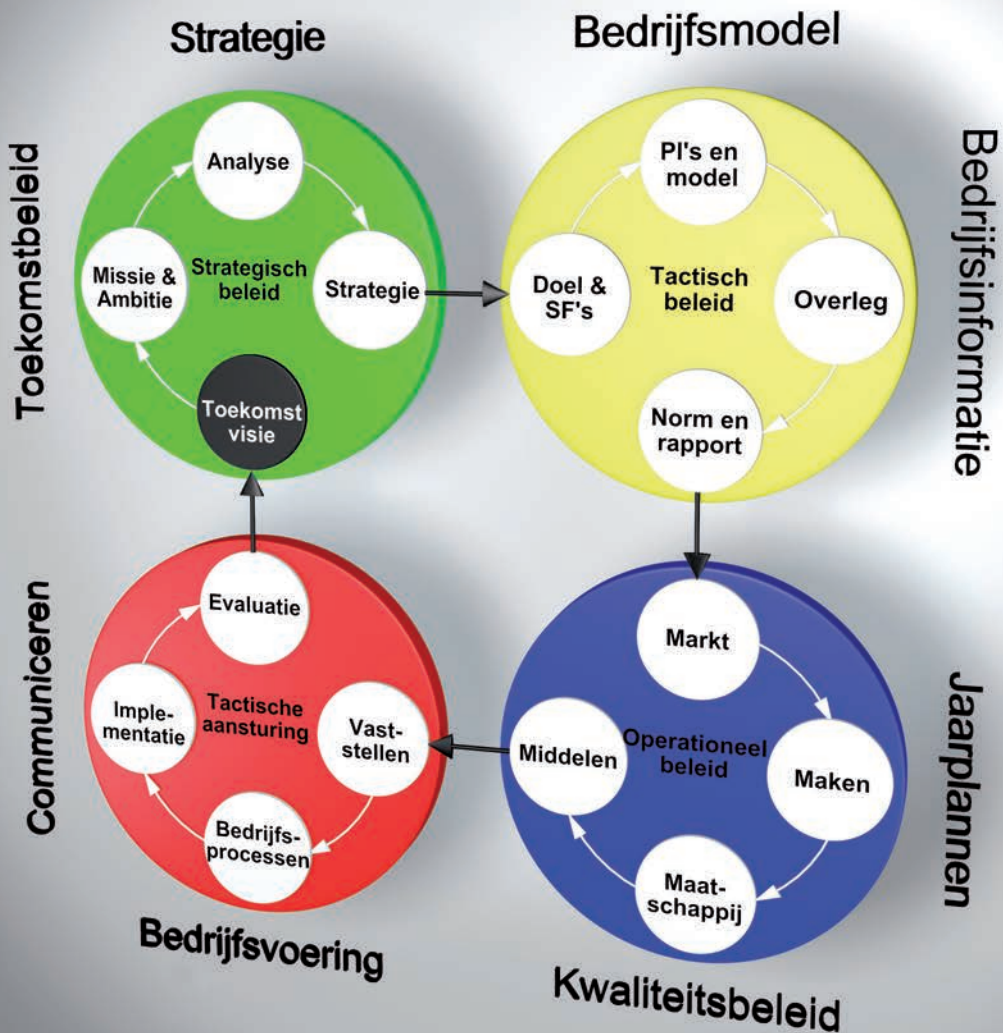


Handboek Ondernemingsplan

Opstellen en realiseren - Starten en sturen

Aldert Dreimüller & Wouter Dreimüller 2^e GEHEEL HERZIENE DRUK



Handboek ondernemingsplan

OPSTELLEN & REALISEREN

STARTEN & STUREN

Dr. ir. Aldert Dreimüller en Ing. Wouter Dreimüller MA

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

Tel.: (070) 378 98 80

www.sdu.nl/service

© 2012 roAg, Maastricht

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Zetwerk: Villa Y, Den Haag

Omslagontwerp: Agraphics Design, Apeldoorn

ISBN 978 90 395 2683 5

NUR 163 / 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Proloog

De goede dingen goed doen 9

Gebruiksaanwijzing 11

- 1 Indeling en leeswijzer 14
- 2 Voorbereiding 19
- 3 Spelregels en het gebruik van het boek 22
- 4 De startende ondernemer 26

1 Strategie 29

- 1.1 Toekomstvisie 34
- 1.2 Missie 44
- 1.3 Analyse 50
- 1.4 Strategie bepalen 58

2 Bedrijfsinformatie en strategisch management 69

- 2.1 Het doel met de balanced scorecard 73
- 2.2 Succes factoren 78
- 2.3 Prestatie-indicatoren 86
- 2.4 Overleg en productie 95

3 Operationeel beleid 107

- 3.1 Markt 109
 - 3.1.1 Marketing & strategie 110
 - 3.1.2 Markt & product 111
 - 3.1.3 Marketingmix 115
 - 3.1.4 Markt-actieplan 116
- 3.2 Maken 119
 - 3.2.1 Productie & technologie 120
 - 3.2.2 Logistiek & voorraad 123
 - 3.2.3 Huisvesting & locatie 125
 - 3.2.4 Innovatie & ontwikkeling 126
- 3.3 Maatschappij 128
 - 3.3.1 Maatschappij & bedrijf 129
 - 3.3.2 MVO & Duurzaamheid 131
 - 3.3.3 Wet & regelgeving 134
 - 3.3.4 Communicatie & PR 136

- 3.4 Middelen 139
- 3.4.1 Begrotingen & financiering 140
- 3.4.2 Budgetteren & bewaken 141
- 3.4.3 Mensen & organisatie 143
- 3.4.4 Kennis & kwaliteit 147

4 Introduceren en implementeren 153

- 4.1 Vaststellen 154
- 4.2 Bedrijfsprocessen 160
- 4.3 Implementatie 164
- 4.4 Evaluatie 169

Bijlagen

- 1 Management in verandering; van Plato naar planning 173
- 2 Bedrijfsprocessen; van administreren naar arrangeren 179
- 3 Organisatiecultuur; van taken & teams naar processen & successen 187
- 4 Projectopdracht: opstellen van een ondernemingsplan 198
- 5 De startende ondernemer; van idee naar bedrijf 201

De auteurs 216

Literatuur 217

Register 221

Online bijlagen

- 6 Opgave: Herinner de toekomst
- 7 De vier W's van de missie
- 8 Kengetallen / benchmarking
- 9 SWOT-analyse op organisatieniveau
- 10 Het risicoprofiel
- 11 Concurrentieanalyse
- 12 Actie-doel-kaartjes
- 13 Sjabloon voor de draagconstructie van de strategie
- 14 Bouwsteen-schema
- 15 Inhoudsopgave van de strategienota
- 16 Afsprakenlijst Ondernemingsplan
- 17 Format: Operationeel beleid
- 18 Kaartjes voor succesfactoren
- 19 Sjabloon voor het raamwerk
- 20 Kaartjes voor prestatie indicatoren
- 21 Sjabloon voor het model van de onderneming

22	Definitie/doelstellingen formulier BSC
23	Standaardrapportageformulier BSC
24	Agenda medewerkersvergadering balanced scorecard
25	Balanced scorecard overzichtsrapportage
26	Inhoudsopgave van de notitie balanced scorecard
27	Marktsegmentatie
28	Productenpalet
29	Positionering
30	Product-markt uitbreiding
31	Marketingmix
32	Nazorg
33	Productieketen
34	Technologie
35	Inventarisatie hard- en software
36	Inventarisatie ontwikkelingsfase ICT
37	Voorraadbeheer
38	Analyse inkoop
39	Checklist besparingsmogelijkheden bij inkoop
40	Huisvesting
41	Productontwikkelingsplan
42	Jaarplan MVO- en Duurzaamheidsbeleid
43	Milieuaanpak duurzame bedrijfsvoering en productie
44	Interne milieuzorg
45	Wetgeving
46	Verzekeren
47	Investeringsbegroting
48	Financieringsbegroting
49	Exploitatiebegroting
50	Liquiditeitsbegroting
51	Financiering en treasury
52	Overlegstructuur
53	Vragen intern beheerssysteem
54	Documenten
55	Human Resource Management (HRM)
56	Kennisbeleid
57	Externe en interne informatie ⁴
58	Het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen
59	Positief leiderschap
60	Inhoudsopgave van het ondernemingsplan
61	Format: projectplan (maximaal 3A4)
62	Alle stappen op een rij

Een doel stelt je in staat het toeval te ontdekken

Ondernemen, in de zin van nieuwe succesvolle wegen zoeken en vinden is van alle eeuwen. Zo zocht Columbus zijn beschermheren, zijn bemanning en zijn schepen met beleid uit. Hij moest wel, want hij kon niet via de bekende route naar China. Men dacht toen nog dat de wereld plat was. Week je af van de geijkte paden, dan viel je er gewoon vanaf en kwam je nergens. Columbus had andere ideeën en hij zocht mensen die ook in zijn ronde wereld geloofden, hem steunden en met hem op avontuur wilden gaan. Columbus had zijn droom over handelsroutes en een missie om een kortere weg naar China te vinden. Hij kende zijn zwakheden en paste zijn strategie daarop aan. Hij zocht speciale schepen, die snel waren, goed bevoorrad en met een bemanning die hem wilde volgen. Hij stippelde zijn koers uit, gebruikte meetinstrumenten om te bepalen of hij op koers bleef en had aandacht voor zijn medewerkers. Kortom, een ondernemer avant la lettre.

De expeditie van de leiding van een bedrijf kent dezelfde uitdaging. De voorbereiding begint met het formuleren van een gezamenlijke strategie. Vervolgens worden met een meetinstrument – zoals de balanced scorecard – meetpunten gemarkeerd om de voortgang van de strategie te bewaken. Blijkt niet alles naar behoren te functioneren, dan worden met een kwaliteitssysteem – bijvoorbeeld het INK-managementmodel – onderdelen verbeterd. Omdat er grenzen zijn aan aanpassen en verbeteren, kan op den duur een integrale en fundamentele verbouwing noodzakelijk zijn. Een dergelijk verbouwing begint weer aan de basis met een nieuwe strategie en een nieuw ondernemingsplan.

Een ondernemingsplan is een middel om potentiële investeerders te interesseren. In Amerika is dat zelfs de belangrijkste functie van het plan. In Europa zien we het anders. Daar is het ondernemingsplan voor (startende) ondernemer(s) zelf van belang. Het proces om het plan op te stellen zorgt ervoor dat zwaktes of *wishful thinking* door de leden van het team aan het licht komen. Het legt gevoelige plekken bloot en geeft vervolgens ruimte om deze te verbeteren. Door (gezamenlijk) een ondernemingsplan op te stellen, wordt de toekomstige onderneming levensvatbaarder. En dat mag ook wel, want het aantal startende ondernemers is fors gestegen van 80.000 in 2005 naar 125.000 in 2011 en slechts de helft daarvan overleeft de eerste vijf jaar. Reden genoeg dus om zorgvuldig aan de slag te gaan!

Het ondernemingsplan dient als leidraad voor de dagelijkse praktijk. Een goed en volledig plan houdt rekening met strategische sturing, operationeel beleid en het primaire proces. Wanneer het plan klaar is, is het een model van de onderneming en dient als handboek voor management en medewerkers. Mocht het zo zijn dat de plannen in de praktijk niet goed genoeg aansluiten, bedenk dan dat het ondernemingsplan nooit helemaal af is en jaarlijks

moet worden herzien. Het is een levend document en verbeteringen zijn niet alleen welkom, maar in een steeds sneller veranderde samenleving ook noodzakelijk.

Dit handboek is bedoeld voor (1) ondernemers, (2) startende ondernemers en (3) studenten. Voor ondernemers is dit handboek een middel om orde op zaken te stellen en (een nieuwe) koers uit te zetten. Voor de startende ondernemer is het een middel om zijn plannen gedegen en samenhangend uit te werken, zodat hij zichzelf en anderen van zijn gelijk kan overtuigen. Voor de student is het een handboek om droog te oefenen, zodat hij na zijn studie goed beslagen ten ijs komt bij zijn eerste baas, of zelf zijn droom kan gaan waarmaken. We leggen uit hoe een ondernemingsplan wordt gemaakt. We stellen praktische en direct toepasbare kennis en eenvoudige hulpmiddelen beschikbaar. De modernste managementinstrumenten zijn in dit handboek met elkaar en de praktijk verweven. Gedoseerd en op het juiste moment worden ze geïntroduceerd. Om inzicht te geven gebruiken we één eenvoudig model, de 4ling[®], met vier kleuren. En om het overzicht te houden, gebruiken we één stappenplan en één routekaart om te laten zien waar we zijn.

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 een bedrijf. 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 de Rotterdamse Organisatie Advies Groep (roAg) danken, in het bijzonder Technisch Beheer & Onderhoud Deventer BV (TB&O). TB&O behoorde jaren geleden tot een van de eerste die volgens de methode van roAg een ondernemingsplan opstelde en heeft model gestaan voor de onderneming VastGoed. En het is VastGoed die in dit boek zijn avontuur beleeft, op weg naar haar nieuwe ondernemingsplan.

En dan samen denken. We bedanken Frits van Engeldorp Gastelaars, Gert-Jan van den Brink en Gert Steenhagen, medeauteurs van het eerste boek over het maken van een ondernemingsplan, Mario Croes van MIT Aruba en de (oud)studenten die mee hebben gedacht om de theorie geschikt en toepasbaar te maken. Zij hebben model gestaan voor de voorbeeldprojectgroep in het boek, TH!NK.

We hebben een verzoek. Mocht u op- of aanmerkingen, aanvullingen of suggesties hebben, schroom niet en schrijf, of beter nog mail ons (roAg, Maartveld 7, 6226 DA Maastricht, info@roag.nl). U krijgt antwoord. Dat helpt u, maar ook ons, om de aanpak uit dit handboek verder te verbeteren. Daarvoor bij voorbaat een woord van dank.

We wensen u veel succes.

Aldert Dreimüller & Wouter Dreimüller
Maastricht & Utrecht, februari 2012

Gebruiksaanwijzing

De markt eist van bedrijven dat ze de juiste dingen goed en goedkoop doen. Laten we duidelijk zijn, bedrijven eisen dat eveneens van zichzelf en doen dat ook. Goed en goedkoop is een dagelijkse zorg van veel directeuren en managers, want het gaat niet vanzelf en het is lastig om de kosten in de hand te houden. Bedrijfskosten hebben de neiging om ongemerkt te stijgen en gaan nooit plotseling vanzelf omlaag. Zeker in tijden van economische tegenspoed is het in de hand houden van de kosten cruciaal om te kunnen overleven. Dit handboek biedt die handvatten. Het gaat erover hoe de jonge startende ondernemer, maar ook de rot in het vak, vanuit het (her)formuleren van de strategie bepaalt waarvoor het bedrijf op aarde is. Vanuit die toekomstvisie wordt het bedrijf ingericht. Vanuit die drive worden droom en daad op elkaar afgestemd. Vanuit die wetenschap levert het bedrijf producten waar de maatschappij behoefte aan heeft en doet dat ook nog snel, goed en goedkoop.

Managers beheersen hun bedrijf. Dat is het vakgebied van management control. Management control is instrumenteel gericht en gaat over bedrijfsprocessen, balanced scorecards, kwaliteitssystemen, *Activity Based Costing* en benchmarking. Deze instrumenten worden gezien als het ultieme geneesmiddel. Slikken en alles komt goed. Maar alleen het implementeren ervan is niet genoeg. Wereldwijd wordt dat waargenomen. Diverse onderzoeken van gerenommeerde managementbureaus zoals McKinsey, Rath & Strong, Ernst & Young en het MIT signaleren dat twee derde van alle reorganisaties en introducties van kwaliteitssystemen mislukt. Kim Cameron – goeroe op dit gebied – stelt dat het zinloos is alleen nieuwe instrumenten in te voeren zonder het gedrag aan te passen. Kijk maar naar de directeur die vaklieden uitrust met pda's. Daarop staat waar de volgende klus is, hoe laat de vakman daar moet zijn en wat er moet gebeuren. Maar zo'n pda heeft geen zin als de vakman zijn routine er niet op aanpast. Als hij 's morgens dus niet direct naar die klant rijdt, maar eerst met de bedrijfswagen naar de zaak komt om nog een kopje koffie te drinken en tevreden vast te stellen dat de werkbobn klopt met wat er in zijn pda staat.

Kortom, bij de invoering van nieuwe managementinstrumenten, maar ook een nieuw ondernemingsplan, moet het *waarom* van de verandering en de nieuwe koers worden uitgelegd en getoond, om er voordeel van te hebben. Dit handboek ondernemingsplan over het opstellen en realiseren van een ondernemingsplan en over starten en sturen gaat specifiek op die combinatie in. Het stappenplan helpt om (1) de strategie op te stellen (het ondernemingsplan), (2) aansluitend te bepalen hoe gemeten kan worden of de strategie daadwerkelijk gevolgd wordt, (3) om jaarplannen te maken en (4) om de inrichting en de activiteiten van het bedrijf daarop af te stemmen.

Management nieuwe stijl

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. Er wordt gespeurd naar een benaderingswijze waarmee – als een soort tovermiddel – directies 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 doet 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.

De managementpraktijk wordt steeds vaker 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 sindsdien niet alleen meer registreren en verantwoording afleggen, het wordt plannen en beheersen. In plaats van meten van prestaties ligt de nadruk nu op 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 zeswielige marswagen, die deels automatisch en deels op afstand bestuurd, zijn weg vindt. Als het management erin slaagt zijn onderneming

zo te laten functioneren, dan kan het management het merendeel van zijn taken delegeren en zich eindelijk concentreren op de relevante zaken. De vraag is echter, hoe ziet zo een onderneming eruit en bovenal hoe kan dat bedrijf worden gemaakt?

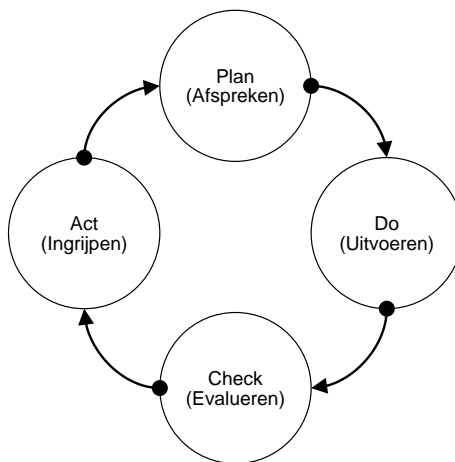


Net als in de natuurkunde is er in de bedrijfskunde behoefte aan één allesomvattende managementtheorie. Een theorie die rekening houdt met alle belangrijke aspecten binnen de onderneming en die de bedoelde aspecten op een logische wijze met elkaar verbindt. Dat is geen eenvoudige zaak. De verschillende 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 noodzakelijke 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 (DeThomas 2008, Peterson 2010 en McKeever 2011). Een ondernemingsplan wordt daar gemaakt om de financiers te overtuigen en speelt een rol bij het binnenhalen van orders en gekwalificeerde medewerkers. Ook in Nederland propageren de Kamers van Koophandel en de bankwereld het maken van ondernemingsplannen met een dergelijk doel. Voor de startende ondernemer is er een overvloed aan boeken te koop om in een dag een ondernemingsplan op te stellen. (Onnodig te zeggen dat dat geen aanbeveling verdient.)

In afwijking van de Amerikaanse benadering wordt in Europa een ondernemingsplan vooral gezien als een middel om de al bestaande organisatie intern te verbeteren (Peterson 2011). Zowel het proces van het maken als het eindproduct zelf, het ondernemingsplan, helpen daarbij. Ook de Nederlandse literatuur volgt voornamelijk deze benadering. Auteurs als Plattel (2010) en Grit (2011) stellen dat het opstellen van een ondernemingsplan vooral nut heeft om de organisatie beter te laten functioneren.



Dit handboek gaat uit van deze Europese benadering. Ondernemingen moeten in- 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 om prestaties. Het ondernemingsplan is hét middel om die prestaties te verbeteren via plannen maken, doen, registreren & evalueren, en ingrijpen (Deming 2000).

Bij het maken van een ondernemingsplan ligt de nadruk op het strategisch niveau en de daarvan af te leiden operationele beslissingen. Maar dat is niet genoeg. Naast de richting (de strategie) heeft de manager immers behoefte aan kennis over de verrichtingen 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 stelt de orga-

nisatie zo in te richten dat deze op operationeel en tactisch niveau automatisch gaat functioneren.

Dit handboek behandelt het stappenplan waarmee zo'n ondernemingsplan kan worden gemaakt. Het begint met de vier stappen om een strategie te bepalen. Vervolgens wordt in vier stappen bepaald op welke cruciale onderdelen de nieuwe onderneming succes moet hebben en hoe dat kan worden gemeten. Dan gaan we van denken over naar doen. In twee keer twee stappen wordt het jaarplan opgesteld, voor de aspecten die voor de realisatie van de strategie van cruciaal belang zijn. Ten slotte wordt het ondernemingsplan vastgesteld en een start met de verbouwing van de organisatie gemaakt, het ondernemingsplan geïmplementeerd en uiteindelijk geëvalueerd.

Al met al is het opstellen van het ondernemingsplan 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 de wijze die de directie wenst.

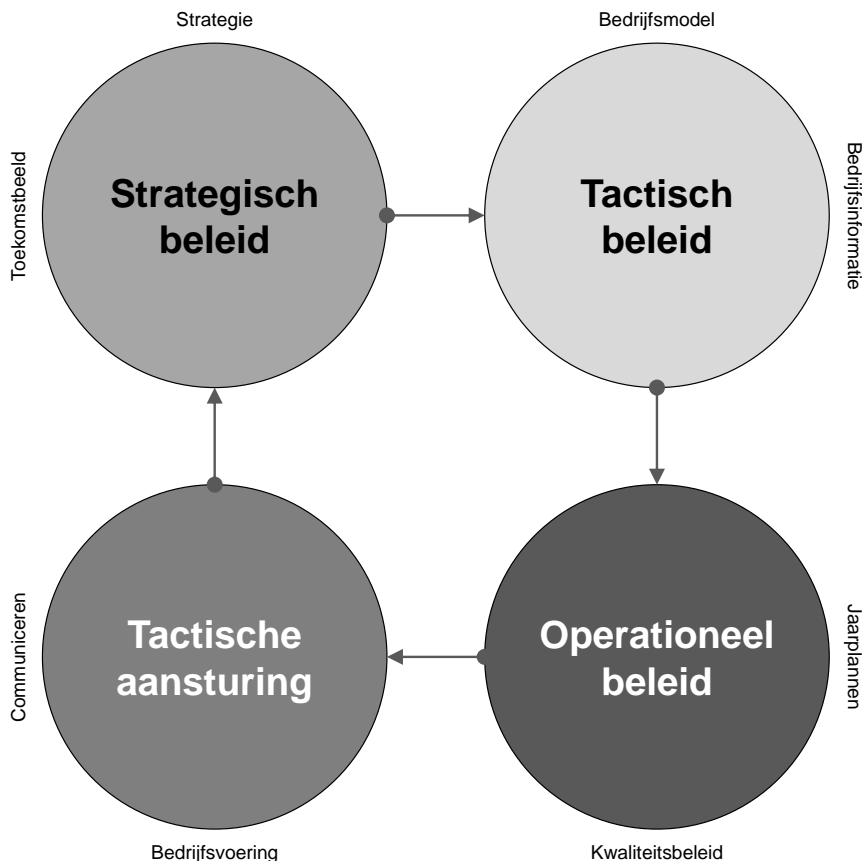
1 INDELING EN LEESWIJZER

Het *Handboek ondernemingsplan* 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 passeren door het boek heen de revue. Wat wel nieuw is, is het model waarmee wij een ondernemingsplan opstellen.

De verschillende onderdelen die van belang zijn voor het opstellen van een ondernemingsplan zijn samengebracht in het model 'de 4ling[®]'. In dat model zijn twee rode draden samengebracht. De cyclus van beleid is de eerste rode draad, het aanpassen en verbeteren van de organisatie de tweede. De waardeketen van Porter (1992) wordt gebruikt om beide benaderingen op elkaar af te stemmen. In de bijlage 1, 2 en 3 worden de achterliggende managementtheorieën nader besproken. We gaan daar dieper in op de verbanden tussen de ontwikkeling in de filosofie en het management. Voor het gebruik van de methode in dit handboek 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 dat met dit boek (en kunnen eventueel later nog teruggrijpen op die filosofieën).

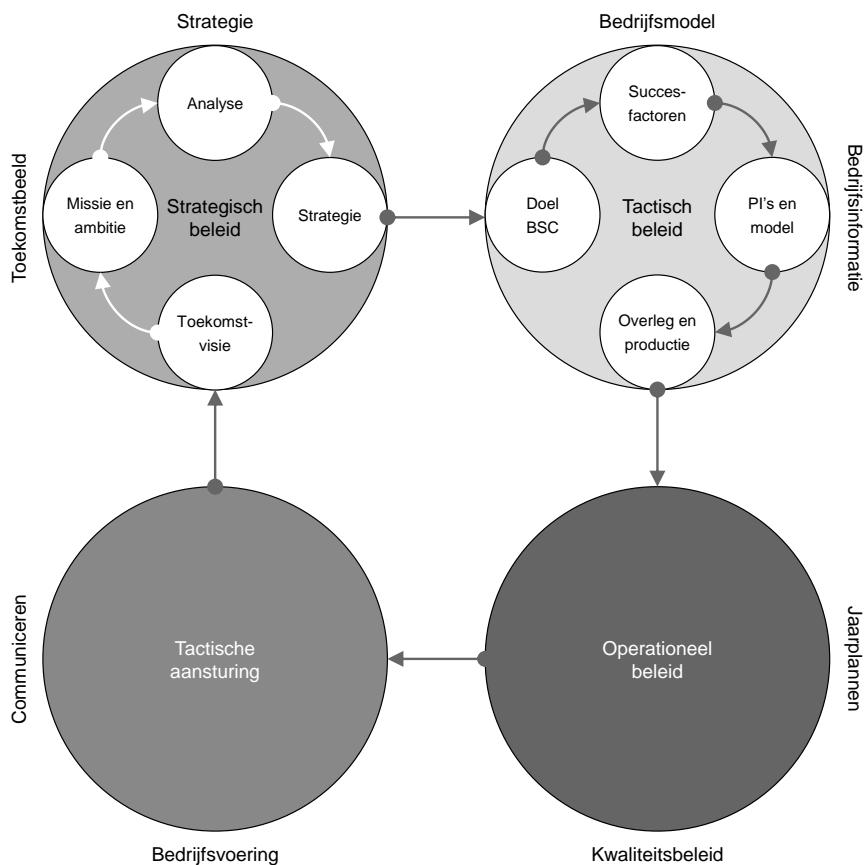
De vier hoofdstukken in dit boek behandelen de bouwbeschrijving van een ondernemingsplan. Stap voor stap worden de verschillende aspecten behandeld. Telkens staat na een korte toelichting en verankering van een specifiek aspect aangegeven wat de essentie is voor het proces, welke informatie moet worden verzameld en welke activiteiten noodzakelijk zijn. Het hele proces bestaat uit vier delen (zie figuur 1):

- 1 strategie bepalen (strategisch beleid);
- 2 piketpaaltjes slaan (tactisch beleid);
- 3 jaarplan opstellen (operationeel beleid);
- 4 introduceren en implementeren (tactische aansturing).



Figuur 1: De cyclus van beleid maken

Hoofdstuk 1 behandelt het strategisch managementproces. In vier stappen wordt toegevoerd naar de nieuwe strategie van de onderneming. Allereerst wordt nagegaan wat de toekomstvisie is van het management op de ontwikkelingen die relevant zijn voor de onderneming. Van daaruit kan de missie van het bedrijf worden gedefinieerd (stap 2). De derde stap is de analyse van de onderneming en haar omgeving. Dat is te zien als de bekende SWOT-analyse, maar de nadruk ligt op het onderkennen van de aspecten die verbetering behoeven. Een risicoanalyse, de concurrentieanalyse en benchmarking completeren die analyse. Afsluitend worden de onderweg geformuleerde doelen en daarop afgestemde activiteiten op deelterreinen zo gerangschikt dat in woord en beeld een duidelijke strategie geformuleerd kan worden, die de basis is voor de aanpassing van de organisatie (zie figuur 2). Zo wordt de onderneming op strategisch niveau ingekleurd en vastgelegd. De organisatiedoelen zijn dan helder en ook de weg daar naartoe is op hoofdlijnen bepaald.

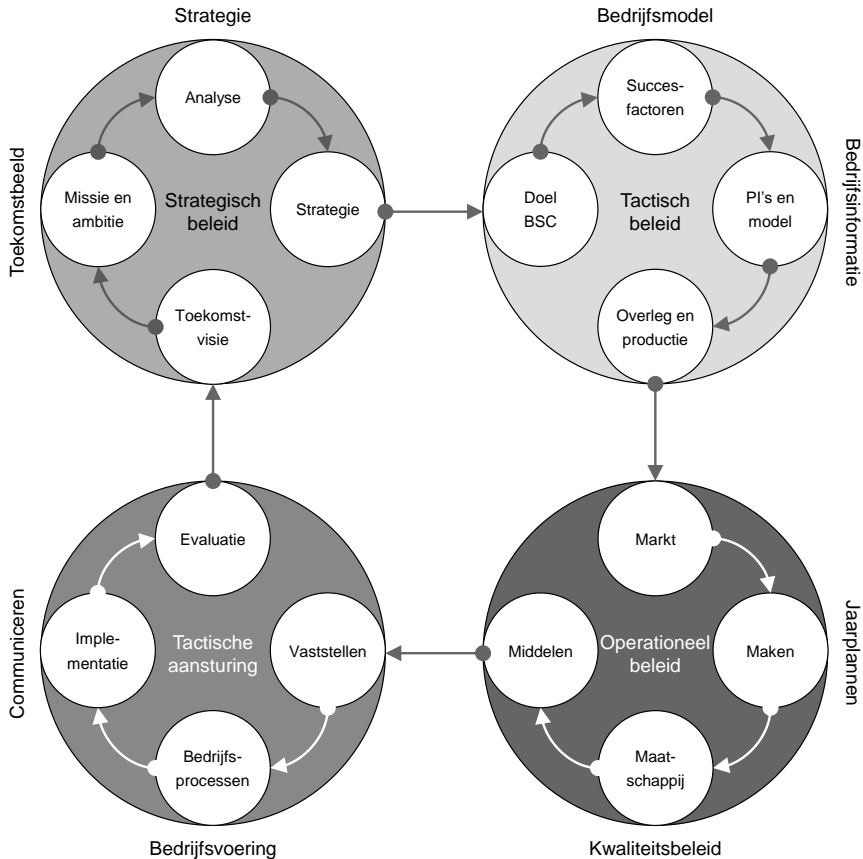


Figuur 2: Van strategie naar bedrijfsmodel

Hoofdstuk 2 gaat over de bedrijfsinformatie en beschrijft het proces om een op de strategie aansluitend meetinstrument te maken (zie figuur 2). En dat niet alleen inhoudelijk, maar ook qua systematiek en werkwijze. Hiervoor zijn Kaplan en Norton met hun balanced scorecard (BSC) en de resultaatgebieden in het INK-managementsysteem het grote voorbeeld. Het resultaat is meer dan een instrument 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 dat bedrijfsinformatiesysteem. Vandaar ook dat het management het zelf introduceert bij de medewerkers en door gebruik te maken van het systeem, het goede voorbeeld geeft en zijn vertrouwen toont. In feite zorgt dit hoofdstuk voor het gereedschap om te sturen op resultaten, voortgang te bewaken en het draagt bij aan het praktisch haalbaar maken van de strategie.

Hoofdstuk 3 gaat in op het operationele beleid. Nagegaan wordt hoe het strategische beleid kan worden vertaald naar een jaarplan voor de verschillende operationele velden. 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 bena-

ming is iets anders dan die van Kaplan en Norton, maar elke indeling is waardevol. De voorwaarde is wel dat alle aspecten die relevant zijn voor het bedrijf een plekje hebben gekregen in het ondernemingsplan en het bijbehorende bedrijfsinformatiesysteem. In het hoofdstuk worden voor belangrijke deelaspecten jaarplannen opgesteld. Dit is de operationele vertaling van de strategie in acties.



Figuur 3: De cyclus van beleid maken in detail

Hoofdstuk 4 hecht het geheel af en legt de verbinding met het begin van het proces. Aan bod komt allereerst het feitelijk vaststellen van het ondernemingsplan. Daarbij speelt de introductie én discussie met de medewerkers een belangrijke rol. Vervolgens wordt een begin gemaakt met het aanpassen van de organisatie. Het gaat dan over de bedrijfsprocessen en de bedrijfsvoering en we staan stil bij de stijl van leidinggeven die hoort bij de nieuwe onderneming. Ten slotte worden de voorbereidingen getroffen om het mogelijk te maken om over een jaar het ondernemingsplan te evalueren en te actualiseren. Voor de starter is dit het moment om met mogelijke investeerders te praten en naar buiten te treden met de onderneming.

KLEUREN

In dit handboek biedt het model van de 4ling[®] theoretisch inhoudelijk overzicht en structuur. Kleurbenamingen in het handboek hebben een zelfde functie. Ze geven zicht in de aard en eigenschappen van de activiteit die we bespreken. In de loop van het boek krijgen de kleuren betekenis, groen staat voor creativiteit en groeien, geel voor doelen en resultaten, blauw voor leren en coördineren en rood voor flexibiliteit en empoweren. Wie nu al meer wil weten over de 4ling[®] en de vier kleuren, verwijzen we naar bijlage 3 en de informatie op de website.

DE WEBSITE

Zoals gezegd is dit handboek geen poging om een wetenschappelijk standaardwerk te produceren. Het is wel een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek om te komen tot een ondernemingsplan. Naast de methode en de uitwerking daarvan biedt het hulpmiddelen om het opstellen eenvoudiger te maken. Het betreft checklisten, tabellen, formulieren, standaardplanningen en achtergrondinformatie in de vorm van relevante literatuur, 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 openingspagina van de website van Academic Service, www.academicservice.nl. De informatie is direct vanaf de website te downloaden.

VASTGOED

Als voorbeeld voor het opstellen van het ondernemingsplan introduceren we de imaginaire onderneming **VastGoed**. De onderneming biedt vastgoedeigenaren 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 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 met 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.

THINK

Dit boek is uitdrukkelijk ook bedoeld voor starters en studenten. Om die reden introduceren we naast **VastGoed** ook een imaginair projectteam **THINK**. Het team bestaat uit zes studenten bedrijfskunde die het project Ondernemingsplan gebruiken om te kijken of het beginnen van een onderneming voor de groep haalbaar is. Ze volgen hiervoor de projectopdracht uit bijlage 4.

2 VOORBEREIDING

Voor goed management van een onderneming is een doelmatige en doeltreffende aansturing van mensen, middelen en processen nodig. Een eerste vereiste daarvoor is dat het management weet wat het wil. Het management moet richtingsgevoel hebben, bij voorkeur vastgelegd in een duidelijke strategie, verwoord in het 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 de verrichting monitoren we met bedrijfsinformatie op operationeel niveau (prestatie-indicatoren voor de medewerkers), op tactisch niveau (managementinformatie) en op strategisch niveau (de balanced scorecard of de resultaatgebieden van het INK-managementmodel).

NB Wie denkt dat het zonder een plan of doel kan, moeten we teleurstellen. Het is niet mogelijk om niet te plannen. Dat is net zoiets als niet communiceren, dat kan ook niet. Al zegt of doet iemand helemaal niks, dan nog communiceert hij! Zo is er is ook altijd een plan. Dat geldt voor personen en net zo hard voor organisaties. Al is er niet het minste spootje van een fysiek ondernemingsplan, dan nog heeft de directeur een vaag plan in zijn hoofd. En als hij dat niet heeft, dan werken zijn medewerkers wel volgens hun idee van wat het doel van het bedrijf zou moeten zijn. En dat heeft dan dramatische gevolgen als directie en medewerkers, ieder met de beste bedoelingen, elk hun eigen weg gaan.

Laten we de onderneming vergelijken met een bakkerij. De (startende) ondernemer bepaalt welk soort brood moet worden gebakken, voor welke prijs, waar en hoe het verkrijgbaar moet zijn. Dit is het resultaat van het opstellen van het ondernemingsplan. Daarin staat bijvoorbeeld dat de bakkerij voor de doorsnee burger wil produceren en dat betekent voedzaam en gezond brood voor een schappelijke prijs. De ondernemer kan ook besluiten een nichemarkt op te zoeken en luxebrood te gaan bakken. Dat mag wat meer kosten en is exclusief alleen in zijn speciaalzaak te krijgen. Beide soorten bakkerijen hebben bestaansrecht, maar hebben elk een andere strategie en werkwijze. De eerste gaat voor hoge omzet en een lage winstmarge en de tweede, omgekeerd, voor een lage omzet en een hoge marge. De eerste zal de vraag moeten oplossen hoe hij grote hoeveelheden brood goed en goedkoop kan produceren, terwijl de tweede zich juist moet toeleggen op kwaliteit. De nadruk bij de eerste bakkerij zal liggen op automatisering, bij de tweede op vakmanschap. Het zal duidelijk zijn dat de verschillen daar niet ophouden en dat het consequenties heeft voor allerlei zaken zoals het personeelsbeleid, de vestigingsplaats, de inrichting van de winkel en ga zo maar door.

Dit handboek stelt de startende ondernemer en de rot in het vak in de gelegenheid te kiezen. Dat wil zeggen, we doorlopen een systematisch denkproces, die ieder in staat stelt alle aspecten een voor een logisch op elkaar af te stemmen. En we houden het vooral simpel, want zo moeilijk is het allemaal niet. Dat zou ook te gek zijn, want dan zou niemand een eigen bedrijf kunnen beginnen, en jaarlijks doen vele tienduizenden Nederlanders dat en velen overleven ook nog. Het kan eenvoudig en zonder moeilijke woorden en veel theorie. We werken daarom vanuit één proces (de beleidscyclus, zie figuur 3) en één model: de 4ling® (bijlage 3). Het is te zien als een routebeschrijving om aan te geven waar we zijn in het proces

en om een gemeenschappelijke basis te hebben. Gaandeweg het stappenplan leggen we het model uit. Maar voor alle duidelijkheid, de nadruk ligt uitdrukkelijk níét op dat model, maar op het doordenken en realiseren van het ondernemingsplan. Het model is een hulpmiddel en de theorie is ondergeschikt. Voor de liefhebbers hebben we de theoretische onderbouwing beschreven in bijlage 1, 2 en 3. We willen wel benadrukken dat we aansluiten op het gedachtegoed van de positieve organisatiewetenschap van Robert Quinn en Kim Cameron.

Praktische voorbereiding

Wanneer we het eens zijn over het nut en noodzaak van het maken van een ondernemingsplan, moeten we stilstaan bij de praktische voorbereiding. Het schrijven en implementeren van een ondernemingsplan is een tijdrovend en turbulent proces. Daarom is het nodig om praktische zaken vooraf te regelen. Het risico is anders groot dat het project vertraagd of zelfs stilvalt, bijvoorbeeld als blijkt dat er onvoldoende draagvlak is (gecreëerd).

Tijdgebrek

De grote vijand is altijd weer tijdgebrek. Op het moment dat een onderneming een ondernemingsplan nodig heeft, 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, nieuwe piketpaaltjes moet slaan en haar activiteiten opnieuw 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 op te stellen komt dan niet op een gelegen moment. Het valt misschien te verwachten dat startende ondernemers wel de tijd (kunnen) nemen en daarom geen last hebben van tijdgebrek. Niets is minder waar. Vaak moet het plan geschreven worden naast een fulltime baan of is de ondernemer bang dat zijn idee door een ander eerder wordt geïntroduceerd. Ook voor de starter geldt dus dat rust en tijd noodzakelijk zijn en dit goed gepland moet worden.

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. En dat kost tijd. Het is vergelijkbaar met ons bureau. Dat heeft de neiging overvol te raken met allerlei post, rekeningen, informatieoverzichten, offertes, folders, dossiers, vragen en wat dies meer zij. Er is geen doorkomen aan, alles lijkt urgent en brandbaar. Als deze omschrijving bekend voorkomt, weet dan dat de enige methode om schoon schip te maken is: alles kort de revue laten passeren en toetsen aan prioriteiten. Dat kost ook even tijd, maar daarna is er weer een helder beeld van wat kan wachten en wat dringend moet gebeuren. Dat overzicht biedt de rust die nodig is om orde op zaken te stellen.

Voordelen

Het hebben, maar ook het opstellen van een ondernemingsplan en een plan om te komen tot een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering met adequate bedrijfsinformatie, is noodzakelijk en biedt vele voordelen. Zo wordt duidelijk welk inzicht en gegevens nodig zijn en

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 zijn 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 bedrijfsinformatie, een kwaliteitssysteem en de interne beheersing.

Voor alle duidelijkheid: er zijn geen nadelen, alleen oplosbare problemen die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en het proces. Het belangrijkste probleem is wel dat het maken van het ondernemingsplan te veel tijd en aandacht krijgt, hetgeen uitmondt 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 dat op een ruime voldoende kan rekenen. Dit boek dient daarbij als houvast.

Uniek

Nog een waarschuwing. Afkijken kan niet. Geen onderneming is gelijk. De omgeving is verschillend, de markt is anders, het productenpakket varieert en er werken andere mensen. De strategie van verschillende bedrijven zal alleen globaal hetzelfde zijn, en ieder heeft z'n eigen aangepaste bedrijfsvoering. En omdat bedrijfsinformatie een vertaling is van de strategie in acties, kan die alleen op maat en door de (startende) ondernemer zelf worden ge-

maakt. Natuurlijk is het wel nuttig en interessant om kennis te nemen van andermans aanpak. Maar niet om die klakkeloos over te nemen.

Draagvlak

Van groot belang bij het opstellen van een ondernemingsplan 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 begint op het moment dat de leiding besluit tot het opstellen van een ondernemingsplan. Tijdens het proces moet steeds weer worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Het is belangrijk om te beginnen met een voorlichtingsbijeenkomst en tussentijds met de ondernemingsraad 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 plannings, 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 meege-
nomen en krijgt een plaats bij het uitwerken van aspecten als personeelsbeleid, cultuur, communicatie en de bijdrage van de onderneming aan de maatschappij.

3 SPELREGELS EN HET GEBRUIK VAN HET BOEK

Het opstellen van een ondernemingsplan met dit handboek is te vergelijken met een bouwbeschrijving van een Legohuisje of IKEA-kast. Stap voor stap wordt de lezer meegenomen in het (her)ontwerpen van de strategie (hoofdstuk 1), het daarop afstemmen van de noodzakelijke bedrijfsinformatie (hoofdstuk 2), het opstellen van operationele beleid en het jaarplan (hoofdstuk 3) en het vaststellen en introduceren van het ondernemingsplan en het in gang zetten van de voornemens (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 kennisnemen van onderdelen van de theorie over het betreffende onderwerp. In de bouwbeschrijving blijft die tot het minimum beperkt. 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 uitwerking van onderdelen en de voorbereiding van de volgende bijeenkomst.

Projectteam

Duidelijk is dat opstellen van een ondernemingsplan geen individuele sport is. Iedereen moet meedoen, maar dat is praktisch niet haalbaar. 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 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**. Wordt het ondernemingsplan voor de eerste keer opgesteld dan zijn tien bijeenkomsten van drie à vier uur en een doorlooptijd van vier maanden onvermijdelijk. Wordt het plan herzien dan moeten vier bijeenkomsten voldoende zijn en is een doorlooptijd van zes weken haalbaar. Het is dan immers mogelijk om aan te sluiten op de werkzaamheden uit voorgaande jaren. Wij pleiten er wel voor om uiterlijk eens in de vijf jaar alles weer grondig te herzien en dan ook het stappenplan uit dit handboek opnieuw te volgen.
- Er moet vooraf een **duidelijke planning** zijn, met de data van de bijeenkomsten. 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 frustriert. 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 is een goede maatregel. De 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 op basis van parate kennis en ervaring. Het gaat om die kennis en ervaring als we een ondernemingsplan 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 de volgende 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 oplossing is dan dat een 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 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. Dat hoeft ook allemaal niet zo netjes, want elk stuk dat wordt gemaakt voor het ondernemingsplan 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 (ervaren) managementteamleden 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!

Voor meer onervaren leden of startende ondernemers is de voorbereidingstijd langer. Vooral de research neemt meer tijd in beslag. Houd rekening met deze extra tijd en zorg dat de deelnemers voldoende tijd krijgen om de bijeenkomsten voor te bereiden. In alle gevallen moet worden voorkomen dat de bijeenkomsten te lang duren of dat extra bijeenkomsten worden toegevoegd. Voor de startende onderneming geldt net als voor zijn ervaren collega dat niet alles in één keer perfect hoeft te zijn. Bijhouden wat in de toekomst verder uitgewerkt moet worden is beter voor het proces en het nut van het eindresultaat.

Tien aandachtspunten

- 1 **Samenstellen van het projectteam** We starten met het samenstellen van een projectteam die de klus gaat klaren. Het is verstandig het aantal deelnemers te beperken tot maximaal acht personen, afkomstig uit de directie, het managementteam en (eventueel) vertegenwoordigers van afdelingen. Het verdient aanbeveling om de directeur geen voorzitter te maken. Hij hoeft dan niet op het proces te letten (de taak van de projectleider) en kan volop meedoen met de discussie. Voor de startende ondernemer en de studenten is het verstandig om de rollen naar potentie en interesse te verdelen (zie ook paragraaf 4, de startende ondernemer).
- 2 **Taak en functie 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 gerelateerd zijn aan hun functie of capaciteit. Indien er aspecten zijn die niet aan een deelnemer op grond van de functie kunnen worden toebedeeld, wordt daarvoor iemand binnen het projectteam aangewezen.
- 3 **Verslaglegging** De verslaglegging betreft de inhoud en is geen leugenbriefje. Het verslag moet de deelnemers 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 wát 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 teamlid te

laten maken. Het leidt immers af en beperkt de mogelijkheid om volop mee te doen. Daarvoor is een secretaris ook handig, dat kan bijvoorbeeld een beleidsmedewerker, directiesecretaresse of de managementassistent zijn..

- 4 **Inhoudelijke voorbereiding** Tijdens de bijeenkomsten worden de stappen besproken die nodig zijn om het ondernemingsplan op te stellen en onderdelen uit te werken. De inleidingen op de onderwerpen in dit handboek zijn bedoeld om – per onderwerp – in grote lijnen de laatste stand van het denken toe te lichten. Op basis daarvan kunnen onderwerpen worden voorbereid. Elke stap wordt afgesloten met een ingekaderd voorstel voor het verrichten van een aantal acties.
- 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. Er zijn tien bijeenkomsten met vergaderingen (de maximale doorlooptijd als de het stappenplan voor het eerst wordt toegepast is dan dus achttien weken).
- 6 **Ongestoord vergaderen** De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Drie tot vier uur met een pauze tussendoor is het beste. 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. Dat is storend en onderbreekt het denkproces. Om dit te voorkomen is het verstandig om de bijeenkomsten buiten het kantoor en kantoor tijd te organiseren. Een goede tijd is van 16.00 uur tot 20.00 uur, 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** De bijeenkomsten moeten 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 (concept) ondernemingsplan en de voorgenomen plannen en besluiten.
- 9 **Taak en functie van de projectteamleden tijdens 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 gaat daarna in discussie met de stakeholders (raad van commissarissen en ondernemingsraad), dan ligt de nadruk op argumenteren, luisteren en overleg. In de volgende vier bijeenkomsten zullen de teamleden nagaan waar piketpaaltjes moeten worden

geslagen en moet er draagvlak komen bij de medewerkers (wederom door argumenteren, luisteren en overleg). Vervolgens wordt in twee bijeenkomsten het jaarplan opgesteld en volgt een laatste bijeenkomst waarin het ondernemingsplan wordt vastgesteld en de implementatie wordt voorbereid. Ook dan is het vooral denken en doen.

- 10 Communicatie** De directie en het managementteam bereiden het project voor en informeren de organisatie over het besluit om een ondernemingsplan op te stellen. Verstandig is het om dan ook de data te hebben vastgesteld van de tien bijeenkomsten.

THINK

Voor de studentenopdracht en voor de startende ondernemer (met eventuele compagnons) geldende dezelfde regels als hiervoor beschreven voor het projectteam. Dus zes tot maximaal acht deelnemers, een duidelijke rolverdeling, planning en een duidelijke commitment naar elkaar. Er is wel een groot verschil en dat betreft de mate waarin onderdelen moeten zijn uitgewerkt. In een lopende onderneming beschikken de managers over parate en (redelijk adequate) concrete kennis. Van hen wordt verwacht dat ze onderdelen in een uur of twee voldoende nauwkeurig kunnen uitwerken. De startende ondernemer kan dat nog niet en heeft daarvoor meer tijd nodig. Maar ook voor hem geldt het advies om het tempo erin te houden, zodat hij de grote lijn kan blijven zien. Mocht hij twifelen aan een onderdeel, dan kan hij na afronding en voordat hij er de boer mee opgaat onderdelen nader uitwerken.

Een soortgelijke opmerking geldt voor de studenten. Zij zijn juist kennis en ervaring aan het opbouwen en van hen kan niet worden verwacht dat zij alles weten of kunnen opzoeken van de bedrijfstak waarvan hun bedrijf deel gaat uitmaken. Voor hen geldt dus hetzelfde advies: werk onderdelen globaal uit, beoordeel de kwaliteit en laat het daarbij. Ook nu is het belangrijkste om het proces om een ondernemingsplan op te stellen vast te houden. De beoordeling zal immers niet gaan over de kwaliteit van de onderdelen, maar vooral over de samenhang ervan. Uiteraard biedt de kwaliteit van de uitgewerkte onderdelen de docent wel inzicht in de mate waarin de studenten onderdelen beheersen.

4 DE STARTENDE ONDERNEMER

Voor de startende ondernemer is het schrijven van het ondernemingsplan lastig. Niet zozeer omdat het aan ideeën schort, maar wel aan structuur en sturing, waarbinnen goede ideeën invulling krijgen. Meestal is er een beeld van wat de onderneming zou moeten maken, bieden of doen. Soms is alleen het idee om zelfstandig, zonder baas, verder te gaan, voldoende om van een medewerker een potentiële ondernemer te maken. Het maakt hem nog geen echte ondernemer, want er blijken een aantal belangrijke competenties nodig te zijn om de levenskansen van de nieuwe onderneming te verhogen. Daarom is het goed voor de starter om na te gaan of hij geschikt is als ondernemer en dit ook echt wil. Een eigen bedrijf beginnen is geen beslissing die lichtvoetig wordt gemaakt. Alle relevante aspecten komen in bijlage 5 een voor een aan bod en geven de starter een beter inzicht in de benodigde kwaliteiten van een ondernemer. Is er nog geen plan om van idee naar bedrijf te komen dan is het aan te raden om eerst bijlage 5 door te nemen, voordat er verder wordt gegaan.

Ondernemers heb je in verschillende vormen en maten. Een starter hoeft natuurlijk niet op alle gebieden een 10 te scoren. Zeker niet als er meerdere mensen zijn die samen een onder-

neming willen starten. Let dan vooral op de onderlinge verhoudingen van kwaliteiten. Het ontbreken van bepaalde kwaliteiten is een mogelijk risico. Zo kom je zonder durf niet ver, maar als dat bekend is kan er wel actie op ondernomen worden. Is een groep starters bijvoorbeeld overwegend creatief, zoek dan iets waar iedereen zijn creativiteit volledig in kwijt kan en stimuleer zo topprestaties. Naast de competenties zijn er voor startende ondernemers ook veel concrete zaken van belang, zoals opleiding, werkervaring en hobby's. De vragen uit bijlage 5 geven een score op ondernemerschap, maar geen beeld van de inhoud van het bedrijf. Juist hiervoor zijn competenties, vaardigheden, interesses en enthousiasme zeer nuttig. Het gaat dan om veel meer dan enkel ondernemerschap. Het klinkt misschien cliché, maar van je hobby je werk maken kan een gouden vondst zijn. Door concreet na te denken over eigen sterke kanten en eigenschappen en dit te delen met elkaar concretiseert een team de eigen kwaliteiten en leert elkaar kennen. Dit kan later in het proces, wanneer de eerste hobbels zich voordoen, goed van pas komen.

Een startende onderneming moet ergens in excelleren. Om de eerste jaren door te komen, bekendheid te krijgen, marktaandeel te vergroten en een stabiele basis op te bouwen is gemiddeld zijn niet voldoende. De startende bakker moet substantieel beter zijn dan zijn middelmatige concurrent om de klanten ook voor zijn nieuwe (nog onbekende) kwaliteiten te interesseren. Het is niet nodig om op alle gebieden de beste te zijn, maar het is wel van groot belang om je te onderscheiden en op minstens één gebied te excelleren. Dit lijkt moeilijk te bereiken, maar het succes hangt vooral af van de eigen kwaliteiten. Door in de onderneming die kwaliteiten voorrang te geven en uit te bouwen, wordt de kans om je positief te onderscheiden het grootst. Wanneer je alleen gericht bent op zwaktes, kun je met veel moeite de middelmatige concurrent evenaren. Als de onderneming echter is gericht op de sterke kanten, dan is het bedrijf ineens ergens de beste in. Daarnaast motiveert het mensen als ze doen waar ze goed in zijn. Er gaat veel meer positieve energie van uit dan van negatieve gevoelens die horen bij het continu geconfronteerd worden met je slechte eigenschappen en zwaktes. Natuurlijk moet er in een onderneming wel worden nagedacht over de zwakke kanten. Ze mogen niet worden genegeerd, maar het heeft niet de hoogste prioriteit. Bovendien, misschien zijn ze te omzeilen, zijn ze niet echt relevant, of weet het team er op een innovatieve manier mee om te gaan. We komen hier later nog uitgebreid op terug. Op dit moment is het vooral van belang om als startende ondernemer te denken aan sterke punten en kwaliteiten.

De ondernemer leert zichzelf kennen door kort en bondig te beschrijven waar hij echt goed in is (zie vragenlijsten in bijlage 5). Het geeft een beeld van de mogelijkheden en op welke positie de ondernemer het beste tot zijn recht komt. Want, om een voorbeeld te geven, iemand die zichzelf vooral ziet als creatieveling, moet geen repeterend proces leiden. Als team is het nuttig om die beschrijvingen met elkaar te delen en te bespreken. Want als straks de spanning toeneemt, weet ieder wat men aan elkaar heeft.

Besprekingsinstructie voorbereiding voor starters en studenten

De groep starters en de studenten die een ondernemingsplan gaan maken, hebben ten opzichte van een bestaande organisatie een kleine achterstand. Dat wil zeggen, ze moeten nog een keuze maken voor welk bedrijf in welke sector zij een ondernemingsplan willen maken

en ze moeten elkaar, als team, nog leren kennen. Daarvoor zijn de vragenlijsten uit bijlage 5 te gebruiken. In de persoonlijke checklist kunnen de deelnemers hun kennis, vaardigheden en ambities inventariseren en in de teamchecklist wordt die informatie geordend. Het gebruik is eenvoudig:

- Vul de **persoonlijke checklist** in.
- Lees elkaars persoonlijke checklisten en **bespreek de inhoud**.
- Vul samen de **teamchecklist** in.
- Ga vervolgens gezamenlijk **brainstormen** over op welke manier, waarmee en in welke branches de sterktes van de teamleden het beste tot hun recht komen en de dromen kunnen worden gerealiseerd. Let op: bij een brainstorm is niets fout! Reageer dus niet op elkaars opmerkingen met kritiek of 'ja, maar'. De bedoeling is om elkaars gedachten expliciet te maken en te delen. Inspireer elkaar vooral met steeds betere ideeën.
- Sluit de brainstorm af met het **vastleggen en clusteren** van de ideeën. Dit helpt bij het structureren en het trekken van conclusies uit de brainstorm.
- Beargumenteer en **kies de branche** waar de onderneming werkzaam wordt, benoem in steekwoorden de gedeelde droom en verdeel de taken van de teamleden in het proces om het ondernemingsplan op te gaan stellen.

Register

- 1e bijeenkomst projectteam 40
- 2e bijeenkomst projectteam 54
- 3e bijeenkomst projectteam 64
- 4e bijeenkomst projectteam 74
- 4ling en Porter 33
- 4ling, kleuren 15
- 4 Ps en balanced scorecard 72
- 4 Ps van strategie 58
- 5e bijeenkomst projectteam 90
- 6e bijeenkomst projectteam 93
- 7e bijeenkomst projectteam 100
- 8e bijeenkomst projectteam 111
- 9e bijeenkomst projectteam 131
- 10e bijeenkomst projectteam 150
 - balanced scorecard, doel 70
 - product en markt 105
- ABC 134
- actie-doelcombinatie 48
- actie-doelcombinaties 48
- Activity Based Costing 134
- afsprakenlijst 149
- ambitie 44
- analyse 47, 117
- arbeidsverhoudingen 123
- automatiseren van balanced scorecard 158
- automatisering en ICT 114
- balanced scorecard 68
- balanced scorecard, 4 Ps 72
- balanced scorecard, automatiseren 158
- balanced scorecard, raamwerk 77
- balanced scorecard, voordelen 69
- bedrijfsinformatie 67
- bedrijfsprocesbeschrijvingen 156
- bedrijfsprocessen 153
- begrotingen en financiering 132
- beleidscyclus 15
- beleidsverandering, maatschappelijk ingegeven 123
- benchmarking 52
- bouwstenen 27, 57
- BSC. *Zie balanced scorecard*
- budgetteren en bewaken 133
- communicatie en pr 129
- communicatie, externe 152
- communicatie, interne 151
- communicatie ondernemingsplan 151
- competentiemanagement 137
- concurrentieanalyse 51
- continuïteit 160
- creativiteit 58, 71
- cultuur 27
- definitief ondernemingsplan 150
- diagnostisch feedbacksysteem 72
- doelmatigheid 59, 72
- doel met balanced scorecard 70
- doel, overkoepelend 56
- doeltreffen 58
- doeltreffendheid 72
- draagconstructie 57
- draagvlak 19
- duurzaamheid 124
- duurzaam produceren 125
- EFQM-model 143
- evaluatie 118, 161
- evaluatie medewerkersvergadering 93
- exploitatiebegroting 133, 148
- externe communicatie 152

- externe informatie 141
- financieel plan 148
- financiering en treasury 133
- financieringsbegroting 133, 148
- flexibiliteit 59, 71
- fluctuatie en creatieve chaos 141
- frequentie van rapportage 97
- grenssysteem 71
- huisvesting en locatie 118
- ICT, beoordelen en bespreken 115
- implementatie 157
- informatie 141
- INK-managementmodel 143
- inkoop 117
- innovatie en ontwikkeling 119
- intentie 140
- interactie, 4 vormen van 140
- interactief feedbacksysteem 72
- interne communicatie 151
- interne informatie 141
- introduceren en implementeren 146
- investeringsbegroting 132, 148
- kennis en kwaliteit 139
- kwaliteit 142
- kwaliteit en ondernemingsplan 143
- kwaliteitssysteem, keuze 143
- kwaliteit van managementinformatie 159
- leren en rapporteren 63
- liquiditeit 135
- liquiditeitsbegroting 133, 148
- logistiek en voorraad 116
- maatschappij 121
- maatschappij: 36
- maatschappij & bedrijf 122
- maken 36, 112
- managementbouwstenen 27
- managementinformatie, kwaliteit 159
- marketing en strategie 104
- marketingmix 109
- markt 34, 103
- marktactieplan 110
- markt en product 105
- marktonderzoek 117
- marktsegmentatie 105
- mensen 28
- mensen en organisatie 135
- meter (vuistregel) 83
- middelen 28, 131
- milieu 123
- milieubeleid 126
- milieumarketing 130
- milieuwetgeving 127
- missie 41
- missie, voorlopige 44
- model van een onderneming 84
- mvo en duurzaamheid 124
- nazorg 111
- normen 94
- onderlinge relaties 59
- ondernemingsplan, communicatie 151
- ondernemingsplan, definitief 150
- ondernemingsplan en kwaliteit 143
- ondersteunend proces 155
- operationeel beleid 101
- opslag en uitgifte 118
- organisatie 154
- organisatiecultuur 138
- organisatiestructuur 135
- overkoepelend doel 56
- overleg en productie 90
- overleg met medewerkers 92
- overtuigingensysteem 71
- personeelsbeleid en hrm 137
- plan van aanpak 102
- PMC 107
- Porter en vierling 33
- positionering 107
- prestatie-indicatoren 82
- prestatie management 137
- primaire proces 34, 155
- proces 155

- proceseigenaar 155
- produceren 113
- productenpalet 106
- productie 97
- productie en technologie 113
- product-marktcombinatie 107
- product-marktuitbreiding 108
- projectteam 20
- projectteam, aandachtspunten 22

- rapportage 97
- rapporten 94
- ratios en analyse 135
- redactie en vormgeving 152
- redundantie 141
- rentabiliteit 135
- resultaatmeter 84
- resultaten 28
- risicoanalyse 50

- solvabiliteit 135
- sponsoring 130
- stap 1: toekomstvisie 40
- stap 2: missiedefinitie en ambitie 47
- stap 3: analyse 54
- stap 4: het strategisch plan 65
- stap 5: doel met balanced scorecard 74
- stap 6: succesfactoren bepalen 81
- stap 7: prestatie-indicatoren bepalen 90
- stap 8.1: presentatie van BSC voorbereiden 93
- stap 8.2: normen en rapporten 100
- stap 9: opstellen marketingplan 111
- stap 10: opstellen productieplan 120
- stap 11: opstellen plan maatschappelijk ondernemen 131
- stap 12: opstellen productieplan 144
- stap 13.1: vaststellen van het ondernemingsplan 150
- stap 13.2: vaststellen communicatieplan 153
- stap 14: verbeteren cruciale bedrijfsprocessen 157
- stap 15: implementatie / automatisering van bedrijfsinformatie 161
- stap 16: evaluatie 163

- startende ondernemer 24
- strategie 27
- strategie, 4 P's 58
- strategie bepalen 54
- strategie en marketing 104
- strategisch management 67
- structuur 27
- subsiëring 127
- succesfactoren 75
- SWOT-analyse op organisatieniveau 49

- technologie 114
- tijdgebrek 18
- tijd van introductie 160
- total quality management 142
- TQM 142
- treasury 133

- vaststellen 147
- verwerving 117
- verzekeringen 128
- voorbereiden eerste bijeenkomst 31
- voorbereiding van ondernemingplan 18
- voordelen van ondernemingsplan 18
- voorlopige missie 44
- voorraad 116
- vormen van interactie 140

- werkinstructies 156
- wet- en regelgeving 127

- zelfstandigheid 140

Handboek Ondernemingsplan

Vandaag de dag is het hebben van een goed idee niet meer genoeg voor een succesvol bedrijf. Klanten komen, maar blijven niet, want de ontwikkelingen staan niet stil en concurrenten genoeg die volop werken aan innovatie en productontwikkeling. Om dit te doorbreken is er, naast kennis van het product, kennis nodig van hoe je een gezond bedrijf start en in de lucht houdt. Een ondernemingsplan helpt om richting te geven aan startende bedrijven en om een koersverandering te bewerkstelligen van bestaande bedrijven.

Alleen het opstellen van een ondernemingsplan is dan niet meer voldoende. Het waarom van de verandering en de nieuwe koers moet worden uitgelegd en getoond. Alleen dan ontstaat er een gedragen ondernemingsplan dat gevolgd wordt door alle medewerkers. *Het Handboek Ondernemingsplan* gaat specifiek in op deze combinaties. Stappenplannen helpen de lezer:

- de strategie op te stellen,
- te bepalen hoe de uitvoering gemeten en bijgestuurd kan worden,
- jaarplannen te maken, en
- de inrichting van het bedrijf daarop af te stemmen.

Handboek Ondernemingsplan stelt praktische en direct toepasbare kennis en eenvoudige hulpmiddelen beschikbaar aan het management van bedrijven, startende ondernemers en studenten. De modernste managementinstrumenten zijn in dit boek met elkaar en met de praktijk verweven. Hierdoor leert u stapsgewijs een onderneming te starten, renoveren of opnieuw uit te vinden, vanuit een goed doortimmerde strategie, ondernemingsplan en daarop aansluitende bedrijfsinformatie en bedrijfsvoering.

Bij het boek hoort een schat aan online materiaal, waaronder een groot aantal checklists, stappenplannen en sjablonen.

Over de auteurs

Dr. Ir. Aldert P. Dreimuller is directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep). Hij is actief als adviseur en interimmanager op strategisch niveau in de bouwnijverheid. Hij publiceert regelmatig in diverse vakbladen, verzorgt lezingen en cursussen en doceert.

Ing. Wouter J. Dreimüller MA is adviseur bij ARCADIS Nederland waar hij acteert op het raakvlak van vastgoed, proces en organisatie. Hij gebruikt de methode uit dit boek in zijn praktijk en paste hem toe bij studieopdrachten om een ondernemingsplan op te stellen.



Online materiaal beschikbaar



ISBN 978 90 395 2683 5

NUR 163/801



www.academicsservice.nl