

NIPPOS

# Businessplanning

De praktijk van  
Persoonlijk  
Ondernemerschap

Hans Droste  
Marlies Harlaar



Noordhoff Uitgevers



## **Businessplanning**

De praktijk van Persoonlijk Ondernemerschap





# **Businessplanning**

*De praktijk van Persoonlijk Ondernemerschap*

Hans Droste

Marlies Harlaar

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Omslagontwerp: G2K Designers, Groningen/Amsterdam  
Illustratie omslag: PhotoDisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700  
VB Groningen, e-mail: info@noordhof.nl

1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2006 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht.nl](http://www.cedar.nl/reprorecht.nl)). Voor het overnemen van korte gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*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 prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84997-9  
ISBN 978-90-01-58001-8  
NUR 163



## Ten geleide

Voor u ligt een mijlpaal! Met *Businessplanning* is een grote stap gezet naar een ondernemersgerichte aanpak voor elke onderneming. Het is een praktisch boek, met veel voorbeelden en op basis van een éénduidig raamwerk. Hiermee kunt u uw project of organisatie dusdanig vormgeven dat innovatie en groei binnen handbereik liggen.

Zelf heb ik onderzoek gedaan voor het ministerie van Economische Zaken naar snelle groeiers, en de vraag gesteld hoe het toch kan zijn dat de ene organisatie enorme groeicijfers laat zien en de andere nauwelijks van de grond komt bij vergelijkbare omstandigheden. Als oprichter van het platform voor groei-bedrijven Stichting Port4Growth ben ik veel op de werkvloer van ondernemers en ken deze ook vanuit die dagelijkse ondernemerspraktijk. En als er één punt naar voren komt dan is het dat ondernemers openstaan voor nieuwe informatie en inzichten en van elkaar willen leren. Collega-ondernemers zijn daarbij meestal de beste leermeesters!

Daarom heeft *Businessplanning* zo nadrukkelijk de toepasbaarheid in praktijk van alledag als insteek. Op zware theoretische onderbouwingen zit de gemiddelde ondernemer niet te wachten. Deze wil snel de informatie hebben die voor hem/haar belangrijk is en verder gaan met dat waar hij/zij goed in is: ondernemen. Als het niet in een paar regels uitgelegd kan worden, heb je de kern niet te pakken. En dat is een heel eenvoudig principe dat vele succesvolle ondernemers hanteren. *Businessplanning* hanteert dit principe met succes.

Ik spreek de wens uit dat *Businessplanning* door vele ondernemers ter hand zal worden genomen en een bijdrage levert aan ondernemend Nederland. Daar gaan we immers voor! Ik ook, als Nederlander, als collega-ondernemer, als platform en als warm pleitbezorger voor dit boek.

Tot slot dank aan allen voor en achter de schermen die dit huzarenstukje hebben gerealiseerd. Vooral Hans Droste danken we voor zijn immer onstuitbare inzet en groot enthousiasme. Zonder hem waren het NIPOS Businessmodel en dit boek niet tot stand gekomen.

Drs. ing. Joop C.J. de Jong

Stichting Port4Growth  
Voorzitter Raad van Advies





## Woord vooraf

Businessplanning, innovatie en (persoonlijke) groei zijn ‘hot topics’. Willen organisaties kunnen overleven – zeker met de uitbreiding van de Europese Unie en de concurrentiepositie van Nederland daarbinnen – dan zullen zij open moeten staan voor de wensen van hun klanten en zich weten te onderscheiden van hun concurrenten. De tijd dat managers zich alleen konden concentreren op hun managementtaken is voorbij. Managers moeten zich succesvolle ondernemerscompetenties eigen maken voor innovatie en groei. Managers moeten ondernemers binnen hun organisatie worden, de zogenoemde ‘internemers’: van de leraar die directeur wordt van de basisschool, de ‘running up’ manager die een helicopterview moet hebben tot de directeur-groootaandeelhouder. Ook steeds meer mensen die een eigen bedrijf starten, vaak vanuit een bestaande werkring, en snelgroeiende bedrijven hebben ontdekt dat Businessplanning en het binnenhalen van Persoonlijk Ondernemerschap het ei van Columbus zijn.

### NIPOS Businessmodel

Het NIPOS Businessmodel is ontwikkeld om elke vorm van Businessplanning handvatten te geven. Dit dynamische model is een hulpmiddel bij het beheersen en verbeteren van elk project, elke organisatie of onderdelen daarvan. De focusgebieden binnen het model geven de belangrijkste factoren weer die tot succes leiden. Het is een heel hanteerbaar en toegankelijk model dat Businessplanning integreert met Persoonlijk Ondernemerschap en kwaliteitszorg. Dat *Businessplanning* een brede focus heeft blijkt uit de geschiktheid ervan voor het schrijven van een ondernemingsplan, projectplan, strategisch plan, marketingplan, organisatieplan, communicatieplan, exportplan of ander plan.

### Businessplanning

In *Businessplanning* wordt een selectie van relevante onderwerpen aangeboden die door hun compactheid en relevantie geschikt zijn om toekomstgericht mee te werken. Wij hebben daarbij geen volledigheid nagestreefd. Er zijn bewust keuzes gemaakt met als filosofie, ‘meer met minder’. Met een uitgekiende balans tussen theorie en praktijk proberen wij ons enthousiasme aan u over te dragen. Businessplanning is een opkomend vakgebied en omvat meerdere disciplines die nauw met elkaar samenhangen: persoonlijke effectiviteit, ondernemend management, klantgericht ondernemen, salesvaardigheden, concurrentieanalyse en financieel beheer. Elk onderwerp kunt u zich afzonderlijk eigen maken; alle onderwerpen samen vormen de basis voor uw succes.

*Businessplanning* is gemakkelijk leesbaar en bevat geen overbodige theorie. Het is praktisch opgezet zodat wat geleerd is gelijk in de praktijk kan worden toegepast. De aanpak van dit boek werkt motiverend en bespaart u uiteindelijk veel tijd op de weg die u wilt inslaan. U kunt direct aan de slag!

### **Competentie- en projectgericht**

Projectonderwijs en competentiegerichtheid worden in het onderwijs steeds belangrijker. De opzet van *Businessplanning* biedt u de mogelijkheid om op relatief snelle en eenvoudige wijze inzicht te krijgen in de samenhang tussen interne en externe processen die op een organisatie inspelen. U leert in kort tijdsbestek integraal en strategisch te denken en te handelen. De diverse hoofdstukken zijn afzonderlijk en in projectvorm eigen te maken. Daarnaast wordt aandacht besteed aan succesvolle ondernemerscompetenties. Bent u in staat om u binnen uw project of organisatie op te stellen alsof deze van u is?

### **Inzetbaarheid**

*Businessplanning* is breed inzetbaar voor trainingen, cursussen en opleidingen, zowel bij particuliere opleidingsinstituten als binnen het reguliere HBO en universitaire onderwijs. Inhoudelijk sluit *Businessplanning* aan op de exameneisen van Persoonlijk Ondernemerschap NIPOS® I en NIPOS Businessplanning A. Wanneer u niet beschikt over een HBO 'werk- en denkniveau', adviseren wij eerst *Persoonlijk Ondernemerschap in een notendop* (Harlaar & Droste, 2004) te lezen. De overstap naar *Businessplanning* is dan binnen handbereik.

### **NIPOS**

NIPOS (Nederlands Instituut voor Persoonlijk Ondernemerschap) is verantwoordelijk voor de examinering en diplomering van mensen die zich succesvolle ondernemerscompetenties hebben eigen gemaakt. NIPOS-examens en -diploma's zijn landelijk erkend. NIPOS biedt reguliere onderwijsinstellingen onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid hun studenten binnen hun studieprogramma op te leiden voor het landelijk erkende diploma NIPOS Businessplanning A. Voor studenten die hun opleiding met succes volgen kan de uitreiking van een diploma tijdens de studie niet alleen enorm stimulerend werken; het verhoogt ook de waarde van hun hbo-diploma. Ook bij studenten die afhaken tijdens hun hbo of universitaire opleiding kan het behalen van een zogenoemde 'Associate Degree' van grote waarde zijn: zij verlaten hun opleiding immers niet zonder een landelijk erkend diploma. NIPOS geeft hiermee uiting aan haar maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Voor meer informatie verwijzen wij u naar [www.nipos.nl](http://www.nipos.nl). U kunt ook een e-mail sturen naar [info@nipos.nl](mailto:info@nipos.nl).

### **Dank!**

Wij willen graag de volgende mensen bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming van dit boek: in het bijzonder Uta Fischer – psycholoog bij NIPOS – die het manuscript van *Businessplanning* meerdere keren van commentaar heeft voorzien. Verder danken wij Marjon Groten (Programmamanager ISBW Opleidingen, Zaltbommel), Carla Staudt (Directeur Typen Twente, Deurningen), Anton Alberts (Leraar Maartenscollege, Haren), Leen van Dorp (Directeur De Kapper, Schagen), Joop de Jong (Directeur Growth Company, Utrecht) en Mark Leferink (Directeur Leferink BV, Haaksbergen).

In het bijzonder zijn wij dank verschuldigd aan ISBW Opleidingen die materiaal ter beschikking heeft gesteld voor Persoonlijke Effectiviteit en Salesvaardigheden. Wij danken ook de stichting Port4Growth en Growth Company voor het beschikbaar stellen van onderzoeksrapporten.

ten en de adviezen over ondernemerscompetenties. Ten slotte willen wij Noordhoff Uitgevers danken voor hun enthousiasme en inzet, in het bijzonder Vincent Diks.

Voor eventuele tekortkomingen van dit boek dragen wij zelf de verantwoordelijkheid. Suggesties voor verbeteringen op grond van uw ervaringen nemen wij zeer ter harte. Aarzel niet uw commentaar aan ons kenbaar te maken.

Wij wensen u veel plezier bij het lezen toe en hopen met *Businessplanning* een bijdrage te leveren aan uw persoonlijk succes en die van uw organisatie!

Hans Droste  
Marlies Harlaar

Schagen – Heerhugowaard, februari 2006.



# Inhoud

## Inleiding 15

- 1 **Businessplanning 17**
  - 1.1 NIPOS Businessmodel 18
    - 1.1.1 Activity trap 18
    - 1.1.2 Succes 19
    - 1.1.3 Businessplanning met het NIPOS Businessmodel 20
    - 1.1.4 Kwaliteitscirkel 23
    - 1.1.5 Focusgebieden 24
  - 1.2 Stap 1: Plan 25
    - 1.2.1 Persoonlijk Ondernemerschap 26
    - 1.2.2 Missie 31
    - 1.2.3 Strategie 37
  - 1.3 Stap 2: Do 38
    - 1.3.1 Transformatieproces 39
    - 1.3.2 Werknemers 40
    - 1.3.3 Uw relatienetwerk 46
    - 1.3.4 Middelen 50
    - 1.3.5 Methodiek 52
  - 1.4 Stap 3: Check 55
    - 1.4.1 Geen business zonder klanten 56
    - 1.4.2 Tevredenheid van medewerkers 62
    - 1.4.3 Leveranciers zijn ook klanten 66
    - 1.4.4 Instemming van de maatschappij 67
    - 1.4.5 Gerealiseerde doelstellingen 72
  - 1.5 Stap 4: Act 74
  
- 2 **Persoonlijke effectiviteit 79**
  - 2.1 Uw Competentie Ontwikkel Plan 80
    - 2.1.1 Uw persoonlijke kwaliteiten, waarden en drijfveren 81
    - 2.1.2 Uw persoonlijke leerstijl 84
  - 2.2 Leer projectmatig werken 88
    - 2.2.1 Kenmerken van een project 88
    - 2.2.2 Activiteiten bij projectmatig werken 90
  - 2.3 Timemanagement: hoe plan ik mijn eigen tijd? 95
  - 2.4 Vergroot uw mondelinge communicatieve vaardigheden 98
    - 2.4.1 Communicatieproces 99
    - 2.4.2 Mondelinge communicatieve vaardigheden 102
  - 2.5 Uw leidraad voor schriftelijke communicatie 108
    - 2.5.1 Spelling en taalgebruik 109
    - 2.5.2 Rapportage 110
    - 2.5.3 Algemene criteria voor beoordelaars 118

- 3 Ondernemend management 121**
  - 3.1 Innovatie en groei 122
    - 3.1.1 Wat is innovatie? 123
    - 3.1.2 Innovatieproces 127
    - 3.1.3 Stimuleren innovatief gedrag 128
    - 3.1.4 Innovatiegoeroes aan het woord 131
    - 3.1.5 Bronnen van innovatie 134
    - 3.1.6 Waarom productinnovatie vaak mislukt 137
    - 3.1.7 Productlevenscyclus 138
    - 3.1.8 Acceptatie van innovaties 140
    - 3.1.9 Snelle groeiers en innovatie 142
  - 3.2 Kwaliteit en kwaliteitszorg 143
    - 3.2.1 Benaderingen van kwaliteit 143
    - 3.2.2 Soorten kwaliteit 146
    - 3.2.3 Kwaliteitscirkel 147
    - 3.2.4 Kwaliteitsgoeroes aan het woord 149
    - 3.2.5 Certificatie 157
  - 3.3 Strategievorming 160
    - 3.3.1 Strategisch stappenplan 160
    - 3.3.2 Instrumenten voor strategievorming 165
  - 3.4 Besluitvorming 174
    - 3.4.1 Besluitvormingsproces 174
    - 3.4.2 Participerende besluitvorming 178
  - 3.5 Leidinggeven 179
    - 3.5.1 Macht en gezag 180
    - 3.5.2 Leiderschapsstijlen 181
    - 3.5.3 Uw leidinggevende rollen 187
    - 3.5.4 Omspanningsvermogen en spanwijdte 188
  
- 4 Klantgericht ondernemen 189**
  - 4.1 Klantgerichtheid 190
    - 4.1.1 Klantgerichtheid is een attitude 190
    - 4.1.2 Voorwaarden voor klantgerichtheid 191
  - 4.2 Consumentengedrag 193
    - 4.2.1 Zoeken, kopen, gebruiken en afdanken 193
    - 4.2.2 Black-boxmodel 194
  - 4.3 Koopbeslissingsproces 203
    - 4.3.1 Stappen koopbeslissingsproces 203
    - 4.3.2 Marketingmix 206
  - 4.4 Wat is marktsegmentatie? 206
    - 4.4.1 De ontwikkeling van marktsegmentatie 207
    - 4.4.2 Marktsegmentatie 207
    - 4.4.3 De voor- en nadelen van marktsegmentatie 208
  - 4.5 Segmentatiecriteria 208
    - 4.5.1 Demografisch criterium 209
    - 4.5.2 Geografisch criterium 210
    - 4.5.3 Psychografisch criterium 210
    - 4.5.4 Gedragscriterium 212
  - 4.6 Marktbewerkingsstrategieën 213
    - 4.6.1 Segmentatieproces 213
    - 4.6.2 Voorwaarden voor de doelgroepkeuze 215
    - 4.6.3 Segmentatiestrategieën 216
  - 4.7 Positionering 219

4.8	Customer marketing	221
4.8.1	Klantpiramide	222
4.8.2	Klantwaardematrix	223
4.8.3	Debiteurenadministratie	225
4.8.4	Klantprestaties	225
4.9	Businessmarketing	226
5	<b>Salesvaardigheden</b>	233
5.1	Verkopen is een vak	234
5.1.1	Taken en vaardigheden verkoper	235
5.1.2	Verkoopcyclus	235
5.1.3	Behoeften en koopmotieven van klant	237
5.1.4	Binnendienst en buitendienst	239
5.2	Koopedrag en verkoopgedrag	241
5.2.1	Klantentypologie	241
5.2.2	De moeilijke klant	245
5.2.3	Manipulatie of overreding?	247
5.3	Telefoongesprek	248
5.4	Verkoopgesprek	252
5.4.1	Openingsfase en informatiefase	252
5.4.2	Overtuigingsfase	256
5.4.3	Afsluitfase	263
5.5	Communiceren zonder woorden	265
5.6	Klachtengesprek bij klachten	268
5.6.1	Klachtenmanagement	268
5.6.2	Klachten in verschillende fasen van verkoopcyclus	274
5.6.3	Klachtengesprek voeren	276
6	<b>Concurrentieanalyse</b>	281
6.1	Waardeketen	282
6.2	Bedrijfstakanalyse	286
6.2.1	Macro-omgevingsfactoren	287
6.2.2	Algemene marktfactoren	291
6.2.3	Bedrijfstakstructuurfactoren	293
6.3	Interne concurrentie	295
6.3.1	Structurele kenmerken	295
6.3.2	Gedragskenmerken	299
6.4	Potentiële concurrentie	300
6.4.1	Nieuwe toetreders	300
6.4.2	Substituut-producten	301
6.5	Externe concurrentie	301
6.5.1	Onderhandelingskracht van afnemers	301
6.5.2	Onderhandelingskracht van leveranciers	302
6.6	Concurrentenanalyse	302
6.6.1	Analyseren van concurrenten	302
6.6.2	Zes stappen van concurrentenanalyse	303
6.7	Onderzoek doen in een notendop	310
6.7.1	Gegevens, informatie en soorten onderzoek	310
6.7.2	Stappenplan onderzoek	311

- 7**      **Financieel beheer** 315
  - 7.1      Elementen van een eenvoudige boekhouding 316
    - 7.1.1    Een goede boekhouding is het halve werk 316
    - 7.1.2    Waardering van een aantal op de balans voorkomende posten 317
    - 7.1.3    Methoden van afschrijven en invloed daarvan op resultaat 318
  - 7.2      Kosten 320
    - 7.2.1    Soorten kosten 321
    - 7.2.2    Kostprijsberekening 324
    - 7.2.3    Break-evenanalyse 329
  - 7.3      Financiering, kengetallen en investeringsbeslissing 330
    - 7.3.1    Financiering met eigen en vreemd vermogen 330
    - 7.3.2    Kengetallen 338
    - 7.3.3    Wel of niet investeren 340

**Geraadpleegde literatuur** 343

**Over de auteurs** 345

**Register** 346



## Inleiding

*Businessplanning* is geschreven vanuit de gedachte dat men zich Businessplanning het beste eigen kan maken door projectmatig te werken. Dit betekent dat u de hoofdstukken afzonderlijk kunt lezen en er direct mee aan de slag kunt gaan in uw dagelijkse praktijk. Daar waar begrippen elders zijn uitgelegd, wordt verwezen naar het desbetreffende hoofdstuk of paragraaf. Tijdens een cursus of opleiding kunt u de hoofdstukken ook in projectvorm uitvoeren. De kapstok waaraan alle onderwerpen worden opgehangen is het NIPOS Businessmodel. Deze wordt uitgebreid in hoofdstuk 1 besproken. Wij adviseren u deze eerst te lezen zodat u de diverse onderwerpen die in de daaropvolgende hoofdstukken en paragrafen worden besproken, in een kader kunt plaatsen. Dit is ook een voorwaarde om op termijn integraal en strategisch te kunnen denken en handelen. Immers, alles hangt met elkaar samen binnen projecten en organisaties.

Het NIPOS Businessmodel vormt het werkkader en geeft een handreiking voor continue innovatie en groei. Het is een dynamisch model dat vanuit de zogenoemde focusgebieden de relatie weet te leggen tussen Businessplanning, innovatie en groei enerzijds en kwaliteitszorg anderzijds.

In de overige hoofdstukken wordt ingezoomd op onderwerpen die bijdragen aan succesvolle Businessplanning. Sommige onderwerpen vormen een één-op-éénrelatie met het NIPOS Businessmodel en zijn daarbinnen direct herkenbaar. Andere zijn meer ondersteunend maar vormen wel een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen analyseren, plannen, uitvoeren, controleren en/of verbeteractiviteiten te kunnen ontplooiën. Dit alles ten dienste van uw klanten en om het onderscheidende vermogen ten opzichte van uw concurrenten te kunnen vergroten.

Opgemerkt kan worden dat de onderwerpen niet altijd onder te brengen zijn in één focusgebied, maar door diverse focusgebieden heenlopen. Dit is het gevolg van de complexiteit van Businessplanning en integraal en strategisch denken. In dit boek hebben we voor u een selectie gemaakt van relevante onderwerpen die in de meeste organisatieomgevingen centraal staan.

Er is getracht u zo veel mogelijk te ondersteunen zodat u het geleerde direct in praktijk kunt brengen. Zo zijn bijvoorbeeld in het eerste hoofdstuk de focusgebieden van het NIPOS Businessmodel vooral gerelateerd aan de cases van één bedrijf (Leferink BV) zodat u meer grip kunt krijgen op de samenhang tussen de praktijk en het businessmodel; ook wordt hierdoor het belang van het hebben van een 'helicopter view' onderstreept. Verder zijn vele formats, checklists, tabellen en diverse tests ontwikkeld. Deze zijn op de volgende website te vinden: [www.businessplanning.noordhof.nl](http://www.businessplanning.noordhof.nl)

In de tekst wordt regelmatig naar deze website verwezen. Dit kunt u herkennen aan het icoontje dat hiernaast in de marge staat.



Met deze ondersteuning hopen wij dat u zich *Businessplanning* gemakkelijk eigen kunt maken.



# Businessplanning

## 1

- 1.1 NIPOS Businessmodel
- 1.2 Stap 1: Plan
- 1.3 Stap 2: Do
- 1.4 Stap 3: Check
- 1.5 Stap 4: Act

Persoonlijk Ondernemerschap en Businessplanning staan volop in de belangstelling. De behoefte aan ondernemende mensen die weten wat ze willen, hoe ze hun doelstellingen kunnen bereiken en die overzicht hebben over wat zich in de organisatie afspeelt, is erg groot.

Zonder dat organisaties zich er altijd bewust van zijn, plannen zij de gehele dag door. Mensen worden ingezet, taken worden verdeeld, geld en machines worden gebruikt en ze zijn continu bezig met de vraag wie wat doet, en wanneer. De vraag 'waarom' blijft meestal onbeantwoord omdat een helder doel ontbreekt voor zowel de mensen binnen als buiten de organisatie. Er ontbreekt dan een gemeenschappelijke visie en focus waardoor een langetermijnplanning of strategie niet ontwikkeld kan worden. Wanneer er van hogerhand zo nu en dan signalen komen waar het allemaal naartoe moet, gaat iedereen snel verder met de eigen werkzaamheden en maakt zich niet druk over het grotere geheel. Planning binnen de organisatie is dan geen Businessplanning, maar 'busy-ness'-planning waarbij allerlei losse activiteiten worden gepland.

Er is dan ook een grote behoefte aan een integraal model voor Businessplanning voor het uitstippelen en plannen van de toekomst, voor het handen en voeten geven aan alle activiteiten die leiden naar een gemeenschappelijk doel en voor de controle of bereikt is wat men wilde bereiken. Hierdoor kan geïnnoveerd worden en kan de organisatie groeien.

In paragraaf 1.1 biedt het NIPOS Businessmodel een handreiking voor conceptueel en geïntegreerd denken; dit model levert een bijdrage aan continue innovatie en groei. Het geeft u tevens de mogelijkheid uw

huidige situatie te analyseren, uw toekomst te plannen en uw doelstellingen te realiseren.

Het NIPOS Businessmodel werkt met vier stappen: plan, do, check en act. Deze stappen worden in de paragrafen 1.2 tot en met 1.5 uitgewerkt en gekoppeld aan de diverse focusgebieden binnen uw organisatie.

## 1.1 NIPOS Businessmodel

In deze paragraaf maakt u kennis met enkele belangrijke aspecten van het NIPOS Businessmodel.

### 1.1.1 Activity trap

#### Activity trap

Mensen binnen organisaties komen zonder Businessplanning snel in een val van activiteiten, een zogenoemde ‘activity trap’ waarbij zij bezig zijn met het bezig zijn. In plaats van te denken in termen van strategie en doelstellingen hangt de planning als los zand aan elkaar. Taken worden binnen de organisatie onderling verdeeld – ‘doe jij dit dan doe ik dat’ – en iedereen heeft een eigen idee over waar de werkzaamheden naartoe moeten leiden. De reikwijdte van de werkzaamheden wordt vervolgens steeds groter, steeds meer taken en bezigheden worden toegevoegd die lijken te passen bij ieders inzet om de diverse activiteiten tot een goed einde te brengen. Iedere werknemer krijgt het gevoel iets te bereiken wat ergens naartoe leidt. Wanneer hij echter niet weet waar hij naartoe gaat, kan hij wel eens ergens anders uitkomen!

De focus op bijzaken of de ‘activity trap’ komt in veel organisaties voor. Bij navraag blijkt iedereen wel een goed verhaal te hebben waarom de vele beslissingen die gemaakt zijn, onderdeel vormen van het groter geheel. De activiteiten zijn echter niet in één bepaalde richting geleid en de resultaten zijn achteraf niet meetbaar. Vragen worden gesteld wanneer men klaar is en dan zijn de opdrachtgevers, de leidinggevenden, de financiers en/of aandeelhouders ontevreden omdat zij allemaal een ander resultaat hadden verwacht. Wanneer een moeder een kind vraagt zijn kamer op te ruimen is het resultaat anders dan wanneer zij toevoegt dat het opruimen van de kamer moet gebeuren omdat zij anders struikelt over het speelgoed. Waarschijnlijk wordt in het laatste geval daadwerkelijk actie ondernomen – waarbij het speelgoed dat op de vloer ligt wordt opgeruimd – omdat de opdracht overzichtelijk is, een doel heeft en de voltooiing ervan ‘meetbaar’ is.

#### Leferink Haaksbergen

Leferink Haaksbergen heb ik formeel overgenomen van mijn vader op 1 februari 2004. Mijn hele leven had ik mij voorbereid om de zaak over te nemen. De uitdaging, het hele ondernemerschap met alle plussen en minnen, trok mij enorm aan.

Mijn vader begon 35 jaar geleden vanuit zijn beroep als monteur van schrijfmachines. Hij begon schrijfmachines zelf te verkopen, later de onderdelen en toebehoren en van daaruit ook meubilair. In de jaren tachtig kwam de kantoorautomatisering erbij. We hebben nu vier grote productgroepen: copying/printing, automatisering, kantoorartikelen en

meubilair. Wij werken het liefst 'turn-key', waarbij wij alle werkplekken binnen een organisatie vormgeven en onderhouden. Wij doen alles om die optimaal in te richten aan de wensen van onze klanten. We zijn toonaangevend in termen van innovatiekracht en groei. We hebben momenteel 110 mensen die voor ons werken. Onze core business is omschreven in onze missie: 'Leferink Haaksbergen is een onafhankelijke en toonaangevende partner voor kwalitatief hoogwaardige totaaloplossingen op het gebied van kantoorefficiency'. 'Let's work' is onze slagzin en omvat onze denk en werkwijze (zie [www.leferink.nl](http://www.leferink.nl)).

Om mij voor te bereiden op de overname van het bedrijf van mijn vader heb ik tijdens mijn studie stage gelopen binnen ons bedrijf. Dat was in 1995. Toen signaleerde ik dat wij inefficiënt werkten en in een 'activity trap' terecht waren gekomen. Om grip te krijgen op wie wat deed en het hele interne proces goed door te kunnen lichten, hebben wij gewerkt aan onze kwaliteitszorg via ISO-certificering. Het was voor ons op dat moment de beste oplossing om de zaken procedureel weer goed op orde te krijgen, een heldere structuur aan te brengen en de greestuipt waar wij in zaten goed door te komen.

Op dit moment ligt ons accent op Businessplanning.

Tijdens die stage heb ik ook geleerd dat het vooral van belang is dat je af en toe door een andere bril naar je eigen agenda en planning kijkt. Je moet niets doen wat onzinnig of niet relevant is! Af en toe met anderen praten en hun mening vragen, kan de ogen behoorlijk openen. Zo moeten binnen onze organisatie de medewerkers op gezette tijden meelopen met anderen. De medewerker weet dan wat anderen doen en hij kan kritische vragen stellen over de invulling en het nut van de werkzaamheden, en welke relatie zijn eigen werkzaamheden daarmee heeft. Laat de mensen vooral zelf ervaren waar zij en anderen mee bezig zijn en waarom! Doordat ze even uit hun vertrouwde omgeving worden gehaald worden ze bewuster van waar ze mee bezig zijn. Businessplanning voorkomt een 'activity trap' niet altijd, maar het is wel ons beste instrument om te trachten eruit te blijven! Vooral de koppeling tussen Businessplanning en kwaliteitszorg zie ik hiervoor als een belangrijke voorwaarde.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

### 1.1.2 Succes

Het is zaak dat vóóraf antwoord wordt gegeven op de vraag wanneer een project, afdeling of organisatie succesvol is en de kaders waarbinnen dat succes gerealiseerd kan worden. Meet u aan het einde van uw werkzaamheden het succes dat u hebt bereikt? Wat wilt u kopen voor al het geld dat u uitgeeft aan uw activiteiten? Waarom doet u dingen zoals u ze nu doet? Waar leidt het allemaal naartoe?

Antwoorden hierop vraagt om geïntegreerd denken dat al bij de start van alle activiteiten aanwezig is, of het nu een klein of groot project betreft en of het nu gaat om de gehele organisatie of onderdeel daarvan (zoals een afdeling of unit). Geïntegreerd denken vraagt dat medewerkers binnen de organisatie denken in termen van een 'rode draad' van meetbare resultaten. Om dit te bereiken moeten we alvast een kijkje nemen aan het einde van het project en bepalen wat succes precies inhoudt voor zowel de opdrachtgever, uzelf en anderen binnen en buiten de organisatie.

Het is geen eenvoudige taak met de opdrachtgever(s) te overleggen wat succes is en hoe het succes gemeten kan worden. Opdrachtgevers hebben vaak een doel voor ogen dat zij moeilijk kunnen verwoorden. Het gaat immers niet alleen om de financiering of om bepaalde deadlines die gehaald moeten worden. Deze activiteiten vormen een *voorwaarde* om succesvol te kunnen zijn. Het zijn zaken waar de opdrachtgever graag over discussieert, maar die wel een afgeleide zijn van het ultieme doel (de missie) en de afgeleide doelstellingen. Voordat u begint met het project is het niet gemakkelijk om het succes al te omschrijven en

criteria vast te leggen die dat succes bepalen, maar is nog altijd eenvoudiger dan achteraf uzelf moeten verantwoorden voor wat u, in de ogen van de opdrachtgever, niet heeft weten te realiseren.

Zo klinkt ‘wij gaan voor de beste service’ erg goed en niemand zal dit waarschijnlijk betwisten. Als al het personeel wordt gemobiliseerd zal iedereen gelijk aan de slag willen gaan. Waarom gaat u echter voor de beste service en wat houdt ‘de beste service’ in? Wanneer u daarnaar streeft, gaat u zich misschien gehaast bezighouden met reorganiseren, opleiding van personeel, informatiesystemen, evaluaties en wat al niet meer. Hoe belangrijk en uitdagend dit ook mag lijken, het zijn allemaal activiteiten die niet gestructureerd zijn of naar een bepaald doel leiden. Voordat u het weet bent u bezig met een interne, kostbare organisatorische rompslomp en bent u in de val van de ‘activity trap’ gelopen.

### 1.1.3 Businessplanning met het NIPOS Businessmodel

Het is van cruciaal belang vóóraf een planning te maken van alle activiteiten die ontplooid moeten worden om naar de door u gewenste nieuwe situatie toe te werken. De reden voor die verandering kan zijn dat u de concurrenten een stap voor wilt blijven, dat veranderingen in de markt u daartoe dwingen of dat u wilt innoveren en groeien.

Die nieuwe situatie is alleen bereikbaar wanneer u weet waar u nu staat. Wat is de huidige situatie? Wat gebeurt er om u heen? Welke interne en externe veranderingen vinden er plaats? Hoe doen anderen het? Vragen waarop u antwoord kunt krijgen door uw omgeving te analyseren. Elke ‘analyse’ heeft tot doel grip te krijgen op de huidige situatie. Van daaruit kunt u bepalen wat het is dat u wilt bereiken en waarom, en hoe u daar het beste kunt komen, wat de basis vormt voor een goede strategie (zie subparagraaf 3.3.2).

#### Analyse

Om te kunnen plannen moet u niet alleen inzicht hebben in uw project, afdeling of organisatie (personeel, marketing, financiën, methodiek, management enzovoort), maar ook grip hebben op de complexiteit van ‘de gehele business’ met alle factoren die daarop invloed hebben. Hieronder vallen interne en externe klanten, leveranciers, concurrenten tot en met economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Het is conceptueel denken, geïntegreerd denken en met een ‘helicopter view’ alles overzien.

Wanneer u hiertoe in staat bent, krijgt planning een andere betekenis: planning wordt Businessplanning. Het NIPOS Businessmodel helpt u daarbij (zie figuur 1.1). Het is een systeem dat uit diverse logische stappen bestaat (Plan, Do, Check, Act, Innovatie & Groei). Elke stap bestaat uit een aantal focusgebieden waarop u zich moet gaan richten. Zo bestaat bijvoorbeeld *Plan* uit de focusgebieden Persoonlijk Ondernemerschap en Strategie. In subparagraaf 1.1.4 en 1.1.5 gaan we verder in op de werking van het model en de betekenis van de diverse focusgebieden.

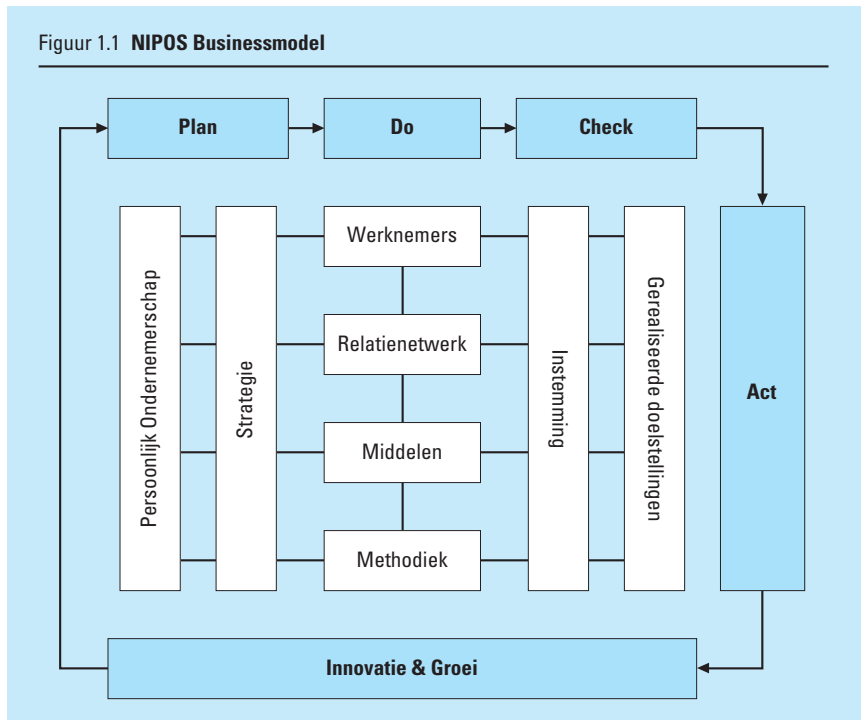
#### Businessplanning

#### NIPOS Businessmodel

Het NIPOS Businessmodel is, zoals elk model, een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Het model:

- geeft de kaders aan van waaruit, en de richting waarin u kunt werken;

Figuur 1.1 NIPOS Businessmodel



- is een hulpmiddel bij het beheersen en verbeteren van uw project, organisatie of onderdelen daarvan;
- geeft de belangrijkste factoren weer die tot succes kunnen leiden.

Het model vormt een basis voor mogelijke verandering, innovatie en groei. Het is dus niet een handleiding die ingevuld moet worden, maar een filosofie, een raamwerk dat op een unieke eigen wijze in de tijd gestalte krijgt.

### Sterke punten

Wat zijn de sterke punten van het NIPOS Businessmodel?

- Het is toepasbaar voor elk project, elke afdeling of organisatie.
- Het geeft de werkelijkheid op een hanteerbare wijze weer.
- Het is een model voor referentie, besturing, beheersing, diagnose en verandering.
- Er ontstaat een conceptueel en geïntegreerd denken.
- Het voorkomt dat de organisatie in een 'activity trap' terechtkomt.
- Het is geschikt voor elke vorm van planning waarbij strategische keuzes gemaakt worden.
- Er ontstaat een balans tussen langetermijndenken en kortetermijnplanning.
- Persoonlijk Ondernemerschap krijgt een plek binnen het project, de afdeling of de organisatie.
- Businessplanning wordt geïntegreerd met Persoonlijk Ondernemerschap en kwaliteitszorg.
- Het dwingt een top-downbenadering af, waarbij het management initiatieven ontplooit.

- De organisatie wordt gedwongen rekening te houden met alle belanghebbenden.
- De missie van de organisatie wordt vertaald naar actie.
- Innovatie en groei worden gepland.
- Resultaten en succes worden gekoppeld aan afzonderlijke focusgebieden.
- Met de focusgebieden kan de organisatie zich beter onderscheiden van de concurrent.
- Het vormt een bindende kracht die de participatie van allen (intern en extern) weet te vergroten

Het werken met dit model is het meest effectief als u de diverse focusgebieden uitwerkt en op schrift stelt. Daardoor ontstaat overzicht over alles wat zich binnen en buiten het project, de afdeling of de organisatie afspeelt.

In uw planning laat u alle focusgebieden de revue passeren en u integreert deze tot een toekomstgericht geheel. Zeker ook het leggen van verbanden tussen de diverse focusgebieden is van belang, voor zowel de allerkleinste als de allergrootste projecten en organisaties. Hierdoor wordt gestructureerd nagedacht over de toekomst en de manier waarop u daaraan vorm wilt geven. U formuleert allerlei gedachten, vermoedens, ideeën en feiten die u vervolgens onderbouwt met cijfers en argumenten. Stapsgewijs wordt de huidige situatie vertaald naar een toekomstige situatie. Businessplanning biedt de mogelijkheid grip te krijgen (en te behouden) op het traject dat u wilt doorlopen: u heeft inzicht in het groter geheel en kunt de gevolgen van uw beslissingen beter overzien.

Businessplanning is geen sinecure en is afhankelijk van een veelheid van factoren, de context waarin u het schrijft en het doel dat u voor ogen heeft. Het NIPOS Businessmodel is een model dat de kaders aan geeft waarbinnen u kunt komen tot een 'businessplan' waardoor het mogelijk wordt uw verhaal te vertellen, aan te geven of het plan haalbaar is en of alles wel klopt met wat u beweert. Het is niets anders dan het op schrift stellen van, en het formaliseren van Businessplanning. Of het nu gaat om een projectplan, strategisch plan, marketingplan, communicatieplan, exportplan, organisatieplan, in alle gevallen wordt vanuit de huidige situatie gewerkt naar een toekomstige situatie en zijn de diverse focusgebieden bepalend voor het succes van de uitvoering ervan.

#### Redenen voor 'businessplan'

De belangrijkste redenen voor een 'businessplan' zijn:

- Het toont de (on)haalbaarheid van uw idee of voorstel aan.
- Het wordt helder wie de klanten zijn en hoe u die bereikt.
- Door het verzamelen, analyseren en integreren van gegevens kan uw idee in een strategie verwoord, geformaliseerd en in praktijk gebracht worden.
- Het beantwoordt de vraag of u zich weet te onderscheiden (van de concurrenten).
- Het verplicht gestructureerd na te denken over de toekomst en hieraan actief vorm te geven. U bent hierdoor beter voorbereid op mogelijke problemen of kansen die zich voor kunnen doen in de toekomst.



- U plant om doelen te bereiken en de juiste activiteiten tijdig te ontplooiën. Integratie en coördinatie van de gehele organisatie wordt bevorderd. U krijgt ‘grip’ op de organisatie van het geheel.
- Het communiceert informatie over het idee en hoe het project of de organisatie zich zal ontwikkelen. Daardoor zullen uw relevante interne en externe partijen zich kunnen committeren en wordt hun verantwoordelijkheidszin bevorderd.
- Het is een hulpmiddel om uw opdrachtgevers, financiers en investeerders te overtuigen.
- Als managementinstrument geeft het u de mogelijkheid om de voortgang te controleren.
- Het kan als referentiepunt worden gebruikt bij discussies of onenigheid.
- Het is uw evaluatie-instrument waarbij u tijdens de opzet (en groei) kunt controleren of de juiste activiteiten zijn ontplooid en de doelstellingen kunnen worden gehaald. Hierdoor kunt u aanpassingen maken en nieuwe wegen inslaan.
- Het kan de aanzet geven tot kwaliteitszorg en ermee geïntegreerd worden.

U moet er rekening mee houden dat uw planning nooit af is omdat deze continu moet worden aangepast om in te spelen op de (snelle) vele veranderingen binnen en buiten de organisatie.

#### 1.1.4 **Kwaliteitscirkel**

Het NIPOS Businessmodel is afgeleid van het EFQM-kwaliteitsmodel (European Foundation for Quality Management). Het EFQM-model sluit aan bij ontwikkelingen in het Nederlandse en Europese bedrijfsleven waarbij het toepassen van integrale kwaliteitszorg (zie paragraaf 3.2) en continue kwaliteitsverbetering wordt gestimuleerd. Kwaliteitszorg is naar onze mening echter alleen mogelijk met een goede Businessplanning en vormt een integraal onderdeel daarvan. Het NIPOS Businessmodel heeft andere uitgangspunten, gebruikt andere terminologieën en legt andere accenten dan het EFQM model (zie [www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Wat is de relatie tussen het NIPOS Businessmodel en kwaliteitszorg? In het NIPOS Businessmodel is het ‘Plan-Do-Check-Act model’, of de kwaliteitscirkel, van Peter Deming verwerkt. De kwaliteitscirkel vormt de basis voor elke vorm van kwaliteitszorg (zie figuur 1.2). Deze is in het NIPOS Businessmodel verwerkt in de buitenste lijn met pijlen (zie figuur 1.1).

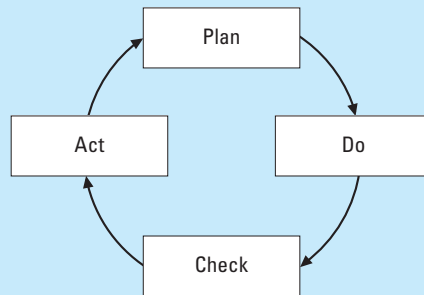
De kwaliteitscirkel wordt doorlopen in vier stappen:

- stap 1: Plan;
- stap 2: Do;
- stap 3: Check;
- stap 4: Act.

Met *Plan* (planning) bepaalt u wat u wilt bereiken en hoe u dat wilt gaan doen.

Vervolgens voert u uit (*Do*) wat u gepland heeft.

Figuur 1.2 **Kwaliteitscirkel**



U controleert wat u hebt gedaan (het meten van resultaten) en kijkt of dit in overeenstemming is met wat u van tevoren had gepland (*Check*). U gebruikt deze informatie als feedback voor de gehele organisatie en ontplooit activiteiten die erop gericht zijn innovatie en groei te stimuleren (*Act* = actief optreden). Wanneer u dit laatste op onderscheidende wijze doet, anders dan uw concurrenten, en feedback structureel koppelt aan uw strategische opties, innoveert u en wordt groei mogelijk.

In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op het fenomeen kwaliteit en de betekenis van de kwaliteitscirkel voor de organisatie, en gaan we in op de vraag wat strategie en strategische opties zijn en welke rol innovatie hierbij speelt.

### 1.1.5 **Focusgebieden**

#### Focusgebieden

Het NIPOS Businessmodel geeft de belangrijkste focusgebieden weer voor succesvolle Businessplanning. Door speciale aandacht te geven aan één of meerdere focusgebieden en daarin uit te blinken vergroot u de kans op succes. De focusgebieden zijn

- Persoonlijk Ondernemerschap;
- strategie;
- werknemers;
- relatiernetwerk;
- middelen;
- methodiek;
- verkregen instemming;
- gerealiseerde doelstellingen.

Figuur 1.1 heeft u een overzicht gegeven van deze focusgebieden, gekoppeld aan de stap in de kwaliteitscirkel waar ze bij horen.

Zo ziet u dat de focusgebieden '*Persoonlijk Ondernemerschap*' en '*strategie*' samen '*Plan*' vormen: de eerste stap in de kwaliteitscirkel.

In de tweede stap wordt het uitvoeren van de strategie (*Do*) mogelijk gemaakt door management van de focusgebieden '*werknemers*', '*relatiernetwerk*', '*middelen*' en '*methodiek*'.

In de derde stap van de kwaliteitscirkel komen de focusgebieden '*instemming*' en '*gerealiseerde doelstellingen*' aan bod. U controleert of de uitvoering van de strategie succesvol is geweest, door te kijken in hoe-

verre de vooraf gestelde doelstellingen gerealiseerd zijn, én of er instemming van klanten, werknemers, leveranciers en maatschappij is met uw strategie en doelstellingen. Zowel de instemming als de mate waarin vastgestelde doelstellingen zijn bereikt, kan gemeten worden (Check). De 'check' bepaalt of er daadwerkelijk resultaat bereikt is en alle inspanningen tot het verwachte succes hebben geleid.

Met het *ontplooien van activiteiten* (Act) om verbeteringen door te voeren is de (kwaliteits)cirkel rond. Er kan vervolgens met deze informatie opnieuw gepland worden. *Innovatie & Groei* is aan het model toegevoegd om aan te geven dat het vooral gaat om het ontplooien van de *juiste* activiteiten. Het gaat dan om die activiteiten die als innovatief bestempeld kunnen worden (zie hoofdstuk 3) en waarmee u zich nog beter weet te onderscheiden van uw concurrenten (zie hoofdstuk 6).

Opgemerkt kan worden dat de kleine horizontale en verticale lijntjes die de focusgebieden met elkaar verbinden, het doel hebben aan te geven dat elk focusgebied met de ander samenhangt, en dat alle focusgebieden één geïntegreerd geheel vormen en dus onafscheidelijk met elkaar verbonden zijn.

De focusgebieden vormen de elementen bij alle vormen van planning. Of het nu gaat om een projectplan, strategisch plan, marketingplan, communicatieplan, exportplan of organisatieplan, in alle gevallen wordt vanuit een bestaande situatie gewerkt naar een toekomstige situatie, en is de wijze waarop u de diverse focusgebieden invult bepalend voor de mate van succes.

## 1.2 Stap 1: Plan

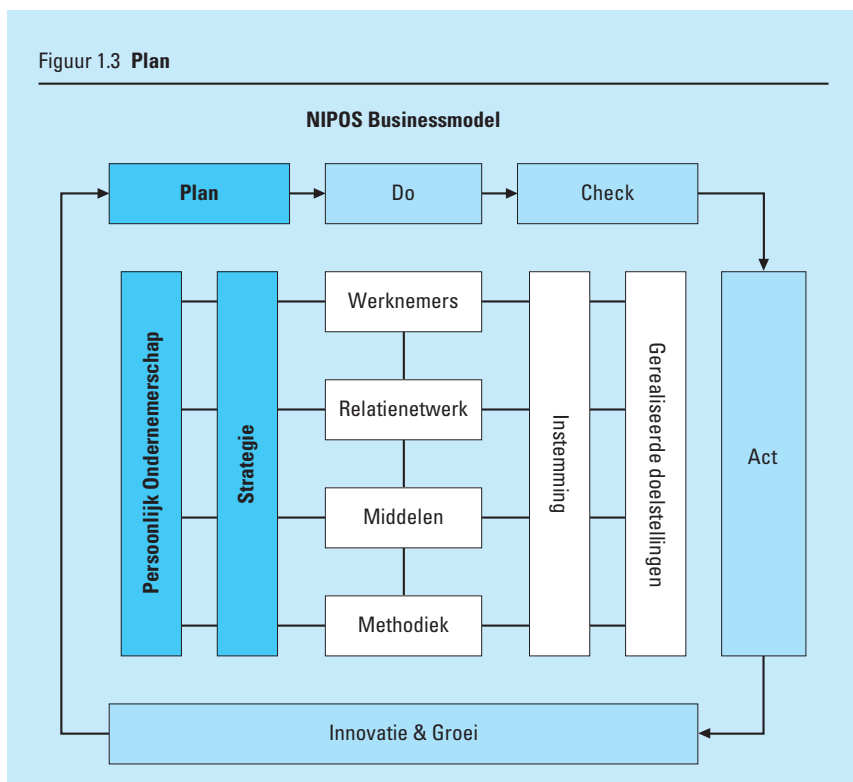
Met *Plan* bepaalt u wat u wilt bereiken en hoe u dat wilt gaan doen, zowel voor uzelf (focusgebied Persoonlijk Ondernemerschap) als voor de organisatie als geheel (focusgebied Strategie). U moet dus voor beide focusgebieden doelstellingen formuleren en aangeven hoe u denkt deze te bereiken.

Om doelstellingen te kunnen formuleren en deze op termijn te kunnen halen is het van belang dat u Persoonlijk Ondernemerschap beheerst en inzicht heeft in de mate waarin u beschikt over succesvolle ondernemerscompetenties. Dit vormt het eerste focusgebied in de eerste stap (Plan) van het NIPOS Businessmodel en wordt in subparagraaf 1.2.1 besproken.

U moet immers richting kunnen geven aan uw project, afdeling of organisatie door een missie en strategie te ontwikkelen, en uw planning in de praktijk uit te (laten) voeren. Zonder een heldere missie is het niet duidelijk waar u naartoe wilt (subparagraaf 1.2.2) en zonder een duidelijke strategie weet u niet hoe u daar moet komen (subparagraaf 1.2.3): missie en strategie vormen dan ook samen het tweede focusgebied van de eerste stap van het NIPOS Businessmodel. Met uw strategie kunt u plannen maken, dit vertalen in processen, draagvlak creëren bij medewerkers, uw relatienetwerk inschakelen en de benodigde middelen toewijzen. Deze moet u kunnen communiceren naar medewerkers, klanten, leveranciers en diverse maatschappelijke groeperingen. Persoonlijk Ondernemerschap speelt daarbij een belangrijke rol.

### Plan

Figuur 1.3 geeft de eerste stap van het NIPOS Businessmodel nog eens apart weer.



### 1.2.1 Persoonlijk Ondernemerschap

#### Persoonlijk Ondernemerschap

We spreken van Persoonlijk Ondernemerschap wanneer iemand zich de competenties heeft eigen gemaakt van een succesvolle (innovatieve) ondernemer.

#### Competenties

Competenties omvatten:

- kennis;
- vaardigheden;
- houding (gedrag).

Naast het beschikken over de juiste kennis en vaardigheden gaat het vooral om het hebben van de juiste houding die ertoe bijdraagt dat de organisatie continu innoveert en groeit. We kunnen dit als volgt omschrijven:

De succesvolle internemer (de ondernemende werknemer) of (startende) ondernemer heeft specifieke ondernemerscompetenties eigen gemaakt die hem/haar in staat stellen persoonlijke doelstellingen en organisatiedoelstellingen op elkaar af te stemmen, continu te zoeken naar en in te spelen op veranderingen in de interne en externe omgeving en door 'innovatie en groei' de organisatie voortdurend te vernieuwen.

Innovatieve internemers en ondernemers hebben in tegenstelling tot de vooral traditionele managers niet alleen de taken leiding te geven, te organiseren en te controleren, maar ook de taak voortdurend te zoeken naar verandering. Zij zien dit als een uitdaging en weten op veranderingen adequaat in te spelen. Daarvoor is een juiste mix van kennis, vaardigheden en houding noodzakelijk. Persoonlijk Ondernemerschap betreft dan ook continu doelgericht en systematisch zoeken en analyseren van veranderingen in de markt (externe omgeving) en in de organisatie (interne omgeving).

Vervolgens weten de inter- en ondernemers daar succesvol op in te spelen met de juiste instrumenten (mensen, middelen, processen, netwerken). Elke verandering wordt als een kans gezien om te innoveren en te groeien. Echter, dit kan pas plaatsvinden wanneer mensen binnen de organisatie op één lijn gebracht worden. De werknemers binnen de organisatie moeten de mogelijkheid krijgen zich te ontplooien waardoor zij gemotiveerd en geïnspireerd worden de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Het intern ontwikkelen van ondernemers 'door veel meegemaakt te hebben' veronderstelt natuurlijk dat de huidige cultuur en structuur van de organisatie bevorderlijk zijn voor ondernemerschap. Met andere woorden: de werkomgeving moet ondernemen, expansief en risiconemend gedrag toelaten, bevorderen en zelfs 'triggeren'. Slechts dan kan de organisatie innoveren en groeien en zich onderscheiden van de concurrent en de kans op succes vergroten. Persoonlijk Ondernemerschap en innovatie (zie hoofdstuk 3) gaan dan ook hand in hand.

Samengevat omvat Persoonlijk Ondernemerschap de vraag in hoeverre u in staat bent om de koers te bepalen en om richting te geven aan de organisatie (richten) die bestaat uit mensen; in hoeverre u de inrichting van de organisatie weet af te stemmen (inrichten) op de doelstellingen die u wilt bereiken; in hoeverre u weet te verrichten, waarbij u zich persoonlijk inspant (met behulp van alle medewerkers) om de organisatie continu te vernieuwen. U moet daarbij goed inzicht in uzelf hebben en weten over welke succesvolle ondernemerscompetenties u wel/niet beschikt.

## Richten

### Richten, inrichten en verrichten

Bij *richten* gaat het om het ontwikkelen van een heldere missie en de daarvan afgeleide strategie (zie subparagraaf 1.2.2 en 1.2.3). De missie is toekomstgericht en vergt de nodige communicatie naar de interne en externe omgeving. De missie moet helder zijn voor iedereen binnen en buiten de organisatie zodat zij weten waar u naartoe wilt, welke doelstellingen u wilt bereiken, en welke bijdrage zij daaraan kunnen leveren. Daarbij zijn de focusgebieden medewerkers, leveranciers en relatienetwerk van groot belang. Zij bepalen immers voor een groot gedeelte of u uiteindelijk in staat zult zijn in te spelen op de vraag van uw klanten. Het identificeren van hun behoeften en alle overige behoeften binnen en buiten de organisatie en de afstemming daartussen, is richtinggevend voor de te voeren strategie. Het richten van de organisatie heeft betrekking op uw doelstellingen, waarbij u helder voor ogen staat waar het succes door wordt bepaald (Maas, 2000).

## Inrichten

Wanneer de missie helder en voor iedereen begrijpelijk is, moet u de organisatie *inrichten* om de verschillende geformuleerde doelstellingen te bereiken (zie paragraaf 1.3). Er zal een organisatiecultuur moeten ontstaan die mensen stimuleert om zich als internemer te gedragen, waarbij zij zich op kunnen stellen alsof de organisatie van henzelf is. De gehele organisatie moet 'ondernemend' zijn en mensen moet de kans worden geboden hun competenties verder te ontwikkelen en optimaal samen te werken met mensen binnen en buiten de organisatie. De wijze waarop de structuur van de organisatie vormt krijgt, is hiervan afhankelijk. Ook de processen binnen de organisatie, de afdeling of het project zullen efficiënt en effectief gestuurd moeten worden in overeenstemming met de strategie.

## Verrichten

Het *verrichten* heeft met u als persoon te maken. Bij verrichten gaat het om de mate waarin u reflecteert op uw eigen handelen en openstaat voor feedback op uw eigen functioneren, en in hoeverre u beschikt over succesvolle ondernemerscompetenties. Spant u zich optimaal in om de doelstellingen te bereiken, mensen, middelen en geld daarvoor beschikbaar te stellen en concrete maatregelen te nemen? Sluit uw stijl van leidinggeven goed aan op de organisatiecultuur en bij de behoeften van de interne en externe relaties? Bent u in staat die interne en externe relaties te enthousiasmeren en te stimuleren en de verschillende behoeften goed op elkaar af te stemmen? Weet u prioriteiten te stellen en effectief leiding te geven? Handelt u ethisch waarbij u eerlijk en integer beslissingen neemt en derden open en volledig van informatie, gegevens en resultaten voorziet?

Door richten, inrichten en verrichten kunt u binnen uw project of organisatie continu zoeken naar veranderingen in de interne en externe omgeving en inspelen op de verschillende behoeften. Wanneer we Persoonlijk Ondernemerschap vergelijken met 'management', dan draait management om plannen, organiseren en controleren, wat leidt tot een stuk voorspelbaarheid en regelmaat in de organisatie. Het gaat daarbij vaak om resultaten op korte termijn te realiseren en te voldoen aan de verwachtingen van de diverse belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. Persoonlijk Ondernemerschap is daarbij vergeleken heel dynamisch, met een voortdurende blik op de toekomst. De centrale vraag is hoe u vanuit punt A bij punt B komt, rekening houdend met uw ondernemerscompetenties. U als persoon, met al uw sterke en zwakke kanten, zult effectief moeten communiceren (zowel schriftelijk als mondeling, zie hoofdstuk 2), leidinggeven en weten hoe u de juiste beslissingen moet nemen (zie hoofdstuk 3).

### **Welke zijn de succesvolle ondernemerscompetenties?**

Als topmanager, afdelingschef, teamleider of vanuit welke leidinggevende positie ook, moet u ervan doordrongen zijn dat u, mede door uw voorbeeldfunctie, een inspirerende, drijvende en enthousiasmerende kracht moet zijn bij het continu innoveren van de organisatie. U moet uw project of organisatie 'handen en voeten' kunnen geven, waarbij u over voldoende (succesvolle) ondernemerscompetenties moet beschikken om het voorgaande te kunnen realiseren.

Ondernemerschap is een kwaliteit die vooral tot uitdrukking komt in een aantal gedragscompetenties en taakcompetenties.

*Gedragscompetenties* omvatten alle competenties die te maken hebben met uw gedrag, houding, normen en waarden, drijfveren en persoonlijkheidskenmerken. Gedragscompetenties bepalen voor een groot deel of en hoe u uw kennis en vaardigheden inzet. De succesvolle interne-mer of ondernemer herkent u aan het volgende:

- Hij is *creatief*, staat open voor nieuwe, onconventionele ideeën.
- Hij is *betrouwbaar*, komt zijn beloften en afspraken na, overweegt ethische principes en normen bij zijn handelingen en overdenkt consequenties van zijn handelingen, ook voor anderen.
- Hij heeft een *kritisch zoekende houding* en is niet snel tevreden met het bereikte resultaat. Hij heeft een voortdurende neiging om te streven naar het verbeteren van prestaties en ergert zich aan eigen fouten. Hij stelt zich *alert* op tegenover de buitenwereld en tegenover eigen handelingen, toont een zoekende houding en is sterk gericht op het voorkomen van problemen.
- Hij heeft *ambitie*, gelooft in eigen visies, heeft een hoge mate van vertrouwen daarin en handelt daar ook naar. Hij heeft een sterke wil om te presteren, een hoog aspiratieniveau, werkt hard om doelen te bereiken, is ijverig en doelgericht en probeert hard zichzelf te bewijzen.
- Hij is *doelmatig* en streeft ernaar bekwaam, verstandig en effectief te handelen. Hij legt zich daartoe eisen op waarnaar hij probeert te handelen, inclusief prioriteiten, doelen en duidelijke plannen/targets. Hij is in staat om beslissingen te nemen, ook onder druk van anderen, en is in staat prioriteiten te stellen en te handelen naar de situatie zoals die zich voordoet.
- Hij heeft *inlevingsvermogen*, toont begrip voor anderen, kan zich verplaatsen in ervaringen en argumenten van anderen.
- Hij *toont durf*, heeft geen enkele moeite om zich te profileren, anderen ergens mee te confronteren en af te wijken van de norm, neemt voortdurend initiatieven en is bereid zijn nek uit te steken ook al gaat dat gepaard met risico's voor zichzelf.
- Hij heeft *daadkracht*, kan beslissingen nemen ook indien die negatieve consequenties hebben voor anderen, is niet gevoelig voor populariteit (is bijvoorbeeld in staat om veranderingen door te voeren, ook als er tegenstand is).
- Hij heeft *doorzettingsvermogen*, heeft geduld, streeft ernaar om eenmaal begonnen taken af te maken ook als het niet meer boeiend is of er te veel risico's zijn en probeert via verschillende manieren zijn doel te bereiken en raakt niet gauw ontmoedigd.
- Hij is *vastbesloten*, twijfelt niet en is rechtdoorzee.
- Hij heeft *overtuigingskracht*, neemt gemakkelijk de leiding bij gesprekken, houdt het doel nauwkeurig voor ogen en zal al het mogelijke doen om de ander vanuit zijn eigen bril te laten kijken en zijn standpunten te laten delen. Hij is geneigd zich te verzetten tegen suggesties van anderen en zal zelden fouten van zichzelf toegeven.
- Hij kan *goed omgaan met veeleisende situaties* en kan eigen standpunten overeind houden.

*Taakcompetenties* geven aan wat u moet weten en kunnen, en omvat al uw kennis en vaardigheden. De succesvolle ondernemende werknemer (of ondernemer):

- weet strategische keuzes te maken en daarnaar te handelen;
- kan personeel motiveren en stimuleren tot nieuwe ideeën en draagt zorg voor een inspirerende omgeving;
- heeft gevoel voor cijfers en heeft snel overzicht over inkomsten en uitgaven;
- weet eigen diensten en producten te relateren aan andere en heeft inzicht in de sterktes en zwaktes;
- kan zich goed naar de omgeving richten;
- weet contacten te leggen, durft advies en hulp te vragen, kan delegeren, weet netwerken aan te boren en te onderhouden, kan duidelijk communiceren in verschillende situaties en weet bovenal klanten vast te houden;
- heeft een goed gevoel voor verschillende belangen en gaat vanuit een positieve houding op zoek naar gemeenschappelijkheden om tot oplossingen te komen.

### **Integriteit als belangrijke persoonlijke succesfactor**

Ik kan mij helemaal herkennen in Persoonlijk Ondernemerschap. Het heeft alles te maken met de markt waarin je je begeeft. Je moet vooral extern gericht zijn waarbij je de organisatie afstemt op wat de markt van je vraagt. Mijn eigen doelstellingen zijn hieraan ondergeschikt. Klantgerichtheid, dat is voor mij het belangrijkste element van succesvol ondernemerschap.

Maar ik heb zelf ook mijn verlangens, wensen en dromen. Zo nu en dan merk ik dat mijn persoonlijke doelstellingen botsen met die van de organisatie. Wat ik zelf wil hoeft niet altijd gedragen te worden door de organisatie. Men zegt wel eens: 'nieuwe directeur, nieuwe hobby'. Het is fantastisch om te ondernemen en ondernemend bezig te zijn, maar zonder draagkracht kom je er niet. Het is een continu proces waarbij ik heel kritisch naar mijzelf kijk en naar de resultaten die bereikt worden. Ik vraag vaak om feedback, dat heb ik altijd al gedaan. Doe ik de dingen wel goed? Uitaard hangt de manier waarop je met de antwoorden omgaat wel af van de stijl van leidinggeven en/of er sprake is van een open organisatie. Ik kan mij voorstellen dat vele bedrijven niet openstaan voor kritiek en ik weet uit ervaring dat niet alle directeuren er zo over denken zoals ik. Als ik mij kan verbeteren dan hoor ik dat graag!

Succesvolle gedragscompetenties? Ik wil er graag eentje aan toevoegen: integriteit! Voor mij is dit de belangrijkste persoonlijke succesfactor. Voor mij is

integer zijn en integer handelen de belangrijkste ondernemerscompetentie waarover ik beschik. Natuurlijk is er ook een maatschappelijke tendens, denk maar aan de bouwfraude. Maar alle mensen, niet alleen de medewerkers, maar ook de klanten en alle andere externe relaties, moeten blindelings op mij kunnen vertrouwen. Daar draait het om!

Creativiteit is voor mij ook herkenbaar. De maatschappij verandert voortdurend, je klanten veranderen en je verandert zelf ook. Niets staat stil! Niet willen veranderen is vaak de doodsteek voor een organisatie. Het is toch vreemd dat zoveel organisaties en de mensen daarbinnen bang zijn om te veranderen, terwijl het leven zelf niets anders dan dat is. Creativiteit ligt dan ook dicht tegen 'flexibiliteit' aan.

Succesvolle taakcompetenties? Voor mij is dat een strategische houding. Dat blijkt uit het feit dat ik veel meer kijk naar de behoeften van klanten dan voorheen binnen ons bedrijf werd gedaan. Wat wil de klant en pas je strategie daarop aan! Ik heb klanten die zeggen dat wij vooruitstrevend zijn en dingen anders doen en er zijn klanten die zeggen 'laat maar zien'. Dat betekent dat wij hun vertrouwen hebben en ons de mogelijkheid wordt geboden hen te overtuigen.

Van financiën als kennisgebied, bijvoorbeeld boekhouding, heb ik niet zoveel verstand. Wel van financieel beleid: hoe beheer ik onze financiële middelen? Ik vraag veel aan anderen binnen en buiten de organisatie en sta open voor feedback en vertrouwen



daarbij veel op zakenkundige mensen. Maar op alle financiële prognoses zoals de resultaten, investering, liquiditeit en financieringsprognose heb ik wel goed grip. Maar dat heeft natuurlijk vooral te maken met mijn strategische houding. Ik wil daar grip op blijven houden.

De sleutel tot succesvol ondernemen? Luister naar wat de markt vraagt, zo simpel is het!

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

Ondernemerschap is dus heel breed waarbij de internemer en de ondernemer over een breed scala van mogelijke gedragingen moeten kunnen beschikken en diverse taken op zich moeten kunnen nemen. Vervolgens komt snel de vraag naar voren of bepaalde competenties belangrijker zijn dan anderen. Durven afwijken van de norm, leidinggevend (communicatief) vermogen en een strategische houding worden door ondernemers als heel belangrijk ervaren.

Ook blijkt dat in de beginfase van de organisatie andere competenties van belang te zijn dan in de groeifase. In de beginfase blijken vooral creativiteit, inlevingsvermogen en doorzettingsvermogen van belang te zijn, later zijn dit vooral doelmatigheid, daadkracht en betrouwbaarheid.

Persoonlijk Ondernemerschap is het vertrekpunt van het NIPOS Businessmodel. Zonder over de juiste competenties te beschikken wordt het moeilijk, zo niet onmogelijk, om de doelstellingen te realiseren die u voor ogen heeft.

Op de website van NIPOS, [www.nipos.nl](http://www.nipos.nl), kunt u kosteloos DeOndernemerstest<sup>®</sup> doen om inzicht te krijgen in de mate waarin u, naar uw eigen zeggen, beschikt over succesvolle ondernemerscompetenties.

### 1.2.2 Missie

Het eerste focusgebied, Persoonlijk Ondernemerschap, is in de voorgaande subparagraaf besproken. Het is de mate waarin u beschikt over succesvolle ondernemerscompetenties die bepaalt in hoeverre u in staat bent op gestructureerde wijze vorm te geven aan uw project, afdeling of organisatie en daar op termijn ook grip op te houden.

Het eerste element van het tweede focusgebied betreft de vraag welke missie u heeft. De waarde van een plan staat of valt met in hoeverre u heeft gehaald wat u heeft gepland. Hiervoor moet u in elk plan van tevoren helder verwoorden waar u naar streeft. Wat is uw ultieme doel? Dit wordt de *missie* genoemd.

#### Inhoud missie

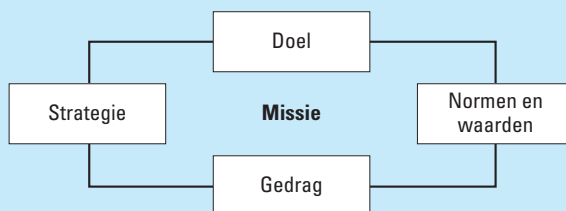
Bij de missie gaat het niet om omzet, marktaandeel, winst of continuïteit, maar om de *reden van het bestaan* van uw project, afdeling of organisatie. Het gaat daarbij niet zozeer om wat de organisatie doet, als wel om het type organisatie dat u bent of wilt zijn; het verwoordt de essentie. Met de missie tracht u in grote lijnen antwoord te geven op een aantal belangrijke vragen:

Missie

- 1 *Doel*. Op welke behoefte(n) van de klant speelt u in? (Waarom heeft de klant u nodig, wat is de reden van uw bestaan?)
- 2 *Strategie*. Wat doet u om die behoeften te bevredigen? (Wat maakt u zo uniek, waarin onderscheidt u zich van uw concurrenten?)
- 3 *Normen en waarden*. Waar gelooft u in?
- 4 *Gedrag*. Hoe brengt u uw strategie, normen en waarden in praktijk? Wat zijn de richtlijnen?

De relatie tussen deze vragen en de missie zijn weergegeven in figuur 1.4.

Figuur 1.4 **Missie**



### Criteria missie

#### Visie

De term *visie* wordt ook wel eens gebruikt om aan te geven waar de organisatie naartoe wil en waar de organisatie voor staat. De visie is een kernachtige samenvatting van de missie, die meestal uitgedrukt kan worden in een slagzin. Philips heeft halverwege 2004 de visie veranderd van 'Let's make things better' naar 'Sense and Simplicity'. In sommige gevallen komen de missie en visie grotendeels met elkaar overeen, vooral wanneer de visie werkelijk de gehele missie weet te verwoorden in één enkele uitspraak.

Een missie is veel specifieker dan een visie: het is de beginselverklaring van de organisatie en gaat daarmee verder dan de 'strategische intentie' of strategische oogmerk van de visie. De missie mag echter wel iets visionair speels in zich hebben. Zij heeft zelfs een fantasievol en tartend element nodig, een visiedeel, dat haar prikkelend, stimulerend en inspirerend maakt. Voor een goede missie komt men uit de stoel. De criteria voor een goede missie houden in dat de missie:

#### Criteria voor een goede missie

- a ambitieus en haalbaar is;
- b focus heeft;
- c wordt gecommuniceerd en geïntegreerd;
- d een roep-tot-actie inhoudt;
- e rekening houdt met andere factoren.

#### *Ad a* Ambitieuus en haalbaar

#### Ambitieuus en haalbaar

De missie moet ambitieus maar wel haalbaar (in termen van klantbehoeften) zijn. Daarom mag de missie noch te ruim, noch te nauw worden geformuleerd. Als ze te ruim is omschreven, dan is er geen duidelijke richting voor de organisatie. Is de missie te nauw geformuleerd, dan legt ze ongewenste beperkingen op aan eventuele groei. Het toevoegen of weglaten van een enkel woord kan soms de betekenis van de

missie volkomen veranderen en kan verstrekkende gevolgen hebben. Dit komt doordat de gehele strategie van de organisatie van de missie wordt afgeleid.

#### *Ad b Focus*

#### Focus

Elke organisatie moet zich kunnen onderscheiden van de concurrenten om te kunnen overleven. De vraag is: wat is het speciale aan de organisatie? Het formuleren van een missie kan cruciaal zijn voor het mogelijke succes van de organisatie omdat de missie het topmanagement, alle managers en alle andere medewerkers gefocust houdt op behoud en vergroten van dat onderscheid van de concurrenten. Wanneer op een bepaald moment meer concurrenten de markt betreden dan verwacht of wanneer de huidige concurrenten hun strategie veranderen, kan de missie paniekgedrag voorkomen. Ook externe relaties weten in die situatie nog steeds waar de organisatie voor staat en waar zij naartoe wil. De missie houdt in wezen iedereen op het juiste spoor en zij voorkomt dat verkeerde strategische beslissingen worden genomen.

Om de juiste focus te behouden, is het van belang dat de missie geregeld door het topmanagement van de organisatie wordt besproken. Zeker na een lange periode is de kans groot dat de missie op details moet worden bijgesteld of misschien wel geheel moet worden herschreven. Vaak geeft een bestaande missie aan waarom de organisatie was opgezet en aan welke behoefte in het verleden werd getracht te voldoen, waardoor het verleden continu blijft drukken op het heden. Hierdoor kan het moeilijk of zelfs onmogelijk worden om veranderingen binnen de organisatie door te voeren. De omgeving en de mensen zijn veranderd, de organisatie blijkbaar (nog) niet. De tijd is dan aangebroken om de missie bij te stellen of geheel te veranderen. Wanneer de organisatie deze bijsturing nalaat, spreekt de missie niemand binnen of buiten de organisatie meer aan. De relevantie verdwijnt langzaam en zij kan mensen niet meer stimuleren hun handelingen en gedragingen te focussen op het grote doel.

#### *Ad c Communicatie en integratie*

#### Communicatie Integratie

De missie moet goed gecommuniceerd en continu onder de aandacht gebracht worden, anders is het niet mogelijk de missie te integreren in elk systeem, elke procedure en elke handeling van de organisatie. De missie moet bekend zijn en ondersteund worden door iedereen binnen de organisatie en in de praktijk van alledag uitgedragen kunnen worden. Werknemers moeten de missie kunnen gebruiken als de leidraad voor hun handelen en zich ermee kunnen identificeren, waardoor het werk dat ze doen een plek krijgt in het grotere geheel. Voorwaarde hiervoor is wel dat bij de totstandkoming en wijziging van de missie werknemers gehoord worden en zij aan kunnen geven of de missie van de organisatie ook hun missie is (of kan worden). De missie moet bovenal begrijpelijk zijn om haar goed te kunnen communiceren: een kind moet haar kunnen begrijpen. Is dat niet het geval, dan moet er nog eens naar gekeken worden, want de kans is groot dat zij velen in de organisatie ook niet zal aanspreken.

### *Ad d Roep-tot-actie*

#### Roep-tot-actie

Een missie is vrij van vakjargon en voor iedereen begrijpelijk en herkenbaar, ook buiten de branche. Hierdoor kan de missie herhaald worden in de hoofden van mensen en een rol spelen in hun dagelijks gedrag. Een effectieve missie moet mensen aanspreken en de harten sneller doen kloppen: het is de 'roep-tot-actie'. Veel missies van organisaties zijn zo complex en/of zo lang dat niemand ze kan onthouden of erdoor geïnspireerd wordt. Vaak geven ze alleen aan wat de organisatie doet en niet wie ze zijn, waardoor er geen binding met de organisatie ontstaat. De meest succesvolle missies echter zijn actiegericht met een emotionele component dat mensen weet te motiveren, zowel intern als extern. Soms wordt de missie of een centraal element daaruit, via een slagzin naar buiten gebracht om de herkenbaarheid van het product of de organisatie te vergroten en een bijdrage te leveren aan het imago. Sommige slagzinnen zijn zo 'to the point' en zo krachtig dat zij de missie van de organisatie verwoorden. Een goed omschreven missie is een krachtig instrument om mensen in dezelfde richting te laten bewegen en klanten te binden.

#### Slagzin

### *Ad e Rekening houden met*

#### Rekening houden met

Uiteraard is de missie ook afhankelijk van andere factoren, zoals de geschiedenis en de tradities van de organisatie, de voorkeuren van het management, het product of de dienst die verkocht wordt, de sterktes en zwaktes van de organisatie en/of de financiële middelen die er voorhanden zijn. Missies kunnen dan ook heel moeilijk te omschrijven zijn waardoor het maanden en zelfs jaren kan duren voordat er een missie is omschreven die goed voldoet.

Samengevat kan uit de missie afgeleid worden wat de maatschappelijke functie is van de organisatie, waar deze voor staat, waar deze in geloofd, waarom deze bestaat, wat deze hoopt te bereiken in de (verre) toekomst en waarin deze zich onderscheidt van de (naaste) concurrenten. Het is de organisatiefilosofie en de motiverende leidraad voor de gehele organisatie. Dit geldt voor zowel de doelstellingen als voor alle beleidsuitgangspunten, alle organisatieactiviteiten en voor elk (individueel) handelen binnen de organisatie. De missie is de bindende kracht die mensen bij elkaar houdt met als voornaamste functie: richting geven aan groei. Wij hebben via de websites van verschillende organisaties hun missie opgezocht (voorjaar 2006). Hieruit blijkt hoe moeilijk het is om een goede missie te formuleren die aan de criteria voldoet. Wij laten het aan u over om te bepalen welke van deze missies volgens u voldoen aan de criteria en u als (potentiële) klant of (potentiële) werknemer aanspreken:

#### ■ Voorbeelden

- *Ebay*: 'Wij helpen mensen alle mogelijke objecten te verhandelen.'
- *IKEA*: 'Creëer voor de belangrijkste mensen van de wereld een prettige omgeving waar ze fantasierijk kunnen spelen en onbezorgd leven.'
- *Nokia*: 'By connecting people, we help fulfil a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need.'

- *NIPOS*: ‘Samen met onze opleiders ondersteunen wij mensen in hun streven zich de vele facetten van Persoonlijk Ondernemerschap eigen te maken en zich continu verder te ontwikkelen. Als exameninstelling willen wij de beste zijn en onszelf overtreffen om maximaal te kunnen bijdragen aan persoonlijke, maatschappelijke en economische veranderingen. Onze openheid, integriteit, enthousiasme en ambities trachten wij aan anderen over te dragen. Let’s Do® is de kern van onze missie.’
- *Nederlandse Spoorwegen*: ‘Onze reizigers veilig, op tijd en comfortabel vervoeren via aantrekkelijke stations.’
- *De Nederlandse Hartstichting*: ‘De Nederlandse Hartstichting bestrijdt hart- en vaatziekten. Zij subsidieert een groot deel van het wetenschappelijk onderzoek naar hart- en vaatziekten in Nederland. Zij geeft voorlichting over een gezonde leefstijl en initieert verbeteringen in de gezondheidszorg. Daarnaast steunt de Hartstichting patiëntenverenigingen. De Hartstichting kan dit werk uitsluitend doen dankzij giften van de Nederlandse bevolking en de inzet van vrijwilligers.’

### Ontwikkelen missie

Het ontwikkelen van een missie gaat niet zonder slag of stoot. Het is een moeizaam proces waarbij ideeën en suggesties worden verzameld en vertaald naar een heldere missie. Woorden moeten gekozen worden om hun betekenis en helderheid en niet om hun schoonheid. Om een missie te ontwikkelen, kunnen de volgende stappen worden genomen:

- stap 1: een werkgroep vormen;
- stap 2: criteria duidelijk maken, en ideeën en suggesties verzamelen;
- stap 3: het eerste concept ontwikkelen;
- stap 4: het concept vergelijken met de criteria en aanbevelingen;
- stap 5: het concept voorleggen aan de organisatie;
- stap 6: feedback verwerken;
- stap 7: missie accorderen en communiceren.

#### *Stap 1: werkgroep vormen*

De organisatie verzamelt enkele mensen van verschillende hiërarchische niveaus en vormt een werkgroep. Er moet een leidinggevende in de werkgroep zitten, een lid van de directie en meerdere mensen uit de organisatie die graag betrokken willen worden bij de ontwikkeling van de missie. Deze werkgroep stelt een voorzitter aan en een notulist.

#### *Stap 2: criteria duidelijk maken en, ideeën en suggesties verzamelen*

Tijdens de eerste bijeenkomst moeten de criteria voor de missie voor iedereen duidelijk zijn. Het is belangrijk dat iedereen de kans krijgt vragen te stellen en dat de werkgroep de criteria werkbaar voor ogen heeft. Ook moet helder zijn op welke vragen de missie antwoord moet kunnen geven. Vervolgens worden ideeën en suggesties verzameld. Belangrijk hierbij is dat vooroordelen achterwege blijven en dat alle opties open worden gehouden. Men kan daarbij gebruikmaken van een combinatie van de volgende technieken:

- De groepsleden houden een brainstormsessie: elke gedachte en elk idee is welkom.
- Elke groepslid maakt de volgende zin af: ‘De missie moet zijn...’
- Groepjes van twee ontwikkelen in een zeer korte tijd zo veel mogelijke missies en kiezen daar elk ‘de beste’ uit.
- Iedereen in de werkgroep komt enkele keren aan het woord met de vraag welk ‘enkel woord’ er in de missie *moet* zitten.

### Naar een missie in zeven stappen

#### Werkgroep

#### Criteria

#### Ideeën en suggesties

Alle ideeën en suggesties worden vervolgens kort besproken en gegroepeerd. Er worden keuzes gemaakt over de vraag wat geen deel uit moet maken van de missie en wat beslist wel meegenomen moet worden bij de ontwikkeling van de missie.

*Stap 3: eerste concept ontwikkelen*

**Eerste concept**

Eén of twee teamleden (het ontwerpteam) verwoorden op een later tijdstip één of twee conceptversies van de missie. Het gaat om het aller-eerste concept waarbij zo veel mogelijk rekening wordt gehouden met de input uit stap 2. Eventuele problemen bij de ontwikkeling van de missie en/of de beperkingen uit stap 2 kunnen genoteerd worden en met de werkgroep later besproken worden.

*Stap 4: concept vergelijken met de criteria en aanbevelingen*

**Concept vergelijken met criteria en aanbevelingen**

De werkgroep vergelijkt in een tweede bijeenkomst de conceptversie(s) met de criteria en de aanbevelingen uit stap 2. Voldoet de missie aan de criteria? Geeft de missie antwoord op de vragen waar elke missie antwoord op moet geven? Is rekening gehouden met al het commentaar uit stap 2? De opmerkingen worden door het ontwerpteam genoteerd. Het is daarbij niet de bedoeling dat iedereen uit de werkgroep zich bezighoudt met de omschrijving zelf. Stap 4 kan indien nodig herhaald worden totdat de werkgroep het gevoel heeft dat de missie conceptueel voldoet aan de verwachtingen en de weg vrij is om tot een definitieve versie te komen.

*Stap 5: concept voorleggen aan de organisatie*

**Concept voorleggen aan organisatie**

De werkgroep ontwikkelt één nieuwe (voorlaatste) conceptversie. Het ontwerpteam legt vervolgens de missie voor aan andere mensen binnen de organisatie (personeel, topmanagement) voor feedback. Insteek is dat bij de beoordeling van de missie de vragen waarop de missie antwoord moet geven, samen met de criteria voor een goede missie, ook voorgelegd worden. De mensen kunnen de verschillende vragen beoordelen op een schaal van 'voldoet geheel niet', 'voldoet niet', 'neutraal', 'voldoet' tot 'voldoet geheel'. Het ontwerpteam vraagt tevens naar de sterke punten van de missie en mogelijke verbeterpunten (aanbevelingen en commentaar).

*Stap 6: feedback verwerken*

**Feedback verwerken**

De werkgroep verwerkt de feedback die door de organisatie is gegeven en past eventueel de missie aan. Het is aan te bevelen dat de werkgroep in deze stap knopen doorhakt. Er zijn maar weinig missies die na de ontwikkeling perfect zijn. Het is aan te bevelen toch de meest acceptabele missie aan te houden en daar 'een tijd mee te leven', en de missie de tijd te geven zich te ontwikkelen.

*Stap 7: missie accorderen en communiceren*

**Missie accorderen en communiceren**

De werkgroep legt de missie ter goedkeuring voor aan de directie en communiceert de missie naar iedereen binnen en buiten de organisatie.



### Checklist missie

Aan de hand van hiervoor genoemde zeven stappen is een checklist ontwikkeld die u op de website kunt downloaden. De checklist helpt u een bestaande missie onder de loep te nemen of een missie voor het eerst te formuleren.

#### Onze missie staat overal centraal

Als onze activiteiten komen voort uit onze missie: 'Leferink Haaksbergen is een onafhankelijke en toonaangevende partner voor kwalitatief hoogwaardige totaaloplossingen op het gebied van kantoor-efficiency'. Dit staat op de achterkant van elk visitekaartje van elke medewerker! Onze missie is voortgekomen uit een 'heidedag' en managers hebben die zelf ontworpen en staan er daarom helemaal achter. Wij gaan voor onze missie, dagelijks! Wij willen vooral de 'toonaangevende partner' zijn en dat is voor ons een continue uitdaging die wij graag aangaan.

Om de missie kans van slagen te geven, hebben wij diverse moeilijke strategische beslissingen moeten nemen. Wij zijn momenteel bezig ons klantenbestand en de benadering van onze klanten te

herdefiniëren. Omdat wij op de een of ander manier toch generalistisch zijn moeten wij onze klanten in groepen indelen en de klantengroepen benoemen om beter in te kunnen spelen op hun behoeften. Hierdoor hopen wij meer gestructureerd en vooral minder arbeidsintensief te werken. Dat wordt mede ingegeven door onze marges. Moeilijk is dat je niet alle klanten onder kunt brengen in een bepaalde categorie. Onze herdefinitie vergt veel van iedere medewerker binnen ons bedrijf en heeft grote consequenties op lange termijn. Wij moeten onze organisatie verder aanpassen aan onze klanten en de juiste mensen met de juiste competenties op de juiste plek zien te krijgen. Ik vrees dat enkele van onze huidige medewerkers af zullen haken door de strategische keuzes die wij hebben genomen.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

#### Strategie

### 1.2.3 Strategie

Het tweede element van het tweede focusgebied betreft de vraag hoe u daar denkt te komen waar u naartoe wilt (strategie).

De missie vormt de basis voor de te ontwikkelen *strategie*. Gaat het bij de missie om de vraag waar u naartoe wilt, bij de strategie gaat het in essentie om de vraag hoe u daar gaat komen. Wat doet u om de behoefte van de klanten te bevredigen en hoe gaat u anders dan uw concurrenten te werk? Welke mogelijkheden zijn er om dit te bereiken en welke van de strategische mogelijkheden (opties) kiest u en gaat u daadwerkelijk uitvoeren?

Om strategische opties te ontwikkelen en een bewuste en juiste keuze daaruit te kunnen maken, moet een situatieanalyse worden gedaan, waarbij u zich oriënteert op de interne en externe omgeving (zie hoofdstuk 6). Bij het oriënteren gaat het vooral om het verzamelen van alle informatie, de interpretatie daarvan en het onderzoeken in welke mate deze gerelateerd kan worden aan een mogelijke strategie.

Vervolgens kunnen meerdere opties ontwikkeld worden, waarbij het niet alleen gaat om het vaststellen van de inhoud en de mogelijke doelstellingen, maar ook om het vaststellen hoe het proces daar naartoe verloopt. Belangrijke vragen daarbij zijn: Is er voldoende inbreng van alle interne en externe partijen? Hoe vindt communicatie plaats? Hoe worden de beslissingen genomen en geëvalueerd? Is er een evenwicht tussen top-downcommunicatie (van topmanagement naar manage-

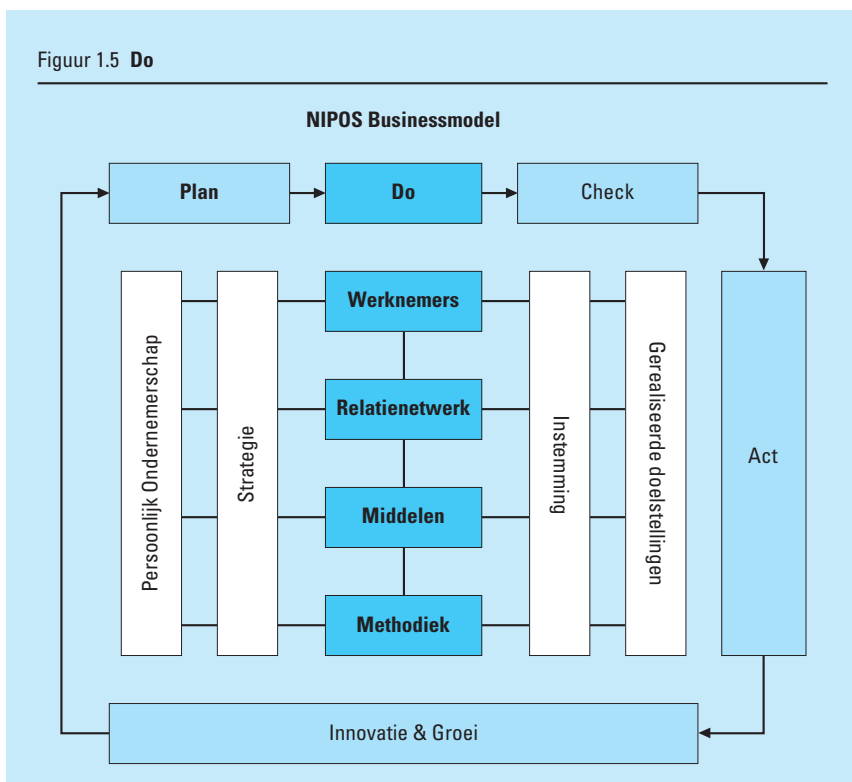
ment naar personeel) en bottom-upcommunicatie (van personeel naar management naar topmanagement) bij de totstandkoming van de strategie en het formuleren van de doelstellingen?

## Doelstellingen

De strategie zal ook ‘handen en voeten’ moeten krijgen en geïmplementeerd moeten worden. Doelstellingen moet dus ‘geoperationaliseerd’ worden, waarbij het voor eenieder binnen en buiten de organisatie helder is wat deze wil bereiken en hoe deze dat wil bereiken. De doelstellingen moeten realiseerbaar zijn (procesmatig) en achteraf getoetst kunnen worden (maatstaven). Het zal duidelijk zijn dat een voldoende mate van draagvlak essentieel is en dat er voldoende ondersteuning van mensen, middelen en geld (budgetten) beschikbaar moet zijn om de uitvoering van de strategie succesvol te kunnen laten verlopen. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op het fenomeen strategie en strategische planning.

### 1.3 Stap 2: Do

De tweede stap is ‘het doen’ (zie figuur 1.5). Wanneer u de interne en externe omgeving heeft geanalyseerd en de missie en strategie heeft bepaald, is het moment aangebroken waarop u ‘het grote plan’ in praktijk brengt: u implementeert de strategie met als ultieme doel het bereiken van uw missie.





De uitvoering van de strategie wordt mogelijk gemaakt door de mensen binnen de organisatie (subparagraaf 1.3.2), het relatienetwerk (subparagraaf 1.3.3), de middelen (subparagraaf 1.3.4) en de methodiek (subparagraaf 1.3.5); dat zijn dus de focusgebieden in deze stap. Subparagraaf 1.3.1 besteedt eerst aandacht aan het transformatieproces dat genoemde elementen samen teweegbrengen.

### 1.3.1 **Transformatieproces**

#### Transformatieproces

Samen vormen de werknemers, het relatienetwerk, de methodiek en de middelen de input van uw project of organisatie. Zij brengen een transformatie teweeg (*do*) en zorgen zo voor een 'output' die meerwaarde heeft, waarbij uw product of dienst zo goed mogelijk aansluit bij de behoefte van de klant (zie figuur 1.6).

Figuur 1.6 **Transformatieproces**



De focusgebieden werknemers, relatienetwerk, methodiek en middelen zijn onderdeel van de input van uw project of organisatie en maken het mogelijk een bepaald product of dienst te maken, de output. De *transformatie* zelf is het 'doen', of het omzetten van de input naar een meerwaarde, waarbij de vier focusgebieden op elkaar afgestemd worden om de output (product of dienst) mogelijk te maken.

Om dingen te kunnen 'doen' binnen de organisatie, zijn mensen noodzakelijk: de *werknemers*. Zij worden niet onder het traditionele rijtje van middelen geplaatst omdat wij het hier hebben over mensen en niet over 'levenloze' middelen. De organisatie staat of valt niet alleen met de inzet en motivatie van alle medewerkers, maar ook met de mate waarin de medewerkers gestimuleerd worden om zich op te stellen als ondernemers. *Mensen* zijn diegenen die het werk doen binnen de organisatie en van hen hangt het af of wat gedaan wordt in overeenstemming is met de missie en strategie. Mensen zijn de crux waar elke organisatie om draait en het is een van de moeilijkste focusgebieden om grip op te krijgen.

Het zijn niet alleen de mensen binnen de organisatie die voor u werken, in feite werkt het gehele (externe) *relatienetwerk* voor u. Ook dit focusgebied betreft mensen die gemotiveerd moeten worden om samen met u uw doelstellingen te bereiken. Of het nu gaat om uw leveranciers, de concurrenten waar u mee samenwerkt, de brancheorganisaties, de verenigingen, andere bedrijven of 'de leden van uw golfclub', allemaal vormen zij een onderdeel van uw relatienetwerk. Het op de juiste manier gebruikmaken van deze relaties is van cruciaal belang om de doelstellingen, vooral op lange termijn, te kunnen halen. Bij het

ontwikkelen van uw strategie wordt ook uw relatienetwerk betrokken, waarbij u steeds opnieuw bekijkt welke combinatie van relaties voor u van belang is om uw doelstellingen te halen.

Bij de *methodiek* gaat het in wezen om de kern van elke organisatie: hoe gebeurt het? In de methodiek, waaronder alle processen en systemen van de organisatie, liggen alle kerncompetenties van een organisatie opgesloten. Hier ontstaat de toegevoegde waarde voor de klant! Het gaat om de beheersing van de dagelijkse gang van zaken en de procesmatige aspecten van een project of de gehele organisatie, zoals werkmethoden, procedures, richtlijnen en instructies. Het gaat om alle processen en systemen die nodig zijn om de strategie te implementeren en doelstellingen te realiseren. Hier gebeurt het allemaal! De methodiek moeten in eerste instantie vastgesteld en ontworpen worden. Hierna moeten ze ingevoerd en beheerst worden, waarna ze doorgelicht en verbeterd kunnen worden.

### Middelen

Tot slot hebt u de *middelen* nodig om te kunnen 'doen'. Hieronder vallen geld (financiële middelen), materiaal (gebouwen, grondstoffen, computers enzovoort), kennis en technologie.

#### 1.3.2 **Werknemers**

Om binnen organisaties te kunnen 'doen', moeten alle medewerkers georganiseerd worden, er moet in hen geïnvesteerd worden en zij moeten voldoende gerespecteerd worden om de organisatie-doelstellingen te kunnen realiseren. Concrete elementen hierbij zijn de strategie voor personeelsmanagement, de concrete instrumenten voor de werving, selectie, opleiding en de uitstroom van mensen binnen de organisatie. Ook het ontwikkelen en toepassen van systemen voor promotie en beloning, het beoordelen, meten, terugkoppelen en verbeteren van de effectiviteit van personeelsmanagement en vooral het stimuleren van medewerkers tot klantgerichtheid en innovatie, behoren hiertoe.

Het voorgaande kan gerealiseerd worden door 'internemerschap' binnen de organisatie te brengen en door gebruik te maken van personeelsmanagement.

#### **Internemerschap**

### Internemerschap

Om te kunnen innoveren en groeien, is het van belang dat internemerschap (intern ondernemen) binnengebracht wordt in de organisatie, dat wil zeggen: werknemers die beschikken over ondernemerscompetenties.

Binnen organisaties verschuift de taak van de manager steeds meer in de richting van internemen, waarbij hij niet uitsluitend leidinggeeft, organiseert en controleert. De internemer draagt de volledige verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid van de organisatie binnen zijn afdeling, unit of project, waarbij hij zich gedraagt als ondernemer, en alle aspecten van succesvol ondernemerschap beheerst en waarbij hij 'ondernemersactiviteiten' ontplooit.

## Zelfstandig met elkaar

Op de vraag of wij ondernemende medewerkers nodig hebben kan ik volmondig 'ja' zeggen. Zonder kan niet! Wij hebben echt ondernemende medewerkers die als het ware een eigen bedrijf/unit hebben en eigen verkooporganisatie. Zij zijn voor mij de typische ondernemende werknemers. Maar ze moeten ook veel samenwerken met elkaar en met anderen binnen ons bedrijf, en samenwerken is niet altijd de beste eigenschap van ondernemers.

Wij stimuleren ondernemerschap door mensen niet alleen het gevoel te geven de beslissingen zelf te nemen maar door deze ook op een zo laag mogelijk hiërarchisch niveau neer te leggen. Hierdoor zien medewerkers de consequenties van de beslissingen zelf en voelen zij zich meer verantwoordelijk voor de gevolgen. Wij proberen mensen die in staat zijn zelfstandig te denken en te handelen en zich op te stellen alsof Leferink Haaksbergen van henzelf is, al bij de poort te selecteren. Je zoekt mensen die bij je 'gevoel van ondernemerschap' passen. Ik zie Persoonlijk Ondernemerschap als een aanwinst voor onze organisatie en zeker niet als een

bedreiging. Maar hier geldt ook weer dat de cultuur van de organisatie er klaar voor moet zijn. Wij zijn een zeer open en flexibele organisatie die voortdurend de uitdaging aan wil gaan een toonaangevende partner te zijn op het gebied van kantoor-efficiency. Wij willen innoveren en groeien, en zonder ondernemende mensen is dat moeilijk te realiseren. Dan heeft de directeur/eigenaar een groter vinger in de pap, controleert deze alles en is deze de drijvende kracht in de organisatie. Ik geloof daar niet in. Het is juist belangrijk medewerkers veel invloed te laten hebben. Mijn taak als directeur is om de algemene strategie uit te stippelen en deze goed te communiceren en er zorg voor te dragen dat wij allemaal dezelfde doelstellingen nastreven, dezelfde kant opgaan. Ondanks het ondernemerschap in ons bedrijf mogen er geen soloprojecten zijn. Wij doen het zelfstandig met elkaar! Het persoonlijke en het zakelijke mogen best op tijden in elkaar overvloeien. Er is bij alle medewerkers een zeer grote mate van betrokkenheid, ook op persoonlijk vlak. Dat is de kracht van Leferink Haaksbergen, dat is de kracht van onze motto 'Let's work!'

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

Het binnenbrengen van ondernemerschap (lees: ondernemersactiviteiten) in de organisatie staat volop in de belangstelling. De verklaring is simpel: internemers tonen initiatief en durven risico's te nemen en vergroten zodoende de slagvaardigheid van een organisatie. Zij zijn het die kunnen innoveren en de organisatie kunnen laten groeien. Organisaties vragen om mensen met creativiteit, inlevingsvermogen, leidinggevende capaciteiten, doorzettingsvermogen en stressbestendigheid; mensen met een groot communicatief en sociaal vermogen die effectief werken en een goed financieel inzicht hebben; betrouwbare mensen met een reflectieve en strategische houding, die met prestatiegerichtheid, durf, doelmatigheid, daadkracht en een vastbesloten houding de missie van de organisatie nastreven en aan anderen weten over te dragen. Daarnaast is één van de belangrijkste kwaliteiten die in toenemende mate van medewerkers wordt vereist, dat zij oog krijgen voor wat de externe én interne klanten nodig hebben.

Voor elke organisatie is het gericht ontwikkelen van ondernemerscompetenties één van de belangrijkste voorwaarden om te kunnen innoveren en groeien. Het verhoogt ook het werkplezier van werknemers doordat zij controle krijgen over de werkzaamheden en zij zicht hebben op het grote geheel.

Bij alle ondernemersactiviteiten kan het NIPOS Businessmodel een hulpmiddel zijn omdat de focusgebieden binnen het model deze activiteiten ondersteunen.

### Ondernemersactiviteiten

Wanneer we onderscheid maken tussen ondernemers en internemers is het de vraag of het onderscheid, naast risico en beloning, wel zo strikt

is. Kunkel (2001) richt als eerste de aandacht niet op psychologische, sociale en/of economische factoren van ondernemerschap, maar op de 'ondernemersactiviteiten' die worden verricht.

Ondernemersactiviteiten kunnen tijdens het werkzame leven van een ondernemende persoon en/of van een organisatie verschillende vormen aannemen, met verschillende intensiteitniveaus. Onderscheid in ondernemersactiviteit maakt het mogelijk de focus te richten op die ondernemerscompetenties die succesvol zijn voor een bepaalde activiteit of taak. De tien ondernemersactiviteiten zijn:

- 1 *Enterprise Turnaround*. Hier wordt het bestaan van de organisatie ter discussie gesteld. Het is het opnieuw definiëren van de organisatie die vooral nodig is als blijkt dat de organisatie haar doelstellingen niet meer weet te halen en/of weinig bestaansrecht meer heeft. Het roer van de organisatie wordt geheel omgegooid en er wordt gezocht naar een nieuwe identiteit.
- 2 *Corporate Turnaround*. Hier is er sprake van een totale reorganisatie. De organisatie wordt geherstructureerd door de belangrijkste uitgangspunten (waaronder de strategie) onder de loep te nemen en/of de businessunits en afdelingen te reorganiseren.
- 3 *Corporate Venturing*. Vanuit de bestaande organisatie kunnen ook nieuwe organisaties worden opgericht. Een succesvol bestaand product of bestaande dienst wordt dan onder de vlag van een nieuwe organisatie de markt ingezet. Dit komt vooral voor bij zeer (product) innovatieve bedrijven. Ook kan een businessunit verzelfstandigd worden.
- 4 *Business Turnaround*. Binnen een businessunit kan de strategie worden gewijzigd, niet omdat zoals bij Corporate Turnaround er zich op vele fronten problemen voordoen, maar omdat interne en externe veranderingen plaatsvinden, waaronder in het bijzonder de behoeften van de klant.
- 5 *Product/proces Development*. Hier vindt de ondernemersactiviteit op een functioneel niveau plaats. Ontwikkeling van nieuwe producten, nieuwe (interne) processen en nieuwe technologieën worden gekoppeld aan nieuwe strategieën. Wanneer bijvoorbeeld de manager van de administratieafdeling de stoffige boekhoudkundige afdeling innovatief weet te transformeren naar een servicegerichte afdeling die inspeelt op de behoeften van de (interne) klant, dan verricht hij een ondernemersactiviteit.
- 6 *Need-Driven Independent New Venturing*. Een nieuwe organisatie wordt opgezet met een hoge groeipotentie omdat ingespeeld wordt op een aanwijsbare behoefte in de markt. Het is niet een technologie of product dat centraal staat, maar de onderkenning van een behoefte. Door de fixatie op die behoefte draagt deze ondernemersactiviteit bij tot innovatie, waarbij de bestaande regels in de markt ter discussie worden gesteld en 'dingen anders gedaan worden'.
- 7 *Technology-Driven Independent New Venturing*. Het verschil met de voorgaande ondernemersactiviteit is dat hier een nieuwe organisatie wordt gestart alleen om een bestaande technologie te kunnen toepassen. In plaats van de aandacht te richten op de behoefte in de markt, wordt getracht een manier te vinden een bepaalde technologie te gebruiken en de markt dusdanig te bewerken dat de behoefte naar het product ontstaat. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van cd-, dvd- en MP3-spelers en mobiele telefoons.

- 8 *Income Substitution New Venturing*. Hier wordt 'een bedrijfje' gestart, vaak met weinig groeipotentie, met de bedoeling 'eigen baas' en 'onafhankelijk' te zijn. De huidige werkzaamheden als werknemer geven vaak weinig voldoening en er wordt gezocht naar een andere inkomensbron. Wanneer dit het uitgangspunt van de ondernemersactiviteit is, dan is de kans op substantiële groei gering en de kans op mislukking daarentegen heel reëel aanwezig. Begin 2005 was het aantal faillissementen proportioneel sterk gestegen, niet alleen omdat ondernemers steeds slechter voorbereid starten, maar omdat velen waren gestart vanuit dreigende werkeloosheid. De klant en de markt staan in eerste instantie niet centraal, maar de ondernemer zelf. De gebroeders McDonald zijn vanuit deze ondernemersactiviteit aan de slag gegaan; hamburgers gaan verkopen als inkomenssubstitutie kan dus winstgevend zijn.
- 9 *Income Supplementing (Part Time) New Venturing*. Hier gaat het om het ontplooiën van een ondernemersactiviteit om de eigen bruto-inkomsten te vergroten: zelfstandig ondernemerschap als bijbaantje. Een typisch voorbeeld is een docent die een consultancybureau start.
- 10 *Hobby/Lifestyle New Venturing*. Soms lopen hobby's of een levenswijze uit de hand en lopen de kosten zo op dat gezocht wordt naar een manier om deze kosten te dekken. Het kan gaan om het verhuren van een eigen tweede woning in Frankrijk tot en met verkopen van speelgoedtreintjes op beurzen om nieuwe of andere treintjes te kunnen kopen.

### **Personeelsmanagement en HRM**

De cultuur en structuur van elke organisatie zullen nu en in de toekomst ingesteld moeten zijn op de internemer. Sommige organisaties zullen er niet voor geschikt zijn omdat de organisatiecultuur dit (nog) niet toelaat. Wanneer de organisatiecultuur het wel toelaat, behoort het investeren in medewerkers, het vaststellen van de op de toekomst gerichte competentiebehoeften en de invulling daarvan, centraal te staan. Hierdoor kan ingespeeld worden op de behoefte van de organisatie, op de competentiebehoeften en het ambitieniveau van individuele medewerkers, kunnen medewerkers geplaatst worden op functies die overeenkomen met individuele ambities, talenten en vaardigheden, en kunnen trainingsprogramma's worden ontwikkeld om het innovatief en creatief denken te stimuleren. Hier is een belangrijke taak weggelegd voor personeelsmanagement.

De organisatie moet medewerkers respecteren, stimuleren, waarderen en betrekken bij de gang van zaken. Hieronder vallen de volgende aandachtspunten:

- de wijze waarop de organisatie met de medewerkers omgaat: is er een persoonlijke binding met de organisatie?;
- het hanteren van een rechtvaardig systeem van erkenning en instemming;
- het erkennen van de competenties van de medewerkers, het eigen vertrouwen daarin stimuleren en het zoeken naar manieren waarop de organisatie optimaal gebruik kan maken van die competenties;
- het verrichten van inspanningen om de zelfstandigheid en het zelfvertrouwen van alle medewerkers te vergroten: hebben de mensen

- voldoende vrijheid van oordelen en handelen en kunnen zij zelf een stempel drukken op de organisatie?;
- het stimuleren van Persoonlijk Ondernemerschap waarbij individuele doelstellingen afgestemd worden op de organisatie (en omgekeerd);
- het bevorderen van de betrokkenheid bij gezondheid, veiligheid en milieukwesties.

Het is belangrijk daarbij de externe omgeving niet los te zien van de interne omgeving. Het investeren in kennis bij leveranciers en mensen binnen het relatienetwerk behoort ook aandacht te hebben! Zij zijn in de strikte betekenis van het woord geen werknemers, maar werken wel mee aan het nastreven van de missie waardoor deze meer kans van sla-gen heeft.

Om het voorgaande mogelijk te maken, is het van belang dat het ‘man-agen’ van personeel, kortweg personeelsmanagement, een geïntegreerd onderdeel vormt van het gehele organisatieproces.

De activiteiten van personeelsmanagement zijn velerlei. Het gaat daar-bij om operationele zaken waarbij de voortgang van de dagelijkse werk-zzaamheden gestalte krijgt door voldoende mensen met de juiste com-petenties op de juiste plaats te krijgen en te houden. Op gezette tijden zal de organisatie strategische keuzes moeten maken waarbij vragen be-antwoord moeten worden in termen van geautomatiseerde productie tot en met de afvloeiing van personeel. Het gaat hierbij dan om een langetermijnperspectief. Personeelsmanagement houdt zich ook bezig met de inrichting van de organisatie en de eisen die daaruit voortvloei-en, met een accent op de ontwikkeling van de juiste competenties van de medewerkers die noodzakelijk zijn om de organisatie op middellan-ge termijn optimaal in te kunnen richten.

De taken die voor personeelsmanagement zijn weggelegd hebben dan betrekking op personeelsbeheer waaronder werving, selectie, taaktoe-wijzing, beoordeling, ontwikkeling (opleidingen) en loopbaanbegelei-ding, uitstroom en de administratie van het voorgaande. Personeels-management omvat ook het mede-ontwikkelen en -communiceren van de doelen van de organisatie als geheel, het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en het beheer van collectieve arbeidsvoorzienin-gen. Tot slot houdt personeelsmanagement zich bezig met vragen be-treffende de veiligheid, gezondheid en welzijn van alle medewerkers.

Wanneer het personeelsbeleid zich meer en meer richt op het gegeven dat de medewerkers binnen de organisatie menselijk kapitaal zijn en dat zij niet een kostenpost zijn maar een ‘opbrengstenpost’ kan de stap richting humanresourcesmanagement (HRM) gezet worden. Een goede invulling hiervan kan een onderscheidend vormen ten opzichte van de concurrent. Een organisatie bestaat immers uit de mensen die er wer-ken en groeit door de energie die zij erin steken! Er zijn volgens Alblas (2003) daarbij drie benaderingen te onderscheiden:

- 1 de bedrijfseconomische benadering;
- 2 de sociaal-psychologische benadering;
- 3 de integrale benadering.

De benadering die binnen de organisatie van toepassing is, komt in de meeste gevallen voort uit de historische ontwikkeling van de organisa-

## HRM

### Benaderingen HRM

tie. Een strategische overweging kan echter zijn dat een andere benadering beter aansluit op de missie en de cultuur van de organisatie.

#### Bedrijfseconomische benadering

##### *Ad 1 Bedrijfseconomische benadering*

Bij de bedrijfseconomische benadering draait het om de strategie van de organisatie waarbij de organisatie centraal staat. Medewerkers worden als een middel gezien om de strategie uit te voeren en doelstellingen te bereiken. Medewerkers zijn kapitaalgoederen die zo goed mogelijk moeten worden ingezet. Vanuit de strategie wordt vastgesteld wat moet worden gedaan door welke mensen, waar en hoe. Er ontstaat dus een omschrijving van de personele behoeften. Hierbij gaat het om competenties op individueel, afdelings- en organisatieniveau. Door competenties als aanknopingspunt te nemen voor de personele invulling kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

#### Sociaal-psychologische benadering

##### *Ad 2 Sociaal-psychologische benadering*

Bij de sociaal-psychologische benadering gaat het niet alleen om menselijk kapitaal, maar de verdere ontwikkeling ervan. De mens staat hier centraal. Een optimale benutting van de diverse menselijke capaciteiten komt het succes van de organisatie immers ten goede. De strategie is niet het vertrekpunt, maar het potentieel dat aanwezig is. Dit potentieel geeft aan welke strategie mogelijk en wenselijk is. HRM heeft in deze benadering eigen doelstellingen, los van de strategie. Deze doelstelling is de optimale benutting en ontplooiing van het menselijke potentieel. Selectie, beoordeling, beloning en opleiding worden dan in samenhang met elkaar, gericht op een effectieve aansturing van de prestaties van mensen en de ontwikkeling van hun competenties.

#### Integrale benadering

##### *Ad 3 Integrale benadering*

De derde benadering gaat om de wisselwerking tussen organisatie en mens. Meer flexibiliteit (het continu inspelen op veranderingen in de interne en externe omgeving) en een betere 'benutting' van mensen kunnen het best tot stand worden gebracht door de organisatie daarop in te richten. Deze integrale benadering houdt in dat het ontwikkelen en benutten van het menselijk kapitaal wordt gecombineerd met een ander type organisatie en een andere managementstijl. Het is een vorm van innovatie waarbij interne vernieuwingen onderscheidend worden ten opzichte van de concurrent. Door de organisatie en de mens in wisselwerking met elkaar te beschouwen, leeft de organisatie en kan deze ook daadwerkelijk continu vernieuwen en groeien.

Internemers binnen een organisatie zijn voor de lange termijn van levensbelang. Maar zonder diegenen die dagelijks routinematige taken hebben, kan een organisatie niet bestaan. Zij dragen ook bij aan de organisatiecultuur en hun inzet, kennis en vaardigheden vormen ook een heel belangrijke waardecomponent van de organisatie. Het is de taak van de personeelsmanager en/of HRM om naar hen te luisteren en in te spelen op hun behoeften. Een organisatie heeft internemers nodig, maar alle overige werknemers (die niet 'ondernemend' kunnen zijn gezien het karakter van hun werkzaamheden) zijn van evenveel belang voor het onderscheidende vermogen van de organisatie en het voortbestaan ervan.

## Uw personeel is geld waard

Personeel wordt in veel bedrijven beschouwd als een kostenpost in plaats van als economische waarde, zegt Gerard Evers. Hij wil daar als nieuwbakken hoogleraar verandering in brengen.

Menig directeur verklaart ieder jaar opnieuw dat het personeel het belangrijkste kapitaal voor het bedrijf vormt. Gerard Evers, sinds januari 2004 hoogleraar in de waardering van menselijk kapitaal, weet dat het onderwerp aan lippendienst geen gebrek heeft. Maar de economische praktijk is vaak anders. 'Werknemers worden meestal gezien als een kostenpost, niet als een waarde die gemaximaliseerd moet worden.'

Dat komt, zegt Evers, doordat feitelijk inzicht ontbreekt in de aard van personeel. Een

directeur marketing kan bogen op groei van de omzet. Maar een directeur personeelszaken kan bij gebrek aan instrumenten niet rapporteren over de waardestijging van het werknemersbestand. 'Daardoor zal een personeelschef door de directeur financiën vaak als een 'big spender' worden beschouwd en niet als een collega die investeert in verbetering van bedrijfsresultaat. Ik denk juist dat er meer aandacht komt voor personeelsbeleid als de economische waarde voor de organisatie is vastgesteld. De softe benadering van P&O'ers is niet altijd in het belang van werknemers. P&O'ers zouden zich meer strategisch moeten positioneren. Als zij dat niet doen, blijven tot in lengte van jaren de accountants de baas.' ■

Bron: *de Volkskrant*, 8 juni 2004, bewerkt

### 1.3.3 Uw relatienetwerk

Een organisatie die zich alleen richt op interne zaken en niet een netwerk van relaties weet op te bouwen en te onderhouden, kan heel moeilijk doelstellingen nastreven die op lange termijn realiseerbaar zijn. Een organisatie valt of staat namelijk steeds meer met haar relatienetwerk. De vraag die centraal staat bij de totstandkoming van een relatienetwerk luidt: 'Welke organisaties en/of individuele personen kunnen een bijdrage leveren aan onze missie, helpen bij het implementeren van onze strategie en het bereiken van onze doelstellingen om innovatie en groei te bevorderen?'

#### Relatienetwerk

#### Durf uw relaties te kiezen!

Het geheim van groei bestaat uiteraard niet. Maar wat heel dichtbij komt is het netwerk van businesspartners. 'Maar ik heb een uitgebreid netwerk', verzuchtte een directeur van een bedrijf van inmiddels ruim tweehonderd medewerkers dat graag tot de top wilde doordringen. Ik (Joop de Jong – directeur Growth Company) vroeg hem naar de lijst van zijn netwerk. De stoel werd achteruitgeschoven en met beide handen gebarend: 'Noem maar op, elke belangrijke persoon uit mijn branche en regio ken ik.' Ik vroeg hem door naar het overzicht. Wie zijn het, wat doen zij, wat is hun relatie met het bedrijf en met de doelstellingen van het bedrijf? 'Laten we het gewoonweg maar voor de vuistweg doen', stelde ik voor toen er geen overzicht bleek te zijn.

We namen eerst een groot aantal namen door. Vervolgens de huidige functies van de desbetref-

fende personen. Dat was al lastiger. We zaten een hele middag te zwoegen op het overzicht. Het resultaat bleek voor hem een 'eyeopener' en het beste advies sinds tijden. *Een groot deel van zijn tijd bleek verloren te gaan aan contacten die wel belangrijk waren geweest in een bepaalde periode, maar nu geen enkele relatie meer hadden met de fase en doelstellingen van het gegroeide bedrijf.* De vraag kwam aan de orde of je die mensen dan zomaar moet laten vallen. Dat advies zal ik nooit geven. Mensen zijn belangrijk geweest in een bepaalde periode en verdienen daar respect voor. Datzelfde respect houdt echter ook in dat je elkaar niet bezighoudt met zogenaamd zakelijke contacten als daar geen enkele grond voor is.

Het is verstandig onderscheid te maken tussen vrienden en zakelijke contacten in een te onderhouden netwerk. Dat kan uiteraard samengaan. Oude zakelijke contacten kunnen prima onderhouden worden op basis van één keer per jaar uit



eten te gaan en het daarbij te laten. Maar zij behoren niet meer tot het actuele netwerk van zakelijke contacten.

De belangrijkste 'eyeopener' en groeiversneller voor dit bedrijf was dat in veel minder tijd het juiste netwerk van mensen onderhouden kon worden met voor iedereen, ook voor de mensen uit het netwerk, veel meer effect. Het blijkt dat snelle groeiers ten aanzien van persoonlijke contacten vaak moeilijke keuzen durven te maken. Dat blijkt voor iedereen een leerproces te zijn. Maar daardoor gaan snelle groeiers veel beter om met het netwerk en passen dit voortdurend aan, afhankelijk van de groeifase.

Bijna altijd beginnen startende ondernemers met allemaal mensen en bedrijven die willen samenwerken. Samenwerkingspartners zijn vaak de veel

kleinere bedrijven die zich ook nog moeten bewijzen. Veelvuldig komt het voor dat men samenwerkt met mensen die uiteindelijk op de bagagedrager blijken te zitten. Maar de groeier onderscheidt zich door hier actie op te ondernemen en het netwerk aan te passen. Groeiers hebben de durf om tijdige keuzen te maken, uit netwerken te stappen en andere te zoeken. *Zij hebben het overzicht in hun lade en vragen zich regelmatig af: wie kan mij helpen bij mijn groei?* Nagevoeg alle groeiers erkennen dat het durven kiezen en het op deze manier professioneel met netwerken bezig zijn, uitzonderlijk bijdraagt aan de groei van het bedrijf.

Bron: *Automatisering Gids*, 7 mei 2004 uit 'Groeibedrijven zijn sober en overtuigd van innovatiekracht' door Joop de Jong (Growth Company)

## Netwerken

Sommige mensen vatten netwerken op als iets negatiefs doordat het wordt geassocieerd met vriendjespolitiek en/of geritsel. Maar een netwerk van relaties is essentieel om uw doelstellingen te kunnen realiseren. Netwerken bestaan immers uit mensen: zonder hen bent u alleen op deze wereld. Mensen met kennis, ervaring en andere persoonlijke netwerken zijn nodig voor raad en advies, om mee samen te werken en ter ondersteuning, al dan niet financieel. Wanneer u geen relaties heeft moet u deze opbouwen, onderhouden en intensiveren.

U moet zich continu afvragen welke mensen of organisaties bij kunnen dragen aan het bereiken van uw doelstellingen en dus aan uw succes. Bij grotere organisaties zijn er vaak wel veel relaties, maar bestaat er meestal geen overzicht van die relaties en van wie de contacten met hen onderhoudt. Zij staan op memoblokjes, in agenda's en in de adresbestanden van individuele werknemers. Wanneer deze werknemers ziek worden of vertrekken uit de organisatie verwateren de relaties en raakt het bedrijf een van zijn meest kostbare bezitten kwijt.

Niet alle relaties zijn even belangrijk voor u en sommige worden in de tijd minder belangrijk. Dan kan het omgekeerde het geval zijn en worden relaties afgebouwd omdat zij geen toegevoegde waarde (meer) voor u hebben. Het is dan ook zaak dat u op schrift stelt welke relaties u hebt, welke daarvan belangrijk zijn (of niet) en waarom zij belangrijk zijn. Die relaties kunnen van velerlei aard zijn:

- familie;
- vrienden en kennissen;
- klanten;
- leveranciers;
- concurrenten;
- overkoepelende organisaties (overheid, branche);
- adviseurs (boekhouders, accountants);
- financiers;
- belangengroepen;
- verenigingen;
- media (radio, krant, tv).

Als voorbeeld kunnen uw klanten dienen. Er is een vuistregel die zegt dat 80% van de omzet van een organisatie komt uit 20% van de klanten. Die 20% zijn uw beste klanten die u door de jaren heen van uw product of dienst (in grote hoeveelheden) voorziet. Hoeveel tijd besteedt u feitelijk aan deze kleine doch heel belangrijke groep van klanten? Zonder deze kleine groep van relaties kunt u waarschijnlijk niet overleven. Hebt u hen wel eens uitgenodigd voor een heerlijk ontbijt, een dagje 'golfen' of hen in een andere setting om hun mening gevraagd en met hen uw zorgen en problemen besproken? Klanten zijn heel kritisch en wensen voor u het beste, anders zouden zij al naar de concurrent zijn overgestapt. Grote klanten die voor een groot deel van uw omzet zorgen zijn belangrijke netwerkrelaties en zijn niet uitsluitend klanten die uw producten of diensten kopen. Door positieve mond-tot-mondreclame zijn deze klanten uw beste verkopers! Het focusgebied instemming (van klanten) is dan ook één van de belangrijkste focusgebieden binnen het NIPOS Businessmodel.

### Open houding

Mensen en organisaties die een 'open houding' hebben, wisselen informatie gemakkelijk uit. Niet alle organisaties en de mensen daarbinnen zijn daartoe in staat. Zij verkeren in de veronderstelling dat geslotenheid de beste optie is om zich te wapenen tegen de concurrentie. Door deze geslotenheid komt er ook geen informatie of kennis in de organisatie. Netwerken bestaat immers grotendeels uit wederzijdse diensten waarbij partijen vooral kijken naar de toegevoegde waarde van de ander, bijvoorbeeld in termen van informatie en kennisuitwisseling, positionering of financiering.

Geslotenheid draagt niet bij tot verandering, innovatie en/of groei en draagt dus ook niet bij aan uw succes, open informatie-uitwisseling echter wel. Of de relaties op lange termijn stand houden is afhankelijk van de volgende vragen:

- Hebben alle partijen er baat bij?
- Ziet u de zin van de relatie in?
- Heeft u er zin in de relatie te hebben en te onderhouden?
- Wilt u investeren in de relatie, in termen van tijd en/of geld?

### De klanten zijn de beste verkopers!

Elke organisatie is een potentiële klant van ons. Door klanten als een groot netwerk te zien dat je goed moet onderhouden, komt het een van het ander. Je klanten zijn je beste verkopers! Klanten vormen voor ons een groot netwerk, ook al zijn niet alle klanten zich zelf daarvan bewust. Wij maken wel keuzes over de vraag welke klanten een bijdrage kunnen leveren bij het ontwikkelen van onze strategische opties. Dan blijkt dat de relaties waar wij voor onze strategie het meeste van kunnen leren de meer 'creatieve' relaties zijn die ook op

zoek zijn naar alle mogelijke manieren om in te spelen op veranderingen. Deze klanten hebben veel met ons gemeen vooral door dezelfde houding te hebben naar de klant toe. Wel is het belangrijk gezien de enorme tijd en energie die in relaties gaat zitten, om alles met beperkte inspanning te organiseren en het ook leuk te blijven vinden deze te onderhouden. Geregeld met een paar klanten 's ochtends gaan sporten en daarna ontbijten, kan erg verhelderend werken.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

### Dimensies van netwerken

De Jong (2005) heeft onderzoek gedaan naar de rol van netwerken bij innovaties, met name in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Hij beschrijft een zestal dimensies:

- 1 het aantal betrokken partijen uit het netwerk;
- 2 de rollen van de partijen in het innovatieproces;
- 3 de aard van de partijen;
- 4 de sterke en zwakke schakels;
- 5 de gerichte schakels;
- 6 de 'structural holes' tussen partijen.

#### Aantal betrokken partijen

##### *Ad 1 Het aantal betrokken partijen uit het netwerk*

Binnen het MKB blijkt het bijna onmogelijk zonder netwerk te innoveren. Bij 91% van de innovaties speelt ten minste één partij een rol, bij 41% zelfs drie of meer partijen.

#### Rollen van de partijen

##### *Ad 2 De rollen van de partijen in het innovatieproces*

Een bedrijf verkrijgt via zijn netwerk een belangrijk deel van zijn sociaal kapitaal. Dit kapitaal omvat de kennis en middelen, zowel tastbaar als niet tastbaar, die een bedrijf ontleent aan zijn sociale relaties met andere partijen, met behulp waarvan doelen makkelijker kunnen worden bereikt. Om te kunnen innoveren blijkt sociaal kapitaal van belang te zijn omdat het toegang geeft tot andere productiefactoren en/of aanleiding geven tot het starten van een innovatietraject. De rollen die andere partijen hierbij kunnen spelen zijn die van initiator bij de start van het innovatieproces, van adviseur en doorverwijzer naar andere partijen en bij de implementatie van het proces, waarbij een bijdrage wordt geleverd aan de uitvoering en het leveren van kennis en middelen.

#### Aard van de partijen

##### *Ad 3 De aard van de partijen*

Netwerken binnen de informele omgeving (familie en vrienden), de directe en indirecte omgeving kunnen aanleiding geven te gaan innoveren en kunnen bijdragen aan de realisatie ervan. Partijen uit de directe omgeving van de organisatie blijken het vaakst een bijdrage te leveren, waarbij de klanten vaak initiator zijn en de leveranciers een concrete bijdrage doen of middelen leveren.

#### Sterke en zwakke schakels

##### *Ad 4 De sterke en zwakke schakels*

Een bedrijf heeft niet met elke partij binnen zijn netwerk een even sterke band. Van een 'sterke schakel' in het netwerk is sprake wanneer er veel contact is met een hoge intensiteit en veel wederzijdse verplichtingen. Bij 'zwakke schakels' is het omgekeerde het geval. Het blijkt dat sterke schakels een korte en eenvoudige route bieden naar de kennis, middelen en financiën die ontbreken om zelf de innovaties te kunnen realiseren. Zwakke schakels echter bieden meer nieuwe informatie en er gaat van zwakke schakels minder druk uit om aan bestaande normen en gedragingen te voldoen. Met de meeste partijen die bijdragen aan innovatie heeft het bedrijf geen sterke band en jonge bedrijven maken vaker gebruik van sterke schakels waarbij door een hoge mate van nieuwheid het netwerkgebruik intensiever is.

#### Gerichte schakels

##### *Ad 5 Gerichte schakels*

Soms kan het bedrijf bij innovatie gebruikmaken van zijn bestaande netwerk. In sommige gevallen zullen nieuwe relaties moeten worden aangegaan, in dat geval spreken we van gerichte schakels. Een voorbeeld hiervan is samenwerking aangaan met kennisinstellingen.

## Structural holes

### Ad 6 'Structural holes' tussen partijen

Bij 'structural holes' slaat het innoverende bedrijf een brug tussen partijen. Van een 'structural hole' is sprake als partij A contact heeft met partij B en partij C, maar partij B en C elkaar niet kennen. Het zegt iets over de positie van een bedrijf in zijn netwerk. Bij structural holes zal een bedrijf vaker een centrale positie innemen en informatievoordelen bieden ten opzichte van de andere partijen. Het bedrijf zal meer mogelijkheden hebben om partijen bij elkaar te brengen. Bij innovaties in het MKB is regelmatig (in 42% van de innovatietrajecten) sprake van de situatie dat betrokken netwerkpartijen elkaar niet kenden voordat van de innovatie sprake was. Dit geeft aan dat de nieuwe schakels tussen partijen van belang zijn om innovaties mogelijk te maken. De groeiambitie houdt verband met een intensiever netwerkgebruik en meer 'structural holes'.



### Relatienetwerk met tips

Op de website kunt u gebruikmaken van een tabel waarmee u uw relatienetwerk onder de loep kunt nemen. Het gaat om de vraag wat de toegevoegde waarde en het belang is van elke relatie in uw netwerk.

### 1.3.4 Middelen

De volgende elementen vormen samen het focusgebied 'middelen':

- geld;
- huisvesting;
- machines;
- grondstoffen, halffabrikaten, eindproducten;
- computers (ICT);
- intellectueel vermogen;
- technologisch vermogen.

*Geld* is één middel waarmee u uw doelstellingen kunt trachten te bereiken. Geld is het smeermiddel van uw organisatie; het gaat daarbij om de vraag hoe de organisatie financiële middelen verwerft, toewijst, gebruikt en beheert om de strategie ten uitvoer te brengen. Goed financieel beheer is daarbij erg belangrijk omdat ondernemen een financieel risico met zich mee brengt dat goed gecalculeerd moet worden (zie hoofdstuk 7). Er zijn enkele structurele vragen die u nu of in de toekomst moet stellen:

- Waar komt het geld vandaan?
- Wie zijn de kapitaalverschaffers?
- Hoeveel invloed hebben zij op de organisatie?
- Hoe worden de beschikbare middelen aangewend?
- Hoe zorgt u voor overzicht en inzicht ten aanzien van de financiële stromen?

Zo is een positieve cashflow of geldstroom een primaire noodzaak om de organisatie draaiende te houden. De winst die gegenereerd kan worden, wordt vaak gezien als een doelstelling op zich en deze winstdoelstelling wordt door sommige organisaties zelfs verwoord in de missie. Winst is echter een afgeleide doelstelling, geen doel. Geld is noodzake-

lijk om te kunnen investeren en de aandeelhouders tevreden te houden. Een organisatie die zich weet te onderscheiden van de concurrent, die de klant tevreden weet te stellen en de doelstellingen weet te halen, maakt vanzelf winst; winst die nodig is om te kunnen innoveren en groeien.

U zult uw organisatie en productie (of dienstverlening) echter ook moeten *huisvesten* en eventueel *machines* aan moeten schaffen om te kunnen produceren of uw diensten te ondersteunen. In het geval van een productiebedrijf zult u over *grondstoffen*, *halffabrikaten* en over een *voorraad eindproducten* moeten beschikken. Het zijn middelen, zoals ook bijvoorbeeld het inhuren van diensten van derden, die u nodig heeft om meerwaarde te kunnen creëren in de vorm van een eindproduct of dienst.

Ook het gebruik van computers is nodig om tot die meerwaarde te kunnen komen. *Computers* ondersteunen de interne en externe communicatie (e-mail, website, intranet, agendabeheer enzovoort) en vormen een vast onderdeel van elke werkplek. Gebruikmaken van computers of ICT geeft de mogelijkheid gegevens op te slaan en een informatienetwerk of managementinformatiesysteem op te zetten. Computers sturen ook productieprocessen aan.

Bij *intellectueel vermogen* en *technologisch vermogen*, kortweg 'kennis en technologie' gaat het om het gehele gebied van informatie, technologie, kennis en de permanente ontwikkeling daarvan.

Wettelijke eisen en kaders zijn de randvoorwaarden voor gebruikmaking van bovengenoemde middelen die u al dan niet de ruimte geven en/of het mogelijk maken 'te doen' en uw doelstellingen te realiseren. Het voldoen aan die eisen is nodig om uw strategie ten uitvoer te kunnen brengen.

Tot slot kan opgemerkt worden dat steeds meer organisaties wederzijds gebruikmaken van elkaars organisatieprocessen (lees: middelen) en deze op elkaar afstemmen. Efficiency is hier het toverwoord. Hierdoor wordt een steeds groter tijdsbeslag gelegd op het uitbreiden en onderhouden van het relatienetwerk.

### Geld, daar draait het om!

Geld daar draait het om! De overig zaken zijn noodzakelijk maar kunnen niet zonder een goede cashflow. Voldoende financiële reserves hebben we ook nodig om te kunnen innoveren en te kunnen groeien. Huisvesting is gezien de branche waarin wij werken ook heel belangrijk, maar zonder geld is er geen huisvesting.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

### Intellectuele vermogen

Het *intellectuele vermogen* bestaat uit het ontwerp van het product of de dienst, de vormgeving, de huisstijl, de merkvoering tot en met de formulering van de algemene verkoopvoorwaarden. Intellectueel vermogen bestaat niet alleen uit de octrooien die u bezit of de merknamen

die u officieel heeft vastgelegd, maar bestaat uit alle kennis en vaardigheden die in de organisatie terug te vinden zijn en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan. Het intellectuele vermogen effectief te beheeren en te exploiteren kan een concurrentievoordeel zijn. Innovatieve organisaties stellen zich continu de vraag hoe het intellectuele vermogen verder ontwikkeld kan worden en weten dat ook te realiseren.

### Technologische vermogen

Hetzelfde geldt voor het *technologische vermogen*. Het gaat niet om de vraag welke technologie u in huis hebt, maar om de vraag hoe u, anders dan uw concurrent, de technologische ontwikkelingen weet bij te houden en de juiste technologieën in huis weet te halen. De mate waarin u zorgdraagt voor een goede opleiding en training van uw medewerkers en de mate waarin u in staat bent de technologische ontwikkelingen bij te houden en door te voeren, blijken het verschil te kunnen zijn tussen een voorsprong of achterstand op uw concurrent.

Uiteindelijk zijn het de wettelijke kaders die bepalen of u iets mag 'doen' en kunt uitvoeren wat u van plan bent te doen. Uw project of organisatie maakt deel uit van de maatschappelijke context van overheid, ministeries, provinciën, gemeentes, brancheorganisaties tot en met de belastingdienst. Deze kunnen kaders en randvoorwaarden aangeven of eisen en normen opleggen waar u zich aan moet houden; van gezondheid, milieu en veiligheid tot en met openingstijden en fiscale verplichtingen. Op moment van het schrijven van dit boek speelt de maatschappelijke discussie of werknemers meer uren moeten werken voor hetzelfde loon. Bedrijven worden al teruggefloten omdat hun voornemen om de productiviteit op deze wijze te verhogen in strijd is met de cao's.

#### 1.3.5 Methodiek

Het focusgebied 'methodiek' zorgt ervoor dat binnen uw organisatie een eindproduct kan ontstaan. Mensen worden gegroepeerd en taken kunnen worden uitgevoerd, waarbij onder andere rekening wordt gehouden met gezondheid, veiligheid en milieu. Er wordt misschien gebruikgemaakt van machines en u hebt een administratie en automatiseringsnetwerk nodig. Met uw personeel zult u waarschijnlijk periodiek willen praten over hun functioneren, waarvoor een systeem van functioneringssystemen en beloningssystemen opgezet moet worden.

Methodiek is één van de elementen die ervoor zorgt dat alle input in de organisatie omgezet wordt naar een output met meerwaarde (zie figuur 1.6) en zorgt ervoor dat u kunt voorzien in de behoefte van uw klanten en u zich kunt onderscheiden van uw concurrenten. Methodiek vormt de kern van uw project of organisatie. Zonder enige methodiek komt niets tot stand.

Het onderscheidende vermogen van dit focusgebied ten opzichte van uw concurrenten kan zeer gevarieerd zijn. Misschien weet u de kosten te drukken van de processen, de snelheid van productie te verhogen, gebruik te maken van de nieuwste technieken of de kwaliteit van uw product of dienst te verhogen. Er zijn nog vele andere mogelijkheden. Er wordt erg onderschat hoe groot het innovatieve vermogen kan zijn wanneer het gaat om methodiek. Immers, dit zijn interne aangelegen-

heden waar u zicht op heeft en complete controle over heeft. U kunt relatief snel veranderingen doorvoeren zonder dat uw concurrent er weet van heeft, waardoor u een (nog) grotere voorsprong weet te creëren. Daarvoor moet u de creativiteit en innovatiekracht van uw medewerkers stimuleren zodat ook de processen verbeterd of geoptimaliseerd kunnen worden. In hoofdstuk 3 komen we terug op deze interne innovatiemogelijkheid. Belangrijk is dat u de procesmatige gebeurtenissen binnen uw organisatie goed heeft ontworpen en optimaal weet te gebruiken en dat er mensen zijn die dit weten te beheren.

### Met klantgericht ondernemen weten wij ons te onderscheiden

Customer Relationship Management (CRM) en humanresourcesmanagement (HRM) laten onze organisatie draaien! CRM is voor ons heel belangrijk omdat meerdere van onze medewerkers bij dezelfde klanten komen. Zij moeten elkaar op de hoogte kunnen houden en weten wat er zich afspeelt bij elke afzonderlijke klant. Iedereen kan met ons CRM-systeem kijken wat de ander doet en wanneer. Wij moeten ook weten wie geschikt is voor welke functie, want het gaat niet alleen om de medewerkers die in direct contact komen met onze klant maar om *alle* medewerkers. Ons hele bedrijf is klant-

gericht, ook afdelingen en medewerkers onderling. Het is heel belangrijk dat iedereen naar binnen en naar buiten toe zich klantgericht opstelt. Het is voor ons een 'onderscheidend vermogen'. Wij willen ons onderscheiden van onze concurrenten met de mensen die wij in huis hebben. Juist de wisselwerking tussen de medewerkers en Leferink Haaksbergen, de integratie ervan, is heel belangrijk. HRM speelt hierbij een actieve rol. Wij moeten motiveren, coachen en vooral klantgerichtheid en prestatiegerichtheid weten over te dragen. HRM moet daarbij een bijdrage leveren aan de zorg voor ons menselijk kapitaal!

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

### Soorten processen

Er zijn drie soorten processen te onderscheiden:

- 1 primaire processen;
- 2 ondersteunende processen;
- 3 bestuurlijke processen:
  - strategisch
  - tactisch
  - operationeel.

Bij het *primaire proces* gaat het om alle handelingen die nodig zijn om het product of de dienst te maken, van ontwerp en productie tot en met service. De meeste organisaties hebben meerdere primaire processen omdat er meerdere producten of diensten zijn die voor verschillende soorten klanten zijn bedoeld.

Naast het primaire proces zijn er ook processen die het primaire proces ondersteunen, meestal in de vorm van hele afdelingen, zoals de administratie, financiën, automatisering of personele zaken. Hier wordt de directie of het management door specialisten in een bepaald vakgebied geadviseerd en ondersteund. Het (top)management kan immers niet alles weten. Alle (specialistische) afdelingen vormen samen de *ondersteunende processen* of diensten.

Het primaire proces en alle werkzaamheden daarbinnen moeten doelgericht georganiseerd, gestuurd en gecoördineerd worden. Om dit mogelijk te maken is planning noodzakelijk op verschillende niveaus. Deze *bestuurlijke processen*, waarbij vastgesteld wordt welke doelen op

welke manier bereikt worden, zijn onder te verdelen in strategische besturing, tactische besturing en operationele besturing.

*Strategische besturing* draagt zorg voor de richting van de organisatie. De gehele organisatie, een afdeling of een project wordt vanuit één geheel geïntegreerd en complex geheel beschouwd en er wordt dusdanig richting aan gegeven dat het behalen van de missie op lange termijn binnen handbereik ligt. Het NIPOS Businessmodel kan bij deze besturing gebruikt worden als kader van waaruit gewerkt kan worden. In paragraaf 3.3 gaan we dieper in op het fenomeen strategie en strategie-vorming en wordt een strategisch stappenplan aangereikt.

Bij de *tactische besturing* wordt aangegeven met welke middelen en op welke wijze de organisatie de strategische doelen wil bereiken. Het gaat onder andere om de inrichting van de organisatie: Wat is de lay-out van de fabriek of het kantoor? Zijn er diverse afdelingen, zoals administratie en personele zaken? Bij de tactische besturing zal ook de capaciteit gepland moeten worden: Hoeveel mensen zijn er nodig, hoeveel geld en hoeveel machines? Op welke tijden moeten de mensen ingezet worden en de machines draaien? Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden zal een keuze gemaakt moeten worden betreffende de geschikte structuur voor de beheersing van alle activiteiten binnen de organisatie. Het gaat daarbij om beslissingen over de verdeling van taken en bevoegdheden. Hoe worden de activiteiten over de verschillende afdelingen verdeeld en welke informatiesystemen zijn nodig om deze goed te kunnen laten functioneren? Het goed kunnen beheersen (lees: een goede tactische besturing) is essentieel om de strategie van de organisatie te kunnen realiseren.

Wanneer op tactisch niveau alle processen zijn ingericht, de productiemiddelen zijn aangeschaft en een keuze is gemaakt voor de meest geschikte beheersingsstructuur van de organisatie zullen ook de dagelijkse activiteiten gepland moeten worden. Wanneer dit de feitelijke uitvoering van de werkzaamheden betreft, wordt gesproken van *operationele besturing*. Deze werkzaamheden zullen gestuurd en in goede banen geleid moeten worden. Een voorbeeld hiervan is werkoverleg; daarin wordt individueel of in een team besproken welke orders deze week uitgevoerd moeten worden en in welke volgorde. Ook wordt bijvoorbeeld vastgesteld wie aan welke machine gaat werken. Bij beslissingen op *operationeel niveau* gaat het om de planning, controle en uitvoering van werkzaamheden op de heel korte termijn.

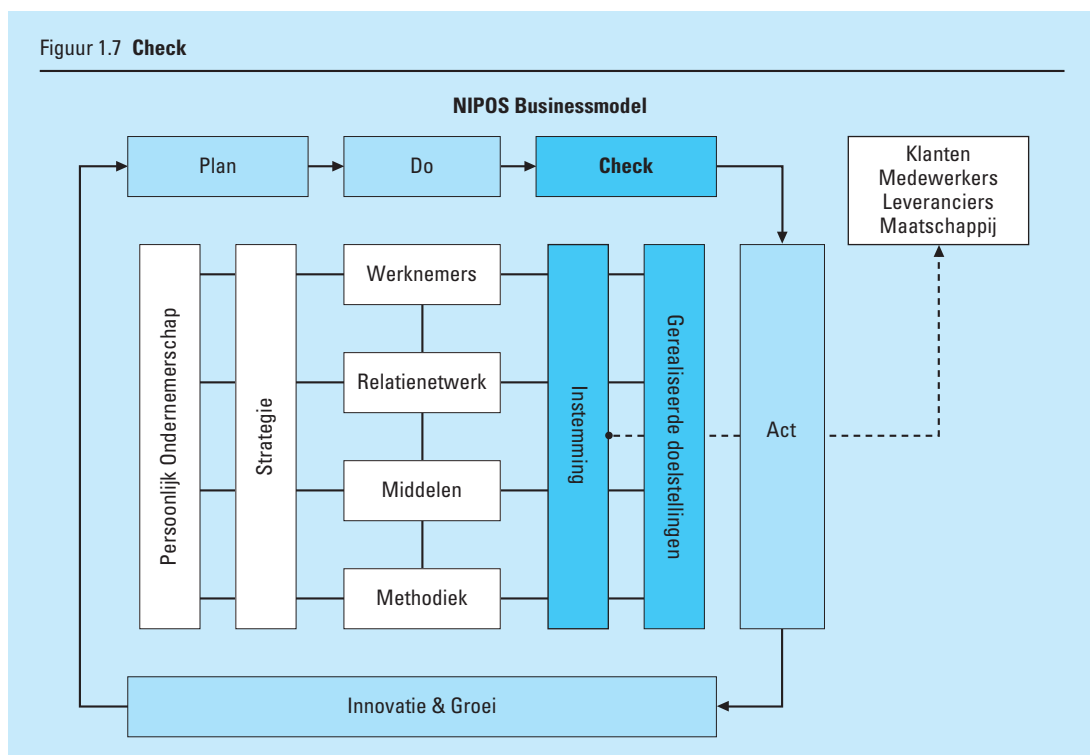
De verschillende besturingsniveaus staan niet los van elkaar. Eerst wordt de strategie vastgesteld, vervolgens de tactiek en de planning in detail. De mate waarin de doelstellingen binnen de verschillende niveaus gerealiseerd zijn, zal continu gecontroleerd moeten worden, om te kunnen 'bijsturen' en de organisatieprocessen verder te optimaliseren. Een andere samenhang tussen de verschillende besturingsniveaus is de plaats binnen de organisatie waar de beslissingen worden genomen. De strategie wordt door het topmanagement bepaald, de tactische doelen door het middenkader (de managers) en de operationele doelen door de leidinggevenden (in overleg met de mensen) op de werkvloer. Ten slotte verschilt de tijdspanne van de verschillende be-



sturingsniveaus. De strategie betreft doelstellingen op lange termijn (vele jaren), tactische doelstellingen op middellange termijn (maanden of enkele jaren) of korte termijn (dag, week of maand).

### 1.4 Stap 3: Check

Na planning en uitvoering is de volgende stap: evaluatie en controle, 'check'. U gaat kijken in welke mate uw klanten, medewerkers, leveranciers en uw maatschappelijke omgeving instemmen met alles wat u als organisatie te bieden heeft, belooft te doen en gedaan heeft. In figuur 1.7 is dit focusgebied weergegeven en onderverdeeld in de instemming van klanten, medewerkers, leveranciers en maatschappij. Het tweede focusgebied omvat de gerealiseerde doelstellingen. Het gaat dan om de vraag in hoeverre u met uw strategie bereikt heeft wat u wilde bereiken.



Zonder de instemming van de klant in termen van aankopen en tevredenheid, kan geen enkele organisatie bestaan. Wanneer een klant voor het eerst bij u koopt geeft hij daarmee aan vertrouwen in u te hebben. Beschadigt u dat vertrouwen, dan bent u de klant kwijt en kost het u een factor tien meer aan tijd, energie en geld om een andere klant daarvoor in de plaats binnen te halen, zelfs wanneer u beschikt over de beste salesvaardigheden (zie hoofdstuk 5). Het is dus belangrijk dat u grip krijgt op uw klant en wat de wensen en verwachtingen zijn en daaraan tracht te voldoen met als doel dat de instemming van de klant wordt verkregen en bij u terug blijft komen.

De organisatie is afhankelijk van alle medewerkers om zich te focussen op alle klanten. Het is daarbij belangrijk dat voortdurend geëvalueerd wordt hoe medewerkers denken over de eigen organisatie en wat de mogelijke verbeterpunten zijn. Deze punten moeten alle aandacht krijgen en er moet getracht worden de verbeterpunten daadwerkelijk in praktijk te brengen. Slechts dan kunnen medewerkers gemotiveerd bezig blijven de doelstellingen van de organisatie na te streven.

Idem dito voor de leveranciers. Alle organisaties zijn in meer of mindere mate afhankelijk van hen. Zij zijn een externe relatie, maar vormen een onderdeel van het hele organisatiegebeuren. De scheiding intern en extern is niet zo strikt als men in eerste instantie vermoedt. Dit geldt ook voor de maatschappij. Zonder haar instemming zullen op termijn klanten, leveranciers maar ook medewerkers afhaken.

Het tweede focusgebied onder 'check' zijn de (al dan niet) gerealiseerde doelstellingen. De geformuleerde doelstellingen die alle afgeleid zijn van de strategie, moeten vóóraf zo geformuleerd zijn dat u achteraf kunt bepalen of u ze ook behaald heeft. De kans deze te behalen wordt groter naarmate u meer grip heeft op het transformatieproces en efficiency en effectiviteit in evenwicht weet te brengen.

#### 1.4.1 **Geen business zonder klanten**

U levert vanuit uw visie waarschijnlijk de beste dienst of het beste product en misschien weet u het sneller, beter of goedkoper te leveren dan uw concurrenten. En toch kan het gebeuren dat het verwachte succes uitblijft. Vervolgens geeft u extra geld uit aan marketingactiviteiten om uw potentiële klanten te bereiken. Wederom kan succes uitblijven. Waarom? Dit kan met klantgerichtheid te maken hebben. Algemene klanttevredenheidsonderzoeken kunnen u helpen om inzicht te krijgen in verbeterpunten.

##### **Klantgerichtheid**

Wanneer u uitgaat van uw product of dienst en u zichzelf op de borst klopt dat het perfect is wat u aanbiedt, bent u georiënteerd op het product. De kans is groot dat uw hele project of organisatie om deze filosofie is opgebouwd. De directie zit in een ivoren toren die met goede bedoelingen beslissingen neemt ten aanzien van de organisatie en de producten/diensten die worden aangeboden. Het is een top-downbenadering waarbij uitgegaan wordt van interne organisatorische zaken (financiën, productie, personele zaken enzovoort) en weinig notie is van wat de klant wil. De klant komt volgens deze filosofie vanzelf wel aan de deur kloppen.

##### ■ **Voorbeeld**

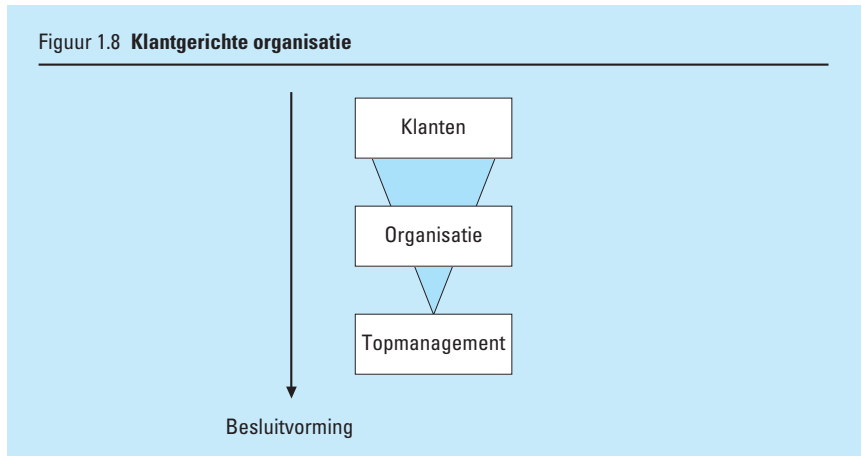
Een producent van muizenvallen wist in de vorige eeuw de perfecte muizenval te maken: roestvrij staal, onbeperkte levensduur en een humanitaire wijze van muizendoding. Verkopen bleven echter uit. Toen de producent vroeg waarom mensen het product niet kochten, kwam aan het licht dat van huisvrouwen werd verwacht de dure muizenval na elk gebruik schoon te maken (de man wilde nog wel de muis uit de muizenval halen), maar daar hadden ze geen zin in. De houten goedkope muizenvallen konden aan dit bezwaar wel tegemoet-

komen: de muizenval werd met muis en al weggegooid. Met dit voorbeeld van de 'mousetrap' is de noodzaak van marktonderzoek en marketing geboren. De bekende spreuk 'If you build a better mousetrap, the world will beat a path to your door' blijkt in de praktijk niet op te gaan.

Wat wil de klant en hoe kunt u daar het beste op inspelen? De focus van elk project of elke organisatie moet de klant zijn, immers zonder klanten geen business! Hoe eenvoudig dit ook lijkt, in de praktijk is het niet zo eenvoudig. Daarvoor moet de gehele organisatie gestroomlijnd worden, waarbij de klant uitgangspunt is van elke handeling en activiteit (zie figuur 1.8). We spreken dan van een *klantgerichte organisatie*. Het is dus niet de inzet van een enkeling of een enkele afdeling, zoals klantenservice, die bepalend is of de organisatie klantgericht werkt.

## Klantgerichte organisatie

Figuur 1.8 Klantgerichte organisatie



Klantgerichte organisaties hebben hun totale focus op de klant, en de besluitvorming binnen de organisatie vindt van daaruit plaats. Zij zijn ook in staat aan te geven welke maatstaven er zijn om klantgericht te werken en de organisatie voortdurend aan te passen aan de wensen van de klant. De gehele strategie is erop gericht! Er is een marketingconcept dat verwoord is in een marketingplan. De missie van de organisatie is helder verwoord, informatie over de klant wordt via marktonderzoek verzameld, de organisatie wordt afgestemd op de behoeften van de klant, er wordt voortdurend gekeken naar de wijze waarop de concurrent de klant wordt benaderd (concurrentieanalyse) en er wordt niet voortdurend in termen van omzet (verkoop van producten of diensten) gedacht, maar in termen van rendement of winstbijdrage. Belangrijk voor een klantgerichte organisatie is dat het topmanagement deze benadering in hart en nieren ondersteunt (ook al hebben ze misschien zelf geen kennis van marketing en/of marketingtechnieken) en de strategie erop afstemt, en de organisatie als geheel opereert als een systeem dat wordt gestuurd vanuit de wens klanten tevreden te stellen: er is dan sprake van klantgericht ondernemen (zie hoofdstuk 4).

## Consument vindt mobieltje te duur

Consumenten vinden dat telecombedrijven mobiele telefonie te duur aanbieden en te weinig luisteren naar hun wensen. Dit blijkt uit onderzoek dat het Franse ICT-bedrijf Cag Gemini met het gerenommeerde Franse instituut Insead heeft verricht onder 1216 Europese consumenten.

Uit het onderzoek blijkt dat 57 procent van de ondervraagden ontevreden is over de belkosten. Daarnaast klagen ze over gebrek aan gebruiksgemak van de mobiele telefoon en over een mindere bereikbaarheid in gebouwen, treinen en metro's.

Cag Gemini concludeert uit het onderzoek dat telecombedrijven te veel gericht zijn op

het veroveren van marktaandeel. Ook ligt hun aandacht te veel op het bieden van nieuwe diensten. Slechts weinig klanten hechten daar waarde aan.

Bijna de helft (44 procent) van de ondervraagde consumenten is bereid afstand te doen van de meer geavanceerde diensten. Wel geven ze in meerderheid aan meer mobiel te bellen als de bereikbaarheid verbetert en de aanbieders headsets en carkits zouden subsidiëren. Dat zou dan ten koste gaan van telefoneren via een vaste verbinding: 49 procent wil zelfs wel zijn vaste telefoonlijn opgeven. ■

Bron: *de Volkskrant*, 23 september 2004

### Kritische succesfactoren

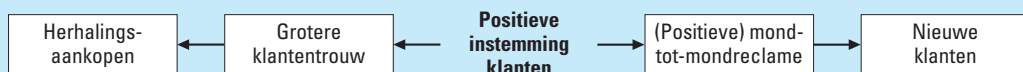
### Klanttevredenheid

Er zijn uiteraard verschillende soorten klanten met verschillende behoeften, wensen en eisen. Om inzicht te krijgen in hoeverre de klanten de activiteiten van de organisatie waarderen moet per klantgroep (segmentatie) bepaald worden wat de kritische succesfactoren zijn. Wanneer u weet welke factoren bepalend zijn voor de tevredenheid van de klant kunt u de organisatie daarop instellen. Is bereikbaarheid belangrijk? De prijs? De wijze van benadering? Dit zijn gegevens die direct meetbaar zijn (directe maatstaven) en concrete aanwijzingen geven voor mogelijke beslissingen. Met indirecte maatstaven hebt u de beschikking over gegevens die op indirecte wijze (dus niet direct van de klant verkregen) invloed hebben op uw organisatie. Voorbeelden zijn het percentage herhalingsaankopen, aantal klachten, aantal telefonische vragen enzovoort. Om deze gegevens te kunnen achterhalen is een goede administratie of goed informatiesysteem van cruciaal belang.

### Klanttevredenheid

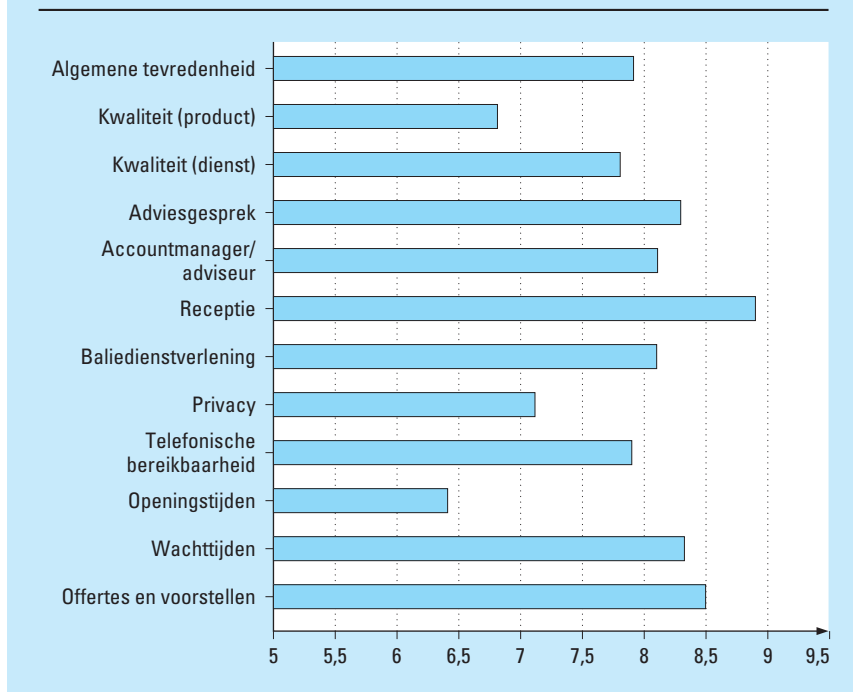
In feite moet u continu onderzoek doen naar de tevredenheid van de klant. Wanneer deze tevreden is kan ook instemming voor het product en/of de dienst worden uitgesproken en instemming worden gegeven voor de organisatie als geheel. Deze instemming is een vorm van kredietwaardigheid, waarbij de klant voor u kiest en niet voor de concurrent. De klant heeft dan vertrouwen in u en uw product en is tevreden met u. Tevreden klanten zijn trouw, kopen meer en geven het bericht door aan anderen (mond-tot-mondreclame) waardoor er nieuwe klanten worden aangetrokken (zie figuur 1.9).

Figuur 1.9 Gevolgen van een positieve instemming van klanten



De instemming van klanten, onafhankelijk van branche of organisatie, wordt onder andere door De Nationale Tevredenheidsindex gemeten. De index voor klanttevredenheid geeft aan in hoeverre klanten tevreden zijn met de organisaties die producten en diensten hebben geleverd. Aan de hand van ongeveer 120 000 respondenten en een groot aantal gegevens van zeer uiteenlopende Nederlandse organisaties, zowel profit als non-profit, worden de indexen voor klanttevredenheid gepubliceerd. De indexen in figuur 1.10 zijn afkomstig van [www.tevredenheidsindex.nl](http://www.tevredenheidsindex.nl) (najaar 2005) en hebben betrekking op 'business-to-consumer'. Op de website kunt u ook indexen vinden voor business-to-business en facilitaire dienstverlening (interne klantgerichtheid).

Figuur 1.10 Voorbeeld onderzoek klanttevredenheid



Niet alle elementen van figuur 1.10 worden hier besproken, sommige behoeven echter wel enige uitleg.

De *algemene tevredenheid* geeft aan welke beoordeling de Nederlandse consument gemiddeld geeft. Het gaat hier om een overallbeoordeling. Bij de kwaliteit van het product gaat het om echt fysieke goederen. In de praktijk blijkt dat hoger gepositioneerde merken, waar een hogere kwaliteitsbeleving mag worden verwacht, meestal betere kwaliteit leveren. Vroeger was duurzaamheid van het product verreweg de belangrijkste bepaler van tevredenheid, nu is 'storingsvrijheid/geen sores achteraf' de belangrijkste. Bij diensten valt te denken aan allerhande vormen van advisering, financiële dienstverlening, openbaar vervoer enzovoort.

Onder *accountmanager/adviseur* vallen alle commerciële buitendienstfuncties en frontoffice-functies, waarbij sprake is van een vaste relatie tussen consument en account manager/adviseur. Doordat bedrijven hun dienstverlening steeds verder rationaliseren, is een vaste één-op-éénrelatie tussen adviseur en klant in consumentenmarkten steeds meer een zeldzaamheid. Eigenlijk komt deze relatie alleen nog voor bij producten met veel margepotentieel (huizen, verzekeringen, private banking) en bij bijvoorbeeld zorgtaken.

Voor veel organisaties waar de distributie via vestigingen verloopt, is de *receptie* een van de visitekaartjes van de organisatie. De eerste indruk wordt hier bepaald. Van belang dus om dit goed te laten verlopen. Uit verschillende vragen blijkt het belang van aandacht: duidelijk laten blijken dat de klant is opgemerkt, vriendelijkheid en behulpzaamheid. Soms hebben mensen aan de receptie de neiging zich vooral te richten op het proces (inschrijven, doorverwijzen) terwijl klanten juist behoefte hebben aan een gastvrije ontvangst. Receptionisten kunnen tevens een belangrijke rol spelen bij het voorkomen van ergernis later in het traject, onder meer door het geven van een duidelijke indicatie van wachttijden en door te verifiëren of de consument de benodigde materialen bij zich heeft.

*Baliedienstverlening* (loketten) ziet men vaak bij onder andere gemeenten, banken en openbaar vervoer. Kenmerkend is dat de klant hier doorgaans wordt geholpen terwijl deze staat. De belangrijkste bepalers van tevredenheid zijn hier de persoonlijke benadering van de klant en de snelheid waarmee de klant wordt geholpen.

Het belang van *privacy* is grotendeels afhankelijk van de aard van de dienst. Vooral in kleinere gemeenschappen waarbij klanten elkaar kennen, is de privacy van belang. Oplossingen met betrekking tot dit onderwerp zijn tweeledig. Het is mogelijk om de privacy te verbeteren (zachter praten, extra spreekruimtes, fysieke aanpassingen zoals schotten, spreekkamerisolatie en achtergrondmuziek). Een alternatief is ervoor te zorgen dat andere bezoekers zich minder zullen richten op klanten die worden bediend (afstand tussen wachtruimte en bedieningsruimte en een vorm van afleiding in de wachtruimte).

Bij de meeste Nederlandse bedrijven is de *telefonische bereikbaarheid* goed verzorgd. Toch komen in het onderzoek jaarlijks enkele tientallen organisaties voor die grote onvoldoendes krijgen. De vier belangrijkste bottlenecks zijn:

- onlogische openingstijden (dicht gedurende de pauze en vroege vrijdagsluiting);
- geautomatiseerde centralisten waarbij een heel keuzetraject van nummers moet worden ingetoetst alvorens men de juiste persoon aan de lijn krijgt;
- lange wachttijden, of erger nog, een verbinding die automatisch wordt verbroken als het aantal wachtenden te hoog is;
- telefonisten die niet doorverbinden naar de juiste persoon of afdeling.

Tijdens het schrijven van dit boek, enkele dagen voor het referendum voor de Europese grondwet, wilde één van de auteurs telefonisch infor-

matie aanvragen via de speciale telefoonlijn van het informatiepunt Referendum Europese grondwet, op een zaterdag. Deze landelijke telefoonlijn bleek doorgeschakeld naar een intern nummer met als mededeling: 'Een ogenblikje alstublieft. Toestel 1130 is niet bereikbaar.'

Met de opkomst van de 24-uurs-economie zijn de *openingstijden* een heikel punt geworden. Verwachtingen van klanten zijn veranderd. Het is niet meer vanzelfsprekend dat klanten alleen van negen tot vijf bij u terecht kunnen. Indien het niet mogelijk is om uw persoonlijke dienstverlening uit te breiden, kunt u denken aan alternatieven zoals telefonische dienstverlening of dienstverlening via internet. Opvallend is dat ten aanzien van de openingstijden sterke regionale verschillen optreden. Vooral in de meer landelijke gebieden in Nederland staan leverancier en klant vaak zo dicht bij elkaar dat de klant zijn leverancier diens vrije tijd gunt en dus ook met beperktere openingstijden genoegen neemt, al dan niet ingegeven door geloofsovertuiging.

*Wachttijden* vormen een heikel punt bij veel organisaties. Natuurlijk heeft dit te maken met de tijd die de klant moet wachten. Maar in de loop der jaren hebben we gemerkt dat de perceptie van wachten de grootste boosdoener is. Enkele standaardtips voor het voorkomen van ergernis:

- Zorg ervoor dat duidelijk is hoe lang de klant ongeveer moet wachten en geef aan waarom.
- Geef de klant het idee dat ieder netjes op zijn beurt wordt geholpen (bijvoorbeeld door een logisch volgnummersysteem).
- Laat de wachtenden zien dat u er alles aan doet om hen snel te helpen. Houd medewerkers die ander werk doen of genieten van een pauze in dat geval dus buiten het zicht.
- Maak het wachten zo aangenaam mogelijk (zitgelegenheid, koffie/thee en koekjes, leesmateriaal, televisie).
- Wanneer u de tevredenheid over de wachttijden wilt meten, vraag dan niet naar de absolute wachttijd maar naar de beoordeling hiervan. Er zijn organisaties waar een wachttijd van een half uur heel normaal is en organisaties waar drie minuten al te lang is.

Het laatste onderdeel van de index voor klanttevredenheid heeft betrekking op *offertes en voorstellen*. Een goed voorstel kan u veel omzet opleveren. Maar wat ervaren klanten als een goed voorstel? Allereerst moet datgene wat u voorstelt een oplossing zijn voor het probleem van de klant. Dit klinkt voor de hand liggend, maar het gaat erom dat klanten dit zo ervaren. Uw technische beschrijvingen zijn voor vakbroeders een genot, een eenvoudige consument zal dit alleen maar onoverzichtelijk vinden. Het moet voor de klant duidelijk zijn welk voordeel uw product of dienst heeft en tegen welke kosten.

## We zijn nog steeds op de goede weg!

Achter elke aflevering zit een evaluatiefase. Wij gaan zeer regelmatig bij al onze klanten op bezoek en bespreken de zaken die hen ter harte gaan. Wij hebben geen schriftelijke evaluatieonderzoek. Dat vinden wij erg onpersoonlijk. Vandaar persoonlijke gesprekken. Gesprekken die ook plaats vinden via ons klantenforum. Wij nodigen op gezette tijden klanten uit om met ons te praten over onze organisatie en de diensten die wij leveren. Van hen kunnen we horen of we op de goede weg zijn of niet. Of het nu gaat om productontwikkeling of om organisatieontwikkeling: van klanten willen wij horen wat zij van de diverse strategische vernieuwingen vinden

en of zij ons waarderen voor wat wij hen bieden. Zo hebben wij nu en de komende weken 'gezelligheidsmeetings' in de vroege ochtend waar wij samen met onze klanten sporten, ontbijten en praten over Leferink Haaksbergen. Klanten vinden het prachtig! Wij krijgen met deze meetings een beter inzicht in hun behoeften en door een intiemere sfeer wordt het voor de klanten makkelijker gemaakt hun mening over ons te geven. Zelf probeer ik op alle meetings aanwezig te zijn en uit wat ik hoor begrijp ik dat we nog steeds op de goede weg zijn!

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

Wanneer we spreken over de instemming van klanten en hun tevredenheid, dan moet u zelf bepalen wie uw klanten zijn en welke factoren bepalend zijn voor de instemming. Er zijn dus veel meer invalshoeken en veel meer onderwerpen dan hier besproken zijn. Zoals hierboven onder de noemer 'openingstijden' is aangeven, zijn er sterke regionale verschillen te constateren. Wanneer u wat verder van de Randstad bent verwijderd kan het zijn dat uw klant u de vrije tijd gunt en met beperktere openingstijden genoegen neemt. In de allerkleinste gemeenschappen is het zelfs een vanzelfsprekendheid! Met andere woorden: bovenstaand onderzoek naar de tevredenheid van klanten is niet-specifiek. Het geeft wel een totaalbeeld en het doet algemene uitspraken over enkele onderwerpen die samenhangen met klanttevredenheid. Het is echter aan u om te bepalen welke onderwerpen voor uw eigen klanten van belang zijn, uit welke deelfactoren die onderwerpen bestaan, hoe die gemeten kunnen worden en welke zwaarte aan de diverse factoren en onderwerpen gegeven wordt. Inzicht in kwaliteitszorg (zie hoofdstuk 3) vormt hiervoor een goede start.

### 1.4.2 Tevredenheid van medewerkers

De tevredenheid van medewerkers binnen de organisatie is een belangrijke maatstaf voor het bepalen van de mate van hun instemming. Wanneer is er binnen uw organisatie onderzoek gedaan naar de tevredenheid van alle medewerkers? Indien een dergelijk onderzoek is gedaan, gebeurt dat dan met een zekere regelmaat? Wordt er met de verzamelde gegevens, conclusies en mogelijke aanbevelingen iets gedaan?

Onderzoek naar de instemming van medewerkers kan bedreigend zijn voor een organisatie. Medewerkers hebben immers altijd wel reden tot klagen! Deze uitspraak geeft al aan hoe organisaties over medewerkers kunnen denken. Voor andere organisaties echter, waarbij de gehele organisatiecultuur niet alleen klantgericht maar ook medewerkergericht is, vormt onderzoek naar de mening van medewerkers een onderdeel van het gehele organisatieproces. De organisatie weet dan dat deze zelf voortdurend aan verandering onderhevig is en de mensen daarbinnen ook. Het is dan van het allergrootste belang te weten wat er leeft bij de



mensen en welke verbeterpunten er zijn. Het is immers de motivatie, de inzet en de energie van alle medewerkers samen die bepalend zijn voor het succes van het project of de organisatie op lange termijn.

### Soms houdt het op

Tevredenheid van onze al onze medewerkers is erg belangrijk. Zij zijn voor ons immers diegenen die Leferink Haaksbergen maakt tot wat het is en hun inzet en energie maken het mogelijk aan de toekomst te werken. Wij willen graag weten hoe zij over de organisatie denken en welke verbeterpunten er zijn.

Jaarlijks houden wij onder alle medewerkers een onderzoek naar hun tevredenheid, de invulling gebeurt anoniem. Iedereen doet mee, wat aangeeft hoe betrokken iedereen is. Het is een schriftelijk tevredenheidsonderzoek via een enquête die opgesteld is door de ondernemingsraad (OR). De resultaten en de aanbevelingen die door de OR en directie zijn gedaan, worden aan iedereen gecommuniceerd en zijn toegankelijk via intranet. De medewerkers zijn heel erg blij met deze openheid. Ook de inzet

van de OR wordt heel erg op prijs gesteld. De OR is binnen ons bedrijf erg actief. Ook hier geldt weer dat de bedrijfscultuur van een organisatie er klaar voor moet zijn om de OR als serieuze gesprekspartner te zien en hun visie te betrekken bij de langetermijnplanning.

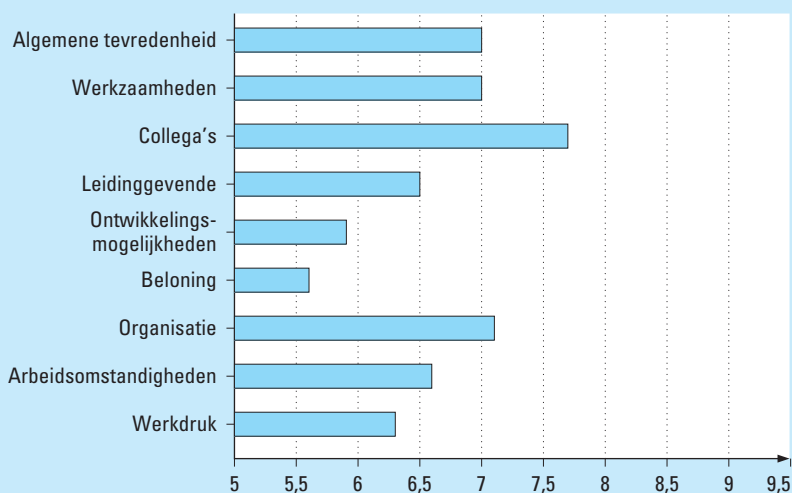
Niet alles blijkt na een dergelijke enquête rozegeur en maneschijn te zijn. Er zijn altijd verbeterpunten aan te geven. Ook zijn er mensen die individueel ontevreden zijn over ons beleid en zich moeilijk kunnen vinden in de beslissingen die zijn genomen voor de toekomst. Wij kunnen er alles aan doen om de tevredenheid van medewerkers te verhogen, maar als het niet 'klikt' en een enkeling zich nog steeds niet kan vinden in het beleid en de richting waarop het bedrijf naartoe gaat, houdt het soms op.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

### Medewerkertevredenheid

De Nationale Tevredenheidsindex doet naast onderzoek naar klanttevredenheid ook onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers (zie figuur 1.11). Uit analyses op het totale databestand blijkt dat de scores van medewerkertevredenheid sterk afhankelijk zijn van factoren die direct door de organisatie zijn te beïnvloeden, zoals de stijl van leidinggeven, de ontwikkelingsmogelijkheden en de interne communicatie. Het belang van deze factoren maakt deel uit van het onderzoek.

Figuur 1.11 Medewerkertevredenheid



Wat is de betekenis van de diverse indexen?

De *algemene tevredenheid* geeft aan welke beoordeling de Nederlandse medewerker gemiddeld geeft voor zijn arbeidssatisfactie en is een overallbeoordeling. De score op de algemene tevredenheid is afhankelijk van vele factoren. Zo zal een branche waarin de arbeidsmarkt krap is lager scoren dan een branche met een ruime arbeidsmarkt waarin medewerkers immers meer alternatieven hebben. Dit verhoogt hun verwachtingen en maakt hen kritischer ten opzichte van hun werkgever.

Onder de *werkzaamheden* vallen de inhoud van het werk, de afwisseling en de uitdagendheid van de werkzaamheden. Een lage score geeft aan dat medewerkers minder tevreden zijn over datgene waar ze zich dagelijks mee bezig houden. Bij de meeste organisaties is dit een van de belangrijkste onderdelen. Dat betekent echter niet dat inhoudelijk leuk werk voor iedereen hetzelfde is. Voor bijvoorbeeld commerciële medewerkers kan dit betekenen dat er veel mogelijkheden zijn tot scoren, terwijl beleidsmedewerkers juist meer belang hechten aan de diepgang van het werk. Het is van belang om te bepalen wat voor iedere groep medewerkers de inhoud leuk maakt.

De *samenwerking tussen collega's* is een van hoogst scorende onderdelen. Hier gaat het om de onderlinge samenwerking, de sfeer, het overleg, de medewerking binnen een afdeling enzovoort. Doorgaans zijn dit zaken die redelijk goed op orde zijn. In de meeste gevallen weten medewerkers ervoor te zorgen dat er een prettige stemming heerst. In specifieke gevallen is er echter ook sprake van een slechte werksfeer.

'*Leidinggevende*' is het onderdeel waar medewerkers aangeven wat ze vinden van de leiding die ze ontvangen. Hieronder valt leiderschapsstijl, feedback geven, mate van delegeren, mate van informeren, de functionerings- en beoordelingsgesprekken enzovoort. Aangezien de beoordeling gaat over personen, moet u zorgvuldig zijn met de interpretatie van de resultaten. Een lage score betekent niet dat het hier een slechte manager betreft, maar vormt uiteraard wel een probleem omdat de aansluiting tussen leiding en medewerkers ontbreekt. Waarschijnlijk hanteren uw managers een andere stijl dan medewerkers verwachten. Het kan zijn dat er meer gecoacht moet worden en dat de leidinggevende zich minder directief moet opstellen, of misschien is juist een hardere aanpak gewenst. Het resultaat geeft in ieder geval aan dat er een verschil is tussen de behoeften/verwachtingen van de medewerkers en de opstelling van de leidinggevendenden.

*Ontwikkelingsmogelijkheden* hebben betrekking op de werkzaamheden, het loopbaantraject en de inhoudelijke en sociale ontwikkeling. Een lage score kan een indicatie zijn voor weinig bekendheid van de mogelijkheden. Vaak zijn er voldoende mogelijkheden, budgetten worden zelfs niet opgemaakt. Het is dan eenvoudig om de tevredenheid te verhogen door meer te communiceren over beschikbaarheid van opleidingen, en het proces om opleidingen aan te vragen te verbeteren. Een andere oplossing ligt op het gebied van de leidinggevende. In veel gevallen beslist deze over de te volgen opleidingen, en moet de organisatie bekijken in hoeverre het gevolgde beleid gewenst is. Vooral binnen kennisintensieve organisaties is dit een belangrijk onderwerp.

De tevredenheid over de *beloning* hangt af van verschillende factoren. Uiteraard vallen het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden hieronder. De tevredenheid wordt echter ook in sterke mate bepaald door de duidelijkheid van het salarisbeleid en de eerlijkheid waarmee de beloning wordt vastgesteld. Zoals u ziet scoort het onderdeel beloning doorgaans lager dan de meeste andere onderdelen van de index. Dit is een landelijk beeld, dat optreedt in alle sectoren. Hoewel men dit vaak denkt, heeft de beloning nauwelijks invloed op de tevredenheid: het is een voorwaarde voor tevredenheid maar nooit een bepaler. Een lage score duidt meestal op een andere dieperliggende oorzaak van onvrede.

Staat de medewerker achter de cultuur van de organisatie, onderschrijft hij de doelstellingen en heeft hij vertrouwen in de leiding ervan? Neem bijvoorbeeld de tabaksindustrie. Kan iemand gemotiveerd in deze branche werken? De maatschappij heeft te kennen gegeven hard op te treden tegen rokers. Rokers zijn een soort paria's van de maatschappij geworden en het werken in een industrie die op termijn mensen ziek maakt, wordt ethisch steeds moeilijker hard te maken. De tabaksindustrie legt het op termijn af tegen de maatschappelijke druk. De instemming en de waardering van deze bedrijfstak door zowel medewerkers als de gehele maatschappij zijn tot een nulpunt gedaald en de tabaksindustrie zal dan ook moeten zoeken naar een alternatieve bron van inkomsten.

Ook de samenwerking tussen afdelingen en divisies, de overlegstructuren en de communicatie zijn onderdeel van 'organisatie'. De mate waarin de missie en visie van de organisatie aansluiten bij de innerlijke instelling van de medewerker blijkt zeer verklarend te zijn voor de loyaliteit aan de organisatie. Hier geldt dat de scores doorgaans hoog zijn, doordat medewerkers die zich niet verbonden voelen met het profiel van de onderneming blijken te vertrekken uit de organisatie.

De *arbeidsomstandigheden* hebben betrekking op de fysieke omstandigheden: is de werkomgeving plezierig, heeft men voldoende middelen om het werk goed te doen, hoe is de verlichting? Maar daarnaast zijn er ook psychische factoren die van invloed zijn, waaronder het gevoel

---

## Hete verhoudingen

Aanhoudende warmte, met bezweet voorhoofd en natte oksels achter het bureau: wanneer wordt het te heet om te werken? Vorig jaar ontving de vakcentrale FNV veel klachten van leden, vooral uit de glastuinbouw, over werkgevers die niks wilden ondernemen tegen de extreme hitte op de werkvloer. 'Er waren veel schrijnende gevallen', zegt Magreet Pasman van de FNV. 'Een bedrijf deelde bij extreme hitte ter verfrissing pepermintjes uit.'

Werkgevers moeten bij temperaturen boven de gehanteerde maxima (licht werk 28 graden, zwaar werk 26 graden, zeer intensief

werk 25 graden) maatregelen nemen: zorgen voor voldoende drinken, warmteproducerende apparaten uitzetten, platte daken nat houden en extra pauzes in een koele ruimte. De FNV-richtlijnen zijn afgeleid van de officiële overheidsregels die een stuk vager zijn, aldus Pasman.

Sommige werkgevers denken de hitteproblemen listig op te lossen. 'Bij een textielhandel waar vorig jaar temperaturen tussen de veertig en vijftig graden werden gemeten, zijn dit jaar eenvoudigweg alle aanwezige thermometers verwijderd.' ■

---

Bron: *de Volkskrant*, 7 augustus 2004, bewerkt

van veiligheid op de werkplek. Al met al bepalen deze onderdelen of de omgeving waarin iemand het werk verricht stimulerend is voor het leveren van goede prestaties.

De *werkdruk* geeft allereerst aan of de hoeveelheid werk die de werknemer moet verrichten ook haalbaar is binnen de beschikbare tijd. Daarnaast wordt de tevredenheid bepaald door andere, stressverhogende factoren. Dit kan te maken hebben met de zwaarte van de functie of de situatie waarin een afdeling of een bedrijf zich bevindt. De beoordeling van werkdruk is overigens zeer persoonlijk, de ene persoon voelt zich lekker bij een hoge druk terwijl dit voor anderen funest kan zijn.



### **Tevredenheid medewerkers**

Voorgaand onderzoek doet algemene uitspraken over meerdere organisaties tegelijkertijd. Er zijn keuzes gemaakt betreffende de onderwerpen die onderzocht zijn. Het zal duidelijk zijn dat voor uw project of organisatie misschien andere punten relevant zijn die nog niet zijn genoemd. Op de website vindt u een uitgebreide checklist van punten die voor uw project of organisatie van belang zouden kunnen zijn. De centrale vraag is in hoeverre medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever voor hen te zijn, ervaren en waarderen en in hoeverre deze overeenstemmen met wat zij voor ogen hebben.

### **1.4.3 Leveranciers zijn ook klanten**

Zijn leveranciers ook klanten? Door sommige organisaties zal deze vraag honend worden afgedaan als een zinloze vraag. Andere echter zullen begrijpen dat leveranciers klanten zijn, alleen aan de andere kant binnen de bedrijfskolom (zie hoofdstuk 6). Klanten heeft u nodig om omzet te genereren en zonder (toe)leveranciers kunt u de klant niet bedienen. Leveranciers leveren u goederen of diensten waaraan u een meerwaarde weet te geven die voor de afnemer aantrekkelijk is. Leveranciers zijn van uw orders afhankelijk, maar u bent afhankelijk van de levering van hun producten of diensten. In deze zin zijn leveranciers ook klanten omdat u zonder hen geen meerwaarde kunt genereren en de relatie in de meeste gevallen langetermijngeoriënteerd is. De klant levert u omzet; de leverancier levert u producten of diensten. Marketing van klanten is al decennia in ontwikkeling maar 'leveranciersmarketing' staat nog helemaal in de kinderschoenen (Verhage, 2004). Leveranciers hebben met u een onderhandelingspositie, zoals afnemers die ook met u hebben.

#### **Leveranciers doen graag zaken met ons en wij met hen!**

Leveranciers waarderen ons heel erg. Zij zien dat wij altijd voor langetermijnrelaties gaan en geen zogenoemde 'shoppers' zijn. Leveranciers doen graag zaken met ons! Ik geloof heilig in het gezegde: 'Wie goed doet, wie goed ontmoet.' Hier komt integriteit weer om de hoek kijken. Daarom vind ik dat inte-

griteit toegevoegd moet worden aan het rijtje van ondernemerscompetenties. Zonder integriteit van jezelf en van alle medewerkers binnen het bedrijf ben je niet geloofwaardig en weten ook leveranciers niet of ze je kunnen vertrouwen. En zonder vertrouwen is een relatie op lange termijn altijd heel erg wankel.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

De vraag of leveranciers ook klanten zijn, wordt verder verduidelijkt aan de hand van onderstaande lijst. Deze lijst bevat een opsomming van enkele onderwerpen die voor zowel uw afnemers als uw leveranciers van belang zijn. De vraag is in hoeverre uw leveranciers u op de volgende punten waarderen:

- prijs/prestatieniveau (ten opzichte van de concurrenten);
- betrouwbaarheid en integriteit (normen en waarden);
- klantgerichtheid;
- samenwerkingsmogelijkheden;
- innovatiekracht;
- informatieoverdracht;
- bereikbaarheid;
- betalings- en leveringsvoorwaarden;
- klachtenafhandeling.

#### 1.4.4 Instemming van de maatschappij

Instemming van de maatschappij is ook een gebied waar de organisatie zich kan onderscheiden van de concurrenten. Het gaat hierbij om de vraag welke normen en waarden niet alleen onderscheidend zijn, maar ook instemming van de maatschappij kunnen krijgen. Is het credo 'zo veel mogelijk winst' of heeft de organisatie ook een 'hoofd en hart' en houdt zij, bijvoorbeeld door maatschappelijk verantwoord ondernemen, rekening met de gevoelens die leven in de externe omgeving van de organisatie? Zo ja, hoe maakt zij die instemming dan meetbaar?

##### Doen met hoofd en hart

Organisaties bestaan uit mensen. Mensen hebben normen en waarden. De vraag is of de normen en waarden van de organisaties door de maatschappij – de omgeving waarin de organisatie opereert – worden gewaardeerd. Hoe beoordeelt de maatschappij de inspanningen van de organisatie om binnen de uitvoering van de strategie rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en/of internationale omgeving waarin de organisatie opereert? Enkele onderwerpen die hiermee samenhangen zijn:

- de bijdrage van de organisatie aan de arbeidsmarkt (aanname-, ontslag- en minderhedenbeleid) en aan opleiding en onderwijs;
- de bijdrage aan sociaal-culturele activiteiten;
- de bijdrage aan gemeenschapsvoorzieningen;
- de bijdrage aan de economische activiteit (werkgelegenheid, investeringen);
- de wijze van omgaan met middelen en materialen;
- de wijze van omgaan met veiligheid en gezondheid;
- de betrokkenheid en inzet bij de oplossing van maatschappelijke problemen;
- de integriteit van de bedrijfsvoering en de handhaving ervan;
- de wijze van rapportage (jaarverslag, sociaal jaarverslag, arbojaarverslag);
- de wijze waarop verplichtingen naar de maatschappij toe worden nagekomen (afdracht van belastingen, vergunningaanvragen, omgang met wettelijke kaders);
- de deelname en bijdrage aan maatschappelijk gedragen organisaties (brancheorganisaties, beroepsorganisaties, ondernemersverenigingen).

Er zijn organisaties die alleen economische doelen nastreven, bijvoorbeeld het behalen van zo veel mogelijk winst. Om dit te bereiken worden soms grenzen overschreden, denk bijvoorbeeld aan de bouwfraude of aan Ahold met het 'knoeien' met haar buitenlandse boekhouding. Organisaties die zich bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid realiseren zich dat ze niet alleen uit kunnen zijn op geldelijk gewin. Steeds meer organisaties zien in dat ze ook moeten 'geven' om de markten in stand te houden en te laten groeien en dat zij opereren in een breed maatschappelijk veld. Zij zijn de voortrekkers van de gedragscodes met de 'regels van gedrag' waar de organisatie haar handelen aan kan staven. De vraag is echter of de 'normen en waarden' in de gedragscode een daadwerkelijke afspiegeling zijn van de wijze van handelen van de organisatie, of dat het om een schijnreep gaat die de geloofwaardigheid van de organisatie moet herstellen of vergroten zonder dat haar wezen ter discussie wordt gesteld. In de praktijk zal het niet altijd even gemakkelijk zijn hier inzicht in te krijgen. McDonald's besteedt veel geld aan het opzetten en in stand houden van een netwerk van Ronald McDonaldhuizen. Gebeurt dit alleen maar uit een sociaal-maatschappelijke betrokkenheid, of zijn de achterliggende motieven de verspreiding en profilering van de bedrijfsnaam vooral het imago? Bij vele organisaties zal er sprake zijn van een wisselwerking van motieven en de vraag is of de sociale betrokkenheid en een commerciële insteek gelijktijdig te verdedigen zijn.

---

### Brief aan de Tweede Kamer

'[...] Het kabinet wil voorop stellen dat het veel instemming heeft voor het snelle en gedegen werk van de commissie Tabaksblat. [...] Het inkomen en welzijn van miljoenen burgers, alsmede de waarde van hun pensioenen en beleggingen, hangen direct af van de prestaties van ondernemingen en van de wijze waarop deze worden bestuurd. Goed bestuurde ondernemingen dragen bij aan een vertrouwenwekkend arbeidsklimaat, en kunnen tegen lagere kosten kapitaal aantrekken. Dit stimuleert de investeringsbereidheid, de productiviteit en de concurrentiepositie van deze ondernemingen. Goede corporate governance verkleint ook het risico op boekhoudaffaires, omdat zij de transparantie en de verantwoordelijkheidstelling bevordert. Een aantal boekhoudaffaires in binnen- en buitenland en de perceptie van zelfverrijking aan de top hebben de laatste

tijd echter de vraag doen rijzen of de controle op en de verantwoording van degenen die ondernemingen besturen wel goed is geregeld. Bij beleggers en bij het grote publiek is twijfel gerezen over de integriteit van bestuurders en commissarissen. De twijfel beperkt zich echter niet tot deze groep van personen. Ook bij de andere schakels in de keten tussen beleggers en beursgenoteerde vennootschap, zoals financieel analisten, investment banks, externe accountants en credit rating agencies, zijn de integriteit en de transparantie ter discussie komen te staan. [...]

De minister van Financiën, G. Zalm  
De minister van Economische Zaken,  
L.J. Brinkhorst  
De minister van Justitie, J.P.H. Donner'

Bron: Kenmerk FM 2004-00305 M, 27 februari 2004

---

Imago's kunnen worden gemaakt en gebroken. Hoe moeten bedrijven reageren wanneer iets fout gaat?

#### ■ Voorbeeld

In de jaren zestig heeft Iglo het nodige leergeld betaald. Toen door verontreiniging van diepvriesnasi en later soepgroente (veroorzaakt door een lekke koelinstallatie in een vrachtwagen) een aantal bejaarden overleed, reageerde het bedrijf zeer lauw. Aanvankelijk werd het geheel zelfs ontkend. Toen Iglo er niet meer onderuit kon, werd de voorraad uit een aantal supermarkten in de

plaatsen waar de sterfgevallen zich hadden voorgedaan teruggehaald. Hoezo normen en waarden? Iglo had de volledige voorraad terug kunnen halen en direct verantwoordelijkheid kunnen nemen en daarbij juiste en volledige informatie geven. Dit werd echter nagelaten. De publieke opinie (lees: de maatschappij) keerde zich tegen het bedrijf en Iglo heeft daar jarenlang de schadelijke gevolgen van ondervonden.

Evenals klachten, biedt een crisis (naast de ellende eromheen) echter ook de mogelijkheid om de band met de klant en de markt te verstevigen, door de klant serieus te nemen. Doel is dan om de instemming van de maatschappij te krijgen en dit doel in het handelen van de organisatie ook uit te dragen. Een belangrijk sturingsmiddel wanneer we het hebben over 'instemming door de maatschappij' is public relations (PR), waarmee organisaties hun publieksgroepen en klanten gunstig trachten te stemmen.

Iedere organisatie is voor het goed functioneren afhankelijk van een groot aantal groepen, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen directe en indirecte groepen. Tot de *directe groepen* behoren onder andere de eigen medewerkers, de eventuele aandeelhouders en de Raad van Commissarissen. Voorbeelden van *indirecte groepen* zijn de buurtvereniging waarin de omwonenden van het bedrijf zijn vertegenwoordigd, de gemeente of provincie die vergunningen afgeeft tot en met de consumentenbond en milieulobby. Kortom, een breed scala van groepen heeft in meer of mindere mate belang bij het goed functioneren van de organisatie. De grootste en wellicht belangrijkste groep is daarbij nog niet genoemd: het publiek of de publieke opinie.

#### Directe groepen

#### Indirecte groepen

#### ■ Voorbeeld

Dat de publieke opinie een kracht is waar rekening mee moet worden gehouden blijkt uit de teloorgang van Meubelfabriek Oisterwijk. Deze firma produceerde eiken meubelen. Op een gegeven moment deed het gerucht de ronde dat deze meubelen niet massief eiken zouden zijn, maar dat alleen de buitenkant eiken en de binnenkant beton zou zijn. Ondanks dat dit bewijsbaar niet waar was (en technisch nagenoeg onmogelijk was) ging het bedrijf ten onder aan de publieke opinie.

#### Wij worden gewaardeerd om wie we zijn

Naast onze klanten, medewerkers en leveranciers staat ook de maatschappij bij ons hoog in het vaandel. Noem het maar gemakshalve dat wij 'maatschappelijk ondernemen'. Zo hebben wij bijvoorbeeld een afgewogen sponsorbeleid. Hiermee doen wij de maatschappij, onze directe omgeving een plezier, maar ook onszelf. Bij ons gaat het niet alleen om geld te verdienen. Geld is wel belangrijk om alles te laten draaien, maar het is voor ons niet een doel op zich. Leferink Haaksbergen sponsort bijvoorbeeld een lokale voetbalvereniging. Het is een contract van tien jaar. Met de duur van het contract geven wij aan dat het ons gaat om de lange termijn. Diverse collega's zijn lid van de sportvereniging en stellen de sponsoring dan ook heel erg op prijs. Het scheidt een band tussen

medewerkers onderling, zij zijn trots op ons bedrijf. Het gaat niet om geld, maar om geluk. Een bijdrage wil ik daaraan graag leveren!

Een ander voorbeeld is dat wij ons bedrijf gesloten hebben op de dag dat een van onze medewerkers is begraven. Het was een shock voor iedereen en ik word persoonlijk dat ik actie moest ondernemen om mijn eigen gevoelens en die van iedereen binnen de organisatie op gepaste wijze te uiten. Er wordt dan niet gedacht aan de kosten die het sluiten van ons bedrijf met zich meebrengt of de gevolgen voor de klanten of leveranciers. Wij zijn wie we zijn en met deze houding weten wij onze gemeenschap, Haaksbergen en omgeving, aan ons te binden. Wij zijn er erg trots op dat wij door hen gewaardeerd worden!

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

## Sponsoring

Binnen de PR is sponsoring een belangrijk element. Sponsoring mag zich de laatste jaren in een fors groeiende belangstelling verheugen. Consumenten worden elke dag bedolven onder commerciële uitingen van bedrijven. Om tot de doelgroep door te dringen proberen organisaties op alle mogelijke manieren hun communicatie net dát beetje extra mee te geven, zodat het boven de middelmaat uitkomt en (in positieve zin) opvalt. Sponsoring biedt de mogelijkheid 'via de achterdeur' bij de klant binnen te komen. Organisaties gaan dan ook steeds creatiever om met sponsoring. We zien dat op tal van manieren wordt ingehaakt op advertenties, prijsvragen en andere promoties, zodat het effect van de sponsoring wordt vergroot. Het is een effectieve manier om tot de doelgroep door te dringen. Een voorbeeld is de sponsoring van computerspelletjes waarbij de scheidingslijn tussen werkelijkheid en fictie vervaagt. Organisaties zijn dan ook bereid veel geld te betalen voor sponsoring. De doelstellingen zijn drieërlei: merkbekendheid vergroten, merkimago verbeteren en goodwill kweken.

Bij het kiezen van een sponsorobject moeten organisaties een object kiezen dat bij hun 'corporate identity' of imago past. Zo zien we dat banken en beleggingsmaatschappijen vaak klassieke concerten sponsoren of sportieve evenementen. Dat past bij het imago dat ze willen uitstralen. Het sponsoren van ideële doelen of evenementen die zonder sponsoring geen doorgang kunnen vinden, wordt door velen gezien als een sympathiek gebaar. Bedrijven die hieraan hun naam verbinden zien de goodwill die zij bij het publiek hebben, stijgen.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wanneer een organisatie de aandacht blijvend verschuift van het behalen van financieel rendement naar duurzaam rendement, waarbij zij niet afwachten totdat de overheid bepaalde regels of wetten oplegt maar vooruitkijken en zelf bepalen welke maatregelen zij op sociaal en milieugebied willen nemen is de stap gezet richting *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Organisaties kiezen dan voor maatregelen die passen binnen hun eigen visie en strategie en die aansluiten bij wat de maatschappij van hen verlangt. Er is dan een identiteit ontwikkeld die gebaseerd is op een verantwoorde balans tussen de drie P's van maatschappelijk ondernemen (Cramer, 2002):

- 1 *Profit*: de zorg om economische welvaart;
- 2 *Planet*: ecologische kwaliteit;
- 3 *People*: welzijn van mensen.

Vooraf bepalend voor maatschappelijk ondernemen is de wijze waarop de diverse thema's binnen de drie P's vanuit een eigen ambitie, missie en strategie inhoud geven en verantwoording afleggen aan hun stakeholders (lees: maatschappij). Daarbij hoort dat deze organisaties open en doorzichtig communiceren naar hun eigen medewerkers en met uiteenlopende groeperingen die direct of indirect belang hebben bij het goed functioneren van de organisatie. Hierbij is er geen vastomlijnde set van uitgangspunten, maar is er sprake van een zoektocht waarbij diverse keuzes gemaakt moeten worden. Welke zijn de keuzes die gemaakt moeten worden?

- Hoe kun je als organisatie een verstandige balans vinden tussen People, Planet en Profit? En welke uitgangspunten c.q. normen en waarden kunnen bij die afweging gehanteerd worden? Dit heeft met

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### Drie P's

## Keuzes



de *principes* van de organisatie te maken en de wijze waarop deze omgaat met maatschappelijk ondernemen.

- Welke interne en externe processen kunnen worden ingezet om maatschappelijk verantwoord ondernemen 'duurzaam' binnen de organisatie te verankeren? Dit zijn de *processen* binnen de organisatie die gerelateerd zijn aan maatschappelijk ondernemen.
- Welke concrete resultaten wil de organisatie boeken op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, uitgedrukt in kwantitatieve en/of kwalitatieve mijlpalen? Het gaat hier om de *prestaties* van de organisatie in relatie tot maatschappelijk ondernemen.

Met andere woorden: het gaat niet om operationele zaken (hoe voeren we uit) maar om een integrale aanpak op strategisch niveau met als gevolg dat de drie P's onderdeel gaan uitmaken van de strategische positionering van de organisatie. De belangrijkste thema's binnen de drie P's zijn:

- people:
  - mensenrechten;
  - omkoping en fraude;
  - kinderarbeid;
  - man-vrouwverhoudingen;
  - gedragscodes;
  - discriminatie;
  - medezeggenschap;
- planet:
  - milieu, natuur, landschap;
  - milieuzorg;
  - eco-efficiency;
  - schoner produceren;
  - duurzame-technologieontwikkeling;
- profit:
  - werkgelegenheid;
  - infrastructuur;
  - locatiebeleid;
  - politieke betrokkenheid;
  - economische effecten;
  - sponsoring (medewerkerparticipatie of winstbestemming).

### Thema's binnen de drie P's

### Motieven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

De belangrijkste motieven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn:

- verhoging van de motivatie van de medewerkers om voor de organisatie te werken, leidend tot een hogere productiviteit;
- vergroting van de innovatiekracht binnen de organisatie, leidend tot een sterkere marktpositie;
- verbetering van de interne organisatie door synergie tussen de drie P's;
- betere relatie met de klanten, onder meer door (verdere) verbetering van het imago;
- versterken van de continuïteit van de organisatie.

### Instemming meetbaar maken

De instemming van de maatschappij kan meetbaar worden gemaakt aan de hand van een aantal 'harde' en een aantal 'zachte' factoren. 'Keihard' zijn natuurlijk de omzetcijfers; wanneer klanten hun aan-

### Factoren maatschappelijke instemming Harde factoren

## Zachte factoren

kopen in hoge mate laten afhangen van het imago van het product of de dienst weerspiegelt een grote omzet in zeker mate de instemming van de maatschappij. Een andere indicator wordt gevormd door de klanten. Hoe groot is de aanwas van nieuwe klanten en hoe lang blijven bestaande klanten het merk of de organisatie trouw? Onder de 'zachte' factoren verstaan we de mate waarin over het merk of de organisatie geschreven en gesproken wordt, bijvoorbeeld in persberichten. Dit is enigszins te beïnvloeden door het regelmatig zelf versturen van persberichten. Wanneer echter berichten niet overeenkomen met de werkelijkheid kan dit averechts werken.

### 1.4.5 Gerealiseerde doelstellingen

## SMART

Om na te kunnen gaan of de doelstellingen van de organisatie bereikt zijn, moeten deze vóóraf SMART worden geformuleerd:

- Specifiek (slechts op één manier uit te leggen);
- Meetbaar (cijfermatig);
- Acceptabel (door belanghebbenden worden gedragen);
- Realistisch (uitdagend maar wel haalbaar);
- Tijdgebonden (einddatum).

Het grote voordeel van het 'SMART' formuleren van de doelstellingen is dat de mate van realisatie ervan achteraf vastgesteld kan worden. Hierbij zijn de maatstaven voor profit- en non-profitorganisaties vergelijkbaar. Hooguit is er een verschil in de inhoud van de toegevoegde waarde: bij *non-profitorganisaties* wordt vaker gemeten in termen van de gerealiseerde 'bijdragen' (maatschappelijke, wettelijke enzovoort) terwijl bij *profitorganisaties*, het woord zegt het al, geld één van de belangrijkste criteria is om de mate van succes te meten.

Echter, zoals uit voorgaande paragrafen duidelijk is geworden, zijn er ook voor profitorganisaties naast 'geld' ook andere doelstellingen die belangrijk zijn. Dit zijn in feite alle voorgaande focusgebieden uit het NIPOS Businessmodel. Wat zijn uw persoonlijke doelstellingen? Wat is de strategie van de organisatie? Welke doelstellingen heeft u geformuleerd op de factoren 'mensen', 'middelen', 'relatienetwerk' en 'methodiek'? Wat zijn uw doelstellingen betreffende de instemming van uw klanten, medewerkers, leveranciers en de maatschappij?

Voor elke factor binnen het NIPOS Businessmodel heeft u afzonderlijke doelstellingen geformuleerd die u tracht te bereiken. Bij de evaluatie achteraf is het moment aangebroken om uw plannen te vergelijken met de werkelijkheid. Om te bepalen of u daar bent waar u wilt zijn, is de cruciale vraag in welke mate u effectief bent geweest bij het bereiken van uw doelstellingen.

Om uw organisatiedoelen te bereiken wordt uw strategie met 'doen' in de praktijk uitgevoerd. Uw medewerkers (ondernemende werknemers), uw relatienetwerk, uw middelen en de methodiek maken dit mogelijk. Maar omdat deze 'schaars' zijn moet daar heel *efficiënt* (= doelmatig/zuinig) mee worden omgegaan. Dit betekent in de praktijk dat de *effectiviteit* (= doeltreffendheid/het halen van doelstellingen) daaraan soms ondergeschikt wordt. Bij efficiency gaat het bijvoorbeeld om de vraag of tegen zo laag mogelijke kosten geproduceerd wordt. Wordt efficiënt omgaan met de mensen (arbeidsuren), grondstoffen en bezetting van

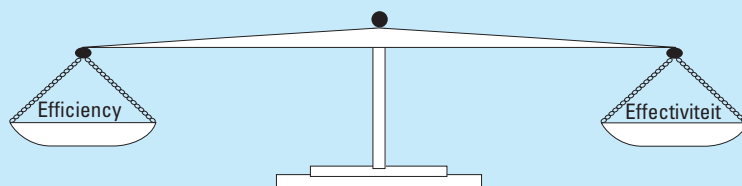
## Efficiency Effectiviteit

machines? Bij effectiviteit gaat het om de vraag in hoeverre de organisatie de doelstellingen (die afgeleid zijn van de strategie) weet te realiseren.

Wanneer het minder goed gaat met de organisatie, kan het zijn dat mensen ontslagen worden en de overgeblevenen gevraagd wordt harder te werken. Ook vinden er dan vaak minder of zelfs helemaal geen investeringen plaats en wordt er fors bezuinigd op allerlei uitgaven, vaak vooral op de reclame-uitgaven. Men zou eigenlijk in slechtere tijden juist het omgekeerde verwachten, namelijk het verhogen van de reclame-uitgaven. Met andere woorden: de organisatie probeert efficiënter te werken maar dit leidt niet altijd tot het gewenste resultaat (lees: effectiviteit).

Omgekeerd wordt bij jonge (startende) ondernemingen veel aandacht besteed aan het behalen van de doelstellingen. Alles draait om effectiviteit, of het nu gaat om de continuïteit van de organisatie, de beoogde omzetgroei of het behalen van een bepaald marktaandeel. Een ander doel kan zijn het eigen imago te vergroten, en wordt er bijvoorbeeld een dure nieuwe auto op naam van de zaak gekocht. Het gevaar is dan heel groot dat de efficiency (waaronder het efficiënt omgaan met de financiële middelen) gedeeltelijk of geheel uit het oog verloren wordt met een mogelijk faillissement tot gevolg. Het is dus van belang dat de mate van efficiency en effectiviteit met elkaar in evenwicht zijn (zie figuur 1.12).

Figuur 1.12 Evenwicht tussen efficiency en effectiviteit



### Productiviteit

Opgemerkt kan worden dat de term productiviteit van een organisatie in de praktijk vooral refereert aan de efficiency van de organisatie. Wanneer het slecht gaat met de economie wordt door de overheid en allerlei organisaties de term productiviteit te pas en te onpas gebruikt. Mensen worden ontslagen, de lonen worden bevroren, er moeten meer uren gewerkt worden en er moet langer doorgewerkt worden. Bijna nooit wordt aan de productiviteit de term effectiviteit gekoppeld, terwijl het ook een optie kan zijn om de doelstellingen van de organisatie bij te stellen; misschien wel geen omzetgroei of winst in een bepaalde periode, maar behoud van werkgelegenheid. Of aandeelhouders daar blij mee zullen zijn is natuurlijk de vraag.

## Evaluëren en continu bijsturen

Eén keer per twee weken worden alle doelstellingen die wij geformuleerd hebben geëvalueerd en de stand van zaken besproken. Het gaat dan niet alleen om commerciële doelstellingen maar ook om interne doelstellingen. Voor ons zijn doelstellingen datgene wat we op korte termijn en op middellange termijn willen bereiken. Omdat we regelmatig eva-

lueren wordt het mogelijk direct bij te sturen daar waar nodig is. De langetermijnstrategie wordt via commissarisoverleg bepaald. De commissarissen zijn ervaren mensen uit het bedrijfsleven. Zij zijn een klankbord voor de directie en de organisatie. Sinds ik directeur ben heb ik het commissarisoverleg uitgebreid door meer invulling eraan gegeven.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

## Instemming bestuurders en financiers

Wanneer de gerealiseerde doelstellingen onder de loep worden genomen, zal ook de Raad van Bestuur – bij grote organisaties – op de hoogte gebracht willen worden van de resultaten. Zijn de doelstellingen gehaald? Heeft het management algemeen goed gepresteerd door de doelstellingen te halen? Waren alle gezichten dezelfde kant op gericht? Ook (externe) financiers (banken, overheid enzovoort) willen graag weten wat er van de mooie plannen die vooraf aan hen zijn verkocht, is terechtgekomen. Er zal dus mogelijkverwijs ook verantwoording afgelegd moeten worden aan een Raad van Bestuur en financiers. Men kan dus argumenteren dat niet alleen instemming moet worden verkregen van de klanten, medewerkers, leveranciers en de maatschappij, maar ook van de (interne) bestuurders en (externe) financiers. De vraag waar het dan om gaat is in hoeverre het management erin is geslaagd de instemming en waardering van hen te verkrijgen. Belangrijke vragen daarbij zijn:

- Hoe beoordelen de bestuurders en de financiers de prestaties van het management?
- Zijn de financiële en operationele doelstellingen die vooraf zijn vastgesteld ook gehaald?
- Welke ruimte wordt er geboden voor toekomstige investeringen?
- Wat zijn de langetermijnperspectieven om de missie te kunnen blijven nastreven?

## 1.5 Stap 4: Act

Act (actief optreden, reageren op) is één van de belangrijkste onderdelen van de kwaliteitscirkel.

### Pleidooi voor een sterkere ondernemersgeest: naar een innovatieve mindset

'[...] want het onderwerp dat ik hier vandaag aan de orde stel, is de noodzaak – en ik schroom niet om te spreken van bittere noodzaak – van een sterkere ondernemersgeest en meer daadkracht om innovaties succesvol in de markt te zetten. [...] Innoveren en ondernemen zijn de peilers

waarop we de economische toekomst van Nederland moeten bouwen, om in staat te zijn om ook op termijn de welvaart en het welzijn van al haar inwoners veilig te stellen.'

Bron: Speech Gerard Kleisterlee, CEO Philips, tijdens de opening van het academische jaar, Universiteit Tilburg, 6 september 2004

## Conclusies uit (niet-)gerealiseerde doelstellingen

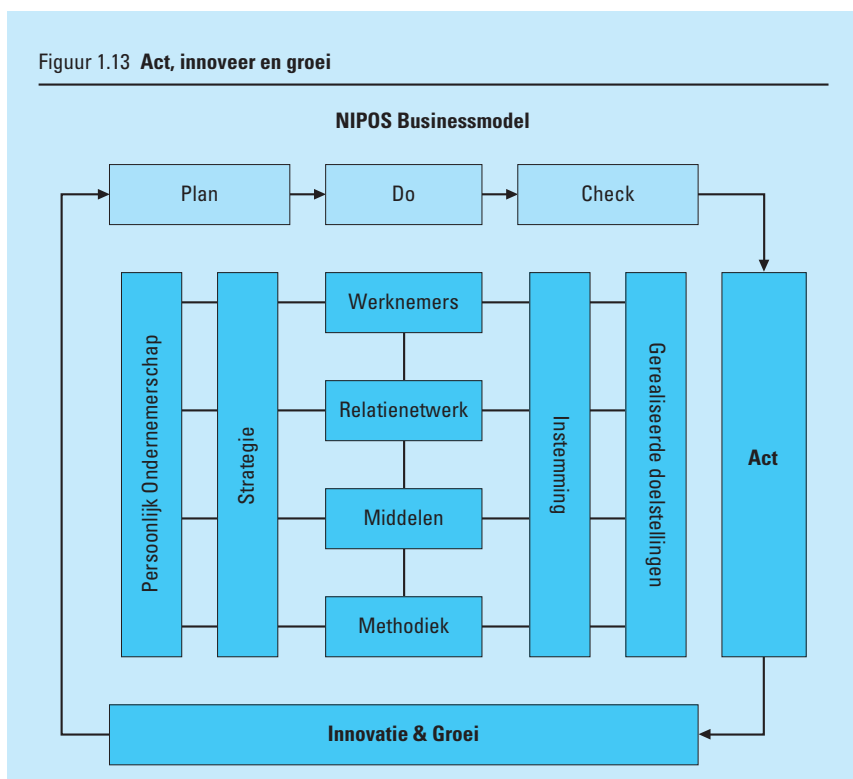
Innovatie en groei binnen een organisatie zijn pas mogelijk als uit de gerealiseerde (of niet-gerealiseerde) doelstellingen conclusies worden getrokken. Waar is het misgegaan? Waar kan het beter? Waren de doelstellingen vóóraf helder en duidelijk genoeg geformuleerd? Is ons re-

sultaat of de mate van succes het gevolg van een onderscheidend vermogen ten opzichte van onze concurrenten of zijn er andere redenen daarvoor aan te geven? Waar kunnen wij in de interne en externe omgeving nog zoeken naar mogelijkheden om te veranderen? Kunnen we daarop inspelen en hoe kunnen wij dat doen?

Feitelijk is al weer een stap gezet naar een stuk interne en externe analyse en is de eerste fase van het NIPOS Businessmodel weer bereikt. Het is de onophoudelijke zoektocht naar mogelijkheden zich te verbeteren en zich te onderscheiden van de concurrent. Getracht wordt optimaal te voldoen aan de wensen van de klant. Dit onderscheidende vermogen wordt ook 'core competence' genoemd: een centrale capaciteit of kernvaardigheid van de organisatie die de basis vormt voor een verdeelbare en onderscheidende strategie. Praktisch gezien kan de core competence bestaan uit één of meerdere focusgebieden in het NIPOS Businessmodel. De core competence is dan het focusgebied dat eruit springt en onderscheidend is ten opzichte van de invulling die uw concurrenten eraan geven. Wat is uw core competence? Het NIPOS Businessmodel geeft u hiervoor een handreiking (zie figuur 1.13).

### Core competence

Figuur 1.13 Act, innoveer en groei



Slechts wanneer de organisatie is staat is optimaal te voldoen aan de wensen van de klant, kan de continuïteit van de organisatie worden gegarandeerd. Dit vergt een voortdurend aanpassen aan de veranderingen die binnen de organisatie optreden en van buiten op de organisatie inspelen. In de praktijk betekent dit dat er een spanning kan ontstaan

## Continu leren

tussen flexibiliteit, aanpassingsvermogen en innovatiekracht aan de ene kant, en stabiliteit en structuur van de organisatie aan de andere kant. Om met deze spanning om te kunnen gaan, moet de organisatie openstaan voor 'continu leren'. Dit lijkt eenvoudig, maar brengt binnen elke organisatie de nodige spanningen teweeg. Uiteraard moet de bedrijfscultuur openstaan voor verandering, maar wat misschien belangrijker is dat men zich goed realiseert dat 'Keulen en Aken niet op één dag gebouwd zijn'. Kleine stappen zijn heel belangrijk, ondanks het feit dat de veranderingen niet onmiddellijk tot innovatie en groei leiden. Resultaten zijn belangrijk, maar de factoren die daaraan bijdragen evenzeer.

### Hoe zou je anders moeten groeien?

Feedback krijgen is erg belangrijk voor ons. Met de informatie die intern door onze medewerkers en extern door ons netwerk, onze klanten en onze leveranciers wordt gegeven, wordt het mogelijk in te spelen op veranderingen of te zoeken naar mogelijke oplossingen voor problemen. Leferink Haaksbergen zoekt bewust naar mogelijkheden om dingen anders te doen. Wij noemen dat innoveren. Misschien zijn er theoretisch wel velerlei vormen, maar innovatie voor ons is dingen anders doen dan onze concurrent. Innoveren is heel sterk verbeteren en oude paden verlaten.

Om een voorbeeld te geven. Wij onderscheiden ons met de diensten naar de klant toe. Wij hebben een twee-uurservice, wat inhoudt dat binnen twee uur al iemand bezig is bij de klant wanneer deze een storing heeft gemeld of met een probleem zit dat opgelost moet worden. Dat leggen wij ook contrac-

tuël vast zodat de klant ook de zekerheid heeft dat wij onze afspraken nakomen. Niet dat ze daar aan hoeven te twijfelen, maar helderheid en concrete afspraken zijn ook een onderscheidend punt voor ons. Wij hebben ook de 'one price per seat' ontwikkeld. Dat is één prijs per werkplek. Het lijkt iets op het leasen van een auto. Er is bij de klant een automatiseringsbehoefte, een afdrukbehoefte en/of een informatiebehoefte. De klant wil een volledig ingerichte werkplek met meubilair en 'Let's work!'. De klant wil niet meer nadenken over details. Zijn personeel moet aan het werk kunnen en aan zorgeloos aan het werk kunnen blijven en wij voorzien in die behoefte. Wij lopen met deze filosofie in onze branche op de markt voor!

Door anders te willen zijn, dingen anders te doen en daarmee te innoveren wordt het mogelijk voor Leferink Haaksbergen om verder te groeien.

Mark Leferink, directeur Leferink Haaksbergen

## Interventiemodel

Het NIPOS Businessmodel is niet alleen een referentiemodel, maar ook een *interventiemodel*, een model dat gebruikt kan worden wanneer in de organisatie ingegrepen moet worden. Het model is gericht op veranderingsprocessen binnen organisaties, nodig voor innovatie en groei. Belangrijk is dat de organisatie flexibel genoeg is om onder voortdurend veranderende omstandigheden haar strategie uit te voeren en de doelstellingen die het nastreeft ook daadwerkelijk te halen.

Het model geeft de handvatten en de kaders voor gestructureerd evalueren: het is een onderdeel van kwaliteitszorg en het geeft zicht op innovatie en groei (zie hoofdstuk 3). Ook geeft het zicht op het onderscheidende vermogen ten opzichte van de concurrenten en de bijdrage aan de waardeketen (zie hoofdstuk 6). Directie en managers moeten leiding kunnen geven en de juiste beslissingen kunnen nemen om het model invulling te geven (zie hoofdstuk 3) en de kosten weten te beheersen (zie hoofdstuk 7). Met een klantgerichte houding en salesvaardigheden kunnen potentiële afnemers en klanten hun weg blijvend vinden naar de organisatie (zie hoofdstuk 5).

### **Focusgebieden**

In dit hoofdstuk is het NIPOS Businessmodel besproken. U hebt de diverse focusgebieden leren kennen en de relatie met de kwaliteitscirkel. Op welke wijze wordt binnen uw project of organisatie omgegaan met de diverse focusgebieden? Om op deze vraag antwoord te krijgen, kunt u de diverse focusgebieden onder elkaar noteren in een tabel, waarna u met steekwoorden achter elk focusgebied aangeeft hoe deze worden ingevuld. Vervolgens kunt u de focusgebieden op volgorde zetten: van focusgebieden die veel aandacht krijgen tot focusgebieden die weinig of geen aandacht krijgen. Wat zijn uw conclusies?