

Om je visie te delen moet je hem eerst op papier zetten

# Business plannen

Jaarlijks een businessplan opstellen is een goede gewoonte. Maar het plan moet wel draagvlak hebben in de directie en worden overgebracht aan de werknemers, vinden Klaas-Jan Klatten en Joost de Wind.

Waar in het verleden vaak alleen een businessplan werd opgesteld bij de start of overname van een onderneming, of bij herfinanciering, doen steeds meer ondernemers dit tegenwoordig jaarlijks. Een businessplan geeft richting voor management en medewerkers, en creëert draagvlak en betrokkenheid.

## Intrinsieke motivatie

In sommige organisaties wordt een businessplan opgesteld omdat de financier of importeur dat wil. De ondernemer zelf is lang niet in alle gevallen overtuigd van de toegevoegde waarde en vindt het proces dat gepaard gaat met de totstandkoming van een business plan eerder lastig dan inspirerend. Tijd die aan plannen wordt besteed zonder intrinsieke motivatie is verspilde tijd. Immers, al zou het een niet gemotiveerde ondernemer lukken een plan op te stellen, dan wordt bij het bespreken ervan met de medewerkers al snel duidelijk dat het plan geen draagvlak heeft in de directie. Het gevolg laat zich raden.

Het is vanzelfsprekend dat een plan dat is opgesteld omdat de dealer erin gelooft een grotere kans van slagen heeft dan een plan dat is opgesteld omdat het moet. Toch blijkt dat ook in de gevallen waarin een ondernemer gelooft in de waarde van een businessplan, dit de verwachtingen niet altijd waarmaakt. Wat kan hiervan de oorzaak zijn?

## Beperkte betrokkenheid

De directie besteedt veel resources aan het opstellen van een businessplan. Een doorlooptijd van een aantal weken is geen uitzondering en ondersteuning door externe adviseurs is niet ongebruikelijk. De mate waarin de werknemers betrokken worden bij het opstellen van het plan staat hiermee in schril contrast. Vaak worden ze alleen geïnformeerd over het plan en te weinig betrokken bij de totstandkoming ervan.

## Communicatie van het plan

Na het opstellen van het plan dient dit gecommuniceerd te worden aan de medewerkers. Van hen wordt immers verwacht dat ze

het plan uitvoeren. Hier wordt vaak te weinig tijd aan besteed. In sommige gevallen moet een zeer korte presentatie de boodschap overbrengen en wordt het management vervolgens verrast door de afwachtende houding van de werknemers.

## Te abstract

Veel van de plannen die wij onder ogen krijgen, vallen op door het ontbreken van concrete doelstellingen. In veel gevallen zijn er doelen op strategisch niveau geformuleerd die te abstract zijn om medewerkers aan te zetten

**Plannen die te abstract zijn, bieden weinig houvast en inspiratie.**

tot actie. Doelen als 'wij willen een rendement behalen dat boven het gemiddelde van onze branche ligt', bieden te weinig inspiratie en houvast.

## Ontbreken van actieplannen op operationeel niveau

Het management zou het voornoemde abstractieniveau kunnen compenseren door samen met medewerkers een actieplan per afdeling op te stellen. Hierdoor kan het management de verbinding tussen het strategische en operationele niveau leggen. Doordat de medewerkers deelnemen aan dit proces wordt 'het plan' alsnog 'hun plan'. En omdat niemand wil dat zijn plan niet slaagt, zullen de medewerkers zich meer inspanningen getroosten.

## Ontbreken van voortgangsgesprekken

Indien het management geen tijd besteedt aan het monitoren van de voortgang van de actieplannen met de medewerkers, geeft het hiermee impliciet het signaal de uitvoering niet belangrijk te vinden. Dit heeft tot gevolg dat de prioriteit van het plan in de perceptie

van de medewerkers lager wordt waardoor er minder tijd aan wordt besteed en de resultaten afnemen.

## Ontbreken van meetpunten

Om de resultaten te kunnen meten zijn meetpunten (KPI's) belangrijk. Het opstellen van de juiste KPI's is geen sinecure, zoals wij in een eerdere editie van Automotive schreven. Er moet worden voorkomen dat:

- KPI's sub-optimalisatie veroorzaken,
- Het verzamelen van de waarde van KPI's veel tijd kost,
- Medewerkers het gevoel krijgen dat ze onvoldoende invloed kunnen uitoefenen op KPI's,
- KPI's worden opgesteld die niet in het verlengde van de ondernemingsstrategie liggen.

## $E = K \times A \times M$

De tips en adviezen uit dit artikel zijn individueel zeer eenvoudig na te leven. Maar de echte uitdaging is het op de juiste manier combineren van de afzonderlijke aspecten. De Effectiviteit van het businessplan wordt gevormd door het product van de Kwaliteit van het plan, de Acceptatie van de medewerkers en de kwaliteit van het Management. Ondernemers die vanuit dit perspectief een businessplan opstellen, vergroten de kans dat hun plan de verwachtingen overtreft en worden – of blijven – vanzelf intrinsiek gemotiveerd.

*Klaas-Jan Klatten en Joost de Wind zijn als adviseur verbonden aan de Inter Actus Groep in Waalwijk.*

Op de podiumpagina biedt Automotive lezers de gelegenheid hun mening te geven over relevante onderwerpen die spelen binnen de branche. Stuur uw bijdrage van max. 800 woorden naar [redactie@automotive-online.nl](mailto:redactie@automotive-online.nl) o.v.v. podium. De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden teksten te redigeren.