

SERIE Financieel Management

Integrale bedrijfsanalyse



Noordhoff Uitgevers

Henk Schilstra

5^e druk

Serie Financieel Management

De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse

Drs. Henk Schilstra

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Utrecht

Omslagillustratie: iStockphoto
Omslagontwerp: G2k (Groningen-Amsterdam)

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.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die
desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en
uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen
gegevens houden zij zich aanbevolen.*



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, 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.stichting-pro.nl).

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

ISBN 978-90-01-88910-4
NUR 782

Woord vooraf bij de vijfde druk

De financiële functie: Integrale bedrijfsanalyse is een 'doe-boek'. Een stappenplan voor het zelf maken van een integrale analyse van een bedrijf dat uitmond 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.

De rol van beroepsopdrachten en beroepsproducten in het onderwijs

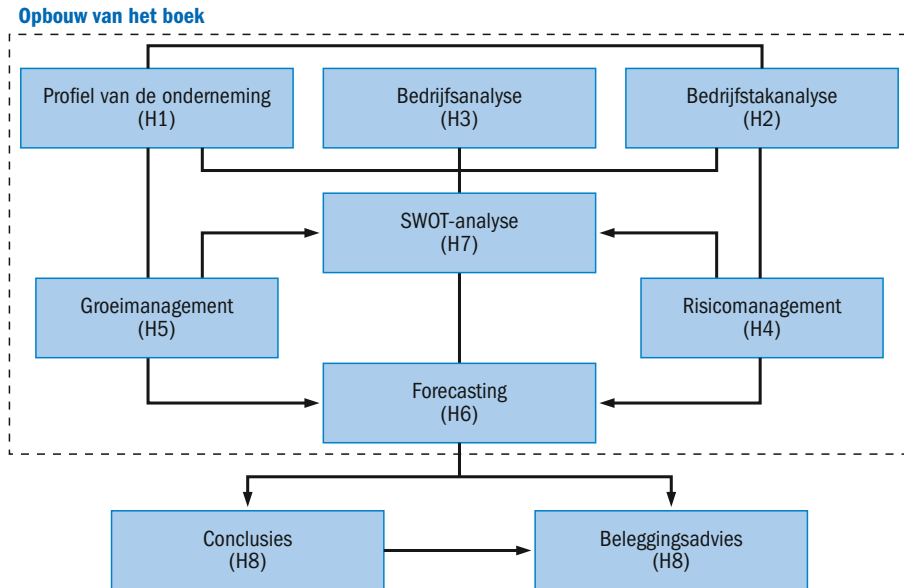
In het hoger onderwijs neemt het belang van onderzoek en het maken van beroepsproducten toe. Uit het beroepsprofiel van een financiële functie kunnen verschillende beroepsopdrachten en beroepsproducten worden afgeleid. Dit zijn goederen of diensten die een beroepsbeoefenaar in een functie levert aan 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.

Het boek *Integrale bedrijfsanalyse* 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 10 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 volgende figuur.



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 internetsite 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 is de werking van het Excel AnalyseModel[®] beschreven. Het boek geeft altijd een korte introductie in de theorie ter zake. Een overzicht van de betrokken beroepsproducten is te vinden in appendix 2.

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. Risicomanagement
 5. Groeimanagement
 6. Forecast
 7. SWOT-analyse
 8. Conclusies en beleggingsadvies
Bijlagen
Bronnen en literatuur

De financiële functie: 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 co-creatie en online leren. Op de website bij het boek (www.integralebedrijfsanalyse.noordhoff.nl) is veel materiaal te vinden dat gebruikers kan ondersteunen bij het leerproces en het inrichten van een digitale leeromgeving: presentaties, weblectures, handleidingen, beoordelingsmodellen, studiewijzers en -planners, voorbeelden, internetlinks, databases en natuurlijk analysetools in Excel.

De vijfde druk is geheel geactualiseerd en opmerkingen van gebruikers zijn daarbij ter harte genomen. Zij worden hartelijk bedankt voor alle suggesties. Vanzelfsprekend stellen we reacties en suggesties weer zeer op prijs.

Januari 2018

drs. Henk Schilstra
Haarlem

Inhoud

Inleiding op de serie 9
De financiële functie in de praktijk 13

1 Profiel van de onderneming 19

- 1.1 Doelstellingen 20
- 1.2 De concurrentiecyclus 23
- 1.3 Het ESH-raamwerk 26

2 Bedrijfstakanalyse 31

- 2.1 Vijfkrachtenmodel van Porter 32
- 2.2 SGR-schema van Bain 41

3 Bedrijfsanalyse 47

- 3.1 Fundamentele analyse 48
- 3.2 Omzet- en winstanalyse 66
- 3.3 Bedrijfstaklevenscyclus 72
- 3.4 Technische analyse 75

4 Risicomanagement 95

- 4.1 Risico 96
- 4.2 Commercieel risico 99
- 4.3 Bedrijfsrisico 102
- 4.4 Financieel risico 104
- 4.5 Totaalrisico 106

5 Groeimanagement 113

- 5.1 Groeirichtingen 114
- 5.2 Groeivormen 120
- 5.3 Groeiroutes 129

6 Forecasting 133

- 6.1 Top-down forecasting 134
- 6.2 Fine tuning van de forecast 138

7 SWOT-analyse 143

- 7.1 Strategische vraagstukken 144
- 7.2 Stappenplan SWOT-analyse 144

8 Conclusies en beleggingsadvies 151

8.1 Conclusies 152

8.2 Advies 153

Appendix 1 Excel AnalyseModel® 157

Appendix 2 Overzicht van de beroepsopdrachten die leiden tot
een beroepsproduct 163

Register 165

Inleiding op de serie

Aan de financieel manager van de 21e 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 beleggend 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 werktein 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 beheer 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.

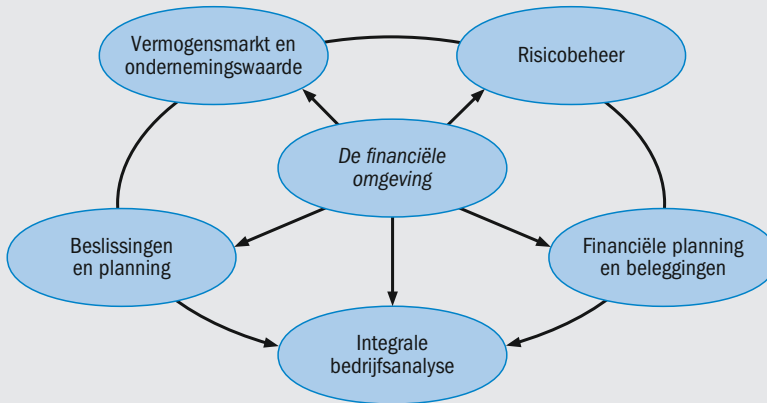
Niet alleen ondernemingen hebben te maken met financiële planning en risicobeheer. Ook in gezinnen moeten van tijd tot tijd belangrijke financiële beslissingen worden genomen. Te denken valt aan het afsluiten van leningen of het regelen van een oudedagsvoorziening. Vaak laat de particulier zich bij dit 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 'doe-boek' 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 bedrijfssituaties, bepaalde aspecten van de financiële functie toegelicht.

Samenhang der delen



De financiële functie in de praktijk

Know the business, know the client

PwC

Iedere organisatie heeft mensen in een financiële functie. Een organisatie die zich heeft gespecialiseerd in de financiële functie, is PwC. PwC in Nederland is een zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met 170.000 medewerkers in 158 landen. In Nederland werken in 2016 ruim 4.700 professionals met elkaar samen vanuit 12 kantoren. Zij ontwikkelen diensten en oplossingen voor ieder denkbaar ondernemings- en sectorvraagstuk. De oplossingen hebben bijvoorbeeld te maken met accountability, belastingen, prestatieverbetering, risicomangement, fraudezaken of verbetering van IT-processen. Van de klanten staat 83% in de Fortune 500, maar ook ondersteunt PwC kleinere bedrijven in de private sector en organisaties in de publieke en non-profit-sector. Zoveel marktsectoren als er bestaan, zoveel specialismen kent PwC.

Jan Driessen is Partner Internal Audit en Control Services bij PwC. Hij is verantwoordelijk voor de verdere positionering en uitbouw van de dienstverlening op het gebied van internal audit en control.

Internal Audit en Control Services

Ondersteuning van interne auditdiensten bij het uitvoeren van internal audits, het doorlichten van auditdiensten bij het inrichten van risicomangement, bij het implementeren en optimaliseren van internal governance systemen, en bij het opzetten en laten werken van interne rapportages zowel op werkmataatschappij- als op corporate-niveau, zijn activiteiten die centraal staan in de dienstverlening. Internal Audit en Control Services adviseert ondernemingen bijvoorbeeld over de Corporate Governance Code

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, zoals de financiële sector, industriële producten, retail en consumer goods, technologie, media & telecom en de publieke sector. Adviseurs van PwC 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.' PwC 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 betreffende 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 wijze van rapporteren voor beursgenoteerde bedrijven) en de Nederlandse corporate

governance code. De verschillende codes – denk bijvoorbeeld ook aan de Code Banken en de Code Verzekeraars – maar ook de verstevigde rol van toezichhouders op het gebied van transparantie en governance, hebben een grote invloed 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, denk bijvoorbeeld aan internetwinkels maar ook aan de mogelijkheden van het nieuwe werken, nopen ondernemingen om bij voortduring de blik naar buiten te houden. Risicomanagement is een steeds belangrijker onderdeel 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 ingehoord om daarop het antwoord te vinden. Het management vindt het soms moeilijk om te definiëren waarop ze willen 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 eerst met het management een of meer meetings te arrangeren om uit te vinden hoe de strategie wordt geconcretiseerd: wat zijn de doelen en wanneer moeten die zijn gerealiseerd? Vervolgens kan, bijvoorbeeld met 'strategy maps', worden bepaald

waarop wordt gestuurd en welke prioriteiten daarbij kunnen worden aangebracht om die strategie te realiseren. 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 een bierbrouwer 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-methode moet je soms klein beginnen, een beetje oefenen, waar gaat het nu om... hoe vaak moet je iets meten, bijvoorbeeld 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.' Bovendien zien we tegenwoordig dat bedrijven minder

sturen op winst per aandeel en, met name in de financiële sector, de klant weer centraal stellen.

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

Ondernemingen transformeren. Het betekent dus ook dat mensen met een financiële functie constant moeten 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 nieuw risico, dan is vaak 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

de Corporate Governance Code 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. 'Zorg dat je proactief bent. Je hebt de kennis en dan voeg je waarde toe. Je moet het management ondersteunen bij dat proces.' Door voor verschillende strategieën scenario's door te rekenen, door risicomangement 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, risicomangement, planning en controlcyclus, managementinformatiesystemen, forecasting, methoden en technieken, voorbeelden van onderwerpen die een financiële functionaris moet beheersen. Maar meer nog is ondernemerschap en kennis van markt en klant nodig. '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? Gedragscodes zijn geen garantie voor onethisch gedrag. De top moet het goede voorbeeld geven. Dat is een cruciaal mechanisme. Maak het bespreekbaar en houd het constant onder de aandacht.

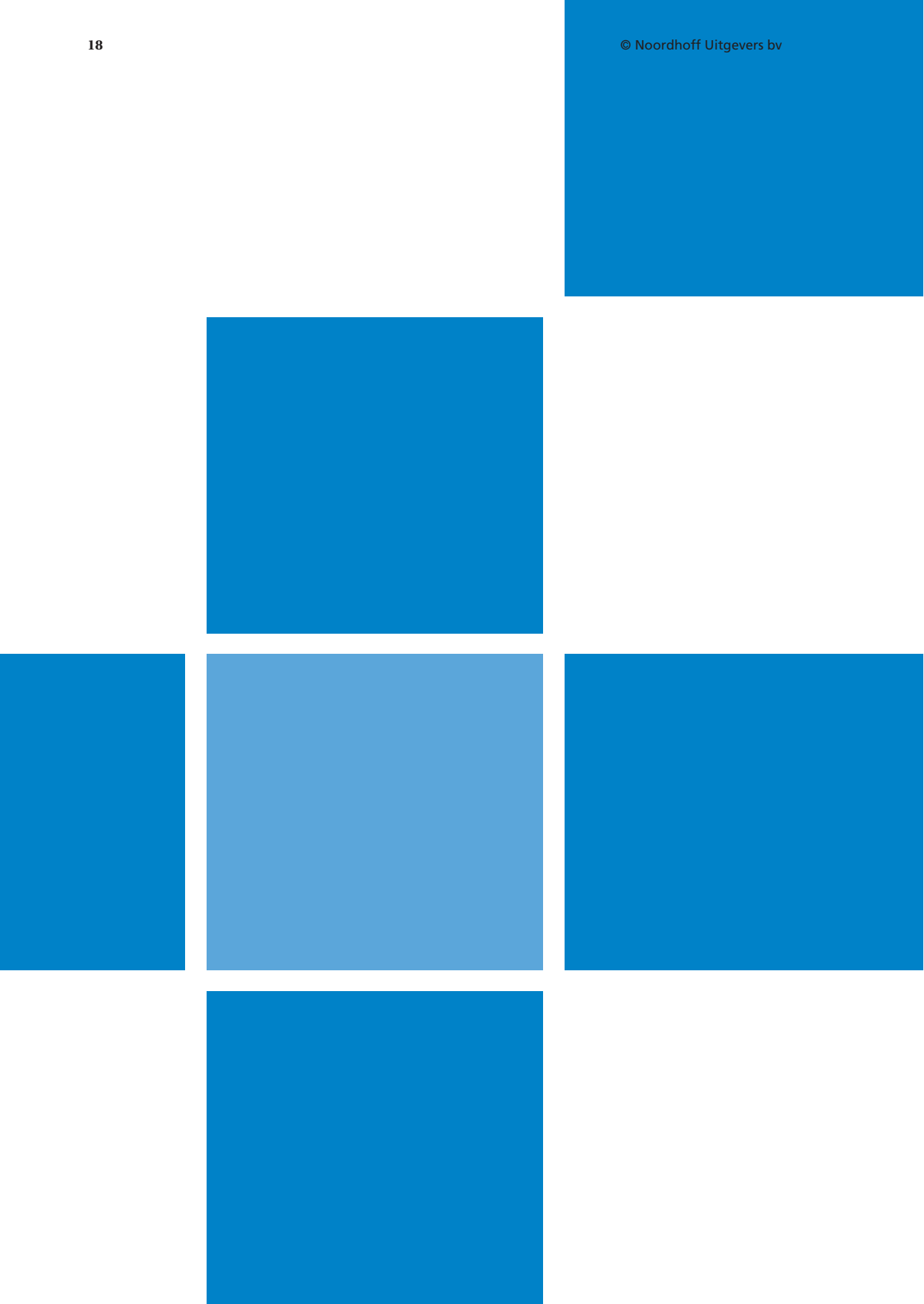
Waar stuur je op?

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 alleen maar houden aan de regels is nooit een garantie voor succes. Er kunnen zich namelijk onvoorziene omstandigheden voordoen. En snel en adequaat inspelen op de kansen die zich voordoen, maakt dan het verschil. Maar dat kan weer niet altijd. Als je je niet aan regels houdt, is er namelijk ook een kans dat je een fout maakt. Het gaat dus om het vinden van een balans. Dat is het lastige eraan. Maar het helpt als je het daar met elkaar over hebt en het dus bespreekbaar maakt.'

Belangrijk is dat je waarde creëert voor een klant. Klantgerichtheid is een van de competenties waarop PwC haar medewerkers selecteert. Daarvoor is het nodig dat je de organisatie van de klant en zijn business kunt doorgronden. Kennisontwikkeling is daarvoor essentieel. PwC 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. PwC biedt medewerkers veel mogelijkheden om zich te ontwikkelen.

Bronnen: Interview Jan Driessen, PwC; Jaarverslagen PwC; www.pwc.com <https://www.linkedin.com/in/jan-driessen-ba91011/>



1

Profiel van de onderneming

- 1.1 Doelstellingen
- 1.2 De concurrentiecyclus
- 1.3 Het ESH-raamwerk

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 op hun website en in hun jaarverslag een 'mission statement' op.

MISSIE TKH GROEP

TKH wil een innovatieve toonaangevende technologie-(niche)speler zijn die door middel van combinaties van haar vier kerntechnologieën totaaloplossingen creëert die leiden tot een grotere efficiency, meer comfort en een grotere veiligheid voor haar klanten. Door 'best in class'-oplossingen aan te bieden, wil TKH voortdurend de klantverwachtingen overtreffen.

Bron: Jaarverslag TKH Groep 2016, p. 6

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.

Missie

1.1 Doelstellingen

Strategische top

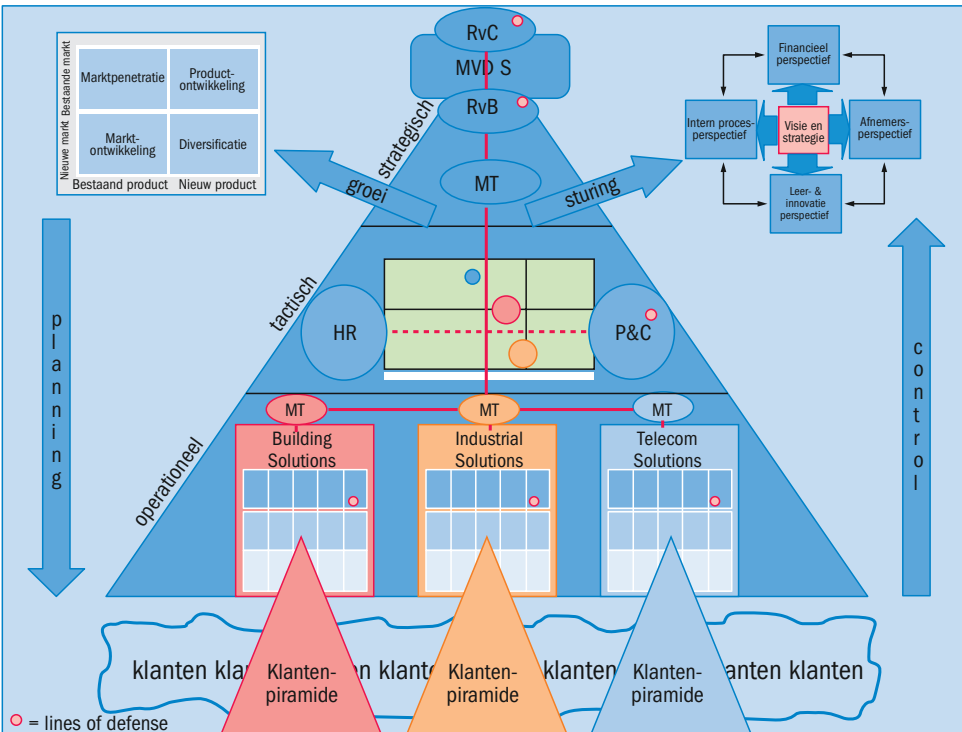
Tactisch niveau

Operationeel niveau

Een organisatie kan volgens Mintzberg worden voorgesteld als een piramide. Aan de strategische top bieden missie, visie, doelstellingen en strategie (MVDS) houvast voor het gedrag van de onderneming. Op tactisch niveau opereert het middenmanagement dat wordt ondersteund door IT-systemen en stafdiensten als Human Relations (HR) en Planning & 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.

Het topmanagement bestaat enerzijds uit een bestuur (RvB) dat 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 strategisch aard genomen. Welke klantgroepen worden met welke producten en diensten en technologieën bediend en met welke partners wordt samengewerkt. Een tevreden klant is de beste strategie die er bestaat. Maar waar wordt de omzet en de winst gemaakt? Welke customer journey maken de klanten? Gaat het om kwaliteit, kosten of maatwerk? Of is het allemaal van belang. Een zekere focus in marktbenadering en klantenoriëntatie is van strategisch belang.

FIGUUR 1.1 De organisatie als piramide



De operationele activiteiten kunnen worden geclusterd. Bij Ahold bestaat het portfolio bijvoorbeeld uit winkelformules als AH, Gall & Gall en Bol.com. Heineken verdeelt de onderneming in regio's. TKH Groep verdeelt de operatie in de business units Building, Industrial en Telecom Solutions. Deze units 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. Ook de sturing van een organisatie dient te zijn geregeld. Functies als planning en control (P&C), human relations (HR) zijn stafafdelingen die bijdragen aan de sturing. Een veel gebruikte methodiek is die van Kaplan en Norton. De zogenaamde balanced scorecard brengt de doelen en de voortgang in vier kwadranten in beeld. Het financieel-, het klant-, het interne proces- en het leer- en innovatieperspectief. Het is een methodiek die de organisatie dwingt om naar buiten te kijken en naar de toekomst. Ook de PDCA-cyclus is zo'n methodiek om een proces van continue verbetering tot stand te brengen. Het helpt ook de rapportages en de verantwoording aan diverse betrokkenen.

Balanced scorecard**PDCA-cyclus**

De 'three lines of defense' is een manier van samenwerken en denken die bijdraagt aan een versterking van de risicocultuur. 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 - toezichhouders vormen een externe lijn. De beste lijn is natuurlijk die van klanten. Duidelijke doelstellingen, directe en transparante communicatie helpen de uitvoering van een adequate governance.

Three lines of defense

Waarom bestaat de onderneming? Dat is de belangrijkste vraag om te beantwoorden. Sinek noemt dat de 'golden circle of why'. Een effectieve evaluatiemethode van de missie van een onderneming is het Ashridge mission model. In dit model zijn het doel van de organisatie, de strategie, de kernwaarden en het gedrag vier cruciale, samenhangende factoren om te komen tot een goede missie.

Ashridge mission model

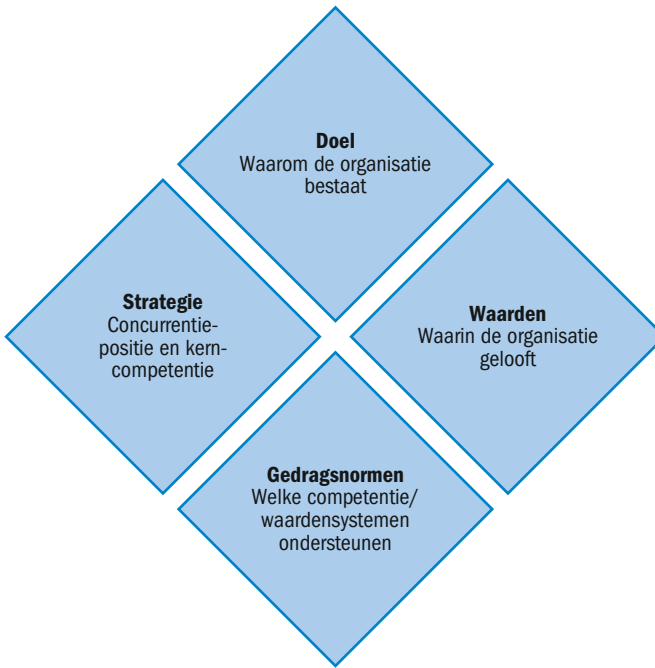
In een organisatie participeren verschillende groepen stakeholders management, werknemers, aandeelhouders, klanten, vermogenverschaffers, toeleveranciers, vakbonden, overheden. Het is goed om een stakeholdersanalyse uit te voeren en onderzoek te doen naar de wensen en de behoeften van stakeholders en de bijdrage die zij kunnen leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Een voorbeeld van een dergelijke stakeholdersanalyse is in figuur 1.3 opgenomen.

Stakeholders

Inzicht in de krachtsverhoudingen van de stakeholders kan worden verkregen door ze te positioneren in de krachtenveldanalyse. Hierbij wordt een afweging gemaakt in betrokkenheid bij de organisatie en de macht van de stakeholder. Key players zijn machtig en betrokken, het is dus zaak om hen tevreden te houden en goed te informeren. Deze matrix is weergegeven in figuur 1.4.

Krachtenveld-analyse

FIGUUR 1.2 Ashridge mission model



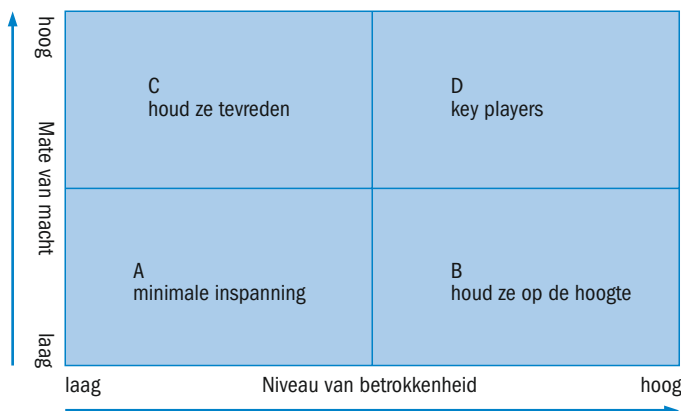
FIGUUR 1.3 Stakeholdersanalyse

Stakeholders behoeften <i>(wensen en behoeften)</i>	Stakeholders	Stakeholders bijdragen <i>(behoefte van de organisatie)</i>
Snel, goed, goedkoop & gemakkelijk	Klanten	Vertrouwen, omzet, winst, groei
Doel, zorg, vaardigheden, beloning	Werknemers	Kennis, kunde, ervaring, vaardigheden (hoofd en hart)
Vertrouwen, omzet, winst, groei	Toeleveranciers	Snel, goed, goedkoop & gemakkelijk
Legaal, rechtvaardig, veilig, transparantie	Maatschappij	Vergunningen, jurisdictie, transparantie, advies
Winst, rendement, waardering, informatie, vertrouwen	Aandeelhouders	Kapitaal, krediet, risico, support

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. Immateriële activa als relaties en imago zijn in deze media maatschappij doorslaggevend. Om een optimale allocatie van deze middelen

FIGUUR 1.4 Krachtenveldanalyse



te krijgen worden ze georganiseerd. Dat heet organisatie. Meestal wordt aan die inzet van 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'. 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.

**Organisatie
Management**

Het lijkt er soms zelfs op dat veranderingen steeds sneller gaan. Technologische ontwikkelingen als digitalisering. De invoering van wet- en regelgeving bijvoorbeeld 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. 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 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. Dat tekent de vitale organisatie.

**Vitale
organisatie**

1.2 De concurrentiecyclus

Een onderneming moet zich bewust zijn van die 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.

**Concurrentie-
cyclus**

Winst maken is een voorwaarde voor het bestaan. Maar het is ook een gevolg. Voor het maken van winst (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 onverbidelijke 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 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.

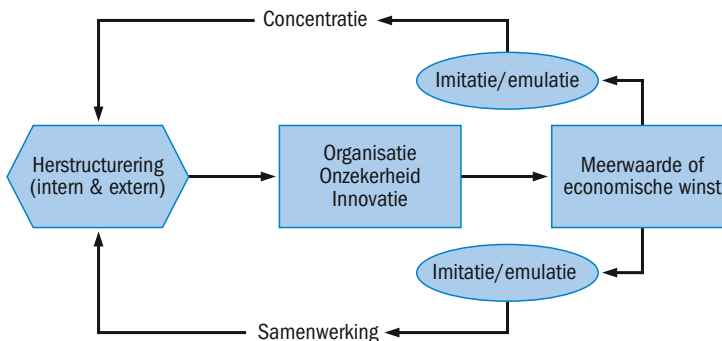
De winstloze situatie die uiteindelijk dreigt te ontstaan (winst is dus altijd tijdelijk), kan door de ondernemingen worden doorbroken middels nieuwe, fundamentele innovaties, die het proces opnieuw op gang zullen brengen. Zulke innovaties liggen echter niet voor het grijpen, noch komen ze naar believen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

Herstructurering

Diversifiëren de fusies en overnames

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 ontwijken door samenwerking en concentratie. Maar omgekeerd

FIGUUR 1.5 De concurrentiecyclus



Bron: De Jong, H.W., *Dynamische markttheorie*, Leiden, Stenfert Kroese: 1989, eerste druk

kan men ook tot beide organisatievormen 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.

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 (innoveren). Dit zijn de noodzakelijke voorwaarden voor het kunnen vervullen van de ondernemersfunctie zonder welke een onderneming op den duur niet kan blijven bestaan.

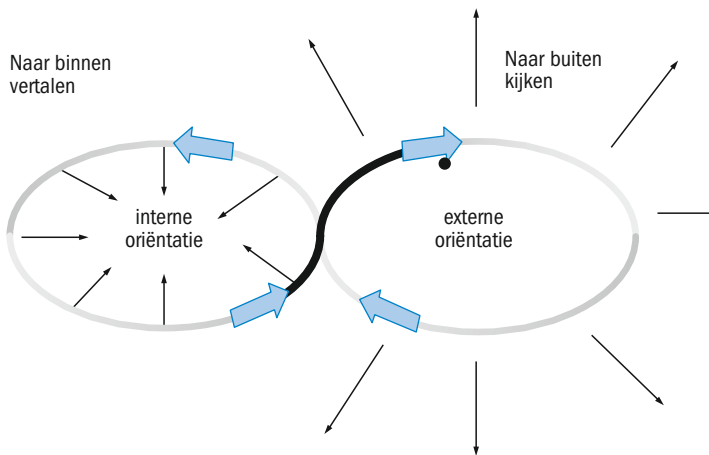
Ondernemingen hoeven deze voorwaarden meestal niet tegelijk te realiseren: de Japanse autobedrijven wisten door hun perfecte organisatie van productie en distributie een voorsprong te krijgen; Amerikaanse bedrijven in Silicon Valley blinken uit door innovaties; merkartikelfabrikanten internaliseren de onzekerheid van consumenten door standaardisatie en kwaliteitsgarantie. Het merk belichaamt de meerwaarde en wordt de inzet van overnamepogingen.

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 voorsprongpremie wordt aangevallen door concurrerende ondernemingen en wel door imitaties en emulaties. De aangevallen ondernemingen reageren op deze ontwikkelingen met externe aanpassingen en/of 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 1.5 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. Google, Microsoft, Amazon, Facebook, Intel lijken zich in die richting te ontwikkelen.

FIGUUR 1.6 Lemniscaatbeweging



Een onderneming vindt zijn legitimatie voor het bestaansrecht in de buitenwereld. Een outside-inside benadering en een inside-outside benadering is cruciaal om te komen tot succesvolle strategieën. In figuur 1.6 is deze lemniscaatbeweging zichtbaar gemaakt. De organisatie moet bij voortdurende 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.

Outside-inside
Inside-outside

Ondernemen

1.3 Het ESH-raamwerk

ESH-raamwerk
7S-model

Om het gedrag van een organisatie te observeren en in brede zin te beschrijven kan gebruik worden gemaakt van het zogeheten ESH-raamwerk dat is opgenomen in figuur 1.7. Het is afgeleid van het door McKinsey ontwikkelde 7S-model.

Zes componenten van het ESH-raamwerk

Strategie
Structuur

Systemen

Management (stijl)

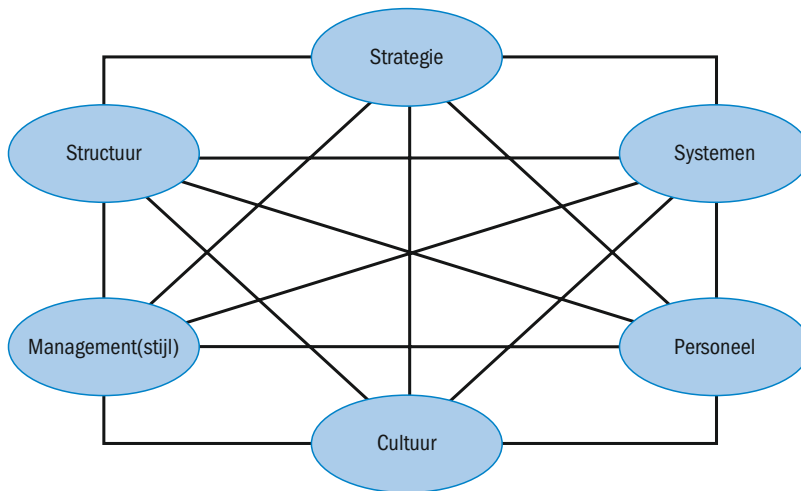
Personeel

Cultuur

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 functie-categorieën 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.

FIGUUR 1.7 Het ESH-raamwerk



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 EHS 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.

Voor het uitvoeren van een organisatie-audit zijn veel modellen en concepten beschikbaar. Analyse van de missie, de concurrentiecyclus en interne componenten uit het ESH-raamwerk kan bijdragen aan een dergelijke audit.

OPDRACHT 1.1 PROFIEL VAN DE ONDERNEMING

Geef inzicht in het profiel van de onderneming. Gebruik daarvoor de 5×W 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.

0 1.1

Literatuur

1

- 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.
- Mintzberg, H. (2003). *Organisatiestructuren*. Den Haag, Sdu uitgevers.
- Alblas, G. en Wijsman, E. (2013). *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. (2013). *Marketingstrategie*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam, Boom Uitgevers.
- Marcus, J. en Dam, N. van. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2014). *Exploring Corporate Strategy*. London, Prentice Hall.
- Jong, H.W. de (1989). *Dynamische markttheorie*. Leiden, Stenfert Kroese.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals*. Schiedam, Scriptum.
- Keuning, E. en Eppink, D.J. (2012). *Management en Organisatie*, Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- 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.

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.12manage.com
www.managementmodellen.noordhoff.nl/greiner

