

ONS CONTACT GEEFT ENERGIE.

Op elk moment
van de dag leveren
wij u de energie
waarop u rekent.



ELEKTRICITEIT - AARDGAS - KABELDISTRIBUTIE

MECHELSESTEENWEG 271, 2018 ANTWERPEN

CASE-STUDY

François Maes *

Evolutie van het proces van strategische planning bij Upjohn-Puurs

'Iedere morgen ontwaakt er een gazelle in Afrika. Zij weet dat zij sneller zal moeten rennen dan de snelste leeuw, anders zal zij worden gedood. Iedere morgen ontwaakt er een leeuw. Hij weet dat hij sneller zal moeten zijn dan de langzaamste gazelle, zoniet zal hij sterven van honger. Eigenlijk maakt het niet uit of je een gazelle bent of een leeuw; je moet ervoor zorgen dat je rent.' (Stichting Maatschappij en Onderneming, SMO, Strategie in Nederland, 1988, blz. 7)

Deze beeldspraak demonstreert overduidelijk dat competitie een niet te ontkennen factor in de wereld is. Vooral in deze snel veranderende wereld van vandaag is dat zo. Dat vraagt aanpassing van de bedrijven. Daarvoor wordt de techniek van strategische planning toegepast.

Sinds 1992 wordt in Upjohn-Puurs een nieuwe aanpak voor strategische planning ontwikkeld. Tijdens een aantal sessies voerde het management-team een geleide brainstorming uit over strategische kerndomeinen binnen de 'Manufacturing Division'. Deze grote denkoefening stelde Upjohn in staat een geïntegreerd en door de hele managementgroep ondersteund plan op te maken dat de richting aangeeft die men in de strategische kerndomeinen wil uitgaan. De nieuwe aanpak kan als volgt worden samengevat. Vanuit de ondernemingsstrategie en de wereldwijde productiestrategie werden kerndomeinen gedefinieerd. Voor elk kerndomein werden management-teams opgezet, die dan sub-kerndomeinen identificeerden. Na bepaling van de sterkten en zwakten van de 'Manufacturing Division' werden strategische richtlijnen uitgewerkt in de verschillende departementen. Daar werden doelstellingen en actieplannen geformuleerd onder leiding van de departementsmanager. Deze aanpak maakte enerzijds de deelname bij het opstellen van doelstellingen en actieplannen mogelijk. Anderzijds werd zo het strategisch plan tot op het operationele niveau gebracht. Integratie en participatie op alle niveaus in de organisatie zijn fundamentele elementen voor succes.

* Upjohn-Puurs, Manufacturing Division

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1994/3, pp. 509-526

1. Introductie over Upjohn

Upjohn NV België behoort tot The Upjohn Company, een bedrijf met meer dan 200 vestigingen, verspreid over de hele wereld. The Upjohn Company profileert zich als een op research gebaseerde producent en distributeur van hoofdzakelijk geneesmiddelen. In 1961 begon Upjohn NV zijn activiteiten in België. Upjohn België in Puurs fungeert nu als een draaischijf voor de wereldwijde export buiten het Amerikaanse continent. In de Belgische locaties van Upjohn zijn nagenoeg duizend medewerkers tewerkgesteld, waarvan het merendeel in de 'Manufacturing Subsidiary'. Het productieprogramma omvat een honderdtal specialiteiten, die in 1.500 afleveringsvormen worden aangeboden, afhankelijk van de therapeutische noodzaak en de eisen van meer dan 120 exportmarkten. Jaarlijks verwerkt en verzendt Upjohn België 120 tot 150 miljoen productie-eenheden. In deze case-study wordt een overzicht gegeven van het proces van strategische planning bij Upjohn Puurs 'Manufacturing Division', zoals het van bij het begin tot nu geëvolueerd is.

2. Overzicht van de strategische planning

2.1. Historische achtergrond

In 1985 werden de eerste richtlijnen vastgelegd voor een strategisch plan bij Upjohn België. Voordien werd het bedrijf uiteraard ook met behulp van bepaalde managementtechnieken geleid; zo werkte men verscheidene jaren met 'management by objectives' (MBO). Vanuit de hoofdzetel werd er echter op aangestuurd om strategische planning in te voeren.

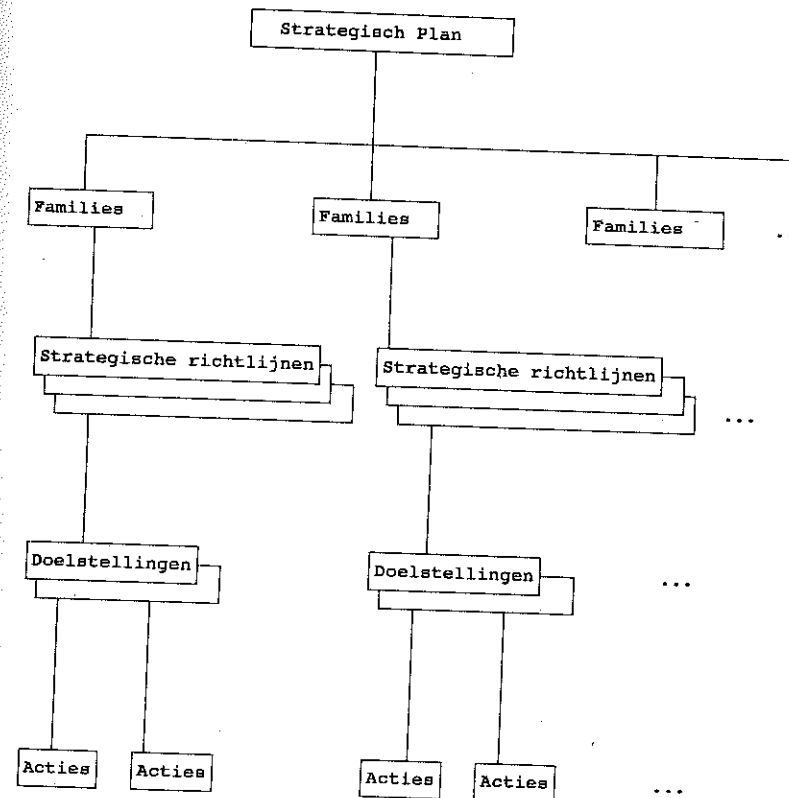
Het doel van strategisch plannen is richting geven aan het bedrijf en middelen vastleggen om deze richting binnen een bepaalde termijn te bereiken. Daarom moet het strategisch plan een aantal vragen kunnen beantwoorden, zoals:

- waar staan we? (ontleding van de huidige toestand)
- waar streven we naar? (strategiebepaling)
- hoe willen we daar geraken? (bepaling van doelstellingen)
- wanneer willen we daar geraken? (prioriteiten, schema's)
- hoeveel gaat dat kosten? (budgetten, fondsen).

De laatste jaren heeft Upjohn zich verdiept in deze materie. Na een intensieve managementtraining, die geleid werd door een strategiespe-

cialist van Upjohn uit de Verenigde Staten, was de eerste benadering 'top-down'. Het top management bepaalde de strategische richtlijnen, die werden doorgespeeld naar lagere kaderniveaus. Deze werkwijze werd vrij onmiddellijk gevolgd door de 'bottom-up'-aanpak. Aan alle kaderleden werd gevraagd strategische initiatieven te formuleren. Deze werden verzameld, gegroepeerd en geconsolideerd door het team voor strategische planning, dat bestaat uit een groep van departementsdirecteuren. In totaal werden in 1986 100 initiatieven in aanmerking genomen, een aantal dat in de loop van de jaren in beperkte mate zal toeneemen.

Figuur 1



Deze initiatieven werden verwerkt in strategische richtlijnen ('strategic statements'). Een eerste stap was het bepalen van een duidelijke structuur in het strategisch plan. Om een eenvoudige structuur op te bouwen, werden groepen gecreëerd die 'strategische families' genoemd werden. Schematisch kan het plan worden voorgesteld als in figuur 1.

Ter verduidelijking geven we in tabel 1 een voorbeeld van de structuur.

Tabel 1

Familie	Strategische richtlijn	Doelstelling
1. Personeel	1.1. Communicatie	1.1.1. Forum van werknemers 1.1.2. Algemene communicatie
	1.2. Compensatie	1.2.1. Competitieve compensatie
	1.3. Organisatie	1.3.1. Organisatieontwikkeling 1.3.2. Training en ontwikkeling 1.3.3. Aanwerving
2. Technisch	2.1. Kosten	2.1.1. Operationele kosten 2.1.2. Aankoopkosten 2.1.3. Inventarisniveau
	2.2. Produktkwaliteit	2.2.1. Hoge kwaliteit toeleveringen 2.2.2. Hoge kwaliteit produkten 2.2.3. Aanvaardingsnormen Japan

Eén voorbeeld wordt meer in detail uitgewerkt om een volledig inzicht te geven in de manier van werken.

<i>Familie</i>	Technisch
<i>Strategische richtlijn</i>	Een kwaliteitsniveau van nul fouten wordt nagestreefd als drijvende kracht voor het verbeteren van de operationele activiteit van het bedrijf in termen van produktkwaliteit, tijd, produktiviteit, kosten, klantenservice en kwaliteit van mensen.
<i>Doelstelling</i>	Aanvaardingsnormen Japan Wij willen een produktkwaliteitsniveau bereiken, dat een produktaanvaardingsgraad van 100% verzekert voor Japan.
<i>Acties</i>	1. Normen voor produktzuiverheid vastleggen waarmee Japan instemt en de vereisten van produktuitzicht die Japan stelt, verduidelijken. <i>Verantwoordelijkheid</i> Directeur Controleafdeling <i>Streefdatum</i> Einde jaar XX

2. Kwaliteitscontroles gebruiken die identiek zijn met de kwaliteitscontroles die gehanteerd worden bij binnenkomst in Japan.

Verantwoordelijkheid Directeur Controleafdeling
Streefdatum Einde jaar XX

3.a. Produktcomponenten selecteren en gebruiken die in overeenstemming zijn met de Japanse kwaliteitsstandaards.

3.b. Leveranciers verplichten om eveneens te voldoen aan de Japanse kwaliteitsnormen.

Verantwoordelijkheid Directeur Aankoop
Streefdatum Einde jaar XX

2.2. Organisatie rond strategische planning

Indien de bedrijfsleiding niet achter het systeem van strategische planning staat, is de kans op mislukken zeer groot. De verantwoordelijkheid voor een integraal strategisch plan berust bij de topleiding. Het is belangrijk de medewerkers die het plan moeten waarmaken, erbij te betrekken; anders daalt het rendement van het plan. Planning vergt goed georganiseerd overleg.

Het strategisch gebeuren wordt geleid door het team voor strategische planning. Deze groep bestaat uit managers van bepaalde departementen. Elke manager is verantwoordelijk voor specifieke families uit het strategisch plan. Zo zal de personeelsdirecteur de strategische familie 'personeel' voor zijn rekening nemen. Die omvat o.m. communicatie, organisatie, training en ontwikkeling enz. De taken van het team voor strategische planning kunnen als volgt worden samengevat:

- een kritisch nazicht van de strategische domeinen
- consolidatie van nieuwe elementen in het plan
- presentatie van het plan aan het top management en de kaderleden
- het up-to-date houden van de concepten in verband met strategische planning
- het ontwikkelen van strategische richtlijnen.

Deze groep is, met andere woorden, de drijvende kracht achter het strategisch plan. Bovendien werd er een procedure ontwikkeld waarin de verantwoordelijkheden en de tijdslimieten duidelijk vastliggen.

2.3. Belang van communicatie

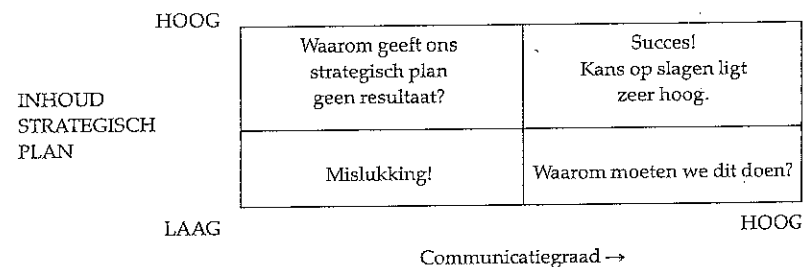
Het strategisch plan wordt jaarlijks doorgestuurd naar het moederbedrijf. Daar wordt het geconsolideerd in de structuur van de wereldwijde Upjohn-organisatie. Ook is er een jaarlijkse opvolging van de actiepunten. Het doorspelen van het strategisch plan binnen de eigen onderneming is het basiselement voor succes in de uitvoering. Een van de strategische doelstellingen is het communicatieproces van het strategisch plan te verbeteren en aan te passen aan alle niveaus van de organisatie.

De volgende communicatiekanalen worden daarvoor ingezet:

- een algemene briefing aan alle kaderleden tijdens de kwartaalvergaderingen;
- departementale briefings. Daarop wordt eerst een algemeen overzicht gegeven; daarna worden de specifieke plannen voor het betreffende departement kritisch doorgenomen. 'Wie doet wat tegen wanneer?' is in deze fase een belangrijk element in de communicatie;
- regelmatig wordt ook de ondernemingsraad ingelicht over de inhoud van het strategisch plan;
- opvolging van het plan via directievergaderingen.

Tijdens de bespreking van het strategisch plan op een kadervergadering werd het communicatieproces schematisch voorgesteld als in figuur 2.

Figuur 2



Door doelbewust te werken aan het verbeteren van de communicatie tot op alle niveaus binnen de organisatie van Upjohn, trachten we in het kwadrant van succes te opereren. De kans op slagen is dan zeer hoog, maar dit vergt een voortdurende inzet op het vlak van informatiedoorstroming.

2.4. Strategisch plan 1991

Een strategisch plan start met een omschrijving van het 'mission statement' van het bedrijf. Voor Upjohn luidt dat als volgt: 'Foutvrije producten en diensten leveren aan alle klanten, binnen en buiten het bedrijf, op tijd en tegen de meest competitieve prijs, door automatisatie, innovatie en ontwikkeling van mensen.'

Vanuit deze basisdoelstelling worden de details van het plan opgesteld. In dit artikel wordt het strategisch plan 1991 kwantitatief benaderd: hoeveel doelstellingen werden vastgelegd, hoeveel actiepunten werden daaraan gekoppeld en wat waren de hoofdruibrieken van het plan? Verdere details over de doelstellingen en de actiepunten worden in deze case-study niet opgenomen.

Tabel 2
Strategisch plan 1991

Doelstellingen	Aantal doelstellingen	Aantal acties
Kostencontrole	4	16
Kwaliteitsverbetering	3	14
Technologisch leiderschap	9	23
Personeelsbeleid	6	19
Financiële doelstellingen	13	37
Flexibiliteit	3	9
Veiligheid	3	10
Algemene bedrijfsdoelstellingen	28	72
TOTAAL	69	200

3. Nieuwe aanpak

Het strategisch plan 1991 was het resultaat van een proces van steeds weer verbeteren. Om dit verbeteringsproces te versnellen, werd in 1992 een beroep gedaan op een externe raadgever. Met deze consultant werden het plan en het planningsproces grondig doorgenomen. Het strategisch plan is ook aan verandering onderhevig.

3.1. Aanzet tot een nieuwe aanpak

Bij de analyse van het strategisch plan, uitgave 1991, werd de volgende diagnose gesteld:

- het plan is te operationeel gericht en minder strategisch

- er ligt te veel nadruk op acties en het plan is minder gericht op visie
- elk departement werkt aan eigen actiepunten met te weinig nadruk op integratie
- tijdens de voorbereiding van het plan is er meer nood aan participatie van alle kaderleden
- meer betrokkenheid van departementale managers is noodzakelijk.

Als voorstel voor verbetering werden de volgende suggesties naar voren gebracht:

- het document behouden in zijn bestaande vorm
- duidelijke afspraken maken in verband met de timing
- een interdepartementale aanpak uitwerken
- de participatie van de kaderleden verzekeren
- de communicatie naar alle niveaus verbeteren
- de dynamische ('emotionele') betrokkenheid van departementale managers verhogen.

Een tweedaags seminarie, 'Beter strategisch plannen', werd op touw gezet om deze koerswijzigingen kracht bij te zetten. Daarbij werd voornamelijk aandacht besteed aan 'proactief management'. J.M. Jouret, de consultant die ons team begeleidde, definieert proactief zijn als volgt: 'Het is een mentale houding die erin bestaat te denken dat verandering geen noodzakelijk en cyclisch kwaad is, maar veeleer een natuurlijk en onvermijdelijk verschijnsel dat men beter anticipeert, beheerst, domineert, ja zelfs uitlokt. Het is een methode die het permanent in vraag stellen voorstaat en oproept tot creativiteit.' Strategisch management is gericht op verandering, verandering van de omgeving en/of van de eigen onderrieming. Proactief zijn komt tot uiting door beslissingen te nemen die inspelen op de genoemde veranderingen. En strategisch denken is een proces, het is een voortdurende opdracht.

Als resultaat van het seminarie werden strategische kerndomeinen bepaald, die nadien in samenspraak met de kaderleden uitgediept zouden worden om tenslotte te resulteren in een vernieuwd strategisch plan.

3.2. Voorbereiding

Als voorbereiding op het genoemde seminarie werden allereerst de doelstellingen ervan meegedeeld aan alle departementale managers. Ook werd een toelichting gegeven bij deze doelstellingen, die hierna worden opgesomd.

1. Een nieuwe aanpak bepalen en bevorderen inzake strategisch denken, plannen en uitvoeren.
2. De beste manier zoeken om het strategisch plan geïntegreerd te benaderen.
3. Bepalen in welke geestesgesteldheid men moet nadenken over de inhoud van het strategisch plan.
4. Methoden afspreken om meer participatief te werk te gaan en meer werk te maken van de uitvoering.
5. Kerndomeinen bepalen en samen de evoluties ontleden om er beter rekening mee te houden in de eigen activiteiten.
6. Samen bepalen hoe het strategisch plan optimaal kan worden meegedeeld aan alle medewerkers.
7. Elkaar beter informeren om beter te kunnen handelen.

Aan de deelnemers werd gevraagd zich voor te bereiden. Die voorbereiding omvatte enerzijds de lectuur van een algemene documentatiemap en anderzijds een bezinning over een aantal kerndomeinen in hun departement. De algemene documentatiemap bevatte onder meer:

- algemene informatie over Upjohn, zoals bedrijfsfilosofie, lange-termijnplannen, strategische richtlijnen van het moederbedrijf,
- informatie over wat er buiten Upjohn gebeurt, artikels over bepaalde rapporten, zoals *1990 European Manufacturing Futures* van INSEAD, studies over strategie in het algemeen.

Een belangrijke oefening ter voorbereiding was het invullen van een aantal kerndomeinen per departement, met de aanduiding van mogelijke evoluties, mogelijke consequenties en de potentiële invloed daarvan op andere departementen. Alle departementale managers werden ingelicht over wat van hen verwacht werd. Tabel 3.A en 3.B geven een illustratie van deze oefening. Tabel 3.A is in algemene termen opgesteld. Tabel 3.B werd ingevuld door de afdeling Information Services (IS) en bevat concrete voorbeelden van een aantal kerndomeinen, maar dan vanuit een zuiver IS-standpunt. Aan alle departementen werd gevraagd deze denkoefening te maken. De informatie werd verzameld en geconsolideerd en vormde het basismateriaal voor het seminarie dat zou volgen.

3.3. Managementsessie

De algemeen directeur lichtte de verwachtingen van de bijeenkomst toe:

- de verzameling van bouwstenen voor het plan

Tabel 3.A

DEPARTEMENT:	JAAR:	REDACTIE:	Welke andere departementen worden er potentieel door beïnvloed?
Kerndomeinen	Mogelijke evolutie/hypothesen	Mogelijke consequenties	
Bepaal hier na brainstorming welke activiteiten (max. 6) binnen de 5 volgende jaren: - vatbaar zijn voor grote veranderingen - een grote invloed hebben op: - de rentabiliteit - de medewerkers - de klanten - de werkmethoden - de structuren, de organisatie vanuit uw persoonlijke visie en/of uit het oogpunt van uw departement.	Bepaal hier per kerndomein wat er waarschijnlijk gaat veranderen: op korte termijn op middellange termijn op lange termijn	Bepaal hier welk positief of negatief effect deze veranderingen kunnen hebben op uw bedrijf en/of uw departement. Bepaal de opportuiniteit en/of de gevaren ervan. Definieer mogelijke actiepunten als voorbeeld voor de collega's.	Bepaal hier welk departement rechtstreeks of onrechtstreeks door deze mogelijke evolutie geraakt wordt en er waarschijnlijk rekening mee zal moeten houden in zijn eigen strategische bezinning.
<i>Voorbeelden</i> - de robotica - nieuwe wetgevingen - de kwaliteit van de klanten - financiële verwachtingen van de hoofdzetel - Europa 1993 - de vergrijzing van het personeel - openingen naar nieuwe markten - het ontwikkelen van nieuwe verwachtingen	<i>Voorbeeld</i> Effect van de robotica op het personeel Wij verwachten: <i>Op korte termijn</i> - een status quo <i>Op middellange termijn</i> - een robotisering van het ABC-type <i>Op lange termijn</i> - een volledige robotisering	<i>Voorbeeld</i> Niveau van het personeel in departement X <i>Op korte termijn</i> - Het personeel in departement X zal herschoold moeten worden op zijn huidige activiteiten. <i>Op middellange termijn</i> - De polyvalentis zal ontwikkeld moeten worden. <i>Op lange termijn</i> - Wij zullen alleen nog het niveau X nodig hebben.	<i>Voorbeeld</i> - Departement personeel - Juridisch departement - Externe bureaus

Tabel 3.B

DEPARTEMENT: Information Services	JAAR: 1991	REDACTIE: Departementsmanager	Welke andere departementen worden er potentieel door beïnvloed?
Kerndomeinen	Mogelijke evolutie/hypothesen	Mogelijke consequenties	
Vervanging/vernieuwing van hardware - in het algemeen - computer processing - units	Nieuwe technologie - oude technologie - Grotere capaciteit - Mainframe versus client/server	- Verhoogde kosten van IS (door grotere nood) - Verlaagde kosten van IS (door daling van prijs per eenheid)	- Alle afdelingen - Invloed op kosten per geproduceerde eenheid - Mogelijkheden van gebruik van informatie
Ontwikkeling van applicaties door gebruikers	De informatietechnologie (IT) evolueert naar almaar gemakkelijker aan te wenden gereedschap voor ontwikkeling van systemen. Daar de eindgebruiker vaak precies weet wat hij nodig heeft, is het sneller/goedkoper om hem die systemen te laten ontwikkelen.	- Snellere verwezenlijking van applicaties - Meer personeel in 'user'-departementen - Minder personeel in IS - Wildgroei van systemen - Duplicatie van informatie - Gegevens die niet overeenkomen	- Alle afdelingen, - maar wel onevenwichtig, daar niet alle afdelingen dezelfde verhouding van mensen met IT-aanleg en mensen zonder IT-aanleg vertonen
IS-applicatieontwikkeling	CASE tools, met vooral inbegrip van 'lower case', t.z. automatische-codegeneratie - Prototyping, t.z. snel datagene verwezenlijken van een applicatie dat de eindgebruiker ziet	- Sneller/goedkoper klaarstomen van applicaties - Compromis tussen al de 'hoeters en bellers' die de eindgebruikers willen, en een meer gestandaardiseerde oplossing	- Alle afdelingen

- meer actieve betrokkenheid en creativiteit van het management-team bij het ontwikkelen en implementeren van het strategisch plan
- een systematisch en actief gebruik van het strategisch plan.

Inleidend beklemtoonde de consultant het belang van 'proactiviteit' in management. Wat is een proactieve organisatie en wat is een proactieve manager? Hoe handelt een proactieve manager, wat zijn de denkpatronen en werkmiddelen? Om dat concreet te illustreren, werden een aantal belangrijke kwaliteiten en gebreken besproken en toegelicht met voorbeelden uit diverse industrietakken.

Top-zes van kwaliteiten

1. Creativiteit en innovatie
2. Flexibiliteit
3. Klant-gedreven kwaliteit
4. Het nemen van risico bevorderen
5. Betrokkenheid, mobilisatie
6. Gedeelde waardensystemen

Top-zes van gebreken

1. Gebrek aan perceptie
2. Gebrek aan visie
3. Niet anticiperen
4. Geen aanpassingsvermogen
Lange reactietijd
5. Onderschatten van de concurrentie
6. Besluiteloosheid

Daarna werd overgestapt naar de perceptie van de deelnemers over de evoluties in hun activiteiten gedurende de volgende vijf jaren. Tenslotte werden de kerndomeinen bepaald die grondig aangepakt zouden worden. Deze kerndomeinen werden in subgroepen geanalyseerd; daarna volgde in plenaire sessies een 'de-briefing' van elke subgroep. Het tweedaagse seminarie werd afgesloten met een debat over participatief werken om de betrokkenheid van de hele organisatie te vergroten. Op basis van de besproken kerndomeinen werden werkgroepen samengesteld die het strategisch plan verder zouden uitdiepen.

De volgende kerndomeinen werden in aanmerking genomen:

- flexibiliteit
- kosten

- Europa 93
- milieu
- mensen en organisatie
- processen en technologie
- automatisatie
- integrale kwaliteit.

De vraag aan de werkgroepen was om per kerndomein en subkerndomein de volgende elementen te bepalen:

- definitie
- de situatie vandaag
- wat voorzien we dat er gaat veranderen?
- onze houding vandaag tegenover de toekomstige situatie (sterkten en zwakten)
- gevaren en opportuniteiten
- beleids optie (strategische richtlijn).

Tabel 4

Kerndomein	Automatisatie
Deelgebied	Applicatieontwikkeling
Definitie	Applicatieontwikkeling omvat thema's in verband met: <ul style="list-style-type: none"> - geïntegreerde systemen - standaardsoftware (pakketten) - automatisatie van systeemontwikkeling.
Sterkten	Positieve ervaring met het ontwikkelen van geïntegreerde systemen Ervaring met het implementeren van standaardpakketten De nieuwe methode van systeemontwikkeling werd reeds gedeeltelijk ingevoerd (CASE tools)
Zwakten	Geïntegreerde systemen zijn moeilijk te onderhouden Een kleine aanpassing kan het hele systeem in gevaar brengen Standaardpakketten voldoen soms niet aan de vereisten van de klant
Wat kan er gebeuren als we niets doen?	Status quo en derhalve verlies van competitiviteit Geen toename van de productiviteit van de programmeurs
Voordelen van proactief zijn	Verbeteren van de productiviteit Snellere implementatie van systemen
STRATEGISCHE RICHTLIJN WIJ WILLEN DE KWALITEIT EN DE SNELHEID VAN IMPLEMENTATIE VAN NIEUWE TOEPASSINGEN VERBETEREN	

Ter illustratie bevat tabel 4 een uitgewerkt voorbeeld voor het kerndomein 'automatisatie' met als subkerndomein 'applicatieontwikkeling'. In totaal werden de 8 kerndomeinen onderverdeeld in 32 deelgebieden (subkerndomeinen). Voor elk van deze deelgebieden werd deze oefening gemaakt.

Nadat deze gegevens verzameld waren, werd een tweede managementsessie georganiseerd. Elke chef leidde zijn kerndomeinen in. Hierop volgde een plenaire discussie met de bedoeling een beter inzicht te verkrijgen in de thematiek en eventueel correcties aan te brengen. Deze werkwijze had een betere integratie van de strategische richtlijnen van het bedrijf als resultaat.

3.4. Verdere uitwerking

Het resultaat van het hierboven beschreven proces was een duidelijke consensus over de kerndomeinen. Deze werden, kernachtig samengevat, voorgesteld in één tabel: de sleutelementen van het strategisch plan. Vanaf dit punt startte de informatiefase naar de kaderleden. Deze fase bepaalt het verdere succes, want met de communicatie staat of valt het volledige plan. Het is belangrijk de doelstellingen van het strategisch plan ook voor de kaderleden duidelijk te maken. Die doelstellingen werden als volgt voorgesteld:

- wij willen allemaal in dezelfde richting werken
- wij willen iedereen betrekken bij het kiezen van de wegen om bedrijfsdoelstellingen te bereiken
- wij willen vooruitkijken: proactief zijn
- wij willen dat iedereen zijn taken herkent binnen het geheel
- wij willen dat iedereen afstand kan nemen van de details om het geheel duidelijker te zien.

Per departement werden de strategische richtlijnen verder bewerkt. Er ontstond een dialoog rond de inhoud van de kerndomeinen. Bestaande projecten werden toegewezen aan bepaalde kerndomeinen (of subkerndomeinen). Het doel was bestaande doelstellingen op één spoor te brengen en nieuwe doelstellingen participatief te bepalen. Tijdens de departementale werksessies werd een algemeen overzicht gegeven van het strategisch plan. Daarna werden de zuiver departementale strategische richtlijnen behandeld. Het resultaat was een grotere betrokkenheid bij het strategisch gebeuren maar ook een sterkere motivatie om aan bepaalde acties mee te werken. Tevens werd de integratie met andere departementen bekeken. Dit inzicht had tot gevolg dat ook inter-

Tabel 5

Kerndomein	7. Automatisatie	
Subkerndomein	7.3. Applicatieontwikkeling	
WIJ WILLEN DE KWALITEIT EN DE SNELHEID VAN IMPLEMENTATIE VAN NIEUWE TOEPASSINGEN VERBETEREN		
	Streefdatum	Verantwoordelijke
DOELSTELLING 7.3.1. Geïntegreerde systemen Wij willen op een modulaire wijze nieuwe computertoepassingen ontwikkelen om de afhankelijkheid van bepaalde toepassingen te beperken.		
ACTIEPUNTEN 7.3.1.1. Maak een inventaris van bestaande toepassingen en analyseer of deze toepassingen gesplitst kunnen worden.		
	Einde 1994	Functionele analisten
DOELSTELLING 7.3.2. Standaardsoftware Wij opteren voor standaardpakketten, indien de kosten-batenanalyse dit rechtvaardigt, en we zullen deze pakketten implementeren met een minimum aan wijzigingen.		
ACTIEPUNTEN 7.3.2.1. In elke kosten-batenanalyse moet een rubriek besteed worden aan pakket-evaluatie.		
	Doorlopend	Functionele analisten
7.3.2.2. Voorstellen maken hoe de organisatie kan worden aangepast aan een standaardpakket indien die noodzaak zich voordoet.		
	Doorlopend	Functionele analisten
7.3.2.3. Maak een standaardchecklist met selectie-criteria voor softwarepakketten.		
	Einde 1993	XXXXX
enz.		

departementale projecten aan bod kwamen. Er werden documenten opgesteld om de inbreng van de departementen gelijkvormig voor te stellen. Ter verduidelijking wordt in tabel 5 het voorbeeld van het subkerndomein 'applicatieontwikkeling' verder uitgewerkt.

In eerste instantie wordt de algemene strategische richtlijn uitgediept naar doelstellingen. Daarna worden aan deze doelstellingen concrete acties gekoppeld met (een) verantwoordelijke(n) en een streefdatum. Op dit niveau is het principe 'wie doet wat tegen wanneer?' belangrijk voor de verdere evaluatie en opvolging.

4. Resultaat, opvolging en verdere planning

Het resultaat van deze strategische denkoefening is een plan dat gebaseerd is op een interdepartementale aanpak, met participatie van alle kaderleden en gedragen door het top management. Het 'mission statement' werd omgezet in strategische richtlijnen. Deze werden vertaald in doelstellingen en tenslotte werden actiepunten vastgelegd. De actiepunten sluiten aan bij de lopende en geplande projecten. Op die wijze herkent iedereen zijn taken binnen het geheel. Duidelijke afspraken ('wie doet wat tegen wanneer?') zijn terug te vinden. Op basis daarvan is opvolging en evaluatie mogelijk. Door deze terugkoppeling kan het plan worden bijgestuurd en kwalitatief verbeterd. Kwantitatief is het planningsdocument vrij uitgebreid. Vermits alle kerndomeinen erin verwerkt zijn, omvat het plan een 60-tal bladzijden. Meer dan 200 actiepunten zijn erin beschreven.

Om het strategisch plan levend te houden, werd een 'vier-seizoenen'-aanpak uitgewerkt. Deze houdt in dat jaarlijks de volgende cyclus wordt doorlopen:

September/oktober

In deze periode heeft de opvolging van het bestaande plan plaats. Dit betekent dat de actiepunten met de verantwoordelijken overlopen worden. De status van de actiepunten wordt genoteerd en gerapporteerd.

December/januari

Een tweede opvolging, voornamelijk van de openstaande actiepunten van het lopende jaar, heeft plaats in december/januari. Tevens is dit de start voor het nieuwe plan, dat steunt op de vorige editie, aangevuld met onder meer nieuwe gegevens van de hoofdzetel en van de lokale situatie.

Maart/april

Een nieuw plan wordt uitgegeven en prioriteiten worden bepaald. Een kopie daarvan wordt aan de hoofdzetel gestuurd.

Juni

Er komt feedback van de hoofdzetel, voornamelijk over de prioriteiten en de streefdata van de doelstellingen en actiepunten.

Ook een strategisch plan is aan veranderingen onderhevig. Op basis van een kritische sterkte/zwakte-analyse werd beslist het proces van strategische planning nog te verbeteren. Het is momenteel te vroeg om daarover gegevens te publiceren, enerzijds omdat deze vernieuwde aanpak intern nog moet worden uitgewerkt, maar anderzijds wegens het confidentiële karakter van deze materie.

De ervaring bij Upjohn wijst erop dat strategisch plannen een proces is van steeds maar verbeteren. De principes van integrale kwaliteitszorg zijn derhalve duidelijk van toepassing bij het uitwerken van een strategisch plan.

5. Besluit

Binnen de 'manufacturing plant' van Upjohn in Puurs wordt sinds verscheidene jaren op systematische wijze een proces van strategisch management uitgewerkt. Het strategisch plan neemt in dit proces een centrale plaats in. Dit plan definieert het 'mission statement' van de onderneming, de strategische richtlijnen, de doelstellingen voor elk van de gedefinieerde richtlijnen en de operationele actieplannen om deze doelstellingen te bereiken. Verscheidene lijnmanagers hanteren het plan systematisch en consequent bij hun dagelijkse operationele beslissingen. Het plan wordt beheerd door een werkgroep, die de actualisatie ervan bewaakt. Het proces van strategische planning was het resultaat van een managementsessie die werd geleid door een consultant. Deze belichtte de principes van proactief denken. Via participatief management werd de vernieuwde aanpak ingevoerd.

De communicatiestrategie is belangrijk voor het succes. Door het koppelen van lopende en geplande projecten aan de doelstellingen en de strategische richtlijnen is men erin geslaagd de medewerkers beter te betrekken bij het strategisch gebeuren. De verantwoordelijkheid voor een integraal plan berust bij de bedrijfsleiding.

Upjohn beschikt op dit ogenblik over een geïntegreerd strategisch plan met een zeer grote inbreng van de kaderleden. Strategisch management is gericht op verandering, verandering van de omgeving en/of verandering van de eigen onderneming. Proactief zijn komt tot uiting

door in te spelen op de genoemde veranderingen. Strategisch denken is een proces, het is een voortdurende opdracht. Ook het strategisch plan is onderhevig aan deze veranderingen. Nu reeds worden plannen gemaakt om het strategisch plan van Upjohn opnieuw te verbeteren. Het is een continu proces met sterke nadruk op coördinatie en samenwerking tussen de afdelingen. Actieve betrokkenheid en creativiteit van het management-team bij het ontwikkelen en implementeren van een strategisch plan is essentieel.

Abstract

The Strategic Planning Process at Upjohn-Puurs (Belgium)

Since 1992 a new strategic planning approach has been developed for Upjohn's Manufacturing Division in Puurs, Belgium. During several sessions the management team has conducted a guided brainstorming on the key issues of this division. As a result of this major exercise, Upjohn is now in a position to issue a plan which is integrated and in which the direction of the key issues is supported by the complete management group. The new approach can be summarised as follows. Starting from the corporate strategy and the worldwide manufacturing strategy key issues were defined. For each key issue management teams were created. The objective of each team was to analyse each key issue in order to formulate sub-issues. For each sub-issue a clear definition was given, the actual situation was described together with the perceived future evolution. Strengths and weaknesses were defined. Advantages of pro-active action were listed and strategic statements formulated. These strategic statements were worked out in the departments with the organizational chart people. They formulated objectives and action plans, guided by the departmental manager. This approach created participation in the issuance of objectives and action plans. It also brought the strategic plan to the operational level. Integration and participation at all levels in the organisation are key elements for success.

Boekbesprekingen

Algemene economie

The economics of art and culture

James Heilbrun en Charles M. Gray, *The economics of art and culture: an American perspective*
Cambridge, Cambridge University Press, 1993, xvii + 378 blz. - Prijs: 14,95 GBP
ISBN 0-521-42212-4 (paperback)

De kunstsector wordt als wetenschappelijk onderzoeksdomein door economen niet druk bezocht. Gedurende de laatste jaren echter neemt de belangstelling duidelijk toe, ook al wordt de economische analyse door de sector zelf niet altijd met even veel geestdrift onthaald. Bij een groot deel van het kunstminnend publiek wordt de markt als regelmechanisme van produktie en consumptie immers geschuwd, terecht wellicht, maar dit doet m.i. niets af aan de waardevolle bijdrage die economen kunnen leveren aan de oplossing van de problemen van de sector. Niet alle economen immers zijn ervan overtuigd dat voor alle sectoren in alle omstandigheden alle heil van de vrije markt kan worden verwacht.

Het boek van J. Heilbrun en Ch. Gray is in dit opzicht een belangrijke stap in de richting van de definitieve doorbraak en erkenning van de economische benadering van de problemen van de culturele sector. Het werk is bij mijn weten het eerste echte handboek over de economie van de kunst en de cultuur. Het biedt een zeer goed overzicht van de economische benadering van de sector, en dat op een niveau dat voor iedereen met een inleidende kennis van economie toegankelijk is.

De ondertitel, 'an American perspective', doet m.i. weinig af aan de universaliteit van de benadering. In het eerste deel wordt wel enkel een overzicht van de Amerikaanse situatie gepresenteerd en in het vijfde deel wordt enkel de toekomst van de kunstsector in de VS bekeken. In de drie centrale delen van het boek echter, over de consumptie en de produktie van kunst in deel II, de verschillende subsectoren en de financiële problemen van de musea, de uitvoerende kunsten en de culturele organisaties in deel III, en het publieke kunstbeleid in deel IV, is de benadering algemeen geldend, ook voor de toestand in onze Europese landen.

Dit boek zal ongetwijfeld zijn weg vinden naar de universiteiten en instellingen waar de economie van de kunst wordt onderwezen of bestudeerd. Het is een gedroomd handboek voor de docent van een inleidende cursus in het domein.

Stefan Késenne

Multinational Enterprises and the Global Economy

John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy (International Business Series)*
Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Company, 1992, xvi + 687 blz. - Prijs: 74,75 USD
ISBN 0-201-17530-4

Sedert dertig jaar is prof. John Dunning (universiteit van Reading en Rutgers) bedrijvig in de tak van de economische vorsching die directe