

Management Kompass Systeem

Van inzicht en bewustwording
naar rendementsverbetering

MKS[®]

Frank Verschuren

MANAGEMENT



KOMPASGROEP

Resultaat door inzicht!

Ten geleide

Mijn eigen ervaring van de laatste jaren is een toenemend besef bij MKB-ondernemers uit alle sectoren van de economie van het nut dat een ondernemingsplan voor hen kan hebben. De systematiek die het werken met ondernemingsplannen biedt, geeft velen namelijk een broodnodig houvast in het uitoefenen van het ondernemersschap.

Men kan zich afvragen waarom het hebben van en het werken met een ondernemingsplan nu juist voor het MKB zo noodzakelijk is. Hiervoor zijn twee redenen aan te wijzen, namelijk de specifieke kenmerken van het MKB en de turbulente omgeving waarin we ons bevinden. Eén van de specifieke kenmerken van het MKB-bedrijf is schaarste, zowel in mensen als in middelen. De combinatie van schaarste aan middelen en mensen in een turbulente omgeving maakt het ondernemen er niet eenvoudiger op.

Door goede ondernemingsplanning kan het bedrijf zijn schaarse middelen optimaal aanwenden en z'n concurrentiepositie in een zich snel veranderende markt versterken. Planning alleen is hiervoor echter niet voldoende. De ondernemer zal ook voortdurend inzicht moeten hebben in de werkelijke stand van zaken binnen zijn of haar onderneming. Alleen op basis hiervan kan de ondernemer waar nodig bijsturen.

Het gestructureerd plannen en vervolgens vergaren van informatie over de stand van zaken binnen het bedrijf zou daarom de uitdaging moeten zijn voor elke ondernemer in het MKB. Het ManagementKompasSysteem levert hieraan een bijdrage. Ik wens u veel succes toe bij het gebruik van dit systeem!

Prof. dr. P.S. Zwart

Inhoud

Inleiding

Het ManagementKompasSysteem

Stap 1: de oriëntatie

Stap 2: de missie van de onderneming

Stap 3: de doelstellingen

Stap 4: de diagnose

Stap 5: de strategische keuzen

Stap 6: de planning

Stap 7: de meerjarenbegroting

Stap 8: het jaarplan

Stap 9: het ResultatenVolgSysteem

Stap 10: de tussentijdse cijfers

Tot slot

Literatuur

Inleiding

Ondernemingen moeten zich handhaven in een moeilijke en steeds sneller wisselende omgeving. Iedereen is het er over eens dat informatie daarbij een onontbeerlijke rol speelt. Door de toenemende automatisering lijkt informatie steeds eenvoudiger en sneller beschikbaar te komen. Lijkt, want in de praktijk blijkt het niet eenvoudig te zijn om zich van kwalitatief hoogwaardige informatie te voorzien. Slechts weinig ondernemingen beschikken over een goed informatiesysteem waarbij op snelle, eenvoudige en overzichtelijke wijze die gegevens beschikbaar komen waarmee het management de onderneming kan sturen.

Dit is voor ons de reden geweest het Management KompasSysteem (MKS) te ontwikkelen. Het MKS is een stapsgewijze methode om te komen tot meer bedrijfseconomisch inzicht in de eigen onderneming. Dit verhoogde inzicht leidt vervolgens tot meer winst. Het systeem is met name gericht op informatievoorziening voor ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf. De beschrijving van het ManagementKompasSysteem is onderwerp van dit boekje.

Het ManagementKompasSysteem is tevens onderwerp geweest van wetenschappelijk onderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Een uitgebreide beschrijving van het systeem vindt u in het proefschrift: “Het ManagementKompasSysteem, integratie van ondernemingsplanning en informatievoorziening in het MKB”, door F.J.M. Verschuren.

ManagementKompassysteem[®]

- *Het ManagementKompassysteem: Wat is dat?*
- *De methode*
- *Het gebruik*

== Het ManagementKompassysteem: Wat is dat?

Het ManagementKompassysteem is een instrument waarmee ondernemers kunnen worden begeleid naar het behalen van meer winst. Dit gebeurt doordat het ManagementKompassysteem:

- een beeld geeft van de mogelijkheden en knelpunten van de organisatie;
- de eigen organisatie afzet tegen die van vergelijkbare bedrijven waardoor inzicht ontstaat in voor- en nadelen die men ten opzichte van concurrenten heeft;
- snel de informatie verschaft die noodzakelijk is om te kunnen bijsturen indien gestelde doelen niet worden behaald.

Hoewel bij het toepassen van het MKS een bepaalde mate van zelfwerkzaamheid van u als ondernemer wordt verlangd, is het niet zo dat u het MKS geheel zelfstandig dient toe te passen. Bij de toepassing is altijd een adviseur betrokken, die waar dat nodig is specifieke expertise inbrengt. Dit is bijvoorbeeld nodig om bedrijfsvergelijking mogelijk te maken, waardoor het duidelijk wordt op welke punten uw onderneming beter of minder goed scoort dan vergelijkbare bedrijven in de branche. Het MKS is een uitstekend instrument om het bedrijfseconomisch inzicht in uw bedrijf te vergroten. Tevens kunt u met behulp van dit systeem extra aandacht geven aan calculaties, bezetting, organisatie en kostprijzen.

== De methode

Het complete ManagementKompassysteem bestaat uit vijf modules. Deze modules zijn:

- het ResultatenVolgSysteem
- de jaarbegroting
- de tussentijdse cijfers
- het strategisch plan
- de meerjarenbegroting

Niet elke onderneming zal gebruikmaken van alle modules van het ManagementKompassysteem. Welke modules voor uw bedrijf wel of niet zinvol zijn, hangt af van diverse factoren. Bijvoorbeeld de ervaring die met strategische planning reeds is opgedaan en met de hoeveelheid informatie die beschikbaar is binnen uw onderneming. We bespreken de vijf modules achtereenvolgens.

Module 1: Het ResultatenVolgSysteem

Het hart van het ManagementKompassysteem vormt het ResultatenVolgSysteem. Met behulp van dit

systeem krijgt u wekelijks inzicht in de winst die u met uw onderneming heeft behaald. Bovendien krijgt u hiermee informatie over bezetting, organisatiegraad, calculaties en kosten. U kunt wekelijks controleren of u uw doelstellingen behaalt en of op een juiste manier met gedelegeerde bevoegdheden wordt omgegaan. Ook verscherpt het ResultatenVolgSysteem uw bedrijfseconomisch en financieel inzicht.

Het ResultatenVolgSysteem heeft de volgende kenmerken:

- het systeem geeft wekelijks informatie over een aantal belangrijke factoren binnen uw onderneming die direct van invloed zijn op uw winst
- het systeem is eenvoudig en snel toe te passen: op basis van slechts enkele gegevens kan de noodzakelijke informatie worden verkregen
- het systeem is praktisch: op basis van de verstrekte informatie is het direct duidelijk welke actie(s) dienen te worden ondernomen om de gestelde doelen te behalen

Omdat gegevens in het ResultatenVolgSysteem op een eenduidige en systematische wijze worden verwerkt, kunnen de gegevens die hiermee worden verkregen worden afgezet tegen die van vergelijkbare bedrijven. Het afzetten van gegevens van het eigen bedrijf tegen die van andere bedrijven wordt ook wel *benchmarking* genoemd. Benchmarking vindt plaats om inzicht te verkrijgen in de eigen kosten en resultaten ten opzichte van die van vergelijkbare bedrijven.

Het ResultatenVolgSysteem is er voornamelijk op gericht om u op een *snelle* en *eenvoudige* wijze die informatie te verschaffen die u nodig heeft voor het *besturen* van uw onderneming. Gegevens die met behulp van het ResultatenVolgSysteem worden verkregen kunnen enigszins afwijken van de gegevens uit de financiële administratie. In het hoofdstuk “Stap 9: het ResultatenVolgSysteem” van dit boekje staat beschreven waarom dat dit zo is.

Module 2: Het jaarplan

Het wekelijks volgen van resultaten biedt voor veel ondernemers een belangrijke aanvulling op de informatie die uit de boekhouding wordt verkregen. Als u op enig moment een bepaalde winst behaalt, blijft echter ook met het gebruik van het ResultatenVolgSysteem de vraag bestaan of u dit bedrag nu als hoog of als laag moet beoordelen. Veel ondernemers toetsen de hoogte van de winst aan hun *verwachtingen*. Een winst die boven verwachting is wordt als hoog gezien, en een winst beneden verwachting wordt als laag gezien. Men dient zich daarbij echter altijd de vraag te stellen waarop deze verwachtingen zijn gebaseerd. Is dat de winst die in een eerder jaar is behaald? Of is dat de winst die vergelijkbare bedrijven behalen? Of is dat misschien nog iets anders?

In veel gevallen toetst de ondernemer zijn verwachtingen niet. Zo kan het voorkomen dat gezien de aard en omvang van de onderneming een hogere winst kan worden behaald, maar dat de ondernemer zich daarvan niet bewust is.

Het kritisch toetsen van de verwachtingen vindt plaats door een jaarplan op te stellen. Hierdoor kan de adviseur kosten en opbrengsten toetsen aan die van vergelijkbare bedrijven en kan op basis van kennis van de markt en het bedrijf de winstcapaciteit van de organisatie worden bepaald.

Indien u beschikt over een jaarplan, kunnen de gegevens die met behulp van het ResultatenVolgSysteem worden verkregen tegen deze begroting worden afgezet. Dit heeft als eerste voordeel dat de door u nagestreefde winst in overeenstemming is met de winstcapaciteit van de onderneming, en als tweede voordeel dat u verschillen tussen de begroting en de werkelijkheid snel kunt vaststellen en analyseren.

Module 3: De tussentijdse cijfers

Door periodiek *tussentijdse cijfers* op te stellen kan worden beoordeeld of er daadwerkelijk verschillen zijn tussen de informatie uit het ResultatenVolgSysteem en die uit uw financiële administratie. Het is belangrijk om dit te doen, want hiermee wordt een analyse van eventuele verschillen mogelijk gemaakt. De tussentijdse cijfers geven bovendien een extra aanvulling op de gegevens uit het ResultatenVolgSysteem. Dit komt doordat de tussentijdse cijfers behalve inzicht in het actuele jaar (in de regel) ook informatie verschaffen over voorgaande jaren. Het vaststellen van bepaalde ontwikkelingen in de tijd is daardoor mogelijk.

Module 4: Het strategisch plan

Het jaarplan en het ResultatenVolgSysteem zijn instrumenten die u wekelijks kunnen ondersteunen bij het besturen van uw onderneming. Omdat deze instrumenten frequent worden geraadpleegd en informatie bevatten over een relatief korte periode, zijn dit instrumenten die ondersteunen bij de *operationele* bedrijfsvoering.

Naast operationele bedrijfsvoering bestaat er *strategische* bedrijfsvoering. Instrumenten die ondersteunen bij de strategische bedrijfsvoering bevatten informatie over een relatief *lange* periode. Dit kan bijvoorbeeld drie jaar, vijf jaar of zelfs tien jaar zijn.

Hoewel in de praktijk blijkt dat veel ondernemers in het middenen kleinbedrijf zich voornamelijk met de operationele bedrijfsvoering bezighouden, is het toch belangrijk om ook aan de strategische bedrijfsvoering aandacht te schenken.

Grofweg kunnen alle zaken die op langere termijn voor de onderneming relevant zijn tot de strategische bedrijfsvoering worden gerekend. Vragen die bij de strategische bedrijfsvoering aan de orde komen zijn bijvoorbeeld:

- welke juridische, fiscale en financiële structuur is voor mijn onderneming optimaal?
- welke producten wil ik maken en welke markten wil ik nu en over enkele jaren bedienen?
- kan mijn bedrijf extra voordeel behalen door met andere bedrijven te gaan samenwerken?
- hoe kan ik de opvolging in mijn bedrijf het beste regelen?

Het ManagementKompassysteem kan behalve bij de operationele bedrijfsvoering ook bij de strategische besluitvoering ondersteunen. Dit gebeurt aan de hand van een strategisch plan. Het opstellen van dit plan vindt plaats in een aantal stappen. Dit zijn:

- het vaststellen van de missie van de onderneming
- het bepalen van de doelstellingen van ondernemer en onderneming

- het uitvoeren van een diagnose
- het maken van strategische keuzen
- het opstelling van de planning

We lichten deze stappen achtereenvolgens toe:

De bepaling van de missie

Als eerste wordt de missie van de onderneming vastgesteld. (De missie wordt ook wel de filosofie van de onderneming genoemd). De belangrijkste vragen die hierbij dienen te worden beantwoord zijn “Welke producten (goederen en/of diensten) worden verkocht en waarvoor dienen deze?”, “Wie zijn de belangrijkste afnemersgroepen?”, en “Op welke wijze is sprake van onderscheid tussen eigen onderneming en concurrenten?” (onderscheidend vermogen). De missie vormt het kader waarbinnen de verdere stappen bij het opstellen van het strategisch plan worden genomen.

Het bepalen van de doelstellingen

Bij het bepalen van de doelstellingen achterhaalt de adviseur welke doelen u uzelf heeft gesteld. Hierbij maakt hij onderscheid tussen uw persoonlijke doelen en bedrijfsmatige doelen. Een voorbeeld van een persoonlijk doel is: “Ik wil stoppen met werken op mijn 55^e”. Een voorbeeld van een bedrijfsmatig doel is: “Ik wil een nettowinst behalen van drie procent van mijn omzet”.

De diagnose

Bij deze stap worden een externe analyse en een interne analyse gemaakt. Het maken van een externe analyse houdt in dat wordt vastgesteld hoe de markt in segmenten kan worden onderverdeeld, hoe het toekomstperspectief van de segmenten is en wat de specifieke wensen en eisen van afnemers in een bepaald segment zijn. Bij het maken van de interne analyse wordt vastgesteld op welke punten een onderneming betere of minder goede resultaten behaalt dan vergelijkbare ondernemingen. Dit in termen van bijvoorbeeld organisatiegraad, kostenbeheersing en verkoop. Er bestaat een duidelijke samenhang tussen de interne en externe analyse enerzijds en de doelstellingen anderzijds. Bij het vaststellen van doelstellingen dient men namelijk rekening te houden met de mogelijkheden en onmogelijkheden van de organisatie, anders loopt men het gevaar dat doelstellingen niet reëel zijn. Het onderscheid tussen missie en doelstellingen is dat de missie de functie omschrijft die de organisatie in de maatschappij wil vervullen, dus de grond waaraan zij haar bestaansrecht ontleent, en dat doelstellingen betrekking hebben op de wijze waarop en de mate waarin zij dat wil doen. Zij zijn concreter en zijn voorzien van streefwaarden.

De strategische keuzen

In de voorgaande stap zijn de sterkten/zwakten en de kansen/bedreigingen van de onderneming geanalyseerd. Bovendien zijn de doelstellingen voor de gehele onderneming vastgesteld. In deze stap gaat het erom te beoordelen op welke wijze doelstellingen het beste kunnen worden gerealiseerd. Dikwijls zijn er immers meerdere manieren om de gestelde doelen te bereiken. Er moeten dus keuzen worden gemaakt. Dit bewuste kiezen en het uitstippelen van een pad om via deze keuze(n) de

doelstellingen te bereiken, is een essentieel onderdeel van het ManagementKompasSysteem.

De planning

Bij het opstellen van het plan wordt bekeken hoe, rekening houdend met de bestaande sterkten en zwakten, het beste op de kansen en bedreigingen kan worden ingespeeld. Waar mogelijk zal worden getracht zwakten om te buigen tot sterkten. De uitkomst van de planningsfase is het strategisch plan.

Module 5: De meerjarenbegroting

Nadat een strategisch plan is opgesteld, kunnen de gevolgen van dit plan in ‘geld’ worden vertaald. Dit gebeurt in de vorm van een meerjarenbegroting. Waarom wordt een meerjarenbegroting opgesteld? Hiervoor zijn de volgende vijf redenen aan te geven:

- Door een meerjarenbegroting op te stellen krijgt men inzicht in de kostprijzen en calculatietarieven alsmede in de ontwikkeling van deze tarieven.
- De meerjarenbegroting geeft inzicht in de fiscale, juridische en financieringsstructuur die voor de onderneming optimaal is.
- Aan de hand van de meerjarenbegroting ontstaat een beeld van de verwachte ontwikkeling van vermogen, resultaat en liquiditeiten.
- De meerjarenbegroting is richtinggevend voor het te voeren beleid. Tevens kan aan de hand hiervan de haalbaarheid van plannen worden getoetst.
- Tot slot dient de begroting als middel tot communicatie: de gekwantificeerde doelstellingen kunnen door middel van een meerjarenbegroting naar externe belanghebbenden (bijvoorbeeld vermogensverschaffers) en interne belanghebbenden (bijvoorbeeld afdelingsmanagers) worden gecommuniceerd. Dit laatste zorgt ervoor dat de richting waarin het bedrijf zich de komende jaren wil ontwikkelen bij alle betrokkenen duidelijk is.

== Het gebruik

Zoals eerder beschreven, hoeft u niet noodzakelijkerwijs *alle* modules waaruit het ManagementKompasSysteem bestaat toe te passen om van dit systeem gebruik te kunnen maken. De toepassing van het MKS verschilt van onderneming tot onderneming op de volgende punten:

- het aantal modules van het MKS dat wordt toegepast
- de volgorde waarin modules van het MKS worden toegepast
- de omvang waarin bepaalde modules van het MKS worden toegepast

Welke modules van het MKS voor uw bedrijf het meest geschikt zijn, hangt af van:

- de informatiebehoefte
- de ervaring met strategische planning die binnen uw onderneming reeds is opgedaan
- de aard en de hoeveelheid van de informatie die over uw onderneming beschikbaar is

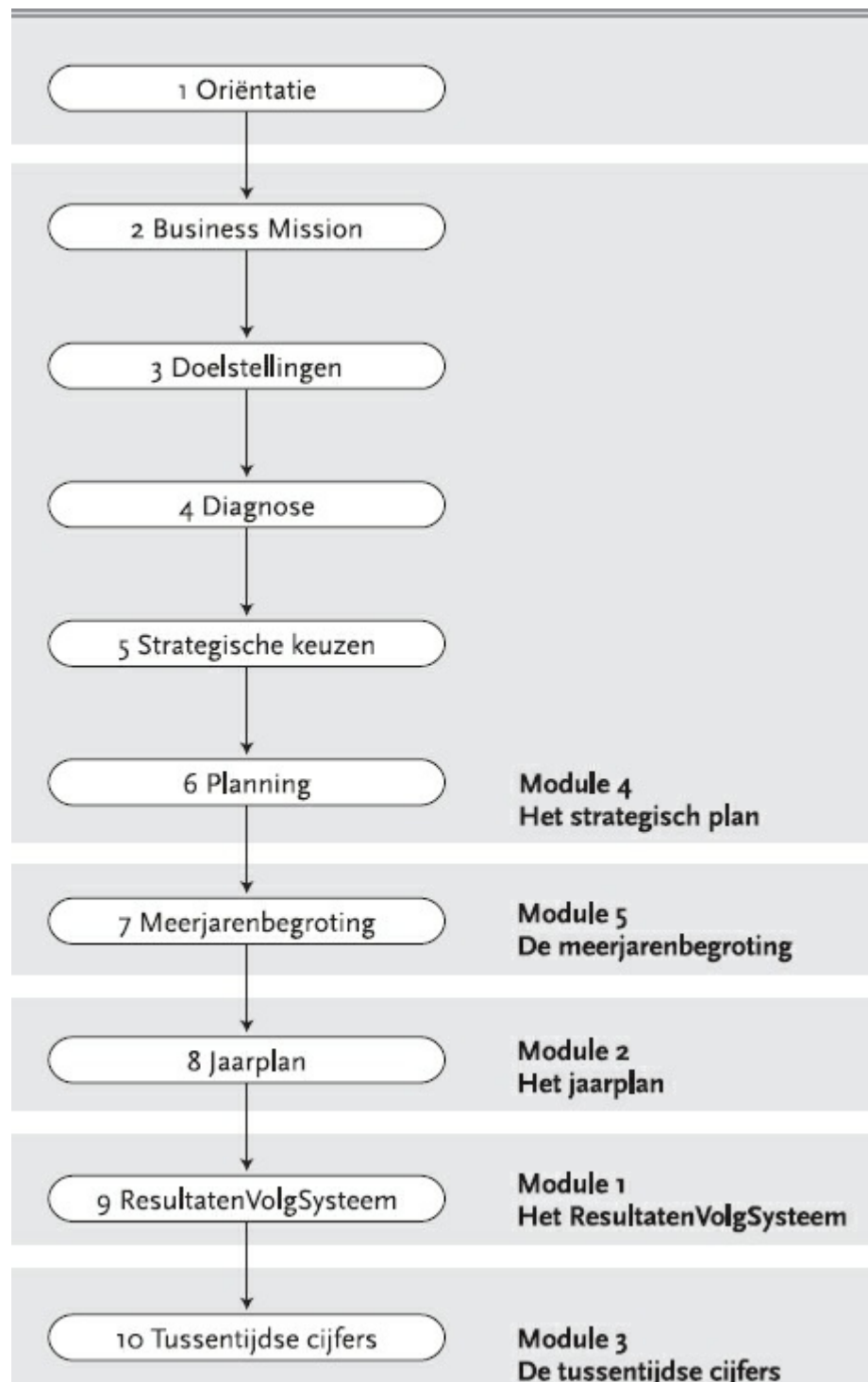
Om op de bovenstaande vragen een antwoord te kunnen geven, voert de adviseur een *oriëntatie* uit.

Deze oriëntatie bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste vormt de adviseur zich een beeld van de

financiële stand van zaken van het bedrijf. Dit heet de *initiële cijferanalyse*. Ten tweede zal de adviseur achterhalen waarom het toepassen van het MKS wordt gewenst. Dit omdat hij dan zijn werkzaamheden optimaal kan toespitsen op de wensen van de gebruiker van het MKS. Ten derde zal hij een globale marktverkenning uitvoeren. Deze drie factoren samen geven de adviseur reeds een beeld van de kansen die het bedrijf heeft en zijn mede richtinggevend bij het bepalen van de strategische mogelijkheden.

Een overzicht van de stappen waaruit het MKS bestaat is weergegeven op de volgende pagina.

Het ManagementKompasSysteem



Het ManagementKompasSysteem is bedoeld om het management te ondersteunen bij de uitvoering

van de voornaamste managementtaken. Dit doet het systeem door informatie te verstrekken ter ondersteuning van de volgende punten:

Communicatie: Door middel van dit systeem is eenvoudige en duidelijke communicatie mogelijk tussen verschillende personen. Dit kunnen zijn: interne belanghebbenden, zoals de ondernemer en het managementteam, externe belanghebbenden zoals vermogensverschaffers, en overige personen, zoals bijvoorbeeld de accountant en andere adviseurs.

Motivatie: Door middel van dit systeem worden ondernemer en werknemers extra gemotiveerd om de uitgestippelde lijn ook daadwerkelijk te realiseren.

Evaluatie en bijsturing: Door regelmatig inzicht in de actuele stand van zaken in vergelijking met de normstelling, kunnen afwijkingen snel worden gesignaleerd en geanalyseerd, zodat bijsturing mogelijk is. De ondernemer zal hierdoor meer greep op de organisatie krijgen.

Constante aandacht voor deze factoren is noodzakelijk om te komen tot het optimale resultaat. Het ManagementKompasSysteem zorgt ervoor dat deze aandacht ook daadwerkelijk wordt gegeven, met als doel te komen tot het gewenste resultaat.

In de volgende hoofdstukken worden de tien stappen van het MKS achtereenvolgens nader besproken.

Stap 1: De oriëntatie

- *Het doel van de oriëntatie*
- *De onderdelen van de oriëntatie*

== Het doel van de oriëntatie

Deze fase heeft voor de adviseur tot doel zich te oriënteren op de onderneming, die (onderdelen van) het MKS gaat toepassen. In deze fase probeert de adviseur te weten te komen:

- om wat voor soort onderneming het gaat, bijvoorbeeld voor wat betreft werkzaamheden, omvang en structuur
- over welke informatie hij dient te beschikken om de ondernemer goed te kunnen adviseren
- waarom de ondernemer het MKS precies wil toepassen
- wat de kosten in tijd en geld zullen zijn voor de toepassing van het MKS en hoe lang het zal gaan duren totdat zijn werkzaamheden gereed zijn
- of er speciale aandachtspunten zijn waaraan extra aandacht moet worden gegeven



== De onderdelen van de oriëntatie

De oriëntatie bestaat uit drie onderdelen: ten eerste een *initiële cijferanalyse*, ten tweede *het bepalen van de doelstelling van de toepassing van het MKS* en ten derde de *globale marktverkenning*.

De *initiële cijferanalyse* geeft de adviseur inzicht in de financiële toestand van uw onderneming. Dit is nodig om een beeld te kunnen krijgen van de financiële ruimte die uw bedrijf heeft bij het maken van bepaalde keuzen. Zo valt een overname die niet kan worden gefinancierd op voorhand af als strategische mogelijkheid. Bovendien kunnen door de adviseur op basis van een initiële analyse al direct aandachtspunten worden vastgesteld die bij de latere stappen van het MKS dienen te worden belicht.

Het bepalen van de doelstelling van de toepassing van het MKS geeft antwoord op de vraag waarom u (bepaalde onderdelen van) het MKS in uw onderneming wilt toepassen. Het kan zo zijn dat u behoefte heeft aan een extra stuurinstrument bij het beheersen van uw onderneming. Maar het kan ook zo zijn dat er bijzondere zaken spelen in uw onderneming, waardoor toepassing van het MKS is gewenst.

De *globale marktverkenning* dient om in te kunnen schatten wat in hoofdlijnen de kansen en bedreigingen van uw onderneming zijn. Bovendien wordt door een globale marktverkenning bekend wie uw belangrijkste concurrenten zijn, wie de grootste afnemers zijn en welke informatie noodzakelijk is om in een later stadium een grondige marktanalyse uit te voeren.

Stap 2:

De missie van de onderneming

- *Waarom een missie bepalen?*
- *Het communiceren van de missie*

== Waarom een missie bepalen?

Indien een onderneming zich (her)bezint over haar mogelijkheden, dan zal al snel blijken dat er een scala van activiteiten bestaat die de onderneming zou kunnen ontplooien.

Als bestaande producten op de huidige markten aan het einde van hun levenscyclus (dreigen te) komen, zal de onderneming gaan zoeken naar nieuwe producten en/of nieuwe markten. In de onderstaande matrix, de zogenaamde product/marktmatrix van Ansoff, staat een aantal mogelijkheden weergegeven:

	Bestaand product	Nieuw product
Bestaande markt	Penetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markt	Marktontwikkeling	Diversificatie

De vraag is in welke mate u met uw onderneming nieuwe producten en/of nieuwe markten aan wilt boren. Indien u kiest voor diversificatie zal de relatie met de huidige ondernemingsactiviteiten het geringste zijn, evenals de te behalen synergie. Bij penetratie is de relatie met de huidige activiteiten en de te behalen synergie het grootst. Voordelen van een zo groot mogelijke overeenkomst met bestaande ondernemingsactiviteiten kunnen zijn:

- het gezamenlijk gebruik van productiemiddelen, afzetkanalen e.d.
- immateriële voordelen, zoals naambekendheid
- voorsprong op het gebied van kennis en/of technologie (voorsprong op de leercurve)

Synergetische voordelen worden minder naarmate nieuwe bedrijfsactiviteiten verder afwijken van bestaande activiteiten. Daarom ontplooien veel ondernemingen bij voorkeur nieuwe activiteiten die zijn verwant aan de bestaande activiteiten. Er kunnen echter gegronde redenen zijn om dat niet te doen. Denkt u hierbij aan een bijzonder hoog verwacht rendement van niet gelijkende activiteiten, aan het in het slob zitten van de branche waarin men opereert of aan risicospreiding. Met name door het ontbreken van kennis van branchevreemde bedrijfsactiviteiten blijkt het ontwikkelen hiervan moeilijker te zijn naarmate ze verder afstaan van bestaande activiteiten.

Dit heeft er de afgelopen jaren ook toe geleid dat veel sterk gediversificeerde bedrijven financieel in de problemen kwamen en de niet of nauwelijks gerelateerde activiteiten af gingen stoten. De term die hierbij werd gehanteerd was: “back to the core-business”.



Het vaststellen en omlijnen van deze “core-business”, dus de kernactiviteiten van de onderneming, gebeurt bij het vaststellen van de missie. De missie van de onderneming wordt ook wel de bedrijfsfilosofie genoemd. Vanwege bovengenoemde bezwaren dient deze niet te ruim te zijn, maar de missie mag ook niet zo eng gedefinieerd zijn dat daardoor de flexibiliteit vermindert en kansen niet optimaal worden benut.

== Het communiceren van de missie

De missie (of filosofie) wordt niet zelden geheel of gedeeltelijk naar buiten gebracht in de vorm van slogans. Deze zeggen dan iets over het product, het onderscheidend vermogen of de markt waarvoor het product is bedoeld. Het zijn daarom stuk voor stuk uitingen van een gedeelte van de missie. Sommige bedrijven zeggen daarbij iets over de markt (“Van Gils, strictly for men”, “Webber, not for girls and parents”), andere over het product (“Heineken, bier zoals bier bedoeld is”, “IBM, meer dan een product”) en weer andere over het onderscheidend vermogen (“Miele, er is geen betere”, “NMB denkt met U mee”). Combinaties komen natuurlijk ook voor, soms zelfs in één slogan (“Let’s make things better”). Betekent beter hier ‘beter dan de producten van de concurrent’ (onderscheidend vermogen) of ‘beter dan onze producten tot nu toe waren’ (product)?

De missie wordt zelden geheel in een slogan verrat. De slogan zou dan te lang worden en haar kracht verliezen.

Het voordeel van het duidelijk verwoorden van de missie is dat dit bij kan dragen aan het opbouwen van gemeenschappelijke waarden binnen uw onderneming. Gemeenschappelijke waarden creëren eenheid binnen de onderneming en maken het mogelijk de missie naar buiten uit te dragen, waardoor uw onderneming zich beter kan profileren. Dit effect kan worden versterkt door de missie behalve intern ook buiten de organisatie bekend te maken, bijvoorbeeld in de vorm van de bovenstaande slogans. Het geeft intern en extern antwoord op de vraag: “Wie zijn wij eigenlijk?”

Een nadeel van het expliciet maken van de missie kan zijn dat het de bedrijfsactiviteiten van de onderneming te zeer afbakt. Zo kan onder de naam Heineken moeilijk nog frisdrank worden verkocht en kan Van Gils onder deze naam niet plotseling dameskleding op de markt brengen. Mocht de onderneming toch tot een dergelijke operatie willen besluiten dan moet hiervoor of een aparte

merknaam worden geïntroduceerd, waarbij van voren af aan alle bekendheid en goodwill moeten worden opgebouwd, of de missie moet worden aangepast. Wijziging van de missie kan ertoe leiden dat de identiteit van de onderneming onduidelijk wordt, hetgeen nadelige gevolgen heeft voor de eerder genoemde profilering, zeker indien een wijziging veelvuldig voorkomt.

Geconcludeerd kan worden dat de bepaling van de missie secuur dient te gebeuren aangezien zij niet te eng of te ruim mag zijn en niet te dikwijls mag worden veranderd wil zij haar doel bereiken.

Stap 3:

De doelstellingen

- *Waarom doelstellingen formuleren?*
- *Welke eisen moeten worden gesteld aan een doelstelling?*
- *Het meten van de realisatie van doelstellingen*

== Waarom doelstellingen formuleren?

Om een koers voor de onderneming te kunnen bepalen, moet u beschikken over doelstellingen. Pas als die duidelijk zijn kan worden vastgesteld op welke wijze de doelen het meest efficiënt en effectief kunnen worden gerealiseerd.

Doelstellingen kunnen worden onderscheiden in persoonlijke doelstellingen en ondernemingsdoelstellingen. De doelstellingen zijn bepalend voor het uit te stippelen beleid. Dat beleid moet immers leiden tot het realiseren van de voorgenomen doelen.

== Welke eisen moeten worden gesteld aan een doelstelling?

Sommige doelstellingen zijn in een getal uit te drukken en andere niet. De doelstelling “versterking van ons imago” is moeilijk te kwantificeren, terwijl de doelstelling “twintig duizend directe uren per jaar” wel kwantitatief is. Ook is al gebleken, dat er onderscheid kan worden gemaakt in ondernemingsdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen, toch is er iets wat geldt voor alle doelstellingen: ze dienen SMART te zijn. Dat wil zeggen: ze moeten Specifiek, Meetbaar, Aantrekkelijk, en Realistisch zijn. Bovendien dient het Tijdstip waarop ze moeten zijn gerealiseerd, zijn aangegeven. Het SMART maken van doelstellingen maakt communicatie over de doelstellingen en de realisatie ervan mogelijk. Dit werkt motiverend voor werknemers die een rol spelen bij de verwezenlijking van de doelstellingen.



Zoals beschreven, dient het tijdstip waarop doelstellingen dienen te zijn gerealiseerd te worden aangegeven bij het bepalen van de doelstellingen. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen doelstellingen voor de korte en doelstellingen voor de lange termijn.

== Het meten van de realisatie van doelstellingen

Van sommige doelen is het eenvoudiger vast te stellen of deze zijn gerealiseerd dan van andere. Indien u zich bijvoorbeeld heeft voorgenomen op een bepaalde datum te stoppen met roken, dan heeft u geen complexe meetinstrumenten nodig om vast te stellen of u hierin bent geslaagd of niet.

Bedrijfsdoelstellingen kunnen uiteenlopen van eenvoudig tot heel complex. Of de realisatie ervan kan worden gemeten, hangt voornamelijk af van de vraag of zSMART zijn geformuleerd.

Het voortdurend meten van de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd is belangrijk om bijsturen mogelijk te maken. Niet alle variabelen worden even frequent gemeten. Zo kan het voorkomen dat een onderneming de directe uren van haar personeel wekelijks of zelfs dagelijks meet terwijl zij haar marktaandeel maar één keer per jaar vaststelt.

Uiteraard zal meting van de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd bij kortetermijndoelstellingen vaker plaatsvinden dan bij langetermijndoelstellingen. Een specifiek instrument om bij MKB-bedrijven de realisatie van kortetermijndoelstellingen te meten is het

Resultaten VolgSysteem. Dit wordt op pagina 51 van dit boekje nader beschreven.

Stap 4:

De diagnose

- *Het doel van de diagnose*
- *De methode*
- *De resultaten*

≡ Het doel van de diagnose

Als is komen vast te staan welke markt u met welk product wilt bedienen en op welke wijze u zich daarbij van de concurrenten wilt onderscheiden kan een diagnose worden uitgevoerd.

De diagnose is bedoeld om via een stapsgewijze, gestructureerde methode inzicht te verkrijgen in de drie steunpilaren die later van belang zijn voor het bepalen van strategische keuzen: de kansen en bedreigingen, de sterkten en zwakten en de doelstellingen.

Tussen al deze factoren bestaat een onderlinge relatie. Sterkten en zwakten kunnen uitsluitend worden vastgesteld in de context van kansen, bedreigingen en doelstellingen.

De diagnose zoals die wordt toegepast in het ManagementKompasSysteem, is met name preventief bedoeld. Dat wil zeggen dat de diagnose wordt uitgevoerd om in een vroeg stadium zaken op te sporen die beperkend zijn voor de ontwikkeling van uw onderneming.



Het uitvoeren van de diagnose kan in bepaalde gevallen met zich meebrengen dat de missie wordt bijgesteld omdat diagnose en missie op elkaar van invloed zijn.

≡ De methode

De diagnose wordt in principe door u uitgevoerd, samen met de staf van uw bedrijf. Er kunnen echter tevens externe personen bij worden betrokken. Een voordeel hiervan is dat buitenstaanders dikwijls een kritischer blik hebben. Dit voorkomt bedrijfsblindheid. De uitvoering van de diagnose vindt

onder meer plaats aan de hand van gesprekken met sleutelpersonen uit uw organisatie, gegevens uit uw bedrijfsadministratie en branche-informatie.

De diagnose is opgebouwd uit een interne en externe analyse.

Bij de *externe analyse* worden de kansen en bedreigingen vastgesteld aan de hand van de ontwikkelingen in de markt en die bij concurrenten. Bij de externe ontwikkelingen wordt tevens aandacht besteed aan de:

- *Product/Marktmatrix*: de omzet en -voor zover mogelijk-de markt worden verdeeld naar verschillende afnemersgroepen en productgroepen, tevens wordt het toekomstperspectief per product/marktcombinatie ingeschat.
- *Product/Marktontwikkeling*: vanuit de huidige klanten en huidige producten worden ideeën ontwikkeld voor nieuwe afzetmogelijkheden en nieuwe producten.

De *interne analyse* houdt in dat per bedrijfsaspect de sterkten en zwakten van uw onderneming in kaart worden gebracht. De bedrijfsaspecten zijn: het primaire proces (inkoop, productie, verkoop), de organisatie (personeel, management en organisatiestructuur) en financieel (administratie, financiering, informatievoorziening). Van de interne analyse maken onderdeel uit de:

- *Analyse van de relatieve kostenstructuur*: dit zijn de kosten van de onderneming ten opzichte van die van vergelijkbare ondernemingen. Het op deze wijze analyseren van de kosten heeft tot doel de concurrentiepositie van de onderneming te bepalen.
- *Kostprijsanalyse*: door middel van deze analyse worden kosten aan productgroepen en/of aan klantengroepen toegerekend. Dit heeft tot doel vast te stellen welke product/marktcombinaties voor de onderneming winstgevend zijn en welke niet.

== De resultaten

Op basis van de diagnose kan snel inzicht worden verkregen in uw organisatie en haar omgeving. Daarbij wordt vastgesteld welk beleid u met uw onderneming voert, waar u staat en waar u uiteindelijk naar toe wilt. Geanalyseerd wordt:

- hoe de continuïteit van uw onderneming het beste kan worden gewaarborgd
- of effectiviteit en efficiency kunnen worden verbeterd
- of er knelpunten of zwakten binnen uw bedrijf aanwezig zijn die in de nabije toekomst nadelig kunnen zijn voor het bedrijf
- op welke wijze de sterkten van uw bedrijf strategisch voordeel op kunnen leveren

Dit is de input die noodzakelijk is om te komen tot strategische keuzen. Deze keuzen worden in het volgende hoofdstuk nader beschreven.

De diagnose zal in de regel niet frequent worden uitgevoerd, maar bijvoorbeeld driejaarlijks. Indien er echter speciaal aanleiding toe bestaat, kan de diagnose vaker worden uitgevoerd. Een speciale aanleiding kan bijvoorbeeld zijn een wijziging van product/marktcombinatie of een verandering in het aantal vestigingen.

Stap 5:

De strategische keuzen

- *Het waarom van strategische keuzen*
- *Het komen tot strategische keuzen*
- *Het gebruik van een strategisch plan*

≡ Het waarom van strategische keuzen

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe, op grond van de analyses uit het voorgaande hoofdstuk, tot strategische keuzen kan worden gekomen. De voorgenomen doelstellingen (het wat) alsmede de strategische keuzen (het hoe) vormen samen het strategisch plan. De voordelen van het werken met een strategisch plan zijn:

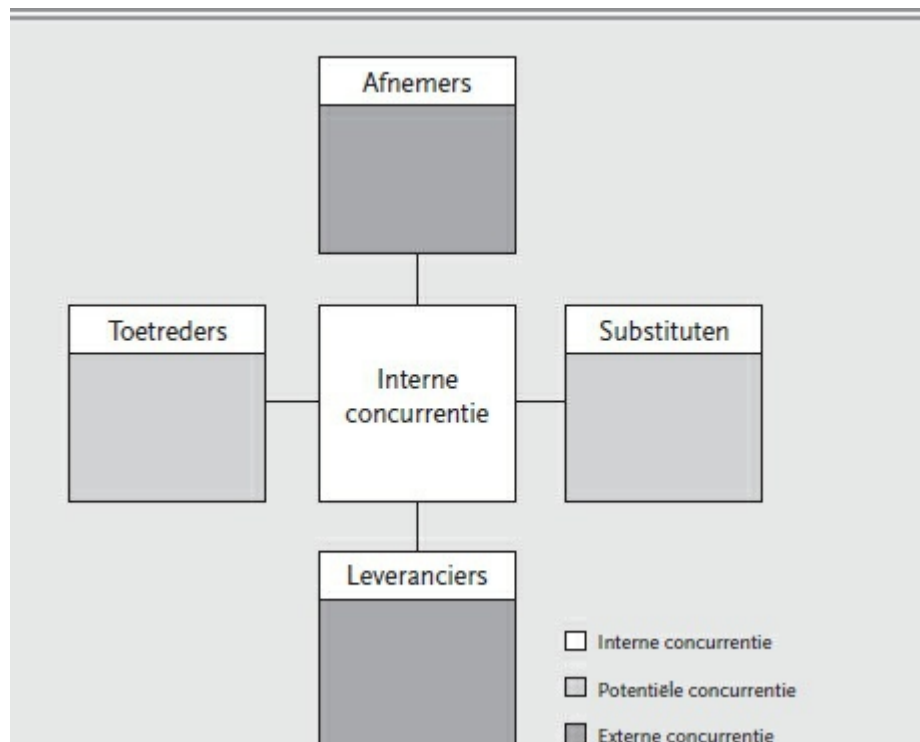
- aan de hand hiervan kunt u komen tot een optimaal gebruik van schaarse middelen (tijd en geld);
- door te plannen kunnen de diverse beleidsopties beter en vollediger op hun consequenties worden beoordeeld dan bij ad-hoc-beleid het geval is. De samenhang tussen de diverse beleidsmaatregelen zal daardoor worden vergroot;
- op basis van plannen en budgetten kan later worden getoetst in welke mate ondernemings- en afdelingsdoelstellingen zijn gerealiseerd;
- het goed kunnen uitdragen van de bedoelingen van de onderneming, zowel naar het eigen personeel als naar de buitenwereld.

Om continuïteit en winst op lange termijn veilig te stellen zult u zich willen onderscheiden van uw concurrenten. Dit kunt u op verschillende manieren doen. U kunt beter zijn dan uw concurrenten of u kunt goedkoper zijn dan uw concurrenten. Een combinatie zal niet dikwijls voorkomen omdat extra kwaliteit vrijwel altijd met extra kosten gepaard gaat.



Een andere manier om continuïteit en winst te waarborgen is het kiezen voor een markt waarop weinig of geen concurrentie bestaat. Dit kan door een uniek product aan te bieden. Hier loert echter steeds het gevaar van potentiële toetreders. Om een drempel op te werpen tegen de potentiële concurrentie zullen ook ondernemingen die op een monopolistische markt opereren alert moeten zijn op hun prijs/kwaliteit-verhouding.

Er zal dus een keuze dienen te worden gemaakt voor de markten waarop men zich wil richten en voor de wijze waarop men zich in deze markten wil profileren. U dient zich daarbij bewust te zijn van uw concurrentiële voor- en nadelen. Dit zijn de verschillen die bestaan tussen u en uw (potentiële) concurrentie. Om dat te kunnen, dient u inzicht te hebben in uw concurrentie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne concurrentie, externe concurrentie en potentiële concurrentie.



Interne concurrentie komt van ondernemingen die eenzelfde product aanbieden als u doet. In de spreektaal wordt met concurrentie vaak deze vorm van concurrentie bedoeld. Onder *externe concurrenten* worden ondernemingen verstaan die weliswaar niet hetzelfde product als u aanbieden, maar wel in dezelfde bedrijfskolom werkzaam zijn. Dit zijn met name afnemers en leveranciers. Afhankelijk van diverse factoren kunnen zij een grotere of kleinere neiging tot achterwaartse respectievelijk voorwaartse integratie hebben. Is deze neiging groot, dan is er sprake van een grote externe concurrentie. Tot slot kan *potentiële concurrentie* worden onderkend. Deze concurrentie wordt gevormd door producenten van substituu-producten en potentiële toetreders tot uw markt (dus nieuwe bedrijven of bedrijven die voorheen op een andere markt werkzaam waren).

Behalve concurrentie speelt nog een andere belangrijke factor een rol om de toekomstmogelijkheden op uw markt in te kunnen schatten. Dit is de ontwikkeling van de markt zelf. Zo hoeft toename van de concurrentie geen probleem te zijn indien dit gepaard gaat met een groei van de markt. Uw onderneming zal sneller in moeilijkheden komen bij een groeiende concurrentie op een afnemende markt. De onderneming kan mogelijk haar marktaandeel vergroten bij een groeiende markt en een

verhoudingsgewijs afnemende concurrentie.

Het blijkt dat bij een groeiende markt niet elke onderneming evenveel meegroeit. Anderzijds blijkt dat bij een afnemende markt niet elke onderneming evenveel verliest. De oorzaak hiervan is met name gelegen in de concurrentievoordelen waarover een onderneming beschikt. Weet een onderneming deze uit te buiten, dan zal zij beter kunnen profiteren van een groeiende markt en minder hinder ondervinden van recessie.

== Het komen tot strategische keuzen

Zoals in het hoofdstuk “de diagnose” is beschreven, worden door middel van de diagnose sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen alsmede de doelstellingen van de ondernemer in kaart gebracht. Waarom wordt dit gedaan alvorens strategische keuzen te maken?

Zoals aangegeven zijn niet alle sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen strategisch even relevant. U dient uw sterkten en zwakten in het licht van de markt (kansen en bedreigingen) en haar doelstellingen te zien. Het gaat daarom niet zozeer om de sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen op zich, maar om het samenspel ertussen.

Dit samenspel en de daarbij behorende mogelijke strategieën worden door middel van de volgende matrix in beeld gebracht:

	Sterkten	Zwakten
Kansen	<i>Offensieve strategie:</i> sterkten worden aangewend om de kansen in de omgeving te benutten	<i>Orde op zaken:</i> werken aan de zwakten maar tevens de kansen in de omgeving benutten
Bedreigingen	<i>Stabilisatiestrategie:</i> met behulp van de sterkten de bedreigingen in de omgeving het hoofd bieden	<i>Defensieve strategie:</i> consolideren, de bedreigingen het hoofd bieden en aan de zwakten werken

Afhankelijk van de situatie kiest u voor uw onderneming een strategie die u wilt gaan voeren. Dikwijls zijn daarbij meerdere mogelijkheden. Men spreekt dan over strategische opties.

Het zal duidelijk zijn dat elke optie voor- en nadelen heeft en haar eigen risico's met zich meebrengt. Deze worden geanalyseerd in een risicoanalyse. Sommige opties zullen door het onderwerpen ervan aan een risicoanalyse al snel afvallen. De opties die overblijven worden beoordeeld op kosten, baten en impact op de bestaande organisatie. De strategische keuze wordt in deze fase gemaakt.

== Het strategisch plan

Nadat de diagnose heeft plaatsgevonden en strategische keuzen zijn gemaakt en uitgewerkt, worden deze keuzen in een plan verwerkt.

Waarom schenken we zoveel aandacht aan het opstellen van een strategisch plan?

In de eerste plaats is het zo dat een belangrijk deel van het nut van een strategisch plan wordt gerealiseerd door het opstellen ervan. U wordt gedwongen kritisch te kijken naar uzelf en uw bedrijf. U dient voortdurend antwoord te vinden op vragen die u en uw onderneming aangaan. Het is belangrijk het opstellen van het plan met de belangrijkste sleutelpersonen uit uw organisatie te doen: op deze wijze wordt tevens een communicatie over het strategisch beleid tussen deze personen op gang gebracht en kan worden bereikt dat de te realiseren doelstellingen bij alle betrokkenen bekend zijn.

In de tweede plaats zult u bij het besturen van uw onderneming voortdurend beslissingen moeten nemen. Deze dienen onderling samenhangend te zijn, opdat mensen en middelen zo doelmatig mogelijk kunnen worden ingezet om de gewenste resultaten te bereiken.

In de derde plaats zijn de gevolgen van sommige beslissingen onomkeerbaar. Het is daarom van belang zulke beslissingen van tevoren goed te overwegen.

In de vierde plaats kunnen uw beslissingen ook gevolgen hebben voor andere ondernemingen: afnemers, leveranciers en andere bedrijven in de branche. Voor uw concurrenten dus. Met andere woorden: sommige beslissingen lokken een reactie uit van andere bedrijven. Ook deze reacties dienen bij de overwegingen te worden meegenomen. Zij kunnen immers de realisatie van doelstellingen in de weg staan of zelfs onmogelijk maken.

Tot slot heeft een geformuleerde strategie een functie bij de bedrijfsvoering van elke dag. Als een strategie duidelijk is geformuleerd, kunnen delen ervan in streefgetallen worden uitgedrukt. Dit is van belang om later afwijkingen van de streefwaarden snel te signaleren en waar mogelijk bij te sturen.

Stap 6:

De planning

- *Het doel van planning*
- *De opbouw van de planning*

== Het doel van planning

Het doel van planning is om de voor de lange termijn te ondernemen acties gestructureerd vast te leggen. Er bestaat een aantal redenen om dat te doen:

- Indien geen plan wordt opgesteld, loopt u het gevaar dat u veel van de conclusies uit de voorgaande stappen van het MKS en de onderbouwing daarvan vergeet. Het opstellen van een plan voorkomt dat u dan elke keer moet denken: “Hoe zat dat ook alweer?”
- Het plan geeft een overzichtelijke weergave van te ondernemen acties. Hierdoor kunt u voortgang van de acties eenvoudig bewaken.



- Bij het uitvoeren van de diagnose blijken dikwijls behalve strategische ook operationele verbeterpunten naar voren te komen. Door deze ook in het plan op te nemen, voorkomt u dat u de uitvoering van deze operationele verbeterpunten vergeet.

== De opbouw van de planning

In het plan dienen de te nemen beleidsmaatregelen zo eenvoudig en bondig mogelijk te worden weergegeven. Het plan bevat enerzijds een uitwerking van de strategische keuzen in doelstellingen en strategische (deel)plannen, en anderzijds een overzicht van de operationele verbeterpunten, zoals die bij het uitvoeren van de diagnose naar voren zijn gekomen.

Waar mogelijk wordt in het plan aangegeven wie welke actie dient te ondernemen en wanneer de actie gereed dient te zijn.

Stap 7:

De meerjarenbegroting

- *Het doel van een meerjarenbegroting*
- *De opbouw van een meerjarenbegroting*
- *Het gebruik van een meerjarenbegroting*

≡ Het doel van een meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is een middel om de gevolgen van de strategische keuzen in getallen uit te drukken. We geven drie redenen om een meerjarenbegroting op te stellen:

Normstelling

Om vast te stellen in hoeverre u het beoogde resultaat daadwerkelijk behaalt, dient eerst dit resultaat vastgelegd te zijn. Alleen dan kunnen afwijkingen worden vastgesteld. Door de doelstellingen in een begroting vast te leggen verkrijgt u streefwaarden. Later kan de werkelijkheid aan deze streefwaarden worden getoetst.

Controlemiddel

In een begroting zijn normstellingen voor bepaalde kosten en opbrengsten weergegeven. Werknemers of afdelingen die een eigen verantwoordelijkheid hebben voor bepaalde kosten en opbrengsten dienen hierop te kunnen worden gecontroleerd. U moet vast kunnen stellen in welke mate de gemaakte afspraken ook worden nagekomen. Dit kan gebeuren door de afspraken in de begroting vast te leggen en deze later periodiek op de werkelijkheid af te stemmen.

Financiële consequenties

De situatie waarin een onderneming zich bevindt in combinatie met de toekomstverwachting heeft impact op diverse gebieden. Door het kwantificeren van de consequenties van het te voeren beleid ontstaat inzicht in:

- de verwachte kostprijzen en calculatietarieven
- de optimale financieringsstructuur
- het liquiditeitsverloop
- de fiscale consequenties van het te voeren beleid
- de juridische consequenties van het te voeren beleid

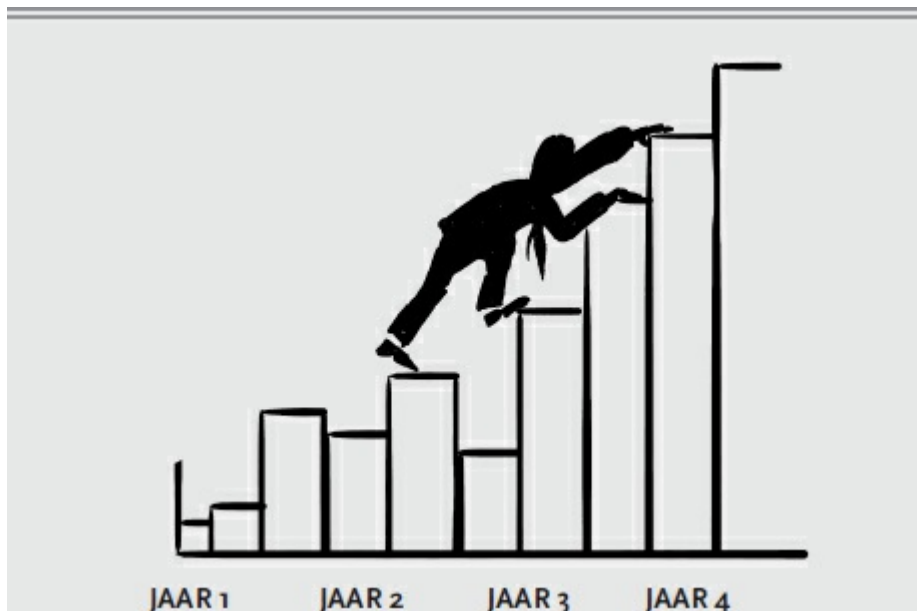
Indien hierin inzicht bestaat kan tijdig actie worden ondernomen om op deze gebieden een optimaal beleid te voeren.

≡ De opbouw van de meerjarenbegroting

Om in een later stadium afwijkingen te kunnen analyseren dient bekend te zijn hoe de begroting tot stand is gekomen. Daarom begint elke begroting met het duidelijk omschrijven van de uitgangspunten die worden gehanteerd.

Deze uitgangspunten zijn verwerkt in de overige onderdelen van de begroting, te weten:

- personeelsbegroting
- investeringsbegroting
- financieringsbegroting
- exploitatiebegroting
- staat van herkomst en besteding der middelen
- geprognosticeerde balansen



Deze onderdelen sluiten nauw op elkaar aan. Immers: de bronnen van een onderneming bestaan uit mensen en middelen. Dit komt tot uitdrukking in de personeels- en investeringsbegroting. De middelen dienen te worden gefinancierd. Dit wordt weergegeven in de financieringsbegroting. Vervolgens brengt het exploiteren van de bronnen kosten en opbrengsten met zich mee. Dit wordt weergegeven in de exploitatiebegroting. Kosten en opbrengsten gaan gepaard met inkomsten en uitgaven: dit wordt weergegeven in de staat van herkomst en besteding der middelen. Uit de combinatie van de eerder genoemde gegevens volgen dan de geprognosticeerde balansen. Deze geven weer wat de bezittingen van de onderneming zijn en hoe deze zijn gefinancierd.

== Het gebruik van een meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting heeft in zijn gebruik verschillende functies.

Lange termijn

Zoals eerder omschreven geeft een meerjarenbegroting inzicht in de financiële consequenties van het te voeren beleid. Dit kan aanleiding zijn om aanpassingen door te voeren in de fiscale- juridische- of financieringsstructuur van uw onderneming. Voorts kunnen verwachte knelpunten betreffende mensen of middelen in beeld worden gebracht en kan actie worden ondernomen om deze op te lossen. Ook

het bepalen van voorcalculatorische tarieven kan plaatsvinden aan de hand van de begrote kosten en opbrengsten.

Korte termijn

De begroting zal per kwartaal tegen de gerealiseerde cijfers worden afgezet. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid de gerealiseerde resultaten in het licht van het gevoerde en het te voeren beleid te plaatsen.

Ook wordt uit de meerjarenbegroting het jaarplan afgeleid. De beschrijving hiervan staat in het volgende hoofdstuk.

Stap 8:

Het jaarplan

- *Het doel van het jaarplan*
- *De afleiding van het jaarplan*
- *Het sturen aan de hand van een jaarplan*

== Het doel van het jaarplan

Van het meerjarenplan zoals wij dat hebben beschreven kan een jaarplan worden afgeleid. In het jaarplan worden de verantwoordelijkheden voor het komende jaar vastgelegd. Het belangrijkste verschil tussen de meerjarenbegroting en het jaarplan is dat de meerjarenbegroting richtinggevend is, terwijl het jaarplan primair taakstellend is. Het jaarplan is daarom gedetailleerder dan de meerjarenbegroting.

Behalve het genoemde verschil tussen een meerjarenbegroting en een jaarplan zijn er nog de volgende redenen om een jaarplan op te stellen:

- Bij het formuleren van de strategie wordt een inventarisatie gemaakt van de omstandigheden op dat moment. Deze zijn echter, ook buiten de invloed van de organisatie om, aan verandering onderhevig. Uitgangspunten kunnen zijn achterhaald en bijstelling behoeven. Dit kan jaarlijks in het jaarplan worden verwerkt.
- Het opnieuw opstellen van het jaarplan dwingt om kritisch te blijven en open te staan voor andere mogelijkheden dan geformuleerd bij de strategische keuzen.
- In het jaarplan kunnen bepaalde (niet-financiële) performance-indicatoren worden verwerkt, die in de meerjarenbegroting niet zijn verwerkt en die regelmatige bijstelling behoeven.

== De afleiding van een jaarplan

In het jaarplan staan gegevens vermeld over de verwachte omzet, de kosten en het resultaat, maar ook over factoren die het resultaat in belangrijke mate beïnvloeden. Zo zal bijvoorbeeld het aantal directeurs dat een installatiebedrijf kan realiseren van grote invloed zijn op de omzet. Binnen elke onderneming is een aantal van deze factoren te onderkennen. Ze zijn voor de besturing van de onderneming van doorslaggevende betekenis en verdienen continue aandacht van het management. Sommige van deze factoren weet de onderneming zich te onderscheiden van andere ondernemingen. Deze factoren, *distinctive competences* genaamd, worden nader beschreven.



Distinctive competences (DC's)

Wat distinctive competences zijn en wat niet, verschilt van onderneming tot onderneming. Het hangt samen met de branche waarin de onderneming werkzaam is, de strategie die de onderneming volgt en de bedrijfsprocessen die zich binnen de onderneming afspelen. In de praktijk blijkt dat drie tot acht factoren bepalend zijn voor het al dan niet succesvol zijn van het bedrijf. Indien het strategisch plan bekend is kan een aantal DC's hieruit worden afgeleid.

Bijvoorbeeld: een organisatie heeft als strategie zich onderscheiden van haar concurrenten door snel te leveren. Leveringssnelheid is dan één van haar distinctive competences.

Niet alle DC's kunnen (eenvoudig) in het jaarplan worden opgenomen. Hiervoor bestaan de volgende redenen:

- De DC kan alleen op langere termijn worden gezien, bijvoorbeeld ontwikkeling van het marktaandeel.
- De DC kan moeilijk worden gemeten. Als voorbeeld kan worden genoemd de kwaliteit van het management.
- Een bepaalde DC is van belang, maar het is niet bekend dat deze van belang is. Zo komt men soms pas achteraf tot de conclusie dat iets in belangrijke mate tot succes of falen heeft bijgedragen.
- Van een bepaalde DC is bekend dat deze van belang is en dat deze bovendien kan worden gemeten, maar de organisatie kan er zelf geen invloed op uitoefenen. In dat geval is opname in het jaarplan dikwijls niet zinvol.

Toch blijven er (vrijwel) altijd distinctive competences over waarvan opname in het jaarplan wel zinvol is. Om deze factoren te kunnen gebruiken als stuurinstrument, dienen deze meetbaar te worden gemaakt. De meetbare grootte van de DC wordt een Distinctive Competitive Factor genoemd, ofwel DCF. Als voorbeeld kan worden genoemd een onderneming die zich sterk wil maken in de

markt door middel van een goede naambekendheid (strategie). Dit wil zij realiseren door het leveren van kwalitatief goede producten (distinctive competence). Een van de DCF's kan dan het aantal storingsmeldingen zijn dat binnenkomt. Door deze systematisch bij te houden en te vergelijken met de door de organisatie gestelde norm, verkrijgt de ondernemer inzicht in de vraag in hoeverre de uitgezette strategie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Om een distinctive competitive factor te kunnen afleiden, is het noodzakelijk de bedrijfsprocessen en de distinctive competences tegen elkaar af te zetten. Op deze wijze kan worden vastgesteld op welk bedrijfs onderdeel de distinctive competence betrekking heeft en hoe deze kan worden gemeten. Zij dienen zodanig gedetailleerd te zijn dat deze afzonderlijk aanstuurbaar zijn, bijvoorbeeld doordat deze onder verantwoording van één bepaalde persoon vallen.

Als voorbeeld geven we hier een bedrijf waarbij bedrijfsprocessen gesplitst zijn in inkoop, productie, verkoop en expeditie. Als distinctive competence wordt leveringssnelheid genomen. Dan kan de volgende matrix worden opgesteld:

	DC1 Leveringssnelheid	DC2
Inkoop		
Productie	X	
Verkoop		
Expeditie	X	
.....		

Bij het onderhavige bedrijf wordt de leveringssnelheid beïnvloed door de productie en de expeditieafdeling. Dit is bijvoorbeeld het geval indien de productie klant-order gestuurd is. Afhankelijk van de aard van het bedrijf kan dat ook anders zijn: de inkoopafdeling kan bijvoorbeeld een wezenlijke invloed op de levertijd hebben als speciale onderdelen binnen moeten zijn alvorens met de productie een aanvang kan worden gemaakt. In dat geval zou de DC levertijd vooral sterk bij de inkoopafdeling dienen te worden bewaakt.

Overige stuurvariabelen

In de vorige paragraaf is gesproken over distinctive competences. Zoals aangegeven zullen niet altijd alle bekende DC's in de rapportage worden opgenomen, omdat sommige DC's daarvoor niet geschikt zijn.

Anderzijds zullen bepaalde gegevens, die niet als DC worden beschouwd toch in de rapportage worden opgenomen. Dit omdat deze wel van belang zijn voor het besturen van de onderneming, maar niet onderscheidend zijn voor de onderneming en dus niet als DC kunnen worden betiteld. De meeste van deze gegevens kunnen direct uit de meerjarenbegroting worden overgenomen. Hierbij kan

bijvoorbeeld worden gedacht aan begrote omzet, kosten en resultaat.

Overige opmerkingen

Om een onderneming te kunnen besturen, dient men voor elke stuurvariabele te beschikken over gegevens over de werkelijkheid (de gemeten waarde), maar ook over een norm. Immers, alleen dan kunnen afwijkingen worden vastgesteld en vervolgens worden geanalyseerd.

Om een norm zinvol te kunnen hanteren, dient deze goed onderbouwd te zijn. Er zijn verschillende methoden om een richtwaarde te vinden voor stuurvariabelen. In sommige gevallen is binnen het bedrijf reeds een waarde bekend of kan deze direct worden afgeleid uit bestaande gegevens. Voor andere stuurvariabelen moet de norm speciaal worden berekend. Ook kan de waarde in bepaalde gevallen worden afgeleid van die van de concurrent(en). Deze veelgebruikte methode wordt *benchmarking* genoemd. Tot slot kan een onbekende variabele gedurende een bepaalde tijd worden gemeten om aan de hand van de meetresultaten hiervoor een eigen norm vast te stellen.

In het bovenstaande is gesproken over stuurvariabelen. De stuurvariabelen waarmee een onderneming zich onderscheidt van andere ondernemingen, worden DC's genoemd. Stuurvariabelen kunnen zowel financieel als niet-financieel zijn. We illustreren dit aan de hand van een voorbeeld voor de detailhandel.

Enkele stuurvariabelen voor de detailhandel:

Type stuurvariabele	Voorbeeld
Tijdseenheid	Oproepuren
Fysieke eenheid	Verkochte eenheden
Kengetallen	Omloopsnelheid v.d. voorraad
Financiële eenheid	Omzet

Daarnaast kunnen stuurvariabelen strategisch zijn (marktaandeel) en operationeel (aantal overuren). Dit onderscheid is met name van belang bij de rapportering van stuurvariabelen. Strategische variabelen zullen immers minder frequent worden gerapporteerd dan operationele variabelen.

== Het sturen aan de hand van een jaarplan

Het jaarplan geeft een samenvattend overzicht van de activiteiten voor het komende jaar. Daarbij worden stuurvariabelen in beeld gebracht en voorzien van een norm. Daardoor kan het jaarplan de volgende functies vervullen:

- het kan een taakopdracht zijn voor bepaalde functionarissen (bijvoorbeeld de omzet voor het hoofd verkoop, of het percentage indirecte uren voor het hoofd productie);
- het kan een machtiging zijn voor bepaalde functionarissen tot het doen van uitgaven;

- het is een middel voor betrokken functionarissen om verantwoording af te leggen;
- het is een instrument om het beleid en de uitvoering van het beleid te toetsen.

In dit hoofdstuk is ingegaan op de afleiding van het jaarplan en de bijbehorende normstelling. Om afwijkingen te kunnen signaleren en hierop in te spelen zijn twee gegevens noodzakelijk: de normstelling en de werkelijkheid. Door deze twee regelmatig met elkaar te confronteren kunnen afwijkingen gesignaleerd en vervolgens geanalyseerd worden, waarna bijsturing mogelijk is. Op het meten van de werkelijkheid wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan.

Stap 9: Het ResultatenVolgSysteem

- *Het ResultatenVolgSysteem: Wat is dat?*
- *De opbouw van het ResultatenVolgSysteem*
- *Het sturen aan de hand van het ResultatenVolgSysteem*



Het ResultatenVolgSysteem: Wat is dat?

In elke onderneming speelt informatie een belangrijke rol. Deze informatie wordt verwerkt in rapportage. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten rapportage: interne en externe.

De *externe rapportage* is met name bedoeld om verantwoording af te leggen aan belanghebbenden buiten de onderneming zoals de fiscus, aandeelhouders en overige vermogensverschaffers.

De wetgever stelt eisen aan de getrouwheid, stelselmatigheid en duidelijkheid van externe rapportage. Getrouwheid en stelselmatigheid hebben vooral betrekking op de bepaling van vermogen en resultaat. De duidelijkheid wil de wetgever waarborgen door normen vast te stellen waaraan de inhoud en de presentatie van de externe rapportage moeten voldoen. Deze normen zijn gerelateerd aan het eerder genoemde doel van deze rapportage, te weten het afleggen van verantwoording. Daarnaast worden eisen gesteld aan de periodiciteit en de snelheid waarmee deze rapportage beschikbaar moet komen. De regels hiervoor zijn vastgelegd in de wet. De eisen gelden overigens niet voor alle ondernemingsvormen, maar ondernemingen waarvoor deze wettelijke regels niet van toepassing zijn conformeren zich vaak toch aan deze voorschriften.

De *interne rapportage* richt zich daarentegen op belanghebbenden binnen de onderneming. Deze rapportage is niet aan wettelijke eisen gebonden.

Aangezien ondernemingen aan de wettelijke rapportage-eisen moeten voldoen, wordt uit het oogpunt van tijdsbesparing niet zelden de externe rapportage tevens als interne rapportage gebruikt. Hieraan kleven echter vele nadelen: de verstrekte informatie heeft geen relatie met de bedrijfsstrategie, is niet toegespitst op beheersing van de bedrijfsfuncties en is niet actiegericht. Dit laatste komt doordat uitsluitend naar het verleden wordt gekeken, cijfers vaak te laat beschikbaar komen om nog bij te kunnen sturen, cijfers betrekking hebben op een te grote tijdspanne, geen vergelijking met de gestelde norm wordt gemaakt en cijfers door een voor dit doel onjuiste vorm van presenteren onvoldoende

informatiewaarde hebben. Bovendien is het begrip getrouwheid voor interne informatie anders dan voor externe rapportage. Bij deze laatste zal altijd worden uitgegaan van het *voorzichtigheidsbeginsel*. Dit houdt in dat bij de kostentoekening en bij de waardering in geval van onzekerheid de uitgaven niet worden geactiveerd en daarmee de kosten dus niet naar toekomstige perioden worden doorgeschoven. Ook het *realisatieprincipe* heeft bij interne rapportage dikwijls een andere betekenis dan bij externe rapportage. Zo zal in de externe rapportage winst pas worden toegerekend indien een prestatie geleverd is, terwijl voor interne rapportage het gereedkomen ervan al voldoende kan zijn (bijvoorbeeld indien de bijdrage van de productieafdeling berekend wordt).



Aan deze nadelen kan tegemoet worden gekomen door onderscheid te maken tussen interne en externe rapportage, om zodoende beide vormen optimaal op hun doel af te kunnen stemmen. Het systeem van intern rapporteren in het ManagementKompassysteem wordt het Resultaten Volg Systeem genoemd.

== De opzet van het Resultaten Volg Systeem

De functie van interne rapportage is het verstrekken van informatie ten behoeve van beheersing en besturing van de organisatie. Om deze functie te kunnen vervullen moet de interne rapportage voldoen aan bepaalde voorwaarden met betrekking tot de inhoud, opbouw, periodiciteit en tijdigheid ervan.

Inhoud

De inhoud van de interne rapportage bestaat uit tijdseenheden, fysieke eenheden, financiële eenheden en kengetallen. Het totstandkomen van deze inhoud alsmede de wijze waarop deze worden voorzien van een norm is in het vorige hoofdstuk besproken. In beginsel sluit de inhoud van het jaarplan nauwkeurig aan bij die van het Resultaten Volg Systeem.



Opbouw

De opbouw van de interne rapportage is zodanig, dat snel inzicht wordt verkregen in stuurvariabelen en resultaat en dat gegevens over de periode cumulatief en begroot kunnen worden afgelezen. Gegevens worden zo beknopt en bondig mogelijk weergegeven.

Periodiciteit

De periodiciteit van de interne rapportage hangt samen met de aard van de onderliggende processen.

De productiecyclus kan zo lang zijn (bijvoorbeeld het telen van bepaalde gewassen) dat wekelijkse rapportage over de stand van zaken niet zinvol is. Ook zullen niet alle doelstellingen even frequent worden gerapporteerd, omdat frequente meting niet mogelijk is. Zo zal de verandering van het marktaandeel niet wekelijks worden gerapporteerd, maar bijvoorbeeld jaarlijks. In beginsel worden alle relevante financiële en niet-financiële stuurvariabelen wekelijks aan de ondernemer gerapporteerd.

We geven hier drie redenen om wekelijks te rapporteren:

- In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat het werken met een jaarplan een middel is om functionarissen verantwoording te kunnen laten afleggen. Om deze functionarissen hun functie goed te kunnen laten vervullen en bij afwijkingen correctieve maatregelen te kunnen nemen is een frequente rapportage van operationele stuurvariabelen van groot belang. Dan kunnen immers oorzaken van afwijkingen nog worden achterhaald en gecorrigeerd.
- Een onderdeel van dirigeren is het motiveren van mensen. Het is doorgaans eenvoudiger om mensen te motiveren indien een snelle terugkoppeling van resultaten plaatsvindt. De relatie tussen inspanning en resultaat is dan het duidelijkst zichtbaar.
- Afwijkingen worden niet vanzelf door de tijd ‘gladgestreken’. Indien de periode waarover wordt gerapporteerd lang is, zullen positieve en negatieve verschillen elkaar opheffen en zijn deze nauwelijks nog te traceren.

Tijdigheid

Het doel van dit systeem is om snelle, tijdige bijsturing mogelijk te maken. Daartoe dient de interne rapportage snel beschikbaar te komen. Het systeem is daarom zo opgezet dat cijfers de eerste werkdag na de afgesloten week beschikbaar zijn. De voordelen van tijdigheid hangen samen met die van een hoge periodiciteit.

Hier geven we een voorbeeld van een uitgewerkt managementrapportagesysteem:

Stuurvariabelen	Week...		T/m week...		Prog. 31/12	
	W	B	W	B	W	B
- Product A - Product B Totale omzet						
Brutowinst						
- Personeelskosten - Diverse kosten Bedrijfskosten						
Exploitatie resultaat						
- Directe uren - Indirecte uren - Ziekteverzum - Kg. product A - Kg. product B - Aantal orders - Klachten						
- Debiteuren - Crediteuren - Bank giro			n.v.t.			

W=werkelijk B=begroot

==Het sturen aan de hand van het ResultatenVolgSysteem

Door wekelijks overleg tussen u en de betrokken functionarissen, zullen oorzaken van afwijkingen meestal direct kunnen worden aangegeven. Voorts kunnen dan in gezamenlijk overleg oplossingen voor de problemen worden aangedragen. Hierdoor kunt u snel en op constructieve wijze maatregelen nemen om optimale resultaten in de toekomst veilig te stellen.

Stap 10:

De tussentijdse cijfers

- *Het doel van tussentijdse cijfers*
- *Het gebruik van tussentijdse cijfers*

== Het doel van tussentijdse cijfers

In het voorgaande hoofdstuk zijn de verschillen tussen interne en externe rapportage aan de orde geweest. Daarbij is aangegeven dat bij interne rapportage de betekenis van het begrip ‘getrouwheid’ anders is dan bij externe rapportage. Het gevolg hiervan kan zijn, dat de resultaten gemeten volgens de grondslagen van interne rapportage afwijken van de resultaten gemeten volgens de grondslagen van externe rapportage.



Na het einde van het boekjaar legt uw onderneming door middel van externe rapportage verantwoording af aan derden. U zult echter niet willen wachten tot (ruim na) de afsluiting van het boekjaar alvorens u inzicht krijgt in de inhoud van deze verantwoording. Door het vervaardigen van tussentijdse cijfers kunt u zich tussentijds een beeld vormen van hoe het externe verslag er aan het

einde van het boekjaar uit zal gaan zien. Bij ongewenste ontwikkelingen kan dan nog worden bijgestuurd.

De tussentijdse cijfers zoals die intern worden uitgebracht zijn niet aan wettelijke regels gebonden en kunnen dus naar eigen inzicht worden opgesteld.

== Het gebruik van tussentijdse cijfers

Doordat de uitkomsten van de rapportage worden vergeleken met de gegevens uit vorige perioden, geven ze een beeld van de ontwikkelingen in de tijd. Daarnaast worden de cijfers afgezet tegen de begroting. Op deze wijze kunnen afwijkingen tussen begroting en werkelijkheid snel worden gesignaleerd en geanalyseerd. Op basis van de uitkomsten van deze analyse is bijsturing mogelijk.

Tot slot

Het systeem zoals dat beschreven is, is in beginsel hanteerbaar in velerlei ondernemingen. Het is nauwelijks gebonden aan de aard of omvang van de organisatie. Deze factoren beïnvloeden wel welke onderdelen van het systeem meer of minder aandacht zullen krijgen, en de wijze waarop deze onderdelen worden ingevuld. Het principe blijft daarbij echter steeds hetzelfde.

Inmiddels is door ons een ruime ervaring opgedaan met het ManagementKompasSysteem. Deze ervaring heeft ons geleerd dat goede stuurinformatie een belangrijke sleutel is om de gestelde doelen te realiseren. In dit boekje is beschreven op welke wijze wij daaraan een bijdrage kunnen leveren.

Indien u vragen heeft over het ManagementKompasSysteem, neemt u dan gerust contact met ons op. Wij vertellen u graag wat dit systeem voor u en uw bedrijf kan betekenen.

Literatuur

- H.T. Johnson, R.S. Kaplan, *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1986.
- R.W. Starreveld, H.B. de Mare, E.J. Joëls, *Bestuurlijke informatieverzorging, deel 1: Algemene Grondslagen*, 2e herziene druk, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1985.
- J.A.N.M. van Snellenberg, C.J. Nijhuis, R.J. van Woerkom *Interne Berichtgeving: de methode*, Moret Ernst & Young.
- M.C. Kamermans, O.C. van Leeuwen, De manager en zijn informatievoorziening: De kunst van het kiezen, *informatiemanagement oktober 1993*.
- A.A. de Waal en H. Bulthuis, Praktische ontwikkeling van kritische succesfactoren, *Tijdschrift voor financieel management 1993 nummer 2*.
- R.S. Kaplan and D.P. Norton, The Balanced Scorecard, Measures that drive Performance, *Harvard Business Review, January-February 1992*.
- J.F. Rockart, Chief Executives define their own data needs *Harvard Business Review, March/April 1979*.
- E.O.J. Jans, *Grondslagen van de administratieve organisatie*, Samson, Alphen aan de Rijn 1989.
- P.S. Zwart, Het ondernemingsplan als ondersteuning bij managementtaken in het MKB *Informatie Meester!* Lemma B.V. Utrecht 1995.
- Daems, H., Douma, S.W., (1990), *Concurrentiestrategie en concernstrategie: een analyse van het concurrentieel voordeel van de onderneming*. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.