

Eerste deel van vierdelige serie over Mastering Organisational Excellence

DE BUSINESSCASE: TEL UIT JE WINST

Als KAM/MVO manager worstel je regelmatig met investeringsvraagstukken. Je moet van goeden huize komen om jouw plan, dat om de nodige middelen (in tijd en in geld) vraagt, er door te krijgen. De inhoudelijkheid en complexiteit van de materie maakt directies terughoudend om investeringsbesluiten te nemen. Het helpt enorm als je het plan ontdoet van de technische details en je vooral focust op wat het de organisatie oplevert: in een heldere business case. Maar hoe doe je dat?

Van de redactie

Kwaliteit in Bedrijf bezoekt David Ruting – oprichter van Comm'ant en een van de grondleggers van het Process Model Canvas – voor een gesprek over het maken van een businesscase voor kwaliteits- en MVO-initiatieven.

WAAROM MOETEN KWALITEITS- EN MVO-DESKUNDIGEN VOLGENS JOU WETEN WAT EEN BUSINESS CASE VOOR HEN KAN BETEKENEN?

'Ik zie KAM-managers vechten tegen de bierkaai. De directie hoort ze niet, hun pleidooi is gebaseerd op inhoudelijke argumenten, terwijl de business vaak denkt in andere grootheden: status, reputatie, geld en risico. Als ondernemer op dit gebied spreek ik met alle niveaus en hoor ik ook van bestuur en directie dat zij zo weinig goede voorstellen krijgen die hout snijden. Zij doelen dan op voorstellen met een stevige financiële paragraaf, die uitlegt wat de TCO (Total Cost of Ownership, zie figuur 1), de ROI (Return on Investment) en de terugver-

dientijd is. Of wat het bijdraagt aan de reputatie cq. de waarde voor "het merk". Vraag en aanbod op het gebied van investeringen

komen niet bij elkaar omdat ze onvoldoende elkaars taal spreken. En dat leidt tot onbegrip, een afwachtende houding (tot er van

MASTERING ORGANISATIONAL EXCELLENCE

In deze 4-delige serie van artikelen worden de kritische kennisgebieden behandeld waarmee de KAM/MVO-manager anno nu een uitstekende partner in business is. Want daar draait het uiteindelijk om: succes in business. Of beter: samen werken aan duurzame winst (zie ook 'Het nieuwe Winst-begrip').

Als platform voor MVO- en kwaliteitsmanagement dragen wij graag bij aan de kennisverbreding van het vak. En kennis wordt pas wat waard als je het deelt én toepast. Daarom hebben wij de samenwerking gezocht met de Comm'ant Process Academy.

- Hoe maak je de excellente businesscase?
- Samen werken aan een excellent 'Lean business proces' (van ontwerp tot implementatie).
- Beheersing met excellent integraal procesmanagement.
- Mensen dienen en sturen met excellent procesleiderschap.

De opbouw van elk artikel begint bij het motief – waarom is dit zinvol om te leren en om te doen? Dan schakelen we door naar de inhoud en het beoogde resultaat. Ten slotte gaan we in op de werkwijze: het recept om de kennis met succes toe te passen. Van theorie naar praktijk aan de hand van de Why, What, How en Wow!

SERIE
MOEX
DEEL 1



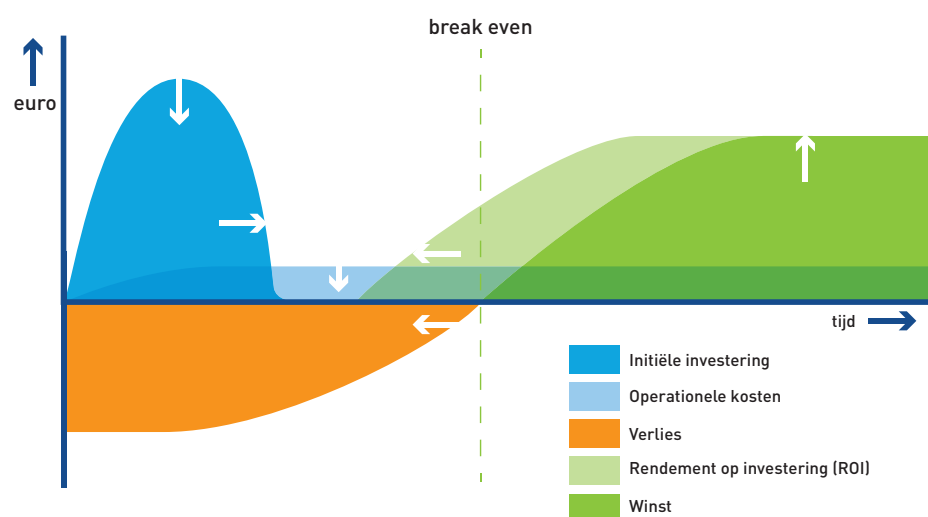
boven een keer een opdracht komt om iets te ondernemen) en teleurstelling omdat er zo weinig ondernemend gedrag wordt vertoond of eigen initiatief wordt ontplooid. Kortom, de weg naar succes zit hem in een beter inlevingsvermogen (Wat vinden zij die de besluiten moeten nemen belangrijk?) en betere communicatie (Hoe kan ik mijn belangrijke initiatief zodanig verwoorden dat ik het verbind aan hun agenda?).'

WELKE SITUATIES KOM JE IN DE PRAKTIJK TEGEN WAAR DIT SPEELT?

'Het zijn de open deuren die ik nu ga intrappen, maar de meeste KAM-managers hebben bij tijd en wijlen budget nodig voor het "op orde brengen" van de bedrijfsvoering. Je moet eigenlijk continu opruimen, ordenen en organiseren om de "verrommeling" tegen te gaan. Er zijn geregeld situaties waarin een goed lopend proces wordt verstoord door nieuwe mensen met afwijkend gedrag,

nieuwe systemen of veranderende eisen en dan ben je als KAM-manager aan de beurt. Als je dan een keer moet investeren loop je

tegen de vraag op "WAT levert dat op?" maar eigenlijk willen ze weten "HOEVEEL winst levert dat op?". In die misvatting zorgt een



Figuur 1: Total Cost of Ownership en Return on Investment.

businesscase voor opheldering. Concreet is het vaak een behoefte aan budget en investeringen in de scholing van mensen, extra tijd voor het systematisch evalueren en houden van audits, nieuwe gereedschappen en systemen en extra kennis om een verbeteringslag of innovatie te realiseren.'

WAT ZOU JIJ DE KAM-MANAGER DAN AANRADEN?

'Enerzijds is er de prachtige zinsnede "Begin with the end in mind", bekend van dr. Stephen Covey. Als je een ondernemer of ondernemende manager wilt prikkelen om een investering serieus te overwegen, dan wordt hij wakker als je hem een goed verhaal voorlegt dat aansluit op zijn of haar gedroomde ambities. Een verhaal dat vertelt over een glorieuze overwinning of vooruitgang. Dat is natuurlijk een tegenspraak, je wilt hem niet laten wegdromen, maar je wilt zijn droom werkelijkheid maken! Anderzijds heerst de vraag: Waar ligt de ondernemer 's nachts wakker van als het

gaat om de zakelijke vraagstukken? Welke zorgen zijn er, wat is de ongerealiseerde droom, wat zijn de ambities van de ondernemer of het directieteam, waar jij aan kunt bijdragen? Is jouw initiatief – bijvoorbeeld een nieuw kwaliteitssysteem – te verbinden

productieproces helpt te verbeteren. Dan heb je een soort valuta nodig die zegt: "Wat ik hier verdienen kan ik daar weer uitgeven" – en dat is uiteraard uitgedrukt in geld. Dus mijn verbetervoorstel om de productie 1 procent efficiënter te maken,

'IK ZIE KAM-MANAGERS VECHTEN TEGEN DE BIERKAAI'

aan die droom? Welke knelpunten van nu los je met jouw initiatief op?

Die verbinding van jouw initiatief met de strategische knelpunten van nu is in veel gevallen niet direct te maken. Stel: er zijn problemen op het gebied van de verkoopcapaciteit, terwijl jouw initiatief net het

levert bijvoorbeeld 100.000 euro op die besteed kan worden aan het opvoeren van de verkoopcapaciteit waar de directie zich nu druk om maakt. Dit is uiteraard slechts een voorbeeld, maar je begrijpt direct dat het vrijmaken van geld (of zorgen voor meer winst) kansen biedt om dat geld in te zetten voor andere doelen waar de prioriteit en aandacht van de directie ligt. Die verbinding, een teken van zakelijk inzicht en overzicht, helpt enorm om jouw casus onder de aandacht te brengen. Je geeft daarmee ook blijk van betrokkenheid. Dat je het beste voor hebt met de gehele organisatie én dat je in staat bent om te spreken in de taal van de directie.'

HET NIEUWE WINSTBEGRIIP

We hebben de definitie van het begrip 'Winst' herzien en verder uitgewerkt. De formulering is gebaseerd op 'inclusief denken' en doet recht aan de holistische benadering van ondernemen en organiseren. Dit sluit geheel aan op de maatschappelijke ontwikkeling en opvattingen van een moderne, duurzame samenleving. Ondernemen is geen 'zero-sum game'. Bij echte waardecreatie is de winst van de een niet het verlies voor een ander. We zijn creatief en scheppend bezig met oog voor de interne en de externe klant.

Winst is de 'gerealiseerd meerwaarde' voor een of meer stakeholders, zonder de andere stakeholders te benadelen of onacceptabele risico's te introduceren, met een evenwichtige bijdrage aan het bestaansrecht, de continuïteit en ontwikkeling van de commerciële of maatschappelijke onderneming.



David Ruting

MAAR DIT IS TOCH IETS DAT IEDEREEN KAN DOEN? WAAROM IS ER DAN ZO VEEL TE DOEN OM HET MAKEN VAN EEN BUSINESSCASE?

'Je zou zeggen dat het zo simpel is, maar waarom komen die voorstellen dan niet op tafel bij de directie? Wat staat iemand in de weg om voor zijn thema of kwestie een goede businesscase te schrijven en aan te bieden? Dat zijn de vragen die ik mezelf en anderen ook heb gesteld. Je komt er vervolgens achter dat er drie grote factoren zijn die mensen er van weerhouden om een investeringsvoorstel te schrijven en in te dienen langs het daarvoor bestemde kanaal, voor zover zo'n kanaal überhaupt bekend is, te weten:

Factor 1. In vrijwel iedere organisatie zal 80% van de medewerkers niet in de schijnwerpers gaan staan. Ze nemen immers een persoonlijk risico met zo'n investeringsvoorstel. Als het niet goed gaat hebben zij

het gedaan en dat is – denken zij – slecht voor je reputatie en carrière. Dus zoeken ze – als je geluk hebt – de route van de coalitie en gaan ze eerst op zoek naar draagvlak (medestanders op gelijk niveau) en daarna pas op zoek naar draagkracht (de top vragen om hun inhoudelijke voorstel in overweging te nemen en te steunen). Als je pech hebt is het oorspronkelijke idee on-derweg verwaterd en wordt de boodschap ervaren als een actie van een stel zeurende mensen met een gebrek aan lef. Dat komt niet lekker aan.

Factor 2. Bij een specialistisch onderwerp als kwaliteitsmanagement en de bijzondere reputatie die het deels normstellende karakter van dit vakgebied meebrengt (Je bent van de afdeling ‘mag-niet’ of ‘moet van de norm’) heb je niet altijd zo veel vrienden die aan jouw kant gaan staan. Het is ook de harde realiteit van het vak dat het niet de meest ondernemende mensen zijn die deze positie krijgen. Ze concurreren met thema’s als ICT waar terecht of onterecht vaak een groter belang en budget aan wordt gehecht.

‘HET KANAAL WAARLANGS ZO’N VOORSTEL ZIJN WEG MOET VINDEN NAAR DE AGENDA VAN DE DIRECTIE ZIT SOMS HELEMAAL DICHT’

Bij matching en benoeming op die functies wordt vaak gekozen voor een vakinhoudelijk ontwikkeld persoon met een diplomatiek en dienend karakter. Want als je niet de macht hebt maar wel de verantwoordelijkheid om de kwaliteit in de processen en producten te borgen, moet je het doen op basis van kennis en goodwill. En soms door te dreigen. Ook dat mengsel van karakter, overtuigingen en houding zorgt ervoor dat de meeste wel uitkijken met het doen van uitdagende voorstellen. Ze wachten liever af tot de opdracht wordt gegeven om ‘iets vernieuwends’ te regelen.

Factor 3. Ten slotte, het kanaal waarlangs zo’n voorstel zijn weg moet vinden naar de agenda van de directie zit soms helemaal dicht. In het ene geval is de budgetcyclus de begrenzendende factor. Het gaat opvallen

HOE KOMT DE KWALITEITSMANAGER BIJ DE CEO AAN TAFEL?

1. Weet waar de CEO wakker van ligt (stakeholders, risico’s);
2. Denk in euro’s (Profit may be loss, but cash is a fact);
3. Wees pro-actief. Signaleer issues en breng ze onder de aandacht;
4. Snap de businesscase: Praat de taal van het management, denk in klantwaarde;
5. Keep it simple: het draait om de output... bij voorkeur op één A4-tje: visualiseer;
6. Neem jezelf en jouw rol serieus: ik ben geen afdeling, ik ben de business.

als je een budgetverruiming aanvraagt, zeker als daar niet iets ‘winstgevents’ tegenover staat. Dan denk je ‘ach laat ook maar, ik roei wel met de riemen die ik heb, daarmee zal ik ze wel blij maken’. In het andere geval is het de managementlaag boven je die denkt: best een leuk idee van jou, maar wat betekent dat voor mij als we dat investeringsvoorstel naar boven sturen? Iedereen heeft zo zijn eigen agenda en zal van nature eerst een gevoel hebben van “What’s in it for me?” En daarna pas cogni-

DAT IS EEN HELDER VERHAAL, DAVID. MAAR ALS JE ER DAN VOOR GAAT, HOE DOE JE DAT DAN?

‘Goeie vraag. Nu komen we op de inhoud terecht waar we ook in de masterclass echt mee oefenen. Het is een praktisch recept, op basis van tientallen jaren ervaring en onderzoek, om een besluit te kunnen nemen. Een besluit waarbij je enerzijds aanhaakt op de problemen, de behoefte en zorgen van de beslisser zelf en anderzijds een realistisch beeld geeft van de consequenties als zij nee of als zij ja zeggen tegen het voorstel. Aan beide kanten zitten voor- en nadelen. Die kun je ook weer versterken of onderdrukken. Wanneer je dat goed ordent en visueel maakt, werkt het als een magneet. En met simpele vormgeving help je de deelnemers om de emotionele afweging te maken (het besluit), nog voor dat de rationele afweging plaatsvindt (de redenatie er achteraan).

Voor de businesscase maak je volgens een recept de deliverables gereed (het What). Die verpak je in een visuele summary op één A4-tje en met een bijlage voor de onderbouwing. Dat verhaal breng je persoonlijk aan de man. Voor deze aanpak hebben we sjablonen ontwikkeld waarmee je snel een aantrekkelijke businesscase opzet. Die leer je te gebruiken tijdens de masterclass. Stapsgewijs ziet het er als volgt uit:

A. De situatie

Schrijf een zeer beknopt introductieverhaal en geef vooral een beeldende situatieschets. Waar speelt het zich af? Wat is de uitdaging? Wie zijn erbij betrokken? En wat is de relatie met de beslissers, wat zijn de eventuele onderlinge verhoudingen en hoe worden zij geraakt door de huidige situ-

tief de stap maken “What’s in it for us” als team of organisatie als geheel. Dat is zeker het geval wanneer je een investering wil doen waar “iedereen” voordeel van heeft maar waar in beginsel “alleen jouw afdeling” qua budget voor moet opdraaien. Dan is de case lastig rond te maken zonder een breed draagvlak. Stel, je wilt een modern integraal managementsysteem opzetten en implementeren. Dat werkt qua impact en voordeel door over de gehele breedte van de organisatie, maar moet qua budget vaak uit een klein budgetpotje komen. Dit lijken allemaal clichés en dat zijn het ook. We plaatsen de rol van kwaliteitsmanager en onderlinge verhoudingen collectief in hokjes en daarmee verandert de situatie niet. Daar moeten we uitbreken door anders te denken en te doen, op weg naar een ondernemende kwaliteitsmanager.’

atie? Wat is de stemming of de sfeer? Let op dat je nog geen geld/bedragen/aantallen noemt!

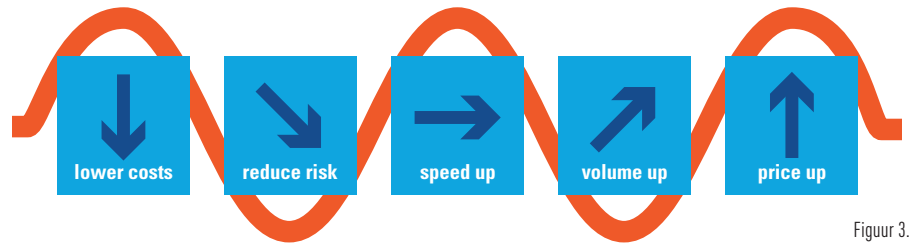
B. Het punt van besluit

Formuleer als heldere vraag het punt van besluit waar we NEE of JA tegen gaan zeggen. Willen wij, gelet op onderstaande overwegingen, deze situatie aanpakken, wanneer dat de volgende problemen oplost en de volgende kansen biedt? (zie de matrix van figuur 2).

C. De overwegingen

Noteer in een gestructureerde lijst als tekst en liever nog als 2x2 tabel – zie weer de matrix – de steekwoorden en beelden, waar mogelijk woorden en beelden die emotie uitdrukken:

- Als we niet besluiten (=uitstellen) of als we besluiten om het NIET te doen en stil blijven staan?
 - A. de nadelen – van niet doen [ca. 5 stuks]
 - B. de voordelen – van niet doen [ca. 3 stuks]
- Als we besluiten voor actie om het WEL te doen, wat gebeurt er dan?
 - C. de nadelen – van wel doen [ca. 3 stuks]
 - D. de voordelen – van wel doen [ca. 5 stuks]



Figuur 3.

D. De alternatieven

Wees eerlijk, denk na en vraag het ook aan collega's; laat het zien als er mogelijk nog alternatieven zijn. Je hoeft ze niet per se allemaal uit te werken, maar geef er blijk van dat je niet een 'one track mind' hebt, maar een brede kijk op de zaak.

E. De financiële onderbouwing

- Situatie nu – de kosten van het slecht presteren;
- Als we niets doen – voortzetten van nu + achteruitgang, breekpunten;
- Wat als we het wel doen
 - MIN = de investering cq. afschrijving van de investering + extra kosten
 - PLUS = afname kosten verspilling, afname risico x impact, toename cashflow, toename omzetgroei, toename verkoopprijs (afhankelijk van strategisch doel, zie figuur 3);
- Slaagkans en variatie – beter een indicatie of opinie dan geen enkel idee.

Inschatting kans x% dat deze uitkomst zal zijn zoals hier weergegeven.

Inschatting variatie +/- Y% van een lagere of hogere uitkomst.

F. De volgende stap – besluiten

Verzoek een termijn om te besluiten, waarbinnen het nemen van actie zinvol is. Leg uit waarom een besluit belangrijk is en het uitstellen van een besluit schadelijk is.

De volgende formule werkt daarbij

verhelderend: $E = (M \times A) / T$

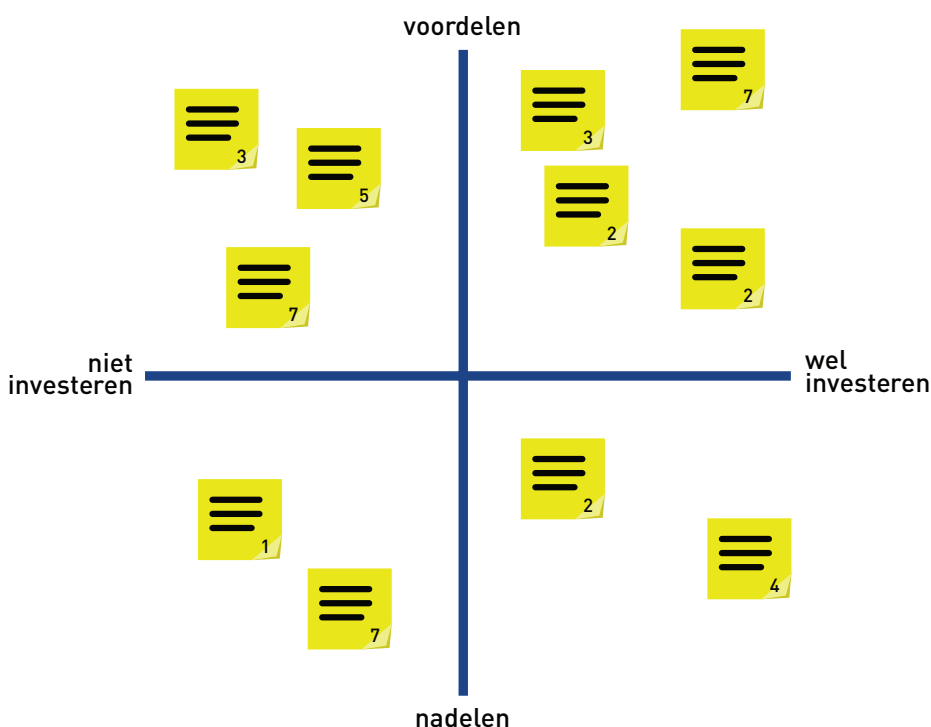
Oftewel

$$\text{Het Effect} = \frac{\text{kwaliteit van de Maatregel} \times \text{Acceptatiegraad}}{\text{Tijdsduur van de implementatie}}$$

De directie heeft veel invloed op deze acceptatiegraad en de tijdsduur, door vlotte besluitvorming te faciliteren en duidelijk steun uit te spreken voor de maatregel. Periodieke aandacht en betrokkenheid bij de implementatie houdt de snelheid erin en zorgt mede voor een maximaal effect. De aandacht voor het besluit en het vervolgtraject zal er zeker zijn als dat mooie effect aansluit op hun agenda!

DIE PLANNEN ZIJN ALLEMAAL PRACHTIG, MAAR IK HOOR OOK WEL VAN DIRECTIES DIE EEN VOORSTEL GERUST MAANDEN LATEN LIGGEN. WAT RAAD JE DE LEZER AAN?

'Goede voorbereiding en een persoonlijke benadering is het halve werk. Bij grotere organisaties is er soms een hele lobby vooraf nodig om te zorgen dat je voorstel op de agenda van de directie of het MT komt. Maar in het midden- en kleinbedrijf is dat fenomeen natuurlijk net zo belangrijk. Ook daar heeft de directeur het zeer druk met alle onderwerpen die om aandacht vragen. De oplossing tegen de



Figuur 2.

besluiteloosheid komt vanuit de marketing. Daar kennen we de AIDA-formule: Attention, Interest, Desire en Action. Je past deze formule toe door te zorgen dat je in een persoonlijk contactmoment aandacht vraagt voor jouw initiatief en de aanstaande businesscase. Dat wekt enorm veel belangstelling, omdat het zo uitzonderlijk is dat iemand dat doet. Op dat moment kun je je verhaal eerst persoonlijk voorleggen. Dat gesprek oefen je uiteraard van tevoren. Dus zoek een deelnemer in het managementteam die ondernemend is c.q. denkt in termen van winst en vraag om de gelegenheid om een kop koffie te mogen drinken. Breng je boodschap positief en zonder angst, ook als er een of meer leidinggevendenden tussen zitten die je daarmee passeert, en meld dat je er van overtuigd bent dat dit zeker tien minuten van zijn of haar aandacht waard is. Laat je visuele A4-samenvatting zien en vraag wat er nodig is om deze businesscase compleet te maken voor behandeling. Er is geen directeur of manager die dat verzoek afslaat. Ze ruiken een kans en pakken die met twee handen aan om je te helpen. Let op, zorg er voor dat duidelijk is dat het plan bij jou vandaan komt en vindt het niet erg als iemand anders ook een beetje goede sier wil maken met jouw plan. Maak je er vanaf dat moment een teaminitiatief van, dan sta je samen sterk! 