MKBalans Rapport

Bedrijfsnaam

donderdag 26 november 2026

Leiderschap

Leiderschap is in een tijd van verandering, onzekerheid, hoge verwachtingen en morele discussies meer succesbepalend dan ooit te voren. Leiderschap gaat over de manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Dit alles gekoppeld aan de kernwaarden en de missie van het bedrijf. Leiders hebben een sterke visie op de toekomst en stemmen de organisatie daarop af. Leiders tonen een sterke betrokkenheid en laten dagelijks het juiste voorbeeldgedrag zien. Hierdoor zijn zij ook de vaandeldragers voor cultuur. Een goed leider weet zijn leiderschap ook over te dragen aan andere leidinggevenden. Een leider is hierbij niet hetzelfde als een manager. Een manager houdt zich voornamelijk bezig met rationele zaken in de dagelijkse operatie waar een leider meer stuurt op persoonlijke aspecten en deze koppelt aan de visie missie en kernwaarden van het bedrijf.

Volgens traditionele theorieën wordt de effectiviteit van leiderschap bepaald door persoonskenmerken. De persoonlijkheid van de leider staat centraal, en andere factoren zijn van minder belang. Leiderschap wordt bepaald door aanleg en intelligentie: goede leiders zouden aangeboren eigenschappen hebben die ze onderscheiden van minder goede leiders. Moderne benaderingen leggen het accent op het charisma van de leiders: het vermogen om alleen al op grond van persoonlijkheid een buitengewoon effect op volgelingen en ondergeschikten te hebben. Charismatische leiders hebben vaak een sterke behoefte aan macht en een groot zelfbewustzijn. Deze benadering lijkt sterk op de traditionele opvatting over leiderschap. In de moderne opvatting wordt echter ook waarde gehecht aan managementtechnieken. De juiste persoonlijkheid kan alleen door selectie worden gevonden, opleidingen hebben een complementaire en elementaire functie.

De belangrijkste taak van leiders is het beïnvloeden van anderen, om plannen te realiseren. Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap model van Hersey en Blanchard. De theorie (of het model) van situationeel leiderschap stelt dat er vier basisstijlen van leiderschap zijn. Deze zijn afhankelijk van de mate van taakgerichtheid en persoonsgerichtheid van een leider. De theorie stelt dat de meest effectieve leiderschapsstijl situatie-afhankelijk is, namelijk van het ontwikkelingsniveau van de groep waaraan leiding wordt gegeven. Leiders kunnen onder meer een directieve, een overtuigende (of coachende), een participerende (of ondersteunende) of een delegerende leiderschapsstijl hebben. In een groep waarvan de groepsleden nog relatief onbekwaam zijn kan wellicht gebaat zijn bij een meer directieve leiderschapsstijl waarbij groepsleden meer instructie en minder ruimte krijgen. Een groep die zeer competent is in een bepaalde taak kan echter meer vrijheid krijgen, bijvoorbeeld middels de delegerende leiderschapsstijl.

Soms wordt beweerd dat er steeds minder behoefte is aan leiderschap, maar anderen zien juist een duidelijke herwaardering van leiderschap. In de praktijk is leiderschap niet overbodig geworden, maar is het qua aard en functie sterk aan het veranderen. Men onderkent steeds meer dat de effectiviteit van leidinggeven wordt bepaald door veel factoren en kenmerken. Dit is ook het uitgangspunt van de contingentietheorie. De belangrijkste conclusie van die theorie is dat effectiviteit van leiderschap afhankelijk is van kenmerken van de leider en van de situatie waarin de leider optreedt. Een bekend boek over effectief leiderschap is De zeven eigenschappen van effectief leiderschap van Stephen Covey.



Stellingen

Strategie & Beleid

De strategie is de manier waarop de visie en missie worden vertaald naar resultaten. Het gaat hierbij om de invulling van het beleid, de plannen en de budgetten. De interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt. Bekende modellen die hier vaak voor gebruikt worden zijn SWOT, DEPEST, BCG, Ansoff en Porter. In de uitgebreide rapportage worden deze nader toegelicht. Daarnaast is strategie ook de manier van communiceren binnen en buiten de organisatie.

Strategie is geen losstaand managementproces. Het is een enkele stap in een lange reeks die begint bij de kernwaarden, visie en missie en eindigt bij het uitvoerende werk van de werknemers in je organisatie. Of nog beter dat het eindigt bij positieve klantwaardering.

Met een goede strategie kan een organisatie dus een onderscheidende positie innemen ten opzichte van haar concurrenten. Het is belangrijk om een duurzaam voordeel te vinden ten opzichte van de concurrenten die aansluit bij externe trends en ontwikkelingen en bij de sterkten en zwakten binnen de eigen organisatie. Een strategische planning is richtinggevend voor alle beslissingen die een organisatie neemt voor de komende jaren.

Het strategisch plan beschrijft hoe de in de visie gestelde inzichten en doelstellingen bereikt gaan worden en geeft een samenhangende reeks stappen aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn. Meestal worden bedrijfsmatige strategische plannen vastgelegd in een jaarplan.
De volgende vragen kunnen helpen bij het formuleren van een strategie:
- Hoe gaan we onze resultaten te bereiken?
- Op welke manieren is het mogelijke onze doelen te realiseren?
- Welke maatregelen moeten we nemen?
- Op welke manier willen wij dit uitdragen?
- Hoe zorgen we ervoor dat wij voortdurend leren?

De strategie gaat over de lange termijn. Een gangbare horizon voor strategische beslissingen in het bedrijfsleven ligt tussen de vijf en tien jaar. Beslissingen op middellange termijn vallen onder de tactiek. De korte termijn wordt operationeel genoemd. De financiële effecten van strategische beslissingen worden vastgelegd in een begroting. Een strategie bestaat uit meerdere tactieken, die op hun beurt weer uit meerdere operationele beslissingen bestaan.

In het huidige bedrijfsklimaat is strategie weer een belangrijk onderdeel van een succesvolle bedrijfsvoering. Met een unieke strategie kan een bedrijf zich onderscheiden van haar concurrenten in een competitieve omgeving.
Het gehele proces om een strategie succesvol te kunnen implementeren is te verdelen in vijf stappen.
1. Ontwikkel de strategie: Allereerst moeten de visie, de missie en de waardes van een bedrijf worden geformuleerd. Aan de hand hiervan kan de strategie worden bepaald.
2. Vertaal de strategie: De strategie moet worden vertaald naar doelen en maatstaven, bovendien moeten strategische initiatieven worden geselecteerd.
3. Plan op operationeel niveau: Er worden plannen gemaakt om de strategische doelen te realiseren. Ook moeten er financiële- en capaciteitsbegrotingen worden gemaakt.
4. Monitor en leer. Als de strategie eenmaal geïmplementeerd is, moeten de prestaties gevolgd worden.
5. Test en pas de strategie aan: Om competitief te blijven, moet de strategie van tijd tot tijd geëvalueerd worden en zo nodig aangepast. Indien noodzakelijk moet er een nieuwe strategie worden bepaald.



Stellingen

Management van medewerkers

Management van medewerkers is de manier waarop de organisatie in het licht van de visie en de missie de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers maximaal benut. Hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties. De manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan verbetering en vernieuwing.

"Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal", er is vrijwel geen organisatie te vinden die dit niet openlijk belijdt. Toch besluiten veel minder organisaties als logische consequentie ook maximaal aandacht te gaan besteden aan het ontwikkelen van dit kapitaal. En dan te bedenken dat het woord 'managen' is afgeleid van 'man' - 'aging': het volwassen maken, laten groeien van je medewerkers. Het managen van het menselijk potentieel krijgt pas de laatste jaren een steeds belangrijker plaats aan aan de bestuurstafels in Nederland. Personeelsmanagement is zelfs een hip vak geworden, met de bijbehorende trendy terminologie als human resource management, human talent management en human capital management.

Trendy benamingen of niet, in de kern heeft zich er wel een belangrijke accentverschuiving voorgedaan. Van 'de medewerker als werknemer' naar het optimaal benutten en inzetten van kennis en vaardigheden van medewerkers. Van 'opleiding en training' naar een optimale ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers waarbij zowel rekening gehouden wordt met het belang van de organisatie als met het individuele (lange termijn loopbaan) belang van de medewerker.

Hoge productiviteit, grote betrokkenheid, een laag ziekteverzuim, weinig verloop en tevreden medewerkers: de klassieke doelstellingen van personeelsmanagement staan nog steeds recht overeind. Nieuw is de systematische aandacht voor de inzet en ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers. Want hoe hard het ook moge klinken, een medewerker is vóór alles een resource die toegevoegde waarde moet leveren voor de organisatie. En uiteraard niet alleen voor de organisatie; voor een carrière in een open en snel veranderende netwerkmaatschappij is het ook voor de individuele medewerker van het grootste belang om weloverwogen te investeren in de ontwikkeling van zijn eigen kennis en vaardigheden.

Productiviteit loopt via mensen, maar des te meer via effectief samenwerkende mensen. Een team levert synergie en bereikt meer dan de leden afzonderlijk. We besteden daarom ook aandacht aan teamrolmanagement. De kracht van een goed team zit hem in een juiste taakverdeling op basis van onderlinge verschillende persoonlijkheden en competenties. Modellen die gebruikt kunnen worden voor de optimale samenstelling van team en hoe we zo goed mogelijk samenwerken worden toegelicht in het uitgebreide rapport.

De vragen in dit gedeelte beslaan voornamelijk het terrein van personeelsmanagement. In de uitgebreide versie laten we zien hoe u groeit van personeelsadministratie naar personeelsbeleid en naar personeelsmanagement. Daarnaast is er veel aandacht voor samenwerking. Niet alleen samenwerking binnen de eigen organisatie maar ook de samenwerking met andere belanghebbenden. Een ander begrip wat breed aandacht krijgt is "engagement". Medewerkers moeten "engaged" zijn, maar hoe bereiken we dat? Een medewerker die "engaged" is, is niet alleen betrokken op het primaire proces maar is ook een ambassadeur voor uw organisatie.

Een aantal aspecten rondom personeelsmanagement laten we binnen dit kader onbehandeld. Zo gaan we niet in op het arbeidsrecht (o.a. juridische regels omtrent aanname en ontslag), financiële aspecten als loonbelasting en pensioen en het sociale zekerheidsrecht. Voor uitgebreide informatie over deze onderwerpen verwijzen wij hier naar arbeidsrechter.nl.



Stellingen

Management van middelen

De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen die de realisatie van de strategie vergt, veilig, duurzaam en beschikbaar zijn. De manier waarop middelen worden aangewend om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Van belang is ook de wijze van samenwerking met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

Geld
"Cash is king". Wie kent de uitspraak niet? Sinds de crisis hebben vele bedrijven pijnlijk ondervonden dat cash belangrijker is dan winst. Winst betekent niet per definitie dat de onderneming geld heeft opgeleverd. Winst is een boekhoudkundige term. Daarom zijn cash flow overzichten zo belangrijk. Als er winst is gemaakt is het dus zeer belangrijk om te weten wat voor kasstroom dit oplevert. Drie vragen die u als ondernemer zichzelf moet stellen zijn:
1. Hoeveel geld heeft de winst aan het eind van de periode opgeleverd en waarom verschilt de kasstroom van de winst?
2. Wat heeft uw onderneming verder geld opgeleverd?
3. Wat heeft u met de beschikbare gelden gedaan?

Om dit inzichtelijk te maken gebruiken we kasstroomoverzichten. We onderscheiden drie verschillende kasstromen die ieder verschillende gelden (liquide middelen) laten zien die door het bedrijf stromen.
- Kasstroom uit winstgevende activiteiten (bedrijfsvoering).
- Kasstroom uit investeringen
- Kasstroom uit financierende activiteiten.
In het uitgebreide rapport worden deze onderdelen uitgebreid toegelicht.

Kennis en technologie
Investeringen is kennis en technologie zijn nodig om diverse redenen. De belangrijkste is misschien wel dat zij de continuïteit, het voortbestaan van uw organisatie betekenen. Maar uiteraard wilt u ook een voorsprong creëren op uw concurrentie en die vasthouden. Om dit te bereiken moet u kennis vernieuwen en nieuwe kennis opdoen. Die kennis kan betrekking hebben op:
- product of dienst en vakkennis;
- markt, klanten, toeleveranciers en concurrenten;
- technologie;
- organisatie, zoals kennis over management, personeelszaken en financiën.

Het is handig om kennisgebieden te benoemen die noodzakelijk zijn voor uw bedrijf. Is deze kennis voldoende aanwezig? En hoe zit het met kennis die u later nodig heeft? Het verkrijgen van juiste informatie, kennis en technologie is een voorwaarde om succesvol te ondernemen. Het gaat hierbij om de vaardigheid van uw bedrijf om informatie te verzamelen en toegang te hebben tot kennis buiten uw bedrijf. De volgende bronnen kunnen u hierbij helpen:
- universiteiten;
- instituten;
- andere bedrijven;
- symposia;
- workshops en trainingen;
- beurzen;
- geschreven bronnen zoals vakliteratuur en octrooiliteratuur;
- internationale) netwerken;
- commerciële adviseurs en specialisten.
In de uitgebreide rapportage word kennismanagement uitgebreid toegelicht.

Materialen
Ruwweg kun je stellen dat binnen de meeste organisatie het onderscheid bestaat tussen de inkoop van materialen en de verwerking van materialen. De verwerking van materialen hangt nou samen met het begrip kwaliteit en zal nader worden toegelicht bij "management van processen". Wat u kunt doen om inkoop en logistiek te verbeteren kunt u lezen in de uitgebreide rapportage.

Diensten
Bij diensten moet u vooral denken aan after sales en service. Bij het onderdeel "resultaten" komen deze vragen ook terug. Welke activiteiten onderneemt u om ervoor te zorgen dat elke klant ook weer bij u terugkeert en niet bij de concurrent? De reden dat dit ook bij "resultaten" word gevraagd is dat dit een goede indicator is van de klantwaarde die u levert. In marketingtermen heet dit trouwens klantretentie. Retentiemanagement is de benaming voor een aantal marketingtechnieken die zijn gericht op het behouden van klanten. Men probeert het vermogen te stimuleren om bestaande klanten tevreden te stellen en betrokken te houden bij de onderneming en/of producten. Diverse organisatie maken gebruik van speciale marketinginstrumenten om eigen klanten te behouden. Voorbeelden hiervan zijn de bonuskaart van een supermarkt of spaarzegels van een tankstation.

Samenwerking
Samenwerking is nodig om de inzet van middelen zo effectief en efficiënt mogelijk te realiseren. Hierbij gaat het zowel om interne samenwerking als de externe samenwerking met bijvoorbeeld partners en leveranciers.



Stellingen

Management van processen

Het is een veelomvattend aandachtsgebied waarin zowel de processen binnen als buiten de organisatie dienen te worden bekeken. Het betreft de wijze waarop we deze processen managen, de resultaten ervan beoordelen, flexibiliteit en creativiteit van onze medewerkers aanmoedigen om zo verbetering van deze processen te kunnen realiseren. Tevens heeft het betrekking op de wijze waarop de verbeteringen worden geïmplementeerd en de gerealiseerde resultaten van die verbeteringen worden geëvalueerd.

De manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en -waar nodig- verbetert of vernieuwt. De effectiviteit voor interne en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor succes. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Management van processen vraagt om evenwicht tussen enerzijds standaardisatie en regulering en anderzijds ruimte en handelingsvrijheid voor de professionele medewerker om in de praktijk adequaat te kunnen functioneren.
De vier belangrijkste pijlers in dit hoofdstuk zijn:
1. Procesmanagement
2. Lean development
3. Verbetergerichtheid
4. Kwaliteit

Procesmanagement
Het uitgangspunt dat werk via een proces, een stroom georganiseerd kan worden is algemeen geaccepteerd. Maar waarom zouden we eigenlijk willen standaardiseren? Is het niet veel beter ruimte te geven en medewerkers veel verantwoordelijkheid over te dragen? Geeft dat niet veel betere resultaten? Het antwoord is ja en nee. Vanuit de klant gezien is constante kwaliteit lees uniformiteit het beste. We willen onze organisatie zo inrichten dat we de klant kunnen garanderen, of in ieder geval een grote mate van zekerheid bieden dat het product aan de overeengekomen specificaties voldoet, niet één keer, maar elke keer. Niet één product, maar alle producten. Het werken met processen is een belangrijke voorwaarde om (lever?)betrouwbaarheid te kunnen garanderen. Cruciale stappen en overdrachtsmomenten, alle relevante personen betrekken bij belangrijke beslissingen: adequaat procesmanagement waarborgt dat er niets vergeten wordt.

Toch is het niet zo dat processen de ruimte en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers teniet doen. Integendeel. Processen moeten alleen dat uniformeren wat strikt noodzakelijk is: belangrijke stappen in samenwerking of overleg, activiteiten die noodzakelijk zijn in verband met veiligheid of andere risico?s en leerervaringen hoe een probleem het beste aangepakt kan worden. De proceskaders zijn een hulpmiddel, geen dogma. Binnen deze kaders moet er maximale vrijheid zijn voor de professionele deskundigheid, zodat de creativiteit en het vakmanschap van de medewerker gewoon kan blijven bestaan.

Het 'om' gaan naar een procesgerichte organisatie is een strategische beslissing die veel voeten in de aarde heeft. De traditionele functionele organisatie moet voor een deel opnieuw ingericht worden. Waarom zouden we dat doen? Wat zijn de voordelen van procesmanagement?
1. Toename effectiviteit en efficiëntie
Bij elk proces staat het resultaat voor de klant centraal. Deze invalshoek garandeert effectiviteit (doelgerichtheid) door een permanente klantgerichtheid en resultaatgerichtheid binnen alle activiteiten. Naast effectiviteit stijgt ook de efficiëntie. In elk proces wordt de inzet van mensen en middelen afgemeten aan de mate waarop zij bijdrage aan het resultaat voor de klant.
2. Hogere overdraagbaarheid
Door de eenduidige vastlegging zijn processen ook makkelijk overdraagbaar. Know?how kan snel en gemakkelijk worden overgedragen, bijvoorbeeld aan nieuwe medewerkers.
3. Betere beheersbaarheid
Processen zorgen ervoor dat de organisatie beter beheersbaar is. Het management stuurt op basis van van te voren vastgelegde normen. Processen vormen bovendien de basis voor allerlei vormen van zelfsturing op de werkvloer. De resultaten staan immers vast: met het team medewerkers is eenduidig afspraken te maken over de randvoorwaarden waaronder ze zelf aan de slag kunnen.
4. Groter lerend vermogen
Tenslotte versterken processen het lerend en corrigerend vermogen van de organisatie. Door samen processen in kaart te brengen wordt een basis gevormd voor verbeteren. De ?best practices? komen aan het licht. Het leert mensen verder kijken dan de eigen werkplek en lokaliseert knelpunten in processen en samenwerking tussen afdelingen. Doordat processen herhalend zijn en de meetresultaten telkens verbeteringen of verslechteringen laten zien, leert de organisatie als vanzelf over haar eigen handelen.

Lean development
Lean komt oorspronkelijk uit Japan en is bekend geworden door Toyota met het zogenaamde TPS, Toyota produktie systeem. Het doel van lean is, processen te vereenvoudigen en te verbeteren. Een andere bekende methode is Lean Six Sigma. Six Sigma is een managementstrategie die oorspronkelijk door Motorola in 1986 in de VS ontwikkeld is. Het wordt in vele sectoren van het bedrijfsleven toegepast. Six Sigma poogt de kwaliteit van de resultaten van bedrijfskundige processen te verbeteren door de oorzaken van defecten of fouten te ontdekken en te verwijderen, om zo de variatie in de processen te reduceren.
In de uitgebreide rapportage worden deze theorieën nader toegelicht.

Verbetergerichtheid

Organisaties met aandacht voor verbetergerichtheid maken het verschil tussen een goede organisatie en een uitstekende organisatie. Evaluatie en reflectie worden systematisch en structureel georganiseerd, er is tijd en aandacht voor. Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de van de visie afgeleide doelstellingen. Er is openheid over resultaten. De cultuur is gericht op verbeteren. Medewerkers en leiders worden gestimuleerd om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen. De organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving, waardoor stapsgewijs wordt verbeterd en/of (fundamenteel) wordt vernieuwd.

Kwaliteit
Kwaliteit heeft kenmerken als: beheerbaarheid, beveiliging, bruikbaarheid, connectiviteit, continuïteit, controleerbaarheid, functionaliteit, gebruikersvriendelijkheid, herbruikbaarheid, inpasbaarheid, onderhoudbaarheid, prestatie, portabiliteit, testbaarheid, zuinigheid.
Een apart probleem, naast de uiteenlopende definities van het begrip, is de meting van kwaliteit. De definitie van een aspect van kwaliteit vereist het meetbaar maken, oftewel de mogelijkheid van het vaststellen van een kwantitatief gegeven over het verschil tussen twee objecten op een kwaliteitscriterium. Daarbij tellen onder meer rangorde, relatief verschil en absoluut verschil.
Op het vlak van kwaliteit zijn vele normen beschikbaar, opgesteld door diverse wetenschappelijke of overheidsinstituten, zoals:
International Organization for Standardization (ISO);
Nederlands Normalisatie Instituut (NNI);
Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK);
Deutsches Institut für Normung (DIN);
American National Standards Institute (ANSI).
De ISO 9000-norm specificeert de vereisten voor een kwaliteitsmanagementsysteem dat de productie van een product of dienst moet ondersteunen. De norm zelf zegt niets over de vraag welke activiteiten uitgevoerd moeten worden zodat het product of de dienst van een hoge kwaliteit wordt, maar hij zegt iets over de vereisten en randvoorwaarden die tijdens het productieproces in de gaten gehouden moeten worden. Veel bedrijven schermen er echter mee dat ze aan deze norm voldoen, om aan te geven dat ze kwaliteit leveren. Zij kunnen hiervoor een certificaat hebben verworven.
Waar ISO 9000 met name over het proces van kwaliteitsbeheersing gaat, zijn er ook normen die beschrijven welke eigenschappen een product moet hebben om als kwalitatief aangemerkt te kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is de ISO 9126-norm, waarin de kwaliteitsaspecten van software beschreven staan.



Stellingen

Resultaat gebieden

Bij resultaat wordt meestal direct gedacht aan winst, omzet of productie. In feite spreken we dan over het bedrijfsresultaat. Bedrijfsresultaat wordt direct gekoppeld aan de omzet en de kosten. Klinkt heel logisch. Toch zijn er nog twee zeer belangrijke vormen van resultaat waar elke onderneming zich mee bezig moet houden. Zij beïnvloeden elkaar onderling en iedere onderneming moet op zoek gaan naar de juiste balans. Binnen ?resultaat? onderscheiden we drie pijlers die elke onderneming zou moeten nastreven:
1. Klantwaarde
2. Medewerkerswaarde
3. Bedrijfsresultaat

Klantwaarde
Waarom kiezen klanten voor u en niet voor uw concurrent? Wat is uw toegevoegde waarde voor klanten? Klantwaarde wordt vaak geassocieerd met wat de onderneming de klant bieden heeft. Maar dat is slechts een kant van de medaille. Als u een klanttevredenheidsonderzoek doet en de resultaten uit dat onderzoek ter harte neemt en de verbeteringen doorvoert doet u het al beter dan de concurrentie. Maar de klant heeft ook een (financiële) waarde voor uw onderneming.
Het begrip "klantwaarde" wordt in twee verschillende betekenissen gebruikt:
1. De waarde die de klant voor het bedrijf heeft: de financiële waarde vanuit het perspectief van de onderneming.
2. De waarde die het bedrijf voor de klant heeft: de gebruikswaarde, de belevingswaarde die de onderneming voor de klant heeft.
In het eerste geval kijken we vanuit de onderneming naar de waarde die de klant voor ons heeft en in het andere geval kijken we vanuit het gezichtspunt van de klant naar de waarden die de onderneming voor ons heeft.
Als we de juiste middenweg bewandelen is er sprake van een productieve relatie tussen het bedrijf en zijn klanten. Een productieve klantrelatie is de basis voor duurzaamheid. Naarmate bedrijfsbelang en klantbelang meer in evenwicht zijn, des te langer kan de relatie stand houden.

Medewerkerswaarde
In dit aandachtsgebied komt naar voren in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers. Hoe denken zij over de organisatie? Wat vinden zij van de beloning, ontwikkeling, uitdaging, motivatie? Wordt dit gemeten en zijn er doelstellingen bepaald? En wordt er daadwerkelijk iets gedaan met de uitkomst van de meting?

Bedrijfsresultaat
Het bedrijfsresultaat is wat er overblijft wanneer de bedrijfskosten van de netto omzet afgetrokken worden. Voor de berekening van het bedrijfsresultaat wordt eerst de netto omzet bepaald. De netto omzet is de bruto omzet minus de teruggenomen goederen, de schadevergoedingen aan afnemers voor slechte producten en de betalingskortingen aan afnemers voor contante betaling. De bedrijfskosten zijn al die kosten die nodig zijn om de afgeleverde verkochte goederen te maken, plus de overhead, de algemene kosten van de bedrijfsvoering.



Stellingen