

## **'Modellen voor Analyse, om Concurrentievoordelen te realiseren, FAROUT-systeem)'**

**Welke modellen zijn het meest geschikt om onze positie t.o.v. concurrenten te versterken..**

**Op basis van:**

**. *Strategic and Competitive Analysis; methods and Techniques for Analyzing Business Competition, van Fleisher & Bensoussan, ISBN 0-13-191872-9, Pearson-Prentice Hall, USA.***

**en ook:**

**. *'Strategische en Operationele Marketingplanning-Kernstof-B', Gb. Rustenburg cs., 2007, Wolters Noordhoff, ISBN 978 90 01 00009 7, Te bestellen via [www.ruscon.nl](http://www.ruscon.nl)***

**Gerbrand Rustenburg, © Haarlem, Nederland**

## Onderstaand een samenvattende tabel van modellen en hun toepassing.

Ranking; 1 = slecht/niet goed, 5 = uitstekend

Analyse van:	FAROUT-system:					
	Future	Accuracy	Resource	Objectivity	Use	Timeliness
	Toekomst-oriëntatie	Nauw-keurigheid	Verkrijgbaarheid van info (efficiëncy)	Objectiviteit	Nut	Tijdloos
<b>A. Strategische analyse modellen</b>						
1.BCG	3	2	4	3	3	4
2.MaBa	2	3	3	3	3	4
3.Bedrijfstak	3	3	4	3	4	3
4.Strategische groepen	5	2	3	3	5	3
5.SWOT	2	3	4	3	4	4
6.Value Chain	2	3	2	4	5	1
<b>B. Concurrentie- en klantanalyse</b>						
1.Blind spot	3	4	5	3	5	5
2.concurrentie	4	4	1	5	5	2
3.Segmentatie	2	3	2	3	5	1
4.Klantwaarde	5	3	1	5	5	1
5.SCA en CC	4	2	5	5	4	5
6.Management	4	2	5	3	5	2
<b>C. Omgevings-analyse</b>						
1. Issue	4	3	2	3	4	2
2. Macro	4	2	3	2	3	2
3. Scenario	5	4	2	3	4	2
4.Stakeholders	2	2	3	1	3	3
<b>D. Evolutie analyse</b>						
1.Leercurve	3	1	3	3	4	3
2.Groeirichtingen	3	3	3	3	4	3
3.Octrooien	5	4	2	4	5	1
4.PLC-positie	2	2	3	3	3	4
5.S-curve	5	3	1	2	5	1
<b>E. Financiële Analyse</b>						
1.Financiële ratio	1	3	5	5	2	5
2. Strategie, doelen & uitvoering	5	3	3	3	4	2
3. Duurzame groei ratio	4	4	5	4	4	5

**Bij elke van de onderstaande modellen moeten we ons steeds nauwkeurig afvragen: Wat is onze markt? Hoe definiëren we onze markt(en)?**

Een korte toelichting, indien nodig:

## **Ad A. Strategische analysemodellen**

### **1. BCG en 2. MaBa portfoliomodellen (hoofdstukken 4 & 5)**

Deze modellen worden gebruikt om de positie van SBU's, producten, landen e.d. te bepalen en op basis daarvan de allocatie van financiële middelen.

De BCG (wild cat, start, cash cow en dog) kan worden 'gelinked' met de groeifasen (introductie, groei, verzadiging en neergang) van de PLC. Bij veel nieuwe producten is de PLC kort: wildcat → dog (introductie en neergang).

De BCG is een beperkt model, omdat er slechts twee variabelen worden gemeten. Bij een matige marktgroei is de marktleider een cash cow en alle andere ondernemingen zijn ten onrechte 'dogs'. Nummer 2 in de markt zou best wel eens meer winst dan de marktleider kunnen maken. Zo zijn de Jumbowinkels veel winstgevender dan de veel grotere Albert Heijn. Portfolio-modellen zijn gevoelig voor creatief gebruik, dus moeten de indeling van de assen en scores worden beschreven en worden vastgelegd.

### **3. Bedrijfstakanalyse (hoofdstuk 6)**

Dit gebeurt met het vijf-krachtenmodel van Porter. Welke krachten hebben een positieve en negatieve invloed op de structurele rentabiliteit van de bedrijfstak. Na de analyse kan de organisatie bepalen op welke wijze de juiste strategie (pro-actief) wordt ingevuld om daarmee de winstgevendheid te vergroten en duurzame concurrentievoordelen te realiseren. De krachten beïnvloeden elkaar onderling. De macro-omgeving heeft natuurlijk ook zijn invloed op de krachten uit de meso-omgeving. De structurele rentabiliteit van een bedrijfstak neemt toe, naarmate de totale winst in een bedrijfstak, dus die van alle ondernemingen, toeneemt.

Volgens Porter bepaalt de onderneming op basis van deze analyse zijn concurrentie-strategie, om zich van concurrenten te onderscheiden. Dat hoeft natuurlijk niet, want hij kan ook concurrentievoordelen realiseren door een eigen visie, bekwaamheden. Dus een inside-out strategie i.p.v. een outside-in (Porter) of 'reactieve' strategie.

### **4. Analyse van strategische groepen (hoofdstuk 7)**

Strategische groepen zijn 'clusters' van ondernemingen met een vergelijkbaar strategisch profiel (strategie, business scope e.d.). De relevante groepen moeten worden geanalyseerd, hun positie, rivaliteit, winstgevendheid (zie bedrijfstakanalyse).

Een strategische groep is bijv. KLM, Lufthansa, BA, en een andere groep is easyJet, Ryanair, Air Berlin. Derhalve moeten we alle belangrijke concurrenten onder de loep nemen.

De verschillende groepen kunnen elkaar (gaan) beconcurreren, dit hangt af van de management skills, te realiseren schaalvoordelen en entry costs. Indien de leden van een groep een hechte groep vormen dan is het voor een nieuwkomer moeilijker om binnen het werkgebied van deze groep te komen.

EasyJet mikte in het begin op de markt van particulieren. Door de hoge frequentie naar belangrijke steden is zij ook zeer aantrekkelijk voor de zakelijke reiziger geworden, het 'domein' van KLM e.a. EasyJet is dan ook veel flexibeler dan het 'vrij loge KLM. De DSB-bank, een specifieke kredietverstrekker van oorsprong, maar wordt nu steeds meer een concurrent van de 'all finance' banken.

### **5. SWOT-analyse (hoofdstuk 8)**

De is bekend stof. Voor een goede SWOT-analyse moeten de vier stappen wel degelijk worden uitgevoerd.

- . 'Complete' verzameling van S's, W's, O's en T's maken;
- . Confrontatiematrix opstellen, op basis van echte relevante S's, W's, O's en T's;
- . Strategisch issues (kans- en probleemvelden) uit de confrontatiematrix filteren;
- . Het centrale probleem in termen van 'oorzaken & gevolgen' benoemen.

## 6. Value Chain analyse (hoofdstuk 9)

Met de analyse van de waardeketen (met leverancier, met klanten en die van concurrenten) willen we vooral concurrentievoordelen opsporen. Dit doen we door analyse van de 'horizontal linkages' binnen de eigen organisatie, alsmede de 'vertical linkages' tussen onze organisatie en die van de leveranciers en klanten.

Zo kunnen we door outsourcing kostenvoordelen realiseren, door samenwerking toegevoegde waarde, door overname mogelijk kosten- en differentiatievoordelen.

## Ad B1. Concurrentie- en klantanalyse

### 1. Blind spot analyse (hoofdstuk 10)

De bedoeling van deze analyse is, om de blinde vlekken van 'analisten' te lokaliseren, die vaak een 'menselijke' oorzaak hebben.

We kunnen enkele bronnen voor blindspots onderscheiden:

- . verkeerde aannames op basis van verkeerde interpretaties, arrogantie van marktleider of taboes in een onderneming;
- . grenzeloos optimisme, waardoor we te veel inkopen, te duur inkopen of acquireren, te grote voorraad aanleggen;
- . niet waar te maken commitment, omdat de omgeving is veranderd en/of het de bekwaamheden van het management verstarren;
- . het spelen op zekerheid en 'politieke' correctheid;
- . persoonlijke zelfoverschatting;
- . op gevoel af gaan: 'zij kunnen dat, dus wij ook'. Gedegen analyse ontbreekt.
- . informatie wordt gefilterd aangeleverd.

Goed management moet alert zijn om blind spots op te sporen. Dit kan ook gedaan worden door een (externe) second opinion, observator, 'advocaat van de duivel'. Laat de analyse door andere interne of eventuele externe 'experts' lezen.

### 2. Concurrentieanalyse (hoofdstuk 11)

Door van de belangrijkste concurrenten een uitgebreid beeld te schetsen, van hun sterkten en zwakten, dan kunnen we hun strategisch profiel bepalen, hun gedrag voorspellen, hun toekomstintenties, SCA's, kerncompetenties inschatten e.d. Op grond van deze informatie weten we, welke concurrenten we in de nabije toekomst tegenkomen. Kortom, we moeten ook een BCG en MaBa van onze concurrenten kunnen maken, op basis van dezelfde factoren, die we voor onze portfolio gebruiken. Door af te stappen van wat 'normaal' is in de bedrijfstak en waar mogelijk 'onmogelijkheden' te slechten kan de organisatie zich onderscheiden.

### 3. Segmentatie-analyse & 4. Analyse van klantwaarde (hoofdstukken 12 & 13)

Op basis van de externe analyse, de geconstateerde segmentatievariabelen, stellen we segmenten samen, waardoor de organisatie die segmenten beter kunnen bedienen dan concurrenten en/of de concurrentie verminderen c.q. ontlopen. Dit moet dan resulteren in een betere invulling van klantenwaarden en voor de organisatie een hogere marge, snellere groei, RFM, klanttrouwheid c.q. – commitment, lifetime value e.d.

Voor strategie- (Treacy & Wiersema) en segmentatiebepaling is het raadzaam de klantwaarden te bepalen, dit in termen van voordelen in kosten (TCO), risicobeheersing en added value.

Of de onderneming het wel of niet goed doet bij klanten kan o.a. bepaald worden met de vijf servqualfactoren. Hiermee wordt de kwaliteit gemeten. Indien de kwaliteit niet goed is dan moeten de vijf servqual-gaps worden geanalyseerd, om de 'strategische' redenen van de 'teleurstellende' kwaliteit te achterhalen. Dit is belangrijk, omdat 80% van de klanten, die afscheid nemen van ons, toch tevreden waren. Niet tevreden klanten gaan sowieso weg. De organisatie moet sturen op 'customer loyalty'.

## 5. Analyse van bekwaamheden; SCA en CC (hoofdstuk 14)

Welke interne bronnen – tangible en intangible - hebben we en hoe kunnen we deze uitbuiten, niet-imiterbaar of niet-substiteerbaar en duurzaam maken t.o.v. concurrenten.

Naast de invulling van de hygiënische KSF's (gelden ook voor alle concurrenten) moet de onderneming zich daadwerkelijk onderscheiden d.m.v. de visionaire KSF's. Hierbij gaat het om het ontwikkelen en exploiteren van kennis en creativiteit van management en medewerkers, die uiteindelijk resulteert in goede klantrelaties, perfecte invulling van klantwaarden en marktaandeel en rendement. Door deze uitzonderlijke vaardigheden of capabilities kunnen sustainable competitive advantages (SCA) en eventueel core competences (CC) worden gerealiseerd.

Om de visionaire KSF's uit te buiten moet een marketinggeoriënteerde organisatie:

- . een business concept & visie hebben
- . de hele organisatie involveren
- . door service relevante waarden toevoegen
- . focus hebben op klantloyaliteit door pro-activiteit
- . merkwaarden creëren
- . effectiever zijn met budgetten
- . externe en interne processen beheersen
- . een adequaat CRM-systeem 'uitbuiten'
- . door evaluaties elke gap dichten

## 6. Analyse van management profiel (hoofdstuk 15)

Het bestuderen van het management, de CEO, CFO e.d. is zinvol om reacties van concurrenten in te schatten of in geval van samenwerking, acquisities e.d.

Managers nemen tenslotte (strategische) beslissingen, hebben een visie, zijn de drijvende kracht, hebben Fingerspitzgefühl etc..

Zijn/haar persoonlijkheid is belangrijk, kan niet fout of goed worden genoemd, want dat hangt o.a. af van de onderneming, marktsituatie, life cycle producten en bedrijfs onderdeel e.d. Personen voelen zich niet in elke rol comfortabel. In een team moeten daarom niet alleen personen met een vergelijkbare persoonlijkheid zitten, het moet een goede mix zijn, die qua accent kan verschillen.

- . extravert versus introvert;
- . denker versus gevoelsmens;
- . verstandelijk versus intuïtief;
- . idealist of rationalist
- . organisator versus contrôller
- . korte termijn- versus lange termijngericht
- . enz.

Myers-Briggs hebben daar goed werk verricht, reeds vroeg in de vorige eeuw. Op Google kan men onder de zoektermen 'myers-briggs' persoonlijkheidstesten vinden.

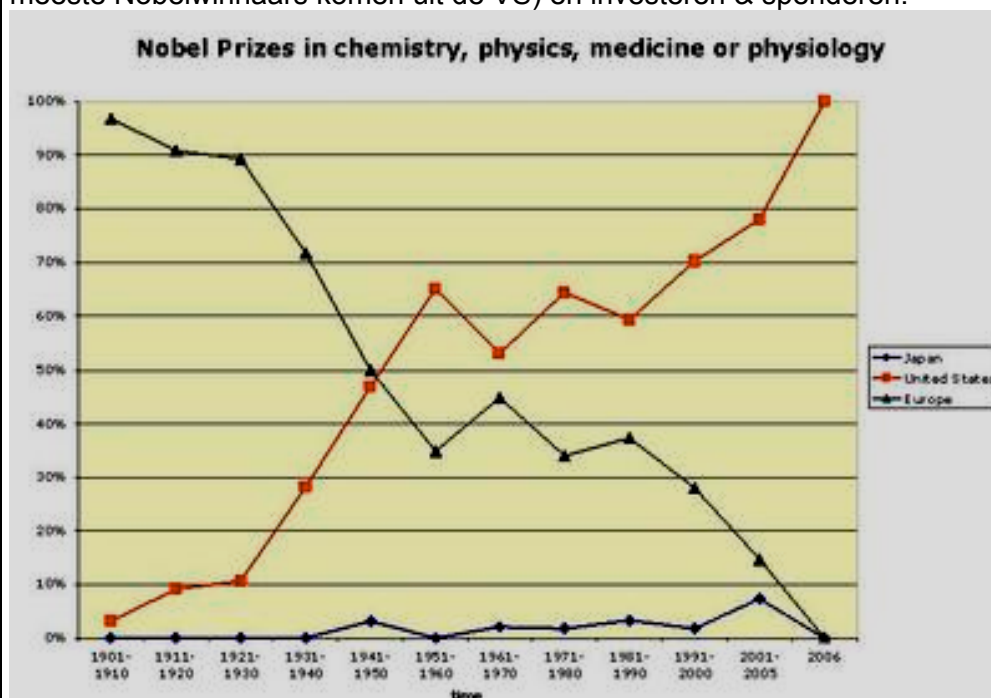
## Ad C. Omgevings-analyse

### 1./2. Issue analyse & Macro-analyse (hoofdstuk 16 & 17)

Bij issue analyse is het belangrijk om op issues in te spelen, die zich in de macro-omgeving zich

voordoelen. Hoe kan de organisatie zich daarop actief anticiperen en mogelijkzels zelfs beïnvloeden. Zo proberen lobbyisten in de politieke arena de externe omgeving te beïnvloeden, door de status qua te handhaven of juist te veranderen. Door de veranderende wetgeving is de concurrentie van particuliere HBO-opleidingen sterk toegenomen, kan de rol van zorgverleners drastisch veranderen en is inschakeling van goedkopere werknemers uit bijvoorbeeld Oost-Europa goed mogelijk. Door de economische groei, mede in China, is de vraag naar containerschepen enorm toegenomen. De 'goedkope' scheepswerven in Taiwan, Z-Korea e.d. zitten nu al voor vijf jaar vol. Nu worden de 'duurdere' werven, die eigenlijk al waren afgeschreven en zouden sluiten, weer volop in gebruik genomen. De olie- en gaswinners investeren volop, maar zijn conjunctureel gevoelig. Leveranciers van scheepbouwers en olie- en gaswinners moeten van de opleving profiteren, maar ook flexibel blijven, om bij neergang niet in de problemen te komen.

Kortom, de organisatie moet met verandering om kunnen gaan, omdat issues evalueren van naar belangrijk (latent → manifest), maar ook weer afvlakken. De organisatie moet ook vroegtijdig kunnen inschatten of de issue een grote impact heeft, op een deel van de organisatie, bijv. een productgroep of op de hele organisatie, bijvoorbeeld de core business of de core competence. De macro-analyse is een systematische analyse van de DEPEST-factoren: demografische, economische, politiek-juridische, ecologische & ethische, sociaal-culturele en technologische factoren. De factoren beïnvloeden elkaar onderling. De economische groei van de VS wordt mede veroorzaakt door de sterke bevolkingsgroei (in 1967: 200 miljoen inwoners en in 2006: 300 miljoen), dynamieke houding van de mensen en de drang naar innovatie (verreweg de meeste Nobelprijswinnaars komen uit de VS) en investeren & spenderen.



Alertheid op veranderingen in de omgeving, inschatten van de consequenties en op issues adequaat kunnen inspelen is een visionaire KSF.

### 3. Scenario-analyse (hoofdstuk 18)

De macro-omgeving is van directe invloed op de totale marktvrage. Omdat het van belang is om inzicht te krijgen in marktontwikkelingen moet de onderneming hierbij proberen om voorspellingen te maken. Gezien de grote onzekerheid die in de meso-omgeving bestaat, zoals nieuwe toetreders, nieuwe samenwerkingsverbanden, introducties van innovaties, reacties van concurrenten. maar vooral in de macro-omgeving van een onderneming bestaat, is het aan te raden daarbij scenario's te definiëren. Ontwikkelingen zijn heel moeilijk

precies te voorspellen. Het is daarom raadzaam om rondom de belangrijkste factoren een mogelijke omgevingstoestand scenario's te beschrijven, bijvoorbeeld over de economische groei, de valutaverhouding euro / dollar. Scenario's zijn consistente alternatieve inschattingen c.q. beschrijving van een toekomstbeeld, waarbij een organisatie ook uitwerkt, hoe onder deze omstandigheden het beste moet worden gereageerd.

Ondernemingen beschrijven vaak twee scenario's, een pessimistisch en een realistisch scenario. Soms wordt ook een positief scenario beschreven, indien alle factoren op 'groen' staan. Het marketingplan wordt voor het realistische scenario geschreven. Een alternatief plan, dat in werking treedt als het pessimistische scenario van toepassing is, wordt een contingency plan (noodplan) genoemd.

Bij voorspelling van allerlei factoren kunnen we verschillende methoden gebruiken. Elke methode heeft zo zijn beperkingen. Daarom moeten bij een scenario-analyse altijd meerdere voorspellingsmethoden worden gecombineerd, zoals

- . trendextrapolaties; dus van interpolatie (verleden tot huidige periode) naar extrapolatie (doortrekken naar toekomst);
- . causale methoden; prijsverlaging of prijsverhoging en afzet, inkomenontwikkeling en afzet;
- . intentieonderzoek bij (potentiële) afnemers over nieuwe producten, prijzen, verkoopwijze e.d.;
- . opinieonderzoek onder deskundigen met verschillende kennis- en ervaringsgebieden.

Groei functional food

De seinen voor groei staan op groen:

- . Danone Activia groeit met meer dan 50%, Danone Actimel zelfs met 100%;
- . Yakult, ruim 10 jaar op de markt, groeide met ruim 52%;
- . Becel Pro active groeit door met verzekeraars samen te werken spectaculair. De hele Becel productgroep is met bijna 10% toegenomen;
- . De totale markt functional food zal in 5 jaar met 40% toenemen (Euromonitor);
- . De 2<sup>e</sup> generatie functional food (aantoonbaar effect) is met 64% toegenomen.

Voor een nauwkeurige prognose moeten we nagaan op welke producten deze groeicijfers van toepassing zijn, welke factoren een rol hebben gespeeld, de plaats in de PLC, de marketinginspanningen van de producent e.d.

Met deze methoden kan een genuanceerd beeld van de toekomst worden verkregen.

Voor een internationale organisatie zijn de koersen van munteenheden belangrijk, evenals de olieprijs, grondstoffenprijs, economische groei per land, dit op korte en langere termijn. Ook moet een inschatting gemaakt worden over bijv. de substitutie van het vliegtuig door HSL- / TGV-treinverbinding, de penetratie van zakelijke reizigers op al dan niet frequent vliegende 'low cost' maatschappijen.

Een organisatie en zeker marketingverantwoordelijken moeten ook leren van het verleden, ontwikkelingen vastleggen, updaten en continu leren. Scenarioanalyse en –ontwikkeling wordt dan ook een competentie, die concurrentie-onderscheidend kan uitwerken.

#### **4. Stakeholders analyse (hoofdstuk 19)**

Stakeholders zijn belangrijke groepen of personen, die een duidelijke invloed kunnen hebben op de organisatie. Voorbeelden zijn: klanten, medewerkers, maatschappelijke groepen, overheden, financiers.

Zie bijvoorbeeld het onderstaande bericht over Stork

*“ Stork N.V. heeft hedenmorgen een verzoek ontvangen van Paulson & Co. Inc. en Centaurus Capital Ltd. voor het bijeenroepen van een*



*Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tevens heeft zij kennis genomen van het persbericht dat Paulson en Centaurus hebben uitgebracht met betrekking tot dit onderwerp.*

*Stork is verbaasd dat Paulson en Centaurus hun standpunt niet tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 5 september 2006 kenbaar hebben gemaakt en beraadt zich momenteel op een reactie, die publiek gemaakt zal worden." Begin 2007*

De organisatie moet een analyse maken met welke stakeholders zij te maken heeft, welke kansen (groot of klein) en bedreigingen (groot of klein) daarvan uit kunnen gaan en vervolgens welk beleid er ontwikkeld moet worden. Of anders gezegd: wat zijn per stakeholdergroep de problemen c.q. behoeften, wie zijn de onderscheidende groepen van stakeholders en hoe gaan we hun problemen oplossen ('technologieën'). Het drie- dimensionele model van Abell (PMT-model) kunnen we hiervoor in principe ook gebruiken.

## **Ad D. Evolutie analyse**

### **1. Leercurve- analyse (hoofdstuk 20)**

De leercurve-analyse (ervaringscurve) is gebaseerd op het ervaringsgegeven dat de kosten met een constante factor daalt, indien de schaal verdubbeld. Een leercurve van 80% wil zeggen dat de kosten na verdubbeling nog slechts 80% zijn dan voor de verdubbeling. De ene organisatie is efficiënter dan de andere, dat zit in de cultuur, de DNA van een organisatie. Een leercurve van 80% is beter dan van 82%. Na verviervoudiging van de oorspronkelijke schaal zijn de kosten nog maar 64% resp. 67,24% van de oorspronkelijk kosten. In markten met flinterdunne marges is dat heel veel. Factoren, zoals specialisatie, economies of scale, organisatiestructuur (plat vs. hiërarchisch, structuren volgens Mintzberg), designing van product en productieproces (gemoduleerd), management van innovaties, lerende organisatie (analyse en planmatigheid, benchmarking).

### **2. Analyse van groeirichtingen (hoofdstuk 21)**

Ansoff staat bekend om zijn groeistrategieën: marktpenetratie, product- of technologie-ontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie. Kotler heeft het model nog wat uitgebreid.

Huidige producten  
Productgroep-uitbreiding  
Nieuwe producten/tehnologieën

Huidige markten  
marktpenetratie

productontwikkeling

Verwante marktuitbreiding

Productdifferentiatie / segmentatie

Nieuwe markten  
marktontwikkeling



## diversificatie

Welke richting de organisatie opgaat hangt af van haar strategisch profiel: visie, missie, business definitie (werkgebied en haar afbakening), bekwaamheden op gebieden van technologie/innovatie en/of markten.

De spacematrix geeft ook richtingen aan voor groei: overnames, samenwerken, specialiseren, saneren e.d. Ook portfoliomodellen, PMT, PLC e.d. geven groeirichtingen aan.

### 3. Octrooianalyse (hoofdstuk 22)

Octrooien worden verkregen op basis van uitgebreide octrooibeschrijvingen. Deze zijn voor een ieder beschikbaar. Hier kan een zeer lerend effect van uit gaan. De activiteiten van concurrenten en de positie van de eigen organisatie kan op dit gebied worden geanalyseerd. Door een octrooi van een concurrent op originele wijze te wijzigen kan een nieuw octrooi worden verkregen. Door studie van octrooien en octrooiaanvragen kunnen strategische besluiten worden genomen, m.b.t. marktkeuzes, R&D-keuzes, samenwerkingsverbanden, overnames e.d. In het boek 'Piraten, Fälscher, und Kopierer', van Hans J. Fuchs, ISDN 3 8349 0159 8, Gabler worden strategieën en instrumenten beschreven, om namaak e.d. te voorkomen.

### 4. Analyse van PLC-posities (hoofdstuk 23) 5.S-curve-analyse (hoofdstuk 24)

Bestudering van de PLC van de producten en/of productgroepen is zinvol, omdat de winst slechts in een gedeelte van de levenscyclus worden gegenereerd. De PLC bestaat uit vier fasen; introductie, groei, volwassenheid en teruggang. Aan het eind van de groeifase en volwassenheidsfase wordt winst gehaald. Er moet een goede portfolio zijn van producten die nog geen winst maken, producten die winst maken en producten die in de verlieszone zijn beland. Bovendien is de duur van de PLC van productgroep tot productgroep verschillend en moeilijk van te voren in te schatten. Trend is wel dat de PLC gemiddeld korter wordt, terwijl de kosten (onderzoek, marketing & sales) hoger worden. In een steeds kortere tijd moeten deze kosten worden terugverdiend. Daarbij is internationalisering vaak een voorwaarde. Het marketingbeleid, de marketingmix verschilt van fase tot fase.

De S-curve-analyse (technologie life cycle) bestudeert de stand van zaken van de huidige gebruikte technologieën en de nieuwe technologieën.

Wanneer moeten we afscheid nemen van technologieën en wanneer moeten we investeren in nieuwe technologieën, dit vergt weer investeringen en houdt risico's en onzekerheden in. Bij nieuwe technologieën kan de introductiefase langer duren en verliezen worden gelezen. Een analyse van kosten en baten en hun momenten (maanden / jaren) is van groot belang voor het voortbestaan van de organisatie. Een potentieel veelbelovende onderneming kan voor de vermarking al failliet gaan. Op zulke momenten stappen 'venture capital' ondernemingen vaak in.

## Ad E. Financiële Analyse

### 1. Analyse van financiële ratio (hoofdstuk 25)

Analyse van financiële ratio (balans & resultatenrekening) en bedrijfseconomische analyse van productgroepen van de eigen organisatie, benchmark en concurrenten is aan te bevelen. Hoe doet onze organisatie het t.o.v. concurrenten. Scoren wij beter op allerlei performance indicatoren, zoals RTV, ROS, brutomarge, EVA, winst per medewerker, leercurve, omloopsnelheden.

### 2. Analyse van strategie, doelen & uitvoering (hoofdstuk 26)

Hier moet de vraag worden beantwoord of de operationele doelen worden gehaald, budgetten niet worden overschreden en de resultaten in lijn liggen met de lange termijn doelen. Wat zijn de

planningsgaps? Wat is daar de oorzaak van en hoe kunnen wij de gaps dichten. Met andere woorden, heeft het management grip op de eigen organisatie en op de gekozen markten.

### 3. Analyse van duurzame groei ratio (hoofdstuk 27)

Voor een duurzame groei is een goede portfolio van producten nodig, alsmede een gezond samenstel van PLC's.

Onder deze paragraaf past ook Value Based Management (VBM).

VBM is het geheel aan activiteiten en instrumenten dat is gericht op het optimaliseren van de ondernemingswaarde, d.m.v. het sturen, meten en evalueren van value drivers.

Voorbeelden van generieke value drivers zijn:

- . groei in verkoop, marges
- . werkkapitaal en vaste activa
- . kapitaalkosten,
- . vaste activa,
- . belastingtarief
- . concurrentievoordeel

Bij het VBM wordt ook van de NCW- of DCF-methode (discounted cash flow-methode) gebruik gemaakt en wel om de volgende redenen:

- deze methode is theoretisch gezien superieur;
- deze een hoge correlatie met aandelenkoersen geeft.

De waarde van een onderneming volgens de NCW-methode is de contante waarde van alle toekomstige verwachte cash flows van deze onderneming. Voor de beoordeling van de toekomstige waardecreatie over bijvoorbeeld een reeks van jaren kan de NCW-methode heel goed worden gebruikt.

Echter niet voor de bepaling van waardecreatie van de onderneming, in het huidige of verleden jaar, dus niet voor de controle functie oftewel de waarderealisatie. Dit kan wel met behulp van EVA. Met andere woorden: de gerealiseerde prestaties (EVA en value drivers) moeten vergeleken worden met de ten doel gestelde prestaties (EVA en value drivers). Indien de EVA positief is dan is er sprake van waardecreatie.

#### **Berekening van cashflow**

Bruto operationele cashflow is: winst na belasting + voorzieningen + afschrijvingen

Operationele vrije cashflows is:

Bruto operationele cashflow – investeringen in werkkapitaal, activa (vast en vlottend)

Operationele vrije cashflows kan gebruikt worden voor aflossing rente dragende schuld, uitkering dividend, inkomen van aandelen e.d.

Indien de EVA positief is dan is er sprake van waardecreatie, dus  $ROIC > WACC$ .

Kortom, een EVA van nul is het absolute minimum wat een onderneming moet accepteren.

Gerealiseerde value in bepaalde periode

= EVA

Return on invested capital

= ROIC

Weighted average cost of capital = minimum gewenst of te realiseren rendement

= WACC

Geïnvesteed kapitaal (vermogen) voor de gehele onderneming of een bepaald project.



$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{Geïnvesteed kapitaal} / 100$$

Gerbrand Rustenburg  
Rustenburg Consultancy  
Spaarnwouderstraat 138 zwart  
2011 AH Haarlem, The Netherlands  
[www.ruscon.nl](http://www.ruscon.nl), [info@ruscon.nl](mailto:info@ruscon.nl)