

Edwin Kersten

De

BUSINESS BOARD

Methode

Het jaarlijkse businessplan op één A4
dat wél wordt uitgevoerd

VANDUUREN
MANAGEMENT

DE BUSINESS BOARD METHODE

Voor Lauren

Voor de toekomst

“
*Leadership is having a compelling vision,
a comprehensive plan, relentless implementation,
and talented people working together*

- ALAN MULALLY



EDWIN KERSTEN

De Business Board Methode

*Het jaarlijkse businessplan
op één A4
dat wél wordt uitgevoerd*

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Inleiding	8
DEEL I DE LAATSTE GROTE MANAGEMENTUITDAGING	
1 Een moeizame relatie met het businessplan	16
2 Je businessplan wél uitvoeren	22
DEEL II HET BUSINESS BOARD: JE HELE PLAN OP ÉÉN A4	
3 De grote lijnen	30
4 Identiteit: wie zijn wij als organisatie?	35
5 Strategie: wat willen we bereiken?	42
6 Operatie: wat gaan we het komende jaar doen?	54
7 Prioriteiten: keuzes maken	75
8 Consistentie: houd de zaak in balans	80
9 Dashboard: liggen we op koers?	83
10 Verbeterprojecten: uitvoering is alles	86
11 Het totale plaatje: ABC Consulting	93
12 Liever klein beginnen? Business Board Light	96
DEEL III WE GAAN BUSINESS BOARDEN!	
13 In vijf stappen naar je eigen Business Board	100
14 Je plannen uitvoeren (en valkuilen omzeilen)	118
Samenvatting	130
Tot slot	132
BIJLAGEN	
BIJLAGE A: Het businessritme	136
BIJLAGE B: Voorbeelden van prestatie-indicatoren	137
Aanbevolen boeken en artikelen	140
Dankwoord	142
Over de auteur	143

Voorwoord

De quote van Allan Mulally – ‘Leadership is having a compelling vision, a comprehensive plan, relentless implementation, and talented people working together’ – beschrijft wat mij betreft exact de essentie van wat nodig is om een bedrijf succesvol te leiden. Het is een ogenschijnlijk eenvoudig en zeer voor de hand liggend statement waarop negen van de tien managers zullen reageren met een blik van ‘dat is toch logisch’. Ze zullen zeggen dat dit de manier is waarop ze al jaren werken.

Mijn ervaring is echter anders. Na tientallen gesprekken die ik in de afgelopen jaren met ondernemers en bestuurders heb gevoerd over de manier waarop zij hun organisatie leiden, is wel duidelijk dat er nog wat praktische ‘haken en ogen’ zijn bij het realiseren van de ideale organisatie. Terugkomende thema’s: kansen en bedreigingen die de razendsnelle digitalisering met zich meebrengt, de dilemma’s korte- versus langetermijnprioriteiten en vernieuwing versus controle. Iedereen worstelt met dezelfde problemen en zoekt – noodgedwongen – zijn eigen weg.

De hoeveelheid beschikbare managementliteratuur die je hierover kunt naslaan, is overweldigend. Over ieder aspect van het managementvak zijn rijen boeken geschreven. Het merendeel van de managementboeken is afkomstig van hoogleraren en (management)consultants die vanuit de theorie of een adviserende rol beschrijven

hoe het beter kan. Precies, de beste stuurlii... De praktijk is echter weerbarstig en als eindverantwoordelijke, praktisch ingestelde manager wil je een zo eenvoudig en effectief mogelijke aanpak om je organisatie te ontwikkelen.

Zelf ging ik ooit, als hoofdredacteur van Management Team, tamelijk obsessief twee managementboeken per week lezen in de hoop dat ik er iets van kon opsteken. Wat ik er uiteindelijk van opstak, was dat al die boeken weliswaar klopten, maar dat ik er in mijn dagelijkse praktijk niks mee kon.

– JAN DIJKGRAAF

Ik had het niet beter kunnen verwoorden. Bijna alle managementboeken gaan over een deelaspect van het managementvak en ze zijn bovendien soms lastig direct in de praktijk toe te passen. Het concept dat wordt beschreven, is over het algemeen zeer inspirerend en maakt enthousiast, maar de volgende dag ga je weer aan het werk en blijkt de inspiratie naar de achtergrond verdwenen en de praktische toepasbaarheid beperkt.

Bovendien heb je als manager niet slechts één concept nodig om je werk te doen, maar schaaak je op een groot aantal borden tegelijk. Strategie, verkoop, *people management*, procesoptimalisatie enzovoort – alle aspecten van dit ‘management-elastiek’ moeten in balans worden gehouden en voortdurend verder ontwikkeld om het bedrijf concurrerend en succesvol te houden. Dat dit geen sinecure is, blijkt keer op keer uit onderzoek: 70% van alle organisaties blijkt niet in staat strategische doelstellingen om te zetten in resultaten (Kotter International, McKinsey and Company). Het is de laatste Grote Management Uitdaging: systematische businessplanning.

*Ideas are easy.
Execution is everything.*

– JOHN DOERR

Dat zoveel organisaties ongewild (en onbewust?) kansen laten liggen, of op den duur zelfs serieus in de problemen komen omdat ze moeite hebben om hun businessplanning systematisch te organiseren, fascineert mij. Daarom ben ik met de hulp van een aantal ervaren ondernemers, bestuurders en senior managers met dezelfde overtuiging dat het beter kan een zoektocht gestart naar het ultieme

alles-in-één businessplanning-concept. Met maar één doel: organisaties in staat stellen om hun volledige potentieel te benutten. Het resultaat van deze zoektocht – de Business Board Methode – vind je in dit boek. Het boek heeft een principiële andere opzet dan de andere managementboeken die je kent: in plaats van lange teksten bevat dit boek een stappenplan, vragenlijsten, checklists en templates waarmee je direct zelf aan de slag kunt.

De Business Board Methode en dit boek zijn tot stand gekomen met hulp van ondernemers, CEO's, topmanagers en managementconsultants uit een breed scala aan sectoren, waaronder de financiële dienstverlening, industrie, zakelijke dienstverlening, overheid en transport & logistiek. Ik ben al deze mensen heel veel dank verschuldigd. Zonder hen was de Business Board Methode en daarmee dit boek er niet geweest.

Voor mij is dit boek een succes als de Business Board Methode breed door ondernemers, bestuurders en eindverantwoordelijk managers wordt geadopteerd om een nog leukere en succesvollere organisatie te bouwen, waarbij dit boek als motivatie en naslagwerk fungeert.

Edwin Kersten,
Zomer 2022

Inleiding

Twintig jaar geleden kon het nog: als leider van een organisatie de kat uit de boom kijken, afwachten waar de markt naartoe ging, wat de concurrentie ging doen en dan langzaam maar zeker bijsturen. In die tijd hadden organisaties niet of nauwelijks te maken met globalisering, de 24/7 economie, voortdurend toenemende regelgeving, digitalisering, robotisering enzovoort. Vandaag de dag heeft iedere organisatie met deze steeds sterker wordende dynamiek te maken: van groot tot klein, van productie tot dienstverlening, van profit tot non-profit. De winnaars van morgen zijn de organisaties die het beste plan, de grootste wendbaarheid en een ongeëvenaarde operationele kracht combineren. Dit is wat het is.

Het is mijn stellige overtuiging dat organisaties in deze turbulente wereld alleen succesvol kunnen zijn als de verantwoordelijke ondernemers/bestuurders/managers exact weten wat er in de markt speelt en als ze in staat zijn flexibel op de veranderingen in te spelen. Voor managers die als geen ander in staat zijn om de status quo te managen, is geen plaats meer. Het is simpelweg niet langer goed genoeg. Ook de top van het bedrijf moet voortdurend in contact zijn met klanten, obsessief streven naar *business excellence* en een duidelijk plan hebben om voorop te blijven lopen. Want als jij het niet doet, doet ergens ter wereld een ander het en heb je het nakijken.

BUSINESSPLANNING IS BELANGRIJK, MAAR WERKT VAAK (NOG) NIET

In bijna iedere organisatie bestaat de behoefte om minimaal één keer per jaar afstand te nemen van de dagelijkse operatie en na te denken over de vraag waar het in de toekomst naartoe moet. Wil een organisatie voorop blijven lopen in de markt en wendbaar blijven, dan moeten vragen worden beantwoord als: ‘Liggen we nog op koers?’, ‘Zijn er belangrijke nieuwe ontwikkelingen waaraan we ons moeten aanpassen?’ en ‘Welke structurele problemen zijn er die we nog moeten oplossen?’. Hiervoor worden zogenoemde beleidsdagen of heidagen georganiseerd. Tijdens brainstorms en *brown paper*-sessies wordt een lange lijst met ideeën gegenereerd en – als het meezit – van een prioriteit voorzien. Van alle goede ideeën en vooremens die op dit soort momenten worden geboren, blijft bij terugkomst in de dagelijkse hectiek helaas meestal bar weinig over. In het beste geval wordt er een vijftig of meer slides tellende PowerPoint-presentatie gemaakt, waar vervolgens niemand meer naar omkijkt (ken je dat...?). Iedereen gaat – onder druk van de dagelijkse beslommingen – door waar hij* was gebleven. Het succes van de organisatie wordt dan ook met name bepaald door heel hard werken en het zo snel mogelijk ad hoc oplossen van dagelijkse problemen.

* Vanwege de leesbaarheid kiezen we voor ‘hij’. Uiteraard kan overal waar ‘hij’ staat ook ‘zij’ gelezen worden.

Omdat we businessplanning niet van de grond krijgen, wordt het succes van de organisatie volledig bepaald door heel hard werken en het zo snel mogelijk ad hoc oplossen van dagelijkse problemen.

DE RISICO'S VAN VOORTHOBBELEN

Het gros van de tijd lijkt deze manier van werken goed te gaan en ontwikkelt de organisatie zich op een 'organische' manier. Succes of falen wordt bepaald door toevalligheden en zolang het goed gaat, gaat het goed. Als er onderweg problemen ontstaan, 'dealen' we er op dat moment wel mee op de manier waarop we dat iedere dag doen.

Er is echter een serieus probleem met deze breed toegepaste manier van werken. De kans is bijzonder groot dat er op enig moment serieuze stagnatie van de business optreedt, die niet meer met een paar eenvoudige ingrepen is op te lossen. Doordat de organisatie op basis van ad-hocbeslissingen wordt gestuurd, ontstaat een wankel bouwwerk waarvan de fundering niet stevig genoeg is om er verder op te bouwen. Wil de organisatie weer succesvol worden, dan zijn drastische ingrepen aan de basis van het bedrijf noodzakelijk. Dan volgt een vaak pijnlijke periode, waarin de business stagneert, concurrenten een voor-sprong nemen en de energie in het bedrijf weglekt. Een periode die ook niet altijd goed afloopt, soms zelfs met

een faillissement als gevolg. Kortom, het is in de huidige tijd eigenlijk niet langer verantwoord om de ontwikkeling van je organisatie aan het toeval over te laten.

Het is in de huidige tijd niet langer verantwoord om de ontwikkeling van je organisatie aan het toeval over te laten.

WAT GAAT ER MIS?

Als bijna iedereen tegen dezelfde problemen aan loopt, waarom is er dan niet allang een oplossing gevonden? Is het zo ingewikkeld? Werkt het daarom niet? Het antwoord is: nee, het is niet ingewikkeld! Maar we maken het onszelf wel heel erg moeilijk. Om te beginnen door eideloze PowerPoint-presentaties te maken waar niemand wat mee kan. Door de vergezichten in de jaarlijkse businessplannen niet of gebrekkig te vertalen naar verbeterprojecten die direct kunnen worden uitgevoerd. En door de verbeterprojecten te laten ondersneeuwen in de dagelijkse hectiek.

Het opzetten en uitvoeren van het jaarlijkse businessplan is niet ingewikkeld, we maken het ingewikkeld.

HOE MOET HET DAN WEL?

Het kan ook anders, maar het vergt moed en toewijding om bestaande gewoontes te doorbreken. De beloning voor je doorzettingsvermogen is dat je met de nieuwe gewoontes als verantwoordelijk ondernemer, bestuurder of manager op ieder moment de hele organisatie overziet, duidelijke keuzes maakt en na verloop van tijd automatisch middellangetermijnacties vertaalt naar de dagelijkse operatie. De nieuwe managementdoctrine wordt langzaam maar zeker: creëer overzicht, maak (dappere) keuzes en voer uit (executeer). Creëer overzicht, maak keuzes en executeer. Overzicht, Keuzes, Executie: OKÉ! Nieuwe, duurzame, managementgewoontes zijn geboren, met als resultaat een wendbare, toekomstvaste organisatie.

HET OKÉ-PRINCIPE

Presteren = organiseren, de drie basisprincipes:

- 1 Zorg in de eerste plaats dat je op ieder moment volledig *overzicht* hebt over je business.
- 2 Maak duidelijke (en soms moeilijke) *keuzes* wat je op korte termijn wel en niet moet aanpakken om je doelen te realiseren.
- 3 Zorg ten slotte voor een onvermoeibare, feilloze *executie* van de verbeterprojecten.

Het oké-principe is de kern van de Business Board Methode.

DE BUSINESS BOARD METHODE

Ik ben een groot voorstander van een systematische en op feiten (data) gebaseerde manier van werken. Zo voorkom je dat er eindeloos wordt gediscussieerd op basis van individuele meningen en dat er steeds opnieuw aanpakken en templates worden bedacht die de werkwijze bepalen. Hierdoor ontstaat ruimte om alle beschikbare tijd en energie aan inhoudelijke verbeteracties te besteden. De creativiteit en energie moeten naar de inhoud, niet naar de context. Bovendien ben ik ervan overtuigd dat er in deze tijd, waarin veranderingen elkaar razendsnel opvolgen, geen tijd meer is voor reactief ad-hocmanagement. Voor een organisatie die succesvol is én blijft, is een systematische, data-gedreven aanpak van het businessplanningproces een voorwaarde geworden.

Vanuit de overtuiging dat met de juiste aanpak veel meer uit organisaties kan worden gehaald, is na jaren van toepassen en fijn slijpen de Business Board Methode ontstaan. Het Business Board, dat is opgebouwd volgens het OKÉ-principe, focust op verschillende zaken, namelijk: weten waar de kracht van de organisatie ligt, een inspirerend langetermijndoel, een unieke strategie om het langetermijndoel te realiseren en een perfecte en op data gebaseerde uitvoering van deze strategie. Het Business Board vervangt de roemruchte eindeloze PowerPoint-presentatie door één A4. Door zijn structuur en systematiek zorgt het Business Board ervoor dat de plannen nu eens wél worden uitgevoerd. Hoe lekker is dat?

Het Business Board vervangt de roemruchte, eindeloze PowerPoint-presentatie door een compleet businessplan op slechts één A4, dat wél wordt uitgevoerd.

Het is een heel motiverend proces om met alle betrokkenen het Business Board op te bouwen, te ‘doorleven’ en vervolgens in praktijk te brengen. Er worden nieuwe gewoontes aangeleerd en dat gaat uiteraard niet zonder frustratie. Het is zaak om elkaar te helpen en vooral om vol te houden! De beloning is groot: operationele verbeteringen worden al snel zichtbaar en de resultaten verbeteren structureel.

VOOR WIE?

Ik heb dit boek geschreven voor ondernemers, bestuurders en senior managers – kortom, voor de mensen die eindverantwoordelijk zijn voor het bestaansrecht en succes van een organisatie. Naar mijn mening ontbreekt een allesomvattende standaardaanpak voor de leiders van organisaties, terwijl er voor tactisch en operationeel managers meer dan voldoende standaarden, managementmethoden en tools beschikbaar zijn, die ook breed worden toegepast.

Dit betekent dat op dit moment de toekomst van te veel bedrijven nog volledig afhangt van de individuele kwaliteiten van de top van het bedrijf. Er is geen herhaalbare,

transparante en gestandaardiseerde aanpak om het bedrijf op een verantwoorde manier naar de toekomst te leiden. Dat moet en kan anders!

IN WELKE SITUATIE (EN WANNEER NIET)?

Hoewel de Business Board Methode bij iedere organisatie en in iedere levensfase kan worden toegepast, zie je het snelst resultaat bij middelgrote organisaties die al de nodige jaren actief zijn. Dit zijn de bedrijven die zichzelf in een wereld van hyperconcurrentie voortdurend opnieuw moeten uitvinden om concurrenten een stap voor te blijven, en waar stagnatie op de loer ligt.

Ook voor bedrijven die op het punt staan om op te schalen (de scale-upfase) is het interessant om de Business Board Methode te gebruiken. In deze fase ontstaat er namelijk een sterke behoefte aan structuur als gevolg van een herijking van de strategie en/of operationele uitdagingen die niet langer op de losse manier van de opstartfase kunnen worden opgelost.

Bij zeer grote, internationale organisaties valt in potentie het meest te winnen. Maar grote organisaties komen ook voor grote uitdagingen te staan bij de implementatie van systematische businessplanning. Typische problemen waar je bij dergelijke organisaties tegenaan loopt, zijn een voorkeur voor bestaande methoden en tools, inertie en gebrek aan draagvlak. Het is zeker niet onmogelijk om deze problemen op te lossen en als je succesvol bent, is de

beloning groot. Maar wees je ervan bewust dat er een door het topmanagement gedreven, bedrijfsbreed veranderprogramma nodig is om systematische businessplanning een onlosmakelijk onderdeel van het bedrijfs-DNA te maken.

WAT KUN JE VERWACHTEN?

Gezien de doelgroep van dit boek – ondernemers, bestuurders en senior managers met eindverantwoordelijkheid voor een organisatie – is dit in de eerste plaats een praktisch boek, met een kant-en-klare methode waarmee je morgen aan de slag kunt. Maar ook als de Business Board Methode niet een-op-een de oplossing voor jouw organisatie is, kun je de manier van denken en de aanpak eenvoudig vertalen naar een maatwerkconcept dat wel perfect past. De essentie is een manier van denken en handelen: het maken van een compact en samenhangend plan, keuzes maken en het vervolgens onvermoeibaar tot een succes weten te brengen. Dat is waar het om draait.

Ten slotte: met de nadruk op praktische toepasbaarheid maakt de Business Board Methode dankbaar gebruik van bewezen managementconcepten onder het motto: gebruik wat werkt. Zo komt mijn inspiratie onder andere van de BHAG (*Big, Hairy, Audacious Goal*) van Jim Collins voor het neerzetten van een extreem uitdagend, maar haalbaar langetermijndoel. Verder maak ik gebruik van de strategieaanpakken van Michael Porter, in combinatie met de Blauwe Oceaan-strategie van Kim en Mauborgne. De zogeheten OKR's (*Objectives and Key Results*), beschre-

ven door John Doerr, zijn de basis voor het formuleren van verbeterinitiatieven. En ik gebruik het 80/20-principe, zoals beschreven door Richard Koch, voor analyses op het gebied van klanten en portfolio. Allemaal bewezen aanpakken die onmisbare stukjes van de managementpuzzel zijn. Het is de som der delen die de Business Board Methode uniek en direct toepasbaar maakt.

Op www.businessboardmethode.nl vind je de Business Board templates, een zelftest voor je organisatie en meer achtergrondinformatie.



“*Het is de som der delen die de Business Board Methode uniek en direct toepasbaar maakt.*”

LEESWIJZER

Voor alle lezers geldt: start met het beantwoorden van de vragen op pagina 18. Als je alle vragen met ‘ja’ kunt beantwoorden, kun je dit boek wegleggen. Er valt binnen je organisatie op het gebied van businessplanning weinig te verbeteren, hulde!

Voor alle anderen geldt dat ik als auteur iedereen natuurlijk van harte kan aanbevelen het hele boek van begin tot eind te lezen. Alleen op die manier krijg je een compleet beeld van de cruciale rol van systematische businessplanning en van de manier waarop je dit binnen je organisa-

tie kunt implementeren. Maar voor de meer ongeduldige types, die weinig tijd hebben en snel een indruk willen krijgen of dit boek iets voor ze is, zijn er enkele 'snelle routes'. Daarmee kun je je in eerste instantie beperken tot de voor jou meest relevante delen van het boek. Je herkent de plaatsen waar je mogelijk een gedeelte kunt overslaan aan de aanduiding <ZAP>.

<ZAP>

- **ROUTE 1: begin met deel I, 'De laatste grote managementuitdaging'**
Deze route is bedoeld voor iedereen die nog niet overtuigd is dat systematische businessplanning meer dan ooit onmisbaar is voor langdurig, gepland succes. Laat je overtuigen (of niet natuurlijk!).
- **ROUTE 2: begin met deel II, 'Het Business Board: je hele plan op één A4'**
Je bent er al van doordrongen dat businessplanning binnen je organisatie voor verbetering vatbaar is en wilt weten hoe je dit het best kunt aanpakken.
- **ROUTE 3: begin met deel III, 'We gaan Business Boarden!'**
Je realiseert je terdege dat businessplanning binnen je organisatie voor verbetering vatbaar is, je hebt al besloten om de Business Board Methode toe te passen en wilt er direct mee aan de slag. Gebruik waar nodig bij het uitvoeren de uitleg uit deel II ('Het Business Board: je hele plan op één A4').

Een laatste tip: deel II en hoofdstuk 13 uit deel III gaan in detail in op de theorieën achter de Business Board Methode, zodat je er morgen mee aan de slag kunt. Wil je echter eerst een beeld krijgen of de Business Board Methode (of een variant ervan) überhaupt wat is voor jouw organisatie, dan is het voldoende om van het tweede deel alleen hoofdstuk 3 te lezen en van hoofdstuk 13 het gedeelte tot en met de paragraaf 'De Business Board Ambassadeur' op pagina 102. De rest komt dan vanzelf op het moment dat je hebt besloten om de Business Board Methode te gebruiken.

Veel leesplezier!