

Integrale bedrijfsanalyse



Noordhoff

Henk Schilstra

6^e druk

Integrale bedrijfsanalyse

Drs. Henk Schilstra

Zesde druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmedia
Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-59907-2

ISBN 978-90-01-59906-5

NUR 782

Woord vooraf bij de zesde druk

Integrale bedrijfsanalyse is een 'doe-boek'. Een stappenplan voor het zelf maken van een integrale analyse van een bedrijf dat uitmondt in een professioneel advies. Het perspectief van een financiële functie is daarbij uitgangspunt.

Geld speelt een belangrijke rol in de economie. Soms lijkt het wel alsof de wereld om geld draait. Veel mensen vervullen in de praktijk functies die direct of indirect te maken hebben met geld: het verkrijgen van geld, het uitzetten ervan, het besturen van geldstromen of het beheer van geld. Veel van deze activiteiten zijn een gevolg van andere activiteiten. Financieel managers zijn dan ook afhankelijk van anderen en beslissingen op het gebied van geld hebben veelal gevolgen voor anderen. De financiële functie komt in beeld bij ondernemingen en organisaties die een bepaald doel nastreven.

Het gaat bij financiële functies dus niet alleen om kennis, maar ook om houding en vaardigheden. Luisteren, rekenen, argumenteren en overtuigend redeneren zijn voorbeelden van vaardigheden die belangrijk zijn om te komen tot effectieve acties van financieel managers. Het handelen in organisaties moet gericht zijn op effectieve acties die leiden tot de gestelde doelen. Een financieel manager is iemand die aan dat handelen vorm en inhoud kan geven.

Integrale bedrijfsanalyse maakt gebruik van inzichten uit kennisdomeinen als finance, accounting, control, economie, management, strategie, informatiekunde en communicatie: kennis die van belang is bij de uitoefening van financiële functies. Maar die functies staan nooit los van de andere disciplines in een organisatie. Altijd moet de financieel manager het handelen in een breder perspectief plaatsen. Als we de teksten van advertenties bekijken waarin financieel managers worden gevraagd, kunnen we daaruit onder meer de volgende eisen destilleren: kennis van mondiale financieel-economische ontwikkelingen; gevoel voor belangrijke gebeurtenissen; analytisch ingesteld; vaardigheden om financiële data te interpreteren; opzetten en beheersen van financiële systemen; commerciële vaardigheden; goede contactuele eigenschappen; creatief en kritisch denken; teamworker, dynamisch en flexibel; enthousiast, mensgericht maar ook gedreven en resultaatgericht; mondeling en schriftelijk communicatief vaardig.

De financieel manager speelt vaak de rol van een intermediair; in het spel van vraag en aanbod probeert hij de optimale oplossing te vinden. Daarvoor is het nodig dat hij goed kan luisteren, analyseren, argumenteren, rekenen en communiceren. Want in de praktijk zal het zelden voorkomen dat financiële beslissingen door één persoon worden genomen. Van financieel managers wordt dus het nodige geëist. Zij worden opgeleid volgens de *T-shape*: 'breed en diep'. Dit boek draagt bij aan het verbeteren van een

aantal van de genoemde vaardigheden. Een 'learning by doing'-benadering staat centraal.

De rol van beroepsopdrachten en beroepsproducten in het onderwijs

In het hoger onderwijs nemen het belang van onderzoek en het maken van beroepsproducten toe. Uit het beroepsprofiel van een financiële functie kunnen verschillende beroepsopdrachten en beroepsproducten worden afgeleid. Dit zijn goederen of diensten die een beroepsbeoefenaar in een functie levert aan een interne of externe afnemer. De beroepsproducten voldoen aan vooraf vastgestelde kwaliteitseisen met betrekking tot het product en/of het proces en ze creëren direct of indirect toegevoegde waarde.

Dit boek begeleidt de student bij het maken van een beroepsproduct, in dit geval een rapport integrale bedrijfsanalyse. Het boek is opgesteld volgens een format waarmee systematisch een rapport integrale bedrijfsanalyse wordt gemaakt. Het rapport komt tot stand via tien beroepsproducten voor een financiële functie. Deze reeks beroepsproducten vormen samen het rapport integrale bedrijfsanalyse. De beroepsproducten zijn ook los van elkaar toe te passen. In de beschrijving wordt steeds aangegeven aan welke globale eisen een specifiek beroepsproduct moet voldoen.

Ook worden werkwijzen gegeven hoe een beroepsproduct kan worden ontworpen en gemaakt. Op de website bij het boek staan voorbeelden van hoe een beroepsproduct eruit kan zien.

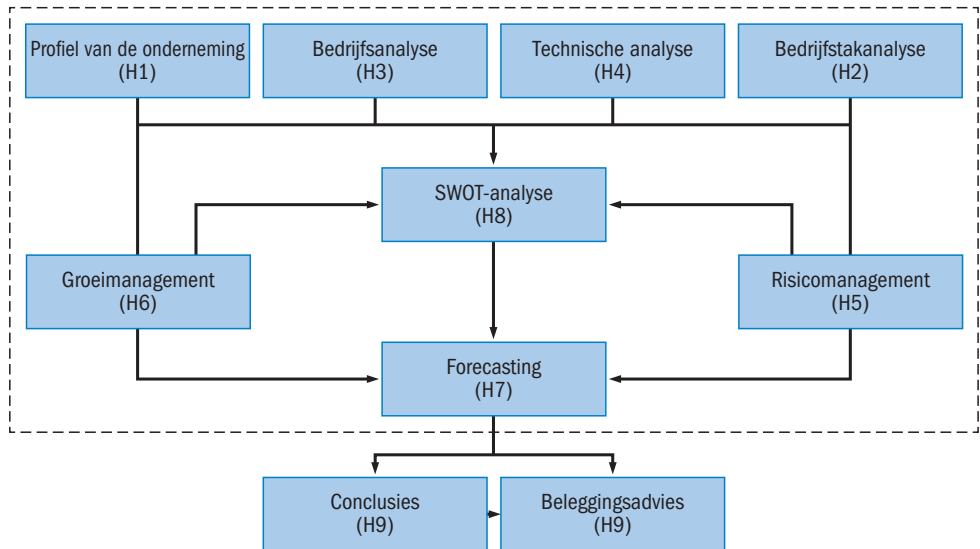
Het gaat om de volgende beroepsproducten:

- 1 Evaluatie missie, visie, doelstellingen en strategie
- 2 Externe analyse
- 3 Bedrijfsanalyse
- 4 Omzet- en winstanalyse
- 5 Technische analyse
- 6 Risicoanalyse
- 7 Groei-analyse
- 8 Opstellen budget
- 9 SWOT-analyse
- 10 Beleggingsadvies

De opbouw van het boek is schematisch weergegeven in de figuur op de volgende pagina.

De lezer wordt steeds aan de hand genomen bij de uitvoering van de opdrachten. Duidelijke instructies leiden de student naar het gewenste resultaat. Bij elke instructie is aangegeven welke handelingen de student daartoe moet uitvoeren. Dat kan betekenen dat literatuur moet worden doorgenomen, een website opgezocht, dat met Excel berekeningen moeten worden doorgenomen of aanvullende informatie moet worden gezocht. De student wordt altijd op weg geholpen. De rijke leeromgeving op internet en de in het boek opgenomen infosites alsmede de literatuurverwijzingen leveren daartoe een bijdrage. In appendix 1 Excel AnalyseModel® is de werking van het Excel AnalyseModel® beschreven. Het boek geeft altijd een korte introductie in de theorie ter zake. Elk hoofdstuk sluit af met verwijzingen naar verdiepende literatuur en internetbronnen. Een overzicht van de betrokken beroepsproducten is te vinden in appendix 2 Overzicht van de beroepsopdrachten die leiden tot een beroepsproduct.

FIGUUR Opbouw van het boek



Op basis van een recent jaarverslag van een onderneming kan een student zelfstandig en in teamverband een integrale bedrijfsanalyse opstellen. Het boek biedt houvast bij de uitvoering van de opdrachten die altijd een actuele, integratieve en multidisciplinaire inhoud hebben. Dit biedt mogelijkheden om de actualiteit bij voortdurend te integreren in het onderwijsleerproces bij het maken van beroepsproducten. Dit stimuleert de motivatie van studenten en draagt sterk bij aan de internalisering van kennis. Zelf kennis toepassen blijkt een effectieve manier om te leren. De opdrachten sluiten aan bij de belangstelling van de student. Er is altijd wel een onderneming waar de interesse van de student naar uitgaat. Afhankelijk van deze belangstelling kan de student kiezen voor een bepaalde onderneming en een bepaalde branche. De opdrachten zijn gericht op het leren door te doen!

Als alle beroepsopdrachten zijn uitgevoerd kan een globale inhoudsopgave van het rapport Integrale bedrijfsanalyse er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

- Titelblad
- Samenvatting
- Inhoudsopgave
- Inleiding
- 1 Profiel van de onderneming
- 2 Bedrijfstakanalyse
- 3 Bedrijfsanalyse
- 4 Technische analyse
- 5 Risicomanagement
- 6 Groeimanagement
- 7 Forecast
- 8 SWOT-analyse
- 9 Conclusies en beleggingsadvies
- Bijlagen
- Bronnen en literatuur

Integrale bedrijfsanalyse heeft zich een plaats verworven in het hoger onderwijs. Economische opleidingen, business, techniek, management en media maken gebruik van de methode. Met name de gestructureerde aanpak, de authentieke beroepsgerichte opdrachten die ten slotte beroepsproducten opleveren en de bijgeleverde software op de rijke leeromgeving worden gewaardeerd.

In deze nieuwe druk is hierop verder gebouwd. Het uitgangspunt blijft het bewezen concept van 'leren door te doen'. De methode is gebaseerd op inzichten uit 'Higher Education 3.0', waarbij onder meer sprake is van cocreatie en online leren. Dit boek is onderdeel van Studiemeester, het digitale leerplatform van Noordhoff voor het hoger onderwijs. Via Studiemeester kunnen studenten interactieve oefeningen doen. Verder zijn er presentaties, weblectures, databases en natuurlijk analysetools in Excel te vinden.

De zesde druk is geheel geactualiseerd en mede door de toepassing van Studiemeester zijn de beroepsopdrachten ook los van elkaar uit te voeren. Daarom heeft technische analyse een zelfstandig hoofdstuk gekregen.

Ook zijn opmerkingen van gebruikers weer ter harte genomen. Zij worden hartelijk bedankt voor alle suggesties. Vanzelfsprekend stellen we reacties en suggesties weer zeer op prijs.

Ten slotte nog een opmerking over de literatuurlijst. Refereren doen we bij Noordhoff volgens de regels van de American Psychological Association (APA). Recent is de 7de editie verschenen. In dit boek refereren we echter nog volgens APA 6.

Januari 2022
drs. Henk Schilstra
Haarlem

Inhoud

- 1 Profiel van de onderneming 11**
 - 1.1 Doelstellingen 12
 - 1.2 Duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) 17
 - 1.3 Het bedrijfsmodel 18
 - 1.4 De concurrentiecyclus 20
 - 1.5 7S-model 22
 - Literatuur 25

- 2 Bedrijfstakanalyse 29**
 - 2.1 Vijfkrachtenmodel van Porter 30
 - 2.2 SGR-schema van Bain 39
 - Literatuur 42

- 3 Bedrijfsanalyse 45**
 - 3.1 Fundamentele analyse 46
 - 3.2 Omzet- en winstanalyse 65
 - 3.3 Bedrijfstaklevenscyclus 70
 - Literatuur 74

- 4 Technische analyse 77**
 - 4.1 Chart reading 78
 - 4.2 Trendanalyse 81
 - 4.3 Koerspatronen 83
 - 4.4 Cross-overtechniek 87
 - 4.5 Indicatoren 89
 - Literatuur 95

- 5 Risicomanagement 97**
 - 5.1 Risico 98
 - 5.2 Commercieel risico 102
 - 5.3 Bedrijfsrisico 104
 - 5.4 Financieel risico 107
 - 5.5 Totaalrisico 109
 - Literatuur 113

- 6 Groeimanagement 115**
 - 6.1 Groeirichtingen 116
 - 6.2 Groeivormen 122
 - 6.3 Groeiroutes 131
 - Literatuur 132

7 Forecasting 135

7.1 Planning en control 136

7.2 Budgettering 137

7.3 Forecasting 139

Literatuur 148

8 SWOT-analyse 151

8.1 Strategische vraagstukken 152

8.2 Stappenplan SWOT-analyse 153

Literatuur 158

9 Conclusies en beleggingsadvies 161

9.1 Conclusies 162

9.2 Advies 164

Literatuur 168

Appendix 1 Excel AnalyseModel® 169

Appendix 2 Overzicht van de beroepsopdrachten die
leiden tot een beroepsproduct 175

Register 177

0123

1

Profiel van de onderneming

- 1.1 Doelstellingen
- 1.2 Duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's)
- 1.3 Het bedrijfsmodel
- 1.4 De concurrentiecyclus
- 1.5 7S-model

Een onderneming kan worden beschouwd als een organisatie waarin verschillende groepen mensen participeren om eigen en gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Een onderneming heeft over het algemeen een missie. Vaak is die missie ongeschreven. Sommige bedrijven nemen op hun website en in hun jaarverslag een 'mission statement' op.

Onderneming

Missie TKH Groep

TKH wil onderscheidend zijn door technologieleiderschap in nichemarkten door het aanbieden van totaaloplossingen die haar klanten ontzorgen. De technologieën en dienstverlening zetten in op een grotere veiligheid, efficiency en duurzaamheid voor haar klanten. De kernwaarden borgen een bovengemiddelde waardecreatie en een solide investering te zijn voor haar aandeelhouders. Een maatschappelijk verantwoorde manier van zaken doen staat daarbij centraal.

Bron: *Jaarverslag TKH Groep 2020*, p. 5

Missies gaan vaak over een toekomstvisie en de redenen waarom een onderneming wil bestaan. Een missie zegt iets over de belangrijkste activiteiten en de positie die de onderneming in de sector wenst in te nemen. Vaak ook worden de belangrijkste waarden gememoreerd, met name ten behoeve van de stakeholders. Bovendien blijkt uit de missie dat de organisatie de intentie en de capaciteiten heeft om naar die missie te handelen.

Missie

In dit hoofdstuk wordt een aantal concepten uit de bedrijfskunde behandeld die helpen om op een systematische wijze het profiel van de organisatie te beschrijven: analyse van de besluitvorming, de structuur, de sturing, de stakeholders en de krachtsverhoudingen, het bedrijfsmodel en de omgeving waarbinnen een organisatie het bestaansrecht moet waarmaken. Het 7S-model behandelt de samenhang en het evenwicht tussen belangrijke factoren die het succes van een organisatie bepalen.

1.1 Doelstellingen

Strategische top

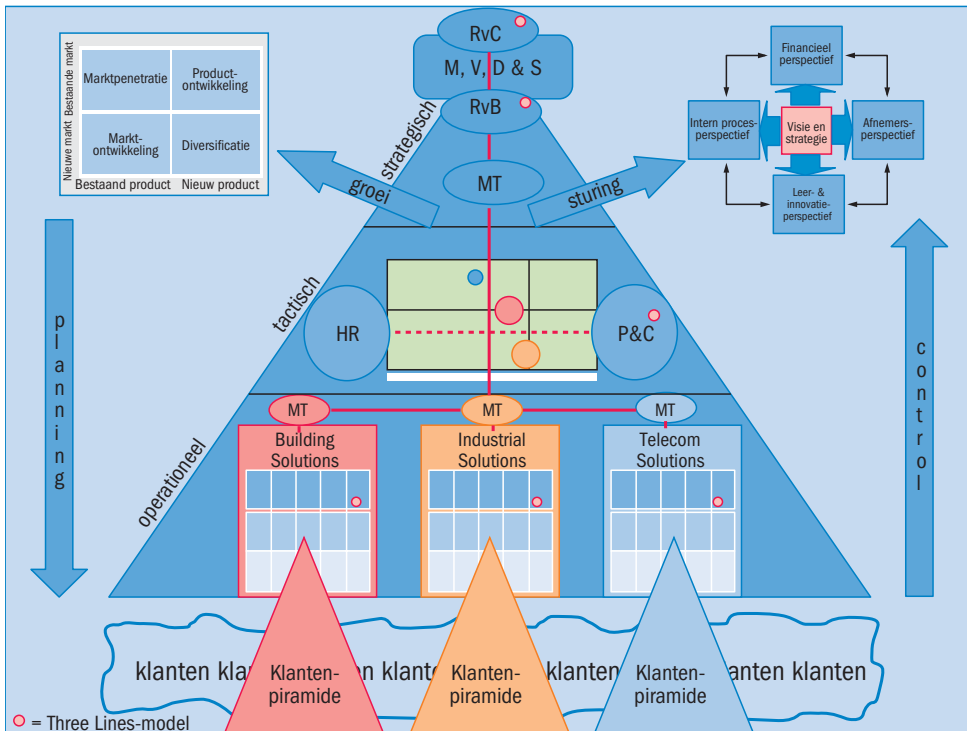
Een organisatie kan volgens Mintzberg worden voorgesteld als een piramide (figuur 1.1). Aan de strategische top bieden missie (M), visie (V), doelstellingen (D) en strategie (S) houvast voor het gedrag van de onderneming.

Tactisch niveau

Op tactisch niveau opereert het middenmanagement dat wordt ondersteund door IT-systemen en stafdiensten als Human Relations (HR) en Planning en Control (P&C). Op operationeel niveau worden de opererende kernen gerangschikt. Hier worden producten en diensten geleverd aan klanten. Het bieden van superieure waarde aan klanten is een noodzakelijke voorwaarde voor het bestaansrecht.

Operationeel niveau

FIGUUR 1.1 De organisatie als piramide



Het topmanagement bestaat enerzijds uit een raad van bestuur (RvB) die verantwoordelijk is voor onder meer sturing en groei, anderzijds uit een raad

van commissarissen (RvC) die adviseert en toezicht houdt. Daar worden ook besluiten van strategische aard genomen. Welke klantgroepen worden met welke producten en diensten en technologieën bediend en met welke partners wordt samengewerkt. Dergelijke vragen worden beantwoord in het bedrijfsmodel. Langetermijnwaardecreatie op sociaal, ecologisch en economisch vlak wordt daarin zichtbaar gemaakt. Gaat het om kwaliteit, kosten of maatwerk? Of is het allemaal van belang? Een zekere focus in marktbenadering en klantoriëntatie is van strategisch belang. Onduidelijkheid leidt onherroepelijk tot ambivalent gedrag en complexe sturing en control.

Bedrijfsmodel

1

De operationele activiteiten kunnen worden geclusterd. Ahold Delhaize heeft de onderneming verdeeld in winkelformules. Heineken verdeelt de onderneming in regio's. TKH Groep verdeelt de operatie in de businessunits Telecom, Building en Industrial Solutions. Deze businessunits hebben een eigen managementteam (MT), een budget en een eigen benadering. Het is niet ongebruikelijk om het portfolio in te delen naar criteria van marktgroei en relatieve concurrentiekracht, de BCG-matrix.

BCG-matrix

Een organisatie moet zich bij voortduring ontwikkelen. Een groeistrategie kan worden bepaald met behulp van de matrix van Ansoff. Het gaat dan om product-marktcombinaties. In het hoofdstuk Groeimanagement wordt hieraan aandacht besteed. Ook de sturing van een organisatie moet geregeld zijn. Functies als planning en control (P&C) en human relations (HR) zijn stafafdelingen die support bieden bij de sturing. Een veelgebruikte methodiek is die van Kaplan en Norton. De zogenoemde balanced scorecard brengt de doelen en de voortgang in vier kwadranten in beeld. Het financiële, het klant-, het interne proces- en het leer- en innovatieperspectief. Het is een methodiek die dwingt om naar buiten te kijken en naar de toekomst. Naast financiële doelen zijn ook doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord werken, duurzaamheid (SDG's) en langetermijnwaardecreatie opgenomen. En alles kan altijd beter. De Deming-cyclus, ook wel bekend als de PDCA-cyclus, is een methodiek om een proces van continue verbetering tot stand te brengen. Het helpt ook de rapportage en de verantwoording aan diverse betrokkenen bij de organisatie. In hoofdstuk 7 (Forecasting) wordt gebruikgemaakt van deze concepten.

Product-markt-combinaties

Balanced scorecard

Deming-cyclus

Het Three Lines-model is een manier van samenwerken en denken die bijdraagt aan een versterking van de risicocultuur. De eerste lijn is het operationele lijnmanagement dat wordt ondersteund door stafdiensten als financial control, risicomangement en compliance uit de tweede lijn. De derde lijn betreft Internal Audit, een onafhankelijke afdeling die objectief kan oordelen. Externe accountants en – wettelijke – toezichthouders vormen een externe lijn. In hoofdstuk 5 (Risicomangement) wordt het concept van het Three Lines-model gebruikt. De besturing van de organisatie wordt ook wel governance genoemd. Heldere doelstellingen, transparante besluitvorming, met oog voor de omgeving, en communicatie helpen de uitvoering van een adequate governance en dragen bij aan verantwoord en gewenst gedrag.

Three Lines-model

Governance

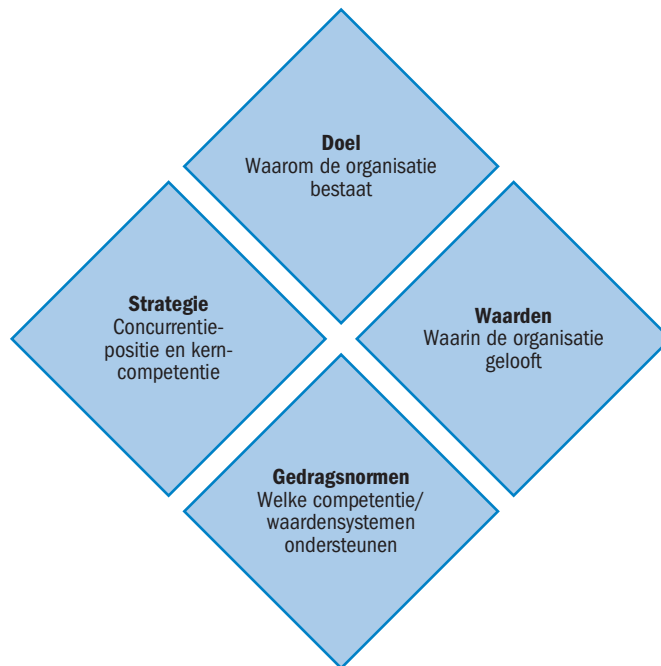
Waarom bestaat de onderneming? Dat is de belangrijkste vraag om te beantwoorden. Sinek noemt dat de 'golden circle of why'. Het wordt ook wel purpose management genoemd. Een effectieve evaluatiemethode van de missie van een onderneming is het Ashridge mission-model. In dit model (figuur 1.2) zijn het doel van de organisatie en het gewenste gedrag direct aan elkaar

Ashridge mission-model

Doel

gekoppeld. Ze worden enerzijds ondersteund met strategie en anderzijds met gedeelde kernwaarden. Zowel strategie als kernwaarden geven richting aan gewenst gedrag. Dit zijn vier cruciale, samenhangende factoren om te komen tot een goede missie. Dat doel hoeft niet expliciet te zijn, maar het antwoord op de vraag 'waarom bestaat de organisatie' moet wel duidelijk zijn. Bij TKH Groep is de strategie gericht op technologieleiderschap. De borging vindt plaats door de kernwaarden ondernemerschap, integriteit, openheid en transparantie, risicobewust en verantwoordelijk en duurzaam. Ze zijn expliciet beschreven in een gedragscode.

FIGUUR 1.2 Ashridge mission-model



Bron: Campbell (1991)

Stakeholders

In een organisatie participeren verschillende groepen stakeholders. Interne stakeholders zijn bestuur, management, werknemers en de ondernemingsraad. Bij externe betrokkenen kan worden gedacht aan klanten, leveranciers, aandeelhouders, overheden, vakbonden en toezichhouders. Een analyse van stakeholders kan inzicht geven in de mate waarin er overeenstemming is over doelstellingen. Elke stakeholder komt iets halen en brengen. Overheden en toezichhouders verschaffen vaak een license to operate (LTO), een vergunning om activiteiten te ontplooiën. Ze vragen daarvoor in ruil bijvoorbeeld belastingmiddelen, veiligheid en transparantie. Ook verwachten ze maatschappelijk, integer, compliant, verantwoord en duurzaam handelen, en een adequate governance. Aandeelhouders brengen vermogen, krediet, maar willen bijvoorbeeld rendement behalen. Werknemers komen voor goede arbeidsvoorwaarden en brengen ervaring en kennis in. Klanten zijn een noodzakelijke voorwaarde om als organisatie te kunnen

bestaan. Zij brengen omzet en winst en willen adequate, superieure waarde. Als participanten elkaar kunnen vinden in een gedeelde doelstelling worden de besturing en governance minder complex. Een voorbeeld van een dergelijke stakeholdersanalyse is te vinden in figuur 1.3.

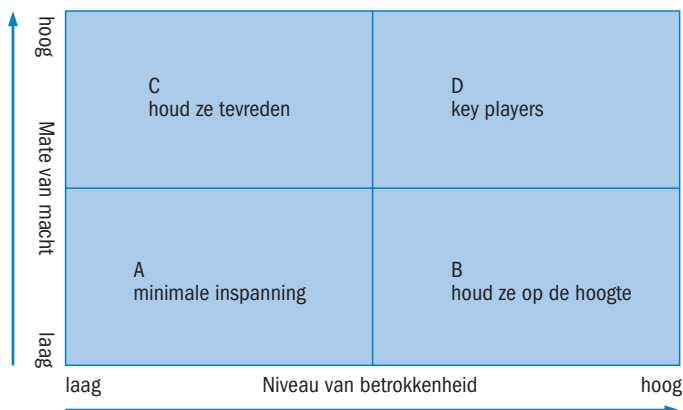
FIGUUR 1.3 Stakeholdersanalyse

Stakeholder's behoeften (wensen en behoeften)	Stakeholders	Stakeholder's bijdragen (behoefte van de organisatie)
Adequaat portfolio van diensten en producten	Klanten	Vertrouwen, omzet, winst, groei, loyaliteit, innovatie
Goed werkgeverschap, ontwikkelmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden	Werknemers	Kennis, kunde, ervaring, vaardigheden, ambassadeurs
Vertrouwen, omzet, winst, groei, relatie	Toeleveranciers	Adequate levering van diensten en producten, relatie
Legaal, rechtvaardig, veilig, transparantie, inspraak	Overheden, maatschappij	Vergunningen, transparantie, advies, netwerk
Rendement, waardering, dividend, informatie, vertrouwen, winst	Aandeelhouders	Kapitaal, krediet, risico, support
Compliance, verantwoorde risico's	Toezichhouders	Advies, toezicht, vergunning, License to operate (LTO)
Werk- en ervaringsomgeving, ontwikkelmogelijkheden	Onderwijs- en kennisinstellingen	Instroom van nieuw talent, kennisnetwerk
Inspraak, meedenken, duurzaamheid	Niet-gouvernementele organisaties (NGO's)	Support, draagvlak, netwerk

Na een stakeholdersanalyse is een krachtenveldanalyse aan de orde. Inzicht in de relevantie en krachtsverhoudingen van de stakeholders kan worden verkregen door ze te positioneren in het krachtenveld. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen betrokkenheid bij de organisatie en de macht van de stakeholder. Key players zijn machtig en betrokken, het is dan ook zaak om hen tevreden te houden en goed te informeren. Belangrijke topics kunnen worden geïdentificeerd en communicatiemiddelen kunnen gericht worden ingezet. Deze matrix is weergegeven in figuur 1.4. Koninklijke Shell, bijvoorbeeld, was zich onvoldoende bewust van de macht van

Krachtenveld-analyse

FIGUUR 1.4 Krachtenveldanalyse



Milieudefensie, een ngo (non-gouvernementele organisatie), waardoor de rechter Shell dwingt versneld te werken aan de energietransitie. Governance, het goed besturen van een organisatie, blijft een complexe bezigheid.

Middelen

Om doelstellingen te verwezenlijken zal de onderneming over middelen moeten beschikken. Daarbij moet niet alleen worden gedacht aan financiële middelen, maar ook aan zaken als technologische expertise, reputatie en menselijk talent. Immateriële activa als relaties, sociaal kapitaal, cultuur, reputatie en imago zijn in deze mediamaatschappij doorslaggevend. Om een optimale allocatie van deze middelen te krijgen, worden ze georganiseerd. Dat heet organisatie. Meestal wordt aan de inzet van middelen leiding en sturing gegeven. Dat heet management.

Organisatie Management

De manieren waarop organisaties kunnen worden vormgegeven, zijn talrijk. Mintzberg heeft verschillende configuraties – bijvoorbeeld de professionele, de divisie- of de machineorganisatie – beschreven. Ze veranderen ook voortdurend en de wijze van management verandert mee. Dat heeft te maken met ‘organisatie volgt strategie’. Een organisatie is een voertuig om de strategie uit te voeren en de doelstelling(en) te bereiken. Dynamiek in de buitenwereld dwingt een organisatie tot een hoge veranderbereidheid. De lerende organisatie is een principe dat bijdraagt aan de vereiste flexibiliteit en vitaliteit.

Lerende organisatie

Het lijkt er soms zelfs op dat veranderingen steeds sneller gaan. Denk aan: technologische ontwikkelingen als digitalisering, de invoering van wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid, arbo en kwaliteit, geopolitieke spanningen die de conjunctuur beïnvloeden of belangrijke concurrenten die gaan samenwerken of producten of productieprocessen innoveren en daarmee disruptief zijn. Denk ook aan: klanten die met één muisklik overstappen op de concurrent, nieuw personeel dat, na te zijn ingewerkt, hopt naar de concurrent, actiegroepen die zich met gebruik van sociale media afzetten tegen de onderneming of een dramatische daling van de beurskoers. Het is niet voor niets dat ondernemingen bij voortduring het bedrijfsmodel en de strategie heroverwegen. Het management en de organisatie moeten zijn ingesteld op continue verandering. Flexibel, creatief, innovatief, ambitieus en gemotiveerd: dat is de gewenste bedrijfscultuur. Daarbij hoort een marktbenadering met een strakke focus, internationaal georiënteerd, klantgericht en vanzelfsprekend met concurrentievoordeel. Dit alles tekent de vitale organisatie.

Vitale organisatie

OPDRACHT 1.1 EVALUATIE VAN DE MISSIE VAN DE ONDERNEMING

Evalueer aan de hand van het Ashridge mission-model de missie, visie, doelstellingen en strategie van de onderneming. Probeer te achterhalen waarom de onderneming bestaat en welke strategie ze heeft. Beschouw ook de kernwaarden van de onderneming en in welke mate deze het doel van de onderneming ondersteunen. Evalueer de gedragscode of bedrijfscode (business principles) van de onderneming en beoordeel of het gedrag dat door de (medewerkers van de) organisatie wordt vertoond in lijn is met het doel.

Pas ook de stakeholdersanalyse toe. Onderzoek welke interne en externe stakeholders in de onderneming participeren, welke belangen ze hebben en welke relevantie ze hebben voor de onderneming. Positioneer ze daarna nauwkeurig in het krachtenveld. Licht alle analyses uitgebreid toe.

1.2 Duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's)

Onderdeel van besluitvorming over het doel van de onderneming is het inzichtelijk maken van de mate van duurzaamheid en circulair handelen. In beursgenoteerde bedrijven is het gebruikelijk om een positie in te nemen op de ESG-rating. E staat voor milieu, S voor sociaal (de mens) en G voor governance (bestuur). Hoe hoger de rating, hoe groener en duurzamer het profiel. Met name grote beleggers als pensioenfondsen stellen hun portefeuille samen met inachtneming van deze ESG-positie. Hoewel het nog een doolhof is van meer dan 600 ratingmethoden, is duurzaamheid een blijvend en belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van ondernemingen.

ESG-rating

Veel van deze ratings doen een beroep op de zogenoemde SDG's: sustainable development goals. In 2013 hebben de Verenigde Naties een charter gepubliceerd met daarin doelen waaraan ook organisaties zich kunnen committeren. Het gaat dan bijvoorbeeld om het gebruik van schone energie, reductie van CO₂, gelijkheid, mensenrechten, armoedebestrijding, natuurbehoud, vrede of een van de andere 17 duurzaamheidsdoelen (figuur 1.5).

FIGUUR 1.5 Duurzame ontwikkelingsdoelen



Bron: sdgnederland.nl

Veel bedrijven hebben inmiddels een aantal van deze doelen in hun bedrijfsvoering omarmd. Het is echter de vraag of en in welke mate daadwerkelijk aan deze doelen wordt gewerkt. Er is soms sprake van greenwashing, groenwassen. Een bedrijf of een organisatie doet zich dan duurzamer of 'groener' voor dan zij daadwerkelijk is, zoals 'groene kolencentrales'. Het is dan ook belangrijk om te onderzoeken welke doelen de onderneming heeft omarmd en relevant vindt, welke acties worden genomen om deze doelen te bereiken en hoe de voortgang wordt gemeten.

Greenwashing

Het zou te ver voeren alle doelen hier te beschrijven. Elk jaar wordt door een bedrijf gerapporteerd over de voortgang die wordt gemaakt. Het zijn

stappen die gezet worden om te komen tot een betere wereld waarbij het 'do-no-harm-principe' het uitgangspunt is, zowel wat betreft mens als milieu. Bijvoorbeeld gendergelijkheid, een meer divers en inclusief bestuur, het omarmen van circulair werken, en bescherming van het klimaat en het leven in het water door verantwoorde consumptie en productie.

Volgens het jaarverslag van 2020 heeft bij TKH Groep het belang van ESG-thema's en de daaraan gekoppelde SDG's het bewustzijn vergroot voor duurzaam ondernemen, mede door de grote impact die er plotseling kan zijn vanuit de externe omgeving. TKH Groep kan klanten helpen de duurzaamheidscriteria te halen door haar technologische en innovatieve vermogen. Maar ook medewerkers vinden duurzaamheid een belangrijk criterium bij het vinden van een werkgever.

TKH Groep heeft zes van de SDG's (3, 7, 8, 9, 11 en 12) gekozen om als leidraad te fungeren in de benadering van duurzaamheid. TKH draagt bij aan duurzame steden en gemeenschappen door ontwikkeling en toepassing van mobility-security-technologie (11). Bij SDG 3, goede gezondheid en welzijn, werkt TKH aan een zorgtechnologieplatform met individuele alarmscenario's en slimme sensoren waardoor de zorgverlening door zorginstellingen gebruikersvriendelijker en toegankelijker wordt. Bij SDG 7, betaalbare en duurzame energie, wordt connectivity-technologie ingezet om de energietransitie te ondersteunen. Bij SDG 8 komt het goede werkgeverschap van TKH naar voren. Een inspirerende en veilige werkomgeving komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de ISO 45001-certificering.

In 2020 is 70% van de omzet van TKH Groep direct gelinkt aan SDG's. Het technologieleiderschap dat in de missie van TKH Groep naar voren komt, is geborgd in zowel strategie, kernwaarden en het gedrag van de organisatie.

OPDRACHT 1.2 EVALUATIE SDG'S

Inventariseer en beschrijf welke van de 17 door de VN gedefinieerde SDG's de onderneming heeft omarmd en heeft doorgevoerd in de bedrijfsvoering. Beschrijf, evalueer en beoordeel de in het meest recente jaarverslag beschreven acties die de onderneming uitvoert en gaat uitvoeren om de omarmde doelstellingen te bereiken. Maak het ook kwantitatief, dat wil zeggen: evalueer specifieke KPI's die de onderneming heeft vastgesteld en gebruikt om de voortgang te meten. Neem in de beschouwing ook een concurrent op. In hoeverre zijn de acties om te voldoen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen direct gelinkt aan de operatie van de onderneming? In welke mate is er sprake van greenwashing?

1.3 Het bedrijfsmodel

De wijze waarop het verdienvermogen van een organisatie is georganiseerd kan worden weergegeven in een canvas. Osterwalder heeft daarvoor een veelgebruikt format ontwikkeld, het Business Model Canvas, met vragen die een organisatie moet beantwoorden om te komen tot een adequaat, coherent en effectief bedrijfsmodel. Het is een hulpmiddel dat organisaties helpt te besluiten waar en hoe duurzame en superieure waarde voor klanten te creëren (figuur 1.6).

Er zijn vier hoofdgebieden: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid. Bij klanten worden klantsegmenten, kanalen en relaties onderscheiden. Het aanbod gaat over de waardepropositie. De onderdelen van de infrastructuur bestaan uit kernactiviteiten, mensen en middelen, en strategische partners. De financiële vertaling van deze overwegend kwalitatieve grootheden vindt plaats in inkomstenstromen en kostenstructuur. Een uitgevoerde analyse van het door de onderneming toegepaste bedrijfsmodel maakt duidelijk of er sprake is van aanbod van een superieure waardepropositie, een belofte aan de klant, die via bepaalde kanalen, bepaalde klantsegmenten met een type relatie kan bedienen. Ook levert het zicht op de werking van de infrastructuur, de bijdrage van de mensen en de middelen, de activiteiten en die van partners. De financiële vertaling ten slotte geeft aan of het financieel voordeel oplevert.

Klanten
Aanbod
Infrastructuur
Financiële vertaling

1

FIGUUR 1.6 Business Model Canvas

<p>Strategische partners (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie zijn onze kernpartners? • Wie zijn onze kern-leveranciers? • Welke belangrijke hulpbronnen halen we bij onze partners? • Welke kernactiviteiten voeren onze partners uit? 	<p>Kernactiviteiten (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke kernactiviteiten zijn nodig als het gaat om: <ul style="list-style-type: none"> - onze waardepropositie? - onze distributiekkanalen? - onze klantrelaties? - onze inkomstenstromen? <p>Mensen & middelen (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke hulpbronnen (mensen & middelen) zijn nodig als het gaat om: <ul style="list-style-type: none"> - onze waardepropositie? - onze distributiekkanalen? - onze klantrelaties? - onze inkomstenstromen? 	<p>Waardepropositie (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke waarde leveren we aan de klant? • Welke problemen helpen we oplossen? • In welke behoeften voorzien we? • Welke producten en diensten bieden we aan? 	<p>Klantrelaties (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat voor relatie mag elk klantsegment van ons verwachten? • Welke klantrelaties zijn we al aangegaan? • Hoe zijn deze geïntegreerd in het businessmodel? • Wat zijn de kosten die hierbij horen? <p>Kanalen (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op welke kanalen zijn onze klanten te vinden? • Hoe bereiken we klanten nu? • Welke kanalen werken goed? • Welke zijn het meest kostenefficiënt? • Hoe integreren we alle kanalen in onze processen? 	<p>Klantsegmenten (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor wie creëren we waarde? • Wie zijn onze belangrijkste klanten?
<p>Kostenstructuur (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de belangrijkste kosten van ons businessmodel? • Welke mensen en middelen zijn het duurst? • Welke kernactiviteiten zijn het duurst? 		<p>Inkomstenstromen (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen? • Voor wat betalen ze op dit moment? • Hoe betalen ze op dit moment? • Hoe zouden ze het liefst betalen? • Hoe draagt elke inkomstenbron bij aan de totale uitkomst? 		

Bron: Osterwalder (2010)

Om het businessmodel Canvas in te vullen is er een duidelijke volgorde. Het begint met de belofte aan de klant. Wat is de waardepropositie? Welk probleem van de klant wordt opgelost? Hiermee is meteen stap 2 in beeld: de identificatie van klantsegmenten en het klantprofiel. In stap 3 wordt het type relatie besproken: is dat een persoonlijke of een meer anonieme digitale relatie? Daarna is het kiezen van de meest kostenefficiënte kanalen stap 4. Het is duidelijk dat kanalen in lijn moeten zijn met de relatie. Nu kan stap 5, de berekening van inkomstenstromen, worden gezet. Wat zijn klanten bereid te betalen?

Daarna is de infrastructuur aan de orde. Stap 6 is de beschrijving van de kernactiviteiten: welke activiteiten zijn nodig om het businessmodel te laten werken. In stap 7 wordt duidelijk welke hulpbronnen daarbij nodig zijn. Een businessmodel werkt alleen met partners en in stap 8 worden strategische

partners in beeld gebracht. Uiteindelijk kan dan in stap 9 de kostenstructuur worden bepaald. Hoeveel geld gaat er naar de kernactiviteiten, mensen, middelen en kanalen? De finish bestaat uit het verschil tussen stap 5, de inkomstenstromen, en stap 9, de kostenstructuur.

OPDRACHT 1.3 EVALUATIE BEDRIJFSMODEL

Evalueer het bedrijfsmodel van de onderneming door alle negen bouwstenen in te vullen en te beschrijven. Breng het tot de essentie terug. Gebruik daarvoor het Business Model Canvas. Ga op internet op zoek naar goede voorbeelden en werk het canvas stapsgewijs verder uit. Probeer ook met kleur en visualisaties te werken. Houd het beperkt tot één pagina in liggend formaat.

1.4 De concurrentiecyclus

Een onderneming moet zich bewust zijn van de veranderde en veranderende omgeving. Zijn daar patronen in te herkennen en wetmatigheden waarop een organisatie het bedrijfsmodel kan bouwen? De Jong heeft het dynamische vaarwater van een onderneming gestileerd samengevat in de concurrentiecyclus.

Concurrentiecyclus

Meerwaarde creëren of winst maken is een voorwaarde voor het bestaan. Maar het is ook een gevolg. Voor het maken van waardesurplus moet een onderneming de problemen van de organisatie van productiemiddelen, van het dragen van onzekerheid en van het innoveren oplossen. Uiteraard verschilt per onderneming en bedrijfstak het gewicht van deze drie factoren. In sommige bedrijfstakken staat de innovatie op de voorgrond, in andere het onzekerheidsprobleem of de noodzaak tot efficiënte organisatie.

Waardesurplus

De vorming van waardesurplus is evenwel te allen tijde en voor iedere onderneming de onverbiddelijke eis. Een eenmaal bereikte positie blijft in een markteconomie niet behouden tenzij sprake is van een door de staat beschermd monopolie. De economische winst is niet veilig voor de concurrentie. Aantasting van een gunstige positie vindt plaats langs twee wegen:

Imitatie

1 Door imitatie van de voorsprong die een andere onderneming heeft weten te bereiken door haar initiatieven. Imitatie betekent dat de concepten, producten of productiemethoden van de pionier door anderen worden nagevolgd. Deze concurrentie slijt de winst uit; het grotere aanbod drukt de prijzen tot de winst verdwenen is.

Emulatie

2 Door emulatie wordt de pionier niet eenvoudigweg nagevolgd, maar verbeterd of voorbijgestreefd; dit ondermijnt eveneens de winstbron van de pionierende onderneming.

Innovaties

De winstloze situatie die uiteindelijk dreigt te ontstaan – winst is dus altijd tijdelijk – kan enerzijds door ondernemingen worden doorbroken middels offensieve, nieuwe, fundamentele innovaties die het proces opnieuw op gang zullen brengen. Zulke innovaties liggen echter niet voor het grijpen, noch komen ze naar believen voort uit de onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen.

Herstructurering Diversifiërende fusies en overnames

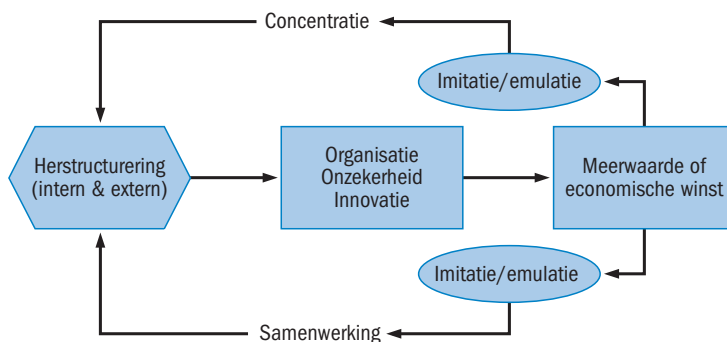
Een andere uitweg uit de winstloze situatie of de dreiging daarvan is een defensieve herstructurering van de marktverhoudingen door middel van horizontale en verticale samenwerkingsvormen of door diversifiërende fusies en overnames van innovatieve ondernemingen. Intensiever wordende concu-

rentie kan men ontwijken door samenwerking en concentratie. Omgekeerd kan ook tot beide organisatiewijzen worden besloten om de concurrentiestrijd vanuit een sterkere positie te voeren. Concurrentie en samenwerking/concentratie van ondernemingen zijn dus gedragswijzen die tegenover elkaar kunnen staan, maar eveneens in elkaars verlengde kunnen liggen.

In het centrum van de concurrentiecyclus staan de drie fundamentele taken van elke onderneming. Dat zijn het zo doelmatig mogelijk organiseren van het interne proces (inkoop, productie, verkoop, distributie enzovoort), het zo goed mogelijk beheersen van de onzekerheden van het marktproces en het invoeren van vernieuwingen van allerlei aard en betekenis. Dit zijn noodzakelijke voorwaarden voor het kunnen vervullen van de ondernemersfunctie zonder welke een onderneming op den duur niet kan blijven bestaan.

Ondernemingen hoeven deze voorwaarden meestal niet tegelijk te realiseren. Webwinkels weten door hun perfecte organisatie van marketing, logistiek en distributie een voorsprong te krijgen; Amerikaanse techbedrijven in Silicon Valley blinken uit door innovaties. Merkartikelfabrikanten internaliseren de onzekerheid van consumenten door standaardisatie, kwaliteitsgarantie en sterke brands. Het merk belichaamt de meerwaarde en wordt de inzet van overnamepogingen.

FIGUUR 1.7 De concurrentiecyclus



Bron: De Jong (1989)

Het voorzien in deze drie fundamentele taken moet uitmonden in het schep van meerwaarde of economische winst: het overschot van de inkomstenstromen boven de in totaal gemaakte kosten. Deze economische winst is in een markteconomie evenwel tijdelijk; de voorsprong wordt aangevallen door concurrerende ondernemingen en wel door imitaties en emulaties. De aangevallen ondernemingen reageren op deze ontwikkelingen met externe aanpassingen en/of interne aanpassingen, tezamen een herstructurering voorstellend, die hen in staat moet stellen te blijven concurreren. Het schema van de concurrentiecyclus laat dus zien dat concentratie en samenwerking soms een reactie op intensieve concurrentie zijn, soms een uitgangspunt voor het op verbeterde wijze voeren van de concurrentiestrijd.

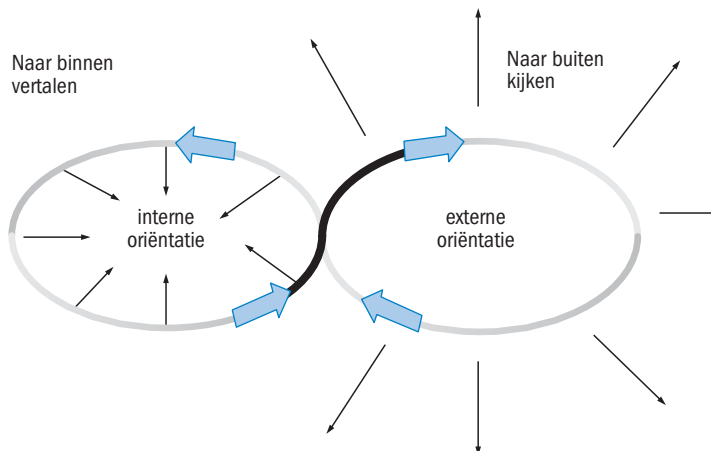
Uit figuur 1.7 valt te concluderen dat concentratie en samenwerking tussen ondernemingen in een markteconomie tot de normale verschijnselen behoren die, afhankelijk van de dynamiek van het markteconomisch stelsel, in meer of mindere mate voorkomen. Concentratie en samenwerking weerspiegelen de intensiteit van deze dynamiek en het lijkt dus logisch te verwachten dat deze organisatievormen niet gelijkmatig in de tijd gespreid zullen voorkomen. Met andere woorden: er ontstaan golfbewegingen.

Bovendien valt af te leiden dat in sommige gevallen ondernemingen met behulp van concentratie en samenwerking de concurrentiecyclus kunnen blokkeren of frustreren. Dat kan zich voordoen wanneer de marktconcentratie zo hoog wordt dat de eventueel gevormde hoge winst (de meerwaarde in het schema) niet meer door imiterende of emulerende ondernemingen betwist kan worden. Er ontstaan dan dominante ondernemingen. Google, Apple, Microsoft, Amazon, Facebook, Intel lijken zich in die richting te ontwikkelen.

Concurrentie is een dynamisch proces waarbij krachtsverhoudingen kunnen wijzigen. Een onderneming vindt zijn bestaansrecht en legitimiteit in de buitenwereld. Daar meerwaarde creëren is noodzakelijk. Een outside-insidebenadering én een inside-outsidebenadering zijn cruciaal om te komen tot succesvolle strategieën. In figuur 1.8 is deze lemniscaatbeweging zichtbaar gemaakt. De organisatie moet zich bij voortduring bewust zijn van externe ontwikkelingen en deze naar binnen vertalen. Externe kansen benutten die liggen in het verlengde van de eigen kracht, dat is ondernemen. Probeer een antwoord te geven op de vraag in hoeverre deze lemniscaatbeweging in beeld is bij de organisatie. In het hoofdstuk over bedrijfstakanalyse komt een analyse van concurrentie uitgebreid aan de orde.

Outside-inside

FIGUUR 1.8 Lemniscaatbeweging



1.5 7S-model

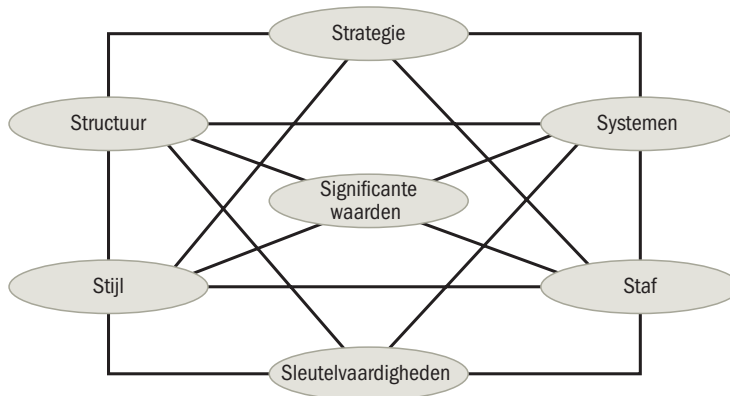
Het ontdekken van succesfactoren van ondernemingen is een terugkerend onderwerp in bedrijfskundig onderzoek. Wat we van de concurrentiecyclus leren, is dat succes buiten, binnen begint: externe kansen benutten in

het verlengde van de eigen kracht. Het hart van het bedrijfsmodel is de waardepropositie, de belofte aan de klant waarmaken. Het gaat dan om duurzame, superieure waarde op sociaal, ecologisch en economisch vlak. Meestal komt dat ook terug in de missie.

In 1981 hebben onderzoekers van McKinsey geconcludeerd dat er zeven cruciale factoren zijn die alle even belangrijk en verschillend zijn en die in samenhang het succes van een organisatie bepalen. Het gedrag van een organisatie is soms moeilijk te doorgronden en door een systematische studie van verschillen tussen excellente ondernemingen en minder succesvolle zijn de onderzoekers tot het 7S-model gekomen (figuur 1.9).

Excellente
ondernemingen

FIGUUR 1.9 Het 7S-model



De zeven componenten van het 7S-model kunnen als volgt worden omschreven:

7S-model

- **Strategie:** de manier waarop met de beschikbare middelen vooraf gestelde doelen kunnen worden bereikt.
- **Structuur:** de formele en informele taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling, alsmede de vaststelling van rapportagelijnen ten behoeve van de interne coördinatie.
- **Systemen:** de verzameling richtlijnen en procedures waarmee de dagelijkse samenwerking en het functioneren van de organisatie gestuurd en geregeld worden.
- **Stijl:** de gedragspatronen en vaardigheden die karakteristiek zijn voor het topmanagement.
- **Staf:** het type mensen in de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke motieven, kenmerken en vaardigheden.
- **Sleutelvaardigheden:** de kerncompetenties van de organisatie waarin zij uitblinkt en waardoor zij een concurrentievoordeel verkrijgt.
- **Significante waarden:** kernwaarden die het DNA van en daarmee de verbindende factor in de organisatie vormen. Waarden waar de onderneming voor staat en in gelooft.

De zeven componenten kunnen verdeeld worden in twee groepen: de 'harde' componenten strategie, structuur en systemen, en de 'zachte' componenten stijl, staf, sleutelvaardigheden en significante waarden. Het belangrijkste onderscheid tussen beide groepen is dat de harde componenten in het algemeen gemakkelijker veranderbaar zijn dan de zachte.

Een voorbeeld is de invoering van een ERP-systeem. Om mensen (staf) ermee te laten werken, zijn draagvlak, kennis, voorbereiding, training en ondersteuning nodig. Dat is veel moeilijker te organiseren dan het besluit tot de aankoop van een dergelijk softwaresysteem. Als de stijl van het management in dit proces dan directief is, in plaats van affiliaatief, dan kan dat de bron zijn van mislukking. Een bestuurswissel heeft volgens dit model ook altijd gevolgen. Het geeft ook aan hoe complex een verandering van cultuur moet zijn, zo cultuur al te veranderen is.

ESH-raamwerk

Soms wordt het 7S-model wel het ESH-raamwerk genoemd. De letters ESH staan voor evenwicht, samenhang en heterogeniteit. Met evenwicht wordt bedoeld dat iedere component even belangrijk is. Dat vraagt om een consistente afstemming tussen en een evenwichtige verdeling van tijd en energie over de componenten. Samenhang wil zeggen dat iedere verandering in een van de componenten altijd een verandering in de andere zes tot gevolg zal hebben. Heterogeniteit geeft aan dat het raamwerk per component zowel betrekking heeft op de formele, vooraf bedachte, als op informele aspecten die in de praktijk zijn ontstaan, op de meetbare en de niet-meetbare verschijnselen in organisaties en op intern en extern bepaalde facetten van de onderscheiden organisatie-elementen en dergelijke.

Het 7S-model is een veelgebruikt bedrijfskundig concept om een kwalitatieve interne analyse van een organisatie te maken. Pas als alle componenten in harmonie zijn, kan een organisatie effectief zijn. Dat wordt bedoeld met succes buiten, begint binnen.

OPDRACHT 1.4 TOEPASSING 7S-MODEL

Neem kennis van het 7S-model van McKinsey. Pas het model toe op de onderneming en beschrijf elke component. Gebruik eventueel per component voorbeeldvragen die op internet (bijvoorbeeld via scribbr.nl) zijn te vinden. Ga ook in op de samenhang, het evenwicht en de heterogeniteit. Identificeer hiaten in de verbindingen tussen de componenten. Zijn er inconsistenties in de gevonden verbindingen? Welke conclusies zijn te trekken na deze toepassing van het 7S-model?

Literatuur

- Abblas, G. en Wijsman, E. (2018). *Gedrag in organisaties*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Ansoff, H.I. (1957). 'Strategies for diversification'. *Harvard Business Review*.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam, Boom Uitgevers.
- Campbell, A. & Young, S. (1991). *Creating a Sense of Mission*, in: Long Range Planning, jaargang 24, p. 10-20.
- Frambach, R. en Nijssen, E. (2017). *Marketingstrategie*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Jägers, H.P.M., Jansen, W., Coun, M. en Man, H. de (1998). *De structuur van de organisatie (2)*. Utrecht/Heerlen, Lemma/OU.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2014). *Exploring Corporate Strategy*. London, Prentice Hall.
- Jong, H.W. de (1989). *Dynamische markttheorie*. Leiden, Stenfert Kroese.
- Heezen, A.W.W. en Ammeraal, T. (2014). *De financiële functie: Inleiding*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Heezen, A.W.W. en Ammeraal, T. (2018). *De financiële functie: Vermogensmarkt en ondernemingswaarde*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Marcus, J. en Dam, N. van (2019). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Mintzberg, H. (2003). *Organisatiestructuren*. Den Haag, Sdu uitgevers.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generatie*. Kluwer.
- Osterwalder, A. e.a. (2020). *Het onoverwinnelijke bedrijf*. Amsterdam, Boom uitgevers.
- Peters, T. en Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Business Essentials.
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2021). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam, Boom Uitgevers.
- Vries, K. de, Vries, J. de, Kikkert, T. (2021). *Duurzame businessmodellen*. Amsterdam, Boom uitgevers.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals*. Schiedam, Scriptum.
- Wierdsma, A. en Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.

Websites

www.eurobench.com
www.aex.nl
www.iex.nl
www.fd.nl
www.dft.nl
www.quickmba.com
www.adizes.com

www.12manage.com
www.managementmodellen.noordhoff.nl/greiner
www.sdgnederland.nl
www.scribbr.nl
www.house-of-control.nl
YouTube-video over Osterwalder:
www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw
SINEK YouTube-video:
www.youtube.com/watch?v=mM-T7kp7A1M