## Theorie : Doelstelling

Elk bedrijf kent een hoofddoelstelling. Deze geeft het bestaansrecht weer. Het gaat daarbij om twee zaken :

* Welke producten en diensten lever je aan welke markt ( doelgroep )?
* Waar blijkt de maatschappelijke behoefte uit? ( = doelgroep )

De vage hoofddoelstelling krijgt meer kleur door de missie en visie die er onderligt. Toch wordt het pas concreet als je de hoofddoelstelling gaat omschrijven naar afgeleide doelstellingen. Deze moeten SMART zijn. Dat wil zeggen :

Specifiek : Waar gaat het precies om

Meetbaar : Met getallen is het te checken

Acceptabel : Staat iedereen achter de doelstelling? Soms ook ambitieus als omschrijving.

Realistisch : Is het waar te maken?

Tijd : Wat is de eindtijd?

Er zijn afgeleide doelstellingen per gebied. Enkele voorbeelden :

|  |  |
| --- | --- |
| **Doelstelling** | **Voorbeeld** |
| **Financieel** | **In 20.. zijn de kosten met 5% afgenomen t.o.v. de kosten in 20..** |
| **Commercieel** | **Het marktaandeel van product X in de regio Y is in 20.. toegenomen tot 15%** |
| **Personeel** | **In 20.. is er met elk personeelslid zowel een functionerings- als beoordelingsgesprek gevoerd** |
| **Logistiek** | **In 20.. is het aantal lege vakken gereduceerd t0t 2% van totaal magazijn** |
| **Marketing** | **In 20.. is 2,5% van omzet bestemd voor marketingactiviteiten** |

**Afbeelding 4 : doelstellingen**

Vervolgens worden de doelstellingen vertaald naar afdelingsdoelstellingen of direct door naar doelstellingen voor de medewerker. Het is immers uiteindelijk de man of vrouw op de werkvloer die het moet uitvoeren. Hierdoor wordt het de medewerker duidelijk wat er van hen verwacht wordt.

****

Schematisch ziet het er dan als volgt uit :

Hoofddoelstelling

Beleid

Financiële doelstelling

Commerciële doelstelling

Personele doelstelling

Logistieke doelstelling

Marketing doelstelling

Doelstelling medewerker

Afbeelding 5 : Van hoofdoelstelling naar doelstelling medewerker

Naast bovenstaande doelstelling wordt er ook gesproken over **nevengeschikte doelstellingen**. Dat zijn doelstellingen die niet direct een relatie hebben met het product of dienst en waarvoor je dan ook niet een bedrijf start, maar wel doelstellingen waarmee je rekening moet houden. Als je dat niet of in onvoldoende mate doet komt het voortbestaan van het bedrijf wel in gevaar.

Voorbeelden van nevengeschikte doelstellingen :

|  |  |
| --- | --- |
| Doelstelling | Voorbeeld |
| Sociale | Heeft betrekking op medewerkers. Je moet zorgen voor voldoende afwisselend werk, doorgroeimogelijkheden personeel, ed. Immers als je daar geen aandacht aan besteedt, is de kans groot dat medewerkers weggaan ( hoog verloop ). Dat kan de organisatie schaden. Zie ook onderdeel ziekteverzuim. |
| Bestuurlijke | Bedrijf zal snel moeten inspelen op veranderingen. Hoofdstuk 1 is daar op ingegaan. Als dit niet goed geregeld is, komt de kans op het voortbestaan in gevaar. Kortom, speel in op de ontwikkelingen uit de omgeving. |
| Maatschappelijke | Als bedrijf zal je rekening moeten houden met maatschappelijke vraagstukken. Denk aan wetgeving, milieuvraagstukken, ARBO zaken, ed. Ook nu geldt dat bij onvoldoende rekening houden met deze zaken het voortbestaan van het bedrijf in gevaar wordt gebracht. |

Nadat je de doelen hebt vastgesteld is het belangrijk na te gaan of deze ook gerealiseerd worden. We spreken in dat geval over procesbeheersing. Dat speelt op alle niveaus een rol. Op operationeel niveau zal vrijwel dagelijks / wekelijks of maandelijks worden nagegaan of de doelen gerealiseerd worden. Ook op tactisch niveau zal dat gebeuren. Het gaat dan meer om doelen met een termijn van een jaar. Op strategisch gebied is het ook van belang om na te gaan of de goede dingen gedaan worden. Maar dan betreft het besluiten met een doorlooptijd van 3 jaar.

Schematisch : ( Afbeelding 6 : Procesbeheersing )

Doelstelling

Beleid

Plannen

Organiseren

Leiding geven

Input

Transformatie

Output

Procesbeheersing Tactisch niveau

Procesbeheersing Operationeel niveau

Plan – do – check - act

Bij het nagaan of je de doelen realiseert en vaststellen wat er anders moet, wordt vaak de Deming Cirkel toegepast.

Hierin doorloop je de volgende stappen :

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Toelichting |
| Plan | Stel vast wat je wil gaan doen. Leg dat vast in meetbare indicatoren. Anders is controle achteraf niet te doen |
| Do | Voer de activiteiten uit zoals in plan is opgenomen. |
| Check | Controleer of je de doelen ( indicatoren ) realiseert. Welke problemen zijn, waarom wordt het wel/niet gehaald. |
| Act | Kom tot herziening als nodig is van activiteiten of stel vast dat je doorgaat met wat je doet. |



Afbeelding 7 : PDCA cyclus

In praktijk zie je veelal dat er wel plannen worden gemaakt. Deze worden soms uitgevoerd, maar nauwelijks geëvalueerd en bijgesteld. Er is de neiging om weer opnieuw een plan te maken.

Om goed de PDCA cirkel te doorlopen is het van belang om te weten wat er van je wordt verwacht. Dit moet meetbaar worden gemaakt, ook wel een prestatie-indicator genoemd.

Een voorbeeld van verbeteringen volgens kwaliteitsmanagement

STAP 1 : Het bedrijf benoemt een aantal KSF ( kritische succes factoren ). Dit zijn zaken die voor het bedrijf van groot belang zijn om kwaliteit te kunnen leveren. Voorbeeld : betrouwbaarheid.

STAP 2 : Er worden PI’s ( prestatie indicatoren ) benoemd. Hiermee wordt bepaald hoe je de KSF kan meten. Bijvoorbeeld : “Percentage te late leveringen”. Je moet goed omschrijven wanneer er sprake is van een te late levering.

STAP 3 : Wat is de doelstelling? Wat streef je na? Voorbeeld : In dit geval is je streven om maximaal 2% te late leveringen te accepteren.

STAP 4 : Wie is verantwoordelijk voor dit proces? Je benoemt een proceseigenaar.

STAP 5 : Je meet na een jaar hoeveel procent te laat geleverd is. Aan de hand van deze uitkomst ga je het proces weer verbeteren.