

Bedrijfs- economische thema's



Noordhoff Uitgevers

Rien Brouwers & Piet de Keijzer

5^e druk

Bedrijfseconomische thema's

Rien Brouwers

Piet de Keijzer

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: iStock Photo

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-86737-9

ISBN 978-90-01-86736-2

NUR 782

Woord vooraf bij de vijfde druk

De titel van deze uitgave, *Bedrijfseconomische thema's*, geeft aan dat wij bij de samenstelling bewust niet gestreefd hebben naar een volledige behandeling van het vakgebied. Bij de indeling van het boek hanteren wij dan ook niet de traditionele driedeling financiering, kosten en externe verslaggeving.

Het boek is bedoeld voor studenten die in de latere beroepsuitoefening geen specialistische kennis nodig hebben van het vak bedrijfseconomie, maar wel een zodanig begrip hebben van bedrijfseconomische principes, uitgangspunten en ontwikkelingen dat zij deze in hun handelen kunnen laten meewegen en ook gesprekspartner kunnen zijn voor bedrijfseconomen/administrateurs.

Bij de keuze en presentatie van de onderwerpen hebben wij ons laten leiden door de relevantie voor de doelgroep. Bij de herziening hebben we dankbaar gebruikgemaakt van de opmerkingen en aanwijzingen van studenten en docenten. De hoofdindeling in een zestal thema's is gehandhaafd. Wel hebben we de onderwerpen op een andere manier geordend. In het nieuwe eerste thema 'Bedrijfseconomische principes' behandelen we nu ook een aantal basiselementen uit het vakgebied zoals tijdvoorkeur, indeling van kosten en financiële overzichten. De thema's zijn waar nodig geactualiseerd. Tevens is gekozen voor een wat minder specialistische en cijfermatige benadering en hebben we nadrukkelijker de link met andere vakgebieden gelegd.

Bij het boek hoort een website (www.bethemas.noordhoff.nl). Op deze website zijn per hoofdstuk alle vraagstukken en opgaven opgenomen. Voor de docent zijn hier ook de uitwerkingen van de opgaven te vinden.

Om de overstap van de vierde naar de vijfde druk te vergemakkelijken is op de website ook een overzicht opgenomen waarin is aangegeven waar de onderwerpen in deze uitgave zijn terug te vinden in de vierde druk.

Voor op- en aanmerkingen houden wij ons wederom ten zeerste aanbevelen.

De auteurs,
Roosendaal, Teteringen najaar 2015

Inhoud

Inleiding 10

THEMA 1

Bedrijfseconomische principes 13

1 Het bedrijf 15

- 1.1 Wat is een bedrijf? 17
 - 1.2 Visie, missie en doelstellingen 21
 - 1.3 Strategie 25
 - 1.4 Business performance management 29
 - 1.5 Value based management 30
 - 1.6 Corporate governance 33
 - 1.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 37
- Begrippen 41

2 Principes 45

- 2.1 Tijdvoorkeur en financiële rekenkunde 47
 - 2.2 Uitgangspunten bij winstbepaling 52
 - 2.3 Integrale kostprijs 54
- Begrippen 63

3 Financiële overzichten 67

- 3.1 Inleiding financiële overzichten 69
 - 3.2 Balans 72
 - 3.3 Resultatenrekening 79
 - 3.4 Kasstroomoverzicht 81
- Begrippen 92

4 Analyse van de financiële overzichten 95

- 4.1 Inleiding analyse van de financiële overzichten 97
 - 4.2 Rentabiliteit 98
 - 4.3 Activiteitenratio's 103
 - 4.4 Liquiditeit 107
 - 4.5 Solvabiliteit 109
- Begrippen 112

THEMA 2

Beslissen 115

5 Investeringsbeslissingen 117

- 5.1 Investeringsmotieven 119
- 5.2 Investering en kasstromen 121
- 5.3 Netto contante waarde en interne rentabiliteit 125
- 5.4 Terugverdientijd en gemiddeld rendement 129
- 5.5 Selectie van alternatieve investeringsprojecten 132
- 5.6 Bedrijfsovername en bedrijfswaardering 134
Begrippen 141

6 Calculaties op korte termijn 145

- 6.1 Prijsstelling en kostencalculaties 147
- 6.2 Relevante kosten 151
- 6.3 Incidentele orders, make or buy en assortimentsanalyse 153
- 6.4 Het break-evenpunt 158
- 6.5 Knelpuntcalculaties 161
Begrippen 165

7 Beslissen onder risico en onzekerheid 167

- 7.1 Risico en onzekerheid 169
- 7.2 Beslissen onder risico: kansverdeling en verwachte waarde 170
- 7.3 Beslissen onder onzekerheid 173
- 7.4 Beslissingsbomen 176
- 7.5 Reële optie 180
Begrippen 185

THEMA 3

Beheersen van de organisatie 189

8 Planning en control 191

- 8.1 Planning en control 193
- 8.2 Controlsystemen 195
- 8.3 Risicomanagement 207
Begrippen 210

9 Budgettering en prestatie management 213

- 9.1 Het budgetteringsproces 215
- 9.2 Het masterbudget 220
- 9.3 Budgetevaluatie 228
- 9.4 Verschillenanalyse met betrekking tot de verkoop 230
- 9.5 Beyond budgeting 237
Begrippen 241

10 Rapportage 245

- 10.1 Responsibility accounting 247
- 10.2 Return on investment, residual income en economic value added 250
- 10.3 Interne verrekenprijzen 256
Begrippen 265

THEMA 4

Werkkapitaalbeheer 269

11 Werkkapitaal en de cashflowcyclus 271

- 11.1 Werkkapitaal en rentabiliteit 273
- 11.2 Hoogte van het werkkapitaal en de cashflowcyclus 277
- 11.3 Financiering van het werkkapitaal 283
Begrippen 286

12 Inkoop en voorraadbeheer 289

- 12.1 Inkoop en leveranciersbeoordeling 291
- 12.2 Voorraden 295
- 12.3 Bestelregels 298
- 12.4 Bepaling van de bestelhoeveelheid en het bestelniveau 301
- 12.5 Voorraadbeheer in het kader van logistiek management 306
Begrippen 311

13 Creditmanagement 315

- 13.1 Debiteurenbeheer 317
- 13.2 Kredietwaardigheidsbeoordeling 319
- 13.3 Leverings- en betalingsvoorwaarden 322
- 13.4 Debiteurenbewaking en incassopolitiek 327
- 13.5 Factoring 335
- 13.6 Kredietverzekering 339
Begrippen 342

14 Cashmanagement 345

- 14.1 Takenpakket cashmanagement 347
- 14.2 Saldobeheer 347
- 14.3 Liquiditeitenbeheer 354
- 14.4 Geldstroombeheer 359
Begrippen 361

THEMA 5

Financieel risicobeheer en financiële markten 365

15 Producten op officiële markten en aanbieders van vermogen 367

- 15.1 Financieel risicobeheer 369
- 15.2 De financiële markt 372
- 15.3 Kenmerken van producten aangeboden op financiële markten 379
- 15.4 Ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt 396
Begrippen 402

16 Bankkrediet en overige financieringsproducten 407

- 16.1 Het kredietrisico 409
- 16.2 De kredietverlening door het bankwezen 413
- 16.3 Objectfinanciering 426
Begrippen 432

17 Renterisicobeheer 435

- 17.1 Renterisicobeheer 437
- 17.2 De bepaling van het renterisico 440
- 17.3 De beheersing van het renterisico 442
Begrippen 456

18 Valutarisicobeheer 459

- 18.1 Valutanotering en valutamarkten 461
- 18.2 Indeling van valutarisico naar soorten en positiebepaling 463
- 18.3 Instrumenten van valutarisicobeheer 467
Begrippen 479

THEMA 6

Internationale handel 483

19 Bijzondere aspecten van grensoverschrijdende activiteiten 485

- 19.1 Omvang en soorten van grensoverschrijdende activiteiten 487
- 19.2 Bijzondere risico's bij grensoverschrijdende activiteiten 494
- 19.3 Leverings- en betalingscondities 502
- 19.4 Exportfinanciering en overheidsinitiatieven 512
Begrippen 517

20 Bijzondere internationaal georiënteerde onderwerpen 519

- 20.1 OESO-richtlijnen 521
- 20.2 Europese aanbesteding 525
 - Begrippen 532

Antwoorden vragen 534

Register 553

Illustratieverantwoording 559

Inleiding

Bedrijfseconomische thema's behandelt een geselecteerd aantal bedrijfseconomische onderwerpen op een wat diepgaander niveau. Het boek kan op zichzelfstaand worden bestudeerd, zonder enige voorkennis, maar kan ook worden gebruikt om een verdieping op een aantal bedrijfseconomische onderwerpen aan te brengen. Het uitgangspunt is ook nu weer dat de student zich de leerstof zelfstandig moet kunnen eigen maken. Deze uitgave bevat een aantal elementen die dit stimuleren, zoals het gebruik van voorbeelden, illustraties uit de vakpers, foto's met toelichtende teksten en tussenvragen.

Bij de behandeling van de onderwerpen zijn we uitgegaan van het gezichtspunt van de niet-specialist. Het boek bevat daardoor geen diepgaande theoretische uiteenzettingen over de gekozen onderwerpen, maar er is gekozen voor een zo praktisch mogelijke benadering met veel voorbeelden. De onderwerpen worden dan ook minder diepgaand uitgewerkt dan in een boek dat primair bedoeld is voor studenten in een bedrijfseconomische opleiding. Soms zijn elementen toegevoegd uit aanverwante vakgebieden om het betreffende onderwerp in een begrijpelijke context te plaatsen.

De onderwerpen in het boek zijn gerubriceerd in een zestal thema's:

- Bedrijfseconomische principes
- Beslissen
- Beheersen van de organisatie
- Werkkapitaalbeheer
- Financieel risicobeheer en financiële markten
- Internationale handel

Deze thema's kunnen in principe onafhankelijk van elkaar worden bestudeerd. Wel wordt in het eerste thema een aantal basisbegrippen uit het vakgebied uitgelegd dat de bestudering van de overige thema's kan ondersteunen. We hebben er bewust voor gekozen een aantal onderwerpen in verschillende thema's aan bod te laten komen, omdat deze voor het betreffende thema relevant zijn. De benadering van het onderwerp is dan vanuit de context van het thema.

Elk thema bevat een aantal hoofdstukken over relevante onderwerpen. Elk hoofdstuk kent een vaste opbouw. Aan het begin van elk hoofdstuk wordt de interesse van de student voor het onderwerp gewekt aan de hand van een openingscasus die vragen oproept. Wat is hier aan de hand? Hoe kan dit? Deze vragen kunnen met de in het hoofdstuk behandelde theorie beantwoord worden.

Vervolgens wordt in enkele paragrafen de leerstof uitgelegd. Via tussenvragen wordt getoetst of de student de leerstof begrijpt. Van de tussenvragen zijn de antwoorden achter in het boek opgenomen. Op de website www.bethemas.noordhoff.nl zijn per hoofdstuk vraagstukken en opgaven opgenomen.

THEMA 1

Bedrijfseconomische principes

- 1 Het bedrijf 15
- 2 Principes 45
- 3 Financiële overzichten 67
- 4 Analyse van de financiële overzichten 95



1

Het bedrijf

- 1.1 Wat is een bedrijf?**
- 1.2 Visie, missie en doelstellingen**
- 1.3 Strategie**
- 1.4 Business performance management**
- 1.5 Value based management**
- 1.6 Corporate governance**
- 1.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

1 Gevestigde orde heeft baat bij nieuwkomers

Als een start-up zich op het terrein van een al langer bestaand bedrijf waagt, zijn drie reacties mogelijk: bestrijden, negeren of elkaar vinden. Slechts één strategie levert de meeste kans op succes voor beide partijen op.

Als er een woord is dat kans maakt woord van het jaar te worden na 'selfie', dan is het 'disruptie'. Disruptie gaat over hoe een markt overhoopgehaald kan worden door nieuwe technieken en businessmodellen, waardoor we het raar vinden dat het er niet eerder was. Ooit betrof dat Google en Apple. Nu is dat bijvoorbeeld de transporteer-allesdienst Uber of smartphoneproducent Xiaomi, de grote angstgegner van Samsung en Apple want minstens zo goed als deze topmerken, maar bijna de helft goedkoper.

Wanneer u bij het establishment hoort en een dergelijke concurrent komt op, is de eerste natuurlijke reactie om die te negeren of bagatelliseren. Wat zal de ceo van Vodafone hebben gezegd toen hij voor het eerst van WhatsApp hoorde? 'Ach, appen is toch geen werkwoord.'

Maar stel u eens voor dat uw kleine nieuwe concurrent binnen een jaar een miljoen nieuwe klanten binnenhengelt, zoals gebeurde bij de samenwerkingsstart-up Slack. Of stel u voor dat u de trotse ceo bent van InterContinental Hotels Group, met 674.000 kamers de grootste speler in de hospitaliteitswereld. In die hoedanigheid ziet u vanaf de zijkant een start-up opkomen zoals Airbnb, die over de laatste zeven jaar meer dan een miljoen nieuwe kamers heeft gecreëerd, zonder ook maar een meter aan vastgoed te bezitten. En dan knippert u een keer met uw ogen en zijn er tientallen lokale klonen zoals Wimdu, HomeAway of HemenKiralik bij gekomen. Een abstracte

term als 'disruptie' wordt dan plotseling een flink stuk concreter.

Disruptors zitten overal

Dit soort nieuwe bedrijven zit overal en geen enkele sector ontkomt eraan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de financiële wereld, waarin ik zelf ben opgegroeid. Daar is een bloedbad aan de gang met nieuwe toetreders die nieuwe modellen bedenken waar klanten bovendien op hebben zitten wachten.

Eerst kwamen de nieuwkomers met standaarddiensten zoals betalingen en besparingen: PayPal, Apple Pay, TransferWise, Knab. Veel bankiers vonden het jammer dat het betalingsverkeer werd aangevallen, maar gingen ervan uit dat de echte waardediensten te complex waren. Word wakker, beste bankiers! Nieuwe initiatieven komen nu ook snel op bij verzekeren, pensioenen, dienstverlening voor rijke klanten en zelfs zakelijke complexe dienstverlening.

Wat resteert, is de infrastructurele rol in de economie. Daar voegen nieuwe toetreders meerwaardediensten aan toe. Als particuliere investeerder zou u zich ernstig moeten afvragen of u nog aandelen in een bank wilt hebben, anders dan voor dividenduitkeringen.

Conclusie

Om nieuwe ervaringen te kunnen creëren, is het samenwerken met 'disruptors' voor veel grote bedrijven een must. Buitenstaanders denken anders, kunnen sneller bewegen en zijn minder bang om te falen. Als groot bedrijf moet je er echter wel klaar voor zijn. Het vergt meer dan een paar ton investeren in een extern acceleratiepro-

gramma als verkapte sponsoring. Het moet beginnen bij de vaststelling dat een bedrijf de veranderingen in de markt beter kan oppakken in een samenwerkingsmodel. En als dat model op orde is, kan het zomaar zijn dat u deel gaat uitmaken van de renaissance

in uw sector. Want die gaat er komen, met u of zonder u. We mogen toch aannemen dat 'met u' uw voorkeur heeft.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 1 augustus 2015

1.1 Wat is een bedrijf?

Simpel gezegd produceert een bedrijf goederen en/of diensten. Een bedrijf ontleent zijn bestaansrecht aan het feit dat er afnemers zijn. Dit kunnen mensen of andere bedrijven zijn, die behoefte hebben aan de geproduceerde goederen of diensten. Het beperken van de visie op een bedrijf tot de relatie met de afnemers is echter wel wat te eenvoudig. In de praktijk heeft een bedrijf te maken met veel partijen, die alle een belang hebben bij of een relatie hebben met het bedrijf. We noemen dit de *stakeholders*. Enkele voorbeelden zijn:

Stakeholders

- eigenaren/verschaffers van eigen vermogen
- schuldeisers/verschaffers van vreemd vermogen
- afnemers/klanten
- werknemers
- leveranciers
- lokale gemeenschap
- overheid
- management

Het bedrijf moet aan de behoeften van al zijn stakeholders voldoen. Dit maakt de aansturing van een bedrijf tot een ingewikkelde zaak, waarvoor deskundigheid op een veelheid van terreinen nodig is.

Een basisvoorwaarde om op lange termijn te kunnen blijven bestaan is dat een bedrijf alle uitgaande middelen die het gebruikt om het productieproces uit te voeren, weer terugverdient via verkoop van de geproduceerde goederen of diensten of via eventuele andere inkomstenbronnen.

Het *productieproces* van een bedrijf kan als volgt schematisch worden weergegeven (zie figuur 1.1).

Productieproces

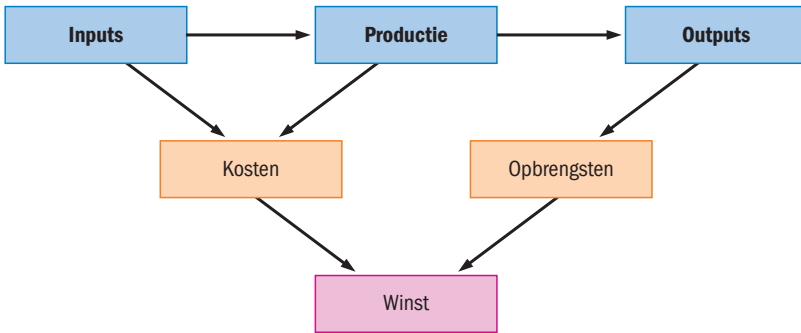
Het bedrijf koopt inputs (grondstoffen, arbeid, machines en apparatuur, inventaris, gebouw, grond), gebruikt de inputs om producten en/of diensten te produceren en deze te verkopen. Het gebruik van de inputs veroorzaakt *kosten*, de verkoop van producten en diensten genereert *opbrengsten*. Bij een overschot maakt het bedrijf winst.

Kosten

Opbrengsten

Het maken van winst, of beter gezegd het voorkomen van verlies, is noodzakelijk om op langere termijn te kunnen voortbestaan. Toch is het maken van winst niet de (hoofd)doelstelling van een bedrijf. Zoals in het begin van deze paragraaf al aangegeven, is het doel van een bedrijf het produceren

FIGUUR 1.1 Schematische weergave van het productieproces



van goederen en/of diensten om daarmee in de behoefte(n) van zijn afnemers te voorzien.

Op basis van de aard van de geproduceerde goederen of diensten kunnen we bedrijven indelen in categorieën. Een eerste onderscheid is dat in publieke en private bedrijven.

Publieke bedrijven

Publieke bedrijven leveren goederen of diensten waarvan de overheid of de maatschappij het van belang vindt om deze niet door een op winst gericht bedrijf te laten produceren. Dit kan verschillende redenen hebben:

Toegankelijkheid

- *Toegankelijkheid*: de goederen of diensten moeten beschikbaar zijn voor iedereen ongeacht woonplaats of inkomsten.

Kwaliteit

- *Kwaliteit*: de goederen of diensten moeten aan een hoge kwaliteitsstandaard voldoen zonder eventuele concessies uit kosten oogpunt.

Betaalbaarheid

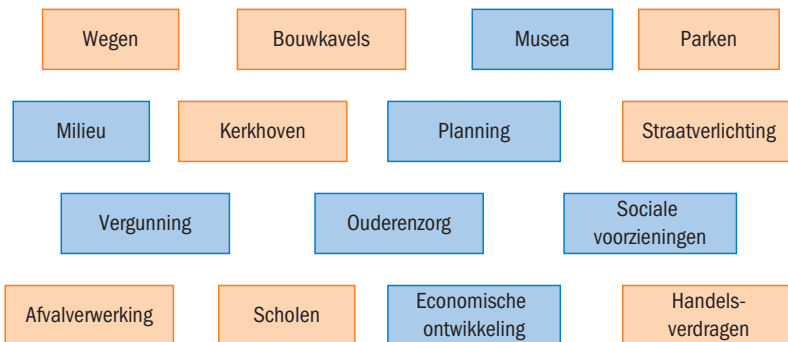
- *Betaalbaarheid*: de goederen of diensten worden aangeboden tegen een lagere prijs dan bij de private sector of zelfs gratis.

Gelijkheid

- *Gelijkheid*: de goederen of diensten moeten beschikbaar zijn voor iedereen ongeacht achtergrond, status, inkomen, ras, religie enzovoort.

Publieke bedrijven zijn eigendom van de overheid of staan onder rechtstreekse controle van de overheid. Voorbeelden van producten en diensten die door publieke bedrijven geleverd worden, zijn opgenomen in figuur 1.2.

FIGUUR 1.2 Producten en diensten, geleverd door publieke bedrijven



Overigens is er een toenemende tendens om publieke bedrijven te privatiseren, waardoor goederen of diensten die in het verleden door publieke bedrijven werden geleverd, meer en meer ook of uitsluitend nog door private bedrijven worden geleverd.

BURGERS EU DWARSBOMEN PRIVATISERING WATER

Het eerste burgerinitiatief van naar schatting 1,5 miljoen Europeanen die het water niet willen toevertrouwen aan particuliere ondernemingen, heeft met succes aan de bel getrokken bij de commissie.

Barnier, de Eurocommissaris die over de interne markt gaat, zei vrijdag dat de drinkwatervoorziening verdwijnt uit de nieuwe richtlijnen voor concessies. Dat wil zeggen uit de Europese regels voor het overhevelen van de rechten van publieke dienstverleners aan particuliere bedrijven.

De Eurocommissaris beklemtoonde ook dat drinkwatervoorziening helemaal niet móet worden geprivatiseerd, maar de actievoerders van Right2Water vertrouwden dat niet. Het was een doorn in hun oog dat het was opgenomen in de richtlijnen die Barnier voor de privatisering opstelt.

Barnier zei te hopen dat de burgers nu zien dat de Europese Commissie hen heeft gehoord. Hij begreep dat 'burgers bezorgd zijn als ze wordt verteld dat de watervoorziening kan worden geprivatiseerd, terwijl ze daar tegen zijn. Daarom haal ik de watervoorziening uit de richtlijnen voor concessies'.

Vooral in Duitsland is er veel argwaan gerezen tegenover privatisering van water. Daar dringt de EU samen met andere geldschieters wel op aan in met name Griekenland en Portugal.

In Nederland bepaalt de wet dat de drinkwatervoorziening in handen van de overheid moet zijn of in handen van waterbedrijven onder overheidstoezicht.

Bron: www.nu.nl, 21 juni 2015

Private bedrijven zijn eigendom van personen of andere bedrijven die eigen vermogen in het bedrijf hebben geïnvesteerd.

Private bedrijven

De indeling in publieke en private bedrijven valt voor een groot deel samen met de indeling not-for-profit- en profitorganisaties. Ook in de private sector komen echter not-for-profitorganisaties voor, zoals verenigingen, stichtingen en goedgevoelenorganisaties, bijvoorbeeld het Rode Kruis.

Private profitorganisaties noemen we *ondernemingen*.

Ondernemingen

VRAAG 1.1

Wat is het essentiële verschil tussen publieke en private bedrijven?

Bedrijven kunnen worden ingedeeld naar categorieën. Een gebruikelijke indeling is die naar aard van de activiteiten:

- oerproducenten
- handel
- industrie
- dienstverlening

Oerproducenten

Dit zijn land- en tuinbouw, veeteelt, bosbouw, jacht en mijnbouw. Deze bedrijven zijn sterk afhankelijk van de natuur en hun productie is vaak gebonden aan seizoenen. Hun producten moeten dikwijls verder verwerkt worden voordat ze geschikt zijn voor de consumptie. De oerproducenten worden ook wel aangeduid als de *primaire sector*.

Handel

Deze bedrijven bewerken de producten niet, maar geven de producten alleen maar door. Een handelonderneming verzamelt goederen en verdeelt deze in partijen die geschikt zijn voor de afnemers. We onderscheiden groothandel die alleen levert aan ondernemingen, en detailhandel die alleen aan particulieren levert.

Industrie

De industrie bewerkt goederen tot halffabricaten en eindproducten. In de meeste gevallen vereist het productieproces het gebruik van machines, installaties, speciale gebouwen en dergelijke, waardoor er relatief veel duurzame productiemiddelen zijn. Productiemiddelen worden duurzaam genoemd als ze langer dan een jaar meegaan. Ze worden gebruikt en niet verbruikt, zoals bijvoorbeeld grondstoffen. De industrie wordt ook wel aangeduid met de term *secundaire sector*.

Dienstverlening

De dienstverlening omvat een grote verzameling bedrijven. We onderscheiden commerciële en niet-commerciële dienstverlening. Commerciële dienstverlening kan worden onderscheiden in persoonlijke dienstverlening en in zakelijke dienstverlening. Tot de persoonlijke dienstverlening rekenen we bedrijven die rechtstreeks aan de consument diensten verlenen, zoals kappers, theaters, huisartsen, casino's, kermisattracties, stadsbussen en ga zo maar door. De zakelijke dienstverlening omvat bedrijven die diensten verlenen aan andere ondernemingen ('business to business'), zoals accountantskantoren, reclamebureaus, transportbedrijven, autoleasebedrijven enzovoort. Commerciële dienstverlening wordt ook wel aangeduid als de *tertiaire sector*.

De niet-commerciële dienstverlening bestaat uit gesponsorde, gesubsidieerde of door de overheid gefinancierde 'bedrijven', bijvoorbeeld kerkgenootschappen en (semi-)overheidsdiensten zoals ziekenhuizen.

Het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) hanteert bij zijn rapportages over bedrijvigheid in Nederland een eigen gedetailleerdere indeling naar bedrijfstakken (zie tabel 1.1).

TABEL 1.1 Bedrijven in Nederland naar economische activiteit in 2015

| Bedrijfstakken | Aantal |
|---------------------------------|---------------|
| A Landbouw, bosbouw en visserij | 69.755 |
| B Delfstoffenwinning | 400 |
| C Industrie | 57.915 |
| D Energievoorziening | 935 |
| E Waterbedrijven en afvalbeheer | 1.375 |
| F Bouwnijverheid | 144.880 |
| G Handel | 218.830 |

TABEL 1.1 Bedrijven in Nederland naar economische activiteit in 2015 (vervolg)

| Bedrijfstakken | Aantal |
|---|---------|
| H Vervoer en opslag | 35.215 |
| I Horeca | 49.810 |
| J Informatie en communicatie | 77.705 |
| K Financiële dienstverlening | 81.130 |
| L Verhuur en handel van onroerend goed | 23.830 |
| M Specialistische zakelijke diensten | 288.175 |
| N Verhuur en overige zakelijke diensten | 60.795 |
| O Openbaar bestuur en overheidsdiensten | 770 |
| P Onderwijs | 61.310 |
| Q Gezondheids- en welzijnszorg | 117.930 |
| R Cultuur, sport en recreatie | 88.335 |
| S Overige dienstverlening | 89.145 |
| T Huishoudens | 15 |
| U Extraterritoriale organisaties | 5 |

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

Wanneer we bedrijven indelen naar grootte blijkt het overgrote deel van de bedrijven in Nederland minder dan tien werknemers te tellen (zie tabel 1.2).

TABEL 1.2 Bedrijven in Nederland naar grootte in 2015

| Bedrijfs grootte | Aantal |
|-------------------------------|-----------|
| 1 werkzaam persoon | 1.116.590 |
| 2 werkzame personen | 142.930 |
| 3 tot 5 werkzame personen | 85.320 |
| 5 tot 10 werkzame personen | 61.365 |
| 10 tot 20 werkzame personen | 30.350 |
| 20 tot 50 werkzame personen | 18.230 |
| 50 tot 100 werkzame personen | 6.375 |
| 100 werkzame personen of meer | 7.090 |

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

1.2 Visie, missie en doelstellingen

In paragraaf 1.1 hebben we betoogd dat een bedrijf zijn bestaansrecht ontleent aan de productie van goederen of diensten die in de behoefte van afnemers voorzien. Wat bedrijven dus in eerste instantie van elkaar onderscheidt is de keuze welke goederen en/of diensten worden geproduceerd en aan welke afnemers deze worden geleverd ofwel de keuze van *product-marktcombinaties*.

Een bedrijf legt dat vast in doelstellingen en werkt dat uit in beleid.

1.2.1 Doelstellingen

Het leveren van de gekozen producten aan de beoogde afnemers kan betiteld worden als de belangrijkste doelstelling, de *missie* van een bedrijf.

De missie van het bedrijf wordt gecomplementeerd door de *visie*. Waar de missie concreet beschrijft wat het bedrijf doet, gaat de visie meer over het beeld dat het bedrijf wil uitstralen. De visie geeft antwoord op de vraag hoe het bedrijf zichzelf ziet in de maatschappij, nu en in de toekomst.

Product-markt-combinaties

Missie

Visie



Koninklijke Philips Nederland is een gediversifieerd technologiebedrijf en is marktleider op het gebied van cardiologische zorg, acute zorg en zorg voor thuis, energiezuinige verlichtingsoplossingen en nieuwe verlichtingstoepassingen, en op het gebied van scheerapparaten, haartrimmers en mondverzorgingsproducten.

De missie van deze Nederlandse multinational is 'het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties'. De visie luidt als volgt: 'Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde.'

Bedrijfs- doelstellingen

Omdat het bedrijf niet alleen te maken heeft met afnemers, maar er nog veel meer stakeholders betrokken zijn bij het bedrijf, heeft een bedrijf naast de missie doelstellingen om aan de wensen van de verschillende partijen tegemoet te komen. De mate waarin de stakeholders erin slagen hun eigen doelstellingen ook te zien vertaald in *bedrijfsdoelstellingen*, is afhankelijk van hun machtspositie binnen het bedrijf.

Voorbeelden van doelstellingen met betrekking tot verschillende stakeholders:

- Eigenaren/verschaffers van eigen vermogen: maken van winst en deze geheel of gedeeltelijk uitkeren.
- Schuldeisers/verschaffers van vreemd vermogen: zorg dragen voor tijdige betaling van rente en aflossing.
- Afnemers/klanten: leveren van kwalitatief goede producten of diensten tegen acceptabele prijzen.
- Werknemers: creëren van een gezonde en veilige werkomgeving; betalen van een eerlijk loon.

- Leveranciers: zorg dragen voor tijdige betaling.
- Lokale gemeenschap: bieden van werkgelegenheid; minimaliseren van milieuvervuiling.
- Overheid: voldoen aan wettelijke verplichtingen.
- Management: bieden van uitdagende werkomgeving; bieden van prestatiebeloning.

In een onderneming is het topmanagement het meest in staat om de doelstellingen te bepalen. Maar het zal rekening moeten houden met de wensen van andere betrokkenen, zoals vermogensverschaffers, werknemers, afnemers, overheid en vakbonden. Naar aanleiding van een aantal incidenten is in de afgelopen jaren regelgeving ontstaan over de besturing, de governance, van bedrijven. In paragraaf 1.6 gaan we hier dieper op in.

De doelstellingen van een bedrijf moeten zodanig worden geformuleerd dat alle stakeholders een bijdrage willen blijven leveren aan de realisering ervan.

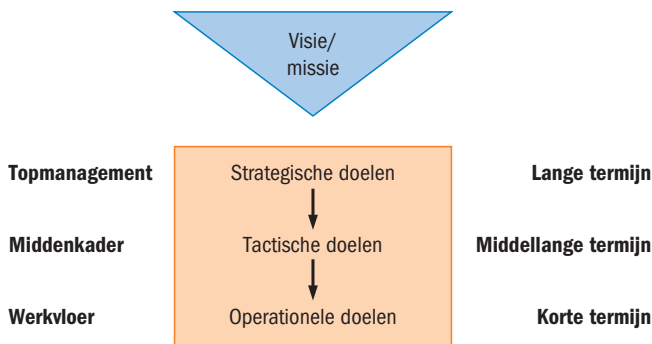
Het waarborgen van de *continuïteit* is voor een onderneming een noodzakelijke voorwaarde om de doelstellingen blijvend te kunnen realiseren. Dit houdt in dat de onderneming blijvend moet kunnen voorzien in een maatschappelijke behoefte door het leveren van een product of een dienst.

De missie geeft aan welke producten en diensten worden geleverd. De van de missie afgeleide doelstellingen hebben betrekking op de kwantiteit (omzet, marktaandeel) en de kwaliteit van de producten of diensten. Tevens kunnen doelstellingen worden geformuleerd die betrekking hebben op de werknemers (opleiding en ontwikkeling, sociaal beleid, beloning), de productie (efficiency, productiemethoden, technologie) en de organisatie (flexibiliteit).

Naast doelstellingen op bedrijfsniveau kunnen afgeleide doelstellingen worden geformuleerd voor en op elk niveau. Van belang hierbij is dat al deze doelstellingen op elkaar aansluiten. Aldus ontstaat een hiërarchie van doelstellingen. We onderscheiden strategische, tactische en operationele doelen, afhankelijk van het niveau binnen het bedrijf en de termijn waarop deze betrekking hebben (zie figuur 1.3).

Continuïteit

FIGUUR 1.3 De hiërarchie van doelstellingen in een bedrijf



SMART

Om achteraf te kunnen beoordelen of de nagestreefde doelstellingen zijn gehaald, is het noodzakelijk om ze zo concreet mogelijk te formuleren. Doelstellingen moeten *SMART* worden gemaakt:

Specifiek

De doelen geven nauwkeurig de personen of instellingen aan.

Meetbaar

De voortgang is objectief vast te stellen. Dit houdt in dat er overeenstemming is over de instrumenten, de procedure en het moment van het vaststellen en de wijze waarop hiervan verslag wordt gedaan.

Acceptabel

De doelen zijn nastrevenswaardig. Ze passen bij de visie, de missie en de taken van de organisatie.

Realistisch

De doelen zijn haalbaar. Het doel is te bereiken, het is haalbaar voor de organisatie.

Tijdgebonden

Het is helder wanneer het doel bereikt moet zijn. Dit kan een tijdstip zijn, een periode, of verwoord zijn in een tijdpad.

Ook maatschappelijke ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de doelstellingen van een onderneming. Op de grote belangstelling die de laatste jaren bestaat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, hebben veel bedrijven ingespeeld door meer aandacht te besteden aan bijvoorbeeld de ethische aspecten van het ondernemen en de gevolgen van de bedrijfsvoering voor het klimaat.

Gedragscode

Veel bedrijven hanteren een *gedragscode*, waarin beschreven wordt welke waarden leidend zijn voor het handelen van het bedrijf en zijn medewerkers. De gedragscode is een weerspiegeling van de *bedrijfscultuur*: de overtuigingen en waarden die gedeeld worden door de mensen die werken in het bedrijf.

Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur kan tot uiting komen in de volgende aspecten:

- de attitude en het gedrag van het (top)management;
- de organisatie van werkprocessen;
- het bedrijfslogo en/of -motto;
- het beeld dat het bedrijf naar buiten presenteert;
- hoe het bedrijf met veranderingen omgaat.

1.2.2 Beleid

De geformuleerde doelstellingen moeten worden uitgewerkt in *beleid*. In het beleid wordt geconcretiseerd hoe en met welke middelen de doelstellingen van het bedrijf als geheel en de onderdelen ervan worden nagestreefd. Ook hier is het uitgangspunt het beleid dat door het topmanagement wordt geformuleerd: het *algemeen beleid*. Het geeft de kaders waarbinnen het afdelingsbeleid wordt vormgegeven. Op basis van het algemeen beleid kunnen de verschillende afdelingen hun eigen beleid formuleren. Dit betreft met name commercieel beleid, productiebeleid, inkoopbeleid, personeelsbeleid en financieel beleid.

Algemeen beleid

Van welke middelen wordt gebruikgemaakt om de doelstellingen te realiseren? Binnen het commercieel beleid wordt bijvoorbeeld uitgewerkt hoe de omzetdoelstellingen moeten worden gerealiseerd met behulp van de instrumenten reclame, prijs, distributiekanaal, productkwaliteit, presentatie en activiteiten van vertegenwoordigers.

1.3 Strategie

Het vaststellen van de doelstellingen en het beleid is onderdeel van de strategieformulering van het bedrijf.

Strategieformulering houdt in het vaststellen van de doelstellingen, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs en de voornaamste middelen waarmee de organisatie zal trachten haar doelstellingen te verwezenlijken.

Strategie-
formulering

VRAAG 1.2

Wat zijn de essentiële elementen in de definitie van strategieformulering?

De *strategie* geeft aan welke doelen worden nagestreefd en hoe deze doelen moeten worden gerealiseerd. De *ondernemingsstrategie* schept het kader waarbinnen de ondernemingsactiviteiten voor een langere periode worden uitgevoerd. Het geeft dus de richting aan die men met het bedrijf wil inslaan. De ondernemingsstrategie wordt dan ook vastgesteld door het topmanagement.

Ondernemings-
strategie

Een ondernemingsstrategie is gericht op de lange termijn. Dit betekent echter niet dat de ondernemingsstrategie niet gewijzigd kan worden. De strategie moet regelmatig worden geëvalueerd. Onderzocht moet worden of de vastgestelde strategie wel de gewenste resultaten oplevert en of de geformuleerde doelstellingen worden gerealiseerd.

Verder moet het management zich ervan bewust zijn dat de onderneming zich in een dynamische omgeving bevindt. Veranderingen in de omgeving kunnen leiden tot nieuwe mogelijkheden. Strategieformulering is dus niet een eenmalig, maar juist een voortdurend herhalend proces, waarbij nieuwe strategieën kunnen worden ontwikkeld op basis van veranderingen in de omgeving.

Het proces van strategiebepaling kan worden ingedeeld in fasen:

- strategieanalyse
- strategieontwikkeling
- strategie-implementatie

1.3.1 Strategische analyse

De strategische analyse richt zich op de vraag of de gevolgde strategie succesvol is. Waar staat het bedrijf nu?

Voor de strategische analyse kan het bedrijf gebruikmaken van verschillende methoden, die gericht kunnen zijn op interne of externe factoren of een combinatie daarvan.

De *interne analyse* gebruikt gegevens en informatie die in het bedrijf zelf worden gegenereerd zoals productiviteit, efficiency, klanttevredenheid en financieel resultaat.

Interne analyse

Externe analyse

De *externe analyse* gebruikt gegevens en informatie van buiten het bedrijf, die het bedrijf niet kan beïnvloeden maar die wel van belang zijn voor de besluitvorming over de te volgen strategie.

Voor de analyse zijn de volgende instrumenten en werkwijzen ontwikkeld:

- 1 balanced scorecard
- 2 benchmarking
- 3 SWOT-analyse
- 4 PEST-analyse
- 5 vijfkrachtenmodel
- 6 scenarioanalyse

Ad 1 Balanced scorecard

De door Kaplan en Norton ontwikkelde balanced scorecard (zie ook paragraaf 8.2) geeft inzicht in de mate waarin het bedrijf erin slaagt de doelstellingen te realiseren op basis van de beoordeling van de kritieke succesfactoren van het bedrijf. De kritieke succesfactoren zijn verdeeld in een viertal perspectieven: klant, interne processen, financiën en innovatie/lerend vermogen. De balanced scorecard is een voorbeeld van een interne analyse.

Ad 2 Benchmarking

Benchmarking (zie ook paragraaf 8.2) is het maken van een vergelijking van de eigen prestaties van het bedrijf met die van andere vergelijkbare ondernemingen aan de hand van de berekening van kengetallen. Benchmarking combineert interne en externe gegevens en geeft met name inzicht in de concurrentiekracht van het bedrijf.

Ad 3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse bestaat uit een intern sterkte-zwakteonderzoek (Strengths and Weaknesses) en een omgevingsonderzoek, waarin kansen en bedreigingen (Opportunities and Threats) in beeld worden gebracht. In een confrontatiematrix (zie tabel 1.3) worden de interne en externe factoren met elkaar geconfronteerd om speerpunten voor nieuw beleid te identificeren.

TABEL 1.3 Confrontatiematrix

| Strategievragen | Kansen | Bedreigingen |
|------------------------|---|---|
| Sterktes | Hoe maken we gebruik van sterkte x om in te spelen op kans y? | Hoe maken we gebruik van sterkte x om bedreiging y af te weren? |
| Zwaktes | Hoe versterken we zwakte x om in te spelen op kans y? | Hoe versterken we zwakte x om bedreiging y af te weren? |

Ad 4 PEST-analyse

De PEST-analyse richt zich op de beschrijving van externe factoren die de omgeving beschrijven waarin het bedrijf opereert:

- Politieke factoren: wat zijn de belangrijkste lokale, nationale en internationale politieke ontwikkelingen en hoe beïnvloeden deze het bedrijf? Voorbeelden zijn kabinetswisselingen, belastingbeleid en maatregelen van de Europese Unie.

- Economische factoren: wat zijn de belangrijkste economische ontwikkelingen, zowel nationaal als internationaal, die het bedrijf raken? Voorbeelden: economische groei, inflatie, kredietcrisis.
- Sociale factoren: wat zijn de sociale trends die invloed hebben op hoe het bedrijf opereert en wat is hun betekenis voor de toekomstige planning? Voorbeelden: klimaatissues, aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, demografische ontwikkelingen.
- Technologische factoren: wat zijn de relevante technologische ontwikkelingen? Voorbeelden: ontwikkeling van nieuwe productiemiddelen of -processen.

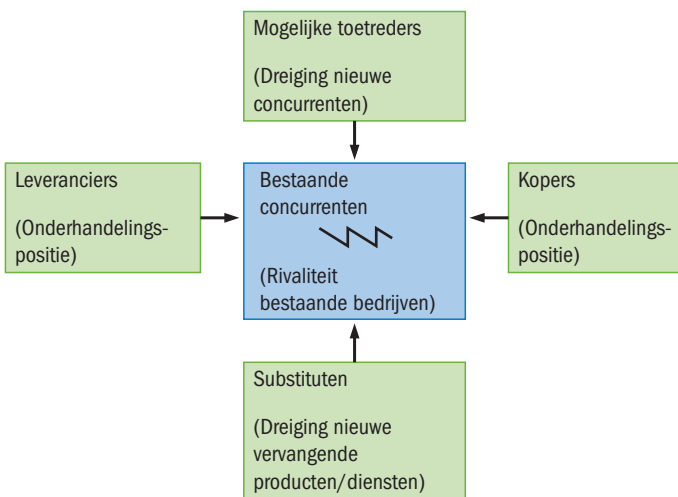
Ad 5 Vijfkrachtenmodel

Het vijfkrachtenmodel (competitive forces model) is ontwikkeld door Michael Porter en beschrijft de krachten die de bedrijfstak of markt waarin het bedrijf opereert, bepalen en beïnvloeden.

Deze vijf krachten zijn (zie figuur 1.4):

- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt: hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor nieuwe concurrenten om de markt te betreden?
- De interne concurrentie in de bedrijfstak: hoe groot is de onderlinge concurrentie? Denk bijvoorbeeld aan de hoge concurrentie in de markt voor mobiele telefonie.
- De macht van de leveranciers: hoe meer macht bij de leverancier(s), hoe minder invloed het bedrijf heeft op de aanlevering van de noodzakelijke inputs voor het productieproces.
- De macht van de afnemers: de macht van de afnemers komt met name tot uitdrukking in hun invloed op de prijs die ze willen betalen voor de geleverde producten en diensten.
- De dreiging van substituuproducten: welke alternatieve producten en diensten zijn er en hoe groot is de dreiging dat deze de eigen producten en diensten verdringen?

FIGUUR 1.4 Vijfkrachtenmodel



Bron: Porter, M., *Concurrentiestrategie*, Sijthoff, 1987

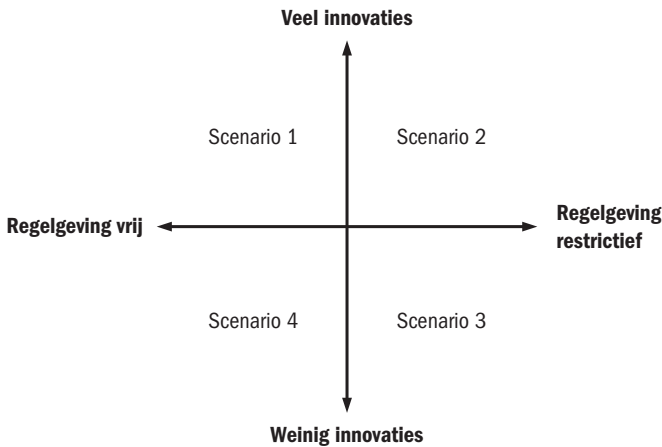
Scenario

Ad 6 Scenarioanalyse

Via scenarioanalyse of scenarioplanning worden alternatieve toekomsten in kaart gebracht. Een *scenario* is een samenhangende, consistente en geloofwaardige beschrijving van een mogelijke toekomst. Het is geen voorspelling. Ieder scenario is een alternatief beeld van hoe de toekomst eruit kan zien.

Bij scenarioplanning worden de meest toekomstbepalende factoren vastgesteld en in een assenstelsel geplaatst waarbij steeds twee tegengestelde ontwikkelingen tegenover elkaar worden geplaatst. Door steeds twee uitersten te combineren kan in elk kwadrant een scenario worden beschreven. Zie figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Voorbeeld van scenarioplanning



Bron: www.berenschot.eu

Op basis van de geschetste toekomstbeelden kunnen strategieën worden ontwikkeld om snel op deze scenario's in te spelen.

VRAAG 1.3

Deel de genoemde instrumenten voor strategische analyse in naar intern gerichte en extern gerichte instrumenten.

1.3.2 Strategieontwikkeling

Op basis van de uitkomsten van de strategische analyse kunnen alternatieve strategieën worden ontwikkeld. Waar gaat het bedrijf zich de komende jaren op richten? Het is belangrijk dat de tijdshorizon hierbij enerzijds niet te kort is - implementatie van een nieuwe strategie heeft immers tijd nodig - en anderzijds niet te lang, want naarmate je verder de toekomst in kijkt neemt de mate van onzekerheid sterk toe.

Veel bedrijven werken met een tijdshorizon van vier tot vijf jaren.

Als het bedrijf de bestaande product-marktcombinatie handhaaft in zijn missie, staan er de volgende strategische mogelijkheden open om meer succesvol te worden:

- het actief op zoek gaan naar en benutten van een concurrentievoordeel (competitive advantage);
- het onderzoeken van mogelijkheden om meer waarde toe te voegen aan bestaande producten of diensten (added value);
- het doorvoeren van kostenbesparende maatregelen;
- het invoeren van efficiëntere productiemethoden, bijvoorbeeld via business process reengineering;
- het vergroten van het marktaandeel via maatregelen ter verhoging van de klanttevredenheid;
- het nastreven van dominantie in de markt door interne groei of fusies en overnames;
- het vergroten van het marktaandeel door prijsverlaging.

Daarnaast kan het bedrijf er ook voor kiezen nieuwe product-marktcombinaties aan de bestaande toe te voegen. Via productontwikkeling kunnen nieuwe kansrijke producten of diensten in de markt worden gezet. Daarnaast kunnen met bestaande of nieuwe producten nieuwe markten worden aangeboord. In tabel 1.4 worden deze mogelijkheden schematisch weergegeven.

TABEL 1.4 Mogelijke strategieën

| Product | Markt | |
|------------------|---------------------|-------------------|
| | Bestaande markt | Nieuwe markt |
| Bestaand product | Marktpenetratie | Marktontwikkeling |
| Nieuw product | Productontwikkeling | Diversificatie |

1.3.3 Strategie-implementatie

De fase van strategie-implementatie houdt in dat de gekozen strategie naar de organisatie wordt gecommuniceerd en vervolgens wordt uitgevoerd. Het management moet daarbij via het inrichten van een planning- en controlcyclus toezien op voortdurende evaluatie van de voortgang en het succes van de nieuwe strategie.

Eventueel moet een fallbackscenario worden uitgewerkt als de nieuwe strategie niet goed uitpakt.

1.4 Business performance management

Al sinds jaar en dag zijn de resultaten van bedrijven uit officiële jaarverslagen te achterhalen. In het verleden lag de nadruk vooral op financiële gegevens zoals investeringen, omzet, kosten en uiteindelijk de winst. Vanuit bedrijfskundige optiek, waarbij vooral aandacht is voor strategisch management, is het besturen op basis van alleen financiële cijfers, die ook nog eens laat ter beschikking komen (reactief), niet meer voldoende. Organisaties hebben behoefte aan 'up-to-date' en relevante informatie over de mate waarin de gestelde doelen worden bereikt. De behoefte aan informatie over de prestaties van de organisatie is onderdeel van het fenomeen business performance management. Business performance management is de overkoepelende term voor het geheel van ideeën, methoden en technieken die organisaties als hulpmiddel gebruiken om organisatiedoelstellingen te ha-

len dan wel prestaties te verbeteren. Volgens veel ideeën over performance management begint het proces met het op strategisch niveau vaststellen van de strategie, waaruit kritische succesfactoren (en daaraan gekoppeld kritische prestatie-indicatoren), doelen en acties worden vastgesteld. Vervolgens is het zaak om de strategie en ook de uitvoering van de strategie met behulp van een systeem op een zodanige manier te beheersen dat er continu binnen de organisatie gestreefd wordt naar verbetering en de mogelijkheid gecreëerd wordt om proactief de activiteiten bij te sturen. Bekende modellen die vooral de prestaties op strategisch niveau monitoren zijn de door Kaplan en Norton ontwikkelde balanced scorecard en de strategiekaart, het idee van value based management en het EFQM-model (het kwaliteitsmodel). Het gemeenschappelijke kenmerk van deze modellen is dat ze organisaties helpen om het management op tijd te informeren aan de hand van de resultaten op basis van vooraf geformuleerde prestatie-indicatoren over de prestaties van de organisatie. Afhankelijk van de uitkomst concludeert het management dat men tevreden is over de behaalde resultaten (bijvoorbeeld als de uitkomst van de prestatie-indicator hoger is dan de gestelde norm) of dat er aanvullende acties nodig zijn. Het inrichten van een prestatie-meetsysteem beperkt zich niet tot alleen het strategisch niveau. Ook op tactisch niveau is een prestatiesysteem in te voeren om de resultaten van de activiteiten zoals gedefinieerd in meerjarenplanningen en budgetten te monitoren en te komen met verbeteracties. Door dagelijks gericht informatie te verzamelen en daarover te rapporteren kan men de processen en werkzaamheden beoordelen, die op operationeel niveau gericht zijn op het halen van de doelen en het verbeteren van de processen.

Business performance management heeft vooral betrekking op de inrichting van het planning- en controlsysteem. De rol en werkzaamheden van de controller zijn door ideeën over beheersing van de organisatie in de vorm van het inrichten van de planning- en controlcyclus en de mogelijkheden die IT biedt, sterk veranderd. In het verleden besteedde men vooral veel aandacht aan het rapporteren over vooral financiële feiten als omzet, kosten en winst. Tegenwoordig ligt de nadruk veel meer op het samen met medewerkers van verschillende afdelingen formuleren van doelstellingen en het bepalen en definiëren van de daarbij behorende prestatie-indicatoren. Vervolgens speelt de controller een belangrijke rol bij de inrichting van het informatiesysteem en het rapporteren over de indicatoren om samen met de verschillende mensen op zoek te gaan naar verbeteringen.

1.5 Value based management

In de handboeken over wie het bestuur van een onderneming zou moeten dienen, bestaan er twee heel duidelijk verschillende opvattingen. Zo kennen we het Angelsaksische en het Rijnlandse model. Volgens het Angelsaksische model moet het bestuur vooral het belang van de eigenaren (aandeelhouders) dienen. Het Angelsaksische model staat ook wel bekend als de stockholderbenadering. Volgens de Rijnlandse opvatting zijn er meer belanghebbenden bij een onderneming, waar het bestuur bij het nemen van beslissingen rekening mee moet houden. De benadering van een onderneming conform het Rijnlandse model noemt men ook wel de stakeholderbenadering. Voor de inrichting van het planning- en controlsysteem maakt het

uit hoe men naar de onderneming kijkt, vanuit het belang van alleen de eigenaren of vanuit dat van alle stakeholders.

Value based management is een opvatting over het besturen van organisaties waarbij het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde centraal staat. Daarbij draait het om waardecreatie.

Bedrijven creëren economische waarde als het management alleen investeert in projecten waarvan de opbrengsten (de contante waarde van de verwachte kasstromen) hoger zijn dan de vermogenskosten. Een bedrijf wordt in deze visie gezien als een optelsom van investeringen en de belangrijkste taak van het management is dan ook het op zoek gaan naar investeringen die waarde creëren. De mate waarin het bestuur slaagt wordt gemeten via de EVA (economic value added). De EVA is gelijk aan het verschil in de opgeleverde kasstroom (opbrengst) en de op basis van de investeringen en de gehanteerde vermogenskosten, gerealiseerde kasstroom.

VOORBEELD BEREKENING EVA

Een onderneming heeft in een bepaald jaar een bedrag van €1.000.000 geïnvesteerd in activa om daarmee geld (= een kasstroom) te genereren. De onderneming hanteert een kostenvoet van 12%. Uitgaande van het idee van value based management moet het bedrijf dan in dat jaar minimaal een opbrengst in de vorm van een operationele kasstroom hebben van 12% van €1.000.000 = €120.000 (= verwachte vermogenskosten). Als na afloop blijkt dat de kasstroom €150.000 is dan heeft het bedrijf waarde gecreëerd voor de aandeelhouder. Een kasstroom lager dan €120.000 betekent waardevernietiging.

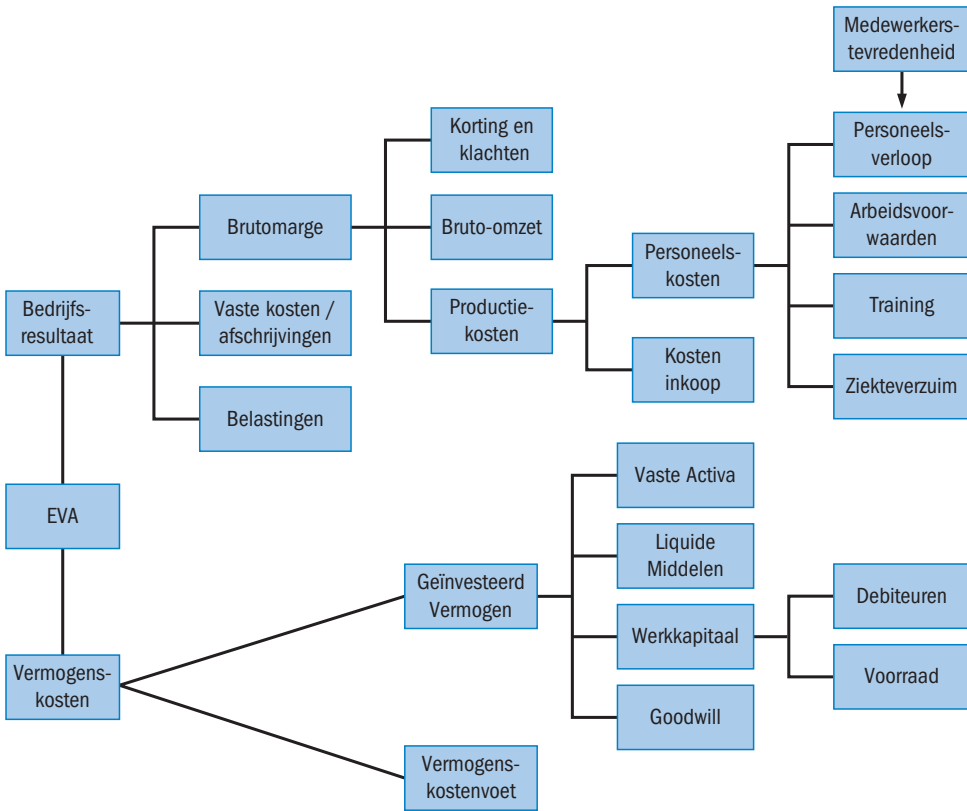
Er zijn heel veel verschillende manieren om de hoogte van de investeringen te meten (variërend van boekwaarde tot marktwaarde) en de vermogenskostenvoet te bepalen. Het concept is eenvoudiger uitgelegd dan toegepast.

In het streven naar waardecreatie wordt het management geacht te sturen op waardebestuwers (value-drivers). Waardebestuwers zijn zowel financiële als niet-financiële variabelen die invloed hebben op de waardecreatie. Volgens de definitie van waardecreatie wordt er waarde gecreëerd als het management kans ziet om de kasstromen te laten stijgen of de kostenvoet te laten dalen. Voorbeelden van klassieke waardebestuwers zijn omzetgroei, rentabiliteit, de duur van de waardegroei, de belastingquote, investeringen in het werkkapitaal en in de vaste activa en de kostenvoet.

In de optimale situatie wordt de invloed van variabelen weergegeven in de vorm van een waardeboom (value-tree). Een voorbeeld van een waardeboom is weergegeven in figuur 1.6.

In het voorbeeld van de waardeboom komt het idee achter value based management goed naar voren. Ieder bedrijf moet op zoek gaan naar die variabelen die bijdragen aan het creëren van waarde. In de waardeboom wordt niet alleen gestuurd op kosten (onderdeel van de rentabiliteit), maar wordt vooral gezocht naar factoren die de hoogte van de kosten beïnvloeden. De hoogte van de personeelskosten wordt bijvoorbeeld niet alleen beïnvloed

FIGUUR 1.6 Waardeboom

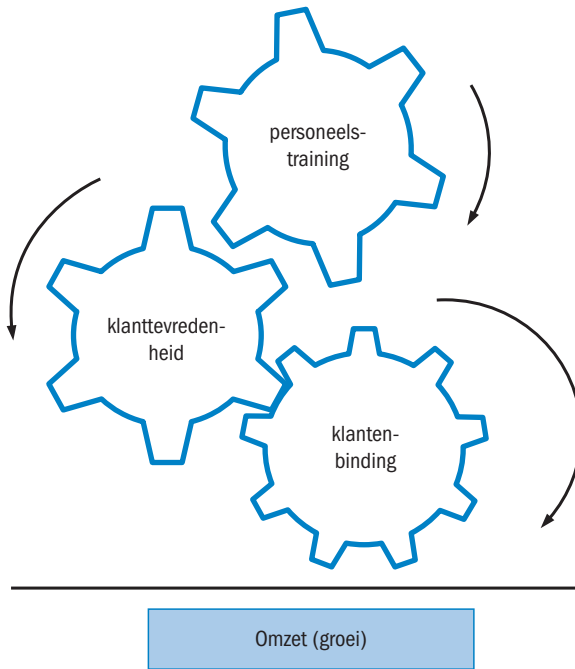


door het salaris, maar ook door het ziekteverzuim en het personeelsverloop. Het personeelsverloop is vervolgens weer (mede)afhankelijk van de personeelstevredenheid.

Het denken in termen als 'in hoeverre leidt deze activiteit tot waarde' (extra omzet, lagere kosten, minder werkkapitaal) geeft inzicht in het vormgeven van de bedrijfsprocessen. Een tweede voordeel van deze manier van werken is het achterhalen van de factoren die invloed hebben op de uitkomst. Door steeds te denken in oorzaak-gevolgrelaties is het mogelijk om een set van prestatie-indicatoren op te stellen, waarmee niet gestuurd wordt op de uiteindelijke uitkomst, maar op factoren die de uitkomst bepalen. Het beheersingssysteem verandert van een verzameling van lagging-indicatoren (zoals omzet, kosten, winst en dergelijke) naar het sturen op de uitkomsten van leading-indicatoren. Er ontstaat op deze manier een systeem van early-warning, zodat het management proactief kan handelen in plaats van reactief.

Het voorbeeld geeft aan dat er oorzaak-gevolgrelaties te ontwikkelen zijn. Het uiteindelijke doel is meer omzet (geeft waardecreatie). Om meer omzet te genereren kan men op zoek gaan naar nieuwe klanten of activiteiten uitvoeren die leiden tot klantenbinding. Klanten blijven komen als ze tevreden zijn. Klanten zijn onder andere tevreden als het personeel hen op de juiste

FIGUUR 1.7 Voorbeeld van een value-driver based reporting systeem



manier bedient. Scholing en training kunnen ertoe leiden dat het personeel een betere service gaat leveren. Het idee is dus het boven tafel krijgen van de value-drivers. Vervolgens is het van belang om een prestatie-indicator te koppelen aan de value-driver.

Zo kan klantenbinding bijvoorbeeld gemeten worden aan herhalingsverkoop. Klantentevredenheid is onder meer te meten via klantentevredenheidsonderzoeken aangevuld met het aantal uitgebrachte klachten.

1.6 Corporate governance

De financiële wereld is in de afgelopen jaren opgeschrokken door misstanden bij een aantal ondernemingen in binnen- en buitenland. In 2001 ontstond in de Verenigde Staten veel commotie door de Enron-affaire. Het energiebedrijf Enron ging onverwacht over tot reusachtige afboekingen op het eigen vermogen en stelde achteraf de winst over de voorgaande jaren naar beneden bij. Oorzaken waren vooral het overbrengen van activa en passiva van de eigen balans naar partnerbedrijven, die soms geleid werden door Enron-werknemers. Ook boekte Enron vooraf nog niet gerealiseerde winsten uit contracten en breidde zeer agressief uit in andere producten en landen met enorme verliezen als gevolg.

De conclusie was dat het toezicht op het bestuur van Enron door commissarissen en externe accountant had gefaald, waardoor de bestuurders te veel vrijheden hadden. In 2002 nam het Amerikaanse congres de *Sarbanes-Oxley-wet* (SOX-act) aan, die was opgesteld in reactie op de schandalen bij onder andere Enron. Deze wet is bedoeld om de integriteit van bestuurders,

Sarbanes-Oxley-wet

de onafhankelijkheid van commissarissen en externe accountants en de financiële transparantie bij beursgenoteerde ondernemingen in de Verenigde Staten te vergroten. De wet verplicht aan de Amerikaanse beurs genoteerde bedrijven om in het financieel jaarverslag ook een hoofdstuk op te nemen dat de interne controle op de correctheid van de aangeboden cijfers evalueert. Bijzonder aan de wetgeving is het feit dat voor de topbestuurders gevangenisstraffen en geldboetes dreigen wanneer zij niet aan de voorwaarden van deugdelijk ondernemingsbestuur voldoen.

Maar ook bij Nederlandse ondernemingen bleek er het een en ander aan de hand te zijn. Voorbeelden daarvan zijn Ahold met een grootschalige fraude, Shell met een overwaardering van de oliereserves en ING met een bovenmatige beloning van bestuurders.

Corporate governance

De essentie van *corporate governance* is het goed besturen van organisaties en het aantoonbaar maken dat dit ook zo gebeurt. Hierbij gaat het om de wijze waarop de ondernemingsleiding bij de besturing van de organisatie rekening houdt met andere dan haar eigen belangen, zoals belangen van aandeelhouders, werknemers en de samenleving als geheel. Kort gezegd gaat het erom wat goed bestuur inhoudt, hoe daarop adequaat kan worden toegezien en hoe daarover verantwoording kan worden afgelegd aan de belanghebbenden (stakeholders). De organisatieleiding moet daarnaast aantonen dat zij de bedrijfsprocessen beheerst.

One-tiersysteem

Een verder uitgangspunt voor goede corporate governance is dat er een scheiding bestaat tussen het uitvoerend bestuur en het toezichthoudend orgaan. Onder het zogenoemde one-tiersysteem (enkel bestuur) betekent dit een scheiding tussen de zogenoemde *executive directors* en de *non-executive directors*. Dit model komt vooral in de Angelsaksische landen voor. Onder het in Nederland gangbare *two-tiersysteem* (gelaagd bestuur) betekent dit een raad van bestuur aan de ene kant en een toezichthoudende raad van commissarissen aan de andere kant.

Two-tiersysteem

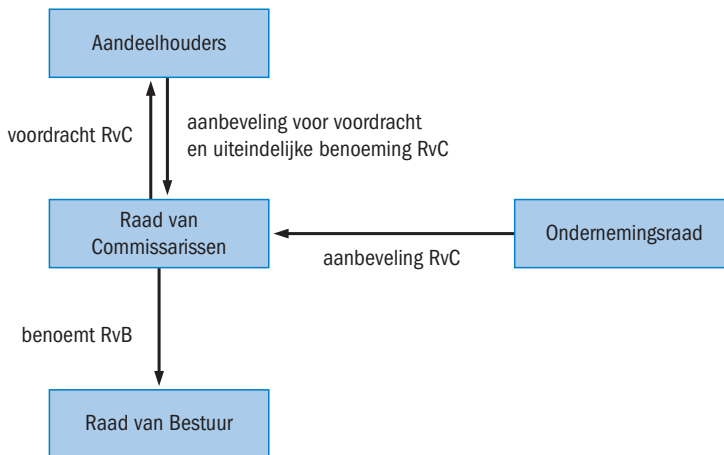
De discussie over corporate governance is niet nieuw. Reeds halverwege de jaren negentig van de vorige eeuw was het onderwerp actueel. Aanleiding was het faillissement van een aantal grote ondernemingen. In Nederland werd in 1996 op initiatief van de beurs en het bedrijfsleven een commissie ingesteld die de eerste adviezen heeft opgesteld ('Corporate Governance in Nederland; De Veertig Aanbevelingen'). Deze adviezen hebben geleid tot ingrijpende overheidsmaatregelen op een drietal gebieden:

- Het vergroten van de transparantie van de gegevens van ondernemingen. Hieronder vallen voorstellen voor een verbeterde vergelijkbaarheid van de financiële verslaggeving door beursgenoteerde ondernemingen en het introduceren van toezicht op de financiële verslaggeving. Het toezicht is opgedragen aan een nieuwe organisatie: de *Autoriteit Financiële Markten* (AFM). Aan de AFM wordt de bevoegdheid verleend om een procedure bij de Ondernemingskamer te starten als de financiële verslaggeving naar het oordeel van de AFM niet in overeenstemming is met de daarvoor geldende voorschriften. De AFM doet niet het werk van de accountant over. De AFM toetst niet of de door een vennootschap gepresenteerde verslaggeving een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid. Dat is en blijft de verantwoordelijkheid van de accountant en natuurlijk de betreffende onderneming.

Autoriteit Financiële Markten

- Het vergroten van de verantwoording over het functioneren en het gevoerde beleid van de ondernemingsleiding door aanpassingen aan het *structuurregime*. Het structuurregime verplicht grote ondernemingen die aan bepaalde criteria voldoen (meer dan €16 mln aan eigen vermogen, meer dan honderd werknemers in Nederland en het hebben van een ondernemingsraad) tot de instelling van een raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur van de onderneming, benoemt en ontslaat de bestuurders, stelt de jaarrekening van de onderneming vast en dient alle strategische besluiten goed te keuren.

FIGUUR 1.8 De governance in een structuurvennootschap



VRAAG 1.4

Waarom houdt het structuurregime automatisch een two-tiersysteem in?

- Het versterken van de zeggenschap en bescherming van de aandeelhouders door beperkingen op te leggen aan de beschermingsconstructies bij beursgenoteerde ondernemingen. Dit houdt in dat de ondernemingsleiding zich niet permanent mag verschansen achter beschermingsconstructies om zo de invloed van de (groot)aandeelhouder te beperken.

Ondanks deze maatregelen bleek er gezien de reeds genoemde misstanden toch nog reden te zijn om tot een verdere aanscherping van corporate-governanceregels te komen. In 2003 leidde dit tot de installatie van een nieuwe commissie, de Commissie Tabaksblat.

Op 9 december 2003 werd door de toenmalige Commissie Tabaksblat de *corporate governance code* gepresenteerd: 'De Nederlandse corporate governance code, Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best-practicebepalingen' of kortweg *Code Tabaksblat*. De code trad in werking op 1 januari 2004. Vanaf 1 januari 2005 dienden Nederlandse beursvennootschappen in hun jaarverslagen verantwoording af te leggen over de naleving van de code overeenkomstig het 'pas toe of leg uit'-principe.

In december 2008 is de code geactualiseerd door de Commissie Frijns. De geactualiseerde code is op 1 januari 2009 in werking getreden. Dit betekent

concreet dat beursvennootschappen vanaf hun boekjaar dat aanvangt op 1 januari 2009 of zoveel later de code moeten toepassen.

De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne en breed gedragen, algemene opvattingen over goede corporate governance.

De code werkt op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe. De informatie over naleving van de code dient volgens de wet in het jaarverslag van de onderneming te worden opgenomen. Wanneer niet wordt uitgelegd waarom de code niet een-op-een wordt toegepast, is er sprake van niet-naleving.

Bron: Monitoring Commissie Corporate Governance Code

De naleving van de Corporate Governance code is onverminderd hoog. De gemiddelde nalevingspercentages per beursindex zijn:

- AEX 100,00%
- AMX 99,41%
- AMS 99,88%
- Lokaal 98,40%

In tabel 1.5 worden de gemiddelde nalevingspercentages weergegeven uitgesplitst in 'toepassen', 'uitleggen' en 'niet van toepassing'. De categorie 'uitleggen' wordt verder onderverdeeld in uitleg in het 'jaarverslag' en uitleg in 'andere bronnen'. Tevens zijn de gemiddelde percentages 'niet naleven' opgenomen.

TABEL 1.5 Gemiddelde percentages per index boekjaar 2013

| Index | Naleven | | | | Niet naleven |
|--------|-----------|-------------|----------------|--------|--------------|
| | Toepassen | Uitleggen | | N.v.t. | |
| | | Jaarverslag | Andere bronnen | | |
| AEX | 82,09% | 1,44% | 0,20% | 16,26% | 0% |
| AMX | 79,84% | 1,71% | 1,32% | 16,54% | 0,59% |
| AMS | 78,52% | 1,49% | 1,10% | 18,78% | 0,12% |
| Lokaal | 74,11% | 2,16% | 2,16% | 19,98% | 1,60% |

Bron: Rapport monitoring 2013, Monitoring Commissie Corporate Governance Code

VRAAG 1.5

Wat zijn de twee belangrijkste onderwerpen bij corporate governance?

Ondanks de aangescherpte regelgeving op het gebied van corporate governance kan er toch nog van alles misgaan, zoals we hebben ervaren in het bankwezen. Vanaf juni 2007 kwamen de eerste berichten van financiële instellingen in Amerika die grote verliezen moesten toegeven. Er moest worden afgewaardeerd op (hypotheek)beleggingen, soms wel tot een waarde van nul. Sommige banken hebben de problemen maandenlang weten te

verhullen op de jaarrekening, of hielden dat soort risicovolle beleggingen zelfs buiten de balans. Daarmee werden de hoge bonussen van topbankiers, die afhankelijk waren van de prestaties van hun instelling, veiliggesteld. Topbankiers hadden nog te weinig oog voor de risico's die ze namen. Ook de toezichhouders en de accountants hebben gefaald in het benoemen en beperken van de risico's.

De belangrijkste oorzaak van de kredietcrisis is het falen van corporate governance bij banken, waardoor kortetermijndenken buitensporig is aangevoerd en blindheid voor risico's is ontstaan.

1.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In maart 2001 verscheen de kabinetsnotitie 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: het perspectief vanuit de overheid'. In deze notitie werd *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (mvo) voor het eerst als zelfstandig thema van overheidsbeleid behandeld. Het toenmalige kabinet stelde zich ten doel mvo samen met anderen tot volle wasdom te brengen 'door het spelen van een zo concreet en ambitieus mogelijk ingevulde stimulerende en faciliterende rol'. De opvolgende kabinetten hebben deze doelstelling overgenomen. In december 2013 zijn de geactualiseerde doelstellingen gepubliceerd in de beleidsbrief 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont'.

ROL VAN DE OVERHEID

Het nationale MVO-beleid richt zich op de bijdrage die bedrijven kunnen leveren aan duurzame ontwikkeling in aanvulling op waar zij wettelijk toe verplicht zijn. Het internationale MVO-beleid is gericht op het gedrag van Nederlandse ondernemingen die opereren in landen waar de lokale wetgeving of de handhaving daarvan vaak gebrekkig is. Dit dilemma wordt aangeduid als de zogenoemde *global governance gap*. De minister van Economische Zaken (EZ) is verantwoordelijk voor het nationale MVO-beleid en de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) voor het internationale MVO-beleid.

Bron: Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont, www.rijksoverheid.nl

Niet alleen de overheid maar ook het (internationale) bedrijfsleven besteedt steeds meer aandacht aan de omgeving waarin het opereert. Vanaf het einde van de vorige eeuw is het maatschappelijk bewustzijn van ondernemingen sterk toegenomen. Het stakeholdermodel betreft veel meer personen en instellingen bij de onderneming dan het shareholderdenken, dat de bedrijfsdoelstellingen lange tijd heeft gedomineerd en in Angelsaksische landen nog steeds van groot belang is.

Belangrijke ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan, zijn de aandacht voor het milieu en ethische en sociale aspecten van ondernemen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vaak in één adem genoemd met duurzaam ondernemen.

FIGUUR 1.9 De drie pijlers van maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen



Ondernemingen vervullen een maatschappelijke functie. Van ondernemingen wordt daarom verwacht dat ze zich als een volwaardig onderdeel van onze maatschappij gedragen en de algemeen geaccepteerde waarden en normen in acht nemen. Ondernemingen zijn zich hiervan bewust. Veel ondernemingen hebben een *gedragscode* ontwikkeld waaraan alle medewerkers van de onderneming zich moeten houden. De verantwoordelijkheid van ondernemingen is daarbij niet beperkt tot dat deel van het productieproces dat door de onderneming zelf wordt uitgevoerd.

Gedragscode

Kärcher is een internationaal opererende onderneming en marktleider op het gebied van reinigingstechniek. Kärcher is vooral bekend van de hogedrukreinigers. In 2008 heeft Kärcher een eigen gedragscode opgesteld en die wereldwijd bindend verklaard. De naleving van de Kärcher gedragscode bij leveranciers wordt regelmatig gecontroleerd door middel van enquêtes en audits in de productielocaties. Een bevestiging van de naleving van de Kärcher gedragscode door de leveranciers beschouwt Kärcher als een basisvoorwaarde voor een succesvolle samenwerking.



DE KÄRCHER GEDRAGSCODE

Mensenrechten en naleving van de wetgeving

Wij leven de mensenrechten en in alle landen de betreffende wetgeving, waarden, normen en sociale verordeningen na.

Discriminatie

Wij tolereren geen enkele vorm van discriminatie op grond van geslacht, leeftijd, ras, nationaliteit, handicaps, afkomst en seksuele voorkeur. Wij staan voor kansengelijkheid.

Kinderarbeid

Wij veroordelen kinderarbeid en leven de wettelijke regelingen inzake de minimumwerkleeftijd na.

Dwangarbeid en bestraffing

Wij veroordelen dwangarbeid en lichaamsstraffen, bedreiging en intimidatie van medewerkers.

Corruptie

Wij keuren elke vorm van corruptie ten stelligste af.

Vrijheid van vereniging

Wij erkennen het recht van onze medewerkers en medewerksters op vrijheid van vereniging. Wij werken vol vertrouwen samen met werknemersorganisaties.

Eerlijke verloning en werktijden

Lonen en sociale uitkeringen voldoen ten minste aan de wettelijke normen op locatie.

ARBO

Wij bieden onze medewerkers en medewerksters bescherming tegen de gevaren op de werkplek en stimuleren gezondheidsbevorderende maatregelen.

Milieubescherming

Onze producten, diensten en processen zijn in overeenstemming met het milieu. Overal waar wij actief zijn, houden wij rekening met de eisen vanuit het milieu en gaan we verantwoordelijk om met natuurlijke resources.

Bron: www.kaercher.com

Begrippen

| | |
|---|--|
| Bedrijf | Een organisatie van mensen en middelen met als doel het leveren van producten of het verlenen van diensten aan andere organisaties of personen. |
| Beleid | Het beleid beschrijft hoe en met welke middelen de doelstellingen van het bedrijf als geheel en de onderdelen ervan worden nagestreefd. |
| Business performance management | Het geheel van ideeën, methoden en technieken die organisaties als hulpmiddel gebruiken om organisatiedoelstellingen te behalen dan wel prestaties te verbeteren. |
| Corporate governance | Het goed besturen van organisaties en het aantoonbaar maken dat dit ook gebeurt. |
| Economic value added | Het verschil in de opgeleverde kasstroom (opbrengst) en de op basis van de investeringen en de gehanteerde vermogenskosten, gerealiseerde kasstroom. |
| Maatschappelijk verantwoord ondernemen | Vorm van ondernemen gericht op duurzaamheid, waarbij de economische prestaties ('profit'), de sociale kant ('people') en de ecologische randvoorwaarden ('planet') tegen elkaar worden afgewogen - de triple P-benadering. |
| Missie | De missie van een bedrijf beschrijft wat het bedrijf produceert en voor wie de producten/diensten zijn bedoeld (de product-marktcombinatie). |
| Onderneming | Bedrijf dat tot doel heeft winst te maken. |
| One-tiersysteem | Enkel bestuur met een scheiding tussen <i>executive directors</i> en <i>non-executive directors</i> . |
| Private bedrijven | Bedrijven die eigendom zijn van personen of andere bedrijven die eigen vermogen in het bedrijf hebben geïnvesteerd. |
| Publieke bedrijven | Bedrijven die goederen of diensten leveren waarvan de overheid of de maatschappij het van belang vindt om deze niet door een op winst gericht bedrijf te laten produceren. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Scenarioanalyse | Een hulpmiddel bij het nemen van beslissingen waarbij de veronderstellingen over de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de organisatie zelf wisselen, zodat uit de berekeningen duidelijk wordt in welke situaties beslissingen het beoogde resultaat opleveren en in welke situatie men beter de beslissing niet kan nemen. In veel gevallen gaat men uit van een 'best-', 'expected'- en 'worst'-case benadering. |
| Stakeholder | Persoon of organisatie die belang heeft bij of een relatie heeft met een bedrijf. |
| Strategieformulering | Het vaststellen van de doelstellingen, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs en de voornaamste middelen waarmee de organisatie zal trachten haar doelstellingen te verwezenlijken. |
| SWOT-analyse | De SWOT-analyse bestaat uit een intern sterkte-zwakteonderzoek (Strengths and Weaknesses) en een omgevingsonderzoek, waarin kansen en bedreigingen (Opportunities and Threats) in beeld worden gebracht. |
| Two-tiersysteem | Gelaagd bestuur met een raad van bestuur en een toezichthoudende raad van commissarissen. |
| Value based management | Besturen van een organisatie waarbij het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde centraal staat. |
| Vijfkrachtenmodel | Model dat de krachten beschrijft die de bedrijfstak of markt waarin het bedrijf opereert, bepalen en beïnvloeden, ontwikkeld door Michael Porter. |
| Visie | De visie geeft antwoord op de vraag hoe het bedrijf zichzelf ziet in de maatschappij, nu en in de toekomst. |