MANAGEMENT / 07

MBO+ /
Intermediate vocational education

Raymond Reinhardt

3R Business Development
raymond.reinhardt@3r-bdc.com

©3R

3R Business Development Consultancy

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Planningsaspecten

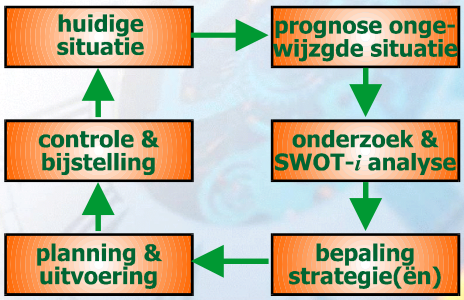
- **Planning, dient een aantal doelen:**
  - **het vaststellen welke activiteiten nodig zijn in de uitvoeringsfase;**
  - **vaststellen van evt. knelpunten in de uitvoerings-fase, zodat deze kunnen worden aangepakt;**
  - **bepaling van normen waaraan voldaan moet worden in de uitvoeringsfase.**

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Planningsaspecten

- **Planning, soorten:**
  - **Strategische planning: het resultaat van een strategieformuleringsproces:**



3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Planningsaspecten

- Planning, soorten:
  - Organisatorische (tactische) planning, betreft o.a.:
    het plannen van faciliteiten (fabrieken, machines) en veranderingen in de structuur van de organisatie (mensen / werkplekken, methoden) die nodig zijn om de nieuwe werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

3R

4

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Planningsaspecten

- Planning, soorten:
  - Operationele planning, betreft o.a.:
    - het opstellen van een productieplan
    - het vaststellen wie wat doet
    - het bepalen van het kostenniveau en de verkoopprijs
    - het plannen van orders in het productieproces.

3R

5

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Soorten beslissingen

- Beslissingen, soorten:
  - Strategische (constituerende) beslissingen: betreffen totale organisatie, en zijn qua uitkomst vaak onzeker.
  - Organisatorische of tactische beslissingen: betreffen delen van de organisatie, en zijn enigszins onzeker qua uitkomst ('besluitvorming onder risico').
  - Operationele (dirigerende) beslissingen: betreffen de de dagelijkse uitvoering in de organisatie, weinig onzekerheid.

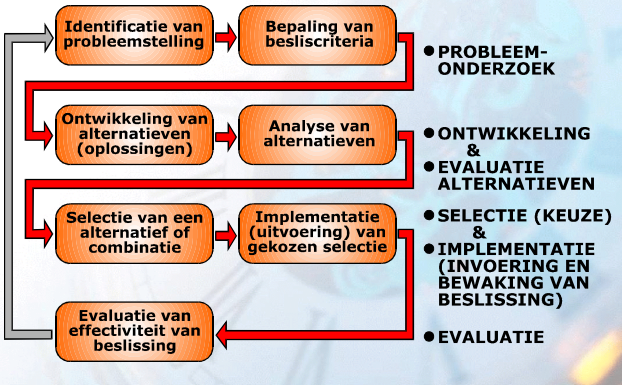
3R

6

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:



PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Probleemonderzoek / identificatie probleemstelling:
    Vaak de lastigste stap in het proces: wat is precies de vraagstelling die kan leiden tot besluitvorming? Hoe precieser het probleem is vastgesteld, hoe sneller dit kan worden opgelost.

    'Onze omzet loopt terug' kan bijv. wel als probleem worden beschouwd, maar is tamelijk vaag.

>>

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Probleemonderzoek / identificatie probleemstelling:
    De noodzaak of impuls tot het nemen van een besluit ontstaat wanneer een verschil wordt vast-gesteld tussen de bestaande en de gewenste situatie.
    Een impuls kan positief zijn, wat kan leiden tot het *benutten van een kans*, of negatief zijn, wat meestal vraagt om *oplossing van een probleem*.

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Probleemanalyse / bepaling van besliscriteria:
    Het gaat hierbij om het vaststellen van werkelijke *oorzaak/gevolgrelaties* van het probleem, en welke informatie nodig is om dit op te kunnen lossen. Dus het zoeken naar feiten die het probleem recht-vaardigen:
    'de omzet loopt inderdaad terug, maar toch minder hard dan eerder, en niet bij alle producten'.

    Uit nader onderzoek en analyse kan hier bijv. blijken dat de markt voor de producten die slecht lopen, verzadigd is geraakt.

3R

10

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Ontwikkelen van alternatieven:
    In deze fase wordt naar *mogelijke oplossingen, alternatieven*, voor oplossing van het probleem gezocht.
    Soms kunnen hier *routine-oplossingen* worden aangedragen op basis van ervaringen uit het verleden.
    Zo zouden de slechtlopende producten evt. kunnen worden aangeboden met een prijskorting om terugloop in omzet tegen te gaan.

>>

3R

11

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Ontwikkelen van alternatieven:
    Andere problemen vereisen maatwerk, een speciale oplossing voor een bijzondere situatie.
    Bijv. het opzetten van een *marktpenetratie-* of een *marktontwikkelingsstrategie* (wat zijn dit ook al weer?) voor het product uit het voorbeeld.

3R

12

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Evaluatie / analyse van alternatieven:
    In deze fase worden alternatieven geanalyseerd en voor zover mogelijk in aantal teruggebracht, zodat een definitieve keuze gemaakt kan worden.

    Hierbij wordt gekeken naar de gevolgen van de verschillende alternatieven, niet alleen bijv. financiële gevolgen (zoals kosten, opbrengsten, investeringen, e.d.), maar ook organisatorische gevolgen, en gevolgen voor productie, distributie / logistiek, klantenbeheer, en meer.

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Selectie van een alternatief (of combinaties):
    In deze fase wordt een definitieve keuze gemaakt betreffende de te volgen weg.
    Omdat er altijd sprake is van een bepaalde *mate van onzekerheid*, zullen in een besluitvormingsproces *altijd subjectieve overwegingen* een rol spelen.

    Om dit proces beter te laten verlopen kunnen hier *rationele hulpmiddelen en technieken* worden ingezet, waaronder beslissingsbomen en beslissingsmatrices.

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Implementatie van gekozen selectie:
    Nadat gekozen is voor een zeker alternatief, zal het besluit moeten worden omgezet in plannen en acties.

    In hoeverre deze ook binnen de organisatie 'gedragen' worden, heeft te maken met de mate van *mogelijke weerstand* die kan ontstaan.

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Besluitvormingsproces

- Fasen in het (rationele) besluitvormingsproces:
  - Evaluatie van effectiviteit van gekozen selectie:
    In deze fase wordt vooral gekeken naar:
    - de wijze waarop mensen, die de activiteiten gaan uitvoeren, zijn geïnformeerd;
    - hoe de activiteiten die uit het besluit voortkomen, zijn uitgevoerd;
    - het uiteindelijke resultaat van de activiteiten. Is er bereikt wat bereikt moest worden?

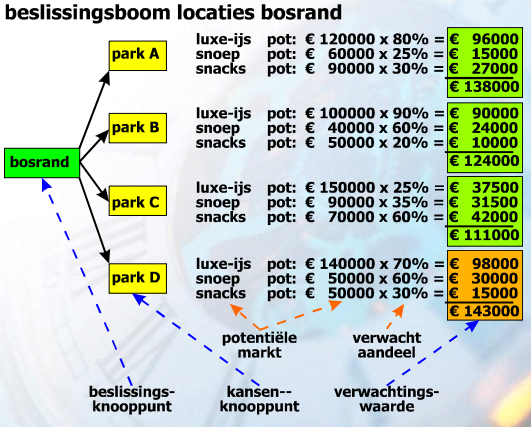
3R

16

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Enkele beslissingstechnieken

beslissingsboom locaties bosrand



3R

17

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Enkele beslissingstechnieken

beslissingsmatrix m.b.t. assortiment

	assort.1 (Mars)	assort.2 (Nestlé)	assort.3 (Ola)
Winst-marge (score 0-10)	7 x 4 = 28	5 x 4 = 20	6 x 4 = 24
Omloop-snelheid (score 0-10)	3 x 5 = 15	6 x 5 = 30	5 x 5 = 25
Leverings-condities (score 0-10)	2 x 5 = 10	4 x 5 = 20	7 x 5 = 35
Promotie-kosten (score 0-10)	7 x 3 = 21	7 x 3 = 21	8 x 3 = 24
	74	91	108

beslissings-factoren

weeg-factoren

3R

18

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing

- Besturing van een organisatie = het leiden van een organisatie naar de gestelde doelen.
  Om deze doelen te kunnen bereiken, dienen verschillende bedrijfsprocessen op effectieve en efficiënte wijze te worden uitgevoerd.

- Een proces is een systematische manier om dingen te doen. Een bedrijfsproces -*zowel in profit als non-profit organisaties*- is een ordening of aaneenschakeling van activiteiten om producten of diensten te leveren.

3R

19

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing

- Procesbeheersing is het doelgericht en doelmatig laten verlopen van bedrijfsprocessen d.m.v. planning, organisatie, coördinatie, en controle / bijsturing. Dus een taak van managers en leiding-gevenden.

  - Loopt alles volgens plan: prima. En anders moet door de leiding worden gereageerd:
    - niet reageren, bij acceptabele afwijkingen;
    - activiteiten bijstellen, wanneer dit nodig is;
    - en evt.: plan herzien.

3R

20

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing

- Procesbeheersing:
  - Procesbeheersing is nodig om de doelstellingen van de organisatie te realiseren, hetgeen kan worden bereikt door:
    - directe procesbeheersing: persoonlijk nalopen van (productie-)proces na, en evt. ingrijpen;
    - indirecte procesbeheersing: achteraf vergelijken van cijfers en rapportages inzake transformatieproces (input - throughput - output).

3R

21

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing

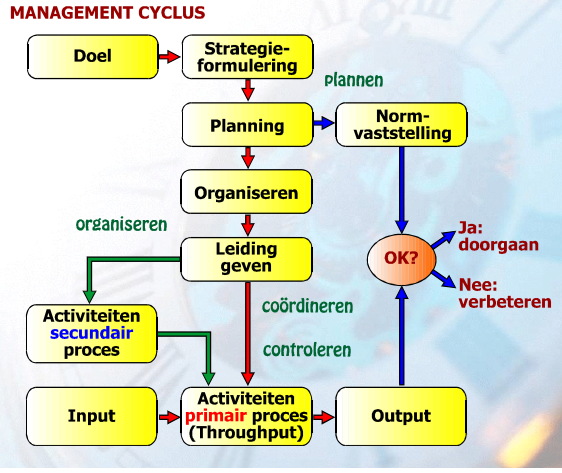
- Typen bedrijfsprocessen:
  - Primaire processen: alle activiteiten die rechtstreeks te maken hebben met de core business van de organisatie: het produceren, verkopen en distribueren van producten en diensten.
  - Secundaire processen: alle activiteiten die worden uitgevoerd ter ondersteuning van de primaire processen. Deze vormen geen doel op zich, maar dienen om de primaire processen goed te laten functioneren. Vb.: administratie, staf-diensten, e.d.

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing

- Typen bedrijfsprocessen:
  Verder zijn er nog:
  - bestuurlijke processen: alle activiteiten die te maken hebben met het richting geven aan en het sturen van primaire en secundaire processen: plannen, organiseren, coördineren, leidinggeven, controleren.

PLANNING & PROCESBEHEERSING



PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Onderdeel van het strategisch plan is het totaalplan of masterplan, dat de beoogde ontwikkeling van het bedrijf in de toekomst beschrijft. Zo'n plan omvat vervolgens o.a.:**
    - ☐ **het inkoopplan**
    - ☐ **het productieplan**
    - ☐ **het (marketing- en) verkoopplan**
    - ☐ **het investeringsplan**
    - ☐ **het logistieke plan**
    - ☐ **het financiële plan**
    - ☐ **het personele plan.**

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Het inkoopplan is gericht op het inkoopproces, en betreft o.a. het bepalen van ordergrootte, het vergelijken van prijzen en leveranciers, het selecteren van leveranciers, het bestellen, ontvangen en controleren van leveringen.**

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Het productieplan richt zich op welke en hoeveel producten geproduceerd zullen worden.**
    Van belang is dat er voldoende productiecapaciteit is (mensen, middelen, machines), wat kan worden vastgelegd in een capaciteitsplan.
    In hoeverre deze capaciteit steeds volledig benut zal worden, kan in een bezettingsplan worden vastgelegd.

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Het verkoopplan is gericht op de verkoop-activiteiten die voor de komende periode nodig zijn, en betreft o.a. de verwachte afzet van de verschillende producten, de verkoopprijzen, de wijze van distributie, en de promotieactiviteiten.**

    Vooraf aan het verkoopplan gaat het marketing-plan, waarin wordt vastgelegd voor welke doelgroepen welke producten moeten worden gemaakt, tegen welke prijzen, en aan de hand van welke vorm van distributie en promotie.

3R

28

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Het investeringsplan is uiteraard gericht op noodzakelijke investeringen in gebouwen, machines, vervoermiddelen, gereedschappen, e.d. Het kan hierbij gaan om zowel uitbreidings-investeringen als vervangingsinvesteringen.**

3R

29

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Het logistieke plan betreft de planning van de goederenstroom van toeleverancier naar de consumenten.**
    Het kan hierbij gaan om de weg van grondstoffen en halffabrikaten door het productieproces (materials management), of om de stroom van eindproducten naar de uiteindelijke afnemer (fysieke distributie).

3R

30

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Het financiële plan is gericht op de (wijze van) financiering van de uit te voeren activiteiten, en is daarmee meestal gericht op de behoefte aan extra vermogen. Dit kan bereikt worden door bijv. ophoging van het eigen vermogen (aandelen-kapitaal), of het aantrekken van vreemd vermogen (leningen).**

    Een andere mogelijkheid betreft het huren of leasen van de noodzakelijke productiemiddelen, waardoor minder behoefte aan extra vermogen ontstaat.

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Financiering schept verplichtingen.**
    Het financiële plan zal dan ook vaak moeten worden onderbouwd aan de hand van begrotingen betreffende ontvangsten en uitgaven uit de verschillende activiteiten.
    Deze begrotingen vormen zo de *financiële vertaling van de verschillende deelplannen* (zoals inkoopbegroting, productiebegroting, liquiditeits-begroting, resultatenbegroting, e.d.).

3R

PLANNING & PROCESBEHEERSING

Ondernemingsplanning

- **Van masterplan tot deelplannen:**
  - **Naast begrotingen kunnen ook *budgetten* worden vastgesteld.**
    Een begroting betreft een scherpe inschatting van opbrengsten en kosten voor een komende periode.
    Een budget betreft niet alleen de uitkomsten van de plannen in geldbedragen, maar is bovendien taakstellend: wie waarvoor verantwoordelijk is en wat gedaan moet worden.

3R

Ondernemingsplanning

- Van masterplan tot deelplannen :
  - Budgettering heeft o.a. de volgende functies:
    - bepaling van welke activiteiten uitgevoerd moeten worden om de gestelde doelen te bereiken;
    - machtiging van lagere functionarissen om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen die passen binnen het gestelde budget;
    - motivatie van medewerkers die bij de vaststelling van het budget betrokken zijn;
    - controlemiddel voor de leiding om te kunnen beoordelen of gewerkt is volgens de gestelde normen.

3R