

Bedrijfseconomische thema's

P. de Boer, M.P. Brouwers, P.A.M. de Keijzer

Vierde druk



Noordhoff Uitgevers

Bedrijfseconomische thema's



Bedrijfseconomische thema's

P. de Boer

M.P. Brouwers

P.A.M. de Keijzer

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockphoto

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele recht-hebbende(n) te achterhalen.

Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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 korte 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) 978-90-01-84280-2
ISBN 978-90-01-78439-3
NUR 782

Woord vooraf bij de vierde 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 hoofdingeling in een zestal thema's is gehandhaafd, waarbij de thema's 1 en 4 uit de derde druk zijn samengevoegd tot één nieuw thema: 'Planning en besturing van bedrijven'. Ook is een nieuw thema 'Financieel risicobeheer' toegevoegd. 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) met extra opgaven voor studenten en uitwerkingen van de opgaven voor docenten.

Voor gebruikers van de derde druk is op de website een overzicht opgenomen waarin is aangegeven waar de onderwerpen in deze uitgave zijn terug te vinden in de derde druk.

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

De auteurs,
Roosendaal, Teteringen
maart 2010

Inhoud

Inleiding 11

Thema 1

Planning en besturing van bedrijven 12

1 Het bedrijf 15

- 1.1 Wat is een bedrijf? 16
- 1.2 Visie, missie en doelstellingen 20
- 1.3 Strategie 24
- 1.4 Planning en control 29
- 1.5 Controlsystemen 32
- 1.6 Risicomanagement 41

2 Budgettering en prestatie management 51

- 2.1 Het budgetteringsproces 52
- 2.2 Het masterbudget 56
- 2.3 Budgetevaluatie 66
- 2.4 Verschillenanalyse met betrekking tot de verkoop 68
- 2.5 Beyond budgeting 74

3 Rapportage 85

- 3.1 Responsibility accounting 86
- 3.2 Return on investment, residual income en economic value added 90
- 3.3 Interne verrekenprijzen 95

Thema 2

Werkkapitaalbeheer 108

4 Werkkapitaal en de cashflowcyclus 111

- 4.1 Werkkapitaal en rentabiliteit 112
- 4.2 Hoogte van het werkkapitaal en de cashflowcyclus 116
- 4.3 Financiering van het werkkapitaal 122

5 Inkoop en voorraadbeheer 131

- 5.1 Inkoop en leveranciersbeoordeling 132
- 5.2 Voorraden 136
- 5.3 Bestelregels 138
- 5.4 Bepaling van de bestelhoeveelheid en het bestelniveau 142
- 5.5 Voorraadbeheer in het kader van logistiek management 147

6 Creditmanagement 155

- 6.1 Leverancierskrediet en wanbetaling 156
- 6.2 Betalingsvoorwaarden 160
- 6.3 Debiteurenbewaking en incassopolitiek 162
- 6.4 Kredietwaardigheidsbeoordeling 164
- 6.5 Factoring 166
- 6.6 Kredietverzekering 170

- 7** **Cashmanagement** 177
- 7.1 Takenpakket cashmanagement 178
- 7.2 Saldo-beheer 179
- 7.3 Liquiditeitenbeheer 185
- 7.4 Geldstroombeheer 189

Thema 3

Beslissingscalculaties 198

- 8** **Beslissen onder risico en onzekerheid** 201
- 8.1 Risico en onzekerheid 202
- 8.2 Beslissen onder risico: kansverdeling en verwachte waarde 203
- 8.3 Beslissen onder onzekerheid 207
- 8.4 Beslissingsbomen 210

- 9** **Investeringsbeslissingen** 219

- 9.1 Investeringsmotieven 220
- 9.2 Investing en kasstromen 222
- 9.3 Terugverdiertijd en gemiddeld rendement 225
- 9.4 Basisprincipes financiële rekenkunde 228
- 9.5 Netto contante waarde en interne rentabiliteit 232
- 9.6 Selectie van alternatieve investeringsprojecten 235
- 9.7 Investeringsbeslissingen en scenarioanalyse 237
- 9.8 Bedrijfsovername en bedrijfswaardering 239

- 10** **Calculaties op korte termijn** 253

- 10.1 Prijsstelling en kosten calculaties 254
- 10.2 Relevante kosten 258
- 10.3 Incidentele orders, make or buy en assortimentsanalyse 260
- 10.4 Het cash break-evenpunt 265

Thema 4

Internationale handel 276

- 11** **Bijzondere aspecten van grensoverschrijdende activiteiten** 279

- 11.1 Omvang en soorten van grensoverschrijdende activiteiten 280
- 11.2 Bijzondere risico's bij grensoverschrijdende activiteiten 285
- 11.3 Leverings- en betalingscondities 291
- 11.4 Exportfinanciering en overheidsinitiatieven 300

- 12** **Bijzondere internationaal georiënteerde onderwerpen** 307

- 12.1 OESO-richtlijnen 308
- 12.2 Europese aanbesteding 311

Thema 5

Financieel risicobeheer 320

- 13** **Bankkrediet en kredietrisico** 323

- 13.1 Financieel risicomangement 324
- 13.2 Kredietrisico 326
- 13.3 Invloed van Basel 2 op de kredietverlening 328
- 13.4 Bepaling kredietrisico door de bank 329

- 14** **Renterisicobeheer** 341
 - 14.1 Renterisico 342
 - 14.2 Capanalyse 343
 - 14.3 De geld- en kapitaalmarkt 344
 - 14.4 Renterisicobeheersingsinstrumenten 346

- 15** **Valutarisicobeheer** 365
 - 15.1 Valutanotering en valutamarkten 366
 - 15.2 Indeling van valutarisico naar soorten en positiebepaling 369
 - 15.3 Instrumenten van valutarisicobeheer 373

Thema 6

Onderneming en maatschappij 394

- 16** **Maatschappelijk verantwoord ondernemen** 397
 - 16.1 Duurzaam ondernemen 398
 - 16.2 Corporate governance 404
 - 16.3 Accounting standards 409

- 17** **Financiële verslaggeving** 419
 - 17.1 Het jaarverslag als informatiebron 420
 - 17.2 Analyse van de jaarrekening 427

Antwoorden vragen 443

Register 455

Bedrijfseconomische thema's behandelt een geselecteerd aantal bedrijfseconomische onderwerpen op een wat diepgaander niveau. Het boek is bedoeld voor de postpropedeutische fase van de opleiding en kan dus worden gezien als een vervolg op *Basisboek Bedrijfseconomie* of *Bedrijfseconomie voor de dienstensector*. De presentatie van de leerstof borduurt voort op de aanpak en inhoud van deze inleidende boeken. 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 en relevante websites 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 desbetreffende onderwerp in een begrijpelijke context te plaatsen.

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

- Planning en besturing van bedrijven
- Werkkapitaalbeheer
- Beslissingscalculaties
- Internationale handel
- Financieel risicobeheer
- Onderneming en maatschappij.

Deze thema's kunnen onafhankelijk van elkaar worden bestudeerd. Wel wordt een bepaalde voorkennis van het vakgebied verondersteld op het niveau van de hiervoor genoemde boeken.

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 achterin het boek opgenomen. Aan het einde van het hoofdstuk is een korte samenvatting opgenomen en een overzicht van de kernbegrippen die in het hoofdstuk worden genoemd. Elk hoofdstuk eindigt met enkele opgaven ter verwerking van de leerstof.

Op de website www.bethemas.noordhoff.nl zijn meer opgaven opgenomen.

Planning en besturing van bedrijven

1

- 1 Het bedrijf 15**
 - 1.1 Wat is een bedrijf? 16
 - 1.2 Visie, missie en doelstellingen 20
 - 1.3 Strategie 24
 - 1.4 Planning en control 29
 - 1.5 Controlsystemen 32
 - 1.6 Risicomanagement 41

- 2 Budgettering en prestatie management 51**
 - 2.1 Het budgetteringsproces 52
 - 2.2 Het masterbudget 56
 - 2.3 Budgetevaluatie 66
 - 2.4 Verschillenanalyse met betrekking tot de verkoop 68
 - 2.5 Beyond budgetting 74

- 3 Rapportage 85**
 - 3.1 Responsibility accounting 86
 - 3.2 Return on investment, residual income en economic value added 90
 - 3.3 Interne verrekenprijzen 95





Het bedrijf

1

- 1.1 Wat is een bedrijf?
- 1.2 Visie, missie en doelstellingen
- 1.3 Strategie
- 1.4 Planning en control
- 1.5 Controlsystemen
- 1.6 Responsibility accounting
- 1.7 Risicomanagement

OPENINGSCASUS

Are you in control?

Heeft u hulp nodig om uw onderneming beter te beheersen? Om hier een antwoord op te geven stellen wij de volgende vragen. Kunt u op een of meerdere vragen geen bevredigend antwoord geven, dan kan fiNext u van dienst zijn.

- Hoe gaat de onderneming om met de interne en externe risico's die het realiseren van de organisatiedoelstellingen in de weg staan?
- Hoe zorgt de onderneming ervoor dat datgene wat moet gebeuren ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd?
- Hoe waarborgt de onderneming dat de informatie die nodig is om werkzaamheden goed uit te voeren bij de juiste personen aanwezig is en wordt gebruikt?
- Hoe zorgt de onderneming ervoor dat de werkprocessen tot de gewenste effectiviteit en efficiëntie leiden en dat toch aan alle compliancevereisten wordt voldaan?
- Hoe kan de onderneming er zeker van zijn dat zij op de juiste wijze wordt bestuurd?
- Hoort uw onderneming in het topsegment als het gaat om corporate governance?
- Kunt u als bestuurder met een gerust hart een 'in control statement' tekenen?

- Voorkomt uw organisatie al systematisch dat zij voor onaangename verrassingen komt te staan?
- Gaat het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid inzake risicomanagement uw organisatie gemakkelijk af?

Bron: fiNext, januari 2008

Blijkbaar moet er nogal wat geregeld worden om een onderneming goed te laten functioneren. Hoe doe je dat?

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 aan 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.

Productieproces

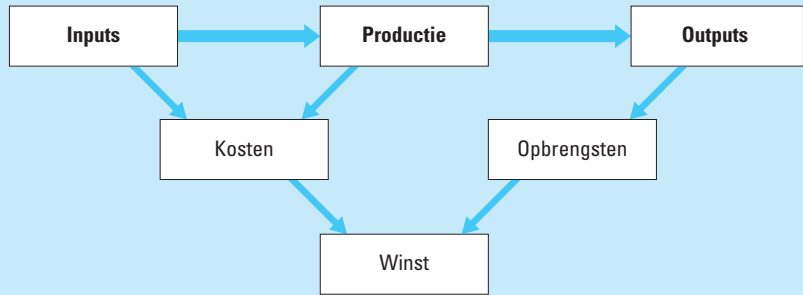
Het productieproces van een bedrijf kan als volgt schematisch worden weergegeven (zie figuur 1.1).

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

Figuur 1.1 Schematische weergave van het productieproces



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 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

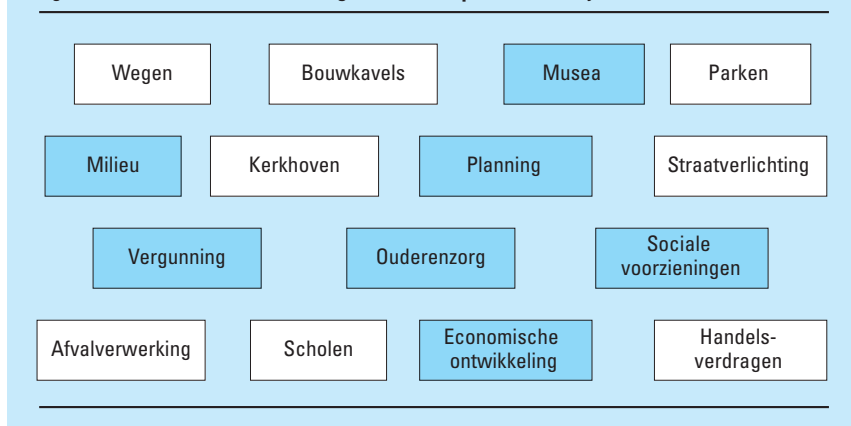
Publieke bedrijven leveren goederen of diensten waarvan de overheid of de maatschappij het van belang vindt om deze niet door een op winst gericht bedrijf te laten produceren. Dit kan verschillende redenen hebben:

- Toegankelijkheid: de goederen of diensten moeten beschikbaar zijn voor iedereen ongeacht woonplaats of inkomsten.
- Kwaliteit: de goederen of diensten moeten aan een hoge kwaliteitsstandaard voldoen zonder eventuele concessies uit kosten oogpunt.
- Betaalbaarheid: de goederen of diensten worden aangeboden tegen een lagere prijs dan bij de private sector of zelfs gratis.
- 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.

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.

Figuur 1.2 Producten en diensten, geleverd door publieke bedrijven



Felua wordt vanaf 2012 privaat bedrijf

Door Nils ten Brinke

APELDOORN – De gemeenten Apeldoorn, Epe en Heerde willen de sociale werkvoorziening Felua-groep privatiseren in 2012, prestatieafspraken maken en meer afstand nemen tot de sociale werkvoorziening. ‘In het belang van de wsw’ers (werknemers via de wet sociale werkvoorziening) maar ook andere doelgroepen als jong-gehandicapten willen we een bedrijf dat niet wordt beperkt door sectorale wetgeving.

Daarom denken we aan een nv of bv-vorm’, licht de Eper wethouder Joop van Nuijs toe.

De Felua-groep, vooral bekend van de fabriecage van fietsendrager Twinny Load, is nu nog een publiekrechtelijke organisatie. Apeldoorn, Heerde en Epe voeren via de

Felua-groep de wet sociale werkvoorziening (wsw) uit. Die wet is herzien. Primair doel is nu om mensen ‘met een afstand tot werk’ zo snel mogelijk aan een reguliere baan te helpen. ‘We willen zeker zaken blijven doen met de Felua-groep, maar het instandhouden van de Felua-groep is geen doel op zich’, meent Van Nuijs.

In de huidige regeling is geld en beleid een zaak van gemeenten. ‘Als het mis gaat worden de gemeenten altijd verantwoordelijk gehouden.’ Marktdenken is de nieuwe ideologie die uit het rapport ‘Sturing, hoe doe je dat?’ spreekt. In de nieuwe organisatie ‘komt er ruimte voor gemeenten om producten bij andere partijen dan de Felua in te kopen. Dat moet de Felua-groep scherp houden om goed te presteren.’ ■

Bron: www.destentor.nl, 5 december 2008

Private bedrijven

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

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.

Ondernemingen

Private profitorganisaties noemen we *ondernemingen*.

Vraag 1.1

Wat is het essentiële verschil tussen publieke en private bedrijven?

Een uitgebreidere indeling van bedrijven naar de aard van het productieproces is de indeling in vier sectoren:

- primaire sector: land- en mijnbouw;
- secundaire sector: industrie;
- tertiaire sector: commerciële dienstverlening;
- quartaire sector: gesubsidieerde of door de overheid gefinancierde dienstverlening.

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**

Bedrijfstakken	1 januari 2006	1 januari 2007	1 januari 2008	1 januari 2009
Totaal	725 645	761 320	797 840	844 450
A Landbouw, jacht en bosbouw	95 375	93 545	91 990	92 015
B Visserij	755	720	720	730
C Winning van delfstoffen	340	360	355	320
D Industrie	45 430	46 560	47 600	50 175
E Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en warm water	520	565	580	710
F Bouwnijverheid	78 120	85 910	96 660	109 425
G Reparatie van consumentenartikelen en handel	155 515	16 0810	163 865	167 710
H Horeca	35 050	35 615	36 255	38 550
I Vervoer, opslag en communicatie	27 240	28 215	29 045	29 860
J Financiële instellingen	15 215	16 355	16 880	17 940
K Verhuur van en handel in onroerend goed, verhuur van roerende goederen en zakelijke dienstverlening	166 285	182 225	197 725	215 635
L Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	825	850	780	775
M Onderwijs	16 865	16 865	17 870	19 410
N Gezondheids- en welzijnszorg	42 510	44 425	46 190	48 710
O Milieudienstverlening, cultuur, recreatie en overige dienstverlening	45 600	48 295	51 325	52 480

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

	2006, 1 januari	2007, 1 januari	2008, 1 januari	2009, 1 januari
Aantal werkzame personen	725 645	761 320	797 840	844 450
1	355 550	382 850	434 720	471 365
2	164 675	144 415	146 385	148 935
3 tot 5	79 860	92 250	85 775	85 410
5 tot 10	58 900	68 725	61 915	63 950
10 tot 20	31 540	35 655	33 750	36 100
20 tot 50	21 105	22 920	21 605	23 365
50 tot 100	6 705	6 995	6 730	7 480
100 tot 150	2 300	2 585	2 020	2 545
150 tot 200	1 250	1 215	1 235	1 325
200 tot 250	720	730	740	830
250 tot 500	1 545	1 505	1 525	1 620
500 tot 1 000	820	795	745	825
1 000 tot 2 000	415	415	410	420
2 000 of meer	255	265	280	285

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.

Product-marktcombinatie

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.

Missie

Missie

Onze klanten vertrouwen erop dat ze kwalitatief hoogwaardige, betrouwbare diensten aangeboden krijgen die hen in staat stellen zowel hun persoonlijke als zakelijke doelen te bereiken tijdens het werk als in de vrije tijd. We bieden hun een reeks innovatieve producten waarmee informatie en ontspanning toegankelijk wordt gemaakt, waar en wanneer en hoe men dat wil – of dat nu per telefoon, computer, PDA of via de televisie is. Daarbij kan worden gekozen uit een groot aantal merken gericht op specifieke behoeften en doelgroepen – van het betrouwbare, kwalitatief hoogwaardige KPN-merk tot merken speciaal voor jongeren, zoals Hi, of het prijsvriendelijke merk Simyo.

We zijn van mening dat tevreden klanten de basis vormen voor winstgevendende groei en daardoor waarde creëren voor onze aandeelhouders. Ook menen wij dat onze betrokkenheid ten aanzien van kwaliteit en klanttevredenheid alleen kan worden gerealiseerd als onze medewerkers gemotiveerd zijn om de best mogelijke producten en diensten aan te bieden. Verder zijn we ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheden: het is ons beleid om met onze kennis en technologie bij te dragen aan het welzijn van al onze belanghebbenden en om aan hen verantwoording af te leggen over onze verrichtingen op milieugebied.

Bron: www.kpn-corporate.com, december 2009

Visie

De missie van het bedrijf wordt gecompliceerd 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.

Philips Vision 2010

Aan de hand van de Vision 2010-strategie wil Philips zijn reputatie als marktgestuurde en consumentgerichte onderneming verder onder de aandacht brengen. Door de nieuwste trends in de samenleving te volgen en een diepgaand inzicht

te verkrijgen in de kwesties die mensen in het dagelijks leven tegenkomen, zorgen wij ervoor dat de behoeftes van mensen bij alles wat wij doen ons centraal staan.

Bron: www.philips.nl, december 2009

Bedrijfsdoelstellingen

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 van hun eigen doelstellingen ook *bedrijfsdoelstellingen* te maken, 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. Dit werd maar al te duidelijk in de discussie tijdens de kredietcrisis over de hoge bonussen die bankiers zichzelf jarenlang toekenden.

PvdA wil bankiers tot matiging dwingen

Als bankiers hun beloften over de matiging van bonussen niet nakomen, wil de PvdA dat wettelijk afdwingen. Financieel woordvoerder Paul Tang van de PvdA bereidt een wet voor die als stok achter de deur moet fungeren bij de vrijwillige code die de banken hebben opgesteld.

De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) heeft in haar code regels vastgelegd over bankiersbeloningen. Bonussen mogen niet meer bedragen dan het vaste jaarsalaris, en bankiers mogen niet meer verdienen dan vergelijkbare functionarissen in andere sectoren. De regels moeten gaan gelden voor alle werknemers, dus ook voor de veelverdieners op de handelsvloer.

Minister Bos van Financiën wil de code in de wet verankeren, maar dan wel onder het principe 'pas toe of leg uit'. Wie een goede reden kan aanvoeren om medewerkers meer te betalen, heeft daardoor de mogelijkheid dat te doen.

Tang is positief over de code, maar wil van die vrijblijvendheid af als banken straks de afspraken blijken te schenden. Dan moeten de principes wat hem betreft dwingend worden opgelegd. Hij zal dat deze week in een overleg met Bos voorstellen.

Bos stuurde dinsdag de kabinetsreactie op de code naar de Kamer. Hij noemt het initiatief 'uniek' in de wereld. 'Een belangrijke en positieve stap om het vertrouwen in de finan-

ciële sector te herstellen', schrijft hij aan de Kamer.

De bonussen van bankiers vormen een hete aardappel in politiek Den Haag sinds de banken voor miljarden hun hand bij Bos moesten ophouden. Er is Kamerbreed verzet tegen hoge variabele beloningen, maar van een spijkerharde aanpak is het nog niet gekomen. Bos heeft bij het verstrekken van staatssteun afspraken over het beloningsbeleid gemaakt, maar die zijn tijdelijk. Hij heeft sterk ingezet op zelfregulering in de sector, zoals de code van de NVB. De toezichhouders DNB en AFM hebben ook de taak beloningen in het oog te houden, maar zij kunnen alleen ingrijpen als dat leidt tot onverantwoorde risico's. ■

Auteur: Douwe Douwes

Bron: extra.volkskrant.nl/opinie, 25 november 2009

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

Continuïteit

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.

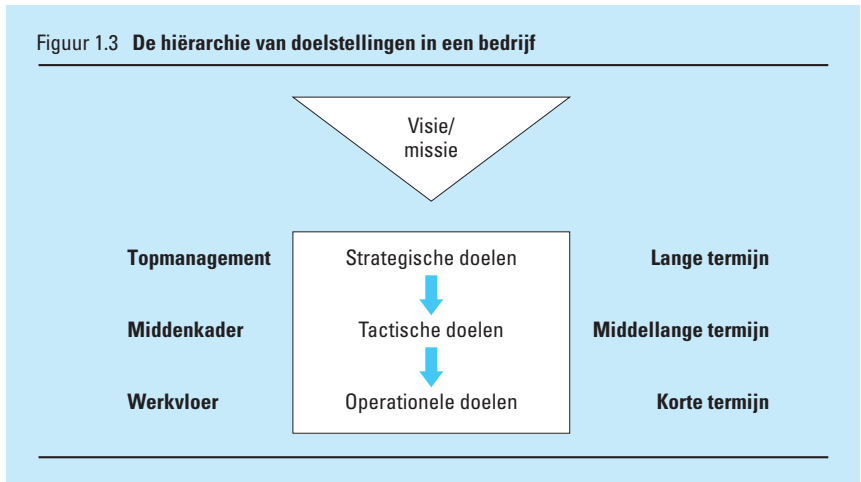
De missie geeft aan welke producten en diensten worden geleverd. De van de missie afgeleide doelstellingen hebben betrekking op de kwantiteit (omzet, marktaandeel) en de kwaliteit van de producten of diensten. Tevens kunnen doelstellingen worden geformuleerd die betrekking hebben op de werknemers (opleiding 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).

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

SMART

Figuur 1.3 De hiërarchie van doelstellingen in een bedrijf



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 (zie de afbeelding hierna);
- het beeld dat het bedrijf naar buiten presenteert;
- hoe het bedrijf met veranderingen omgaat.

Onze merkbeloofte

PHILIPS

sense and simplicity

Bron: www.philips.nl

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.

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.

Algemeen beleid

1.3 **Strategie**

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

Strategieformulering

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.

Vraag 1.2

Wat zijn de essentiële elementen in de definitie van strategieformulering?

Ondernemingsstrategie

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.

Strategie en beleid

Twee jaar geleden startte Siemens een herijking van haar businessportfolio, met als doel maximaal in te spelen op twee mondiale megatrends: de verstedelijking en tegelijk de vergrijzing en groei van de bevolking. De recente omzet- en

winstgroei bewees de juistheid van dit inzicht. De inzet op megatrends geeft Siemens richting bij het maken van majeure strategische keuzes. Nu durven we ook de positionering van onze organisatie ingrijpend bij te stellen.

Bron: www.siemens.nl, december 2009

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 zich 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.

Interne analyse

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

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 1.5) 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 1.5) 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.

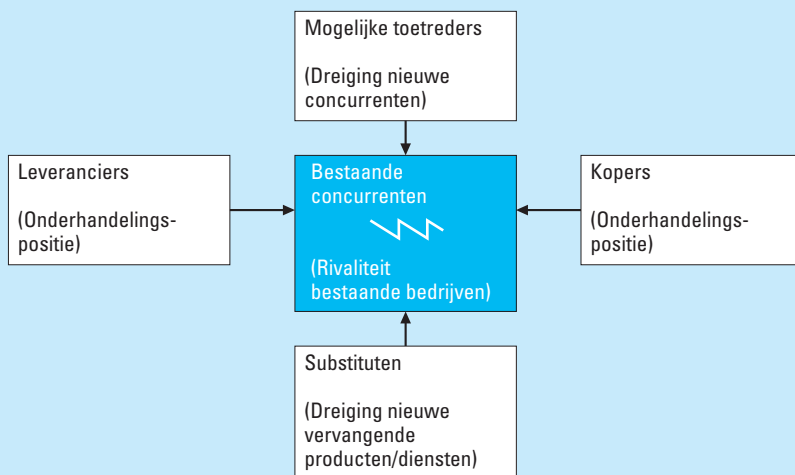
Ad 5 Vijfkrachtenmodel

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 substituu-producten: 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

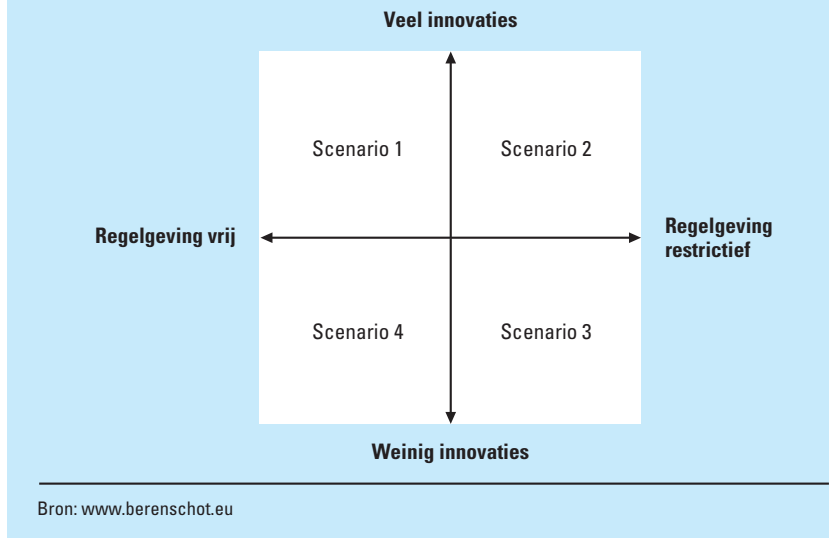
Ad 6 Scenarioanalyse

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.

Scenario

Figuur 1.5 Voorbeeld van scenarioplanning



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 inkijkt 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 proces 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-markt-combinaties 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	
Bestaand product	Bestaande markt	Nieuwe markt
Nieuw product	Marktpenetratie	Marktontwikkeling
	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 Planning en control

De uitvoering van het beleid krijgt gestalte in de plannen die worden opgesteld en uitgevoerd. In een plan staan concrete activiteiten benoemd die uitgevoerd worden om de gestelde doelen te realiseren.

Planning

Planning is het vaststellen van de in de toekomst te bereiken doelen, alsmede het aangeven van de activiteiten die nodig zijn om de doelen te bereiken.

Door te plannen wordt de ondernemingsleiding gedwongen nu beslissingen te nemen over toekomstige activiteiten van de onderneming.

Planning is nodig op alle niveaus binnen de onderneming. Het is gebruikelijk de volgende driedeling aan te houden:

- strategische planning (gericht op de lange termijn);
- tactische planning (gericht op de middellange termijn);
- operationele planning (gericht op de korte termijn).

Op de *strategische planning* zijn we in de voorgaande paragraaf uitvoerig ingegaan. Het strategische plan wordt opgesteld door het topmanage-

ment van het bedrijf. In het strategische plan worden de (hoofd)doelstellingen vastgelegd, de gekozen product-marktcombinaties en de randvoorwaarden waarmee rekening moet worden gehouden.

De *tactische planning* richt zich op de realisering van de strategische doelstellingen. Er wordt vastgesteld welke middelen nodig zijn voor de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten in termen van productiecapaciteit, personeel, financiële middelen enzovoort. Tevens wordt de organisatiestructuur van het bedrijf bepaald.

De *operationele planning* is een concrete uitwerking van het strategische en tactische plan op het laagste niveau binnen het bedrijf. De planhorizon is meestal niet langer dan een jaar. Voorbeelden van operationele planning zijn een verkoopplan en een productieplan.

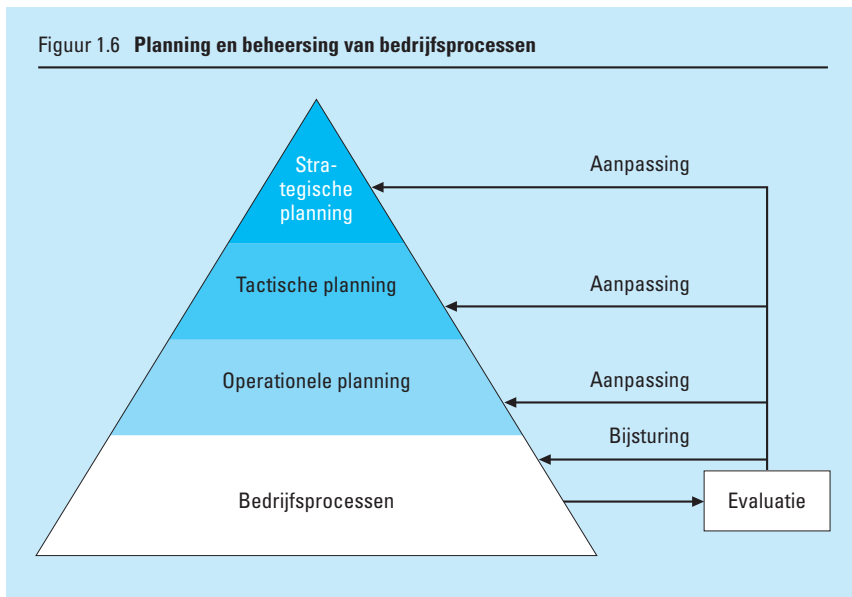
Door te plannen is de eerste stap gezet op de weg naar de beheersing (control) van de bedrijfsprocessen.

Beheersing

Beheersing houdt in dat de geplande activiteiten worden gemeten, vergeleken met de beoogde doelen en zo nodig worden bijgestuurd.

De uitvoering van de activiteiten moet voortdurend worden getoetst aan de gemaakte plannen. Verloopt alles volgens plan, dan is er geen bijsturing nodig. Als er echter een verschil ontstaat tussen plan en werkelijkheid, moet de leiding in actie komen. De oorzaken moeten worden opgespoord en, afhankelijk van de bevindingen, moeten ofwel de activiteiten worden bijgestuurd ofwel de plannen worden aangepast. Een visuele weergave van dit proces is opgenomen in figuur 1.6.

Figuur 1.6 Planning en beheersing van bedrijfsprocessen



Evaluatie van de uitgevoerde activiteiten kan op twee manieren worden uitgevoerd, via feedback en via feedforward.

Feedback

Feedback (of terugkoppeling) vindt plaats door na afloop van het proces de uitkomsten te meten en deze te vergelijken met een norm. Bij een afwijking kan het proces worden bijgesteld. Een voorbeeld van feedback is de kwaliteitscontrole op gereed product. Als het aantal afgekeurde producten (uitval) groter is dan voorzien, kan de oorzaak zijn dat het productieproces onzorgvuldig verloopt. Door het productieproces te verbeteren, kan het percentage afgekeurde producten worden verlaagd. De conclusie kan echter ook zijn dat het onvermijdelijk is dat de gevonden mate van uitval optreedt. In de planning moet dan voortaan met een hoger uitvalpercentage rekening worden gehouden.

Feedforward

Feedforward (of voorwaartse koppeling) is een vorm van procesbeheersing waarbij meting gedurende het proces plaatsvindt en nog tijdens de uitvoering van het proces bijsturing plaatsvindt. Een voorbeeld is de meting van de kwaliteit van halffabrikaten om bij afwijking van de norm het vervolproces aan te passen, zodat toch de gewenste kwaliteit van het eindproduct wordt verkregen.

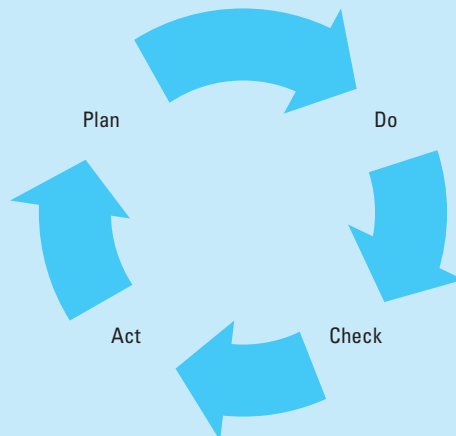
Vraag 1.4

Geef in figuur 1.6 aan waar sprake is van feedback en waar van feedforward.

PDCA-cyclus

Feedback en feedforward zijn bekende begrippen in de wereld van het kwaliteitsmanagement en maken deel uit van wat bekend staat als een regelkring, waarin permanent bewaakt wordt of een beoogd resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. Een bekend voorbeeld van een regelkring is de PDCA-cyclus, ook wel Deming-cyclus genoemd naar zijn bedenker W. Edwards Deming. Zie figuur 1.7.

Figuur 1.7 PDCA-cyclus



De vier opeenvolgende stappen in de PDCA-cyclus zijn:

- *Plan*: bedenk van tevoren welke producten of diensten geleverd zullen gaan worden, en op welke wijze deze moeten worden gemaakt. Deze activiteit is dus een belangrijk deel van dat wat hiervoor is beschreven bij strategie, beleid en plan.
- *Do*: voer uit wat er in Plan bedacht is.
- *Check*: verifieer regelmatig of dat wat er in Plan bedacht is ook daadwerkelijk in Do heeft plaatsgevonden. Als dat niet het geval is, onderzoek dan waar dat door komt.
- *Act*: doe iets met de constatering uit Check. Het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals gedacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst vermeden kan worden. Dat betekent dat er wijzigingen in Plan of Do moeten worden aangebracht.

Niet voor niets is de PDCA-cyclus een cyclus: na de besluitvorming van Act, zal er opnieuw gepland moeten worden (lees: aanpassingen bedacht moeten worden), waarna dit wordt uitgevoerd, de haalbaarheid gecheckt, en acties daarop ondernomen. Enzovoort.

Toepassing van dit principe bij de sturing van bedrijfsprocessen, leidt tot een betere controle op de uitgevoerde activiteiten en de bereikte resultaten, waardoor tijdig kan worden bijgestuurd. Bij een gegroeide onderneming waarin sprake is van delegatie van taken en verantwoordelijkheden kan de ondernemingsleiding op deze wijze grip houden op de processen op de werkvloer, waardoor sprake is van een beheerste onderneming.

1.5 Controlsystemen

Management control

Management control is een verzameling procedures en technieken waarmee geprobeerd wordt een effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen te realiseren. Budgettering is van oudsher een werkwijze die in veel bedrijven wordt gebruikt om bedrijfsprocessen te sturen en erover te rapporteren. Naast budgettering komt in deze paragraaf ook aan de orde: de balanced scorecard, prestatie management, het EFQM-model en benchmarking.

1.5.1 Budgettering

Coördinatie Autorisatie

Budgettering is een middel om de beheersing van de activiteiten vorm te geven. Door het vaststellen van budgetten vindt een *coördinatie* plaats van de activiteiten van de verschillende afdelingen en tevens de *autorisatie* om de activiteiten uit te voeren. Budgetten moeten voortdurend worden getoetst aan de werkelijkheid en worden aangepast aan veranderende omstandigheden. Afhankelijk van de organisatiestructuur en de aard van zijn bedrijfsonderdeel kan een manager achteraf verantwoordelijk worden gesteld voor de kosten, opbrengsten, uitgaven of de winst, gegeven zijn budget. Budgettering is een belangrijk bedrijfseconomisch proces om het bedrijf te besturen. In hoofdstuk 2 gaan we uitgebreid op dit onderwerp in.

Nadeel van budgettering is dat het vooral of uitsluitend financiële informatie levert, die meestal pas achteraf wordt gerapporteerd. Als het management alleen stuurt op financiële informatie, dan bestaat het gevaar dat te laat actie wordt ondernomen om bij te sturen. Als het financieel slecht gaat heeft men waarschijnlijk in een eerder stadium andere belangrijke signalen gemist. Aan operationele prestaties en resultaten die niet onmiddellijk financieel vertaald kunnen worden, maar voor een onderneming wel van wezenlijk belang zijn, moet ook aandacht worden besteed.

Het opnemen van niet-financiële elementen in de interne rapportage is belangrijk omdat daarmee een soort 'early warning system' ontstaat. Bepaalde ontwikkelingen die pas veel later tot uiting komen in de financiële resultaten, kunnen op die manier in een vroegtijdig stadium worden gesignaleerd. Financiële resultaten zijn immers uiteindelijk het gevolg van allerlei andere gegevens, die veel eerder beschikbaar kunnen zijn. Er moet dus mede gestuurd worden op trendmatige gegevens over niet-financiële zaken (zoals de capaciteitsbenutting) en moeilijker te kwantificeren aspecten (zoals tevredenheid van de afnemers en betrokkenheid van het personeel). Als een onderneming daarvoor openstaat, kan er zeer veel relevante informatie worden verkregen. We bespreken een aantal systemen die in de praktijk veel gebruikt worden: de balanced scorecard, prestatie management, het EFQM-model en benchmarking.

1.5.2 **Balanced scorecard**

De balanced scorecard is een instrument voor het besturingsproces in een bedrijf, dat in de jaren negentig van de vorige eeuw ontwikkeld is door Robert Kaplan en David Norton.

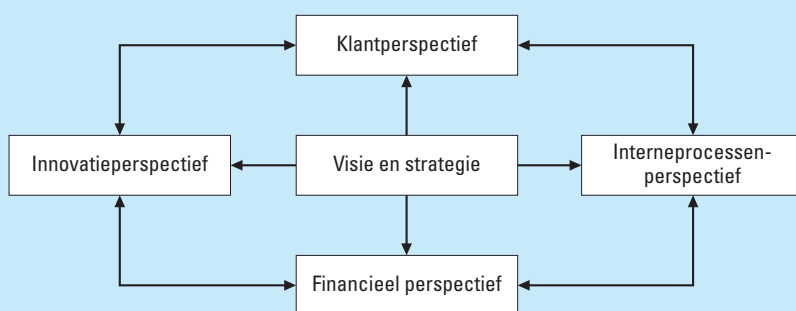
Doel van de balanced scorecard is een vertaling te bieden van de missie en visie van een organisatie in meetbare indicatoren om zodoende ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen van een consistente organisatiestrategie en het richten van alle activiteiten op die strategie. De balanced scorecard beschrijft de onderneming daartoe vanuit een viertal perspectieven: klant, interne processen, financiën en innovatie-/lerend vermogen.

Kaplan en Norton beschrijven het nieuwe van de balanced scorecard als volgt:

'The balanced scorecard retains traditional financial measures. But financial measures tell the story of past events, an adequate story for industrial age companies for which investments in long-term capabilities and customer relationships were not critical for success. These financial measures are inadequate, however, for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology, and innovation.'
(Bron: Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, 1992)

Naast en gelijkwaardig aan financiële doelstellingen worden in de balanced scorecard ook andere aspecten van de bedrijfsvoering belicht. Doordat tegelijk aandacht wordt geschonken aan verschillende prestatiegebieden, zowel extern als intern gericht, is er geen sprake van dominantie van één gebied, met andere woorden de beoordeling van de activiteiten vindt veel meer afgewogen plaats. Er is sprake van een evenwichtige, uitgebalanceerde aanpak (vandaar de naam *balanced scorecard*). Het betreft dan het evenwicht tussen kortetermijn- en langetermijndoelen, tussen financiële en niet-financiële maatstaven, tussen leidende en volgende indicatoren en tussen externe en interne performanceperspectieven. De vier perspectieven moeten dan ook in hun samenhang worden beoordeeld. Uit het werken met de balanced scorecard moet blijken of het bereiken van een verbetering op het ene deelgebied niet ten koste gaat van een ander. We kunnen de verbondenheid van de vier perspectieven terugvinden in het uiterlijk van de balanced scorecard: vier vlakken met doelstellingen, onderling met elkaar verbonden door middel van pijlen. Zie figuur 1.8.

Figuur 1.8 De vier perspectieven van de balanced scorecard



Kritieke succesfactor

De vier perspectieven klant, interne processen, financiën en innovatie/lerend vermogen worden nader geconcretiseerd met behulp van *kritieke succesfactoren* (KSF) ook wel kritische succesfactoren genoemd. Een kritieke succesfactor is een factor die van essentiële betekenis is voor de resultaten, de verdere ontwikkeling en het voortbestaan van het bedrijf. De kritieke succesfactoren geven aan op welke punten een bedrijf goed moet presteren om succesvol te zijn.

Wat zorgt met betrekking tot elk perspectief ervoor dat een bedrijf nu en in de toekomst succesvol zal zijn?

Klantperspectief

Bij het klantperspectief gaat het om de bepalende factoren ten aanzien van klanttevredenheid (*customer satisfaction*), ofwel wat nu daadwerkelijk van belang is in de ogen van huidige en potentiële klanten. Voorbeelden van kritieke succesfactoren zijn leverbetrouwbaarheid, de kwaliteit van het product en aftersales.

Interne processen- perspectief

De interne processen moeten optimaal bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. Dit betekent dat op een efficiënte en effectieve manier moet worden gewerkt (*operational excellence*). Voorbeelden van kritieke succesfactoren bij de interne processen zijn de bezettingsgraad van de beschikbare capaciteit, voorkomen van uitval (afgekeurde producten) en ziekteverzuim.

Financieel perspectief

Maatstaven in het financiële perspectief zijn traditioneel gericht op het verleden, niet op de toekomst en geven bijvoorbeeld inzicht in de *winstgevendheid* in de afgelopen periode. Desondanks zijn ze wel van wezenlijk belang omdat winst nodig is voor het voortbestaan van de onderneming. Vermogensverschaffers eisen immers een minimumrendement, omdat ze anders op zoek gaan naar alternatieve investeringsmogelijkheden. Naast winst/rendement is het nodig ook een goede kaspositie/liquiditeit te handhaven om de betalingsverplichtingen te kunnen nakomen. Voorbeelden van kritieke succesfactoren op financieel gebied zijn dus rendement op het eigen vermogen en cashflow.

Innovatieperspectief

Het perspectief van innovatie en lerend vermogen is sterk toekomstgericht. De dynamische omgeving waarbinnen ondernemingen opereren en die zich bijvoorbeeld uit in de snelle technologische ontwikkelingen, maakt het noodzakelijk dat de onderneming voortdurend bezig is met *vernieuwen* van producten en processen om ook in de toekomst concurrerend te kunnen blijven werken. Productinnovatie en na- en bijscholing van personeel zijn hier kritieke succesfactoren.

De voordelen van het opstellen en gebruiken van een balanced scorecard hebben betrekking op het beleidsondersteunende karakter van deze methodiek. Het richten van de visie op kritieke succesfactoren dwingt het management om zich te richten op die zaken die er werkelijk toe doen. Een balanced scorecard zorgt er verder voor dat de strategie helder en communiceerbaar wordt binnen de organisatie. Voor afdelingshoofden en medewerkers geeft het duidelijk inzicht in wat er van ze wordt verwacht.

Om de bruikbaarheid van de balanced scorecard nog te vergroten worden bij de kritieke succesfactoren daartoe meetbare *prestatie-indicatoren* (PI's) bepaald.

Prestatie-indicator

Een prestatie-indicator is een meeteenheid die een indicatie geeft van de mate waarin aan een kritieke succesfactor wordt voldaan en wordt meestal uitgedrukt in een getal of een percentage.

We geven een paar voorbeelden. Bij de kritieke succesfactor leverbetrouwbaarheid is een mogelijke prestatie-indicator het percentage leveringen dat binnen de afgesproken levertijd plaatsvindt, bij uitval het percentage afgekeurde producten, bij de scholing van personeel het percentage van de personeelskosten dat aan scholing wordt besteed.

Norm

Door elke prestatie-indicator ook nog te voorzien van een *norm* wordt het mogelijk om de geleverde prestaties te beoordelen. Daarmee wordt een goede stap gezet richting prestatimanagement.

Vraag 1.5

Welke prestatie-indicatoren zouden gekoppeld kunnen worden aan de kritieke succesfactor 'flexibiliteit en kwaliteit van het productieproces'?


1.5.3 Prestatiemanagement


Prestatiemanagement is een proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie en deze gestructureerd te vertalen naar alle organisatieniveaus, en meetbaar te maken met behulp van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren.


Om prestatie-management te kunnen invoeren is het belangrijk niet alleen te bepalen welke prestaties moeten worden gemeten, maar ook afspraken te maken over de rapportage van de prestaties aan de ondernemingsleiding. Om effectief te kunnen sturen moeten geen dikke rapporten worden aangeleverd, maar moet de informatie op een overzichtelijke wijze worden gepresenteerd. De vergelijking met een autobestuurder gaat hier op. Alle informatie over de prestaties van de auto worden overzichtelijk gepresenteerd in het dashboard, waarbij alleen die informatie wordt getoond die voor de bestuurder het meest relevant is (snelheid, toerental, benzinetank, motortemperatuur). Op gelijke wijze vormen de prestatie-indicatoren samen het *managementdashboard*. In figuur 1.9 wordt een mogelijke presentatie van een managementdashboard op basis van de perspectieven van de balanced scorecard getoond.


Managementdashboard

Figuur 1.9 Managementdashboard op basis van de balanced scorecard

Klant		
Klanttevredenheidsindex 		
KSF	PI	Meting
Leverbetrouwbaarheid	Levertijd	4 dagen
Kwaliteit	Retouren	3%

Innovatie		
Innovatie-index 		
KSF	PI	Meting
Productinnovatie	Omzetperc.	2%
Scholing	Kostenperc.	10%

Interne processen		
Operational excellence 		
KSF	PI	Meting
Uitval	Perc.	2%
Ziekteverzuim	Perc.	4%

Financieel		
Financiële structuur 		
KSF	PI	Meting
Rendement	Perc.	15%
Liquiditeit	CR	1,4

Een presentatie van de prestatie-indicatoren als in figuur 1.9 geeft in één oogopslag weer hoe het met de onderneming gaat en waar eventueel moet worden bijgestuurd. Regelmatige rapportage over de behaalde resultaten op deze indicatoren geeft bovendien inzicht in veranderingen.

Door het meten van de prestatie-indicatoren en kritieke succesfactoren wordt de voortgang van de strategie in kaart gebracht en controleerbaar. Daarbij is de scorecard primair toekomstgericht en voorkomt het suboptimalisatie door het nastreven van een evenwicht tussen doorslaggevende factoren. Door de samenhang van de onderscheiden elementen van de balanced scorecard kan bovendien duidelijk worden gemaakt op welke wijze de resultaten zijn bereikt.

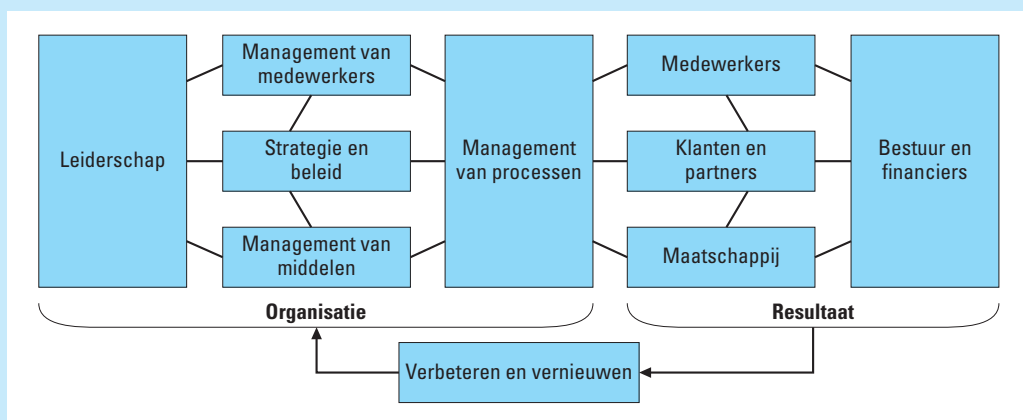
1.5.4 Het EFQM-model

Het EFQM-model is ontstaan vanuit de vraag wat succesvol ondernemen is. Het model is afkomstig uit de wereld van het kwaliteitsdenken. EFQM staat voor European Foundation for Quality Management. In Nederland wordt het model gepropageerd door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) en staat het bekend onder de naam *INK-managementmodel*.

De basis van het *EFQM Excellence model* en het INK-managementmodel is het continu streven naar het balanceren tussen diverse stakeholders van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei. Daarbij is de veronderstelling dat een verbeterde aandacht voor kwaliteit tot betere resultaten leidt.

De kern van het model wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op de negen aandachtsgebieden en het bouwen aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken. Zie figuur 1.10.

Figuur 1.10 Het EFQM Excellence model of INK-Managementmodel



Bron: Instituut Nederlandse Kwaliteit

Het model bestaat uit twee delen: organisatie met vijf aandachtsgebieden en resultaten met vier aandachtsgebieden.

In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht en in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt vastgesteld wat feitelijk is gerealiseerd. Bij de resultaten gaat het niet alleen om het financiële aspect, maar ook om de waardering door vier groepen stakeholders: medewerkers, klanten, maatschappij en financiers.

Het tiende aandachtsgebied is de feedbackloop gericht op verbeteren en vernieuwen. Dit is een continu proces. Net zoals het werken aan de conditie van de organisatie. Door veranderingen in de omgeving wordt voortdurend een beroep op het aanpassingsvermogen van de organisatie gedaan. Inspiratie en ideeën komen onder andere voort uit de metingen in de resultaatgebieden, maar ook uit de oriëntatie op externe ontwikkelingen en eigen leerervaringen.

Het model onderscheidt een vijftal ontwikkelingsfasen van een organisatie. Deze geven de fasen aan die een organisatie doorloopt om tot volwassenheid te komen, waarbij alles optimaal geregeld is en werkt.

De vijf ontwikkelingsfasen zijn:

Fase 1 *Activiteitgeoriënteerd*

Het gaat hierbij om de kwaliteit in de eigen werksituatie, waarbij iedereen streeft het werk zo goed mogelijk te doen.

Fase 2 *Procesgeoriënteerd*

Men beheerst de afzonderlijke stappen in het werkproces. De bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast.

Fase 3 *Systeemgeoriënteerd*

Op alle niveaus wordt gewerkt aan een continue verbeterslag. Men is erop gericht om problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

Fase 4 *Ketengeoriënteerd*

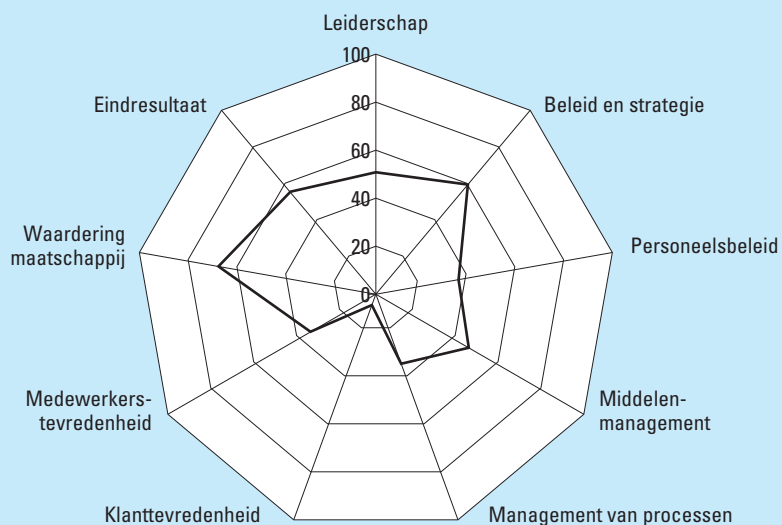
Samen met partners wordt gestreefd naar een maximale toegevoegde waarde.

Fase 5 *Transformatiegeoriënteerd*

De strategie is erop gericht om als bedrijf bij de top te horen.

Een bedrijf dat het model wil toepassen voert aan de hand van vragenlijsten een zelfevaluatie uit, waarbij steeds moet worden aangegeven in welke fase het bedrijf zich bevindt. Hierbij wordt gewerkt via het consensusmodel. Verschillende personen die de vragen beantwoorden, moeten het eens worden over de score per onderdeel. De discussie die hierdoor ontstaat leidt vaak al tot mogelijke verbeteracties en wordt vaak als zeer waardevol ervaren. De resultaten van de zelfevaluatie kunnen worden uitgezet in een gemiddelde score per aandachtsgebied, zoals in figuur 1.11.

Figuur 1.11 EFQM-spinnenweb



Hiermee krijgt het bedrijf in een oogopslag een beeld van de voortgang per aandachtsgebied en kunnen gemakkelijk die gebieden worden onderkend, waar verbetering nodig is.

1.5.5 Benchmarking

Budgettering, de balanced scorecard en het EFQM-model hebben alle gemeenschappelijk dat de geproduceerde cijfers, kengetallen en indicatoren afkomstig zijn vanuit de organisatie zelf. Werkelijke cijfers worden vergeleken met prognoses of intern vastgestelde normen of targets. Dit geeft geen inzicht in de concurrentiepositie van het bedrijf. Om te overleven in een markt met toenemende concurrentie is het noodzakelijk dat het bedrijf het minimaal even goed, maar nog liever beter doet dan vergelijkbare bedrijven. Benchmarking is een methode om dit in beeld te brengen.

Benchmarking

Benchmarking is een systematisch proces om de prestaties te verbeteren door de eigen bedrijfsfuncties, procedures of werkwijzen te vergelijken met die van andere bedrijven, die op het desbetreffende gebied het best weten te presteren.

De prestaties van deze toonaangevende bedrijven, de 'benchmarks' dienen dan als referentiepunt voor de eigen prestaties. Door te benchmarken kan een bedrijf snel ontdekken op welke terreinen het achterblijft en vooral hoe een bepaald bedrijfsproces verbeterd kan worden. Om te kunnen benchmarken heeft een bedrijf dus één of meerdere partners nodig. De beslissing over wie benchmarkpartner wordt is af-

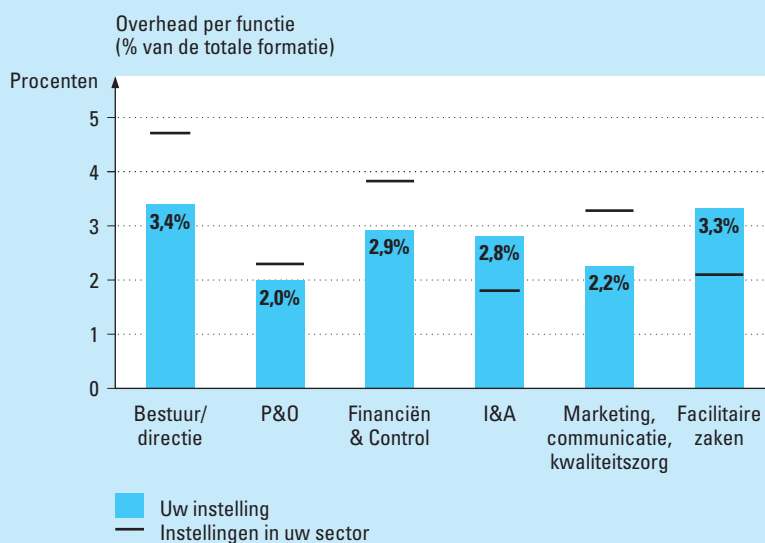
hankelijk van de activiteit of het proces dat men wil vergelijken, de middelen die hiervoor vrijgemaakt kunnen worden en de uitdaging die het bedrijf bereid is aan te gaan.

In het algemeen kunnen drie typen benchmarking worden onderscheiden:

- Bij *interne benchmarking* worden activiteiten en processen vergeleken met andere onderdelen (afdelingen, businessunits, vestigingen) binnen de eigen organisatie.
- Er is sprake van *concurrentiebenchmarking* als er een vergelijking plaatsvindt tussen een bedrijf en zijn concurrenten.
- Indien activiteiten of processen worden vergeleken met één of meer bedrijven buiten de eigen sector die uitblinken in het betreffende onderwerp, dan wordt dat *best practice benchmarking* genoemd.

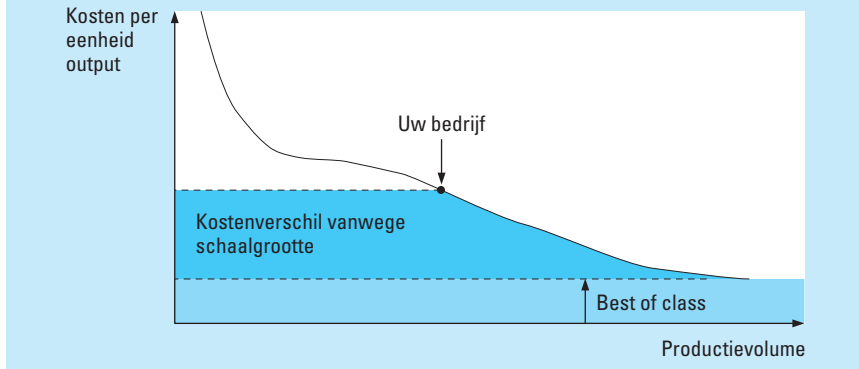
Omdat de informatie die bij een benchmarkonderzoek door de deelnemende bedrijven moet worden verstrekt vaak concurrentiegevoelig is, wordt een benchmark meestal uitgevoerd door een onafhankelijke partij, die de gegevens slechts geanonimiseerd aan derden verstrekt. De benchmarkresultaten worden vaak in grafieken gepresenteerd, waarbij de eigen prestaties van het bedrijf worden afgezet tegen gemiddelden of het best presterende bedrijf (best of class). Zie de figuren 1.12 en 1.13.

Figuur 1.12 **Benchmark van overheadkosten bij zorginstellingen**



Bron: Berenschot, *Overheadbenchmark Strategie-instrument bij uitstek*

Figuur 1.13 **Benchmark van kosten per eenheid**



Benchmarking gaat verder dan een concurrentieanalyse. Het is in principe niet een eenmalige gebeurtenis, maar een structurele activiteit in het kader van het proces van management control, die pas na langere tijd zijn vruchten afwerpt. Door op termijn, na de nodige verbeteracties, het niveau van de benchmark ('de beste leerling van de klas') te bereiken, wordt een concurrentievoordeel verkregen ten opzichte van andere bedrijven.

Vraag 1.6

Hoe zou door het management van een hogeschool aan benchmarking kunnen doen?

1.6 Risicomanagement

De laatste jaren is er meer en meer aandacht voor risicomanagement bij bedrijven. Enerzijds wordt dit veroorzaakt doordat er vanwege recente misstanden bij bedrijven vanuit de overheid hogere eisen worden gesteld, anderzijds doordat er bij bedrijven een steeds grotere interne behoefte is om risico's in kaart te brengen en deze te beheersen.

Compliance

Externe factoren die de noodzaak voor risicomanagement vergroten zijn in Nederland bijvoorbeeld de corporate governance code (zie ook thema 6 Onderneming en maatschappij) en voor financiële instellingen de wet toezicht effectenverkeer, die onder andere misbruik van voorwetenschap strafbaar stelt. Het managen van bedrijven moet daarbij verklaren dat het bedrijf voldoet aan allerlei voorschriften. *Compliance* (letterlijk vertaald *naleving*) is het begrip waarmee wordt aangeduid dat een organisatie werkt in overeenstemming met vigerende wet- en regelgeving.

Toezicht, hamer op beheersen risico's

Een panel van commissarissen wordt regelmatig ondervraagd over toezicht. Vandaag over het veelkoppige monster risicomangement, waaraan het bestuur te weinig prioriteit geeft en waarbij emoties zwaar tellen.

De Erasmus Universiteit heeft een nieuw onderzoek gedaan onder commissarissen en toezichthouders die haar postacademische programma volgden. De vraag was hoe ze oordelen over het risicomangement in hun organisatie.

Niet geheel verrassend luidt de conclusie dat organisaties nog een lange weg te gaan hebben om naar het oordeel van hun toezichthouders tot een adequaat en effectief risicomangement te komen. Maar liefst 25% van de geënquêteerden oordeelt, met het rapport-

cijfer 4 of 5, negatief over de informatie die zij hieronder ontvangen. Slechts 25% is echt tevreden. Daarbij is interessant dat ondanks die matige informatie de meeste toezichthouders het management toch het 'voordeel van de twijfel' geven. Uit de uitgebreide lijst verbeterpunten die de respondenten aangeven, blijkt dat commissarissen zich bewust zijn van de hogere eisen. Echter, een blijvend geringe tevredenheid met het risicomangement moet vragen oproepen over de kwaliteit van het toezicht dat zij daarop uitoefenen.

Jan Stolker is program director bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 9 december 2009

In control statement

Naast externe factoren is er echter ook een interne behoefte om risico's te kennen en te beheersen. Risico's kunnen verhinderen dat het bedrijf zijn doelstellingen realiseert. Zowel op het niveau van het totale bedrijf als op afdelingsniveau is het zaak relevante risico's te benoemen en deze actief te beheersen.

Via een '*in control statement*' kan de hoogste leiding verklaren dat zij 'in control' is. In control betekent dan 'de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden'.

Het in control statement moet onderdeel zijn van de reguliere planning en controlcyclus. De toetsing van de huidige mate van beheersing van processen en de daarmee gepaard gaande risico's vindt daarbij plaats door het management te vragen zichzelf te scoren aan de hand van een gestructureerde vragenlijst (Control Risk Self Assessment). Op deze wijze worden managers zich meer bewust van de wijze waarop de organisatiedoelstellingen kunnen worden bereikt en welke risico's daarbij worden gelopen.

Een bedrijf loopt vele risico's. Die zijn niet allemaal van belang. Om het belang van een risico te bepalen wordt vaak gewerkt met de formule

$$\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Gevolg}$$

De grootte van het risico is afhankelijk van de kans dat een gebeurtenis zich voordoet en de gevolgen (of impact) als de gebeurtenis optreedt. Een risico is dus groter wanneer de kans van optreden en de gevolgen van optreden groter zijn.

Van 'in control' naar 'met effect'

Verontwaardiging over incidenten tekenen de woningcorporatiesector. Ondernemersinitiatieven die veelbelovend leken, zoals het schip de SS Rotterdam en de studentencampus in Maastricht, blijken financiële molens te zijn. Moeten we daarmee het initiatief diskwalificeren?

Nee, het waren visionaire initiatieven die pasten in de door de overheid bepleite marktwerking voor woningcorporaties. Hadden ze voorkomen kunnen worden? Ja, door een cultuur waarbij de charismatische visionaire bestuurder ook voortdurend gespiegeld wordt.

Risicomanagement in maatschappelijke organisaties wordt nu veelal vertaald in 'in control statements' en

'toezichtsstructuren'. Nodig en goed, maar ze bieden geen garantie en zijn vaak symboolpolitiek.

Risicomanagement is in onze ogen veel meer een organisatiecultuur waarin medewerkers en externe belanghouders de opdracht ervaren zich uit te spreken over de risico's die zij zien. Het voortdurend verbonden zijn met andere belanghouders (stakeholders) die je dwingen om plannen te plaatsen in hun maatschappelijke context: 'Als je dit doet, wat doe je dan niet en wat is daarvan de prijs?' Risicomanagement als houding zorgt daarmee voor openingen in de tunnelvisie, zonder dat het ondernemerschap verdwijnt.

En ja, daar speelt de (lokale en lande-

lijke) politiek ook een sleutelrol. Nu meehuilen met de wolven en ontkennen dat je woningcorporaties doelbewust aanmoedigde om riskant maatschappelijk te investeren doet geen recht aan al die betrokken, zoekende en misschien soms wat naïeve corporatiebestuurders.

Een wijzende vinger mag en moet gepaard gaan met een duidelijke verwachting wat het maatschappelijk ondernemerschap dan wel moet opleveren. Met duidelijke lokaal geformuleerde verwachtingen over wat wel en wat niet.

Geen 'in control statement', maar veeleer een 'met maatschappelijk effect' statement dus.

Annette van Driel, senior adviseur Vannimwegen, Amsterdam ■

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 14 oktober 2009

Een groot gevolg gecombineerd met een minimale kans (bijvoorbeeld meteorietinslag) wordt in het algemeen als niet belangrijk beschouwd, net als een grote kans met een minimaal gevolg (zon schijnt niet).

Indien een risico plaatsvindt, kan dat meerdere gevolgen hebben. Dit kunnen financiële gevolgen zijn, maar het kunnen ook gevolgen zijn voor het imago enzovoort.

Vraag 1.7

Wat geeft de doorslag voor het bepalen van beheersmaatregelen, de kans op een risico of de impact ervan?

Risicomanagement

Risicomanagement is het identificeren, kwantificeren en het beheersen van risico's. Het is dus een continu proces. Aan het benoemen van risico's gaat een analyse van de doelstellingen en randvoorwaarden vooraf. Bij de risicoanalyse hoort een beheersstrategie. Het beheersen van risico's gebeurt met beheersmaatregelen. Beheersmaatregelen zijn activiteiten waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden beïnvloed.

Er zijn verschillende soorten beheersingsmaatregelen, namelijk:

- voorkomen: het wegnemen van één of beide van de factoren kans en gevolg;
- verminderen: het afzwakken van één of beide van de factoren kans en gevolg;
- uitbesteden: het onderbrengen van risico's bij verzekeraars of het inschakelen van andere bedrijven;
- Accepteren: geen maatregelen treffen; dit gebeurt uiteraard alleen bij een zeer kleine kans en/of zeer kleine gevolgen.

Zo kan het risico op brand worden voorkomen of worden verminderd door preventieve maatregelen te nemen zoals het gebruik van brandwerende materialen. Als er toch brand uitbreekt, dan kunnen de gevolgen worden beperkt door een sprinklerinstallatie aan te brengen. Tot slot kunnen de financiële gevolgen van een brand worden beperkt door het afsluiten van een brandverzekering.

Risicocontrolmatrix

Via het opstellen van een risicocontrolmatrix kan een bedrijf relevante risico's opsporen en adequate beheersmaatregelen treffen (zie tabel 1.15).

Tabel 1.5 Risicocontrolmatrix

Doelstelling	Risico	Kans (1-5)	Gevolg (1-5)	Kans × gevolg	Beheersmaatregelen
1	1a				
	1b				
	1c				
2	2a				
	2b				
3					

Per doelstelling worden relevante risico's benoemd. Voor elk risico bepaal je vervolgens de kans en het gevolg. Kans en gevolg druk je daarbij uit in een getal, bijvoorbeeld op een schaal van 1 (zeer klein) tot 5 (zeer groot). Het product van kans en gevolg geeft het belang van het betreffende risico. Op basis van dit product bepaal je de aard en de omvang van de beheersmaatregelen. Zo kun je bijvoorbeeld als kans × gevolg kleiner is dan 8, beslissen om geen beheersmaatregelen te nemen.

RISMAN-methodiek

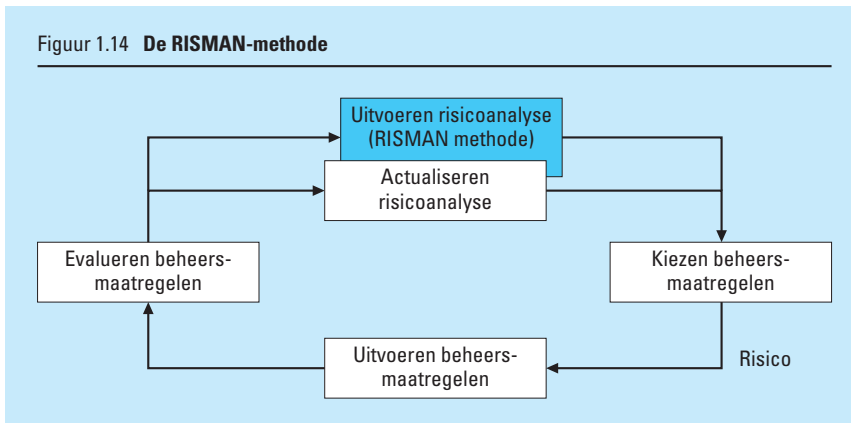
Bij risicomanagement in projecten wordt nogal eens de RISMAN-methodiek toegepast. De RISMAN-methode bestaat uit vier stappen:

- 1 vaststellen van het doel van het project;
- 2 in kaart brengen van risico's;
- 3 vaststellen van de belangrijkste risico's;
- 4 in kaart brengen van beheersmaatregelen.

Risicomanagement is in alle fasen van een project van belang. Het is een cyclisch proces dat gedurende het project continu doorlopen wordt. Elke projectfase begint met het uitvoeren van een risicoanalyse die steeds weer de belangrijkste risico's op het gebied van geld, tijd en kwaliteit voor het project in beeld brengt. Voor deze risico's kunnen mogelijke beheersmaatregelen worden bepaald. Nadat een keuze is gemaakt uit de beheersmaatregelen moet voor de gekozen beheersmaatregel worden aangegeven wie ervoor verantwoordelijk is dat de maatregel ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Er wordt tevens indien nodig een budget vastgesteld voor de uitvoering van de beheersmaatregel. Dit alles resulteert in een overzicht van de belangrijkste risico's voor het project, maatregelen om die te beheersen en personen die daarvoor verantwoordelijk zijn.

De stand van zaken van de beheersmaatregelen wordt regelmatig gerapporteerd en besproken. Zijn de beheersmaatregelen uitgevoerd en hebben zij het gewenste effect? Op basis van de evaluatie wordt de risicoanalyse bijgesteld en begint het hele proces weer opnieuw. Zie figuur 1.14.

Figuur 1.14 De RISMAN-methode



Samenvatting

Een bedrijf produceert goederen en/of diensten om daarmee in de behoefte(n) van haar afnemers te voorzien. Het leveren van de gekozen producten aan de beoogde afnemers is de belangrijkste doelstelling, de missie van een bedrijf. Daarnaast kan een bedrijf nog meer doelstellingen formuleren, bijvoorbeeld om aan de behoeften van andere stakeholders te voldoen.

De strategie geeft aan welke doelen worden nagestreefd en hoe deze doelen moeten worden gerealiseerd. Voor de vaststelling van de strategie is een aantal instrumenten en werkwijzen ontwikkeld, waaronder de balanced scorecard, benchmarking, de SWOT-analyse, de PEST-analyse, het vijfkrachtenmodel en scenarioanalyse.

Voor de uitvoering van de strategie en de bewaking van alle activiteiten moet een planning- en controlcyclus worden ingericht. Een belangrijk principe in dit kader is de PDCA-cyclus van Deming.

Voor de rapportage kan gebruik worden gemaakt van verschillende controlsystemen: budgettering, de balanced scorecard, prestatie management, het EFQM-model en benchmarking.

Risicomanagement wordt hierbij steeds belangrijker. Voor de grootste risico's moeten beheersmaatregelen worden vastgesteld en uitgevoerd. Hiervoor kan een risicocontrolmatrix worden opgesteld.

Kernbegrippen

Balanced scorecard
Bedrijf
Beheersing
Beleid
Benchmarking
Budgettering
Compliance
Control
Doelstelling
EFQM-model
Feedback
Feedforward
Gedragscode
Kritieke succesfactoren
Management control

Missie
Onderneming
PDCA-cyclus
PEST-analyse
Planning
Prestatie-indicatoren
Prestatiemanagement
Productieproces
Risico
Risicomanagement
Scenarioanalyse
Strategie
SWOT-analyse
Vijfkrachtenmodel
Visie

1.1 Jaarrekening en management control

Na afloop van elk (boek)jaar maken ondernemingen een jaarrekening op, die bestaat uit een balans, een winst-en-verliesrekening en een toelichting op de twee overzichten. Deze overzichten geven aan wat de financiële positie aan het eind van dat jaar was en welke resultaten de onderneming als geheel over dat jaar heeft behaald.

Noem enkele redenen waarom deze jaarlijkse overzichten uit een oogpunt van management control weinig betekenis hebben.

1.2 Elcom NV

Het technisch productiebedrijf Elcom vervaardigt elektronische producten. Enkele managers van deze onderneming hebben onlangs een symposium bezocht over 'management control'.

Naar aanleiding daarvan hebben zij vervolgens onderling gediscussieerd over de vraag of het huidige systeem van management control, dat in de eigen onderneming gehanteerd wordt, misschien aangepast zou moeten worden. De verschillende opmerkingen zijn hierna kort samengevat.

- De *controller* is van mening dat er behoefte is aan een beter systeem van management control. Het huidige systeem is ontwikkeld toen de onderneming nog klein was en elektrotechnische onderdelen leverde aan grote producenten. Inmiddels is de onderneming sterk gegroeid en ontwerpt zelf technisch geavanceerde producten.
- De *marketingmanager* stelt dat niet alleen de producten maar ook de markten zijn veranderd. Een product dat bij wijze van spreken gisteren nog niet eens bestond, kan morgen alweer verouderd zijn. Hij heeft dan ook behoefte aan zo actueel mogelijke informatie, zodat tijdig ingespeeld kan worden op marktontwikkelingen en strategieën van concurrenten.
- De *R&D-manager* vindt het huidige systeem veel te star. Misschien was het vroeger wel mogelijk te begroten wat het ontwikkelen van een product zou gaan kosten, tegenwoordig kan dat echt niet meer. Hij vindt het daarom onzinnig verantwoordelijk te worden gesteld voor (de afwijking van) een budget, dat meer dan een jaar geleden is opgesteld. 'Soms heb ik door onverwachte technische problemen twee keer zoveel tijd nodig, een andere keer loopt alles gesmeerd waardoor een aanzienlijke besparing op het budget wordt gerealiseerd.'
- Volgens de *productiemanager* kan dat allemaal wel zo zijn, maar is in deze branche een efficiënt productieproces toch een kritische succesfactor, waarmee een kostenvoordeel behaald kan worden. Als een product eenmaal is ontwikkeld, moet het volgens hem zo snel mogelijk in grote series in productie worden genomen om de winstmarge op peil te houden.
- De *controller* merkt op het daarmee eens te zijn: de ontwikkelingskosten kunnen alleen worden terugverdiend indien een groot aantal efficiënt vervaardigde producten op de markt wordt gebracht. Bij het productieproces is een strakke budgetbewaking wel mogelijk, bij marketing en R&D werkt dat kennelijk niet. 'Hoe moet ik nu een systeem ontwerpen dat voor elke afdeling geschikt is?'

Beschrijf op basis van de door deze managers gemaakte opmerkingen het probleem van 'management control', en geef aan welke oplossingen eventueel mogelijk zijn.

1.3 NCIV

Het Nederlands Christelijk Instituut voor Volkshuisvesting (NCIV) te De Bilt is een overkoepelende organisatie van woningcorporaties. Deze instelling behartigt de belangen op het terrein van de volkshuisvesting en verzorgt voor de aangesloten woningbouwverenigingen advies en dienstverlening op bouwtechnisch, financieel-economisch, juridisch en organisatorisch gebied. Woningcorporaties functioneren in toenemende mate in een bedrijfsmatige omgeving, waardoor de bedrijfsvoering steeds meer aandacht vraagt. In dat kader houdt de afdeling Ontwikkeling en Onderzoek van het NCIV jaarlijks onder de aangesloten corporaties een enquête naar een groot aantal bedrijfsgegevens, onderverdeeld in enkele rubrieken. Op deze wijze kan elke woningcorporatie 'benchmarken', door de in kengetallen of ratio's uitgedrukte eigen prestaties te vergelijken met de (gemiddelde) prestaties van de andere aangesloten corporaties.

Geef bij elk van de volgende rubrieken enkele kengetallen aan, waaraan woningbouwverenigingen in het kader van 'management control' behoefte zouden kunnen hebben:

- a Resultaat en vermogenspositie
- b Verhuur en incasso
- c Onderhoud
- d Woningbezit
- e Bedrijfsvoering.

1.4 Compact Systemen BV

De onderneming Compact Systemen is ooit begonnen als een klein bedrijfje dat systeemplafonds verkocht en installeerde. Aanvankelijk waren de klanten van het bedrijf zowel particulieren als ondernemers. De persoonlijke inzet van de oprichter van het bedrijf, de heer E. Compact, was de oorzaak van een nogal onstuimige groei van het bedrijf in de eerste jaren van het bestaan. Hij breidde het assortiment uit met kantoor- en winkelinterieurs en wist door scherpe offertecalculaties, leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit en service het bedrijf in een tiental jaren uit te breiden tot een onderneming met 35 personeelsleden met een daarbij behorende orderportefeuille. Het klantenbestand bestaat inmiddels vrijwel uitsluitend uit ondernemingen. Momenteel is Compact als directeur van het bedrijf niet meer bij het primaire proces betrokken. Door het hanteren van een beloningssysteem met de nodige financiële prikkels voor het personeel is hij er lange tijd in geslaagd de groei van zijn onderneming in stand te houden. Daar is echter de laatste jaren een eind aan gekomen. Compact komt tot de ontdekking dat de informatie uit zijn administratie en het daaruit afgeleide interne verslaggevingsmodel hem niet voldoende mogelijkheden biedt de onderneming op een juiste wijze te besturen.

- a Welke gegevens leveren een 'traditioneel' intern verslaggevingsmodel op?
- b Waarom schieten financiële maatstaven vaak tekort als sturingsinstrument voor het management?

Uit de cijfers van de laatste jaren blijkt dat het stagneren van de groei voornamelijk te wijten is aan een zich stabiliserende (en op sommige terreinen zelfs afnemende) afzet. Klanten die in het verleden elke paar jaren een order plaatsten, laten niets meer van zich horen. Nieuwe klanten werven lukt nog wel, maar het blijven te vaak eenmalige klanten. Tijdens een gesprek hierover met zijn accountant wordt overwogen een kwaliteitsonderzoek op te zetten door middel van enquêtes onder klanten. Tevens komt in dit gesprek aan de orde of het zinvol zou zijn een traject in gang te zetten dat tot ISO-certificering moet leiden.

- c Op welke aspecten zal een klantenenquête zich moeten richten?
- d Noem een aantal algemene voordelen van ISO-certificering en geef aan welke van belang zijn voor Compact Systemen.

Vervolgens vraagt Compact zijn accountant of er ook niet nog een andere manier is om de aansturing van de onderneming te verbeteren. In dat verband wijst de accountant hem op het idee van de balanced scorecard met de vier perspectieven.

- e Bedenk voor Compact Systemen voor elk perspectief twee à drie kritische succesfactoren en koppel aan elk van deze factoren een prestatie-indicator.

De accountant noemt ook nog de mogelijkheid van benchmarking om eventuele verbeterpunten te kunnen ontdekken. Door middel van benchmarking worden de eigen prestaties vergeleken met die van andere bedrijven. Daarbij hoeft het niet altijd noodzakelijk te zijn dat een benchmarkpartner eenzelfde soort bedrijf is. Compact Systemen zou bijvoorbeeld één of meer van haar eigen processen kunnen vergelijken met een goed georganiseerd aannemersbedrijf.

De heer Compact raakt geïnteresseerd in het idee van benchmarking. Hij vraagt zich echter wel af welk belang zo'n ander bedrijf daarbij zou kunnen hebben, met andere woorden, hoe krijg je een mogelijke partner zover en hoe moet een proces van benchmarking worden aangepakt?

- f Noem enkele argumenten waarom een onderneming als benchmarkingpartner zou willen optreden.
- g Welke stappen moeten achtereenvolgens gezet worden in een benchmarkingproces?