

Ondernemingsplanning : een inleiding ten behoeve van studenten

Citation for published version (APA):

Nagel, A. P. (1977). *Ondernemingsplanning : een inleiding ten behoeve van studenten*. (TH Eindhoven. Vakgr. organisatiekunde : rapport; Vol. 33). Technische Hogeschool Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1977

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Ondernemingsplanning

BIBLIOTHEEK

7800314

T.H. EINDHOVEN

Een inleiding ten behoeve van studenten.

Ir. A.P. Nagel

april 1977

Technische Hogeschool Eindhoven

Afdeling der Bedrijfskunde

Vakgroep Organisatiekunde

rapport no. 33

ONDERNEMINGSPLANNING: een inleiding.

Doel:

Inleiding in de problematiek en terminologie van Ondernemingsplanning. Referentiekader bieden, redenerend vanuit de situatie van de student aan de student. Dit gebeurt in een vraag-antwoord spel.

Wat is die situatie?

Binnen 1 à 2 jaar afgestudeerd, ca 25 jaar.

Eenieder in dit stadium vraagt zich bewust of onbewust af: wat moet ik gaan doen na mijn afstuderen?

Sommigen hebben al concrete plannen, anderen weten het nog niet.

Ik hoop dat jullie het er over eens kunnen zijn dat het vrij belangrijk is wat je na het afstuderen gaat doen, waar je terecht komt.

Belangrijk voor:

1. plezierig in het werk (korte termijnproblematiek); eigen mogelijkheden en eisen vanuit bedrijf/instelling in evenwicht.
2. plezierige baas en collega's (waardering, gevoel er bij te horen).
3. goed salaris.
4. goede vooruitzichten vanuit deze startpositie (leer ik er wat, evt. naar maken e.d., met andere woorden: lange termijn problematiek).

Als dit belangrijk is, dan is het ook belangrijk er over na te denken en er tijdig over na te denken en niet:

1. te reageren op alle advertenties waar men een Bdk.-Ir. vraagt en pas te reageren als je afstudeerwerk klaar is.

Maar:

2. uit te vinden wat jezelf kan en wilt en hierop de advertenties selecteert en zelf (los van advertenties) informatie inwint bij andere (oud) studenten en bedrijven.
3. ruim een half jaar van tevoren begint met solliciteren.

(over probleem militaire dienst e.d. stappen we heen).

Hoe vind je uit wat je kan en wil?

Eerst wil:

1. geen ander dan jijzelf kan het antwoord hierop geven. Je moet hierbij eerlijk bij jezelf nagaan wat je in het verleden plezierig hebt gevonden en wat je zou willen doen.

Dat kan door:

1. anderen vragen, bijv. psychologisch onderzoek (hoewel ik hierbij persoonlijk vraagtekens heb), collega studenten (je zult vaak verbaasd staan over de uitkomsten!)
2. zelfonderzoek.

Dit noemt men in O.P. het zogenoemde sterkte/zwakte onderzoek. Waarin ben ik sterk en waarin ben ik zwak.

Sterk en zwak zijn echter relatieve begrippen (men kan bijv. sterk zijn in het musiceren, maar dit is voor een bedrijfskundig Ir. van geen belang) en ze zijn veranderlijk in de tijd (wat vandaag een sterk punt is, kan morgen zwak zijn). Voorbeelden sterke/zwakte punten:

1. talenknobbel
2. uitdrukkingsvaardigheid in woord en geschrift
3. contactuele eigenschappen
4. wiskunde knobbel
5. "jong"/"oud"
6. bedrijfservaring
7. geheugen
8. intelligentie
9. technisch inzicht
10. werklust
11. zorgvuldigheid

Wat te doen:

Sterke punten benadrukken en/of zwakke punten ophalen?

Geen goed antwoord mogelijk.

Hangt af van een ander soort kan, nl. mogelijkheden. In O.P. aangeduid als kansen en bedreigingen. Dit is een extern in plaats van intern onderzoek zoals het voorgaande sterkte/zwakte onderzoek.

Hier gaan we na wat een bedrijfskundig Ir. zoal kan gaan doen en wat zijn de kansen (promotiekansen, vind ik er voldoening, is het salaris goed e.d.) en bedreigingen (uitstervend beroep, slecht

lopende bedrijfstak, slecht (duur, vuil), leefmilieu e.d.).

Waar denken we dan aan?

1. Functionele indeling

- inkoopfunctie
- verkoop of marketing functie
- fabriekagefunctie
- researchfunctie.

2. Regionale indeling.

- welk werelddeel
- welk land
- welke provincie
- welke stad.

3. Lijn- of adviesfunctie.

4. "Branche" indeling.

- industrie
- handel
- universiteit
- banken
- dienstverlening
- ziekenhuizen
- defensie
- vakbeweging.

5. Meer verfijnde indeling van 4.

- metaalindustrie
- chemische industrie
- levensmiddelen industrie.

6. Aspectmatige indeling.

- organisatiekundige werkkring
 - . industrial engineering
 - . organisatie (her)structurering
- organisatie psychologische werkkring
 - . organisatie ontwikkeling
 - . personeelswerk
- operations research werkkring
- (bedrijfs) economische werkkring

⋮
⋮
⋮
⋮
⋮

7. Klein bedrijf en groot bedrijf en daarmee samenhangend:

8. Specialistisch werk of geen specialistisch werk.
9. Studieverbreiding, studieverdieping en stopzetten studie.
- ⋮
- ⋮
- ⋮

We hebben nu

1. wat kan ik (positie bepaling en (intern) sterkte/zwakte onderzoek)
2. wat kan ik (onderzoek van (externe) kansen en bedreigingen)
3. wat wil ik (doelbepaling).

Wij kunnen nu een aantal voor ons aantrekkelijke en mogelijke alternatieven opstellen.

Daarna doen wij hieruit een keuze (bijvoorbeeld door middel van het selecteren van de aangeboden advertenties, gevraagde informatie bij bedrijven).

Welk alternatief het beste is, weten we niet. We redeneren hier niet in termen van optimum, maar in termen van voldoende (satisficing). Ons gedrag is echter niet willekeurig, we hebben een STRATEGIE. Wij weten, zij het globaal, wat we willen, wat we kunnen en wat mogelijk is.

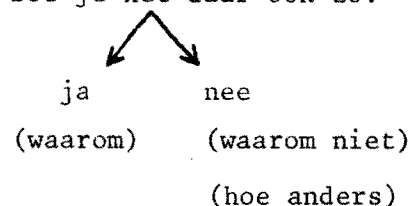
Nu is het zo dat weinigen dit zo op papier zetten, Intuïtief bepalen we een strategie en kiezen we een alternatief.

Het is vaak nuttig om te proberen dit expliciet weer te geven. Noodzakelijk is het niet.

Zetten we iets op papier (zeker als we het nog typen ook!) dan geeft dit de indruk van een bepaalde zekerheid, nauwkeurigheid die er niet is.

Nu een bedrijf of instelling.

Doe je het daar ook zo?



Antwoord is ja en nee. De structuur van de werkwijze blijft gelijk, maar de uitvoering heeft een andere vorm omdat je te maken hebt met meerdere mensen. Verder zal je meer aspecten (kunnen en moeten) belichten. Wat de uitvoering betreft is het zo dat bij een éénmanszaak het nog wel zal gaan dat de bedrijfsleider de zaak niet expliciet maakt, maar met meerdere mensen is het gemakkelijker te praten aan de hand van een expliciet gemaakt overzicht van:

1. positiebepaling bijvoorbeeld ten aanzien van de concurrent in de branche in (termen van fin./ec. grootheden (kwantitatief) en sterkte/zwakke punten (kwalitatief))
2. wat zijn de toekomstige ontwikkelingen in de branche (kansen/bedreigingen)
3. wat willen we? (bijvoorbeeld diversificatie of niet)
4. wat zullen we gaan doen?

En liefst nog:

5. hoe zullen we het gaan doen?
6. wie gaat het doen?

Men gaat dus praten aan de hand van een overzicht, een plan (planum \approx hetgeen te overzien is).

Men heeft het bespreekbaar gemaakt.

Men kan nu nog kiezen tussen:

1. argumenten en vooronderstellingen expliciet vermelden of
2. dit mondeling toe te lichten.

Er is nog een andere reden waarom het nuttig is om plannen op te schrijven. Bij het opbouwen van plannen en realisaties in de loop der tijd krijgt men een leereffect. Het maakt fouten zichtbaar. Andere functies van planning zijn o.a. beleidsoverdracht en controle.

Plannen maken dient men niet te zien als een automatisch boekhoudkundige procedure, maar een proces van concensus vorming tussen de betrokkenen.

Blijven nog een aantal vragen onbeantwoord, zoals

1. Wie moet plannen?
2. Moet je elk jaar plannen, iedere maand of alleen wanneer het nodig is (vergelijk de situatie van een afstudeerder)

- 3. Wanneer is het nodig?
- 4. Hoeveel tijd moet je vooruit plannen.

ad.1. De verantwoording voor de uitvoering van de planning is niet te scheiden van diegene die uiteindelijk beslist en dit is de leiding.

Maar omdat het zo is dat de leiding, zeker in grote gediversificeerde bedrijven, niet van alles op de hoogte is, wordt het in de praktijk zo gedaan dat zowel de topleiding als de diverse bedrijfsonderdelen een plan opstellen (resp. top-down en bottem-down). Een afdeling ondernemingsplanning is in het convergentieproces wat dan volgt de bemiddelde "derde".

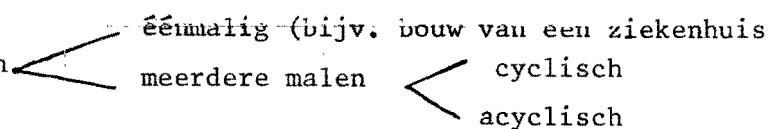
Deze afdeling maakt dus zelf geen plannen, maar adviseert, redigeert en bemiddelt. Verder kan ze planningsnormen helpen opstellen en (interne en externe) gegevens helpen aandragen die voor het plannen nodig zijn. In deze afdeling zitten over het algemeen functionarissen die het bedrijf door en door kennen. Voor een jonge Bdk.-Ir. is er op dit soort afdeling alleen een plaats weggelegd in de vorm van:

- (assistentie bij) het verzamelen van gegevens;
- het vergelijken van werkmaatschappijplannen met de normen;
- e.d.

ad.2. De planningscyclus zelf kost enkele maanden. De in de praktijk gehanteerde lange termijn planfrequentie is derhalve eenmaal per (boek)jaar.

Is het nodig om (extreem voorbeeld) iedere maand te plannen (bijv. bij een snel veranderende (en te overziene!) marktsituatie) dan komt dat tot uiting in een korte termijn plan.

Het doorlopen van zo'n planningscyclus is tijdrovend en duur en vraagt veel gegevens en deskundigheid. Bij kleine en middelgrote bedrijven volstaat men daarom om alleen te plannen als het nodig is.

N.B. Indeling van plannen 

ad.3. Bij:

- belangrijke uitbreiding/inkrimping assortiment;
- belangrijke investeringen;

- fusies/overnames;
- diversificaties;
- e.d..

ad.4. Algemene regel: tot zover je kan overzien. Als vuistregel kan men zeggen: lange termijn plan 3-15 jaar; middellange termijn 1-5 jaar en korte termijn plan 1/4-1 jaar. Ook wordt wel gesteld: zoveel jaar om de levensduur van de capaciteitsbepalende investeringen (bijv. Hoogovens). Maar stel: levensduur Hoogovens = 15 jaar en je kan maar 5 jaar overzien?

Wat de inhoud en afstemming van deze planningen zijn, leer je in het college Ondernemingsplanning.

Maar we willen nog wel even stil staan bij wat LT planningsaspecten zijn.

Betreft dit zaken die:

- a. nu moeten gebeuren of
- b. waarvan we ons nu moeten realiseren dat ze over een aantal jaren moeten gebeuren of
- c. beide.

Antwoord: c, namelijk, LT aspecten zijn die aspecten die bepalend zijn voor de richting van haar bedrijfsgebeuren. In welke tijd het speelt doet niet ter zake.

Voorbeelden van LT of strategische aspecten:

- a. wel of niet ontslag van een derde van het personeel;
- b. wel of niet fusie volgende week;
- c. wel of niet fusie binnen 10 jaar;
- d. belangrijke export uitbreiding tussen 3 en 5 jaar na nu;
- e.d..

Voorbeelden KT of operationele aspecten:

- a. aanname van nieuwe personeelschef;
- b. vervanging van een afgeschreven draaibank;
- c. opname van nieuw artikel in uitgebreid assortiment;
- e.d..

Nog even een laatste vraag:

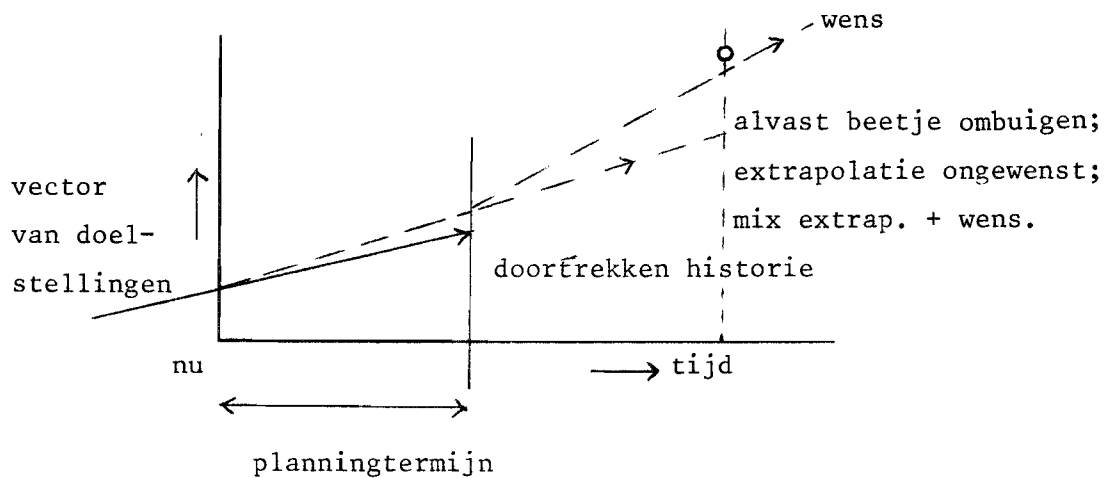
Moet een plan normatief of een doortrekken van de historische lijn zijn?

Antwoord:

Eigenlijk heeft een plan trekken van beide. Als geen grote ingrepen gedaan zijn of verwacht worden (denk aan zoeits als oliecrisis) dan zal met name het KT plan grotendeels het doortrekken van een historische lijn zijn. Met eventueel een duwtje in de richting van de norm (= wens). Normatieve, irreële plannen die nergens op gebaseerd zijn, zijn waardeloos.

Het LT plan zal wat meer normatief te zien geven, te meer omdat we hier nog de tijd hebben om iets te veranderen. Het doortrekken van een historische lijn is hier vaak een slecht beleid; getuigend van weinig visie. De norm moet echter wel gebaseerd zijn op feitelijke gegevens en mogelijkheden!

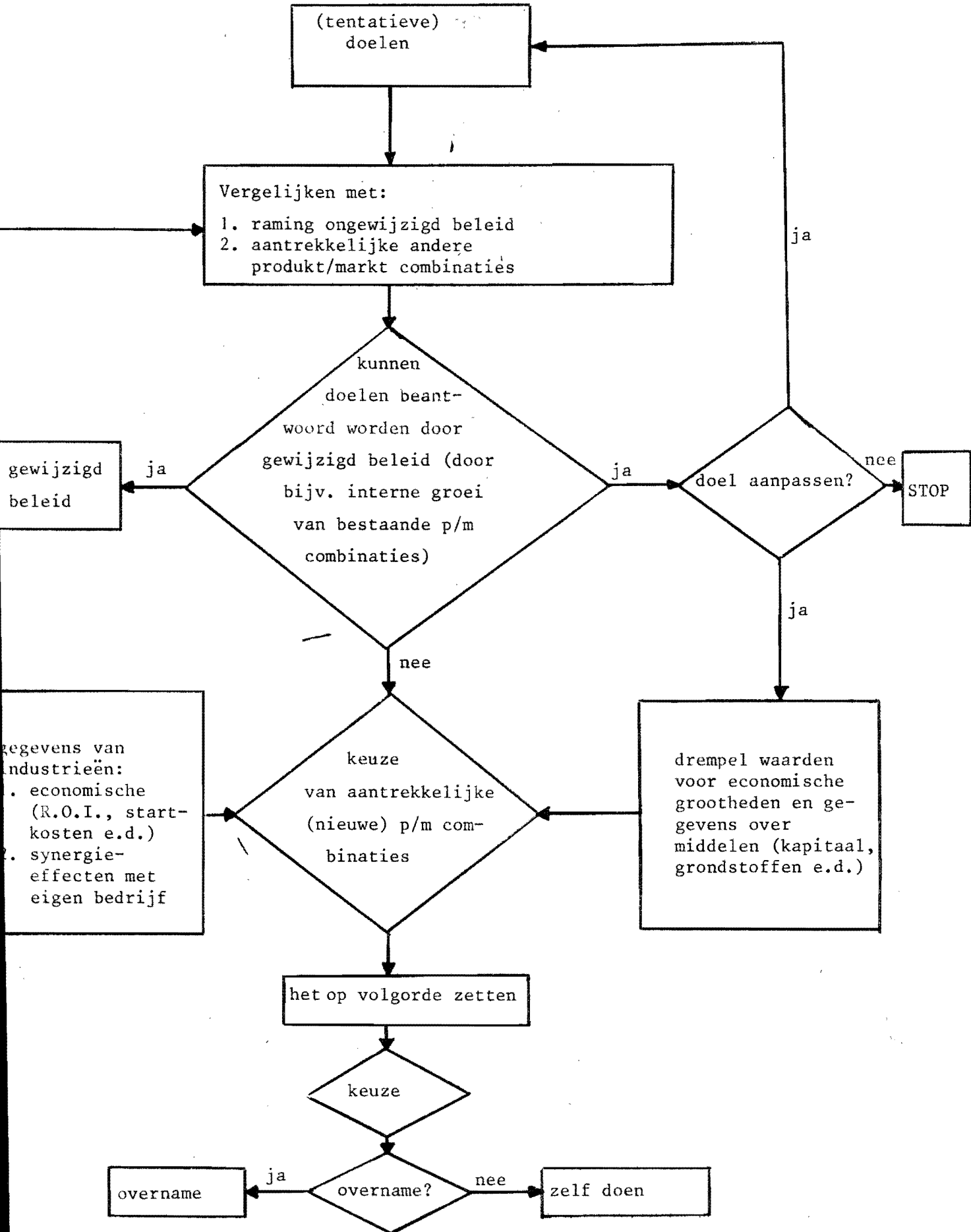
Wat men probeert is weergegeven in het onderstaande plaatje.



Schema van Gälweiler, aangevuld met begrippen met syllabus van Botter.

1) Waar sta ik? (positiebepaling) (sterkte/zwakte onderzoek)	Analysefase
2) Wat kan ik gaan doen? (kansen/bedreigingen)	
3) Wat wil ik gaan doen	Doel-fase
4) Hoe kom ik daar? (globaal) (bepalen alternatieven)	Strategie-fase
5) Hoe kom ik daar? (in details) (keuze uit een alternatief)	Uitvoeringsplanning

Structuur van de strategische "problem solving method" van Ansoff (1965).



Literatuur.

1. H.I. Ansoff: Corporate Strategy,
An Analytical Approach to Business Policy for
Growth and Expansion, Penguin Book.
Een klassiek boek op het gebied van ondernemingsplanning.
Moet gezien worden vanuit de achtergronden van zijn tijd,
te weten het begin van de zestiger jaren.

2. C. Botter: Inleiding tot Ondernemingsplanning
Dictaat nr. 1.127
Technische Hogeschool Eindhoven.

3. A. Gälweiler: Unternehmungsplanung, Grundlagen und Praxis.
Herder & Herder,
Frankfurt, 1974.