

ORGANISATIEPLANNING ALS INSTRUMENT VAN DE ONDERNEMINGSPLANNING

door Prof. Dr. A. Wattel

De ontwikkelingsfase van de interne organisatie van een onderneming en de mate van dynamiek daarin bepalen voor een belangrijk deel zowel haar mogelijkheden als beperkingen voor verdere groei.

In dit artikel¹⁾ zal aandacht worden geschonken aan enkele kernproblemen van de organisatieplanning, als onderdeel van de ondernemingsplanning, en aan de opzet daarvan in het bedrijf. Met organisatieplanning wordt de continue activiteit bedoeld, die nodig is om de structuur en de functionering van de interne organisatie aan te passen aan de ondernemingsdoeleinden op langere termijn.

De ontwikkeling van de interne organisatie kan in vier stadia achtereenvolgens worden gericht op:

- a. verhoging van de doelmatigheid, bij gegeven operationele doeleinden (bepaalde produkten of diensten op bepaalde markten brengen) van het bedrijf;
- b. verhoging van de doelgerichtheid, bij bestaande of bij nieuw gestelde operationele doeleinden;
- c. verhoging van de flexibiliteit teneinde meer doelgericht te kunnen optreden, bij veranderende operationele doeleinden;
- d. het proces van zoeken, evalueren en selekteren van nieuwe operationele doeleinden, die tot een vergrote mogelijkheid van een regelmatige groei kunnen bijdragen (d.w.z. het organiseren van de ondernemingsplanning).

Onder niet-stationnaire verhoudingen zullen het efficiency-streven (a) en het effectiviteitsstreven (b,c,d,) *simultaan* moeten plaats vinden. In de literatuur wordt doorgaans veel aandacht geschonken aan het efficiency-streven in de organisatieplanning²⁾ en veel minder aan het effectiviteitsstreven daarin.

In dit artikel zal een poging worden gedaan om het effectiviteitsstreven meer op de voorgrond te plaatsen en tevens om aan te duiden wanneer efficiencycriteria in conflict zijn met, of moeten wijken voor effectiviteitscriteria.

De groei van een onderneming zal van *binnenuit* in verschillende richtingen kunnen plaats vinden door multiplicatie, produktdiversificatie, integratie en geografische spreiding. De organisatieplanning (c, d) kan deze groei mede bevorderen of zelfs pas mogelijk maken. Door fusie en overname kan dit groeiproces worden versneld.

In dit opzicht kan de organisatieplanning, in de vorm van voorbereiding van bijvoorbeeld een reorganisatie, de organisatorische belemmeringen voor verdere groei, fusie of overname wegnemen (b).

Groei betekent, in welke vorm deze zich ook voordoet, altijd een verandering in de structuur en de functionering van de interne organisatie. De mate waarin een organisatie in staat is zichzelf te veranderen, teneinde zich aan te passen aan exogene factoren, of nog sterker, teneinde zelf op een effectievere manier naar buiten

¹⁾ De schrijver is erkentelijk voor de kritische opmerkingen die binnen de Economische Faculteit van de R.U. te Groningen en bij de S.I.O.O. te Rotterdam naar aanleiding van het eerste concept voor dit artikel zijn gemaakt.

²⁾ Zie bv. de richtlijnen voor taak- en functievorming, o.a. bij P. Verburg, *Organiseren en organisatie-onderzoek*, Leiden 1966; een uitzondering hierop van oudere datum is de introductie van het begrip „bestuursmotief” door H. J. Kruisinga, in zijn openbare les, *De organisatiestructuur van het bedrijf*, Leiden 1953.

te treden en haar omgeving te beïnvloeden, is doorslaggevend voor haar succes. Naarmate een onderneming meer geïntegreerd wordt en meer artikelspreiding kent zal er, door research- en produktieverwantschap enerzijds en door afzetverbondenheid anderzijds, bij steeds veranderende markten, meer behoefte blijken aan ondernemingsplanning. Immers in deze situaties zal de interne organisatie complexer, onoverzichtelijker en logger worden. Er dienen dan bijzondere maatregelen te worden getroffen om een flexibele, zichzelf aanpassende, interne organisatie te creëren, die de ondernemingsplanning snel kan volgen. Eén van de hulpmiddelen om dit te bereiken is de organisatieplanning.

De maatregelen die in het kader van deze planning nodig zijn kunnen worden onderscheiden in maatregelen die gericht zijn op:

- 1 het veranderen van de organisatorische verhoudingen waarin op de verschillende niveau's in de organisatie moet worden gewerkt,
- 2 het geschikt maken van de leidinggevende functionarissen, zowel wat betreft hun bekwaamheden als hun instelling, om voortdurend op veranderingen te kunnen en te willen reageren.

Het meest voor de hand ligt het, om de organisatorische verhoudingen zodanig op te bouwen dat het proces van leiding dat daarin plaats vindt op zichzelf reeds een gunstige invloed heeft op de bekwaamheden en de instelling om voortdurend veranderingen tegemoet te treden of deze zelf te initiëren en te continueren. Dit kan worden bereikt door in het decentralisatieproces binnen een onderneming naar groeikernen of zo volledig mogelijk samengestelde leidinggevende groepen te streven.

Zo volledig mogelijk, in de zin van een zo groot mogelijke integratie van planning, het geven van richtlijnen voor de uitvoering, en toetsing van afwijkingen tussen verwachtingen en realiteit in functionele activiteitencombinaties, die naar behoefte kunnen worden aangepast aan de veranderende operationele ondernemingsdoelen en subdoelen.

Deze functionele activiteitencombinaties (leidinggevende groepen) zullen zodanig afgeronde eenheden moeten besturen, dat deze zoveel mogelijk neigen naar vrijwel autonome delen in het geheel van de onderneming, waarvan zij deel uitmaken. Een ontwikkeling dus naar autonome doch zeker geen volledig onafhankelijke deelondernemingen, die in principe op zichzelf wel denkbaar zouden zijn als onafhankelijke ondernemingen; echter niet in zoverre dat het combinatie-effect³⁾ van opgenomen te zijn in een groter ondernemingsverband daardoor zou moeten worden prijsgegeven.

Deze ontwikkeling naar autonome deelondernemingen houdt wel in, dat de planning van de groei daarin systematisch in direct contact moet staan met de veranderende omgeving van de totale onderneming, zodat de impulsen voor interne aanpassing niet alleen van boven naar beneden in de hiërarchie van de besluitvorming in het grotere ondernemingsverband behoeven te komen⁴⁾. *Initiatiefneming van onderop is ter zake van essentiële betekenis bij complexe ondernemingen.*

³⁾ Onder combinatie-effect wordt verstaan, dat het resultaat van de gecombineerde activiteiten groter is dan de som van de resultaten der samenstellende activiteiten, indien deze afzonderlijk op de markt gebracht zouden worden.

⁴⁾ De integratie hiervan vereist uiteraard een sterke functionele binding met de planningfunctie op het hoogste niveau, of, in de terminologie van het vervolg in dit artikel, met de planningfunctie in de ABG op het hoogste niveau rondom de directie.

Deze nieuwe ontwikkeling van de interne organisatie is in conflict met bestaande theorieën en toepassingen daarvan, die primair steunen op doelmatigheidsoverwegingen. (a).

Om dit aan te tonen is het noodzakelijk enkele begrippen betreffende de indeling van de activiteiten binnen een onderneming onder het niveau van de algemene ondernemingsleiding te omschrijven. De bestaande indelingen, zowel in de Nederlandse als in de geraadpleegde buitenlandse literatuur gaan niet ver genoeg of zijn onbruikbaar voor de hier aan de orde zijnde problematiek.

De kern van deze problematiek ligt namelijk in het onderscheiden en het achtereenvolgens ten dele scheiden en op andere wijze weer koppelen in het proces van besluitvorming van direkt-operationele en indirekt-operationele activiteiten enerzijds en van indirekt-functioneel leidinggevende en indirekt-functioneel uitvoerende activiteiten anderzijds.

De indeling luidt als volgt:

A. Direkt-operationele activiteiten

Deze activiteiten maken onverbrekkelijk deel uit van de keten van waardetoevoegingen in het lopende productieproces tussen in- en verkoopmarkt.

B. Indirekt-operationele activiteiten

Deze activiteiten omvatten het verbeteren en vernieuwen van produkten en van productieprocessen; voorbeelden zijn de trits research → ontwikkeling → ontwerp en marktonderzoek. Zij ontstaan meestal door verbijzondering uit interne operationele activiteiten of worden er soms van buitenaf mee verbonden.

C. Indirekt-functionele activiteiten

Deze activiteiten houden een verbijzondering in op bepaalde aspecten van uitvoering of van leiding. Het is hierbij nodig om een verder onderscheid te maken tussen

- *functioneel-uitvoerende activiteiten*, zoals technische diensten, intern transport, boekhouding e.d., en
- *functioneel-leidinggevende activiteiten*, zoals de verschillende soorten stafwerkzaamheden.

Functioneel-leidinggevende activiteiten worden vaak verbijzonderd uit functioneel-uitvoerende activiteiten, zoals bijvoorbeeld de ontwikkelingstrits boekhouder-administrateur-controller, o.a. door de concentratie van kennis die door de herhaling van uitvoerende taken onder wisselende omstandigheden ontstaat.

In schema 1 wordt een overzicht gegeven van deze indeling waarbij is aangenomen dat al de genoemde activiteiten reeds tot afdelingen zijn samengevoegd, zodat een organieke structuur wordt weergegeven.

Alle in deze indeling genoemde activiteiten moeten, afhankelijk van de omvang, groeisnelheid, groeifase, aard en geografische spreiding van de onderneming enerzijds en de beschikbare menselijke bekwaamheden anderzijds, worden gegroepeerd tot functies en afdelingen, en deze weer tot samenhangende delen in het grotere ondernemingsverband.

Indien deze groepering in de achtereenvolgende groeifasen voornamelijk op grond van gebruikelijke efficiëncyriteria gebeurt, zal dit zelden leiden tot een

organisatievorm die voldoet aan het streven naar groeikernen, zoals beschreven op de eerste twee pagina's van dit artikel⁵⁾.

Dit kan worden geïllustreerd door de bovengenoemde indeling van activiteiten te benutten in de opstelling van het gebruikelijke type organisatieschema, dus in de sfeer van de gezagsverhoudingen in de personele structuur. Men zie hiervoor schema 2 waarin onder de algemene leiding links bovenaan de functioneel-leidinggevende activiteiten worden aangegeven, rechts bovenaan de functioneel-uitvoerende en de indirect-operationele activiteiten en onderaan de direct-operationele activiteiten. In gestyleerde vorm kan men zich voorstellen dat hier het organisatieschema wordt weergegeven van een onderneming, waarin alle directe en indirecte activiteiten zo goed mogelijk zijn afgestemd op de operationele doeleinden die deze onderneming nu en in de nabije toekomst wil bereiken. In de ontwikkelingsfase van een onderneming waarin de algemene leiding zelf nog direct contact heeft met de operationele groepen, zal deze afstemming vooral problemen geven in de mate van en de wijze waarop de functioneel-leidinggevende activiteiten worden gescheiden van de functioneel-uitvoerende activiteiten.

Dit kan in de functievorming zowel door nevenschikking als onderschikking worden opgelost. De besturingskracht van de totaliteit van de onderneming zal groter zijn naarmate deze functioneel-leidinggevende activiteiten meer worden gericht op vergroting van het combinatie-effect van de genoemde verschillende categorieën activiteiten in de onderneming, dan in hoofdzaak op de efficiëncyvergroting in de direct-operationele en functioneel-uitvoerende activiteiten. Het beter richten van de produktiemiddelen op meerbelovende doelen wordt ten onrechte vaak verwaarloosd ten gunste van een doelmatiger bereiken van eenmaal gestelde doelen.

Voorts zal in deze ontwikkelingsfase het eenvoudigst de toestand kunnen worden benaderd van een besturingsgroep die zodanig is gestructureerd, dat er een zo volledig mogelijke wederkerige aanpassing is aan de behoeften, die voortvloeien uit hetgeen men op korte zowel als op langere termijn met het produktieproces wil bereiken.

Met een dergelijke aangepaste besturingsgroep (ABG)⁶⁾ wordt in engere zin de groepsleider met de functionarissen bedoeld, die verantwoordelijk zijn voor de functioneel-leidinggevende en direct-operationele activiteiten; in ruimere zin ook de verantwoordelijke functionarissen voor de andere categorieën activiteiten.

Het probleem om in de verdere groei van een onderneming tot een groeikernenorganisatie te komen is nu, om tijdig deelondernemingen te creëren die zo autonoom mogelijk door dergelijke ABG's worden geleid en die bovendien in het grotere verband van de totale onderneming weer voldoende zijn gekoppeld. Zowel in de samenstelling van deze ABG's als in de onderlinge koppeling daarvan zullen effectiviteitscriteria tegenover efficiëncycriteria staan, waaruit afhankelijk van de doelstellingen en de beperkingen van de onderneming een keuze zal moeten worden gedaan.

De afweging van de doelvariabelen der onderneming zal uitsluitel moeten ge-

⁵⁾ Zie voorts A. Wattel, *Vorming voor leidinggevende arbeid in de onderneming* (Het economisch-organisatorisch vraagstuk van management development), Leiden 1962, p. 147.

⁶⁾ In Engels sprekende vakkringen heb ik de term „*completed management team*” hiervoor gebruikt, o.a. in mijn voordracht voor de First International Executive Course van het Centre d'Etudes Industrielles te Genève in 1962.

ven wat de gewenste functionele activiteitencombinatie in elke ABG moet zijn⁷⁾.

Er wordt hierbij geabstraheerd van de problematiek van de bevredigende functionering van deze ABG's afzonderlijk en in onderlinge samenhang; voor de oplossing van deze problemen zijn ook maatregelen⁸⁾ nodig, maar deze zullen onvoldoende effect opleveren als de oplossing van de daarmee in wisselwerking staande structureringsproblematiek niet primair wordt gesteld.

Een vereenvoudigd voorbeeld van deze tegenstelling kan worden geïllustreerd met behulp van schema 3, dat het principeschema weergeeft van de structuur van een onderneming die in een groeifase verkeert, waarin decentralisatie naar artikelgroepen in eerste instantie heeft plaatsgevonden. (De redenering gaat mutatis mutandis overigens ook op, zoals uit het vervolg van het artikel zal blijken, bij decentralisatie naar gebieden of markten en bij decentralisatie naar fasen van het productieproces).

De leider van een artikelgroep in schema 3 zal om zijn operationele groepen zowel doelgericht te kunnen besturen als doelmatig te kunnen beheren, moeten kunnen beschikken over de nodige functionarissen om de daarvoor benodigde functioneel-leidinggevende, functioneel-uitvoerende en indirect-operationele taken te kunnen verrichten. De vraag rijst dan hoe voor een dergelijke artikelgroep een ABG moet worden gevormd, voor die indirecte activiteiten, die reeds in de onderneming op het hoogste echelon tot functies of afdelingen zijn gegroepeerd.

De meest vergaande en eenvoudigste vorm is uiteraard dat de leiding van de artikelgroep zelf voor alle indirecte activiteiten over eigen functionarissen of zelfs eigen afdelingen kan beschikken.

Voordat dit punt kan worden bereikt zijn er verschillende tussenfasen in delegatie- en decentralisatiestadia mogelijk, met ingewikkelder relatiepatronen, zoals:

- de indirecte activiteiten worden door de betrokken functionarissen of afdelingen op het hogere echelon van de onderneming als geheel behandeld zonder veel invloed of initiatief van de leiding van de artikelgroep;
- op initiatief van de artikelgroep wordt door het hogere echelon naar behoefte en per geval bijstand verleend;
- op het hogere echelon verbijzonderen zich bepaalde functionarissen voor een deel van hun tijd op de indirecte activiteiten van de artikelgroep;
- er vindt tijdelijke, periodieke of permanente detachering bij de artikelgroep plaats van één of meer functionarissen, die echter tot de indirecte afdelingen op het hogere echelon blijven behoren;
- er worden functionarissen bij de artikelgroep geplaatst die hiërarchisch onder de leider daarvan ressorteren, doch functioneel ondergeschikt blijven aan de overeenkomstige functionarissen van het hogere echelon;
- er worden functionarissen bij de artikelgroep geplaatst die zowel hiërarchisch als functioneel onder de artikelgroepleider ressorteren, die dan zelf al of niet voor bepaalde indirecte taakgebieden functionele richtlijnen van het hogere echelon heeft op te volgen.

⁷⁾ Naarmate automatisering van de informatieverwerking integraler kan plaatsvinden, is het denkbaar dat op lagere echelons, met name in de fabricagesector, minder snel behoefte aan vorming van ABG's zal zijn.

⁸⁾ Zie o.a. hiervoor R. Likert, *New patterns of management*, New York 1961, in het bijzonder de gedeelten over de „linking-pin function”.

Alleen in het geval dat de belangrijkste functioneel-leidinggevende activiteiten voor de artikelgroep in de laatste drie stadia verkeren is het mogelijk om tot vorming van een eigen ABG over te gaan. Dan pas zullen er functionarissen zijn die zich tot een doelgericht team kunnen verenigen en die geografisch zoveel mogelijk bij elkaar kunnen worden geplaatst, gezien het belang daarvan voor de effectieve functionering van een ABG.

Dan ook zullen de deelnemers van de ABG in de gezamenlijke besluitvorming en de implementatie daarvan, hun bekwaamheden kunnen ontwikkelen om veranderingsprocessen actief tegemoet te treden en daarbij de samenhang tussen de verschillende taakgebieden te zien.

Het vormen van ABG's zal zeer moeizaam plaats vinden indien voornamelijk per indirect-functioneel leidinggevende afdeling op ondernemingsniveau uit efficiency-oogpunt der functievorming - en uit oogpunt van centrale functionele beslissingsmacht - over de keuze uit de mogelijke delegatie en decentralisatie-stadia wordt beslist, bijv. een centrale administratie die te weinig decentraliseert.

Tussen de functioneel-leidinggevende taakgebieden zal er dan onderling een zodanige divergentie optreden, dat niet alleen de harmonische ontwikkeling van ABG's op artikelgroepniveau wordt belemmerd, maar bovendien een evenwichtige groei der centrale indirecte organen⁹⁾, waardoor ook de ABG op het niveau van de ondernemingsleiding wordt aangetast en de onderlinge koppeling van de deelondernemingen in gevaar komt. Decentralisatieproblemen zullen dan eerder worden opgelost in een onderhandelingsproces waar efficiency- en machtscriteria worden vermengd dan op een manier die past bij de ondernemingsstrategie, zo deze dan nog mogelijk is.

Als gevolg hiervan zullen bij sterk veranderende externe omstandigheden plotselinge kostbare reorganisatieprocessen noodzakelijk worden om het contact tussen de onderneming en haar omgeving te herstellen.

De hierboven in hoofdlijnen weergegeven en derhalve op zeer gestyleerde wijze geïllustreerde benadering van de organisatieplanning kan op diagnostische wijze in concrete situaties worden toegepast door achtereenvolgens aan de hand van de hiervoor gegeven indelingen en schematuur een onderzoek in te stellen naar de ontwikkeling van de organieke structuur (orgaanvorming) en van de personele structuur (organisatie van de leiding) van een onderneming.

1 *De organieke structuurontwikkeling*

De organen van een onderneming worden zoveel mogelijk op dezelfde systematische manier in beeld gebracht als weergegeven in schema 1. Uiteraard zal een gecompliceerder beeld ontstaan, o.a. door de aanwezigheid van meerdere, vaak verstrengelde produktiekolommen.

De analyse van de bestaande situatie zal daarbij zover moeten gaan dat in eerste instantie de volgende vragen kunnen worden beantwoord:

- welke combinatie-effecten zijn er mogelijk door de samenvoeging van operationele en indirect-operationele activiteiten enerzijds, en tussen deze twee soor-

⁹⁾ Hiermede wordt niet bedoeld dat er uniforme decentralisatierichtlijnen voor *alle* functioneel-leidinggevende activiteiten nagestreefd zouden kunnen worden; er blijven altijd verschillen die voortvloeien uit bewaking van de kwaliteit van een vakgebied, het starten van nieuwe methoden e.d.

ten activiteiten en de functioneel-uitvoerende activiteiten anderzijds in vergelijking met concurrerende ondernemingen waar soortgelijke en andere samenwerking kan worden geconstateerd;

- kunnen deze combinatie-effecten worden vergroot door een andere geografische opstelling (spreiding en concentratie);
- kunnen deze combinatie-effecten worden vergroot door een andere koppeling in de personele structuur van de verschillende soorten bestaande activiteiten (bijv. door centralisatie of decentralisatie van taken);
- hoe kunnen de combinatie-effecten worden verhoogd door vervanging van bestaande of toevoeging van nieuwe activiteiten (bijv. betere benutting van distributiekanaalen, productiecapaciteit of laboratoria door produktdiversificatie);
- is er ontkoppeling in de besluitvorming mogelijk van activiteiten of activiteitencombinaties ter vereenvoudiging van de personele structuur zonder dat het combinatie-effect van het totale ondernemingssysteem wordt aangetast (bijv. op zichzelf staande processen¹⁰).

Het eerste globale resultaat van dit onderzoek zal een indicatie geven in welke richtingen er mogelijkheden en beperkingen zijn voor de ondernemingsgroei, van binnen uit of door overname, fusie of participatie.

De hiermede in wisselwerking staande ondernemingsplanning zal door de organisatieplanning verder kunnen worden gerealiseerd door een onderzoek naar de verandering in de personele structuur.

II *De personele structuurontwikkeling*

De traditionele organisatieschema's van de onderneming moeten zoveel mogelijk op dezelfde systematische manier in beeld worden gebracht zoals wordt geïllustreerd in schema 3. Hierbij wordt in de detaillering telkens de systematiek van schema 2 gebruikt. Er zullen veel gecompliceerder schema's ontstaan dan bij dit artikel zijn gevoegd omdat bepaalde afdelingen op zichzelf weer een personele en organieke structuur zullen hebben die volgens schema 2 kan worden weergegeven. Voorts zullen voor een juiste aanduiding van verschillen tussen functies die door één persoon worden vervuld meer functies moeten worden aangegeven dan er personen in de organisatie zijn (bijv. omdat één persoon zowel voor functioneel-leidinggevende als functioneel-uitvoerende activiteiten verantwoordelijk is, of omdat één persoon in meerdere ABG's een rol vervult).

De schema's die resulteren kunnen daarna op de volgende wijze worden geanalyseerd:

- welke ABG's zijn er voor bepaalde activiteitencombinaties (bijv. voor artikelgroepen, voor geografische gebieden, productieprocessen of -fasen, centrale functioneel-uitvoerende afdelingen, centrale indirect-operationele afdelingen, enz.);
- welke ABG's zijn in verband met de huidige operationele doelstellingen achtergebleven of reeds te ver ontwikkeld;
- dient de ontwikkeling van ABG's in een andere richting te gaan gezien het onderzoek ad I in verband met de ondernemingsplanning;

¹⁰) Dit kan soms zover gaan dat het een externe verhouding zoals die van leverancier-afnemer benadert.

- dient de ontwikkeling van ABG's sterker te worden bevorderd dan organisatorisch op kortere termijn noodzakelijk is, in verband met toekomstige behoefte aan management-capaciteit;
- in hoeverre moeten er bepaalde ABG's verder worden ontwikkeld in verband met de gewenste koppeling of ontkoppeling van ABG's op verschillende niveaus's (bijv. „subdivisions” die in een „division” geïntegreerd moeten worden);
- in hoeverre is een verdergaande concentratie in één kantoorgebouw van bepaalde ABG's gewenst ter bevordering van een betere functionering.

Voor de vragen die voortkomen uit I en II zullen alleen tegen de achtergrond van de strategiebepaling der onderneming in concrete situaties beslissingsregels kunnen worden gemaakt voor de organisatieplanning.

Als ruwe algemene beslissingsregels kunnen echter uit het betoog in dit artikel de volgende worden afgeleid:

- indirect-operationele activiteiten zullen beter kunnen worden gecentraliseerd en geconcentreerd naarmate zij meer schakels van de operationele zijn verwijderd en omgekeerd; voorts zal een eventuele (geografische) spreiding ver op de decentralisatie (van de besluitvorming) kunnen vooruitlopen;
- concentratie of spreiding, alsmede centralisatie of decentralisatie van operationele en functioneel-uitvoerende activiteiten zal in eerste instantie op grond van gebruikelijke efficiëncyriteria kunnen gebeuren (optimalisatie van technisch-economische verhoudingen);
- het decentraliseren van functioneel-leidinggevende activiteiten naar lagere ABG's zal eerder op grond van effectiviteitscriteria voor deze lagere ABG's moeten worden beslist dan volgens efficiëncyriteria per functioneel-leidinggevend taakgebied in een hogere ABG (vgl. de eerder genoemde delegatie- en decentralisatiestadia).

Hoe dient nu in het licht van het voorafgaande de organisatieplanning in de onderneming te worden georganiseerd? Er is reeds opgemerkt dat in de functievorming planning, implementatie en toetsing der resultaten zoveel mogelijk moeten worden samengevoegd, indien men naar groeikernen wil streven in de onderneming.

Voorts dat de organisatieplanning in de min of meer autonome delen van de onderneming in systematisch direct contact met de eigen externe omgeving moet staan, willen er tijdig initiatieven van onderop in de besluitvormingshiërarchie komen om na toetsing aan en inpassing in de centrale ondernemingsstrategie de organisatie te kunnen veranderen. De ABG's die de deelondernemingen en de onderneming als geheel leiden zullen dan ook zelf in hun besluitvorming systematisch aandacht aan de organisatieplanning moeten besteden. De vraag wordt dan hoe dit kan worden bereikt. Evenals voor andere taken zal de besluitvorming over de organisatieplanning kunnen worden onderscheiden in strategische besluiten, die op de doeleinden van de organisatieplanning zijn gericht, in tactische, die op de functionering van de lopende processen zijn gericht en in organisatorische besluiten, die de procedures van de organisatieplanning regelen, zowel uit het oogpunt van besturing (strategiebepaling) als uit dat van beheer (keuze van tactieken). Het zou voor de hand liggen om de organisatieplanning in handen te geven van organisatie- en efficiëncyfunctionarissen en afdelingen, die deel uitmaken van de lagere en hogere ABG's of deze bijstaan.

Deze functionarissen en afdelingen zijn echter door hun primaire gerichtheid op de functionering van de organisatie soms te veel gericht op het aanleggen van efficiency-maatstaven. Vanuit de problemen van het beheer van de lopende processen zijn zij vaak gewend te zoeken naar betere beheersingsmethoden in de functionering van de organisatie en op grond daarvan naar betere informatie-methoden.

Vervolgens zullen zij, al of niet mede onder invloed van de mogelijkheden die automatisering van bepaalde procedures biedt, vanuit het methodeonderzoek die veranderingen voorstellen, die uiteindelijk de structuur van de organisatie, ten slotte na een groot tijdsverloop de strategie van de ondernemingsplanning raken.

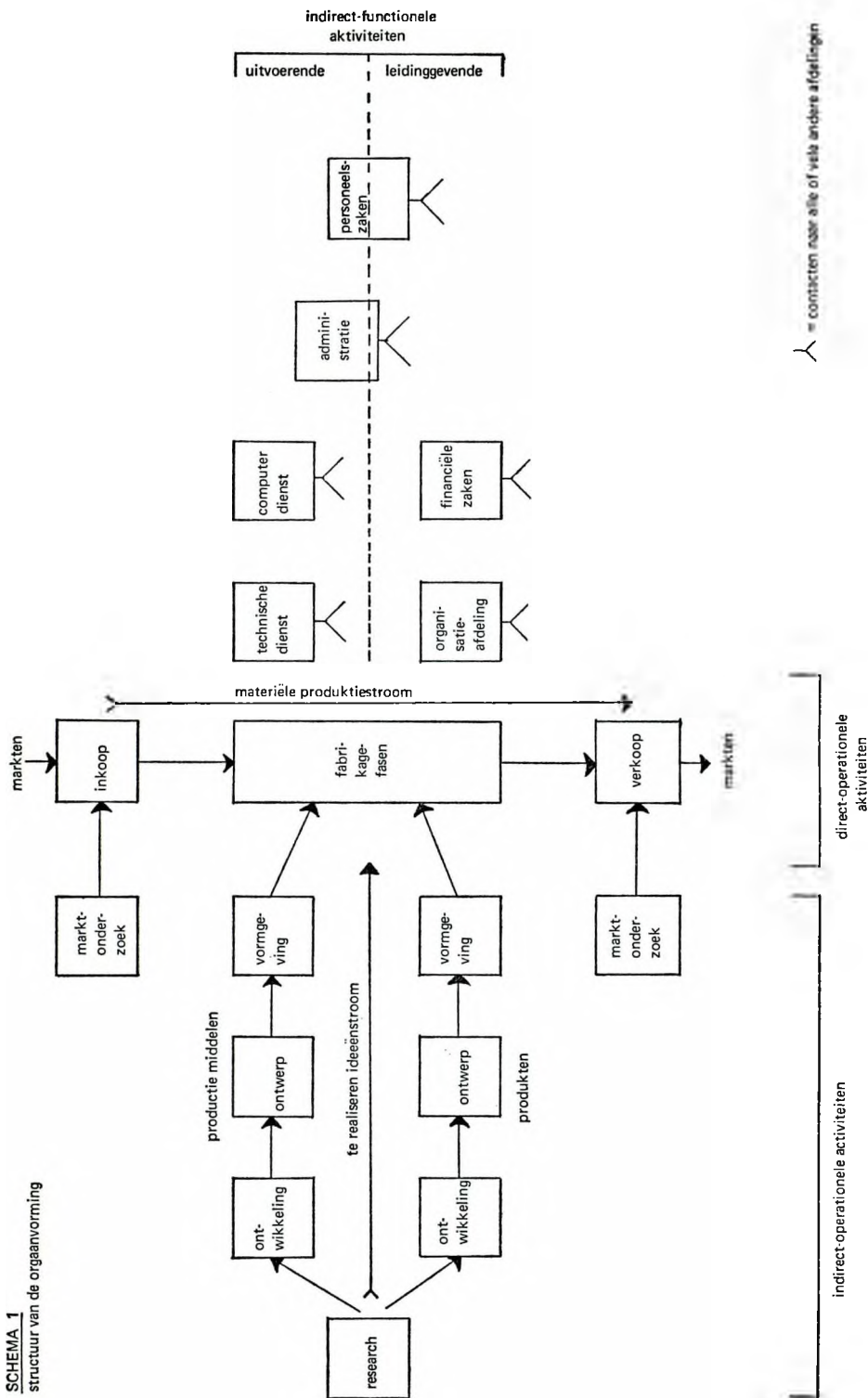
Tegen dit gedrag voortvloeiend uit de interne functionering zal een meer doelgerichte benadering moeten worden gesteld die juist de tegenovergestelde weg volgt. (Men zie hiervoor schema 4). Doet men dit niet dan zal het efficiëncystreven naar reeds gestelde operationele doeleinden dreigen te overheersen met als gevolg, zoals reeds eerder genoemd, plotselinge noodgedwongen reorganisatieprocessen door impulsen van buitenaf en van bovenaf.

De organisatieplanning zal dus in eerste instantie organisatorisch moeten worden gerelateerd aan de ondernemingsplanning op langere termijn. Primair ligt deze verantwoordelijkheid bij degenen die de besluitvorming in de directie en in de lagere ABG's leiden, die in hun groep hiervoor functionarissen kunnen aanwijzen die in het bijzonder met de communicatie tussen ondernemingsplanning en organisatieplanning worden belast. Op ondernemingsniveau kan hierbij in eerste instantie worden gedacht aan een permanente commissie waarin de hoogste functionarissen voor marketing, financiering, organisatie en management development zitting hebben, eventueel met een intern of extern organisatiedeskundige, die een kritische instelling ten aanzien van het ondernemingsbeleid niet schuwt, als adviseur.¹¹⁾ Een ontwikkeling waarin de directie of raad van bestuur in zijn ABG de functie van ondernemingsplanner creëert, ligt dan voor de hand. De organisatieplanning en de management development activiteiten dienen hieraan dan hiërarchisch of functioneel te worden gerelateerd. De lagere ABG's (bijv. artikel-directies of gebiedsdirecties e.a.) kunnen overeenkomstige maatregelen nemen of in een bepaalde samenstelling zelf deze taak op zich nemen, ad hoc of permanent bijgestaan door organisatiedeskundigen. Essentieel blijft echter dat de ABG's op alle niveau's zelf de relatie tussen ondernemingsplanning en organisatieplanning periodiek en systematisch op de agenda plaatsen om zelf tijdig de strategische besluiten of initiatieven te nemen, c.q. voorstellen in te dienen.

Indien zij daartoe moeten worden geprest, functioneren zij onvoldoende als ABG, en zal de organisatieplanning slechts voornamelijk in de beherende sfeer van het efficiëncystreven resultaten kunnen boeken.

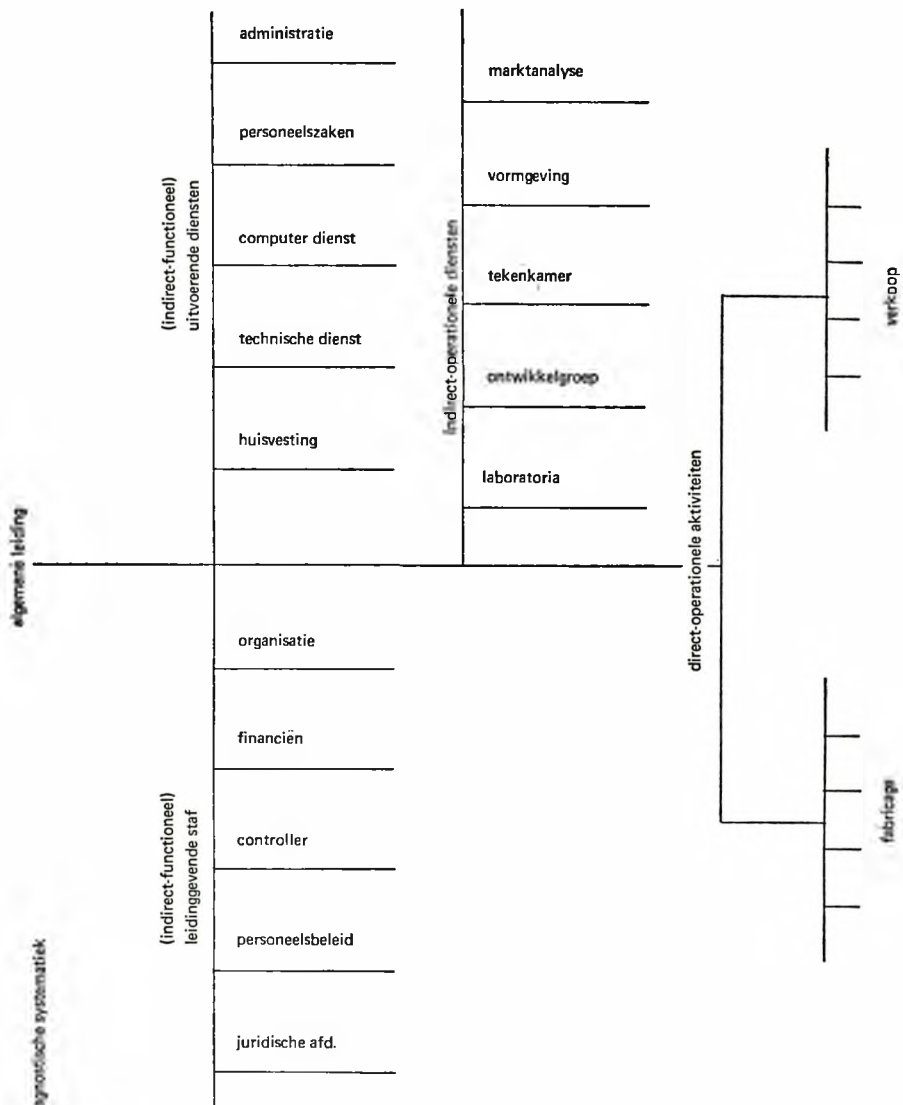
¹¹⁾ Zie voorts H. J. Ansoff and R. C. Brandenburg, A program of research in businessplanning, Management Science, Vol. 13, No. 6, February 1967.

SCHEMA 1
structuur van de orgaanvorming



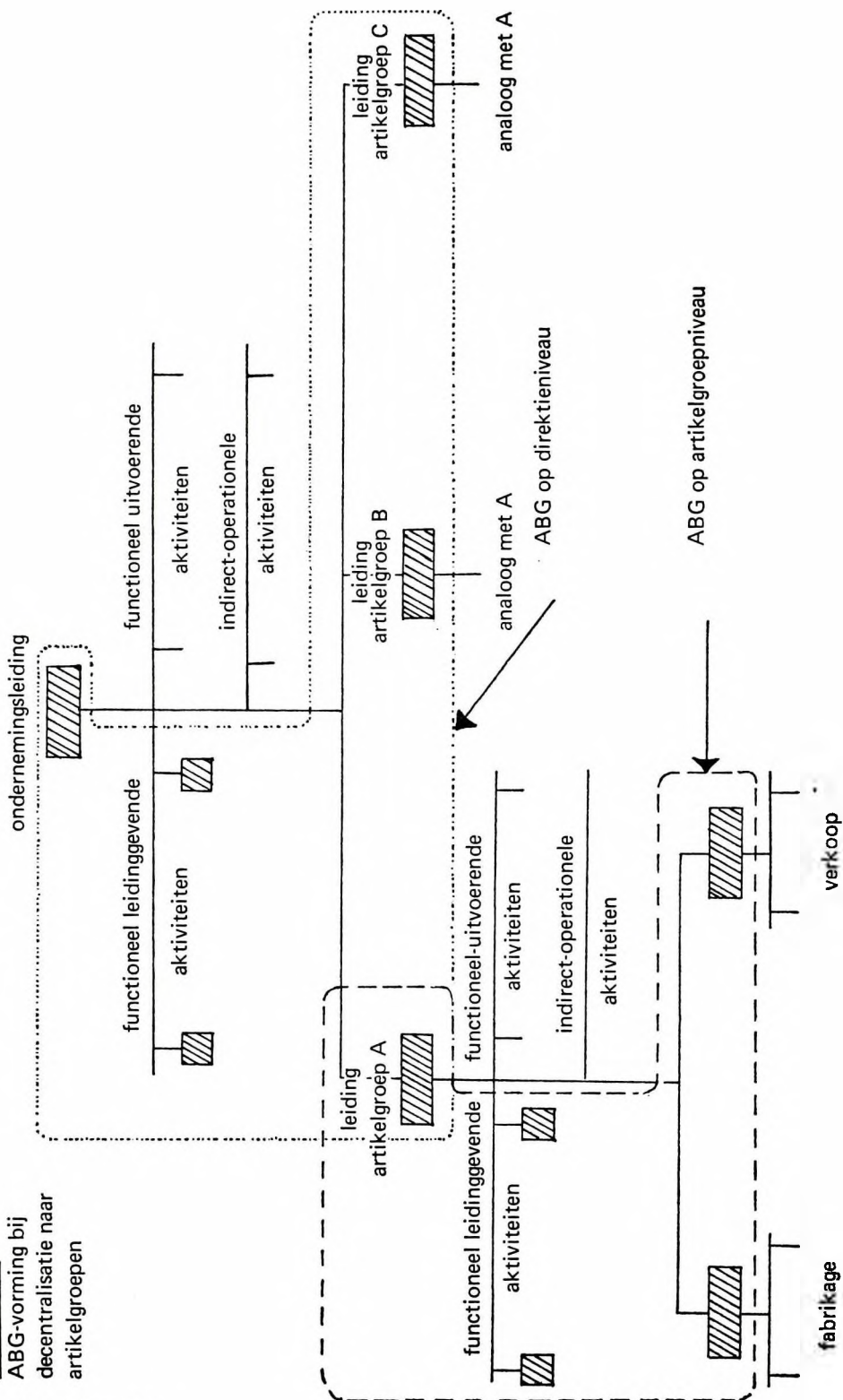
Y = contacten naar alle of vele andere afdelingen

SCHEMA 2
Organigram volgens diagnostische systematiek



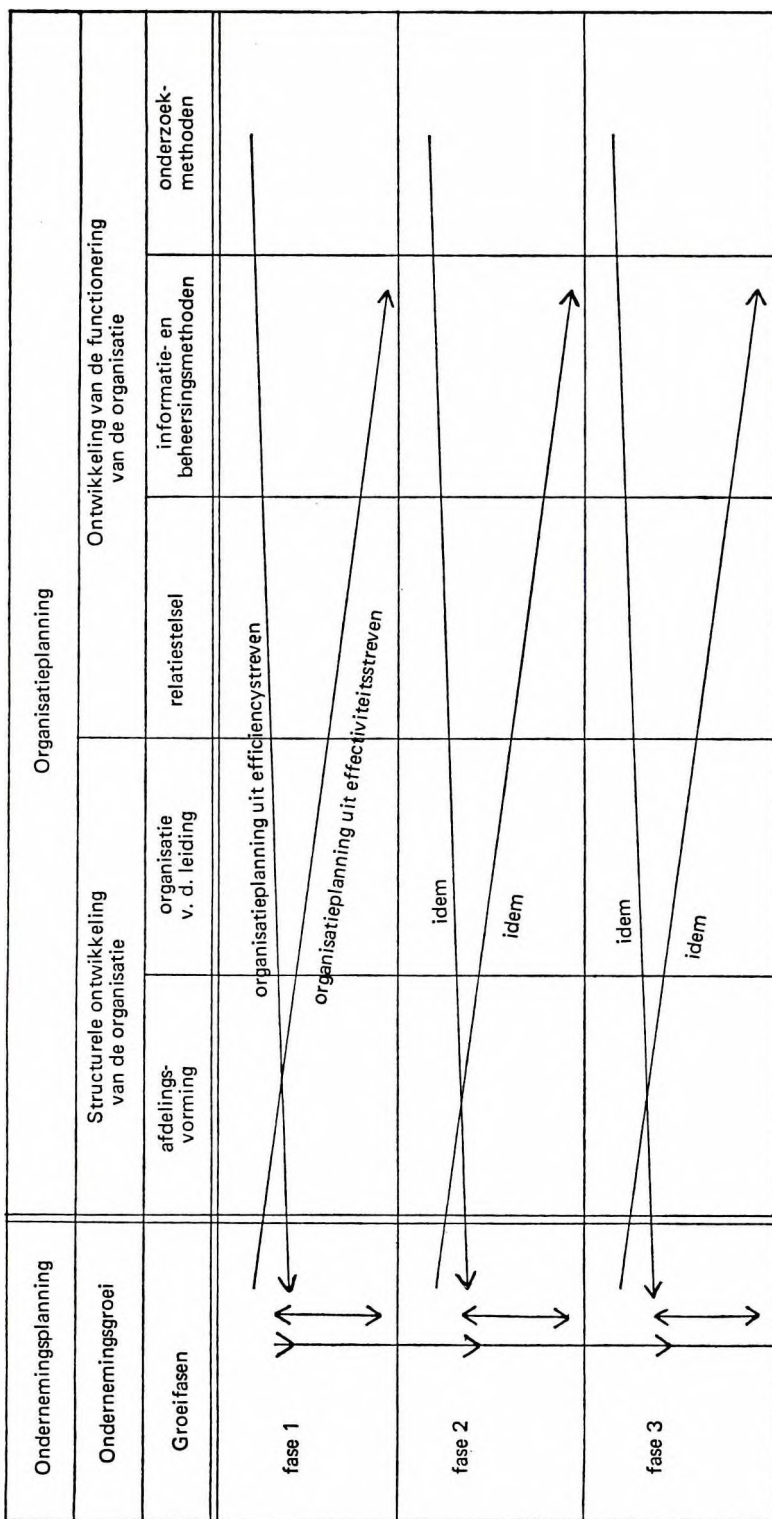
(Dit schema beoogt niet een model voor een volledige personele structuur te geven)

SCHEMA 3
 ABG-vorming bij
 decentralisatie naar
 artikelgroepen



SCHEMA 4

Organisatieplanning resulterend uit effectiviteits- en efficiëncystreven



= door reorganisaties te overbruggen achterstand indien de organisatieplanning onvoldoende basis heeft in de ondernemingsplanning.