan. Hij is auteur van de boeken *Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* en *De balanced scorecard voor corporaties*, hij begeleidt bedrijven op strategisch niveau en is betrokken bij verschillende fusie-initiatieven en -onderzoeken.



Aanbevolen literatuur

Van de titels met * is op de website van Academic Service een beknopte samenvatting te vinden.

- * Ahaus, C., en Diepman, F., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Kluwer, Deventer, 1998.
- Ansoff, I., *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- Belbin, M., *Managementteams: Why they succeed or fail*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1984.
- Bontje, J.C.B., *Ondernemersboek; maak zelf uw ondernemingsplan*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1993.
- Bosman, A. (red), *Planning en beleid bij profit en non-profit organisaties*, Stenfert Kroes, Leiden, 1981.
- * Burger, A en Dekker, P., *Noch markt, noch staat; De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.
- Buurma, H., *Bedrijfsplanning voor overheid en publieke sector*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- * Buytendijk, F. en Brinkhuis-Slaghuis, J., *De balanced scorecard; van meten naar managen*, Samson, Deventer, 2000.
- Canals, P.M.T., *Productieplanning*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1989.
- Champy, J. en Hammer, M., *Re-engineering the Corporation*, Harper Business, New York, 1993.
- Chandler, A., *Strategy and structure*, MIT Press, Boston, 1962.
- * Chang, R. en Morgan, M., *Prestatiemeting met scorecards*, Academic Service, Schoonhoven, 2001.
- Crainer, S en Hamel, G., *De ultieme business bibliotheek*, Scriptum Management, Schiedam, 1999.
- Drucker, P., *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*. Nestas, Almere, 1999.
- Dreimüller, A., *De balanced scorecard voor corporaties*. Nestas, Almere, 2001.
- Driessen, A. e.a., *Operational auditing; een managementkundige benadering*. Kluwer, Deventer, 1997.
- * Engeldorp Gastelaars, Ph. van, *Ondernemerschap als uitweg uit de crisis*, roAg Deventer, 1984.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, *Sociale wetenschap in bedrijfskundig perspectief*, DMC, Delft, 1997.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van (red), *Elementen van bedrijfskundig onderzoek*.

- ServicePost, Nieuwerkerk a/d IJssel, 2000.
- Fayol, H., *General and Industrial Management*, Pitman, London, 1949.
 - Gaarder, J., *De wereld van Sofie*, Houtekiet/Fontein, Antwerpen, 1994.
 - Gibson, R. (red.), *Rethinking the future*, Thema, Zaltbommel, 1998.
 - * Groot, T. e.a., *De balanced scorecard*, Kluwer, Deventer, 2000.
 - * Gumpert, D., Bygrave, W.D. (e.a.), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, USA, 1997.
 - Hagelaar, J.L.F., *Plannen is mensenwerk*, Universiteit Twente, 1992.
 - * Hamel, G. en Prahalad, C., *De strijd om de toekomst (Competing for the Future)* Scriptum management, Schiedam, 1999.
 - * Hart, W. ter, *Management en arbeid nieuwe stijl*, Elsevier, Amsterdam 1985.
 - Have ten, S., *Managers moeten kiezen – Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*, Delwel Uitgeverij, Den Haag, 1996.
 - * Have ten, S., Have ten, W. en Bour, A., *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag, 1998.
 - * Heijnsdijk, J. en Sar, A.C. van der, *Interne organisatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.
 - * Hoeksema, M. en Holman, J., *Budgetteren; het omzetten van beleid in geld*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996.
 - * Homan, Th.H., *De toekomst getoetst; werkboek voor het beoordelen van business plannen scorecards*, Academic Service, Schoonhoven, 1998.
 - * Houben, G. (e.a.), *Het ondernemingsplan; principes en gevalstudies*, Acco, Leuven, Amersfoort, 1995.
 - * Jansen Groesbeek, M., *Maatschappelijk ondernemen; theorie, praktijk, instrumenten*, Business Contact, Amsterdam, 2001.
 - Jorna, R.J. (e.a.), *Plannen en roosteren; taakgericht analyseren, ontwerpen en ondersteunen*, Lansa, Leiderdorp, 1996.
 - Kaplan, R. en Norton, D., *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Harvard, 1992.
 - Kaplan, R. en Norton, D., *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press, Harvard, 1997.
 - * Kaplan, R. en Norton, D., *Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie*, Contact, Amsterdam, 1999.
 - * Kaplan, R. en Norton, D., *Focus op strategie*. Contact, Amsterdam, 2001.
 - * Kotler, Ph. e.a., *Principes van marketing; de Europese editie*, Academic Service, Schoonhoven, 2000.
 - * KPMG, *Integriteit bij het inkoopproces*, KPMG Forensic Accounting, X, 1996.
 - * Leeftang, P.S.H., e.a., *Leerboek Marketing*, Educatieve Partners Nederland, Houten, 1995.
 - Leeuwen, van A., *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming; tolleren of stilstaan?*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1997.

- Leeuwen, van A., Schoubroek, R., Bremen, van R., *Management en informatie; De kunst van het kiezen*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1943.
- Mastop, J.M., *Het aardige van plannen*, Universiteit Nijmegen, 1993.
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprice*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- Mensink, J., *Zelfmanagement in lerende organisaties; een kwestie van faciliteren en stimuleren*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.
- * Messelink, J., *Managing strategy. Creating de balanced scorecard*, Oasis, Nieuwegein, 1999.
- * Ministerie van VROM, *Algemene milieuregels voor bedrijven: naar evenwicht tussen preventie en handhaving*, Den Haag, 1998.
- Mintzberg, H., *Mintzberg over management*, Veen, 1992.
- Mintzberg, H., *Strategievorming; tien scholen*, Scriptum, Schiedam, 1994.
- * Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- * Molenberg, F.J.L., *Marketing in theorie en toepassing*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1992.
- * Naisbitt, J., *Megatrends*, Spectrum, Utrecht, 1984.
- Nivra, *Interne beheersing en accountant*, Nivra studierapport nr.37, Kluwer, Deventer, 1996.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., *De kenniscreërende onderneming*, Scriptum, Schiedam, 1997.
- Peters, T. en Waterman, R., *The search for Excellence*, Harper & Row, New York & London, 1982.
- * Peters, Th. en Austin, N.K., *De dynamiek van het ondernemen*, Veen, Utrecht, 1986.
- * Thinktank, *Het ondernemingsplan*, Academic Service, Schoonhoven, 1995.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*, Veen, Amsterdam, 1990 (*Competitive strategy*, The Free Press, London, 1980).
- * Porter, M., *Concurrentievoordeel*, Veen, Amsterdam, 1992 (*Competitive advantage*, The Free Press, London, 1985).
- Renes, R.M., *Via interne beheersing naar corporate governance*. In: De Accountant, nr 6, Kluwer, Deventer, 1999.
- * Scherjon, D.P. (e.a.), *Ondernemingsplanning; werkschrift*, KPMG, X, 1996.
- Scherjon, D.P. (red), *Ondernemers en adviseurs in het MKB*, Kluwer, Deventer, 1998.
- * Senge, P., *The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990.
- Senge, P., *Het vijfde discipline praktijkboek*, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Snellenberg, J.A.N.M. van e.a., *Interne berichtgeving: een methode*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Den Haag, 1993.
- * Simons, R., *Performance measurement & Control, Systems for implementing strategy*. Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
- * Simsek, S.G., *Met visie aan de top*, Kluwer, Deventer, 1998.

280 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

- * Stoner, J en Freeman, R, *Management*, Academic Service, Schoonhoven, 1995.
- Tisen. R. e.a., *Value-based Knowledge Management*, Longman, Amsterdam, 1998.
- Toffler, A., *De flexibele organisatie*, Veen, Antwerpen, 1985.
- Toffler, A., *De nieuwe machtselite*, Veen, Antwerpen, 1990.
- * Vogels, R., *Megatrends*, Teleac/NOT, X, 1997.
- * Waal, de A., Mijland-Bessems, J., Bulthuis, H., *Meten moet!* Kluwer, Deventer, 1998.
- Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York, 1947.
- * Wissema, J.G., *De kunst van strategisch management; invoering, toepassing, trends*, Kluwer, Deventer, 1986.

Register

- A**
- ABC 136
 - actie-doel-combinatie 49
 - activity based costing 136
 - afsprakenlijst 154
 - atomen 48
- B**
- balanced scorecard 6, 8, 63, 87, 184
 - als feedbacksysteem 190
 - als instrument van risicomanagement 191
 - als model van de onderneming 186
 - als motivator 192
 - automatisering van de ~ 163
 - compleet 72, 193
 - extern gebruikt 67
 - intern gebruikt 66
 - ontwerp en implementatie van ~ 8
 - voor- en nadelen 12
 - benchmarking 39
 - bedrijfsrisico 67
 - begroten 137
 - begroting
 - exploitatie- 137, 153
 - financierings- 137, 153
 - investerings- 137, 153
 - liquiditeits- 138, 153
 - beheersings- en planning-cyclus 176
 - beheerssysteem
 - intern ~ 67, 139
 - beleid
 - cyclus van ~ maken 7
 - bouwsteen 48
 - budgetteren 136
 - incrementeel ~ 136
 - business process redesign 143
- C**
- communicatie van het ondernemingsplan 159
 - communicatiebeleid 157
 - in vijf stappen 157
 - concurrentieanalyse 44
 - cultuurverandering 135
 - cyclus
 - planning nieuwe ~ 168
- D**
- doel
 - overkoepelend ~ 47, 49
 - draagconstructie 53
 - duurzaam produceren 122
- E**
- EFQM 147
 - European Foundation for Quality Management 147
 - exploitatiebegroting 137, 153
- F**
- feedbacksysteem
 - diagnostisch ~ 66
 - interactief ~ 67
 - FIFO 117
 - financiële plan 153
 - financieringsbegroting 137, 153
- H**
- huisvesting 118
- I**
- ICT 143
 - als beheersinstrument 145
 - als hulpmiddel 145
 - als strategisch middel 145
 - als verbeterinstrument 145
- K**
- beoordelen en bespreken 144
 - incrementeel budgetteren 136
 - informatie 142
 - externe ~ 143
 - interne ~ 143
 - INK 147
 - inkoop 145
 - Instituut Nederlandse Kwaliteit 147
 - interactie
 - vier vormen van ~ 141
 - interimmanagement 135
 - investeringsbegroting 137, 153
 - ISO 9000 146
- L**
- kennis 140
 - expliciete ~ 141
 - persoongebonden ~ 141
 - kennisrevolutie 171
 - ketenaansprakelijkheid, wet ~ 128
 - keurmerk 124
 - kritieke prestatie-indicator (KPI) 188
 - kritieke succesfactor (KSF) 188
- M**
- leren en rapporteren 57, 97
 - LIFO 117
 - liquiditeit 138
 - liquiditeitsbegroting 138, 153
 - maatschappelijk ondernemen 122
 - maatschappij 29, 185

282 | Het ondernemingsplan en de balanced scorecard

- maken 28, 185
 management by objectives 136
 managementinformatie 164
 marketing 105
 -mix 110
 -plan 111
 markt 28, 185
 marktsegmentatie 106
 MBO 136
 METER 79
 middelen 30, 185
 milieubeleid 126
 milieuwetgeving 126
 missie 32
 belang van ~ 32
 voorlopige ~ 36
- N**
- nazorg 118
- O**
- ondernemen
 maatschappelijk ~ 122
 onderneming
 waardeketen voor de ~ 195
 ondernemingsplan 5, 12
 definitief ~ 155
 externe communicatie van ~ 159
 interne communicatie van ~ 159
 redactie en vormgeving van ~ 161
 voor- en nadelen 12
 organisatiestructuur 131
 overlegstructuur 132
 overtuigingensysteem 67
- P**
- patroon van activiteiten 52
 performance management 179
 performance measurement 179
 perspectief 51
 PI 77
 plan 51
 planning 174
- planning- en beheersingscyclus 176
 PMC 107
 Porter, waardeketen van ~ 6
 positie 51
 positionering 109
 prestatie-indicator 77
 brainstormen over ~ 77
 frequentie van reportage over ~ 94
 kritieke ~ 188
 norm per ~ 91
 rapportage over ~ 93
 verantwoordelijk voor reportage over ~ 94
 prestatie-motor 80, 188
 productenpalet 107
 productieproces 115
 product-markt-combinatie 107
 productontwikkeling 119
 projectteam 14
- R**
- raamwerk 73
 rapporteren en leren 57, 97
 rentabiliteit 138
 resultaatmeter 80, 188
 risicoanalyse 43
- S**
- SF's 70
 SHRM 134
 slogan 36
 solvabiliteit 138
 Strategic Human Resource Management 134
 strategie 47
 vier P's van ~ 50
 subsidieëring 127
 succesfactoren 70
 swaps
 ongedekte ~ 67
 SWOT-analyse 42
- T**
- TBV's 65
 technologie 116
 tijdgebrek 11
- Total Quality Management 147
 TQM 147
- V**
- visie 24
 ijken van ~ 24
 voorraadbeheer 117
- W**
- waardeketen
 van Porter 6
 voor de onderneming 195
 wet ketenaansprakelijkheid (WKA) 128