

Navigeren met KPI- dashboards



Noordhoff

Eldert de Jager & Jako van Slooten

2^e druk

Navigeren met KPI-dashboards

Het kompas naar grip op de
bedrijfsresultaten

Eldert de Jager, MSc

Jako van Slooten, MSc RC

Tweede druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagillustratie: Getty images

Bronvermelding:

Foto's:

Shutterstock: p. 10, 42

Verenigde Naties, Sustainable Development Goals (SDG): p. 27

Unsplash, David Barajas: p. 66

Unsplash, Ishan: p. 84

Unsplash, Joris Visser: p. 114

Unsplash, Ricardo Gomez Angel: p. 138

Unsplash, William Topa: p. 180

Technisch tekenwerk:

Integra, Pondicherry, India

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-29961-3

ISBN 978-90-01-29960-6

NUR 801

Woord vooraf

Navigeren gaat in essentie over het bepalen van waar je naar toe wilt en wat je moet doen om daar te komen. Het start met het vaststellen waar je nu staat. Vervolgens zet je de koers uit naar de bestemming. Met een kaart, kompas en navigatiesysteem monitor je of gedurende de reis bijsturing nodig is. De stuurman informeert de kapitein en die besluit al dan niet de koers te verleggen.

Dit principe tref je aan in *Navigeren met KPI-dashboards*. Daarmee is *Navigeren met KPI-dashboards* vooral bedoeld als een boek gericht op de toepassing in de praktijk. Het biedt een gestructureerde aanpak voor het zelf kunnen maken van een KPI-dashboard om op managementniveau te kunnen sturen. Het is een aanpak waarin het behalen van doelen, oftewel het leveren van prestaties, wordt beheerst met als uiteindelijk doel de strategie van de organisatie te realiseren.

Wat dit boek naar ons idee zo bijzonder maakt is dat het KPI-dashboard centraal wordt gesteld in de planning en sturing van de bedrijfsactiviteiten. Het gaat dan niet om het berekenen van een ratio, maar hoe de organisatie komt tot een KPI-dashboard dat aanzet tot actie. Actie die gericht is om de gestelde duurzame organisatiedoelen te realiseren. Het KPI-dashboard als noodzakelijk instrument om te komen tot een effectieve uitvoering van performance management. Dat wil zeggen dat het management die informatie ontvangt die direct zichtbaar maakt of actie nodig is.

Binnen de managementliteratuur wordt voldoende aandacht besteed aan het bepalen van de strategie van de onderneming en het uitwerken naar een operationeel plan. Tevens zijn er genoeg boeken beschikbaar over het leren analyseren en het verbeteren van de diverse processen. Echter wordt in de praktijk de vertaling tussen ambitie en strategie naar operationele doelstellingen en stuurvariabelen gemist. Ook ontbreekt het veelal aan een passende gelaagdheid in het gebruik van stuurvariabelen (KPI's) die zijn afgeleid van operationele deel-doelstellingen.

Dit boek is zeer geschikt voor studenten in het hoger onderwijs die meer willen weten over het toepassen van performance management en de Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). Door het praktische karakter en de toegankelijke tekst is het ook na de studie in de praktijk te gebruiken. Het leert je hoe je komt tot een KPI-dashboard dat past bij de bedrijfsspecifieke situatie. En het leert je hoe je de informatie van het KPI-dashboard juist kunt interpreteren. Het KPI-dashboard geeft daarmee de verbinding tussen beleid en uitvoering. Vergelijk het met een stuurman op een schip. Je ziet veel vanuit het stuurhuis en je krijgt signalen op het kompas en op de radar en je krijgt informatie uit de machinekamer. Maar hoe weet je nu waar je echt op moet letten, hoe je precies moet varen en wat je moet

doen als een instrument afwijkingen geeft? Dat vraagt de juiste inrichting en de nodige oefening en communicatie.

We danken voor het scherp en kritisch meedenken bij de totstandkoming van dit boek iedereen die aan de eerste druk heeft meegewerkt en in het bijzonder voor deze tweede druk de docenten van NHL Stenden Hogeschool Lotte Vriese en Joost Dijkman. We danken Laurence Janse voor zijn inbreng in de visualisatie van een dashboard dat opgemaakt is in Power BI.

Schrijven is een proces van uitwerken van ideeën en gedachten, maar ook van structureren en schrappen rondom het hoofdthema. Uiteindelijk houd je tekst over die logisch wegleest. Voor reacties en suggesties van lezers en gebruikers houden we ons vanzelfsprekend aanbevolen. We wensen de gebruikers veel leesplezier.

Eldert de Jager, MSc
Jako van Slooten, MSc RC
Oud-Beijerland/Ridderkerk, januari 2022

Inhoud

Inleiding 7

1 Het opstellen van bedrijfsdoelstellingen 11

- 1.1 De organisatievorm 12
- 1.2 Het opstellen van de missie 13
- 1.3 Het bepalen van de visie 20
- 1.4 Het vormgeven van de strategie 28
- 1.5 Het opstellen van het ondernemingsplan (strategisch plan) 30
Samenvatting 38

2 Het inrichten van performance management 43

- 2.1 Performance management 44
- 2.2 Van administreren naar Planning & Control 45
- 2.3 De opzet van de Planning & Control-cyclus 48
- 2.4 De hiërarchie van doelen en plannen 50
- 2.5 De betekenis van stuurinformatie 53
- 2.6 De rol van business intelligence 54
- 2.7 Bedrijfscultuur en performance management 60
Samenvatting 63

3 Het krijgen van focus met de kritieke succesfactoren 67

- 3.1 De balanced scorecard 68
- 3.2 De keuze van kritieke succesfactoren 71
- 3.3 De kenmerken van kritieke succesfactoren 73
- 3.4 De ordening van kritieke succesfactoren via de strategiekaart 75
Samenvatting 81

4 Het bepalen van kritieke prestatie-indicatoren 85

- 4.1 Het bepalen van de juiste KPI's 86
- 4.2 De kenmerken van bruikbare KPI's 88
- 4.3 Het vaststellen van de doelen met het SMART-principe 90
- 4.4 De relevante KPI's 95
- 4.5 Het vastleggen van KPI's in het KPI-register 103
Samenvatting 111

5 Het ontwerpen van het KPI-dashboard 115

- 5.1 De uitgangspunten van het dashboard-ontwerp 116
- 5.2 Het KPI-dashboard volwassenheidsmodel 119
- 5.3 Het belang van de passende visualisatie 121
- 5.4 Succesfactoren bij het werken met een management dashboard 132
- 5.5 De inzet van BI-tools bij ontwerp dashboard 132
Samenvatting 135

6 Het analyseren van prestaties 139

- 6.1 De waardekringloop van een organisatie 140
- 6.2 Het beoordelen van financiële prestaties 143
- 6.3 Het analyseren van de winst- en verliesrekening 145
- 6.4 Het beoordelen van de balans en de kasstroom 149
- 6.5 Het berekenen en interpreteren van financiële KPI's 157
- 6.6 Analyseren van het klantenperspectief op het dashboard 171
- 6.7 Analyseren van het interne processen-perspectief op het dashboard 173
- 6.8 Analyseren van het leren & groei-perspectief op het dashboard 174
Samenvatting 177

7 Het praktiseren van performance management 181

- 7.1 De fases voor grip en sturing 182
- 7.2 Het rapporteren naar de organisatie 183
- 7.3 De benodigde competenties 189
- 7.4 Aan de slag met de dashboards 191
- 7.5 Het analyseren van resultaten 192
- 7.6 Het bijsturen als onderdeel van de PDCA-O-cyclus 195
Samenvatting 196

Slotwoord: De cirkel is rond 198

Literatuur 200

Verklarende begrippenlijst 202

Bijlagen

- Bijlage 1: Het ondernemingsplan 206
- Bijlage 2: Sustainable Development Goals (SDG's) 208
- Bijlage 3: Overzicht van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) 214
- Bijlage 4: Grafieken op een dashboard 218
- Bijlage 5: Het KPI-register 220

Register 222

Over de auteurs 226

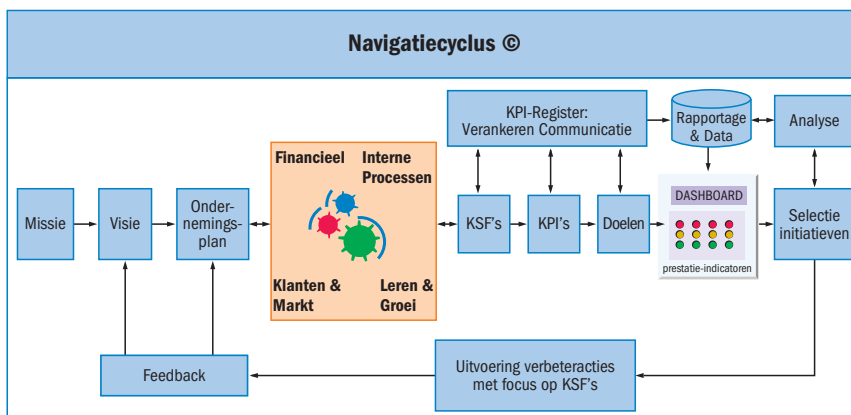
Inleiding

Aan de controller en de financieel manager van de 21e eeuw worden in toenemende mate hoge eisen gesteld. Omgevingen veranderen snel en de opkomst van nieuwe concurrenten en producten maakt het noodzakelijk om snel te kunnen reageren. Directies van organisaties hebben daarom voortdurend relevante informatie nodig. Informatie die niet alleen financieel van aard is, maar juist ook vanuit de operationele disciplines. Dat vraagt om een robuuste financieel economische afdeling die in staat is om de gevraagde operationele informatie te leveren in een leesbaar en toepasbaar format.

Dit boek is een multidisciplinair boek waarbij de lezer de samenhang gaat zien tussen de verschillende relevante vakgebieden om te komen tot een effectieve sturing van de organisatie. Effectieve sturing komt niet uit een woud aan ratio's en allerlei kengetallen, maar juist vanuit sturing van wat essentieel is voor succes van de organisatie op dat moment in de tijd.

Binnen de managementliteratuur wordt voldoende aandacht besteed aan het bepalen van de strategie van de onderneming en het uitwerken naar een operationeel plan. Tevens zijn er genoeg boeken beschikbaar over het leren analyseren en het verbeteren van processen. Echter wordt in de praktijk de vertaling tussen ambitie en strategie naar operationele doelstellingen en stuurvariabelen gemist. Ook ontbreekt het veelal aan een geïntegreerd gebruik van stuurvariabelen (KPI's) die zijn afgeleid van operationele deel-doelstellingen. Dit boek biedt houvast hoe de verschillende onderdelen met elkaar verbonden zijn.

Het KPI-dashboard geeft daarmee de verbinding tussen beleid en uitvoering. De navigatiecyclus, zoals in onderstaand diagram, verbindt deze twee elementen in een iteratief proces.



Het gaat om het verwerven van inzichten om vervolgens de juiste KPI's te bepalen. Dat is voor veel organisaties geen vanzelfsprekendheid. In veel organisaties wordt er vooral gestuurd op financiële indicatoren en krijgen de operationele maatstaven nauwelijks de plaats die ze verdienen. Ook is in veel organisaties eerder sprake van te veel dan te weinig relevante indicatoren, waarbij de samenhang tussen de indicatoren onduidelijk is. Prestatie-indicatoren zijn niet per definitie kritieke prestatie-indicatoren. Voor de samenhang is gekozen voor het balanced scorecard-model en de strategiekaart als hulpmiddel om de KPI's te ordenen. Het iteratieve aspect komt in de navigatiecyclus op meerdere plekken voor en volgt de methode van de Deming-cirkel: Plan-Do-Check-Act.

Het boek vormt een combinatie tussen een theoretisch kader en de praktijk. Oftewel: het boek vertaalt bestaande theoretische kaders in het opzetten en gebruiken van KPI-dashboards. Geïnspireerd op de definitie van Stephen Few komen wij in het boek tot een nieuwe definitie van een dashboard.

Een goed dashboard geeft naar onze mening antwoord op de volgende vraag: 'Is het mogelijk om de belangrijkste informatie die nodig is om één of meer doelstellingen te bereiken en die is samengevat op een enkel scherm in één oogopslag te overzien, binnen een structuur die leidt tot het nemen van gepaste maatregelen?'

Organisaties kunnen in diverse fasen verkeren (van start-up naar neergang) en in verschillende markten opereren (horeca, retail, industrie, financieel, enzovoort). Dat heeft consequenties voor de opzet van het performance management en de inrichting van de KPI's op het dashboard. In het boek en de samenstelling van een dashboard voor stuurinformatie wordt daar rekening mee gehouden. Er is geen sprake van 'one size fits all'. Dit boek gaat uit van de inbedding van performance management binnen de organisatie en het gebruik van een passend en effectief KPI-dashboard. Onder effectief wordt verstaan dat er door de verschillende lagen in de organisatie in samenhang gebruik wordt gemaakt van dashboards bij de dagelijkse sturing.



1

Het opstellen van bedrijfsdoelstellingen

- 1.1 De organisatievorm
 - 1.2 Het opstellen van de missie
 - 1.3 Het bepalen van de visie
 - 1.4 Het vormgeven van de strategie
 - 1.5 Het opstellen van het ondernemingsplan (strategisch plan)
- Samenvatting

Het meten van zaken doen we voortdurend. Kengetallen zijn overal. Van 'mijn auto rijdt 1 op 12' tot 'we hebben deze maand 1.200 auto's verkocht, 100 meer dan gepland'; steeds willen we weten hoe we het doen en hoe goed we het doen ten opzichte van een bepaalde norm of een bepaald doel. Iedere organisatie heeft daar in meer of mindere mate mee te maken.

Een organisatie ontstaat wanneer twee of meer personen hun middelen en activiteiten aanwenden om te voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in hun omgeving. De kennis, vaardigheden en krachten van de deelnemende personen worden op een doelgerichte wijze samengebond. Om de organisatie te laten functioneren worden afspraken gemaakt over de taakverdeling en de coördinatie van de werkzaamheden. Daarmee is een organisatie te beschouwen als het geheel van productiefactoren, afspraken, procedures en mensen die samenwerken om bepaalde doelstellingen te bereiken. Idealiter wil je dat binnen de organisatie iedere betrokkene weet wat van hem verwacht wordt om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Om dat voor elkaar te krijgen, zijn op verschillende niveaus coördinerende activiteiten nodig.

Om zicht te houden op de voortgang bij het realiseren van de doelen is er in het meest ideale geval sprake van een KPI-dashboard, waarbij alle relevante prestatie-indicatoren in één oogopslag zichtbaar zijn, het liefst op één A4. Om dat te bereiken is het gewenst een aantal opeenvolgende stappen te doorlopen. Het resultaat daarvan beschrijven we in hoofdstuk 5, de eerste stappen werken we uit in dit hoofdstuk. We beschrijven waarom het bepalen van de missie en de visie en het opstellen van het ondernemingsplan noodzakelijke stappen zijn bij het bepalen van de juiste stuurinformatie.

In dit hoofdstuk behandelen we de aanpak om te komen tot een missie. We gaan in op het belang van het bepalen van een inspirerende visie en we werken de samenhang uit tussen strategie en ondernemingsplan. Om de strategie te realiseren is het noodzakelijk dat het ondernemingsplan zo concreet mogelijk is uitgewerkt en past bij de fase waarin de onderneming verkeert.

Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk kun je:

- het belang van een heldere en duidelijke missie onderkennen en een bijdrage leveren aan de totstandkoming van de missie;
- een bijdrage leveren aan het opstellen van een inspirerende visie;
- een ondernemingsplan opstellen, dusdanig dat de missie, de visie, de interne en externe analyse en de cijfermatige onderbouwing een samenhangend geheel vormen;
- een ondernemingsplan opstellen dat realistisch is ten aanzien van de haalbaarheid en dat past bij de levensfase van de organisatie;
- een strategie voor duurzaamheid herkennen en beoordelen.

1.1 De organisatievorm

Om als organisatie zaken te kunnen doen in het maatschappelijk verkeer zijn diverse juridische constructies mogelijk. Daarmee verkrijgt de organisatie rechtspersoonlijkheid. Dit heeft vervolgens invloed op de wijze van het verkrijgen van bezittingen en schulden, het sluiten van contracten, het dragen van aansprakelijkheid en het voeren van rechtszaken.

In Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek zijn alle wettelijke bepalingen rondom rechtspersonen vastgelegd. Het wetboek beschrijft een gelimiteerd aantal rechtspersonen en wat de rechten en plichten zijn van de diverse vormen van rechtspersonen. We kennen enerzijds publiekrechtelijke rechtspersonen en anderzijds privaatrechtelijke rechtspersonen.

Publiekrechtelijke rechtspersoon

Een publiekrechtelijke rechtspersoon wordt opgericht via een officiële akte vanuit de overheid. Deze organisaties zijn ingesteld om overheidstaken uit te voeren, waaraan door middel van een wettelijke regeling of besluit rechtspersoonlijkheid is toegekend. Voorbeelden van een publiekrechtelijke rechtspersoon zijn een gemeente, een provincie, een waterschap en natuurlijk de Staat der Nederlanden. Ook aan uitvoerders van overheidstaken kan rechtspersoonlijkheid worden toegekend. Dit zijn vaak zelfstandige bestuursorganen (zbo's), zoals het Kadaster, De Nederlandse Bank, de RDW, Staatsbosbeheer en TNO.

Privaatrechtelijke rechtspersoon

Een privaatrechtelijke rechtspersoon ontstaat door een vrijwillige overeenkomst tussen twee of meer partijen. Het zijn rechtspersonen voor particulier gebruik door groepen personen. De privaatrechtelijke rechtspersoon kan zich voordoen als vereniging, coöperatie, onderlinge waarborgmaatschappij, naamloze vennootschap, besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid of als stichting.

Natuurlijk persoon Bedrijf

Ook een natuurlijk persoon kan deelnemen aan het rechtsverkeer en de wijze van werken vastleggen. Vaak is er dan sprake van een bedrijf, oftewel een persoon of groep mensen die goederen produceert of diensten

verleent om winst te maken en geld te verdienen. Met het bedrijf wordt deelgenomen aan het financieel-economisch rechtsverkeer. Hierbij kun je denken aan een eenmansbedrijf, vof of bv. Een bedrijf dat streeft naar het maken van winst wordt ook wel onderneming genoemd. In de praktijk, en ook in dit boek, worden de termen bedrijf en onderneming door elkaar gehanteerd.

Voor rechtspersonen en ook natuurlijke personen die zakelijk actief zijn, is een aantal aspecten belangrijk om goed te regelen en vast te leggen. Denk daarbij aan het bepalen van de doelstelling van de rechtspersoon, de vertegenwoordiging naar buiten, de bevoegdheden en de aansprakelijkheid.

In het kader van dit boek is het vooral van belang te weten dat de doelstelling van de rechtspersoon samenhangt met de gekozen vorm. Bij de oprichting van de rechtspersoon worden het doel en de activiteiten van de rechtspersoon vastgelegd. Zo is het aannemelijk dat een besloten vennootschap streeft naar het maken van winst door goederen of diensten te leveren. Een vereniging richt zich op het behartigen van de belangen van een groep mensen, bijvoorbeeld wonen; en de gemeente is er voor het uitvoeren van een publieke taak. De rechtsvorm zegt ook iets over de verkregen middelen of hoe middelen (kapitaal) worden verkregen.

De rechtsvorm en de doelstelling van de rechtspersoon hebben een direct verband met de missie en de visie. Ook dat bepaalt weer de besturing van de entiteit. Het is aan het bestuur van de rechtspersoon om de beschikbare middelen en activiteiten aan te wenden om de gestelde doelen te bereiken en maatregelen te nemen om het doel te realiseren.

1.2 Het opstellen van de missie

Voor welke organisatievorm ook gekozen is, de organisatie start met het vaststellen wat de primaire activiteiten zijn. Vervolgens gaat de leiding of het management aan de slag met datgene waarvoor de organisatie in het leven is geroepen. Dan ontstaan ook de vraagstukken van Planning & Control en hoe de bedrijfsactiviteiten te beheersen.

Sturen op het verbeteren van bedrijfsresultaten en de voortgang van de bedrijfsactiviteiten is in eerste instantie vaststellen of de aandacht en focus naar de juiste zaken uitgaan. Vervolgens is het een kwestie van actie ondernemen. Daarom is het de eerste stap om zicht te hebben op datgene wat de organisatie als van wezenlijk belang ervaart. Wat is de missie en welke waarden keren steeds terug in de wijze waarop zaken worden aangepakt? Dat geeft een afbakening in de activiteiten en geeft richting aan te maken keuzes.

Een missie is niet alleen relevant voor multinationals, maar is voor iedere ondernemer belangrijk, dus ook voor zelfstandigen, starters en mkb-bedrijven. Een missie betekent ook het maken van keuzes in wat je wel doet en wat je vooral niet doet. Heb je de missie helder, dan weet je wat de organisatie uniek maakt. In de marketing wordt de bestaansreden ook wel samengevat met de term Unique Selling Point, oftewel USP. Met de missie geeft de organisatie aan wie ze is, wat ze doet en wat ze wil bereiken. De missie verwoordt wat naar buiten toe wordt uitgedragen. De missie heeft ook een element van tijdloosheid in zich: je verandert niet ieder jaar de

Primaire
activiteiten

Missie
Waarden

Unique Selling
Point

missie, want dan zou ieder jaar de identiteit van de organisatie veranderen. Een missie is geen loos streven, maar het vertegenwoordigt een doel dat je in de nabije toekomst realiseert.

Bestaansrecht Identiteit

Uit de vaststelling van de missie komt naar voren wat het bestaansrecht en de identiteit van de organisatie is. Elke organisatie (of het nu een ziekenhuis, sportvereniging, supermarkt of politieke partij is) heeft een bepaalde eigen identiteit die de medewerkers betekenis of zin geeft. In gewoon Nederlands: de missie zegt wat de organisatie wil zijn of 'waar we voor gaan'. Is het centrale thema van de organisatie bijvoorbeeld klantgerichtheid, omdat het bedrijf maatwerk producten levert, of is juist een hoge snelheid van leveren een vereiste? Kortom, met de missie achterhaal je de echte drijfveren van de organisatie. Dat achterhalen kan via interviews met managers en door aan klanten te vragen wat belangrijk is. Een duidelijke missie motiveert en geeft richting.

1.2.1 De vier elementen van de missie

De missie bestaat doorgaans uit de volgende vier elementen:

- 1 het werkterrein;
- 2 de bestaansreden;
- 3 de betekenis voor belanghebbenden;
- 4 normen, kernwaarden en overtuigingen.

Het toetsen van deze vier elementen voorkomt holle frasen en gebrek aan duidelijkheid in wat je wilt betekenen en hoe je dat wilt doen. Iedere organisatie werkt (ook) voor een ander. Je werkt niet alleen voor jezelf. Echter, van alleen voldoening kun je de rekeningen niet betalen. Bestaan er slechte missies? Ja, er bestaan slechte missies. Een missie kan onduidelijk, vaag of te oppervlakkig zijn. Of een missie bevat algemeenheden die op meerdere organisaties van toepassing kunnen zijn. Een goede missie moet betrekking hebben op het bedrijf in kwestie. De missie moet dus specifiek van toepassing zijn en herkenbaar voor het bedrijf. Als de missie niet scherp geformuleerd is, dan meten de daaruit afgeleide sturing en sturingsvariabelen – de KPI's – ook de verkeerde indicatoren. De verkeerde indicatoren meten is desastreus voor het realiseren van succes. Succes is gedefinieerd als het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

FIGUUR 1.1 Elementen van de missie



Werkterrein

Het benoemen van de kernactiviteiten geeft antwoord op de vraag in welk werkterrein de organisatie actief is. De hamvraag bij de missie is: 'What business are we in?' Je bepaalt wat je business scope is. Het gaat over het verdienmodel.

Kernactiviteiten

De volgende drie vragen geven richting aan het bepalen van het werkterrein:

- 1 *product*: Welke producten en diensten bieden we aan? Dus: in welke behoefte voorzie je?
- 2 *markt*: Op wie richten we ons? Dus: welke klantgroepen spreek je aan?
- 3 *competentie*: Hoe maken we dit waar? Dus: waarin onderscheid je je?

De uitkomst van de bepaling van het werkterrein maakt het mogelijk om de volgende zin aan te vullen: 'De kernactiviteiten van de organisatie zijn ...' Het gevaar is dat het 'werkterrein' te snel wordt omschreven of dat gewerkt wordt met een oude beschrijving. Bij het beschrijven van het werkterrein moet de huidige stand van de organisatie worden opgenomen.

Bestaansredenen

Alleen het opschrijven van de kernactiviteiten is niet voldoende. Meerdere bedrijven maken koffiebekers, cadeaupapier, zitbanken of bieden verzekeringen aan. Waarom ben jij dan degene die daar langdurig succes mee gaat boeken? Wat is er bijzonder aan jouw product of dienst? Een bestaansreden is dat je een probleem op een unieke manier oplost. Dat kan een bijzondere technische oplossing zijn, de goedkoopste zijn, superieur gebruiksgemak bieden, werken met een zeer eenvoudig bestelproces of nog een andere invalshoek.

Unieke oplossing

Voorbeeld 1: Het verhuren van kantoorruimtes of vergaderruimtes gebeurt veel. Onderscheidend is bijvoorbeeld het 24/7 flexibel beschikbaar stellen van units voor calamiteiten.

Voorbeeld 2: Een bedrijf levert vorkheftrucks van hoge kwaliteit. In geval van een storing zijn de servicemonteurs ook 's avonds en in het weekend bereikbaar voor de klanten.

Voorbeeld 3: Je upgrade premium tweedehands Apple-apparatuur, waarbij je te boek staat als de meest innovatieve aanbieder in de markt.

Hoe dan ook: de bestaansredenen moet zinvol zijn in de perceptie van de klant. Hoe sterker de bestaansredenen, hoe succesvoller je bent.

De uitkomst van de vaststelling van de bestaansredenen maakt het mogelijk om de volgende zin aan te vullen: 'We zijn op de wereld om te ...'

Betekenis voor belanghebbenden

Met het leveren van een product of dienst aan bedrijven of consumenten voorziet de organisatie in een behoefte. Deze heb je onder je bestaansredenen gedefinieerd. Let daarbij ook op de achterliggende behoefte. Het verschil tussen behoeften wordt opgesplitst in drie categorieën: de primaire behoeften, de secundaire behoeften en de tertiaire behoeften. De primaire behoeften van de mens zijn voedsel, kleding, onderdak en veiligheid. De primaire behoefte van een bedrijf kan de aanlevering van grondstoffen voor het productieproces of ICT-services zijn.

Behoeft

Primaire behoeften

Secundaire behoeften**Tertiaire behoeften**

Sociale behoeften, zoals de behoefte aan onderwijs en sport, vallen onder de secundaire behoeften. Onder de derde categorie, de tertiaire behoeften, vallen zaken die als 'luxe' worden omschreven. Het gaat dan om de behoefte aan het bezit van dure producten als sieraden of sportauto's.

Een sterke drijfveer van mensen en organisaties is het voorkomen van verlies of de angst voor het onbekende. De verkoop van kleding via webwinkels op het internet heeft zo sterk kunnen groeien omdat het inspeelt op de behoefte aan kleding in combinatie met het gemak waarmee spullen kunnen worden besteld via de smartphone of de laptop op schoot in de huiskamer. Je hoeft niet de deur uit om aan je spullen te komen. Een adviseur van verzekeringsproducten speelt in op de behoefte om verlies te beperken of beantwoordt de angst om geen geld en spullen te hebben na een brand.

De betekenis voor belanghebbenden is als volgt te verwoorden: 'Door onze aanpak voorzien we in de behoefte aan ...'

Normen, waarden en overtuigingen**Waarde Overtuiging**

Een waarde is een betekenisgevend ideaal; een overtuiging over wat nagestreefd wordt of zou moeten worden. Bijvoorbeeld ter uitoefening van een bepaald beroep als advocaat of arts, of meer in het algemeen: wat een leven tot een goed leven maakt. Uit deze waarden (vaak positief verwoord) volgen allerlei concrete normen (vaak negatief verwoord): iemand moet A doen, mag niet B doen, enzovoort. De beschrijving van de waarden in de missie maakt duidelijk hoe de medewerkers binnen en buiten de organisatie met elkaar omgaan. We spreken dan over de gewenste cultuur.

Waarden worden omschreven met begrippen als deskundig, betrouwbaar, innovatief, ondernemend, samenwerkend en veiligheid.

Normen

Normen zijn concrete gedragsregels die we elkaar opleggen. Soms zijn ze beschreven en soms niet. Zo volgt uit de waarde 'veiligheid' de concrete norm aan inspecteurs om een helm te dragen als zij een bouwplaats inspecteren.

Waarden hebben een grotere invloed op het inrichten van de organisatie dan menigeen zich bewust is. Stel dat deskundigheid een belangrijke waarde is, omdat de onderneming hoogwaardige adviezen levert aan klanten. Dan heeft dit direct effect op het aannamebeleid en de wijze van (bij) scholen van medewerkers. Je neemt alleen mensen aan die in staat zijn om adviezen op te stellen en de boodschap effectief kunnen overbrengen naar klanten. Gedurende hun dienstverband ontvangen de medewerkers regelmatig trainingen om de kennis op peil te houden.

Door het helder hebben van de normen, kernwaarden en overtuigingen kan de volgende zin worden aangevuld: 'De medewerkers gaan op de volgende manier met elkaar om: ...'

1.2.2 Voorbeelden van een missie

In deze subparagraaf werken we een aantal voorbeelden van missies uit zoals door de organisaties gecommuniceerd.

Erasmus MC, een universitair medisch centrum in Rotterdam, hanteert een korte en bondige missie:

Missie

Het Erasmus MC staat voor een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs.

In deze missie tref je de bestaansredenen aan ('staan voor een gezonde bevolking') en het werkterrein ('zorg'). Belangrijke waarde is dat de dienstverlening op een excellent niveau moet zijn. Verder hecht het Erasmus MC eraan om kennis te verkrijgen door onderzoek en de inzichten te delen, omdat nadrukkelijk in de missie het werkgebied onderwijs wordt genoemd. De website van Erasmus MC vermeldt de kernwaarden: de drie basisprincipes 'Verantwoordelijk, Verbindend en Ondernemend'. Deze worden apart van de missie genoemd, maar worden wel gepresenteerd als onlosmakelijk verbonden met de missie en de visie. Een prima oplossing, zolang de waarden maar genoemd worden.

Het waterbedrijf Evides, actief in het zuidwesten van Zuid-Holland, Zeeland en de Brabantse Wal, hanteerde tot eind 2016 een uitgebreidere missie:

Evides zorgt voor water. Voor mens en bedrijf. Betrouwbaar van bron tot kraan. We doen dat klantgericht met deskundige medewerkers. We beheersen de processen om water te zuiveren en te leveren als de beste. Dat doen we met respect voor mens, milieu en op een veilige manier. We zijn kostenefficiënt en realiseren een maatschappelijk aanvaardbaar rendement.

Deze missie geeft naar ons idee helder aan waar het waterbedrijf voor staat. De vier elementen zijn herkenbaar. In deze missie is het werkterrein van Evides duidelijk. Dat is het leveren van water aan particulieren en bedrijven, en de bijbehorende competenties gaan over de uitstekende beheersing van de primaire processen. Als bestaansreden wordt het kenmerk betrouwbaarheid genoemd. Dat appelleert ook aan de behoefte van de klanten dat uit de kraan altijd schoon water stroomt. Voor de belanghebbers is het relevant om te weten dat Evides het water zo goedkoop mogelijk levert. Als kernwaarden zijn af te leiden: klantgerichtheid, deskundigheid, hoog milieubewustzijn en veiligheid. Dat Evides zich bewust is van haar nutsfunctie blijkt ook uit de missie. Natuurlijk kun je discussiëren over wat 'maatschappelijk aanvaardbaar' is, omdat dat door de tijd heen kan variëren, maar het bedrijf ziet het als haar opdracht om daaraan te voldoen.

De kracht van deze twee voorbeelden zit in het feit dat ze passen bij de organisatie: ze zijn authentiek. Tevens bevatten ze duidelijk de vier elementen van de missie.

1.2.3 De weg naar het bepalen van de missie

Eigenlijk is het belangrijkste element van de missie en de visie niet datgene wat daarvan op papier is gezet, maar het proces dat daartoe heeft geleid. Willen een missie en een visie betekenis hebben voor medewerkers en andere stakeholders, dan zullen ze gebaseerd moeten zijn op inzichten, opvattingen en ideeën die men met elkaar deelt of wil delen. De missie komt dan ook bij voorkeur tot stand door het betrekken en consulteren van meerdere werknemers en mensen in en buiten de organisatie. Dat vraagt dus ook durf. Durf leidt tot een groot draagvlak in de organisatie, draagvlak bij medewerkers die zorgen voor realisatie van de missie.

Het bedenken van een missie op een achternamiddag en deze te verklaren tot waarheid leidt er over het algemeen niet toe dat de missie de activiteiten van de organisatie reflecteert. Een verstandige aanpak is te starten met het formuleren van een conceptmissie op directie- of managementniveau. Als er sprake is van een kleine onderneming, betrek dan mensen van

Draagvlak

binnen en/of buiten de organisatie erbij, mensen die in staat zijn om de directie een spiegel voor te houden. Bij een grotere organisatie is het zaak om een workshop te organiseren met medewerkers die goed ingevoerd zijn en met een frisse blik in staat zijn om ideeën te vormen. Hierbij is het verstandig om authentieke denkers in het gesprek te betrekken. Het doel van dit gesprek is om de vier elementen van de missie te benoemen. Daag elkaar uit! Maak er geen zouteloos compromis van. Schrijf de uitwerking van de vier elementen op papier. Dat levert een paar zinnen op en ga daarmee aan de slag. Meestal is deze eerste uitwerking niet in één keer scherp. Het vraagt om het nodige schaaftwerk. Is er al een missie, toets deze dan kritisch aan de hand van de bovengenoemde vragen. Indien mogelijk zijn bestaande teksten te gebruiken, alhoewel dan een zekere vorm van 'tunnelvisie' op de loer ligt. Je hebt de neiging uit te gaan van het bestaande.

De woorden die gebruikt worden om de elementen aan te duiden hoeven niet letterlijk in de missie opgenomen te worden. Je hoeft dus niet op te schrijven: 'Onze kernactiviteit is het leveren van pizza's.' Het woord kernactiviteit is niet nodig. Dat wordt wel duidelijk uit de tekst zelf. Uiteindelijk moet er wel een compacte samenvatting komen van de missie die de kernactiviteiten beschrijft, die past bij de organisatie en die goed herkenbaar is voor diverse lezers. Dus: hoe korter, hoe beter.

Toets het concept vervolgens bij een grotere groep in de organisatie of mensen in jouw directe omgeving, van wie je weet dat ze op waardevolle wijze feedback kunnen geven. Pas het concept aan op basis van de feedback, net zo lang tot het gevoel ontstaat: 'Niets meer aan doen. We gaan ermee aan de slag'.

Een oplossing die in de praktijk vaak wordt toegepast is het samenbinden van werkterrein, bestaansreden en betekenis tot een of twee zinnen, en dan de kernwaarden apart beschrijven. Dat vraagt meer tekst om de waarden toe te lichten, en dat is mogelijk. Het nadeel is dan wel dat de kans wordt gemist om in een paar zinnen duidelijk te maken waar de organisatie voor staat, inclusief de waarden.

Verder is het van belang dat de missie gemakkelijk repeteerbaar is. Een prachtige missie die niemand in de organisatie kan noemen is een missie zonder draagvlak. Als het niet door medewerkers herhaald of herkend wordt, dan is de realisatie van de missie ook niet te verwachten.

Repeteerbaar

1.2.4 Houd de missie actueel en durf te kiezen

Het bepalen of herijken van de missie om deze scherp en actueel te houden geeft een drietal grote voordelen. Het eerste voordeel is dat iedere betrokkene in de organisatie weet waar wel en waar niet geld en energie in te steken. Dat is gunstig voor de inzet van kapitaal en de winst- en verliescijfers. Daarnaast is het goed voor de saamhorigheid en geeft het inspiratie om hetzelfde na te streven. Het derde voordeel is dat de visie en de uiteindelijke kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) beter aansluiten bij de missie.

Ook al is een missie vrij statisch, dat betekent niet dat deze tot het einde der dagen hetzelfde blijft. Sterker nog: als de industrietak waar de onderneming onderdeel van uitmaakt ingrijpend verandert, dan is het noodzakelijk de missie te herzien.

Een goed voorbeeld van een bedrijf waar de missie niet tijdig werd aangepast is het Amerikaanse Eastman Kodak Company.

VOORBEELD**Het Kodakmoment**

Oppericht in 1881 was Kodak van oudsher een toponderneming in de wereld van film en fotocamera's en de verkoop van analoge fotorolletjes. In 1888 bracht Eastman de eerste fotocamera voor het grote publiek uit, onder de slagzin: 'You press the button, we do the rest'. Deze camera heette Kodak. Het Kodakmoment was geboren. Dat stond voor het vastleggen van fotogenieke momenten die voor de eeuwigheid bewaard moesten worden. Eastman Kodak stond lang bekend als innovatief en toonaangevend binnen de fotocamera-industrie. Het bedrijf stond in 1975 aan de wieg van de digitale fotografie. Echter, toen de digitale fotografie een steeds grotere vlucht nam, kwam Kodak in een spagaat terecht. Ze moest kiezen tussen het vasthouden aan haar oorspronkelijke kernactiviteit met filmcamera's en fotorolletjes of volop instappen in de nieuwe mogelijkheden van de digitale fototechnieken.

Kodak koos niet en ging voor het bedienen van beide markten, omdat ze nog geen afscheid kon nemen van haar 'oude' succesverhaal. De aanwezige investeringscapaciteit werd ook verspreid. Zo werd een bepalende ontwikkeling in de bedrijfstak niet goed opgevolgd. Gevolg was dat Kodak vanaf de jaren tachtig haar omzet in de analoge fotocamera's en fotorolletjes zag teruglopen. Daarnaast stond Kodak ook niet meer bekend als innovatief in de nieuwe digitale fotowereld. De concurrenten die wél hun focus legden op de digitale fotografie streefden Kodak voorbij, en met een smartphone kon iedereen een foto maken. Doordat Kodak de slag totaal had gemist raakte het bedrijf hopeloos achterop. Dit is wat we tegenwoordig bedoelen met het Kodakmoment.

Jaar op jaar verslechterden de financiële resultaten en de beurskoers liep in 2012 terug tot onder de 1 Usd. Kodak ging bijna failliet. Na vele jaren van kostenreductie en strategie-aanpassingen had Kodak in januari 2012 zelfs de bescherming middels de 'bankruptcy filing' aangevraagd. Noodgedwongen moest Kodak toen kiezen. Het bedrijf stopte abrupt de fotografie nog langer als kernactiviteit te zien.

Kodak heeft tegenwoordig als missie: 'Eastman Kodak is a technology company focused on imaging. We provide hardware, software, consumables and services to customers in graphic arts, commercial print, publishing, packaging, electronic displays, entertainment and commercial films, and consumer products markets. With our world-class R&D capabilities, innovation solutions portfolio, and highly trusted brand, Kodak is helping customers around the globe to sustainably grow their businesses and enjoy their lives.'

Voor veel managers is het vaak moeilijk om hun beeld van de werkelijkheid te veranderen. Peter Drucker stelt in dit verband: 'The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic.' Toets periodiek de missie grondig aan de hand van de vier genoemde elementen. Doe de toetsing minimaal eens in de drie jaar. Vraag jezelf dan af of datgene wat er staat nog steeds de lading dekt.

1.2.5 Veranderen van de missie?

Wat als op enig moment de conclusie wordt getrokken dat de missie niet meer omschrijft wat de organisatie wil doen, dat er een andere koers nodig

is? Het willen veranderen van de missie van de onderneming is een zaak waar absoluut niet te lichtvaardig over gedacht mag worden. Immers, op enig moment vormen de elementen van de missie een onderdeel van het DNA van het bedrijf, is het opgenomen in de haarvaten. Het veranderen van de missie gaat dan over het verleggen van de kernactiviteiten en de kerncompetenties van de organisatie en dus van de medewerkers. Het betekent ook een andere sturing van de organisatie. Immers, de herijking leidt tot andere KSF's (kritieke succesfactoren) en andere KPI's (kritieke prestatie-indicatoren). Herijking kan om andere waarden vragen. Dit is bijna te vergelijken met het uitspreken van een nieuw voornemen om per 1 januari van een nieuw jaar meer te gaan bewegen. Als daar geen ander gedrag voor in de plaats komt met nieuwe persoonlijke afspraken ('elke dinsdagavond naar de sportschool'), dan blijf je aan de oude gewoonten vasthouden en lukt het niet om het voornemen te realiseren. Of nog moeilijker: als fervent roker stoppen met roken. Als je er niet 100% voor gaat, dan lukt het niet. Ook als je na een paar maanden denkt dat je de oude gewoonte onder controle hebt en één sigaret wel moet kunnen, ben je terug bij af.

Een nieuwe missie definiëren en ernaar leven is eigenlijk niet anders. Een oude missie is als een oude verslaving. Bij een nieuwe missie moet je dus iedere medewerker betrekken en zelf het goede voorbeeld geven.

Denk nog even aan het Kodakmoment. Het betekent wel dat je met volle overtuiging en enig geduld de nieuwe koers moet inzetten. Die nieuwe koers kan helaas ook leiden tot andere deskundigheden en vaardigheden, dus tot andere medewerkers.

In subparagraaf 1.5.3 komen wij terug op het onderwerp 'heroriëntatie strategie en levensfase van de onderneming'.

1.2.6 Relevantie van een duidelijke missie

De relevantie van een goede missie is dat deze niet alleen sturing geeft aan het bepalen van de visie en het opstellen van het ondernemingsplan, maar juist ook aan het inrichten van de interne processen. Wat moet er goed gaan in de uitvoering van de bedrijfsprocessen om de missie waar te maken? Ook geven de elementen van de missie aspecten aan die worden opgenomen bij de klantpropositie op de strategiekaart. Elementen waar we in de komende hoofdstukken op terugkomen.

Met het bepalen van een duidelijke missie is het eerste belangrijke kader gezet voor de planning en sturing van de bedrijfsactiviteiten. Dat geeft de organisatie ook energie, omdat de medewerkers weten waar de organisatie voor staat en wat er wordt verwacht.

1.3 Het bepalen van de visie

Is de missie al compact en krachtig geformuleerd om aan te geven waar de organisatie voor staat, de visie is doorgaans nog bondiger en moet inspireren en enthousiasmeren om een bepaald doel te bereiken.

In de praktijk worden de termen missie en visie regelmatig door elkaar gehaald. Dat is niet alleen onterecht, het leidt ook tot onduidelijkheid. Ze hebben ieder een eigen plaats. Zoals beschreven in de vorige paragrafen gaat de missie over de bestaansreden: 'over wie we zijn en waar we voor staan'. Met de missie wordt de identiteit van de organisatie vastgelegd, de visie ligt in het verlengde van de missie.

De visie geeft een inspirerend, uitdagend en dynamisch toekomstbeeld. Het is een ambitieus en collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting verbeeldt van de voor de organisatie relevante toekomst. In de visie staat waar de organisatie naartoe wil, waar de organisatie voor wil gaan. De visie vormt het doel om naartoe werken en binnen een gestelde termijn te bereiken.

Toekomstbeeld

1

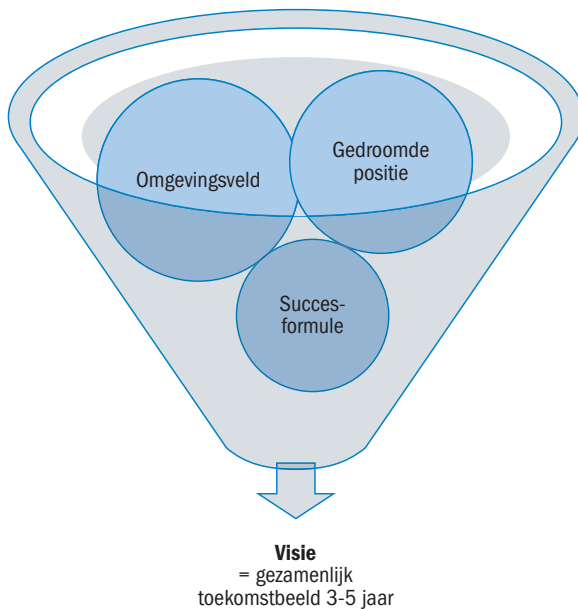
1.3.1 Elementen van een visie

De visie bestaat doorgaans uit de volgende drie elementen:

- 1 het omgevingsveld;
- 2 de gedroomde positie;
- 3 de succesformule.

Een goede visie is inspirerend, geeft richting en geeft ook antwoord op de vraag: 'Wat willen we bereiken in de komende drie tot vijf jaar?'

FIGUUR 1.2 Elementen van de visie



Een visie wordt jaarlijks herzien en getoetst aan de ontwikkeling in het omgevingsveld.

Het omgevingsveld

Bij het omgevingsveld is de kernvraag 'Hoe ziet de relevante omgeving voor onze organisatie er in de (verre) toekomst uit?' Een antwoord op deze vraag komt voort uit de interpretatie van huidige ontwikkelingen en observaties. Het is zowel een collectief gevoel als een resultaat van analyses. Uit analyse kan blijken dat de huidige product-marktcombinatie dusdanig verandert dat het noodzakelijk is voor de onderneming om nieuwe producten te ontwikkelen binnen de bestaande markt, of dat nieuwe afzetkanalen

Relevante omgeving

moeten worden gevonden voor de bestaande producten buiten de bestaande markt. Omdat in sommige markten de ontwikkelingen zo snel gaan (denk bijvoorbeeld aan die van mobiele telefoons of digitalisering van de bankdiensten), is er geen tijd om eerst een half jaar lang te analyseren alvorens tot een visie te komen. Je zult dus op basis van een snelle analyse tot een conclusie moeten komen in welk omgevingsveld je straks actief bent en welke positie je daar wilt bereiken.

Is de analyse van het omgevingsveld goed uitgevoerd, dan kan antwoord gegeven worden op de volgende vraag: 'Hoe ziet de wereld waarin we actief zijn er (straks) uit?'

De gedroomde positie

De gedroomde positie geeft aan wat in de gekozen omgeving wordt nagestreefd. De gekozen omgeving betreft de product-marktcombinatie (PMC) waarin de onderneming actief is. De aspiratie kan zijn om het marktleiderschap te bereiken in een bepaalde productgroep, of het streven is om een toonaangevende positie in een bepaalde regio te bereiken. Voor iedere markt waarin een onderneming actief is, of dat nu geografisch is of een bepaald marktsegment, of de zakelijke of de consumentenmarkt, kan ervoor gekozen worden om een bepaalde positie te bereiken. Dat kan variëren van het vasthouden van de positie van kleine organisatie in een nichemarkt tot marktleider op landelijke of internationale schaal.

Denk bijvoorbeeld aan Stella, die landelijk marktleiderschap nastreeft voor elektrische fietsen met een uniek concept zonder tussenhandel.

Voor een regionaal opererend kantoor met een adviespraktijk in fiscale zaken is het landelijk marktleiderschap geen thema, maar wel regionaal leiderschap. Dit kan het kantoor bijvoorbeeld nastreven door eerst met uitmuntende kennis een toonaangevende positie in het segment MKB te realiseren, waarbij de klanten een goede prijs-kwaliteitverhouding herkennen. De marketing zal vooral gericht zijn op het contact met klanten in de betreffende regio; intern is men vooral gericht op deskundigheid en klantcontact.

Invulling van de vraag van de gedroomde positie geeft sterk richting aan de organisatie en de inzet van middelen, mensen en focus. Immers, het geeft antwoord op de vraag: 'Welke positie willen we daar bereiken?'

Succesformule

De succesformule geeft aan hoe die gedroomde positie bereikt wordt. Dat kan op verschillende manieren. De keuze moet wel herkenbaar zijn voor de bestaande en potentiële klanten. De succesformule kan bijvoorbeeld bestaan uit het zijn van de goedkoopste aanbieder, of juist door een excellente service te leveren, of door de beste producten te maken. Een voorbeeld van een herkenbare formule is die van easyJet. EasyJet bouwde in de markt voor luchtvaartmaatschappijen een belangrijke positie op door een nieuw serviceconcept met een zeer lage prijs te introduceren.

Invulling van de vraag van de succesformule vormt de basis van het ondernemingsplan waarin het thema centraal staat: 'Hoe gaan we de gedroomde positie bereiken?'

De visie geeft antwoord op de vraag hoe wij onszelf zien in de wereld van morgen. Dat mag best een tikkeltje brutaal of ambitieus zijn. Daarom noe-

Gedroomde positie

Product-marktcombinatie (PMC)

Succesformule

men we de visie ook wel de strategische ambitie. Het vraagt leiderschap om de visie en de achterliggende ambities met enthousiasme en kracht uit te dragen. Het uitdragen van de visie is noodzakelijk om te doen. Want als de leiding van de organisatie al niet gelooft in de visie, kun je dat dan wel van de medewerkers verwachten?

Strategische ambitie

Leiderschap

1

Het niet kiezen van een positie om te bereiken in een markt kan negatieve consequenties hebben. Het kan leiden tot een gebrek aan focus bij het management, er kunnen binnen de organisatie verschillende meningen gaan ontstaan over de koers ('richtingenstrijd') en de onderneming is minder herkenbaar voor de afnemers over datgene waar de organisatie voor staat.

1.3.2 Het bepalen van een geloofwaardige visie

Als de uitspraak 'de weg ernaartoe is net zo belangrijk als de bestemming' al opgaat voor het vaststellen van de missie, dan is deze net zo belangrijk voor het vaststellen van de visie. Het traject dat leidt tot het formuleren van een inspirerende visie en het delen van elkaars ideeën, opvattingen en ambities geeft de visie inhoud. Evenals de missie komt ook de visie bij voorkeur tot stand door het betrekken en consulteren van meerdere werknemers of andere directbetrokkenen van het management met wie het mogelijk is om positief kritisch te klankborden.

Klankborden

De eerste stap is het formuleren van de visie in concept op managementniveau. Het is daarbij van belang dat het management met elkaar het gesprek aangaat om de drie genoemde aspecten te benoemen en uit te werken. Om dat voor elkaar te krijgen worden een of meerdere sessies georganiseerd om elkaars aannames en uitgangspunten te toetsen. In deze fase zal ook het voordeel blijken van een duidelijke missie. Het management weet immers al waar de organisatie goed in is en waar zij voor staat. Het gaat er nu meer om met elkaar vast te stellen wat enthousiasme losmaakt om na te streven. De uitwerking van de drie aspecten wordt in de sessies op papier gezet. Dat levert een eerste tekst van een paar zinnen op die wordt gebruikt om verder mee aan de slag te gaan. Meestal is deze eerste uitwerking niet in één keer scherp. Het vraagt het nodige schaaftwerk. In de tekst van de visie is het niet noodzakelijk dat woorden als 'omgevingsveld' en 'positie' letterlijk worden gebruikt, zolang het voor de lezer maar direct duidelijk is waar de visie over gaat.

Is het schaaftwerk afgerond en is een visie in concept beschikbaar, dan resteert nog een vraag: 'Past deze visie helemaal bij ons en gaan we deze met 100% kracht uitdragen?' Als die beleving er nog niet volledig is, doe dan de exercitie nog een keer, totdat het gevoel aanwezig is dat de visie 'staat'. Voorkom het plichtmatig opstellen van een visie 'omdat het nu eenmaal moet'. De overtuiging ontbreekt dan, en dat voelt de buitenwereld.

Draagvlak visie

Het is een goed gebruik om de visie jaarlijks te toetsen en vast te stellen voor het komend jaar. Het ligt dus voor de hand om bij het bepalen van de visie voor de komende periode de visie van de afgelopen periode mee te nemen. Het kan zijn dat de visie nog geheel voldoet en inzetbaar is voor de organisatie. Ook dan is het meer dan nuttig om wat er ligt te toetsen. Is het namelijk zeker dat het omgevingsveld nog hetzelfde is als een jaar geleden? Is de succesformule nog steeds relevant? En toets vooral ook in hoeverre er voortgang is geboekt in het realiseren van de ambities.

Jaarlijks toetsen

Ambitie

Stel dat er in de ambitieuze visie van vorig jaar stond dat de onderneming binnen drie jaar marktleider wil zijn in het aanbieden van 3D-printers voor thuisgebruik, met een marktaandeel dat stijgt van 10 naar 30%. Een jaar later blijkt dat de toename van het marktaandeel 1% bedroeg, waardoor het marktaandeel net 11% bedraagt. Dat kan dan twee dingen betekenen: of de ambitie was niet realistisch, of er is te weinig inspanning gestoken in de activiteiten om het marktaandeel te laten groeien. In beide situaties is aanpassing van de visie en het bijbehorende plan nodig. Dat kan door het ondernemingsplan kritisch tegen het licht houden en te komen met een beter marketingplan, maar ook door het naar beneden bijstellen van de ambities en te mikken op een marktaandeel van 20% over drie jaar. Het heeft geen zin om een visie na te streven waarvan het duidelijk is dat deze niet haalbaar is; dat ondermijnt de motivatie binnen de organisatie.

Realiteitszin

Ambitie is goed en is ook noodzakelijk, maar kan op gespannen voet staan met de realiteitszin. We vinden het bijvoorbeeld zeer risicovol om een visie te hebben die alleen maar gebaseerd is op groei van de omzet en voornamelijk gerealiseerd kan worden door het kopen van bedrijven. We hebben de afgelopen jaren genoeg voorbeelden gezien van Nederlandse multinationals die (bijna of geheel) ten onder gingen aan hun eigen groei doelstellingen. Een dergelijke ambitieuze visie kan de organisatie financieel in problemen brengen.

1.3.3 Draagvlak en communicatie van de visie**Communiceren**

Evenals bij het bepalen van de missie is het bij de visie zaak dat zowel het management als een grote groep medewerkers deze uitdraagt. Het actief communiceren van de missie en de visie voorkomt dat het een papieren tijger wordt die de bureaulades niet uit komt. Vooral voor het management is het belangrijk te beseffen dat voorbeeldgedrag aan de top van zeer grote invloed is op de mate waarin missie en visie worden nageleefd en als geloofwaardig worden beschouwd door de medewerkers.

Als het management al zou uitstralen dat het niet gelooft dat het de visie gaat realiseren, hoe kun je het dan van de medewerkers verwachten?

Vertaling

Is de visie eenmaal neergezet, communiceer deze dan ook binnen de organisatie. Vertaal de visie naar datgene wat concreet van de medewerkers wordt verwacht, welk gedrag daarbij hoort en waar je als leidinggevende met je team heen wilt. Een heldere vertaling geeft daadwerkelijk richting, die anders ontbreekt. Het gaat erom de praktische vertaalslag te maken naar doelstellingen van de afdeling waar je als leidinggevende verantwoordelijk voor bent. Het realiseren van deze aanpak loopt via het opstellen van het ondernemingsplan en jaarplannen. In de jaarplannen staan de te realiseren doelen per jaar om de ambitie over drie tot vijf jaar waar te maken. De uitwerking moet plaatsvinden op ieder niveau binnen de organisatie (zie 2.4 De gelaagdheid in doelen en plannen).

De visie moet uiteindelijk – met de benodigde inspanning – wel haalbaar zijn. Een visie zonder executie is geen visie. Dan hebben we het over ‘lucht-fietserij’.

1.3.4 Voorbeelden van een visie

Een tweetal voorbeelden van de visie die door de bedrijven wordt gehanteerd en gecommuniceerd.

Microsoft, 's werelds grootste softwarebedrijf, hanteert de volgende visie:

Our vision is to create innovative technology that is accessible to everyone and that adapts to each person's needs. Accessible technology eliminates barriers for people with disabilities and it enables individuals to take full advantage of their capabilities.

Het is een spannende visie om te zeggen dat je als bedrijf innovatieve technologie ontwikkelt die voor iedereen toegankelijk is. Dat is een sterke driver die terug moet komen in alle producten die Microsoft ontwikkelt. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, toen Microsoft begon met het ontwikkelen van software, was dat nog een bijna onrealistische gedachte.

Nu is Microsoft niet meer weg te denken als leverancier van het belangrijkste besturingssysteem ter wereld. Wat niet duidelijk uit de visie naar voren komt is de gedroomde positie. De visie geeft niet aan dat Microsoft bijvoorbeeld marktleider wil zijn en in welke product-marktcombinaties dat dan is. Wel willen ze 'everyone' bereiken. Bereik je iedereen, dan kun je ervan uitgaan dat je de grootste bent. Microsoft is in een aantal markten voor computersoftware marktleider geworden.

Een ander voorbeeld is de visie van Heineken. Deze luidt als volgt:

In 2018 willen we het snelst groeiende bedrijf op het gebied van natuurlijk gebrouwen dranken zijn, een bedrijf dat de meeste en bovenal beste innovaties op de markt brengt, met merken die de absolute voorkeur genieten boven die van onze concurrenten. Kortom: we willen dan 'In Ieders Glas, In Ieders Hart' zitten.

Langs de meetlat van de genoemde criteria kun je dit een sterke, inspirerende visie noemen. De gedroomde positie wordt genoemd ('de absolute voorkeur verdienen'), de succesformule ('de beste innovaties'), en het omgevingsveld is duidelijk (de markt voor natuurlijk gebrouwen dranken). Bovenal is het motto 'In Ieders Glas, In Ieders Hart' gemakkelijk te onthouden. Een vraag die wel gesteld kan worden is hoe de ambitie van 'snelst groeiend' wordt gedefinieerd en hoe dat in de praktijk te berekenen is.

Een ander voorbeeld is Picnic. Het idee achter Picnic luidt als volgt.

VOORBEELD

Het idee achter Picnic

Boodschappen doen hoort erbij, maar er zijn leukere dingen om te doen. Toch zijn we vaak in de supermarkt en doen we steeds meer zelf. We vullen de kar, zoeken de mooiste groenten uit met de beste datum. We scannen zelf, wegen fruit, sjouwen met tassen en wachten in de rij voor de kassa.

Picnic denkt dat het anders kan: sneller, gemakkelijker en goedkoper. Het idee is simpel. Wij regelen de boodschappen, zodat jij meer tijd hebt voor leukere dingen. Bij Picnic bestel je binnen een paar minuten alle boodschappen. Dus wc-papier, fris, chips en ijs, maar ook biologische eitjes, malse biefstuk en verse groente.

En dat allemaal voor de laagste prijs én gratis thuisbezorgd. Hoe dat kan? Alles gaat direct naar jou, dus zonder dure winkels op dure locaties. Je bestelt gewoon op je telefoon en wij bezorgen alle boodschappen voor de laagste prijs, gratis thuis. Elke dag zijn we op vaste tijden in je straat, net als de melkboer vroeger.

Ook bezorgen we niet kriskras door de stad, maar rijden we elke dag volgens een slimme route door de straten. Zo nemen we de boodschappen voor de hele buurt in één keer mee, houden we de bezorging gratis en besparen we een hoop ritjes naar de supermarkt.

Altijd vers, geen verspilling

Bij ons liggen brood, groente en fruit niet eerst een paar dagen in de supermarkt. Alles gaat direct van de boer of bakker naar jouw bord. Daarom krijg je altijd een vers garantie op onze verse producten. Bijkomend voordeel is dat we geen voedsel verspillen. Als om 22.00 uur de Picnic-kassa sluit weet onze bakker precies hoeveel broden hij voor de volgende dag moet bakken. Op die manier hoeven we nooit iets weg te gooien. Zo dragen we samen een steentje bij aan het milieu én houden we de prijzen laag.

Een langere tekst, maar de visie is duidelijk: (1) de gedroomde positie met laagste prijs en gratis thuisbezorgd, (2) de succesformule met 'alles gaat direct naar jou' en 'sneller, gemakkelijker, goedkoper' en (3) het omgevingsveld van supermarkt met bestellen op je telefoon.

1.3.5 Relevantie van een geloofwaardige visie

De relevantie van een goede visie is dat deze sturing geeft aan het opstellen van het ondernemingsplan (evenals de missie) voor de korte termijn, omdat het ondernemingsplan de diverse strategieën uitwerkt om de visie te realiseren. Bij de visie hebben we het over het 'punt op de horizon'. Missie is waar je voor staat; visie is waar je voor gaat. Er hoort een verhaal bij. Het moet in de eerste plaats aanzetten tot motivatie om een bepaalde richting op te gaan. Ook geeft de focus aan de financiële en klantperspectieven op de balanced scorecard. Dan wordt het niet toevallig om de visie daadwerkelijk te realiseren. Als de visie inhoudt dat de omzet verdubbelt in de komende drie jaar, dan moet dat zichtbaar zijn in het ondernemingsplan, als KSF bij het financieel perspectief en de bijbehorende KPI's en doelen. Als in de visie is opgenomen dat het bedrijf toonaangevend wordt in de markt voor hybride auto's, dan moet dat uitgewerkt worden in het perspectief klanten en de te bedienen product-marktcombinaties. Zo hebben de elementen uit de visie impact op de wijze waarop de bedrijfsprocessen het realiseren van de visie faciliteren. Dat hangt nauw met elkaar samen.

Met het bepalen van een sterke visie is er dus een tweede stap gezet in de planning en sturing van de bedrijfsactiviteiten. Na het opstellen van de visie is het niet klaar. Het begint pas bij de uitwerking daarvan.

1.3.6 Relevantie van duurzaamheid

Duurzaamheid en circulariteit zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving. De komende jaren komt veel geld beschikbaar om de transitie van

Punt op de horizon

Balanced scorecard

het traditionele lineaire model van ondernemen naar circulaire business-modellen te realiseren. Dit is gebaseerd op de Sustainable Development Goals, de zogenoemde SDG-doelstellingen (zie ook Bijlage 2) van de Verenigde Naties. Daar komen ook de bekende drie elementen van Social, Environmental & Economic ontwikkeling naar voren.

SDG-
doelstellingen

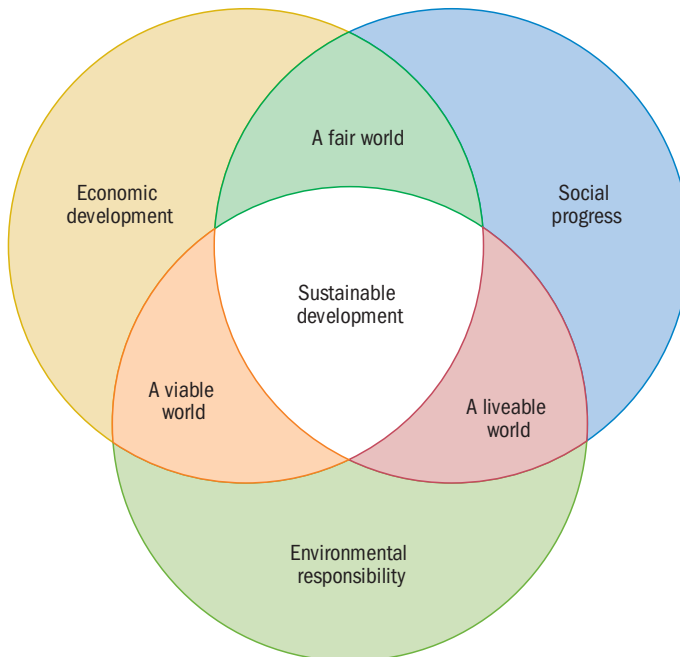
1

DUURZAME **ONTWIKKELINGS DOELSTELLINGEN**



De 17 Mondiale Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen

FIGUUR 1.3 Elementen van de SDG-doelstellingen



Tegenwoordig verwerken veel organisaties elementen van de SDG's in hun missie en visie. Denk hierbij aan streven naar circulariteit, klimaat, exclusiviteit, duurzame inzetbaarheid van personeel.

Veel ondernemingen richten zich vooral op de economisch doelen. Dit betreft de volgende vier SDG's:

- 1 Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
- 2 Infrastructuur voor duurzame industrialisatie
- 3 Verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
- 4 Duurzame consumptie en productie

En uiteraard op samenwerking met partners (SDG 17) om alle gestelde SDG's te realiseren.

Het meest in het oog springend is SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie. Dit doel heeft elf subdoelen die gaan over het ecologisch verbeteren van gebruik van natuurlijke hulpbronnen, verbeteren van de huidige voedselproductiemethoden en ook over het verminderen van afval.

1.4 Het vormgeven van de strategie

Het strategisch plan beschrijft hoe de in de visie gestelde inzichten en doelstellingen bereikt gaan worden en geeft een samenhangende reeks stappen aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn. Een conceptstrategie wordt vanuit twee verschillende gezichtspunten door Stoner en Freeman gedefinieerd:

- 1 Wat een organisatie van plan is te doen.
- 2 Wat een organisatie uiteindelijk doet.

In het eerste gezichtspunt is strategie 'het brede programma om de doelstellingen van een organisatie te definiëren en haar missie te implementeren'. Het woord 'programma' in deze definitie impliceert dat managers een actieve, bewuste en rationele rol spelen bij de formulering van de strategie. Hierin worden op bewuste wijze keuzes gemaakt om de beschikbare en benodigde middelen in te zetten om de doelen te bereiken.

In het tweede gezichtspunt is strategie 'het patroon van de reacties van de organisatie op de omgeving in de loop van de tijd'. Volgens deze definitie heeft iedere organisatie een strategie – zelfs als die nooit expliciet geformuleerd is. Deze opvatting is van toepassing op organisaties met reactieve managers, die passief reageren en zich alleen aan de omgeving aanpassen wanneer dat nodig is.

Concept-
strategie

Actieve
benadering

Strategische
planning

Wij hebben een sterke voorkeur voor de actieve benadering door de organisatie. Zowel praktijkervaring als onderzoek heeft de waarde daarvan aangetoond. Door actief keuzes te maken is de organisatie ook veel beter in staat om te reageren op de snel veranderende bedrijfsomgeving als dat gevraagd wordt. De handelingssnelheid bij de actieve benadering is veel hoger, dus tijdsefficiënt. Deze definitie staat ook wel bekend als strategisch management of strategische planning.

Natuurlijk zullen managers in voorkomende situaties moeten reageren op sterk veranderende omstandigheden. De vraag is evenwel of de reactie

passend en voldoende effectief is als niet helder is wat de oorspronkelijke doelen van de organisatie zijn.

Bij het bepalen van de strategie moet minimaal antwoord worden gevonden op de volgende kernvragen.

KERNVRAGEN

- 1 Hoe ziet het verdienmodel eruit? Is dit een houdbaar model op de middellange en langere termijn?
- 2 Welke toekomstscenario's zijn op te stellen en wat is aannemelijk?
- 3 Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de voorgestelde activiteiten? In welke behoefte voorzien deze activiteiten?
- 4 Wie zijn de klanten? En wat is de unieke propositie aan deze klanten?
- 5 Wat zijn de sterke punten en onderscheidende factoren?
- 6 Waar liggen de kansen in de markt? Hoe ontwikkelt de markt zich de komende jaren?
- 7 Welke producten en diensten worden gemaakt en geleverd?
- 8 Waar laat je de producten produceren? Make or buy?
- 9 Hoe ga je jouw producten en diensten distribueren? Via winkels, tussenhandel, digitaal of juist een combinatie hiervan?
- 10 Wat wordt verwacht van de toekomst van het bedrijf en de branche?
- 11 Wat is een reële financiële ontwikkeling? Wat zijn de omzet, kosten en winst in de komende drie jaar?
- 12 Wie zijn de eigenaren? Wie levert de financiering? Kun je het zelf financieren of is externe financiering nodig?

De uitkomst van het beantwoorden van deze vragen om de strategie te bepalen is bijvoorbeeld:

- We willen groeien door uitbreiding van het aantal winkels.
- We willen het aantal te voeren merken terugbrengen.
- We moeten de processen van de organisatie efficiënter maken en de kosten reduceren.
- We willen een deel van de productie verplaatsen naar het buitenland.
- We willen de 'customer journey' (de klantervaring) verhogen.

De gekozen strategie moet in lijn met de visie zijn en verder worden uitgewerkt in het ondernemingsplan. In het ondernemingsplan wordt dan duidelijk wat essentieel is om de strategie te realiseren.

Het waarmaken van de ambities moet je dus niet alleen vormgeven door een bijpassende strategie, maar ook door de bijbehorende succesfactoren vast te stellen. Dan zal ook blijken wat de consequentie is van de gekozen ambitie en of deze haalbaar is. Wat betekent de ambitie voor het beheersen van de interne processen? Je kunt namelijk ook te snel en te ongebreideld willen groeien, terwijl de bestaande organisatie dit totaal niet faciliteert. Er zijn de afgelopen jaren diverse praktijkvoorbeelden in de publiciteit gekomen van gerenommeerde Nederlandse bedrijven die met open ogen in deze valkuil zijn gestapt. De gevolgen waren vaak bijzonder negatief en leidden tot faillissementen of gedwongen overnames door een andere partij.

Ondernemings-
plan

Realisme

Ambitie kan dus op gespannen voet komen te staan met realisme. De toetsing van het plan geeft sturing aan de wijze van gebruik van informatie,

1

maar ook aan de manier waarop je medewerkers en verantwoordelijke managers betreft bij de totstandkoming van de begroting en het bepalen van ambities. De aannames moeten goed onderbouwd zijn. Deze toetsing geeft duidelijkheid over de haalbaarheid van de ambities. De uitkomsten van deze toetsing en de hieruit volgende leerpunten vormen essentiële ingrediënten voor de periodieke update van het ondernemingsplan. Zo kan het duidelijk worden bij het opstellen van het ondernemingsplan dat de visie van het bedrijf niet realistisch is of dat de missie te weinig onderscheidend is om tot succes te komen.

Met een unieke strategie onderscheidt een bedrijf zich van zijn concurrenten. Vooral in een sterk competitieve omgeving is dat van belang.

1.5 Het opstellen van het ondernemingsplan (strategisch plan)

Businessplan

De uitwerking van de strategie vindt plaats in een operationeel plan. Een ondernemingsplan of businessplan maakt de ideeën concreet. Dan hebben we het over het 'hoe'. De meeste organisaties kennen in enige vorm wel een ondernemingsplan, waarbij het plan bij kleinere bedrijven vaak nog een impliciet plan is. Het plan is belangrijk en noodzakelijk om goed te blijven presteren. Of de organisatie nu groot of klein is in omvang, dat maakt niet uit. Juist start-ups hebben, ook al is het compact, een dergelijk plan nodig om scherp te hebben hoe ze succesvol kunnen worden. Met het ondernemingsplan werkt de organisatie de strategie uit om de langetermijndoelen te bereiken. Tegelijkertijd zorgt het ervoor dat de organisatie ook op korte termijn de juiste keuzes maakt. De aanwezigheid van een ondernemingsplan vergroot de levensvatbaarheid van een onderneming.

Start-ups

Levensvatbaarheid

Een goed ondernemingsplan vergroot het vertrouwen van anderen in de onderneming, zoals financiers of investeerders. Het vormt de verbinding tussen het heden (waarin je operationeel actief bent) en de toekomst (waar je strategisch heen wilt in de komende drie tot vijf jaar). Alhoewel de uitwerking van de strategie gericht is op het realiseren van langetermijndoelen, is de tijdshorizon van het ondernemingsplan zelf drie tot vijf jaar.

Langetermijndoelen

Samengevat dient het opstellen van een ondernemingsplan de volgende doelen:

- 1 Strategische (her)oriëntatie: afhankelijk van de levensfase van de onderneming. Denk hierbij ook aan het Kodakmoment.
- 2 Gedachten ordenen: op een gestructureerde manier de voor de ondernemer relevante elementen in samenhang brengen en andere belanghebbenden informeren over zijn analyse en aanpak.
- 3 Financiering: van onder andere een innovatie-initiatief of uitbreiding van productiecapaciteit.

Is er nog geen ondernemingsplan, dan weet je na het lezen van deze paragraaf wat er nodig is om het ondernemingsplan te voorzien van een degelijke inhoud.

De volgende onderdelen zijn opgenomen in het ondernemingsplan.

INHOUD ONDERNEMINGSPLAN

- 1 Managementsamenvatting
- 2 Het bedrijfsprofiel en de strategische keuzes
- 3 Interne en externe omgevingsanalyse en gevolgen voor de strategie
- 4 Marketingplan (7 P's), klanten en omzetprognose
- 5 Operationeel plan, inclusief technische ontwikkeling en haalbaarheid
- 6 Management en organisatie
- 7 Aanloopkosten en kapitalisatie
- 8 Financieel plan en doelen KPI's
- 9 Bijlagen

De managementsamenvatting geeft kort weer wat de basiskenmerken van de activiteiten zijn, de verwachting van toekomst en de kernpunten van de strategie. Tevens hoort daar een financiële samenvatting in te zijn opgenomen, alsmede een overzicht van de belangrijkste operationele KPI's.

Het bedrijfsprofiel werkt de kenmerken en activiteiten van de onderneming uit en schetst een beeld hoe de ondernemer of het management denkt te komen tot een geslaagde onderneming. Daartoe beschrijf je in het bedrijfsprofiel zaken als de te voeren producten en diensten, de bedrijfstak, de missie, de visie, de bedrijfsfilosofie en de gemaakte strategische keuzes. Een onderdeel van de strategische keuzes is ook een opsomming van de kritieke succesfactoren.

Een goede analyse van de interne en externe omgeving is essentieel. Dit kan onder meer met de SWOT-analyse en als onderdeel daarvan een PESTEL-analyse. Een gedegen SWOT-analyse vraagt om een systematische aanpak om de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen.

Verder is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de eigen waardepropositie. Een helder antwoord moet worden gevonden op de vraag welk probleem van de klant wordt opgelost en hoe je de organisatie dat wil doen. Kortom, wat is je verdienmodel? Een mooie methode hiervoor is de Businessmodel Canvas-methode van Osterwalder en Pineur.

In het marketingplan worden niet alleen de te voeren producten, diensten en klanten beschreven, maar juist ook de wijze waarop de producten en diensten inspelen op de behoefte van de klanten. Dat geeft inzicht op welke wijze de klanten en het netwerk het beste kunnen worden benaderd. Dit varieert van de persoonlijke benadering tot tv-campagnes of het inschakelen van vloggers via YouTube. Het marketingplan geeft ook informatie over de concurrentie en de elementen uit de marketingmix. Een compleet marketingplan geeft een stevige onderbouwing aan de omzetprognoses.

Het operationeel plan geeft uitleg over de dagelijkse bedrijfsvoering van de onderneming, de locatie, de apparatuur, productie, leveranciers, het personeel, de processen en de omgeving. Goed beschouwd is dit onderdeel van het ondernemingsplan het 'hoe' van de uitwerking van de strategie en het geeft de achterliggende initiatieven aan per kritieke succesfactor.

Het is natuurlijk zaak om van iedereen zijn rol en verantwoordelijkheden helder te hebben. Dat wordt in het onderdeel management en organisatie vastgelegd. In dit onderdeel komt ook de vraag aan bod of de benodigde competenties afdoende ingevuld zijn.

Bedrijfsprofiel**SWOT-analyse**
PESTEL-analyse**Verdienmodel**
Businessmodel
Canvas-methode**Marketingplan****Operationeel**
plan

Kapitalisatie

Vooraf bij start-ups en ondernemingen die snel groeien in omzet en aantallen medewerkers zul je moeten regelen dat de kapitalisatie voldoende is om aanloopkosten te dekken en de groei te financieren. Ook dat hoort thuis in het ondernemingsplan.

Biedt de uitwerking van het financieel plan en de bijbehorende KPI's zicht op de wijze waarop de winst tot stand komt? Zijn er voldoende financiële middelen voor de dagelijkse activiteiten? Zijn de KPI's voorzien van doelen? De cijfermatige onderbouwing bestaat uit:

- een winst- en verliesvoorspelling voor 12 maanden;
- een vierjarige winst- en verliesvoorspelling;
- een voorspelling van de kasstroom en de balans;
- een berekening van het break-evenpunt (in geval van een startende onderneming);
- ontwikkeling van de KPI's gedurende de looptijd van het ondernemingsplan.

Financiële toekomst

Samen geeft dit een scherp beeld van de financiële toekomst van de onderneming. Nog belangrijker is dat het samenstellen en doordenken van het financiële plan de inzichten in het interne reilen en zeilen van het bedrijf vergroot. Uiteindelijk geeft het ondernemingsplan inhoud aan de inzet van kapitaal, middelen en mensen.

In de volgende subparagrafen gaan we nader in op twee nuttige analyse tools: SWOT-analyse en (Circulair) Businessmodel Canvas.

1.5.1 SWOT-analyse

SWOT

De uitkomst van de SWOT-analyse scherpt normaliter de gemaakte strategische keuzes aan. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In gewoon Nederlands: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. De presentatie van de SWOT-analyse is veelal een matrix met daarin de vier elementen zichtbaar.

De sterke en zwakke punten betreffen de kenmerken van de organisatie of het product ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt waar de organisatie of het product mee te maken heeft. Een vaak gemaakte fout is dat het wegnemen van een interne zwakte gezien wordt als een opportuniteit. Een opportuniteit is echt een kans en niet het wegnemen van een zwakte.

Om de SWOT-analyse aan kracht te laten winnen, neem je alleen bijzonderheden op die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie, of die bepalend zijn voor de toekomstmogelijkheden en beschrijf deze zo concreet mogelijk. Hoe specifiek, hoe beter. Kies daarbij vooral factoren die in de ogen van de klanten het belangrijkste of het meest onderscheidend zijn. In een goede SWOT-analyse is direct de link naar de strategie zichtbaar. Zo zal een goede kans in de markt terug te vinden zijn in de strategische keuzes. Daarmee is de SWOT-analyse binnen het ondernemingsplan een nuttig hulpmiddel dat de kwesties die spelen in de organisatie en de omgeving in beeld brengt.

FIGUUR 1.4 Sterkte-zwakteanalyse (SWOT-analyse)

		Voor het doel	
		Hulpvol	Schadelijk
Voor de organisatie	Intern	Sterkte:	Zwakte:
	Extern	Kansen:	Bedreigingen:

1.5.2 (Circulair) Business Model Canvas

Het Business Model Canvas van Osterwalder en Pineur is een model voor strategisch management. Het helpt vooral bij het (uit)bouwen van een nieuw businessmodel en het in kaart brengen hoe een organisatie waarde creëert, presenteert, levert en behoudt. Het is opgebouwd uit negen hoofd-categorieën.

Business Model Canvas

Osterwalder heeft dit zelf mooi uitgelegd in een YouTube video voor het businessmodel van Nespresso (mei 2016): <https://www.youtube.com/watch?v=dhQh-tryXOg>.

TABEL 1.1 Model voor strategisch management

Aanbod	Waardeproposities
Klant	Klantsegmenten Klantrelaties Distributiekkanalen
Infrastructuur	Kernactiviteiten Mensen en middelen Strategische partners
Financiële waardecreatie	Inkomstenstromen Kostenstructuur

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker en is niet meer weg te denken. Zeker niet nu zowel de EU-Commissie als de Nederlandse overheid vol inzet op vergroening van onze samenleving.

Duurzaamheid

Vergroening

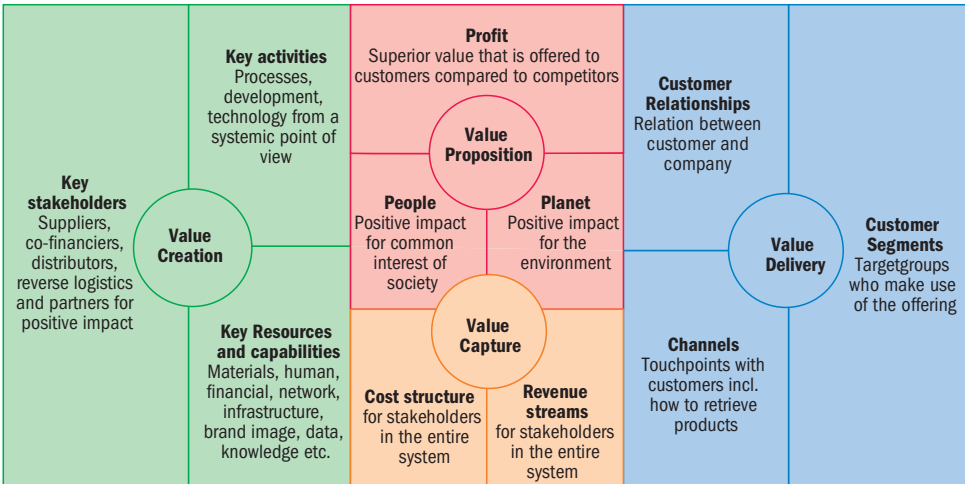
3 P's

Duurzame organisaties creëren waarden in drie verschillende gebieden: people, planet, profit (3 P's) oftewel sociaal, ecologisch en financieel. Hoe duurzamer een organisatie, hoe meer aandacht voor sociaal en ecologisch. Zoals al duidelijk is, ontstaat tussen de P's soms een keuze waarbij in de ene P waarde wordt gecreëerd en in de andere P waarde verloren gaat. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opmaken van natuurlijke bronnen zoals olie om plastics te maken. Olieverbruik leidt tot het vergroten van de CO₂-footprint en gaat dus ten koste van de natuur, de planeet. Echter, gerecyclede plastic kost nog steeds meer dan nieuw gemaakt plastic. Het duurdere gerecyclede plastic gaat dus ten koste van de winst (profit) van de onderneming.

Business-propositie

Om duurzaamheid in een organisatie te borgen is het noodzakelijk dat dit als eerste stap in de missie, visie en ook in de businesspropositie (verdienmodel) wordt verankerd. Daarmee richt de organisatie zich op haar klanten, eigen organisatie en op het netwerk van 'stakeholders'. Om die reden is aandacht voor een Circulair Business Model Canvas (CBMC) op zijn plaats. Inmiddels zijn er meerdere ontwikkelingen zoals het CBMC van Joyce en Paquin (2016), Ecocanvas by Efigênia Rossi c.s. (2019), Mateusz Lewandowski (2016) and Bocken, Schuit and Kraaijenhagen (2018).

FIGUUR 1.5 Circulair Business Model Canvas (CBMC)



Vanwege de kracht van het model gericht op waardepropositie, waardecreatie, waardelevering en waardevastlegging wordt het model van Bocken c.s. nader toegelicht.

Vier hoofdthema's

- *Waardepropositie* (Value Proposition): uitgewerkt aan de hand van de drie P's van Profit (rendement/winst), People (sociale waarde) en Planet (ecologische waarde).

- *Waardecreatie* (Value Creation): uitgewerkt aan de hand van kernactiviteiten, kritieke mensen, middelen en vaardigheden en mogelijkheden, en cruciale belanghebbenden.
- *Waardelevering* (Value Delivery): uitgesplitst naar klantsegmenten, klantrelaties en distributiekanaalen.
- *Waardevastlegging* (Value Capture): bestaand uit kostenstructuur en inkomstenstromen.

Volgens Bocken dient in een duurzaam verdienmodel de waardepropositie te voorzien in een samenhang tussen ecologische, sociale en economische waarde. Om maximale waarde te creëren, dient een organisatie samen te werken met haar omgeving, met haar belanghebbenden.

Een van de grootste veranderingen in een duurzaam businessmodel is dat de inkomstenstromen sterk veranderen. Zo wordt in een Product-As-A-Service-model de cashflow over een langere periode uitgesmeerd. Ook wordt in veel gevallen de organisatie geconfronteerd met reverse-logistics en een recycling operatie met bijbehorende expertise en kosten. Aanzienlijke innovaties in alle aspecten van het verdienmodel zijn dan noodzakelijk.

Reverse-
logistics

Recycling
operatie

1.5.3 Heroriëntatie strategie en levensfase van de onderneming

Zoals eerder genoemd, is een van de doelen van het opstellen van een ondernemingsplan vaak een heroriëntatie van de strategie. Daarbij is het van belang scherp te hebben in welke levensfase de onderneming zich bevindt. In navolging van Les McKeown onderkennen wij meerdere levensfases.

Levensfases

Levensfases

- 1 *Zoektocht*: fase waarin de ondernemer zoekt naar middelen, mensen en klanten. De ideeën moeten vorm krijgen. Een organisatie moet worden opgebouwd.
- 2 *Succes*: Alles lijkt vanzelf te gaan. Medewerkers zijn betrokken, loyaal en bereid extra stappen te doen. De ondernemer boekt successen en groeit. De onderneming wordt complexer.
- 3 *Volwassenwording*: De organisatie wordt complex. De eerste echte tegenslagen treden op en ook de eerste conflicten met medewerkers over de uitvoering en de te volgen strategie. Structuur, systemen en processe behoeven veel aandacht.
- 4 *'In control' succes*: Juiste beheersing van de organisatie. Successen volgen elkaar op. Bedrijf is 'in control', heeft financiële buffers en is flexibel.
- 5 *Tredmolen*: Alles wordt gewoon, innovatieve kracht verdwijnt, risico's worden vermeden, cultuur van politiek verergert. Financieel nog sterk, maar alles wordt formeler.
- 6 *Grote sleur*: Management is vooral intern bezig. Producten en diensten raken uit de mode, politiek gedreven managers die niet willen veranderen, zeer goede arbeidsvoorwaarden, ontkenningfase. De onderneming zal de weg omhoog niet meer vinden.
- 7 *Doodsstrijd*: Iedereen is zich bewust van het einde, de focus ligt op redten wat er nog te redden valt.

We lezen veel over succesvolle start-ups. In tegenstelling tot bedrijven die een ondernemingsplan gebruiken als strategische heroriëntatie moet een

Start-ups

start-up een aantal basisvragen nog beantwoorden. Hierbij speelt dat de start-up moet bedenken welk probleem hij oplost, wie op die oplossing zit te wachten (klanten), hoe groot de markt is en hoe het verdienmodel eruit moet zien. Verder is cruciaal te bepalen waarin de start-up zich onderscheidt (Unique Selling Point, USP), hoe groei wordt gemanaged, welke risico's er zijn en hoe aan kapitaal en andere middelen wordt gekomen. Het in de vorige subparagraaf weergegeven (circulair) Business Model Canvas als model kan voor het opstellen daarbij van grote waarde zijn.

Kortom, de aard van de existentiële vragen en daarmee van het bepalen van de visie en de uitwerking in het ondernemingsplan is afhankelijk van de levensfase. Hierdoor verschilt de uitwerking van de plannen, dus ook de urgentie om de visie te realiseren. Vooral vanaf fase vijf wordt het vaak moeilijker om fris te blijven kijken naar de missie en de visie. Het risico van 'navelstaren' (introperspectief handelen) is groter dan in de eerdere fases.

Het zorgvuldig doorlopen van de stappen van missie, visie en ondernemingsplan is dus in iedere fase wezenlijk voor de continuïteit en succes van organisaties.

1.5.4 Vier MVO-strategieën

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen is inmiddels redelijk ingeburgerd. Hierbij is ondernemen gericht op de drie P's van Profit (economische aspect en impact), People (sociale aspect en impact) en Planet (ecologische aspecten en impact). In het Engels wordt deze term vertaald Corporate Social Responsibility (CSR). Eigenlijk gaat MVO over zelfregulering. Ook is in meerdere studies duidelijk geworden dat MVO gerichte bedrijven op termijn beter presteren dan bedrijven die het traditionele businessmodel volgen.

Als het gaat om MVO onderscheiden we vier verschillende strategieën (Betezebe, 2014):

- 1 *Reactieve strategie*: het bedrijf ontkent iedere soort van MVO-beleid en implementeert niet wat de belanghebbenden van het bedrijf verwachten. Het bedrijf doet het minimale onder druk van sociale druk en wet- en regelgeving. Er worden geen relevante veranderingen in het businessmodel aangebracht.
- 2 *Defensieve strategie*: het bedrijf accepteert de ideeën van MVO tot op zekere hoogte, maar implementeert alleen het hoogstnoodzakelijke van wat belanghebbenden minimaal verwachten.
- 3 *Meegaande strategie*: het bedrijf implementeert alle aspecten van MVO integraal in de organisatie en het bedrijfsmodel zoals de belanghebbenden van het bedrijf verwachten.
- 4 *Pro-actieve strategie*: het bedrijf anticipeert de eisen en voorwaarden en de verwachtingen van belanghebbenden. Het bedrijf definieert bedrijfsdoelstellingen en voert plannen uit die verder gaan dan belanghebbenden verwachten. Het geloof in duurzaamheid is geïntegreerd in alle geleidingen van de organisatie en komt tot uitdrukking in plannen, uitvoering en gedrag van het bedrijf.

Helaas zien we nog veel voorbeelden van bedrijven die de reactieve of de defensieve strategie volgen. In die hoek vind je dan ook voorbeelden van bedrijven die zoals we dat noemen aan 'greenwashing' doen. Greenwa-

shing is niets meer dan doen alsof je geeft om sociale en ecologische aspecten, maar feitelijk consumenten misleid. Alhoewel er grote veranderingen plaatsvinden zie je dit gedrag bijvoorbeeld bij grote oliemaatschappijen, energiebedrijven en producenten van dure consumentenproducten. Mooie voorbeelden van de proactieve strategie zijn te zien bij bedrijven als DSM, Auping, Gispens en start-ups zoals Lightyear en Mud Jeans.

Samenvatting

1

In dit hoofdstuk zijn de eerste drie fases doorlopen in de ontwikkeling en het gebruik van een KPI-dashboard.

De drie stappen zijn:

- 1 vaststellen van de missie;
- 2 vaststellen van de visie;
- 3 opstellen van de strategie en het ondernemingsplan.

De missie bestaat uit vier elementen: het werkterrein, de bestaansredenen, de betekenis voor belanghebbenden en normen, kernwaarden en overtuigingen.

Na de missie wordt de visie vastgesteld. De visie vormt het doel om naartoe werken en om dit binnen een gestelde termijn te bereiken. De visie kent drie bouwstenen, namelijk omgevingsveld, de gedroomde positie en succesformule.

Ook de bekende term 'strategie' is benoemd. De strategie geeft aan hoe de middelen worden ingezet om doelen te bereiken. Het ondernemingsplan sluit daarop aan, omdat het uitwerkt hoe de missie en de visie van de onderneming worden bereikt, wat de middelen zijn of hoe ze worden verkregen, en hoe en wanneer ze worden ingezet. Dan ontstaat er een concrete verbinding tussen visie en plan.

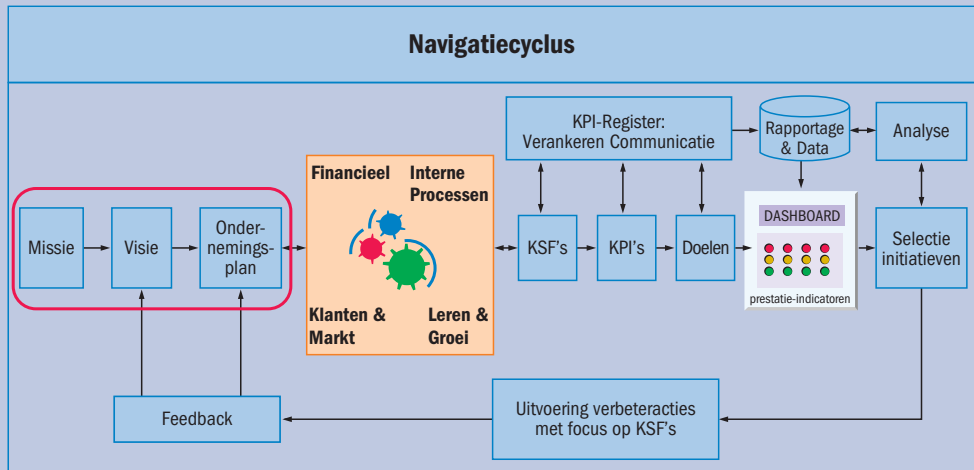
Hierbij is ook aandacht besteed aan een analyse van de interne en externe omgeving en het creëren van waarde.

De gekozen vorm van de organisatie hangt samen met de doelstelling van de rechtspersoon. Een stichting en een besloten vennootschap hebben verschillende taken en doelen.

Vanuit het ondernemingsplan wordt duidelijk wat bepalend is voor succes. De inhoud van het organisatieplan hangt af van de levensfase waarin de organisatie zich bevindt. Een start-up is niet hetzelfde als een bedrijf van honderd jaar oud. Het realiseren van doelen en de inzet van middelen zijn daarmee verschillend.

Het belangrijkste van de missie en de visie is niet datgene wat daarvan op papier is gezet, maar het proces dat ertoe leidt: inbreng van kennis en inzichten, opvattingen en ideeën, betrekken en consulteren van belanghebbenden, communiceren van overwegingen en uitkomsten. Kortom, een aanpak van inbreng tot aan draagvlak. De aanpak vergt durf.

FIGUUR 1.6 De navigatiecyclus: missie, visie, ondernemingsplan



Het opstellen van missie, visie en ondernemingsplan vormt het beleidsfundament onder de navigatiecyclus. Van daaruit wordt toegewerkt naar het vaststellen van de kritieke succesfactoren.

Alvorens de kritieke succesfactoren uit te werken, besteden we in het volgende hoofdstuk aandacht aan performance management; aan het verzamelen van data en het creëren van informatie. Bij iedere stap in de navigatiecyclus is input-data nodig. De input-data is nodig voor het vaststellen van het beleid (van missie tot aan normen van kritieke prestatie-indicatoren), maar ook voor het monitoren van de uitvoering oftewel de prestaties van de organisatie.

Vanuit het performance managementperspectief lichten wij de rol van de Planning & Control-functie en de organisatorische positie daarvan nader toe in het volgende hoofdstuk.

Reflectievragen

1

-
- 1.1** Waarom is het vastleggen van de missie en de visie van belang? Welke factoren dragen bij aan een excellente missie en visie?
 - 1.2** Met welke deelelementen dek je de missie af?
 - 1.3** Met welke elementen stel je de visie op? Waarom zijn die van belang?
 - 1.4** Wat is het elementaire verschil tussen missie en visie?
 - 1.5** Waarom communiceren bedrijven openlijk over hun visie?
 - 1.6** Welke invloed heeft een ondernemingsplan op de sturing van de organisatie?
 - 1.7** Hoe maak je voor de organisatie en voor belanghebbenden de duurzame waardecreatie van een organisatie visueel?
-