

**Deelnemershandleiding
The Management Challenge™**

Hoofdstuk 1: Lees goed door voordat je begint

Doel van het spel

Welkom bij The Management Challenge. Jullie staan op het punt een virtuele organisatie te leiden, beslissingen te nemen die er werkelijk toe doen en te ontdekken wat integraal management in de praktijk betekent. Het spel daagt je uit om samen met je team strategische keuzes te maken en de gevolgen daarvan direct te ervaren.

Tijdens het spel leer je hoe managementbeslissingen doorwerken in alle lagen van een organisatie. Je ervaart de complexe dynamiek tussen verschillende belangen, de noodzaak van goede communicatie en samenwerking en het belang van consistentie in je aanpak. Bovenal ontdek je dat leren en reflecteren minstens zo waardevol zijn als winnen.

Zorg voor de organisatie, dan zorgt de organisatie voor de resultaten.

Korte inleiding

The Management Challenge wordt gespeeld door teams die met elkaar concurreren. Je speelt tegen de best presterende organisaties van Europa, wat betekent dat middelmatigheid niet volstaat.

Jullie krijgen de opdracht om een strategie te bepalen voor je virtuele organisatie en die strategie daadwerkelijk uit te voeren. Je beschikt over een uitgebreide set maatregelen om de organisatie te sturen. Tegenslagen en onverwachte gebeurtenissen kunnen zich voordoen en vragen om een doordachte reactie.

Alleen door verstandig om te gaan met jullie tijd en energie kun je uitblinken. De juiste combinatie van maatregelen bepaalt het verschil tussen succes en middelmatigheid.

Het verloop van het spel

De simulatie bestrijkt één tot vijf opeenvolgende boekjaren. De spelbegeleider geeft aan in welk boekjaar jullie starten. Bij een start in jaar 1 beginnen jullie met een nieuwe organisatie. Bij een start in jaar 2 of 3 nemen jullie een bestaande organisatie over waarvan het vorige management is ontslagen. In beide gevallen bepalen jullie zelf wat de virtuele organisatie doet en nastreeft.

Jullie team vormt het nieuw aangestelde managementteam, met de opdracht om ambitieuze doelstellingen vast te stellen en waar te maken. Elk virtueel kwartaal stel je een set maatregelen samen die past bij jullie strategie en aansluit bij de behoeften van de organisatie.

Maatregelen

De simulatie kent ruim honderd verschillende maatregelen, elk met een eigen effect op de organisatie. Een snelle groei van productie en verkoop kan de omzet verhogen, maar ook de middelen onder druk zetten. Investeren in vernieuwing stimuleert innovatie, maar kan de

bestaande samenwerking verstoren. Wanneer bepaalde aspecten van de organisatie worden verwaarloosd, dalen de prestaties.

Niet alleen individuele maatregelen, maar ook de combinatie ervan bepaalt wat er verbetert of verslechtert. Elke maatregel vraagt een investering in tijd, energie en geld. Omdat deze middelen beperkt zijn, is een evenwichtige inzet van groot belang.

Management dashboard

Elk kwartaal ontvang je gedetailleerde feedback, inclusief vertragingseffecten, omdat organisatieverandering nu eenmaal tijd nodig heeft. Naarmate de organisatie volwassener wordt, groeit ook de diepgang van de rapportages.

Leren is al een vorm van winnen

Aan het einde van het spel, wanneer alle kwartalen zijn doorlopen en de definitieve rapportages beschikbaar zijn, bepaalt de Raad van Bestuur welk team als winnaar uit de bus komt. De criteria zijn niet alleen economisch; ook het resterende potentieel van de organisatie en de consistentie van het gevoerde beleid tellen mee. Maar eigenlijk wint elk team: hoe meer uitdagingen je hebt overwonnen, hoe meer je hebt geleerd.

Klaar voor een heuse leerexpeditie?

Hoofdstuk 2: Essentiële voorbereidingen

Voordat jullie aan de slag gaan, zijn er een paar zaken die aandacht verdienen. Neem even de tijd om je goed voor te bereiden.

1. Ken je handleiding

Deze handleiding is bewust compact gehouden. Alle informatie is relevant, dus zorg dat je weet waar je de belangrijkste zaken kunt vinden. Lees niet alles woord voor woord als de tijd dringt, maar weet wel waar je moet zoeken.

2. Vorm je team

Kijk eens om je heen. Wat hebben jullie nodig om als team goed te presteren? Dit is het moment om dat kort te bespreken. De manier waarop jullie samenwerken, bepaalt mede jullie succes.

3. Toegang tot de simulatie

Jullie werken met de online simulatieomgeving op **play.managementchallenge.eu**. De spelbegeleider nodigt één van jullie teamleden uit om het team te beheren in deze omgeving. Zorg dat je een laptop of tablet bij de hand hebt om beslissingen in te voeren en kwartaalrapportages te bekijken. Een telefoon wordt afgeraden vanwege het kleine scherm.

Hoofdstuk 3: Voorbereiding van jullie presentatie

Definieer jullie virtuele organisatie en voer de kenmerken in de simulatieomgeving in. Bereid daarna een korte presentatie voor waarin jullie team zich voorstelt aan de andere teams en de Raad van Bestuur.

Wees creatief, maar houd rekening met het volgende kader: jullie organisatie levert producten en diensten, inclusief aftersaleservice. De markt kan zowel professioneel als consumentgericht zijn en je kunt samenwerken met partners. De organisatie is een dochteronderneming van een groter geheel en wordt aangestuurd door een Raad van Bestuur.

De pitch

Jullie presentatie duurt maximaal twee minuten en bevat in ieder geval:

- De kern van jullie organisatie: naam, propositie, missie en visie
- De doelstellingen voor de komende periode, uitgedrukt in:
 - De Integrale Waarde (een cijfer tussen 1 en 10)
 - De Waarderingsindex (een percentage, startend op 100%)
- Realistische ambities die het respect van de Raad van Bestuur verdienen

De spelbegeleider deelt de vertrekwaarden mee.

Het is toegestaan, zelfs warm aanbevolen, om jullie strategie niet te presenteren. Houd die voor jezelf.

Zodra jullie de naam van jullie organisatie hebben ingevoerd in de online simulatieomgeving, krijgen jullie daar de beschikking over historische resultaatinformatie.

Hoofdstuk 4: Het spelen van de managementsimulatie

Daar gaan we. Jullie belangrijkste taak is om de organisatie elk kwartaal te voorzien van een doordachte set maatregelen, gekozen uit de uitgebreide catalogus verderop in deze handleiding.

De effecten van jullie maatregelen zie je altijd met een kwartaal vertraging. Net als in een echte organisatie zijn de resultaten van dit kwartaal pas volgend kwartaal zichtbaar. Je neemt dus alweer nieuwe beslissingen voordat je de resultaten van je vorige keuzes kent. De beste strategie is dan ook om... je strategie te volgen.

Deadlines

De spelbegeleider communiceert de deadlines voor het invoeren van maatregelen. Let hier goed op, want te laat zijn kan leiden tot boetes, of erger: een door het hoofdkantoor aangestelde interim-manager die de leiding overneemt.

Maatregelen en energie

Maatregelen beïnvloeden specifieke onderdelen van de organisatie, positief of negatief. Het overzicht achterin deze handleiding toont welke domeinen worden geraakt. Elke maatregel kost een bepaald aantal energiepunten, variërend van 1 tot 5. Per kwartaal heb je 10 energiepunten beschikbaar.

Het systeem staat toe dat je meer of minder dan 10 punten gebruikt, maar je ondervindt de logische gevolgen: te veel energie inzetten overbelast de organisatie, te weinig laat kansen onbenut. De beschrijving van elke maatregel geeft je houvast bij je keuze, maar pas uit de feedback blijkt wat de werkelijke impact is geweest.

Sommige maatregelen vragen om herhaling. Een volledige procesherziening realiseer je niet in één kwartaal. Bepaal vooraf hoeveel kwartalen zo'n maatregel nodig heeft en plan dit in. Andere maatregelen, zoals een eenmalige mededeling, hoeft je alleen te herhalen als de boodschap niet is overgekomen.

Calamiteiten

Er kunnen zich onverwachte gebeurtenissen voordoen. Je bent verplicht hierop te reageren via specifieke maatregelopties. Dit kost energie. Goed management vereist dat je de kwartaalrapportages zorgvuldig bestudeert. Hoe beter je de feedback begrijpt, hoe beter je kunt bijsturen.

Geen aandacht besteden aan een organisatiedomein is ook een interventie. Wees je bewust van erosie.

Hoofdstuk 5: Overzicht van maatregelen per energiepunt

1 energiepunt	
Nr.	Maatregel
1	Variabele beloning verkoopmedewerkers
2	Extra verkoopbonus voor 100%+ score
3	Tijdelijk voordeel op grote bestellingen/topsegmentproducten
4	Donderspeech in het verkoopteam
9	Open discussie met de verkoopafdeling
14	Stimuleren van new business
22	Betere pensioenregeling
27	Intern delen van succesverhalen
28	Het delen van succesverhalen in bijeenkomsten
29	Complimenten geven
35	Duurzaamheidsmonitoring en -rapportage
39	Versterken van de informele contacten met partners
40	Partnerondersteuning
52	Maatschappelijke sponsoring
53	Duidelijke pers- en mediastrategie
57	Onderzoek naar onderpresterende klanten
58	Verhoog dwingend het aantal klantenbezoeken
63	Verbeteren van het facturatieproces
64	Nabellen openstaande facturen
68	Verbeteren van de orderafhandeling
70	Personeelsstop
78	Programma voor prijsverlaging
79	Medewerker welzijnsinitiatieven
83	Organiseer partnerbijeenkomsten
84	Teamsgewijs verkopen met partners
90	Personele krimp (a)
91	Personele krimp (b)
92	Personele krimp (c)
96	Verbeter de planning en budgettering
97	Budgetverantwoordelijkheid lager in de organisatie

Nr.	Maatregel
98	Het beleid inzake externe uitgaven verfijnen
2 energiepunten	
Nr.	Maatregel
5	Duidelijk maken van de urgentie bij Verkoop
10	Het aantal partners/agenten verhogen
13	Intensivering van klantenbezoeken aan bestaande klantenbestanden
19	Extra marketingbudget voor partners
20	Tussentijdse prestatiebonus
21	Verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden
30	Professioneel klanttevredenheidsonderzoek
37	De kwaliteit van het klantcontact verbeteren
43	Seminars
46	Adverteren in vakmedia
47	Gerichte digitale marketing
48	Video- en podcastmarketing
49	Contentmarketing & SEO
50	Data-analyse en dashboards
54	Periodieke interne audits
56	Verbeteren van de behandeling van bijzondere situaties
59	Verhoog het aantal klantenbezoeken (gevoel van urgentie)
60	Stimuleren van klantenbezoeken (aanmoediging)
66	Interne audit en onderhoud ISO-kwaliteitssysteem
67	Kwaliteitsverhoging van de orderprognose
72	Agile coaching en facilitatie
75	Verbetering van de loopbaanplanning
82	Training voor verkooppartners
85	Accreditatie van partners
87	Versmalling van de dienstenportefeuille
88	Uitbreiding van het dienstenaanbod
89	Verstandig uitbesteden
93	Hybride werken mogelijk maken (kantoor & thuis)
94	Optimaliseren van het gebruik van smartphone

Nr.	Maatregel
99	Personeelsbijeenkomst: 'urgentie benadrukken'
3 energiepunten	
Nr.	Maatregel
6	Gedeelde verkoop verantwoordelijkheid
7	Management by walking around (verkoop)
8	Deelname aan verkoopbijeenkomsten (regelmatig)
12	Organiseren van directiebezoeken aan grote klanten
15	Training verkoopvaardigheden voor het gehele verkoopteam
16	Selectieve verkooptraining
17	Producttraining voor het gehele verkoopteam
18	Selectieve producttraining
24	Deelname aan groepsdiscussies (regelmatig)
25	Discussiebijeenkomst met al het personeel (meerdere groepen)
26	Kernwaarden bekrachtigen
31	Opvolging van het klanttevredenheidsonderzoek
32	Sociaal ondernemerschapsinitiatieven
38	Overzicht klantverantwoordelijken
41	Brede aandacht voor nieuwe producten
42	Imago-campagne
44	Systematische stakeholderdialoog
45	Deelname aan een grote conferentie
51	Geïntegreerde promotiecampagne
55	Voortgangsvergaderingen
62	Optimaliseren van de leadgeneratie
69	Review van de competentiemix onder alle medewerkers
80	Diversiteits-, gelijkwaardigheids- en inclusieprogramma
81	Creëer nieuwe partnerverkoopkanalen
86	Terug naar de kernactiviteiten
100	Stimuleren van gedeeld eigenaarschap
103	Missie- en cashflowprogramma

4 energiepunten

Nr.	Maatregel
11	Persoonlijke verkoopcoaching
23	Management by walking around (algemeen)
33	B Corp-certificeringstraject
36	Duurzaamheidsstrategie en -assessment
61	Stimuleren van klantenbezoeken (wegnemen van obstakels)
65	Business process re-engineering (BPR)
71	Gezond evenwicht tussen autoriteit en verantwoordelijkheid
76	Training verkoopstrategie voor alle verkopers
77	Selectieve training verkoopstrategie
95	Optimaliseren van tijd- en locatieafhankelijk werken

5 energiepunten

Nr.	Maatregel
34	Circulaire-economie-initiatief
73	Agile transformatie
74	AI-strategie en governance
101	Gedistribueerd leiderschap
102	Zelforganiserende teams

Hoofdstuk 6: Alle maatregelen

Nr.	Maatregel	EP
1	Variabele beloning verkoopmedewerkers Een snelle manier om resultaten te behalen is door de relatie tussen 'verkoopresultaten' en 'succes van het verkoopteam' te versterken. Je verandert de functie-inhoud niet, maar verhoogt de beloning voor een resultaat boven de 90% van het doel. Tegelijkertijd vergroot je het percentage van het salaris dat gekoppeld is aan de resultaten. Met andere woorden: je verhoogt het variabele deel. Dit geeft een vergelijkbaar bedrag bij 95% doelrealisatie, een iets lager bedrag bij 90% en een hoger bedrag bij 100% van het doel. Het bedrag groeit nog sneller bij betere resultaten. Je past dit één kwartaal toe om te zien hoe het werkt. Deze maatregel kan indien nodig worden herhaald.	1
2	Extra verkoopbonus voor 100%+ score Om de verkoop en vooral het verkoopteam te stimuleren, wordt een extra pro-ratabonuspercentage toegepast bij het overtreffen van doelen. Dit wordt voorlopig voor één kwartaal toegepast, maar kan worden herhaald.	1
3	Tijdelijk voordeel op grote bestellingen/topsegmentproducten Zeer competitieve prijzen op grote orders en/of topproducten, alleen in de komende drie maanden. Dit stimuleert hopelijk je klanten om meer (dure) producten/diensten te kopen. Het is ook mogelijk dat ze hun aankoopbeslissing versnellen. Deze maatregel kan in de toekomst worden herhaald.	1
4	Donderspeech in het verkoopteam Je roept je verkoopteam bijeen en maakt heel duidelijk dat onmiddellijke actie vereist is. Je vertelt dat je verwacht dat ze meer inzet tonen, productiever zijn en snel betere resultaten behalen. Na het zien van de slechte resultaten is er absoluut geen tijd te verliezen. Je verwacht dat ze voluit gaan en grote bijdragen leveren aan de bedrijfsresultaten. Tegelijkertijd worden bepaalde verkoopprocessen onder streng toezicht geplaatst. Ook ga je onderzoeken of iedereen de juiste houding heeft. Volgens jou worden klantbezoeken verwaarloosd. Indien nodig maak je wijzigingen in het Sales Management en zo nodig ook in de medewerkers. De komende twee kwartalen zijn een proef. Zwakke presteerders of niet-presteerders worden niet getolereerd en direct vervangen. Je eindigt je speech met een oproep aan je verkoopteam om er vol tegenaan te gaan en de klus te klaren, want zij zijn de enigen die dingen kunnen laten gebeuren. Kortom, iedereen heeft zijn eigen lot in handen. Enerzijds verwacht je een paniekerige reactie; anderzijds hadden ze dit moeten zien aankomen.	1

Nr.	Maatregel	EP
5	Duidelijk maken van de urgentie bij Verkoop Je roept je verkoopteam bijeen en toont hen de resultaten van het afgelopen halfjaar. De urgentie voor actie is evident, want als er niets wordt ondernomen, verkeert het bedrijf in groot gevaar. Je hebt een aantal suggesties over maatregelen die kunnen worden genomen, zowel met betrekking tot het verkoopproces als de 'drive' van je verkoopteam. Je laat enige ruimte voor discussie, maar blijft vrij standvastig in je eigen perceptie. Je geeft ze precies één kwartaal om je te bewijzen dat ze de situatie binnen hun eigen controle kunnen verbeteren. Als dit niet het vereiste resultaat oplevert, neem je corrigerende maatregelen zoals hierboven aangegeven (inclusief een vermindering van het verkoopteam). Je verwacht dat deze boodschap redelijk is en goed begrepen zal worden.	2
6	Gedeelde verkoop verantwoordelijkheid Je roept je verkoopteam bijeen en toont hen de bedrijfsresultaten van het afgelopen halfjaar. De urgentie voor actie is voor jou evident: geen actie brengt het bedrijf in groot gevaar. Je checkt met je verkoopteam of ze het ermee eens zijn. Je deelt met hen een aantal suggesties over mogelijke corrigerende acties en nodigt je publiek uit om met hun eigen ideeën te komen. Je bent bereid al hun suggesties serieus in overweging te nemen, maar je wilt dat ze feitelijk zijn en eist dat ook een inschatting van de mate van verbetering wordt aangegeven. Bovendien wil je dat hun voorstellen 'Commitments' zijn. Alle input moet binnen één week worden ingeleverd en binnen twee weken communiceer je je keuzes en ga je over tot implementatie.	3
7	Management by walking around (verkoop) Het hele managementteam stapt van zijn ivoren toren af en gaat naar de werkvloer om te luisteren en te begrijpen wat de belangrijkste problemen zijn in het verkoopproces. Tegelijkertijd worden eerdere boodschappen van het management daar ter plekke uitgelegd. Het doel is een open dialoog met alle verkopers. Dit geldt zowel voor fysieke aanwezigheid als digitale kanalen. In een hybride werkomgeving betekent dit ook zichtbaar en bereikbaar zijn in virtuele meetings, chatkanalen en videogesprekken.	3
8	Deelname aan verkoopbijeenkomsten (regelmatig) Om beter grip te krijgen op het verkoopproces is besloten dat elk lid van het managementteam regelmatig een verkoopvergadering bijwoont. Hiermee wil je je betrokkenheid tonen, specifiek voor de gewone dagelijkse behoeften. Dit omvat ook virtuele deelname via videoconferenties, waarbij je betrokkenheid toont ongeacht de fysieke locatie.	3

Nr.	Maatregel	EP
9	Open discussie met de verkoopafdeling Je besluit een discussiebijeenkomst te organiseren met het hele verkoopteam. De situatie wordt door jou uitgelegd en er is ruime gelegenheid voor discussie. Je luistervermogen is onmisbaar. Door deze bijeenkomst moet je in staat zijn om de gemiddelde dagelijkse verkooproutine te evalueren/valideren. Mocht dit succesvol blijken, dan kun je besluiten dit experiment te herhalen.	1
10	Het aantal partners/agenten verhogen Je bent er sterk van overtuigd dat de slechte bedrijfsresultaten worden veroorzaakt door het ontoereikende aantal partners om je producten en diensten te verkopen. Vooral producten met lage toegevoegde waarde kunnen op deze manier in grotere aantallen worden verkocht. Je verkoopteam protesteert dat dit leidt tot overdistributie, maar jij denkt dat de reden hiervoor is dat ze niet bereid zijn hun marktruimte met anderen te delen. Je geeft Sales Management de opdracht om onmiddellijk het aantal partners aanzienlijk te verhogen.	2
11	Persoonlijke verkoopcoaching De leden van het managementteam hebben besloten dat ze elk een aantal verkopers gaan coachen en opleiden door middel van persoonlijke coaching. Dit is een langdurig proces en je zult hier veel tijd voor moeten uittrekken!	4
12	Organiseren van directiebezoeken aan grote klanten Je besluit samen te werken met de verantwoordelijke verkoper om executive bezoeken af te leggen bij grote klanten. De focus ligt op de belangrijkste knelpunten in onze verkoop- en leveringsprocessen. Tegelijkertijd wordt er gezocht naar nieuwe verkoopkansen.	3
13	Intensivering van klantenbezoeken aan bestaande klantenbestanden Het managementteam eist dat belangrijke (bestaande) accounts regelmatig worden bezocht. Dit is niet altijd het geval en daarom is versterking van dit oude 'verkoop-adagium' noodzakelijk. Om te zien of dit gebruikelijk is, controleert het managementteam regelmatig bij accountverantwoordelijke medewerkers de status van klanten en wanneer ze voor het laatst zijn bezocht.	2
14	Stimuleren van new business Via Sales Management verhoog je de druk om meer nieuwe accounts en businesspartners te genereren. Je verwacht dat ze dit kunnen vertalen naar de juiste maatregelen. Je wilt zien dat elke verkoper een set doelen krijgt die de identificatie van een minimumaantal nieuwe accounts omvat. Het aanboren van de bron van het bestaande klantenbestand zal niet voldoende zijn om betere resultaten te behalen.	1

Nr.	Maatregel	EP
15	Training verkoopvaardigheden voor het gehele verkoopteam Je besluit te werken aan de verbetering van verkoopvaardigheden. Er komt een verplichte training voor het hele team. Geen uitzonderingen. Tijdens de training worden alle aspecten van het verkoopproces diepgaand bestudeerd.	3
16	Selectieve verkooptraining Zoals bij 15, met uitzondering dat de training alleen wordt gegeven aan de minder vaardigen.	3
17	Producttraining voor het gehele verkoopteam Je besluit te focussen op de verbetering van productkennis. Je besluit een verplichte training te organiseren voor alle verkoop- en presalesmedewerkers. Geen uitzonderingen. Tijdens de training worden ook een aantal marketingprocessen grondig bestudeerd.	3
18	Selectieve producttraining Zoals bij 17, met uitzondering dat de training alleen wordt gegeven aan de minder vaardigen.	3
19	Extra marketingbudget voor partners Afhankelijk van de resultaten van een bepaalde partner (gebaseerd op ordervolume), besluit je middelen toe te wijzen voor marketingdoeleinden. Je hebt een set voorwaarden uitgewerkt en opgenomen in het partnercontract. Het gevolg is niet dat je bedrijf minder zichtbaar aanwezig zal zijn in de markt, maar dat er een toename zal zijn in marketingactiviteiten. Je gaat ervan uit dat deze maatregel kan worden gefinancierd uit de stijging van de winst.	2
20	Tussentijdse prestatiebonus Om iedereen te stimuleren om extra inspanning te leveren, kwaliteitswerk te doen en bij te dragen aan de totale resultaten, wordt dit kwartaal een collectieve prestatiebonus uitgekeerd. Als de doelen voor het kwartaal volledig worden behaald, krijgt iedereen (in de hele organisatie) een gelijke bonus. Als het doel met 10% wordt overschreden, wordt de bonus verdubbeld.	2
21	Verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet uniform en niet in lijn met de ontwikkelingen in de markt. Je besluit om deze aan te passen aan de huidige marktsituatie, ook al vergt dit extra middelen. Tegelijkertijd besluit je om voortaan structureel de marktontwikkelingen te volgen. Deze maatregel kan jaarlijks herhaald worden; anders kan er opnieuw een achterstand ontstaan. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld: leaseauto's, vaste onkostenvergoeding, representatiekosten, maar ook: persoonlijke ontwikkeling, werknemersaandelenplan, personeelskortingen op bedrijfsproducten, financiering personeelsvereniging, fitness, kinderopvang, etc.	2

Nr.	Maatregel	EP
22	Betere pensioenregeling De pensioenregeling wordt aangepast door de invoering van een modulair systeem. Iedereen kan zijn of haar eigen pensioenpakket samenstellen. Door het verhogen van het werkgeversdeel in de premie worden de voorwaarden voor de individuele medewerker voordeliger. Dit kost extra geld. Het doel is echter om de werkgever aantrekkelijker te maken om voor te werken. Deze maatregel kan jaarlijks herhaald worden om gelijk te blijven met of zelfs boven het marktgemiddelde uit te stijgen.	1
23	Management by walking around (algemeen) Om beter zicht te krijgen op de organisatie besluit je dat elk bestuurslid regelmatig deelneemt aan groepsgesprekken. Hiermee wil het bestuur vooral interesse en betrokkenheid tonen door te luisteren naar de werkvloer en hun behoeften. Dit wordt gedaan voor de duur van één kwartaal, waarna je kunt beoordelen of je dit wilt herhalen.	4
24	Deelname aan groepsdiscussies (regelmatig) Je besluit om bestuurslid regelmatig deel te laten nemen aan groepsgesprekken. Hiermee wil het bestuur vooral interesse en betrokkenheid tonen door te luisteren naar de werkvloer en hun behoeften. Dit wordt gedaan voor de duur van één kwartaal, waarna je kunt beoordelen of je dit wilt herhalen.	3
25	Discussiebijeenkomst met al het personeel (meerdere groepen) Je besluit om middagbijeenkomsten te organiseren met al het personeel in het personeelsrestaurant. Je legt de bedrijfssituatie uit, gevolgd door een interactieve sessie met het publiek. Je luistervaardigheid is onmisbaar. Het stelt je in staat om het dagelijks werk beter te begrijpen. Als dit een succes is, kun je besluiten om dit experiment te herhalen.	3
26	Kernwaarden bekrachtigen In de afgelopen periode zijn gedrag en omgangsvormen in de markt en onderling verslechterd. Heractivering van kernwaarden en voorbeeldgedrag is noodzakelijk. Je wilt dit aanpakken door rolmodelgedrag en trainingen. Deze maatregel kan regelmatig herhaald worden.	3
27	Intern delen van succesverhalen Je besluit om jullie successen breder bekend te maken. Niet alleen de commerciële successen, maar ook spectaculaire doorbraken op andere gebieden. Je kiest ervoor om het personeelsblad en intranet als geschikt medium te gebruiken.	1
28	Het delen van succesverhalen in bijeenkomsten Een andere manier om jullie successen bekend te maken, is om deze te bespreken in groepsvergaderingen en dit als vast agendapunt op te nemen (bij voorkeur als sluitend agendapunt). Grote successen kunnen gevierd worden met taart of een borrel (na werktijd).	1

Nr.	Maatregel	EP
29	Complimenten geven Onderlinge relaties kunnen verbeterd worden door persoonlijk contact op de werkvloer, bijvoorbeeld door 'winnaars' te feliciteren met hun successen.	1
30	Professioneel klanttevredenheidsonderzoek Je besluit om een extern marketingbureau in te schakelen om het niveau van klanttevredenheid te onderzoeken. Een extern onderzoek is noodzakelijk om onze tekortkomingen en kansen in kaart te brengen. Het onderzoek bestaat uit een vragenlijst en een beperkt aantal diepte-interviews met klanten.	2
31	Opvolging van het klanttevredenheidsonderzoek Na analyse van de resultaten van het klantonderzoek zorg je ervoor dat waar nodig passende actie wordt ondernomen. Het actieplan wordt gecommuniceerd en direct uitgevoerd.	3
32	Sociaal ondernemerschapinitiatieven Ontwikkel initiatieven die maatschappelijke waarde creëren naast financiële waarde. Dit kan variëren van inclusieve werkgelegenheid (mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen) tot producten en diensten voor ondervertegenwoordigde doelgroepen, of social return-partnerschappen met ngo's. Meet en rapporteer maatschappelijke impact naast financiële resultaten. Toont een purpose-gedreven bedrijfsaanpak.	3
33	B Corp-certificeringstraject Begin de reis naar B Corp-certificering. Dit vereist het voltooien van de B Impact Assessment, die governance, medewerkers, gemeenschap, milieu en klanten omvat. Pas de statuten van het bedrijf aan om sociale en ecologische doelen juridisch te verankeren naast financiële doelen. B Corp-certificering toont de wereld dat de organisatie haar impact serieus neemt en extern geverifieerd is.	4
34	Circulaire-economie-initiatief Start een fundamenteel herontwerp van producten en processen volgens circulaire principes. Dit omvat materiaalreductie, ontwerpen voor recycling, product-als-dienst-bedrijfsmodellen en innamesystemen. Betrek de hele waardeketen, inclusief leveranciers en partners. Dit is een transformatie die de hele organisatie raakt en toegewijde middelen en een langetermijnverbintenis vereist.	5
35	Duurzaamheidsmonitoring en -rapportage Volg de voortgang op duurzaamheidsdoelen door periodieke metingen en rapportages. Communiceer resultaten naar medewerkers en externe stakeholders. Identificeer afwijkingen van doelstellingen en stuur bij waar nodig. Onderhoud ESG-ratings en benchmark tegen industriestandaarden. Deze doorlopende praktijk zorgt ervoor dat duurzaamheid verankerd blijft in de bedrijfsvoering.	1

Nr.	Maatregel	EP
36	Duurzaamheidsstrategie en -assessment Voer een grondige analyse uit van ecologische en sociale impact over alle bedrijfsactiviteiten. Ontwikkel een duurzaamheidsstrategie met concrete doelen voor CO2-reductie, grondstoffenverbruik en sociale impact. Integreer ESG-criteria in strategische besluitvorming. Rapporteer transparant aan stakeholders volgens internationale standaarden. Dit is fundamenteel werk dat alle andere duurzaamheidsinitiatieven mogelijk maakt.	4
37	De kwaliteit van het klantcontact verbeteren Je besluit om de kwaliteit van klantcontact te verbeteren door middel van training en coaching van medewerkers die klantcontact hebben. De focus ligt op communicatievaardigheden, probleemoplossend vermogen en klantgerichtheid. Dit verhoogt de klanttevredenheid en -loyaliteit.	2
38	Overzicht klantverantwoordelijken Dit is een eenvoudige maatregel. Er wordt opnieuw duidelijk gecommuniceerd naar de organisatie en naar de klanten welke persoon/afdeling verantwoordelijk is voor welke klant/partner. Indien mogelijk worden alle verantwoordelijken bij naam genoemd! Deze informatie wordt ook beschikbaar gemaakt via de website.	3
39	Versterken van de informele contacten met partners Partners zijn ook klanten! Je gaat een aantal partnerbijeenkomsten organiseren om de relaties tussen jouw salesforce en jullie partners te versterken. De bijeenkomsten hebben een 'entertainend' karakter.	1
40	Partnerondersteuning Je bent van plan om partners toegang te geven tot jullie informatiesystemen en/of de kwaliteit van de aangeboden informatie te verbeteren. 'Easy to team' is het motto. Je plant om dit stapsgewijs uit te voeren. Elke keer dat je deze maatregel neemt, wordt de hoeveelheid beschikbare informatie vergroot.	1
41	Brede aandacht voor nieuwe producten De nieuwe producten/diensten voor het komende jaar worden zowel aan het eigen personeel als aan de markt op grote schaal gecommuniceerd. Als onderdeel van dit programma krijgen verkopers en ondersteunende functies een opfrustraining. Er komt ook ruime aandacht in de media voor de aankondigingen.	3
42	Imago-campagne Je wilt de merkbekendheid vergroten door gerichte advertenties in een aantal geselecteerde media. Je vraagt experts uit je bedrijf om hun zichtbaarheid te vergroten door vaker en prominenter deel te nemen aan seminars en door maximaal gebruik te maken van 'gratis publiciteit' en socialmediamogelijkheden. Je organiseert een aantal events voor klanten en partners, elk met een specifieke focus, maar allemaal onderdeel van een totaalbeeld. Pas een digital-first-aanpak toe met omnichannel-branding die online en offline contactpunten naadloos integreert.	3

Nr.	Maatregel	EP
43	Seminars Er worden seminars gehouden voor een aantal marktsegmenten; elke keer ligt de focus op een specifieke branche. De verkopers voor die specifieke segmenten zijn natuurlijk ruim aanwezig om warme relaties op te bouwen met het gewekte en nieuwsgierige publiek.	2
44	Systematische stakeholderdialoog Breng alle relevante stakeholders in kaart en ontwikkel een gestructureerd programma voor doorlopende dialoog. Organiseer periodieke stakeholderpanels met klanten, leveranciers, medewerkers, maatschappelijke organisaties en investeerders. Integreer feedback systematisch in strategische besluitvorming. Dit zorgt voor systematisch stakeholderengagement en zorgt ervoor dat de organisatie responsief blijft op veranderende verwachtingen.	3
45	Deelname aan een grote conferentie Het is al vele jaren geleden dat je bedrijf prominent deelnam aan een grote conferentie. Je besluit dit weer in te voeren, hoewel je weet dat de resultaten op korte termijn verwaarloosbaar zullen zijn. Het hoofddoel is het vergroten van de merkbekendheid.	3
46	Adverteren in vakmedia Plaats advertenties in relevante vakpublicaties en online branchemedi die je professionele doelgroep bereiken. Combineer met thought leadership-content en casestudies. Vakpublicaties bereiken een gerichte professionele doelgroep effectiever dan massamedia. Ondersteun met blogcontent op je website en gerichte LinkedIn-campagnes.	2
47	Gerichte digitale marketing Zet gerichte online advertentiecampagnes op via Google Ads, LinkedIn Ads of andere relevante platforms. Target specifieke doelgroepen op basis van functie, branche, gedrag en interesses. Meet ROI nauwkeurig en optimaliseer continu op basis van performancedata. Combineer met retargeting voor bezoekers die interesse toonden, maar niet converteerden.	2
48	Video- en podcastmarketing Produceer videocontent en/of een podcastserie die thought leadership vestigt. Dit kan variëren van korte socialmediavideo's tot expertinterviews en klantverhalen. Distribueer via YouTube, LinkedIn, Spotify en eigen kanalen. Overweeg het sponsoren van relevante bestaande podcasts in je branche. Video- en audiocontent bouwt sterkere emotionele connecties op dan alleen tekst.	2

Nr.	Maatregel	EP
49	Contentmarketing & SEO Ontwikkel een contentstrategie om potentiële klanten aan te trekken en te betrekken via zoekmachines en social media. Publiceer regelmatig waardevolle content, waaronder blogs, whitepapers, video's en infographics die expertise tonen. Optimaliseer website en content voor relevante zoektermen. Meetresultaten via analytics en verfijn de aanpak continu op basis van data.	2
50	Data-analyse en dashboards Implementeer dashboards die realtime inzicht geven in kritieke KPI's op alle niveaus. Train managers in data-interpretatie en evidence-based besluitvorming. Integreer data uit verschillende bronnen voor een holistisch beeld van performance. Review en verbeter dashboards periodiek op basis van gebruikersfeedback. Dit creëert een fundament voor datagedreven management.	2
51	Geïntegreerde promotiecampagne Een geïntegreerde marketingcampagne die owned media (website, blog, e-mail), earned media (PR, reviews, social shares) en paid media (gerichte advertenties, gesponsorde content) combineert. Versterkt door een gecoördineerde socialmediastrategie. Kan meerdere keren in hetzelfde kwartaal worden toegepast.	3
52	Maatschappelijke sponsoring Om de merkbekendheid te vergroten en een socialer imago uit te dragen, worden jaarlijks één cultureel, één educatief en één sportevenement gesponsord. Het bedrag kan groot of klein zijn (voor grotere of kleinere evenementen), afhankelijk van hoe vaak je deze maatregel toepast. Dit draagt bij aan duurzame waarde voor de samenleving en verbetert de merkperceptie bij stakeholders die steeds meer waarde hechten aan maatschappelijk doel en sociale verantwoordelijkheid.	1
53	Duidelijke pers- en mediastrategie De manier waarop je reageert op de pers en hoe je bedrijf met de pers omgaat, wordt verfijnd. Je geeft een nieuwe versie uit van het beleid en voegt een duidelijke strategie toe. Deze nieuwe versie wordt breed verspreid in je organisatie, zodat kristalhelder is wie gerechtigd is om met de pers te praten en waarover.	1
54	Periodieke interne audits De beste manier om de business nauwlettend te volgen is door regelmatig de verschillende resultaten te beoordelen. Dit proces, dat door de hele organisatie gebruikt moet worden, moet worden hersteld. Hierdoor kun je uitzonderlijke situaties en rampen in een vroeg stadium ontdekken en anticiperen. Een goede forecast is een absolute vereiste. Ondersteun beoordelingen met data-analytics en realtime dashboards voor early warning-signalen en trendidentificatie.	2

Nr.	Maatregel	EP
55	Voortgangsvergaderingen Ieder van jullie neemt deel aan een selectie van voortgangsvergaderingen. Het was vroeger standaardpraktijk in je bedrijf dat er voortgangsvergaderingen werden gehouden over alle grote klanten en marktsegmenten. Je gaat deelnemen om beter te begrijpen wat er speelt en om je medewerkers te adviseren en te begeleiden bij hun inspanningen om doelstellingen te behalen. Je beschouwt dit niet primair als controlemechanisme, maar als een snelle en effectieve manier om je kennis over de marktsituatie en de dagelijkse frustraties en behoeften op de werkvloer te actualiseren en uit te breiden. Desondanks heb je het recht om in te grijpen en dit kun je tijdiger en effectiever doen wanneer je goed zicht hebt op de situatie. Zorg ervoor dat vergaderingen datagedreven zijn met realtime KPI-dashboards en waar mogelijk predictive analytics om problemen te anticiperen voordat ze zich voordoen.	3
56	Verbeteren van de behandeling van bijzondere situaties Je besluit om een beleid vast te stellen, te verbeteren of opnieuw in te voeren om professioneel om te gaan met uitzonderlijke situaties, en wel zodanig dat anderen dan de accountverantwoordelijken de beoordelingen en reviews kunnen doen. Op deze manier kun je nu 'speciale kortingen', uitzonderingen in verkoopvoorwaarden, verloren orders en veranderingen in marktomstandigheden kanaliseren. Hierdoor zorg je dat beslissingen evenwichtiger en mogelijk objectiever worden genomen. Hiervoor stel je een escalatieproces vast in de lijnorganisatie naar de hogere managementniveaus. Aanvankelijk controleer je alleen het proces en het goed functioneren ervan.	2
57	Onderzoek naar onderpresterende klanten Het gebeurt vaak dat bepaalde klanten niet presteren volgens het oorspronkelijke plan. Je besluit om een vergadering te beleggen met verkopers, projectmanagers en andere accountverantwoordelijken om hen te laten uitleggen waarom de vereiste en gebudgetteerde resultaten niet worden behaald. Je verwacht dat zodra het algemeen bekend is dat je deze gevallen nauwlettend volgt, dit een toename van de inspanningen zal veroorzaken.	1

Nr.	Maatregel	EP
58	Verhoog dwingend het aantal klantenbezoeken Je Operations-afdeling heeft het klantbezoekpercentage onderzocht en een vergelijking gemaakt met de 'best in class'-concurrent. De uitkomst is uiterst teleurstellend (een verschil van meer dan 50%). Er zijn natuurlijk veel redenen waarom de klantcontactfrequentie in zo'n slechte staat is, maar zonder face-to-face communicatie zullen we niet erg succesvol zijn. Je roept de verkopers bijeen en confronteert hen met de uitkomst van je onderzoek. Je benadrukt het belang van klantbezoeken en adviseert hen om desnoods minder aandacht te besteden aan andere taken. Je gaat niet in op discussies over belemmerende factoren. Dat leidt tot excuusmanagement. Je advies is om eerst het klantbezoekprobleem aan te pakken en daarna de andere problemen uit te werken. Je belooft dat als zij het klantbezoekprobleem oplossen, je beslist en daadwerkelijk de andere kwesties zult uitwerken. Om de voortgang op dit gebied nauwlettend te volgen, kondig je aan dat er binnenkort nog een meting zal zijn.	1
59	Verhoog het aantal klantenbezoeken (gevoel van urgentie) Zie 58 met de volgende toevoeging: Je roept een vergadering bijeen met je management om de situatie uit te leggen en hun steun te zoeken om de situatie te verbeteren. Je doet niet alsof je alle antwoorden weet en laat het aan hen over om de noodzakelijke stappen te nemen, maar je vertelt hen dat je de voortgang zult volgen door middel van een grondige controle. Je adviseert hen om effectieve maatregelen te delen. Het is tenslotte altijd beter om een goed idee te stelen dan een slecht idee te bedenken. Je sluit de vergadering af door de absolute noodzaak voor verbetering te benadrukken en moedigt hen aan om met goede ideeën naar voren te komen.	2
60	Stimuleren van klantenbezoeken (aanmoediging) Zie 59, versterkt door de volgende maatregel: je organiseert een vergadering met alle managers (zoals hierboven vermeld). Daarna communiceer je de ongunstige vergelijking met onze concurrenten aan de hele verkooporganisatie en onderstreep je de noodzaak voor goede communicatie. Verbeteringen worden breed en open gerapporteerd in relatie tot verbeterde bedrijfsresultaten. De lessen die hieruit geleerd kunnen worden, worden gemaximaliseerd door de kampioenen hun eigen verhaal te laten vertellen en hun succes in detail uit te leggen. Je voegt meer perspectief toe door zowel kwantiteit als kwaliteit aan te kaarten.	2
61	Stimuleren van klantenbezoeken (wegnemen van obstakels) Net als bij 60, nu uitgebreid met de volgende maatregel: je vraagt het management en de verkopers om de belangrijkste obstakels voor verbetering op een lijst te zetten en te prioriteren. Vervolgens bespreek je deze lijst met anderen en stel je een corrigerend proces op. Het hoofddoel is om alle obstakels weg te nemen of hun negatieve effecten te verminderen. Dit kost je extra energiepunten, vooral omdat je je verkopers niet meer wilt belasten dan strikt noodzakelijk.	4

Nr.	Maatregel	EP
62	Optimaliseren van de leadgeneratie Leads zijn aanwijzingen van binnen of buiten het bedrijf naar nieuwe zakelijke kansen. Ze kunnen komen van verkoopmedewerkers, maar ook van andere bronnen binnen of buiten de organisatie. Als je alert bent, kun je de signalen in de markt lezen. Om deze leads effectiever te benutten, moet je een proces definiëren of verbeteren om deze leads op de juiste plek te krijgen, waar ze professioneel kunnen worden geanalyseerd en opgevolgd.	3
63	Verbeteren van het facturatieproces Er zijn te veel geschillen over facturen. Hierdoor komen betalingen te laat binnen, om de frustratie nog maar te noemen. Een snel telefonisch onderzoek wijst op een aantal mogelijke oorzaken: de factuur is erg moeilijk te begrijpen; de factuur bevat onjuiste informatie over geleverde goederen en/of diensten; de factuur klopt, maar de klant is niet geïnformeerd dat recentere modellen zijn geleverd (met nieuwe onderdeelnummers). Je besluit het gehele proces drastisch te verbeteren.	1
64	Nabellen openstaande facturen Om je cashflow beter te beheersen, voer je een telefonische opvolgactie in voor openstaande facturen. Zo krijg je snel beter inzicht in de onderliggende problemen en kun je er effectief mee omgaan.	1
65	Business process re-engineering (BPR) Alle werkprocessen worden in kaart gebracht om die activiteiten te elimineren die niet bijdragen aan de kernactiviteiten van het bedrijf; andere te optimaliseren; duplicatie te herkennen en te verwijderen.	4
66	Interne audit en onderhoud ISO-kwaliteitssysteem Je bedrijf heeft meerdere ISO-certificaten voor diverse processen. Deze worden regelmatig gecontroleerd door externe auditors (is de dagelijkse routine in lijn met het beleid). Je besluit een eigen interne audit uit te voeren om de mate van naleving van het beleid te controleren en je eigen conclusies te trekken. Indien nodig wordt het kwaliteitshandboek aangepast.	2

Nr.	Maatregel	EP
67	Kwaliteitsverhoging van de orderprognose De forecast is een weergave van verwachte bedrijfsresultaten in een bepaalde periode op basis van de beoordeling van zakelijke kansen door een verkoper. Deze forecast blijkt niet erg betrouwbaar. Aan het begin van elk kwartaal of jaar ziet alles er goed uit, maar tegen het einde hebben orderdata de neiging om voorbij de kwartaal-/jaarsluiting te verschuiven. Dit zorgt voor planningsproblemen bij ondersteunende functies en externe leveranciers en drijft de prijzen op. Je besluit de betrouwbaarheid van forecasts te verbeteren. Om te beginnen moet de timing veranderen. Momenteel vindt het 'forecasten' plaats aan het begin van een jaar of kwartaal, terwijl aan het einde van een periode dezelfde zakelijke kans nog een keer in de forecast wordt opgenomen in de hoop dat het zich vanzelf materialiseert. Dit moet veranderen! Bovendien moet het gebruikelijk worden om eerdere forecasts te bespreken en afwijkingen uitgebreid te evalueren. Zet AI-gestuurde forecasttools en historische data-analyse in om de nauwkeurigheid te verbeteren. Moderne CRM-systemen met machine learning kunnen patronen identificeren en waarschijnlijkheidsgewogen pipelineforecasts leveren.	2
68	Verbeteren van de orderafhandeling De ordervervullingspercentages (zowel intern als extern) laten te veel ruimte voor verbetering zien. Leverdata moeten vaak worden uitgesteld, wat veel frustratie veroorzaakt aan beide kanten. Je installeert een verbeter-taskforce om de betrouwbaarheid van leveringsafspraken te verbeteren. Betrouwbaarheid komt op de eerste plaats, levertijd is van secundair belang.	1
69	Review van de competentiemix onder alle medewerkers Onder leiding van de HR&O-manager worden de benodigde en beschikbare vaardigheden per functie en afdeling beoordeeld. Bovendien beoordelen de afdelingsmanagers in hoeverre de benodigde vaardigheden beschikbaar zijn. Waar nodig worden de vaardigheden en capaciteiten van de medewerkers verbeterd door aanvullende training.	3
70	Personeelsstop Om weer op koers te komen, komt er een totale aanwervingsstop voor het volgende kwartaal. Ook is er een stop op uitzendkrachten en worden tijdelijke contracten niet verlengd. Vacatures kunnen alleen worden ingevuld door interne verplaatsingen, ongeacht de urgentie. Hiermee toon je je vastberadenheid om je resources onder controle te houden. Dit moet een einde maken aan de ongeremde groei van het personeelsbestand. Je peoplemanagement-vermogen zou hier positief door beïnvloed moeten worden. Met betrekking tot uitgaven voor andere resources laat je meer ruimte, mits het achteraf goed gemotiveerd is. Per slot van rekening nemen lonen meer dan 60% van de totale kosten in beslag, en als die onder controle zijn, hebben we grip op het grootste deel van onze uitgaven.	1

Nr.	Maatregel	EP
71	Gezond evenwicht tussen autoriteit en verantwoordelijkheid Het middenkader vraagt om meer vrijheid in hun beslissingen. Jouw mening is dat ze niet al hun huidige (beperkte) verantwoordelijkheden voldoende serieus nemen. Je stemt er echter mee in om een extern bureau in te huren om te onderzoeken hoe je een betere balans kunt bereiken tussen autoriteit en verantwoordelijkheden. Op die manier honoreer je hun verzoek niet onvoorwaardelijk. Autoriteit en verantwoordelijkheid zijn met elkaar verbonden. Je belooft het advies van de expert te accepteren en vraagt de managers hetzelfde te doen.	4
72	Agile coaching en facilitatie Ondersteun teams en individuen bij het toepassen van agile werkwijzen door toegewijde coaching en facilitatie. Begeleid retrospectives en help belemmeringen op te lossen. Train nieuwe medewerkers in de methodologie. Identificeer en deel best practices door de organisatie heen. Houd ceremonies en rituelen levend en betekenisvol. Dit onderhoudt de agile transformatie over tijd.	2
73	Agile transformatie Introduceer agile werkwijzen door de hele organisatie. Dit gaat verder dan Scrum in IT; het vertegenwoordigt een fundamentele verandering in hoe de organisatie werkt, beslissingen neemt en waarde levert. Herstructureer naar multifunctionele teams. Verminder managementlagen. Train alle medewerkers in agile principes en praktijken. Dit is een van de meest verstrekkende transformaties die een organisatie kan ondernemen.	5
74	AI-strategie en governance Ontwikkel een organisatiebrede AI-strategie met duidelijke governance en ethische richtlijnen. Identificeer use cases waar AI waarde kan toevoegen aan producten, processen en besluitvorming. Investeer in AI-geletterdheid voor alle medewerkers. Stel een AI-ethiekcommissie in om verantwoorde implementatie te begeleiden. Dit is een fundamentele transformatie die alle aspecten van de organisatie raakt en zorgvuldig beheer van risico's en kansen vereist.	5
75	Verbetering van de loopbaanplanning Het loopbaanplanningssysteem moet zowel inhoudelijk als qua discipline worden verbeterd. De planning moet grondig en op tijd worden gedaan. Als dit regelmatig wordt herhaald, heeft het een corrigerend effect op zaken als 'opvolgingsplanning' (directe vervangingskandidaten voor managementfuncties), 'skill mix management' en de kwaliteit van managementcoaching. De medewerker zal dit ervaren als een kans voor persoonlijke ontwikkeling.	2

Nr.	Maatregel	EP
76	Training verkoopstrategie voor alle verkopers Je introduceert een verplichte training voor alle verkoopmedewerkers om hun kennis over de verkoopstrategie en -procedures van het bedrijf te vergroten. Tijdens de training worden ook een aantal verkoopprocessen herzien. Neem modules op over verkopen op afstand, virtuele relatievorming en digitale verkooptools.	4
77	Selectieve training verkoopstrategie Net als bij 76, maar alleen voor de minder geschoolde/deskundige medewerkers.	4
78	Programma voor prijsverlaging Je hebt ontdekt dat je prijzen minder concurrerend zijn dan die in de markt. Je concurrenten hebben hun prijzen drastischer verlaagd. Tot nu toe had je goede bedrijfsresultaten, maar het is de vraag of dit in de nabije toekomst zal blijven. Je besluit de marktprijstrends te volgen (deze maatregel kan worden herhaald).	1
79	Medewerker welzijnsinitiatieven Implementeer doorlopende initiatieven voor mentale en fysieke gezondheid van medewerkers. Dit omvat flexibele werkregelingen, mindfulnessprogramma's, ergonomische werkplekken en toegang tot coaching of counseling. Monitor werkdruk en stresssignalen proactief. Creëer een cultuur waarin welzijn openlijk wordt besproken. Gezonde medewerkers zijn meer betrokken, productiever en loyaler.	1
80	Diversiteits-, gelijkwaardigheids- en inclusieprogramma Start een organisatiebreed DEI-programma (Diversiteit, Gelijkwaardigheid & Inclusie). Analyseer huidige diversiteitsdata en stel concrete doelen. Train leiders in inclusieve leiderschapspraktijken. Creëer medewerker groepen voor ondervertegenwoordigde gemeenschappen. Pas wervings- en promotieprocessen aan om vooringenomenheid te verminderen. Meet voortgang en pas aan op basis van resultaten. Een inclusieve werkplek stimuleert innovatie en trekt divers talent aan.	3
81	Creëer nieuwe partnerverkoopkanalen Je hebt besloten dat je, om sneller nieuwe marktsegmenten te ontwikkelen, nieuwe gespecialiseerde partners voor deze segmenten gaat aanwijzen. Dit is eigenlijk een aanvulling op je bestaande partners en interne verkoopteam. Maar snelheid is voor jou belangrijk.	3
82	Training voor verkooppartners Naast het trainen van je eigen personeel is het ook essentieel om het partnerpersoneel te trainen. Ook zij moeten het product en de bedrijfsstrategie kennen. Ze hebben ook de juiste verkoopvaardigheden nodig. Hiervoor laat je door je eigen personeel een trainingssessie ontwerpen. Je nodigt partners uit om deze training te volgen.	2

Nr.	Maatregel	EP
83	Organiseer partnerbijeenkomsten Tegen het einde van het kwartaal plan je een aantal partnerdagen te organiseren. Deels bedoeld om de laatste informatie aan je relaties bekend te maken (per marktsegment of productgroep). Ook heeft de bijeenkomst een sterk sociaal aspect.	1
84	Teamsgewijs verkopen met partners Om de samenwerking te optimaliseren, stel je 'tandemteams' samen. Alle teams bestaan uit een vertegenwoordiger van de partner en een verkoper van je eigen organisatie. Hiermee verwacht je zaken te versnellen en een continue uitwisseling van informatie over de te volgen marktstrategie.	1
85	Accreditatie van partners De beoordeling of potentiële partners echt de juiste zijn, gebeurt via een eenvoudige checklist. Dit proces is echter een beetje 'versleten' en de criteria moeten opnieuw worden beoordeeld om de laatste strategiewijzigingen te weerspiegelen. Vervolgens wil je ook dat bestaande partners opnieuw worden gecontroleerd aan de hand van de nieuwe criteria om te beoordelen of contracten wel of niet moeten worden verlengd.	2
86	Terug naar de kernactiviteiten Om kosten en energie te besparen, besluit je een aantal activiteiten te stoppen. Het criterium is: 'Wat is onze kernactiviteit en welke activiteiten passen bij deze kernactiviteit?' Alle niet-passende activiteiten en redundancies worden geleidelijk gestopt. De klanten worden echter niet aan hun lot overgelaten. Verplichtingen worden nagekomen, maar er worden geen nieuwe contracten afgesloten in de getroffen gebieden.	3
87	Versmalling van de dienstenportefeuille Hetzelfde als 86, maar nu voor diensten.	2
88	Uitbreiding van het dienstenaanbod Je hebt ontdekt dat het uitbreiden van het dienstenpakket betere kansen biedt bij individuele contracten. Je verwacht meer business te genereren door het portfolio uit te breiden.	2

Nr.	Maatregel	EP
89	Verstandig uitbesteden Om de resources beter te benutten, worden een aantal maatregelen uit het verleden opnieuw beoordeeld. Het is daarom belangrijk om te weten welke activiteiten het bedrijf blijft uitvoeren en welke via derden kunnen worden gedaan. In het laatste geval worden delen van de organisatie buiten de organisatie geplaatst om gedwongen ontslagen te voorkomen. In ieder geval wordt de activiteit buiten het bedrijf uitgevoerd. Dit is geen pakket van kostenbesparende maatregelen. Het uitbesteden van activiteiten kost in eerste instantie meestal geld. De acties/maatregelen zijn meer gericht op het bereiken van een betere balans van resources en het vormgeven van een organisatie die beter toegerust is voor de toekomst. Versterking van commerciële activiteiten speelt hier een belangrijke rol.	2
90	Personele krimp (a) Om het bedrijf 'op te schonen' is er een aanwervingsstop actief. Dit geldt ook voor tijdelijk personeel. Verder wordt een personeelsvermindering geprojecteerd. Je beseft dat deze plotselinge actie sterke weerstand en problemen zal veroorzaken. Je hoopt echter dat door sterk leiderschap te tonen, de toewijzing van personeel naar de juiste posities zal plaatsvinden. Je gebruikt alle mogelijke acties om goed resourcemanagement te installeren. Van de drie mogelijke maatregelen om deze trimming door te voeren, kies je (a), zijnde: Jij als directie bepaalt hoeveel medewerkers uit het bedrijf moeten worden ontslagen om weer winstgevend te worden. Je selecteert persoonlijk de namen van de medewerkers. Je zorgt ervoor dat de operatie bekend wordt gemaakt, maar houdt de namen ook geheim totdat er een sociaal plan is overeengekomen met de juiste partners.	1
91	Personele krimp (b) Om het bedrijf 'op te schonen' is er een aanwervingsstop actief. Dit geldt ook voor tijdelijk personeel. Verder wordt een personeelsvermindering geprojecteerd. Je beseft dat deze plotselinge actie sterke weerstand en problemen zal veroorzaken. Je hoopt echter dat door sterk leiderschap te tonen, de toewijzing van personeel naar de juiste posities zal plaatsvinden. Je gebruikt alle mogelijke acties om goed resourcemanagement te installeren. Van de drie mogelijke maatregelen om deze trimming door te voeren, kies je (b), zijnde: Jij als directie bepaalt hoeveel medewerkers moeten worden ontslagen om winstgevend te kunnen werken. Je definieert criteria voor selectie, maar laat de daadwerkelijke selectie over aan het middenkader. Hoe de beslissingen te communiceren, laat je ook aan hen over.	1

Nr.	Maatregel	EP
92	Personele krimp (c) Om het bedrijf 'op te schonen' is er een aanwervingsstop actief. Dit geldt ook voor tijdelijk personeel. Verder wordt een personeelsvermindering geprojecteerd. Je beseft dat deze plotselinge actie sterke weerstand en problemen zal veroorzaken. Je hoopt echter dat door sterk leiderschap te tonen, de toewijzing van personeel naar de juiste posities zal plaatsvinden. Je gebruikt alle mogelijke acties om goed resource management te installeren. Van de drie mogelijke maatregelen om deze trimming door te voeren, kies je (c), zijnde: Je laat het aan het middenkader over om te komen tot een kostenbesparing van ongeveer x%. Ze mogen zelf bepalen hoe ze dit bereiken: door kostenbesparingen en/of door medewerkers te ontslaan. De communicatie is ook hun zaak.	1
93	Hybride werken mogelijk maken (kantoor & thuis) Stel medewerkers in staat om flexibel te werken tussen kantoor en thuis, ondersteund door de juiste technologie, duidelijk beleid en vertrouwensgebaseerd management. Dit omvat samenwerkingstools, veilige remote toegang en richtlijnen voor hybride vergaderingen. Ondersteunt welzijn van medewerkers en werk-privébalans, terwijl productiviteit en teamcohesie behouden blijven.	2
94	Optimaliseren van het gebruik van smartphone Om de kwaliteit van communicatie en informatie-uitwisseling te verhogen, wordt een project opgezet om te adviseren over de beste manier om smartphones te integreren in het professionele leven.	2
95	Optimaliseren van tijd- en locatieonafhankelijk werken Dit omvat maatregelen 93 en 94, maar nu ingebed in een gedegen beleid en geïmplementeerd door middel van goede training en ondersteuning.	4
96	Verbeter de planning en budgettering Resource control kan worden bereikt door een goed budgetteringsproces. Meestal wordt in 'jouw' bedrijf, net als in de politiek, jaarlijks een nieuw plan ontwikkeld, inclusief menselijke en financiële middelen. Je wilt dat dit breder in de organisatie wordt gedaan om uiteindelijk meer betrokkenheid te bereiken. Je geeft ook verbeterpunten en verfijningen aan.	1
97	Budgetverantwoordelijkheid lager in de organisatie Je begint beslissingen over het gebruik van resources naar een lager niveau in de organisatie te delegeren. Het jaarplan van het bedrijf blijft echter de ruggengraat. Delegatie kan bestaan uit geld, personeel, kantoorruimte, marketingbudget etc.	1
98	Het beleid inzake externe uitgaven verfijnen Om de cashflow beter te beheersen, wordt de autorisatie voor externe uitgaven verfijnd. Interne doorbelasting (van de ene afdeling naar de andere) blijft op het laagst mogelijke niveau.	1

Nr.	Maatregel	EP
99	Personeelsbijeenkomst: 'urgentie benadrukken' Je roept een plenaire sessie bijeen met al het personeel en toont hen de resultaten van het afgelopen halfjaar. Je maakt duidelijk dat actie noodzakelijk is, omdat het bedrijf in groot gevaar is. Je presenteert een aantal suggesties voor actie en creëert ruimte voor discussie, maar blijft volhardend. Je geeft hen een kwartaal (3 maanden) om initiatieven te nemen en te laten zien dat verbetering mogelijk en haalbaar is. Als dit geen resultaten oplevert, worden de bovengenoemde maatregelen genomen, inclusief personeelsreductie.	2
100	Stimuleren van gedeeld eigenaarschap Je roept een plenaire sessie bijeen met al het personeel en toont hen de resultaten van het afgelopen halfjaar. Je maakt duidelijk dat actie noodzakelijk is, omdat het bedrijf in groot gevaar is. Je checkt of het personeel je visie deelt. Je presenteert een aantal suggesties voor actie en staat toe dat het personeel ook met mogelijke verbetervoorstellen komt. Je wilt dat hun suggesties serieus, feitelijk en gericht op gespecificeerde verbeteringen zijn. Je vraagt hen om de suggesties die ze hebben gedaan ook als commitment te zien. Binnen een week heb je alle suggesties ontvangen en binnen twee weken maak je je selectie met betrekking tot de suggesties die je haalbaar acht.	3
101	Gedistribueerd leiderschap Deze maatregel is echt vergaand en radicaal. Het initieert een onomkeerbaar proces. Topmanagement eerst, gevolgd door al het personeel, krijgt meer autoriteit, maar natuurlijk ook meer verantwoordelijkheid. Ze mogen opstaan. Dit proces wordt ondersteund door training en coaching. De organisatie moet zelfsturend worden en het aantal controlecycli wordt drastisch verminderd. Het vereist een 'volwassen' houding van al het personeel. Het is een kostbaar en tijdrovend proces (het kan dus herhalingen nodig hebben!). Dit sluit aan bij moderne benaderingen van betrokken leiderschap en het bouwen van organisatiecultuur, waarbij autoriteit en verantwoordelijkheid worden neergelegd waar het werk gebeurt, waardoor snellere besluitvorming en grotere werknemersbetrokkenheid mogelijk wordt.	5

Nr.	Maatregel	EP
102	Zelforganiserende teams Er wordt een start gemaakt met zelfsturende teams in de organisatie. In tegenstelling tot aandacht voor afdelingen en specifieke taken, wordt nu aandacht besteed aan teams die alle facetten van vaardigheden en capaciteiten bevatten om een project te runnen en zo activiteiten te beheren. De teams zelf nemen initiatieven, zoeken naar oplossingen en zijn gericht op continue verbetering. Teamleden werken samen. Ze krijgen echter niet de bevoegdheid om bedrijfsprocedures zelfstandig te veranderen en zullen zich niet bemoeien met beloningssystemen. Alle andere aspecten worden beschouwd als teamverantwoordelijkheid. Deze aanpak bouwt organisatorische wendbaarheid en transformatievermogen op, waardoor de organisatie sneller kan reageren op marktveranderingen, terwijl collectieve intelligentie en een cultuur van continue verbetering worden ontwikkeld.	5
103	Missie- en cashflowprogramma Alle leden van het managementteam van het bedrijf worden betrokken bij de implementatie van de missie en strategie van het bedrijf. Ze krijgen ook een persoonlijke cashflowdoelstelling voor het komende kwartaal. Er wordt een specifiek (financieel) doel gedefinieerd met betrekking tot de kosten en inkomsten die ze kunnen beïnvloeden. Aan het einde van het kwartaal worden de individuele resultaten zichtbaar gemaakt.	3

Hoofdstuk 7: Inzicht in de kwartaalrapportages

De feedback op jullie maatregelen is essentieel. Wie de rapportages goed begrijpt en er effectief op reageert, vergroot de kans op succes aanzienlijk.

Rendement op geïnvesteerde energie

De combinatie van maatregelen bepaalt hoe effectief jullie energie is besteed. Een ongelukkige combinatie veroorzaakt energieverlies; een doordachte combinatie kan juist extra opleveren. Dit rendement is een goede graadmeter voor het vermogen van jullie team om de juiste keuzes te maken.

Voortgang op de hoofddoelstellingen

Jullie opdracht is om de organisatie te sturen richting twee doelen: de Integrale Waarde en de Waarderingsindex. De feedbackrapportages tonen de voortgang op beide indicatoren.

De Integrale Waarde is het totaalcijfer voor jullie organisatie. Dit cijfer bestaat uit de organisatiekant (hoe jullie werken) en de resultaatenkant (wat jullie bereiken) van het INK-managementmodel, die beide voor 50% meetellen. Beide kanten zijn opgebouwd uit onderliggende aandachtsgebieden.

De Waarderingsindex start op 100% en geeft weer hoe externe partijen jullie organisatie waarderen. Net als een beurskoers kan deze stijgen of dalen op basis van wat jullie bereiken.

Afhankelijk van de volwassenheid van de organisatie zie je meer of minder detail in de rapportage. Wat je niet ziet, bestaat wel; het is een kwestie van hoe ver de managementrapportage is ontwikkeld.

Feedback op jullie maatregelen

Het rapport bevat kwalitatieve feedback op elke maatregel die jullie hebben genomen. Deze feedback is betrouwbaar, maar niet altijd volledig. De volledigheid hangt af van hoe volwassen de organisatie is.

Commentaar van stakeholders

Verschillende belanghebbenden, zoals de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad, geven elk kwartaal hun visie. Bedenk dat zij niet van elke maatregel op de hoogte zijn. Hun opmerkingen hebben betrekking op hun eigen aandachtsgebieden binnen de organisatie.

Grafieken

De legenda kan wijzigen bij een nieuw boekjaar. De grafiek dient een belangrijk doel: hij herinnert je aan het onderscheid tussen de organisatiekant en de resultatenkant.

Zorg voor de organisatie, dan zorgt de organisatie voor de resultaten.

Hoofdstuk 8: Wat is nodig om het spel te winnen?

Uiteindelijk is er maar één team dat op alle criteria het beste scoort. Dit zijn de maatstaven voor een sterke prestatie:

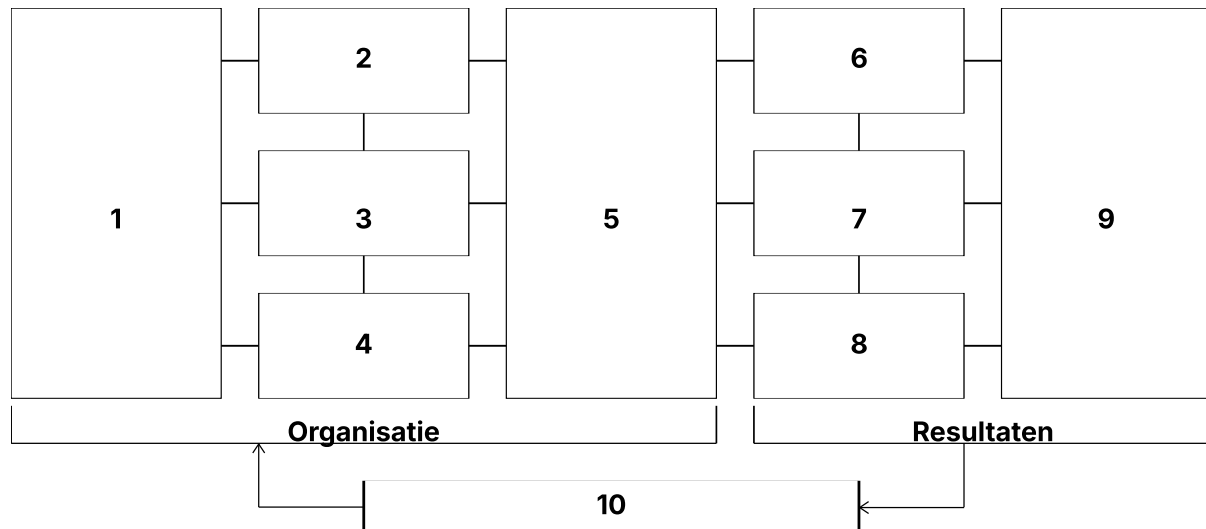
1. **Doelstellingen realiseren** — Hoe dichterbij de gestelde doelen voor Integrale Waarde en Waarderingsindex komen, hoe beter.
2. **Consistentie in het bestuur** — De organisatie is zodanig geleid dat er sprake is van een gestage, opwaartse lijn zonder grote schommelingen.
3. **Toekomstbestendigheid** — De organisatie beschikt aan het einde over voldoende potentieel om gezond door te kunnen ontwikkelen.

De laatste twee aspecten zijn af te lezen uit de verhouding tussen Organisatie en Resultaten.

Hoofdstuk 9: Het integrale managementmodel

Onder de motorkap van The Management Challenge draait een model dat is gebaseerd op het INK-managementmodel, het Nederlandse kwaliteitsmodel voor organisatie-excellentie. Op Europees niveau staat dit bekend als het EFQM Excellence Model.

Dit betekent dat je in The Management Challenge de dynamiek ervaart van wat de best presterende organisaties in Europa kenmerkt. De parameters in het spel zijn gevoed door empirische gegevens van excellente bedrijven en instellingen.



- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Leiderschap | 6. Medewerkers |
| 2. Management van medewerkers | 7. Klanten en partners |
| 3. Strategie & Beleid | 8. Maatschappij |
| 4. Management van middelen | 9. Bestuur en financiers |
| 5. Management van processen | 10. Verbeteren en vernieuwen |

Een perfect excellente organisatie zou 1000 punten halen, oftewel een Integrale Waarde van 10. In de praktijk scoren de allerbeste organisaties tussen 800 en 900 punten. De 1000 blijft de heilige graal.

In The Management Challenge ervaar je de realiteit van excellent organiseren.

