

SERIE
Financieel Management

De financiële functie Integrale bedrijfsanalyse

Schilstra



Noordhoff Uitgevers

Derde druk

Serie Financieel management

De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse

Serie Financieel management

Heezen/Ammeraal, *De financiële functie: De financiële omgeving*

Heezen, *De financiële functie: Beslissingen en planning*

Heezen/Ammeraal, *De financiële functie: Vermogensmarkt en ondernemingswaarde*

Ammeraal, *De financiële functie: Risicobeheer*

Ammeraal/Heezen, *De financiële functie: Financiële planning en beleggingen*

Schilstra, *De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse*

Serie Financieel management



De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse

Drs. H.A. Schilstra

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Houten
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

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.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

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) 978-90-01-84374-8
ISBN 978-90-01-78434-8
NUR 782

Woord vooraf bij de derde druk

De financiële functie: 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. De financiële functie komt in beeld bij ondernemingen en organisaties die een bepaald doel nastreven. Financieel managers zijn dan ook afhankelijk van anderen en beslissingen op het gebied van geld hebben veelal gevolgen voor anderen.

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.

Dit 'doe-boek' sluit aan op de andere titels binnen de serie *Financieel management* waarin de kennis die van belang is bij de uitoefening van financiële functies, te vinden is. 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 waarin financieel managers worden gevraagd bekijken, 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.

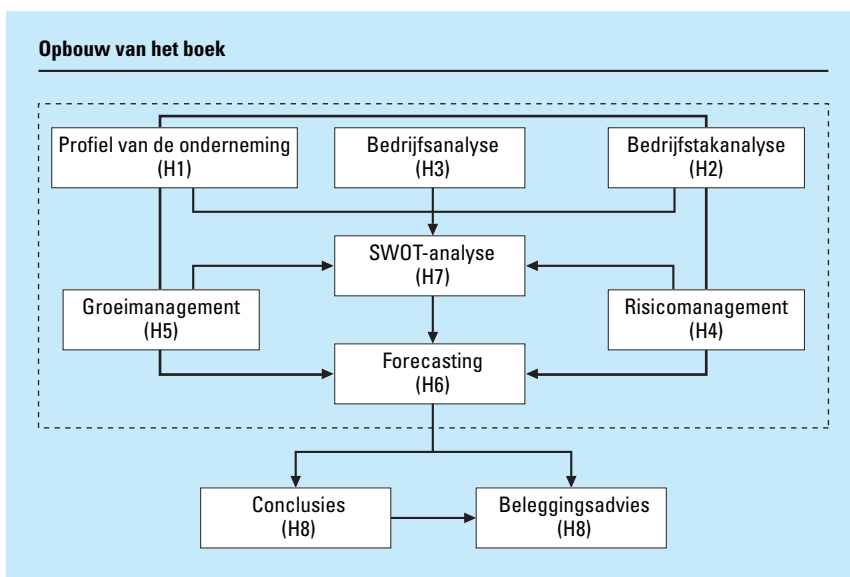
De financieel manager speelt vaak de rol van een intermediair; in het spel van vraag en aanbod probeert hij de optimale oplossing te vinden. Daarvoor is het nodig dat hij goed kan luisteren, analyseren, argumenteren, rekenen en communiceren. Want in de praktijk zal het zelden voorkomen dat financiële 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.

Het boek is opgebouwd volgens een format waarlangs systematisch een integrale bedrijfsanalyse kan worden uitgevoerd. Volgens een reeks van opdrachten kan een rapport worden opgesteld waarin alle ins en outs van een integrale bedrijfsanalyse zijn opgenomen. De opdrachten zijn ook los van elkaar te gebruiken.

Op basis van een recent jaarverslag van een onderneming kan een student zelfstandig en in teamverband een integrale bedrijfsanalyse opstellen. Volgens duidelijke instructies en opdrachten wordt de analyse uitgevoerd. In de opdrachten is onder meer aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- management en de organisatie, waaronder visie, missie en strategie;
- externe analyse, waaronder een brancheanalyse;
- interne analyse, waaronder balanslezen en financiële analyse;
- technische analyse;
- risicomanagement;
- groeimanagement;
- SWOT-analyse;
- forecasting;
- rapportagetechnieken.

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



In de in het boek opgenomen opdrachten wordt veelvuldig gebruikgemaakt van softwaretoepassingen van Microsoft. Word en Excel in interactie met internet staan centraal. In dit verband is op de website bij dit boek een aantal toepassingen in Excel te vinden. Zo zijn van een groot aantal beursgenoteerde bedrijven van verschillende jaren de jaarcijfers te vinden die kunnen worden toegepast in een AnalyseModel© in Excel. In de bijlage staat een beschrijving van dit analysemodel. Daarin wordt ook de werking van het model toegelicht.

De mogelijkheid bestaat om, op basis van de gemaakte opdrachten, één of meer presentaties te houden. Daarbij kan de PowerPoint-software van Microsoft van pas komen. Ten slotte is het mogelijk met de Microsoft-applicaties een internetsite te maken waarin bijvoorbeeld de integrale bedrijfsanalyse als informatie aan anderen kan worden aangeboden. Enige kennis van de Microsoft-applicaties wordt dan ook verondersteld.

Voordat het echter zover is, moet de integrale bedrijfsanalyse eerst worden gemaakt. Daarvoor wordt de lezer aan de hand genomen. 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 er literatuur moet worden doorgenomen, een internetsite opgezocht, dat met Excel berekeningen moeten worden doorgenomen of aanvullende informatie moet worden gezocht. De student wordt altijd op weg geholpen. De op de website te vinden software en de in het boek genoemde links met infosites op internet alsmede de literatuurverwijzingen kunnen daartoe een bijdrage leveren. Bovendien geeft het boek altijd een korte introductie in de theorie terzake.

De opdrachten hebben altijd een actuele, integratieve en multidisciplinaire inhoud. Dit biedt mogelijkheden om de actualiteit bij voortdurende integreren in het onderwijsleerproces. Dit stimuleert de motivatie van studenten en draagt sterk bij aan de internalisering van de 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 opdrachten 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. Risicomanagement
5. Groeimanagement
6. Forecast
7. SWOT-analyse
8. Conclusies en beleggingsadvies
Bijlagen
Bronnen en literatuur

De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse heeft zich inmiddels een plaats verworven in het hoger onderwijs. Niet alleen economische opleidingen, ook andere als techniek, management en media maken gebruik van de methode. Met name de gestructureerde aanpak, de authentieke opdrachten die ten slotte een beroepsproduct opleveren en de bijgeleverde software worden gewaardeerd.

Reden om in de nieuwe druk hierop voort te bouwen. Het uitgangspunt blijft het bewezen concept van 'leren door te doen'. Nog meer is het boek geworden tot de kern van wat je zou kunnen noemen 'resource based learning'.

Op de website bij het boek (www.seriefinancieelmanagement.noordhoff.nl) is veel materiaal te vinden dat gebruikers kan ondersteunen bij het leerproces en het inrichten van een elektronische leeromgeving; presentaties in PowerPoint, docentenhandleidingen, studiewijzers en -planners, voorbeelden, internetlinks, databases en natuurlijk analyse-tools in Excel.

De derde druk is geactualiseerd en opmerkingen van gebruikers zijn daarbij ter harte genomen. Hen wil ik uitdrukkelijk danken voor alle suggesties.

Voor reacties en suggesties van gebruikers houden we ons vanzelfsprekend aanbevolen.

Januari 2010,

Drs. H.A. Schilstra
Haarlem

Inhoud

Inleiding op de serie 11

De financiële functie in de praktijk 15

1 Profiel van de onderneming 21

1.1 Doelstellingen 22

1.2 De concurrentiecyclus 23

2 Bedrijfstakanalyse 29

2.1 Vijfkrachtenmodel van Porter 30

2.2 SGR-schema van Bain 38

3 Bedrijfsanalyse 43

3.1 Fundamentele analyse 44

3.2 Omzet- en winstanalyse 62

3.3 Bedrijfstaklevenscyclus 68

3.4 Technische analyse 70

4 Risicomanagement 93

4.1 Risico 94

4.2 Commercieel risico 97

4.3 Bedrijfsrisico 99

4.4 Financieel risico 102

4.5 Totaalrisico 104

5 Groeimanagement 109

5.1 Groeirichtingen 110

5.2 Groeivormen 117

5.3 Groeiroutes 126

6 Forecasting 129

6.1 Top-down forecasting 130

6.2 Fine tuning van de forecast 134

7 SWOT-analyse 137

7.1 Strategische vraagstukken 138

7.2 Stappenplan SWOT-analyse 138

8 Conclusies en beleggingsadvies 143

8.1 Conclusies 144

8.2 Advies 145

Appendix 1 Excel AnalyseModel© 149

Appendix 2 Overzicht van de opdrachten 155

Register 157

Inleiding op de serie

Aan de financieel manager van de 21^e eeuw worden hoge eisen gesteld. Deze stelling lijkt een cliché, maar er zijn diverse redenen waarom we mogen aannemen dat dit werkelijk zo is:

- Ondernemingen en andere organisaties worden steeds complexer en dynamischer. Door de toenemende concurrentiedruk, de voortschrijdende technologie en de daarbij behorende schaalvergroting kan een onderneming volkomen van karakter veranderen. Hierdoor wordt het beheren van de financiële structuur van de organisatie ook complexer en dynamischer. De taak van de financieel manager bestaat niet alleen uit het uitvoeren van operationele taken, maar hij of zij (in dit boek zullen we voor de leesbaarheid alleen over 'hij' praten) zal ook steeds vaker strategische beslissingen moeten nemen.
- In de competenties van financieel managers krijgen de houding en vaardigheden meer nadruk. Ze moeten hun kennis voortdurend vernieuwen en de vaardigheid bezitten deze kennis toe te passen en te integreren in het bedrijfsbeleid.
- De financiële omgeving wordt steeds weer verrijkt met innovatieve constructies en financiële producten; een sprekend voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van de markten voor derivaten gedurende de laatste decennia. Kennis van deze producten is essentieel om gebruik te kunnen maken van de voordelen die deze innovaties kunnen bieden.
- Door de moderne communicatietechnologie worden financiële markten steeds transparanter. Daarnaast heeft het belegend publiek zich door de economische groei aanzienlijk verbreed. De consequentie hiervan is dat de financiële prestaties van organisaties nauwlettender en kritischer door een bredere kring van belangstellenden worden gevolgd. De bestuurders van ondernemingen worden niet langer alleen maar door een gezapige aandeelhoudersvergadering beoordeeld, maar zitten in een glazen huis. Daardoor worden er steeds hogere eisen gesteld aan de te nemen ondernemingsbeslissingen.
- Door de toegenomen dynamiek van het bedrijfsleven en door de evolutie van het financiële systeem is er steeds meer aandacht voor risicobeheersing. Waar ooit de financiële functie in een onderneming vooral een verslagleggende functie was, verschuift nu het accent naar een toekomstgerichte benadering. Dit brengt met zich mee dat de financiële functionaris meer betrokken raakt bij het ondernemen in de zin van 'risico nemen'. Hij brengt de risico's in kaart en draagt bij aan risicobeheersing.

De serie *Financieel management* beoogt studenten toe te rusten om aan deze hoge eisen te voldoen. In de dagelijkse praktijk zal een financieel manager niet vaak de tijd vinden om zich in de actuele theorievorming op financieel-economisch gebied te verdiepen. Op momenten waarop nieuwe ontwikkelingen zich aandienen, zal hij moeten putten uit een

reservoir van concepten en technieken die hem in staat stellen de werkelijkheid te doorzien en een goede beslissing te nemen. Het doel van de serie is om een compleet beeld te geven van deze financieel-economische concepten en technieken.

De wereld van geld is er een van getallen. Een wiskundige en modelmatige benadering is daarom in de financieel-economische theorie niet altijd te voorkomen. Deze benadering zal, waar nodig, ook in deze serie terug te vinden zijn. Het uitgangspunt hierbij is dat deze benadering in dienst moet staan van de praktijk. Een eenvoudig voorbeeld hiervan is het volgende: een hypotheekadviseur die volledig vaart op de standaardsoftware van zijn hoofdkantoor, komt in de problemen wanneer een klant maatwerk vraagt. Wie zich daarentegen vlot kan bedienen van het wiskundige concept van de meetkundige reeks kan zelf alle varianten die er te bedenken zijn, doorrekenen. Iemand die de vaardigheid bezit dit soort concepten te hanteren, is beter in staat de werkelijkheid te doorgronden en hierdoor zal de kwaliteit van te nemen beslissingen worden verhoogd.

De serie bestaat uit zes delen:

De financiële functie: De financiële omgeving

De financiële functie: Beslissingen en planning

De financiële functie: Vermogensmarkt en ondernemingswaarde

De financiële functie: Risicobeheer

De financiële functie: Financiële planning en beleggingen

De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse

Bij deze serie is ook een website beschikbaar (zie www.seriefinancieelmanagement.noordhoff.nl) waarop onder meer aanvullende informatie over de serie, docentenhandleidingen, Excel-uitwerkingen en extra casuïstiek staan vermeld.

Het deel *De financiële functie: De financiële omgeving* verkent het werkkterrein van de financiële functionaris. De positie en taken van de financieel manager worden afgebakend. Omdat de financieel manager veelvuldig contact met de vermogensmarkt onderhoudt, wordt in dit deel een beeld geschetst van de diverse deelmarkten binnen de vermogensmarkt en van de wijze waarop de prijsvorming op deze markten plaatsvindt. Bij de financiële besluitvorming spelen externe factoren een belangrijke rol. Daarom besteden we in dit deel ook aandacht aan onderwerpen zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, regelgeving, corporate governance, fiscale wetgeving, financiële rapportages en politiek. Ook gaan we in op belangrijke concepten voor de financiële functie, zoals financiële planningsmodellen, het kasstroomoverzicht en de tijdswaarde van geld.

In het deel *De financiële functie: Beslissingen en planning* worden de specifieke taakgebieden van de financieel manager belicht. Deze taakgebieden hebben veelal betrekking op het nemen van beslissingen of het geven van advies bij het beantwoorden van vragen als: Moet deze geplande investering wel of niet worden uitgevoerd? Welke invloed heeft onzekerheid op de investeringsbeslissing? Moet dit productiemiddel wel of niet worden vervangen? Welke factoren spelen een rol bij het be-

heer van het nettowerkkapitaal? Hoe beheren we de overtollige liquiditeiten? Dit deel levert het instrumentarium om dergelijke beslissingen, die vooral de debetzijde van de balans beïnvloeden, te onderbouwen.

Een onderneming ontleent haar bestaansrecht aan de waardecreatie die door de onderneming wordt gegenereerd. Het begrip aandeelhouderswaarde speelt hierin een sleutelrol. De waardecreatie die plaatsvindt is niet alleen afhankelijk van de ondernemingsactiviteiten, maar ook van de waardering door de vermogensmarkt. In het deel *De financiële functie: Vermogensmarkt en ondernemingswaarde* staat de interactie tussen financiële beslissingen en waardering door de vermogensmarkt centraal. Vormen van eigen en vreemd vermogen, vermogensstructuurbeleid, dividendbeleid, fusies en overnames worden in dit deel behandeld. Daarnaast bespreken we een aantal waardeconcepten, zoals aandeelhouderswaarde, economic value added en de balanced-scorecardbenadering.

In het deel *De financiële functie: Risicobeheer* staat centraal hoe een onderneming risico's in kaart kan brengen en welke instrumenten beschikbaar zijn om deze risico's te beperken. Als invalshoek bij de behandeling van de verschillende risico's wordt het zogenoemde COSO-raamwerk gekozen. Dit model wordt door tal van ondernemingen als uitgangspunt in het risicomangement gehanteerd. Daarnaast worden voorbeelden uit de praktijk gebruikt om de theorie te illustreren.

Met *Risicobeheer* leren studenten hoe zij risico's kunnen herkennen en verantwoorde keuzes kunnen maken bij de beheersing ervan. De reikwijdte, de beperkingen en de kosten van de verschillende instrumenten worden besproken. Door de recente onrust op de financiële markten en de gevolgen daarvan voor de reële economie is het belang van risicomangement alleen maar toegenomen. Risicomangement vormt daarom een integraal onderdeel van de besturing van een organisatie.

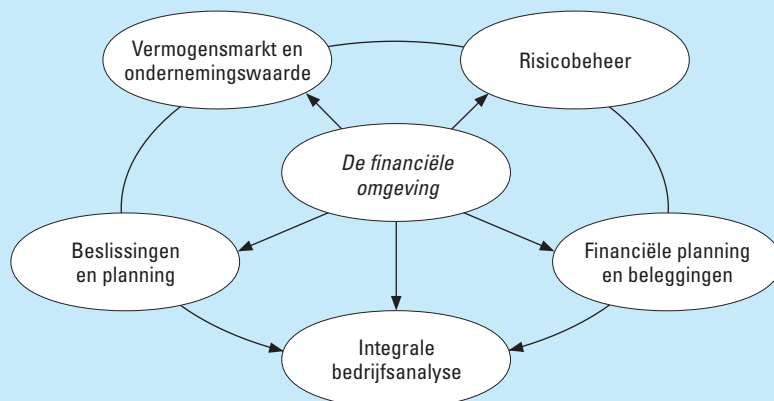
Niet alleen ondernemingen hebben te maken met financiële planning en risicobeheer. Ook in gezinnen moeten van tijd tot tijd belangrijke financiële beslissingen worden genomen. Te denken valt aan het afsluiten van leningen of het regelen van een oudedagsvoorziening. Vaak laat de particulier zich bij dit soort beslissingen bijstaan door een adviseur. Deze adviseurs dienen kennis te hebben van allerlei instrumenten om behoeften en mogelijkheden aan elkaar te koppelen. In het deel *De financiële functie: Financiële planning en beleggingen* wordt een overzicht gegeven van deze instrumenten en hun toepassingsmogelijkheden. Lenen, pensioenregelingen, sparen en beleggen, alsmede fiscale aspecten, worden in dit deel behandeld vanuit het gezichtspunt van de financieel planner.

De leer van financieel-economisch management behoort traditioneel tot het vakgebied van de bedrijfseconomie. De grenzen tussen vakgebieden zijn echter aan het afbrokkelen. Ondernemingen moeten niet alleen op hun financiële structuur worden beoordeeld, ook de positie op de markt, de kwaliteit van het management, de missie en de strategie van de onderneming zijn elementen die in een dergelijke beoordeling worden betrokken. Het deel *De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse* biedt een multidisciplinaire benadering, waarbij het concept

van 'learning by doing' het uitgangspunt is. Iemand die actief is in een financiële functie, vervult vaak de rol van intermediair: deze tussenpersoon moet niet alleen in staat zijn een optimale oplossing te vinden, hij moet goed kunnen luisteren, analyseren, argumenteren, rekenen en communiceren! In de praktijk zal het namelijk zelden voorkomen dat financiële beslissingen door één persoon worden genomen. Dit 'doeboek' plaatst de financiële functie in een breder perspectief.

Na *De financiële omgeving* kan elk ander deel van de serie, afhankelijk van het opleidingsprofiel, op elke gewenste manier in het onderwijsproces worden ingezet. De serie sluit daardoor aan op de behoeften van het onderwijs met een duidelijke praktische benadering, geschikt voor zelfstudie. Elk deel bevat veelzijdig opgavenmateriaal en, waar relevant, digitale toepassingen en internetverwijzingen. Ook worden regelmatig, aan de hand van concrete bedrijfsituaties, bepaalde aspecten van de financiële functie toegelicht.

Samenhang der delen



Know the business, know the client

KPMG

Iedere organisatie heeft mensen in een financiële functie. Een organisatie die zich heeft gespecialiseerd in de financiële functie, is KPMG. Deze organisatie biedt wereldwijd accountancy-, belasting- en adviesdiensten. Zij helpen onder meer met de verbetering van bedrijfsprestaties, de beheersing van ondernemingsrisico's en het begeleiden van fusies en overnames. Ook ondersteunt KPMG klanten bij het voldoen aan de internationale financiële regelgeving.

KPMG is in ruim een eeuw uitgegroeid van één Amsterdams kantoor tot een wereldwijde organisatie met in totaal bijna 100 000 medewerkers. Alleen al in Nederland werken er zo'n 4 000, verdeeld over ongeveer 20 kantoren.

De klanten van KPMG kunnen ruwweg in drie categorieën worden ingedeeld. Ten eerste de organisaties die controlediensten afnemen. Dit zijn vaak beursgenoteerde, internationaal actieve ondernemingen die gebonden zijn aan strenge wet- en regelgeving rond de accountancy, met een strikte scheiding van controle- en adviesopdrachten. Daarnaast is er een groep bedrijven die – vanuit dezelfde beweegredenen – juist alleen voor advisering aanklopt en het controlegedeelte elders onderbrengt. Tot slot zijn er nog bedrijven en instellingen met een nationale of regionale oriëntatie. Deze zogenaamde 'middenmarkt' schakelt KPMG in voor de totale breedte van de dienstverlening.

Jan Driessen is director Business Advisory Services bij KPMG. In zijn dagelijks werk geeft hij leiding aan Internal Auditing Services. Daarnaast is hij bij de Universiteit van Amsterdam als Program Director verantwoordelijk voor de opleiding Executive Master of Internal Auditing.

Internal Audit Services

Ondersteuning van interne accountantsdiensten, risicomanagement, auditing, internal governance, ontwikkeling en implementatie van beheersingsystemen, interne rapportage zowel op werkmaatschappij als op corporate-niveau, zijn activiteiten die centraal staan in de dienstverlening. Internal audit services adviseert ondernemingen bijvoorbeeld met de Code Tabaksblat die voor Nederlandse beursfondsen stelt dat het bestuur verantwoordelijk is voor een toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem en dat het bestuur duidelijk onderbouwd in het jaarverslag moet verklaren dat deze adequaat en effectief zijn.

De dienstverlening richt zich op verschillende lines of business: financial services, industrial markets, consumer markets, information, communication & entertainment, en infrastructure, government & healthcare.



Adviseurs van KPMG zitten direct en regelmatig bij de ondernemers aan tafel en weten wat er speelt bij de cliënt en in zijn omgeving. 'Daarom is het zo belangrijk dat we breed georiënteerd en opgeleid zijn.' KPMG stelt hoge eisen aan de vakinhoudelijke kwaliteit van de adviseurs en investeert ook veel in sectorspecialisatie. De klanten rekenen erop dat de adviseurs hun markt kennen en weten welke issues daar spelen. Voortdurend investeren in kennis is dan ook de enige manier om als adviseur waar te maken dat je een volwaardig gesprekspartner bent.

Externe issues

Organisaties verlangen hoogwaardige expertise met diepgaande kennis van de issues die spelen in de desbetreffende markten. Zo worden ondernemingen zich steeds meer bewust van risico's in de bedrijfsvoering. Meer focus op stroomlijning van processen, het vormgeven van de planning- en controlcyclus, een verdere kostenbeheersing, het outsourcen van activiteiten, en groeimanagement zijn voorbeelden van activiteiten waarbij hoge eisen worden gesteld aan de financiële functie. Andere voorbeelden zijn de implementatie van International Financial Reporting Standards (IFRS, de nieuwe wijze van rapporteren voor beursgenoteerde bedrijven) en de Sarbanes Oxley wetgeving, (SOx, wetgeving voor aan de Amerikaanse beurzen genoteerde ondernemingen die onder meer richtlijnen biedt voor de verantwoordelijkheden van bestuurders en commissarissen). Er is een groeiend aantal wetten en regels op het gebied van transparantie en governance – zoals SOx en Tabaksblat – die zijn weerslag hebben op de inrichting van organisaties.

Performance improvement is een vast punt op de managementagenda van organisaties. Groei in omzet, winst en marktaandeel zijn eveneens issues waar ondernemingen mee bezig zijn. Een snelle, maar risicovolle en dure wijze van groei is die door overnames en fusies. Ook de technologische ontwikkelingen nopen ondernemingen om bij voortduring de blik naar buiten te houden. Risicomanagement is een steeds belangrijker onderwerp voor organisaties. Ondernemingen worden geconfronteerd met turbulentie in concurrentieverhoudingen hetgeen het uiterste vraagt van innovatie en creativiteit. Een heldere strategie is dan ook van groot belang.

Management control

Volgens Jan is dat laatste niet altijd even helder. Op de vraag aan een manager: 'Waar stuur je op?' krijgt Jan niet zelden het antwoord dat hij juist wordt ingehuurd om daarop het antwoord te vinden. Het management zou eigenlijk zelf moeten definiëren waarop ze sturen. Verder lijkt op het eerste gezicht alles belangrijk te zijn. Meer omzet, lagere kosten, snellere doorlooptijden, een hogere klanttevredenheid, een betere kwaliteit, snellere innovatieprojecten, hogere efficiëntie, lager ziekteverzuim, hogere medewerkertevredenheid, en hogere marges, vertaald in betere financiële performance zijn voorbeelden van sturingsvariabelen.

Hoe krijg je zaken voor elkaar? 'Ideaal zou zijn om met het management één of meer meetings te arrangeren om uit te vinden waarop wordt gestuurd en welke prioriteiten daarbij kunnen worden aangebracht. Second best is om op eigen expertise te gaan zitten. Kijken naar

bijvoorbeeld de verhouding tussen input- en output-relaties. Dan is kennis van de markt en de klant doorslaggevend. Bij Heineken bijvoorbeeld is volume (hectoliters) belangrijk. Bij hotels is de bezettingsgraad van de bedden doorslaggevend. Een leeg bed kan nooit meer worden verkocht. Dat idee moet je wel begrijpen. Zolang onduidelijk is waarop wordt gestuurd, is het moeilijk.'

'Belangrijk is dat je wel met een antwoord komt.' Dat je bijvoorbeeld komt met een voorstel om het aantal prestatie-indicatoren te beperken. Niet alles is namelijk belangrijk om te meten. 'Soms kun je beter kijken naar uitzonderingen, verstoringen.' Ook bij het meten via de Balanced ScoreCard-methodiek moet je soms klein beginnen, een beetje oefenen, waar gaat het nu om... hoe vaak moet je iets meten, bij voorbeeld klanttevredenheid. Hoe meet je iets, teller en noemer omdraaien, of absolute aantallen. Bouw tijd in om te leren. 'Leren wordt eigenlijk beheersing en dan ontstaat inzicht in wat sturing en beheersing is.' Control is niet alleen vergelijking van planning met de realisatie, maar ook tussentijdse terugkoppeling en bijsturing. Je maakt gebruik van het leervermogen van mensen en de organisatie.

Forecasting

Vroeger was het gebruikelijk dat ondernemingen een verwachting uitspraken over de verwachte omzet en winst per aandeel. Nu de markt en omgeving zo turbulent is en als gevolg van bijvoorbeeld IFRS, durven ondernemingen nauwelijks nog een forecast af te geven. 'Je wordt er nu hard op afgerekend.'

Het is voorgekomen dat een chief executive officer (CEO) van Procter & Gamble iedere zeven jaar zijn omzet wilde verdubbelen. Een wellicht ambitieuze doelstelling, maar volstrekt onrealistisch. De Fast Moving Consumer Goods-markt is dermate turbulent, dat een dergelijke uitspraak niet serieus meer wordt genomen. 'Je weet niet hoe de wereld er over een jaar uitziet.'

Tegenwoordig is het denken in scenario's veel meer ontwikkeld. Het is een risicogebaseerde aanpak. Het scherpt je denken over toekomstige externe ontwikkelingen en welke impact deze kunnen hebben op jouw organisatie. Maar ook welke kansen en bedreigingen zich kunnen voordoen. 'Drinkt de jeugd over tien jaar nog steeds bier?' is een vraag die van levensbelang is voor het voortbestaan van Heineken.

Ondernemingen transformeren. Kijk maar naar VNU. Was die in de vorige eeuw nog een Nederlandse tijdschriftenuitgever met 'nice to know'-informatie, thans komt het merendeel van de omzet uit de Verenigde Staten met de verkoop van 'need to know' en 'want to know' digitale informatie. Niet voor niks dat ze hun naam hebben veranderd.

Het betekent niet dat mensen met een financiële functie altijd zelf de analyse moeten kunnen maken. Ze kunnen eens een extern bureau inhuren, maar het is zaak constant bij te blijven. 'Als controller ben je daar zelf verantwoordelijk voor. Voelsprietten hebben voor wat er in de buitenwereld gebeurt, voor de business waar je in zit. Je mag niet alleen intern kijken. Je moet gesprekspartner zijn voor het management. Een

idee hebben hoe de buitenwereld in elkaar steekt.' Scenariodenken is een tool die het management kan ondersteunen bij het helder krijgen van de te volgen strategie.

Financiële functionarissen sturen graag op getallen. Ze vertalen input, output, processen en ontwikkelingen in getallen. Ze zijn ook gericht op beheersing. Vanuit het perspectief van een controller is er gevaar voor verenging. Sturing op getallen kan schijnexactheid opleveren. 'Bij scenario's kun je ook kwalitatief denken, een kwaliteit die controllers meer moeten ontwikkelen. Niet dat je geen getallen mag noemen, want dan kan het ook misgaan, maar ruimte geven voor creativiteit en vernieuwing.'

Ondernemerschap

Is er een spanningsveld tussen ondernemen, dat toch in zekere zin risico's nemen is, en de controlfunctie binnen de organisatie? 'Als ik een audit doe, en ik zie een risico, dan is de eerste reactie van het management: meer controls, meer regels. Regels loslaten is heel moeilijk. Regels zijn vaak het resultaat van processen die je toch al had, een geïnstitutionaliseerd proces dat door regels is geformaliseerd. De impact van SOx bijvoorbeeld is in bepaalde organisaties minimaal. Het gebeurde al. Alleen is het nu geformaliseerd'. Ook de klokkenluidersregeling (whistle blowers) leidt formeel tot meer regels. Het is ook een maatschappelijke discussie. Toenemende regelgeving is een reden voor ondernemingen om even te wachten met een beursnotering of serieus delisting te overwegen. Bij groei, bijvoorbeeld via een overname of een fusie, zou een financiële man of vrouw vanaf het begin moeten zijn betrokken. Als hij of zij te laat wordt ingeschakeld, ligt dat vaak aan de financiële functionaris zelf. 'Heb je toegevoegde waarde bij dat proces, dan ben je proactief. Je moet het management ondersteunen bij dat proces.' Door voor verschillende strategieën scenario's door te rekenen, door risicomanagement of due diligence onderzoeken. Als je begrijpt waarom en wat de commerciële man of vrouw moet verkopen en hem of haar ondersteunt met scenario's of rendementsberekeningen, heb je toegevoegde waarde.

Harde financiële kennis is een noodzakelijke voorwaarde. Fundamentele analyse, concurrentieanalyse, balanslezen, financiële analyse, kasstroomdenken, rentabiliteit, consolidatie, investeren onder onzekerheid, risicomanagement, planning en controlcyclus, managementinformatiesystemen, forecasting, methoden en technieken, voorbeelden van onderwerpen die een financiële functionaris moet beheersen. Maar meer nog ondernemerschap en kennis van markt en klant. 'Zeker lastig, maar voor een junior moet dat er uiteindelijk wel zijn. Generiek, integraal denken, met een verdieping in de financiële functie.'

Ethiek

Toon aan de top, transparantie en bespreekbaar houden. Dat zijn de begrippen die centraal staan bij het voorkomen van onethisch gedrag in organisaties. 'Alleen met regels red je het niet.' Er zijn voor onethisch gedrag geen standaardoplossingen, behalve dan een aantal instrumenten. In een onderneming is de raad van bestuur verantwoordelijk. Via managementcontracten worden organisatiedoelstellingen intern verder

doorvertaald. Sociale controle daarbij is cruciaal. Een voorbeeld: als twee medewerkers op de werkvloer bij een grote Amerikaanse onderneming, beslissen dat er een investering voor het werk moet worden gedaan, dan mag dat. Dan is verder geen autorisatie van de baas nodig. De beslissingsbevoegdheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen. 'Als het werkt, is het geweldig, de sociale controle, sociaal gedrag, dingen met elkaar durven delen en daar weerklank op krijgen is de mooiste vorm die je kan hebben in het bedrijf.'

Het heeft met normen en waarden te maken. Hoe zit je er zelf in? Background checks. Wat voor iemand is het nou? Wat zijn de antecedenten? Gedragscodes zijn geen garantie voor onethisch gedrag. De top geeft het goede voorbeeld! Dat is een cruciaal mechanisme. Maak het bespreekbaar en houdt het constant onder de aandacht.

Waar stuur je op?

Doelen stellen? Hoe stuur je professionals aan? 'Stuur ze niet te rationeel. Je kunt ze persen in een keurslijf. Onder druk wordt alles vloeibaar. Ze doen wat je zegt, maar als de output er niet is, heb je als bedrijf geen toegevoegde waarde. Je houden aan de regels is nooit een garantie voor succes. Terwijl je niet houden aan regels wel kans op afbreuk geeft, dus dat je een fout maakt. Dat is het lastige eraan.'

Belangrijk is dat je superieure waarde creëert voor een klant. Klantgerichtheid is een van de competenties waarop KPMG haar medewerkers selecteert. Daarvoor is het nodig dat je de organisatie van de klant en zijn business kunt doorgronden. Kennisontwikkeling is daarvoor essentieel. KPMG creëert daarvoor de voorwaarden. Het blijft echter de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf om te zorgen voor persoonlijke effectiviteit. Dat begint bij een goede financiële opleiding. KPMG biedt medewerkers veel mogelijkheden om zich te ontwikkelen.

Bronnen: Interview Jan Driessen, KPMG, juli 2005; Jaarverslagen KPMG; www.kpmg.com



Profiel van de onderneming

1

- 1.1 Doelstellingen
- 1.2 De concurrentiecyclus

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: een expressie van haar 'raison d'être'. Als er in een onderneming fundamenteel verschil van mening bestaat over de missie, kan dat leiden tot onzekerheid omtrent de richting van de onderneming. Vaak is die missie ongeschreven. Sommige bedrijven nemen in hun jaarverslag een 'mission statement' op.

Missie Draka

Draka streeft ernaar één van de meest vooraanstaande kabelfabrikanten in de wereld te zijn in alle geselecteerde product/marktsegmenten waarin zij actief is, met een solide financiële basis, een evenwichtige geografische spreiding en een breed, technologisch hoogstaand productportfolio. De focus hierbij is gericht op kwaliteit, groei en winstgevendheid. Op deze manier wil Draka een aantrekkelijke partner zijn voor al haar stakeholders, zoals klanten, medewerkers, aandeelhouders, financiers en toeleveranciers. Tegelijkertijd geeft Draka zich rekenschap van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door te investeren in duurzame ontwikkeling.

Bron: *Jaarverslag Draka 2008*, p. 3

Missie

Missies gaan vaak over een toekomstvisie, de redenen waarom een onderneming wil bestaan. Het 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.

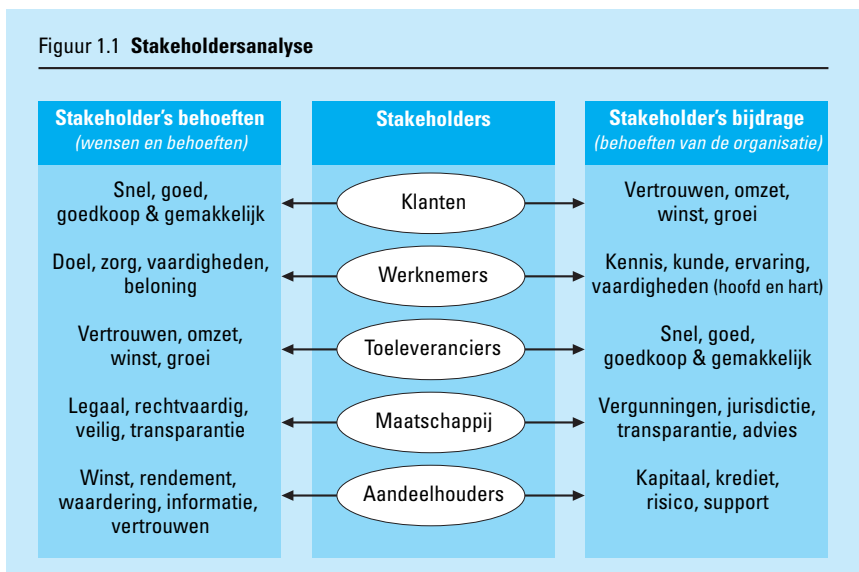
1.1 Doelstellingen

Stakeholders

Waarom bestaat de onderneming? In een onderneming participeren verschillende groepen stakeholders: management, werknemers, aandeelhouders, klanten, vermogenverschaffers, toeleveranciers, vakbonden, overheden. Het jaarverslag van Draka is duidelijk over het doel van de onderneming: Een leidende kabelfabrikant met een breed productportfolio. Maar wat is een leidende positie? Is dat in omzet, in winst, in marktaandeel, in innovatief vermogen? En willen klanten dat? Is de organisatie misschien te productgericht?

Een onderzoek naar de wensen en de behoeften van stakeholders en de bijdrage die zij kunnen leveren aan de doelstellingen van de organisatie, is cruciaal. Een voorbeeld van een dergelijke stakeholdersanalyse is in figuur 1.1 opgenomen.

Figuur 1.1 Stakeholdersanalyse



Middelen

Om de doelstellingen te verwezenlijken zal de onderneming over middelen moeten beschikken. Daarbij moet men niet alleen denken aan financiële middelen, maar ook aan zaken als technologische knowhow, reputatie en menselijk talent. Om een optimale allocatie van deze middelen te krijgen, worden ze georganiseerd. Dat heet organisatie. Meestal wordt aan die inzet van de middelen leiding en sturing gegeven. Dat heet management. De manieren waarop organisaties kunnen worden vormgegeven, zijn talrijk. Ze veranderen ook voortdurend. En de wijzen van management veranderen mee. Dat heeft te maken met 'organisatie volgt strategie'. En net als met een zeiltocht van Pampus naar Stavoren: de wind waait wel eens uit een andere hoek, of het wordt windstil. De bemanning, onder wie de stuurman, kan onderweg tot de slotsom komen dat het leuker is in Almere. Dan wordt er georiënteerd op een nieuwe haven.

Organisatie

Zo is het ook met ondernemingen. De omgeving van ondernemingen verandert bij voortduring. Het lijkt er soms zelfs op dat veranderingen steeds sneller gaan. Technologische ontwikkelingen op het gebied van hard- en software. Overheden die diensten privatiseren of regelgeving afschaffen (deregulering), of juist wetgeving implementeren (milieu, Arbo of kwaliteit). Of belangrijke concurrenten die gaan samenwerken of nieuwe producten lanceren. Klanten die van de ene op de andere dag kiezen voor de concurrent. Of nieuw personeel dat, na te zijn ingewerkt, hopt naar de concurrent. Of een dramatische daling van de beurskoers. Het is niet voor niets dat ondernemingen zich bij voortduring heroriënteren op een leukere, betere haven. Daarop moeten het management en de organisatie zijn ingesteld. 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. Dat tekent de vitale organisatie.

In hoeverre benadert de onderneming dit ideaalbeeld? Het hierboven geschetste dynamische vaarwater is door H.W. de Jong voor ondernemingen gestileerd samengevat in de concurrentiecyclus.

1.2 De concurrentiecyclus

Voor het maken van winst (waardesurplus) moet een onderneming de problemen van de organisatie van de productiemiddelen, van het dragen van onzekerheid en van het innoveren oplossen. Uiteraard verschilt per onderneming en per 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. De vorming van het waardesurplus is evenwel te allen tijde en voor iedere onderneming de onverbidelijke eis. Of een eenmaal bereikte positie in dit opzicht behouden blijft, wordt evenwel in de markteconomie (tenzij sprake is van een door de staat beschermde monopoliepositie) niet gegarandeerd. De economische winst is niet veilig voor de concurrentie. Aantasting van een gunstige positie geschiedt langs twee wegen:

Waardesurplus

Imitatie

Emulatie

- 1 Door imitatie van de voorsprong die een onderneming heeft weten te bereiken door middel van 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.
- 2 Door emulatie wordt de pionier niet eenvoudigweg nagevolgd, maar verbeterd of voorbijgestreefd; dit ondermijnt eveneens de winstbron van de pionierende onderneming.

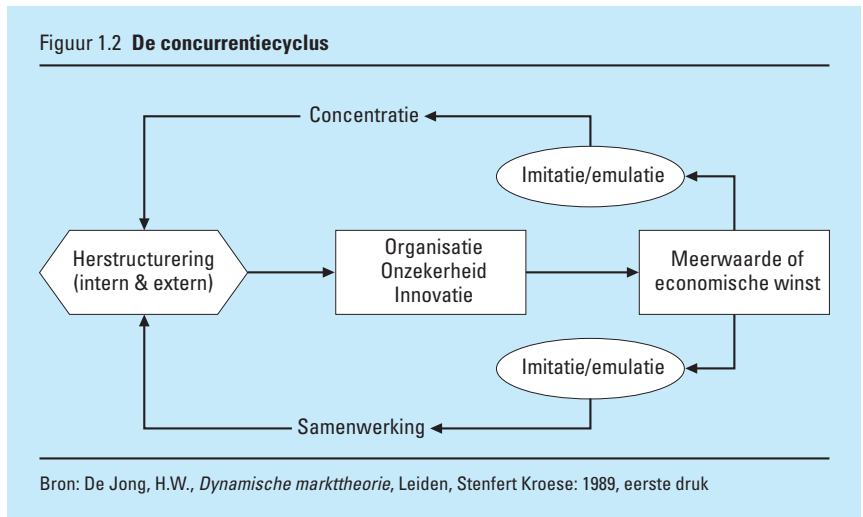
De winstloze situatie die uiteindelijk dreigt te ontstaan (winst is altijd tijdelijk), kan door de ondernemingen worden doorbroken middels nieuwe, fundamentele innovaties, die het proces opnieuw op gang zullen brengen. Zulke innovaties liggen evenwel niet voor het grijpen, noch komen zij naar believen uit de onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen te voorschijn.

Herstructurering
Diversifiërende
fusies

Een andere uitweg uit de winstloze situatie (of de dreiging daarvan) is herstructurering van de marktverhoudingen, door middel van horizontale en verticale samenwerkingsvormen, of door diversifiërende fusies en overnames van innovatieve ondernemingen.

Intensiever wordende concurrentie kan men derhalve ontwijken door samenwerking en concentratie; maar omgekeerd kan men ook tot beide organisatiewijzen besluiten 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.

Schematisch kan de concurrentiecyclus worden weergegeven als in figuur 1.2.



Concurrentiecyclus

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 (productie, distributie enzovoort), het zo goed mogelijk beheersen van de onzekerheden van het marktproces en het invoeren van vernieuwingen van allerlei aard en betekenis (innovaties). Dit zijn de 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: de Japanse autobedrijven wisten door hun perfecte organisatie van productie en distributie een voorsprong te krijgen; Amerikaanse bedrijven in Silicon Valley blinken uit door innovaties; merkartikelfabrikanten internaliseren de onzekerheid van de consumenten door standaardisatie en kwaliteitsgarantie. Het merk belichaamt de meerwaarde en wordt de inzet van overnamepogingen.

Economische winst

Het voorzien in deze drie fundamentele taken moet uitmonden in het scheppen van meerwaarde of economische winst: het overschot van de gerealiseerde netto opbrengsten boven de totaal gemaakte kosten. Deze economische winst is in een markteconomie evenwel tijdelijk; de voor-

sprongpremie wordt aangevallen door concurrerende ondernemingen en wel door middel van imitaties en emulaties. De aangevallen ondernemingen reageren op deze ontwikkelingen met externe aanpassingen en/of met interne aanpassing, 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 intensievere concurrentie zijn, soms een uitgangspunt voor het op verbeterde wijze voeren van de concurrentiestrijd.

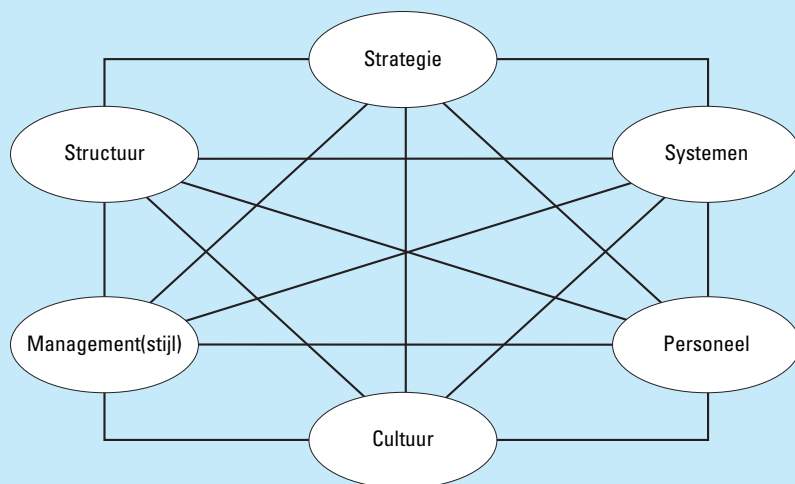
Uit figuur 1.2 valt te concluderen dat concentratie en samenwerking tussen ondernemingen in een markteconomie tot de normale verschijnselen behoren die, afhankelijk van de dynamiek van het markteconomisch stelsel, in meer of mindere mate voorkomen. Concentratie en samenwerking weerspiegelen de intensiteit 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 zouden kunnen blokkeren of frustreren. Dat zou zich kunnen 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.

Een onderneming staat dus onder sterke druk van de omgeving. Om het gedrag van een organisatie in brede zin te beschrijven kan gebruik worden gemaakt van het zogeheten ESH-raamwerk, zie figuur 1.3. Het is afgeleid van het door McKinsey ontwikkelde 7S-model.

7S-model

Figuur 1.3 Het ESH-raamwerk



De zes componenten van het ESH-raamwerk kunnen als volgt worden omschreven:

- 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.
- Management(stijl): de gedragspatronen en vaardigheden die karakteristiek zijn voor het topmanagement.
- Personeel: het type mensen in de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke motieven, kenmerken en vaardigheden (sterktes en zwaktes).
- Cultuur: het klimaat, de sfeer, de ambiance die voortkomen uit een set waarden en normen die door een groep mensen als richtinggevend voor hun doen en laten wordt beschouwd.

De zes componenten kunnen verdeeld worden in twee groepen: de 'harde' componenten strategie, structuur en systemen, en de 'zachte' componenten management(stijl), personeel en cultuur.

Het belangrijkste onderscheid tussen beide groepen is dat de harde componenten in het algemeen gemakkelijker veranderbaar zijn dan de zachte. 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 zes componenten. Samenhang wil zeggen dat iedere verandering in een van de componenten altijd een verandering in de andere vijf 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, op intern en extern bepaalde facetten van de onderscheiden organisatie-elementen en dergelijke. Zowel het model van de concurrentiecyclus als het ESH-raamwerk zijn hulpmiddelen die kunnen worden ingezet om een organisatie-audit uit te voeren.

Opdracht 1.1 Profiel van de onderneming

Geef inzicht in het profiel van de onderneming. Gebruik daarvoor de 5xW en H-methodiek: wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe. In zekere zin gaat het om de beschrijving van de wijze waarop de onderneming vormgeeft aan de organisatie, de onzekerheid in het marktproces beheerst en het innovatief vermogen vormgeeft.

Voor een beschrijving van het gedrag van de organisatie kan eventueel het ESH-raamwerk worden gebruikt. Voor een evaluatie van de missie van de organisatie kan het Ashridge Mission Model worden gebruikt. Een rijke bron voor concepten, theorieën en modellen is www.12manage.com. Een eerste informatiebron bij deze opdracht is met name het verslag van de directie in het jaarverslag.

Een eerste informatiebron bij deze opdracht is met name het verslag van de directie in het jaarverslag.

Literatuur

- Heezen, A.W.W. en Ammeraal, T. (2010). *De financiële functie: Inleiding*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Heezen, A.W.W. en Ammeraal, T. (2010). *De financiële functie: Vermogensmarkt en ondernemingswaarde*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Alblas, G. en Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. 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.
- Frambach, R. en Nijssen, E. (2009). *Marketingstrategie*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London, Prentice Hall.
- Jong, H.W. de (1989). *Dynamische markttheorie*. Leiden, Stenfert Kroese.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals*. Deventer, Kluwer.
- Keuning, E. en Eppink, D.J. (2008). *Management en Organisatie*, Groningen, Stenfert Kroese.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2004). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Den Haag, Academic Service.

Internetsites

Naast de site van de onderneming zelf en databanken als LexusNexus en AnnualReports, kan ook informatie over het bedrijf worden gevonden op:

- www.eurobench.com
- www.aex.nl
- www.iex.nl
- www.fd.nl
- www.dft.nl
- www.quickmba.com
- www.adizes.com
- www.cubi.com
- www.hcg.net
- www.12manage.com