



Door de Waardebomen het Bos Weer Kunnen Zien?

Een onderzoek naar de ontwikkeling van een instrumentarium waarmee ABN AMRO de koers van Value Center Zaken kan meten.

Openbare versie

Marlous Boenders

Door de Waardebomen het Bos Weer Kunnen Zien

*Een onderzoek naar de ontwikkeling van een instrumentarium waarmee ABN
AMRO de koers van Value Center Zaken kan meten.*

Openbare Versie

Marlous Boenders
7 november 2008

Afstudeerscriptie
Technische Bedrijfskunde

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
NIKOS

Afstudeercommissie
Prof. Dr. Hans E. Roosendaal
Universiteit Twente, Enschede

Drs. Carlie G. Geerdink
Universiteit Twente, Enschede

Ir. Maarten A. Timmers
ABN AMRO, Amsterdam



Management Samenvatting

Het gebrek aan controle in een organisatie kan de organisatie serieuze schade toebrengen en een bedreiging vormen voor de toekomst van een organisatie. In het Amerikaanse energiebedrijf Enron werden bijvoorbeeld de prestaties van de organisatie niet nauwlettend gevolgd waardoor er niet bijgestuurd kon worden. Dit leidde uiteindelijk tot het faillissement van Enron.

Om effectief controle te kunnen uitoefenen in een organisatie worden de prestaties van een organisatie continu gevolgd en vergeleken met de vooraf opgestelde doelstellingen. Indien er afwijkingen zijn, worden er acties ondernomen om bij te sturen. De afwijkingen ten opzichte van deze vooraf opgestelde doelstellingen kunnen vele oorzaken hebben, zowel interne als externe.

Ook voor ABN AMRO is het van belang dat de prestaties continu gevolgd worden en, waar nodig, worden bijgestuurd. Lukt dit niet, dan loopt ABN AMRO de kans terrein te verliezen aan concurrenten of erger....

ABN AMRO was tot de overname in oktober 2007 door het consortium van Fortis, Royal Bank of Scotland en Santander een wereldwijde financiële dienstverlener die haar klanten een breed pakket aan bankdiensten bood. Verspreid over meer dan 52 landen bestond ABN AMRO uit vijf regionale Client Business Units (Nederland, Europa, Noord-Amerika, Latijns-Amerika en Azië), twee wereldwijde Client Business Units (Private Clients en Global Clients) en drie Product Business Units (Global Markets, Asset Management en Transaction Banking). Na de overname in oktober 2007 zijn de verschillende onderdelen van ABN AMRO verdeeld onder Fortis, Royal Bank of Scotland en Santander. Vanwege de ontwikkelingen in de kredietcrisis van 2008 heeft de Nederlandse staat in oktober 2008 besloten om het Fortis-deel van ABN AMRO over te nemen, evenals Fortis Bank Nederland. Dit besluit heeft de Nederlandse staat genomen om de belangen van de rekeninghouders veilig te stellen.

Dit onderzoek richt zich op de Business Unit Nederland van ABN AMRO dat nu in handen is van de Nederlandse staat. In de Business Unit Nederland bedient ABN AMRO haar particuliere klanten vanuit het Value Center Particulieren en de zakelijke klanten vanuit het Value Center Zaken. Om effectief controle te kunnen uitoefenen, zijn er binnen de Business Unit Nederland een aantal afdelingen die de prestaties van de Business Unit Nederland volgen en bijsturen. De afdeling Strategy Support Zaken is de partij die dit voor Value Center Zaken doet.

Het blijkt echter dat Strategy Support Zaken in haar taak onvoldoende in staat is om acties te ondernemen om bij te sturen. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de analyse van de prestaties niet diepgaand en volledig is. Het huidige instrumentarium (de set van prestatie-indicatoren) biedt onvoldoende diepgang om de prestaties te verklaren en oorzaken aan te wijzen. Het is bijvoorbeeld vaak niet duidelijk wat de oorzaken zijn van een daling in de klanttevredenheid. Ook zijn de onderlinge verbanden tussen de prestatie-indicatoren niet in kaart gebracht. Hangt een daling in de baten bijvoorbeeld samen met een daling in de klanttevredenheid? Daarnaast is het instrumentarium onvolledig omdat er geen inzicht wordt verschaft in de ontwikkelingen uit de externe omgeving van het bedrijf. Deze ontwikkelingen kunnen de prestaties van Value Center Zaken beïnvloeden. Doordat de analyse niet diepgaand en volledig is, wordt het stellen van een diagnose bemoeilijkt. Hierdoor ontstaan er geen aanknopingspunten op basis waarvan actie ondernomen kan worden.

Om effectief controle te kunnen uitoefenen is het dus van belang dat de koers van Value Center Zaken continu, diepgaand en volledig wordt gevolgd aan de hand van het juiste instrumentarium. Dit instrumentarium moet Strategy Support Zaken in staat stellen om een gedegen analyse uit te voeren waaruit zij een diagnose kan stellen. Op basis van deze diagnose kan zij vervolgens actie ondernemen door enerzijds de koers bij te sturen en anderzijds te leren van best practices.

In dit onderzoek is daarom onderzocht met welk instrumentarium Strategy Support Zaken diepgaand en volledig de koers van Value Center Zaken kan meten. Vervolgens is bekeken hoe aan de hand van dit instrumentarium een diagnose gesteld kan worden op basis waarvan actie ondernomen kan worden. Tenslotte richtte het onderzoek zich op de vraag hoe de organisatie ingericht moet worden om actie te ondernemen op basis van de gestelde diagnose.

Literatuuronderzoek

Om te bekijken hoe een diepgaand en volledig instrumentarium opgesteld kan worden, is een onderzoek uitgevoerd. In een literatuuronderzoek zijn eerst criteria beschreven die tijdens het ontwerpen van een instrumentarium in acht genomen worden. Een belangrijk criterium is dat het instrumentarium gebaseerd moet zijn op de strategie van de organisatie. Het is tenslotte belangrijk om te weten in welke mate Value Center Zaken erin geslaagd is haar vooraf opgestelde strategie en daaruit voortkomende doelstellingen te bereiken. Ook moet het instrumentarium een gebalanceerd overzicht bevatten van financiële en strategische prestatie-indicatoren. De

strategische prestatie-indicatoren bepalen immers het resultaat van de financiële prestatie-indicatoren. Een derde criterium is dat de prestatie-indicatoren voldoende breed gekozen zijn, zodat alle disciplines van de organisatie vertegenwoordigd zijn (zoals Human Resources, klanten etc.). Ten vierde moeten de prestatie-indicatoren geïntegreerd kunnen worden in elk lager gelegen bedrijfsonderdeel van Value Center Zaken. Tenslotte moeten de resultaten van de prestatie-indicatoren duidelijk in verband worden gebracht met de factoren die de resultaten beïnvloeden. Door de resultaten te verbinden met deze factoren kan afgeleid worden wat de oorzaken en dus de verbeterpunten zijn die aangepakt moeten worden.

Uit het literatuuronderzoek kan geconcludeerd worden dat de ontwikkeling van een instrumentarium bestaat uit drie fases. In de eerste fase worden de prestatie-indicatoren vastgesteld. Deze prestatie-indicatoren worden afgeleid uit een waardeboom en uit de kritieke succesfactoren. In een waardeboom ontstaat inzicht in de componenten van de waardemaatstaf. De waardemaatstaf is het doel van de organisatie, waarmee de organisatie waarde wil creëren. In een waardeboom wordt deze waardemaatstaf ontleed in waardestuwers die het resultaat van de waardemaatstaf bepalen. De kritieke succesfactoren worden gekoppeld aan de waardestuwers in de waardeboom. De kritieke succesfactoren zijn factoren die minimaal benodigd zijn voor een bedrijf om in de markt te opereren. Tevens zijn dit factoren op basis waarvan een bedrijf zich onderscheidt in de markt. In de waardeboom ontstaat er op deze wijze inzicht in de oorzaak-gevolg relaties en de samenhang tussen de waardestuwers. Op deze manier wordt de gewenste diepgang bereikt.

De waardestuwers in de waardeboom die de meeste invloed uitoefenen op de waardemaatstaf worden als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium. Dit wordt bepaald door het uitvoeren van correlatie- en regressieanalyses. In een correlatieanalyse wordt ten eerste de mate van lineaire samenhang tussen de waardestuwers en de waardemaatstaf bepaald. Als er sprake is van een lineaire samenhang tussen de waardestuwers en de waardemaatstaf dan kan een regressieanalyse een indicatie geven van het relatieve belang van de waardestuwers in de waardemaatstaf. De waardestuwers die een relatief belang hebben in de waardemaatstaf worden als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium.

Door het opstellen van deze waardeboom is diepgang gecreëerd in het instrumentarium, maar volledig is het instrumentarium nog niet omdat er nog geen inzicht wordt verschaft in de ontwikkelingen uit de externe omgeving van het bedrijf. Deze veranderkrachten zijn lastig te meten aan de hand van prestatie-indicatoren. Daarom wordt het instrumentarium uitgebreid met een kwalitatieve analyse van de externe omgeving van het bedrijf. Het PESTEL model is het instrument dat gebruikt wordt om de externe omgeving in kaart te brengen. In dit model wordt onderscheid gemaakt in de politieke, economische, sociaal/culturele, technologische, milieu (*environmental*) en wettelijke (*legal*) omgeving van het bedrijf. Aan deze PESTEL analyse wordt een internationale omgeving toegevoegd vanwege de toenemende globalisering.

In de tweede fase worden de prestatie-indicatoren geïmplementeerd. Dit betekent dat er systemen en procedures ontwikkeld worden om de benodigde gegevens te verzamelen en te verwerken zodat er frequent metingen kunnen plaatsvinden

In de derde fase wordt een diagnose gesteld. In dit onderzoek is bekeken of de Simple Multi-attribute Rating Technique (SMART) van Edwards (1971) een geschikte methode is voor Strategy Support Zaken om een diagnose te stellen. De voordelen van deze techniek zijn namelijk dat op een snelle en transparante wijze een diagnose kan worden gesteld. Er ontstaat met deze techniek inzicht in de prestatie-indicatoren die afwijken van hun doelstelling. Op basis hiervan ontstaan er aanknopingspunten om actie te ondernemen.

Analyse

De uitkomsten uit het literatuuronderzoek zijn toegepast op de situatie van Value Center Zaken. Het te ontwikkelen instrumentarium moet geënt zijn op de strategie van Value Center Zaken. Daarom is onderzocht wat de strategie en doelstelling(en) van Value Center Zaken zijn.

Het doel van Value Center Zaken is dat zij de economische winst (netto winst na belastingen minus de kapitaalkosten die benodigd waren om de winst te realiseren) wil verhogen. Om dit te realiseren zijn er verschillende soorten strategieën met elk een andere focus die ingezet kunnen worden. Bijvoorbeeld een strategie die zich richt op het aanbieden van producten tegen de laagst mogelijke prijs in de markt. De strategie die Value Center Zaken heeft opgesteld, is gericht op de relatie die zij onderhoudt met haar klanten. De relatie die een bank onderhoudt met haar klanten is namelijk erg belangrijk in het bankierswezen. Value Center Zaken wil daarom de huisbank worden van haar klanten. Dit houdt in dat ABN AMRO ernaar streeft dat klanten ABN AMRO als belangrijkste bank gaan beschouwen waar ze het liefst zaken mee doen. Deze strategie, die Value Center Zaken 'Partner in Ondernemen' noemt, bestaat uit vier pijlers. Om Partner in Ondernemen te worden van haar klant is het een vereiste dat ABN AMRO een diepgaande relatie opbouwt met haar klanten. Hierbij is het van belang dat zij de business van de klant goed kent. Naast een diepgaande relatie moet ABN AMRO ook beschikken over een toonaangevende expertise. Dit betekent dat ABN AMRO haar wereldwijde netwerk inzet om een hogere expertise te bieden dan haar concurrenten. Om een diepgaande relatie te ontwikkelen en toonaangevende expertise te bieden is het van belang dat de service excellence op peil wordt gehouden. Dit betekent dat de bankzaken van de klant snel en foutloos uitgevoerd moeten worden. Daarnaast is het van belang dat ABN AMRO commercieel effectief handelt. Dit houdt in dat diegene die het contact onderhoudt met de klanten

ondersteund wordt met de juiste middelen en tegen zo laag mogelijke kosten het commerciële doel behaalt. Op basis van deze doelstelling en strategie wordt een waardeboom opgesteld waaruit de prestatie-indicatoren afgeleid kunnen worden.

De waardemaatstaf in de waardeboom is de economische winst. Deze waardemaatstaf is ten eerste ontleend in financiële waardestuwers. Deze financiële waardestuwers worden gedreven door de strategische waardestuwers. Omdat ABN AMRO veelvuldig stuurt op baten en niet op de kosten, vertrekt de strategische waardeboom vanuit de waardemaatstaf baten. Hierin is te zien dat aangenomen wordt dat de baten verhoogd worden als ABN AMRO meer (primaire) klanten krijgt of als ABN AMRO meer producten en diensten afzet. Omdat de strategie van ABN AMRO gericht is op de relatie die de bank met haar klanten onderhoudt, is in de waardeboom ontleend welke waardestuwers het aantal primaire klanten bepalen. De betrokkenheid van klanten is hierin de schakel. Er wordt verondersteld dat als een klant in grote mate betrokken is bij ABN AMRO, zij ook meer producten en diensten afzet en ABN AMRO als huisbank beschouwd. De betrokkenheid van een klant wordt op haar beurt weer beïnvloed door de loyaliteit van klanten en het klantbelang. Een grote mate van loyaliteit van klanten komt voort uit een hoge klanttevredenheid. De service excellence extern/intern, de accountmanager, de bankshop, de sectorexpertise/kennis, de directe kanalen en de betrokkenheid van medewerkers zijn factoren die op hun beurt de klanttevredenheid weer beïnvloeden.

Aan deze waardeboom zijn ook de kritieke succesfactoren gekoppeld. De kritieke succesfactoren zijn de pijlers van de strategie van Value Center Zaken. Aan elke kritieke succesfactor zijn waardestuwers gekoppeld die de kritieke succesfactor meetbaar maakt.

Resultaten

De waardestuwers in de waardeboom die invloed uitoefenen op de waardemaatstaf baten worden als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium. Voordat in een regressieanalyse is bepaald welke waardestuwers dit zijn, is eerst het lineaire verband tussen de waardestuwers en de waardemaatstaf getoetst in een spreidingsdiagram en aan de hand van een correlatieanalyse. Een dataset bestaat uit de resultaten van de waardestuwers van de 77 districten van Value Center Zaken per kwartaal. Er zijn gegevens beschikbaar van 5 kwartalen wat inhoudt dat er vijf datasets aanwezig zijn waarmee vijf afzonderlijke analyses zijn uitgevoerd. De waardestuwer primaire klanten vertoont in eerste instantie als enige waardestuwer een lineair verband met de waardemaatstaf. De overige waardestuwers vertonen geen lineaire samenhang met de waardemaatstaf. De oorzaak hiervan is dat het aantal klanten in een district invloed uitoefent op deze lineaire samenhang. Omdat een klein district veel minder klanten heeft dan een groot district, kan een klein district nooit zoveel baten genereren als een groot district bij bijvoorbeeld eenzelfde mate van klanttevredenheid. Daarom zijn de totale baten in een district gecorrigeerd voor het aantal klanten in een district. Hierna bleek dat alle waardestuwers, met uitzondering van de waardestuwers betrokkenheid, klantbelang en directe kanalen, een lineair verband vertonen met de baten per klant.

De waardestuwers die een lineair verband vertonen met de waardemaatstaf worden opgenomen in een regressiemodel om het relatieve belang van deze waardestuwers in de waardemaatstaf te bepalen. Van de waardestuwers in de waardeboom oefent de waardestuwer primaire klanten een aanzienlijk relatief belang van 90% uit in de doelstelling van VC Zaken. Deze waardestuwer wordt daarom als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium.

Ook de waardestuwers cross-sell en kennis oefenen eveneens een relatief belang uit in de doelstelling van VC Zaken en worden daarom opgenomen als prestatie-indicatoren in het instrumentarium.

Door alleen de prestatie-indicatoren primaire klanten, cross-sell en kennis op te nemen in het instrumentarium wordt niet de gewenste diepgang en volledigheid in het instrumentarium verkregen. Daarom is de mate van samenhang tussen de overige waardestuwers in de waardeboom onderzocht.

Uit deze analyses blijkt dat de onafhankelijke variabele betrokkenheid geen invloed uitoefent op het aantal primaire klanten en daardoor niet als prestatie-indicator opgenomen mag worden in het instrumentarium. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de huidige dataverzameling niet past bij de waardeboom. De definitie van het aantal primaire klanten in dit onderzoek legt geen relatie met de mate van betrokkenheid zoals deze wordt gemeten in het klanttevredenheidsonderzoek. Om deze relatie wel te kunnen leggen, moet de vraagstelling in het klanttevredenheidsonderzoek zodanig veranderd worden zodat er een relatie met het aantal primaire klanten gelegd kan worden.

De overige resultaten uit deze analyses tonen aan dat de waardestuwer klanttevredenheid een relatief belang uitoefent in de afhankelijke variabele betrokkenheid. Ook oefenen de waardestuwers service excellence extern, bankshop, accountmanager en kennis een relatief belang uit in de klanttevredenheid.

Maar zolang de onafhankelijke variabele betrokkenheid geen invloed uitoefent op het aantal primaire klanten, mogen bovenstaande waardestuwers (klanttevredenheid, service excellence extern, accountmanager, bankshop en kennis) niet opgenomen worden in het instrumentarium.

Tenslotte moeten er, om minimaal te kunnen opereren in de markt, een aantal prestatie-indicatoren opgenomen worden in het instrumentarium die dit meten. Als ABN AMRO haar kredietbeheer en service excellence intern niet op orde heeft, is ABN AMRO niet in staat om te opereren in de markt. Tevens is in de integratieperiode het behoud van medewerkers en daarmee het behoud van kennis belangrijk. Daarom worden kredietbeheer, service excellence intern en retentie medewerkers ook opgenomen als prestatie-indicatoren.

De PESTEL analyse zorgt voor de volledigheid van het instrumentarium. Uit de analyse van de externe omgeving kunnen oorzaken aangewezen worden voor de resultaten van de prestatie-indicatoren. Maar de PESTEL analyse zorgt er ook voor dat er maatregelen genomen kunnen worden tegen bedreigende situaties of voordelen behaald kunnen worden uit nieuwe mogelijkheden die zich voordoen. De economische en internationale omgeving zijn voor Value Center Zaken op dit moment de belangrijkste omgevingen die Strategy Support Zaken moet volgen. Omdat een PESTEL analyse veel tijd in beslag neemt, is het raadzaam dat Strategy Support Zaken samen gaat werken met andere afdelingen binnen ABN AMRO. Deze afdelingen analyseren namelijk al delen van de externe omgeving. Strategy Support Zaken kan de resultaten hiervan gebruiken voor haar eigen analyse van de resultaten van Value Center Zaken.

Diagnose stellen

Er is gebleken uit het literatuuronderzoek dat Strategy Support Zaken een diagnose kan stellen door gebruik te maken van de Simple Multi-attribute Rating Technique methode van Edwards (1971). In deze methode krijgen de prestatie-indicatoren een waarde en een gewicht toegekend. De waarde geeft aan of de prestatie-indicatoren de vooraf opgestelde doelstelling hebben bereikt. Het gewicht geeft het relatieve belang van de prestatie-indicatoren weer. Uit de regressieanalyse kan dit relatieve belang afgeleid worden. Omdat uit de regressieanalyse niet van elke prestatie-indicator het relatieve belang in de baten bepaald kan worden, worden de gewichten subjectief bepaald aan de hand van criteria. Volgens de SMART methode dient er actie ondernomen te worden als op basis van het gewogen gemiddelde van de prestatie-indicatoren de meerderheid van de prestatie-indicatoren hun doelstelling niet heeft behaald.

Echter moet er, om effectief controle te kunnen uitoefenen in een organisatie, actie ondernomen worden als een van de prestatie-indicatoren haar doelstelling niet heeft bereikt. Daarom is de SMART methode van Edwards niet geschikt om een diagnose te stellen. Een ander nadeel van deze methode is dat de trends en ontwikkelingen in de prestatie-indicator van de afgelopen periodes niet meegenomen worden bij het stellen van de diagnose. Om een goede diagnose te stellen, moet er daarom per prestatie-indicator bekeken worden of er actie ondernomen dient te worden. Hierbij moeten de trends en ontwikkelingen van de prestatie-indicatoren over de afgelopen periodes meegenomen worden. Per prestatie-indicator ontstaat er nu een aanknopingspunt om actie te ondernemen.

Actie ondernemen

Indien een prestatie-indicator haar vooraf opgestelde doelstelling niet heeft behaald, zal Strategy Support Zaken aan de hand van de analyse en diagnose bij het Management Team van Value Center Zaken bewustzijn creëren dat er actie ondernomen moet worden. Welke actie er ondernomen dient te worden hangt af van het feit of de oorzaken van de resultaten bekend zijn. Strategy Support Zaken heeft, indien mogelijk, de oorzaken van de resultaten in de analyse verklaard aan de hand van de opgestelde waardeboom en het PESTEL model. Indien de oorzaken niet helder zijn, zet het Management Team van Value Center Zaken de opdracht uit om nader onderzoek uit te voeren naar de oorzaken.

Als de oorzaken helder zijn, adviseert Strategy Support Zaken het Management Team van Value Center Zaken welke actie ondernomen moet worden. Het Management Team van Value Center Zaken besluit uiteindelijk welke actie ondernomen dient te worden. Zij kan besluiten om geen actie te ondernemen, of zij kan besluiten om de doelstellingen bij te stellen, of zij kan besluiten om in samenwerking met Strategy Support Zaken acties te bedenken en uit te voeren om de resultaten bij te sturen. De geschikte verbeterpunten zijn prestatie-indicatoren die gemakkelijk en snel te beïnvloeden zijn en die een grote invloed uitoefenen op de uiteindelijke economische winst van Value Center Zaken.

Implementatie

Om uiteindelijk aan de hand van het opgestelde instrumentarium een diagnose te stellen en van daaruit actie te ondernemen, zal de organisatie goed ingericht moeten zijn. Uit een analyse die is gemaakt naar aanleiding van interviews in de organisatie, blijkt dat er geen duidelijke planning is van de analysefase. Tevens is er geen onderlinge afstemming tussen de betrokken partijen in het analyseproces waardoor het proces een chaotisch verloop krijgt. Bovendien sluit de planning van de resultaten van de prestatie-indicatoren, die vaak te laat worden aangeleverd, niet aan op de planning van de analysefase. Hierdoor is er weinig tijd beschikbaar voor een gedegen analyse.

In deze analyse vindt er bovendien geen koppeling plaats tussen de financiële en strategische prestatie-indicatoren omdat de analyse van deze prestatie-indicatoren afzonderlijk door Controlling en SSZ plaatsvindt.

Op basis van deze analyse kan er geen diagnose worden gesteld. Dat is de reden waarom er geen acties ondernomen kunnen worden en er geen terugkoppeling plaatsvindt op de analyse vanuit het MT VC Zaken. Tevens zijn de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen in het proces niet helder. Op basis van deze analyse kan geconcludeerd worden dat er veranderingen in de organisatie moeten plaatsvinden.

Ten eerste zijn er aanpassingen in de werkwijze vereist. Om ervoor te zorgen dat het proces geen chaotisch verloop krijgt, zoals dat in de huidige situatie het geval is, dient er per kwartaal een planning te worden opgesteld. Deze planning wordt opgesteld op basis vanaf het tijdstip dat de resultaten van de prestatie-indicatoren beschikbaar komen. Omdat sommige resultaten van de prestatie-indicatoren later ter beschikking komen, worden de resultaten van de prestatie-indicatoren maandelijks geanalyseerd. Dit gebeurt om tijd te besparen in de analyse die per kwartaal plaatsvindt. De beschikbare tijd in deze kwartaalanalyse is vaak schaars. Daarnaast biedt het opgestelde instrumentarium de vereiste diepgang en volledigheid om een gedegen analyse te maken. Dit betekent dat er een koppeling gemaakt moet worden tussen de financiële en strategische prestatie-indicatoren. In de huidige situatie is hier weinig sprake van. De afdeling Controlling, die de financiële prestatie-indicatoren analyseert en Strategy Support Zaken moeten samenwerken om de koppeling in de analyse te maken.

Ten tweede zijn de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen in een RACI model vastgelegd. In een RACI model kunnen de taken en verantwoordelijkheden worden geïdentificeerd door elke betrokken partij voor elke taak een rol toe te bedelen. Er bestaan vier rollen; *responsible* (degene die de taak uitvoert), *accountable* (degene die eindverantwoordelijke is), *consultive* (degene die wordt geraadpleegd alvorens een beslissing wordt genomen over een bepaalde activiteit/taak) en *informative* (degene die geïnformeerd moet worden over de genomen beslissing of activiteit). Op deze manier wordt inzichtelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Omdat in de huidige situatie onduidelijk is wat de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen zijn en er hier niet naar wordt gehandeld, is in dit model beschreven welke rollen de betrokken partijen in bepaalde activiteiten moeten vervullen.

Ten derde wordt verwacht van het Management Team van Value Center Zaken dat zij terugkoppeling geeft op de analyse en diagnose, zodat Strategy Support Zaken de eventuele acties die genomen moeten worden in gang kan zetten.

Conclusies en aanbevelingen

Concluderend kan vastgesteld worden dat de resultaten uit de regressieanalyse leiden tot het opnemen van slechts drie prestatie-indicatoren (aantal primaire klanten, cross-sell en sectorexpertise) in het instrumentarium. Hiermee wordt niet de gewenste diepgang en volledigheid in het instrumentarium bereikt. Van de overige waardestuwers in de waardeboom is het relatieve belang in de waardemaatstaf niet aangetoond. De reden hiervoor is dat huidige dataverzameling niet past bij de opgestelde waardeboom. Daarom wordt aanbevolen om de vraagstelling in het klanttevredenheidsonderzoek aan te passen zodat er een relatie met het aantal primaire klanten in de waardeboom ontstaat.

Tevens wordt aanbevolen om ook prestatie-indicatoren in het instrumentarium op te nemen die de kosten beïnvloeden. De doelstelling van Value Center Zaken (het verhogen van de economische winst) wordt namelijk niet alleen door de baten beïnvloed maar ook de kosten spelen hierin een belangrijke rol. Het uitvoeren van een pilot om te toetsen of de client EP (economische winst per klant) opgenomen kan worden in het instrumentarium is een stap die in de goede richting wordt gezet.

Ook kan de conclusie getrokken worden dat de SMART methode van Edwards (1971) niet geschikt is om een diagnose te stellen. Aanbevolen wordt om per prestatie-indicator te bekijken of er actie ondernomen dient te worden. Indien een prestatie-indicator haar doelstelling niet heeft bereikt zal er actie ondernomen moeten worden. Strategy Support Zaken adviseert het Management Team van Value Center Zaken welke actie ondernomen moet worden waarna het Management Team van Value Center Zaken uiteindelijk een besluit neemt welke actie er moet worden uitgevoerd.

Aanbevolen wordt dan wel om aanpassingen te maken in de huidige werkwijze. Tevens moeten de taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd in een RACI model en zal het Management Team van Value Center Zaken terugkoppeling moeten geven op de gemaakte analyse.

Kortom, wil ABN AMRO door de waardeboomen het bos blijven zien, oftewel: wil zij uit de opgestelde waardeboom geschikte prestatie-indicatoren selecteren om een diepgaande en volledige analyse te maken van de koers van Value Center Zaken, dan zal zij de vraagstelling in het klanttevredenheidsonderzoek zodanig moeten aanpassen zodat een relatie gelegd kan worden met het aantal primaire klanten. Als deze relatie gelegd kan worden dan is zij in staat om meerdere waardestuwers in de waardeboom op te nemen. Zo zal zij door de waardeboomen toch het bos weer kunnen zien!

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd ter afronding van mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Gedurende de afgelopen negen maanden heb ik bij de afdeling Strategy Support Zaken van ABN AMRO hieraan met veel plezier gewerkt.

De begeleiding die ik in deze periode van een aantal mensen heb gekregen was onmisbaar. Woorden van dank zijn er in het bijzonder voor Maarten Timmers. Maarten heeft mij met zijn kennis en inzicht op een zeer prettige en goede wijze op de juiste momenten in de goede richting gestuurd. Ondanks de drukke integratieperiode waarin ABN AMRO verkeerde en waarbij Maarten zeer nauw betrokken was, maakte hij altijd tijd vrij voor een goed gesprek. Deze vele gesprekken hebben zeer zeker bijgedragen aan de inhoud en kwaliteit van dit verslag. Daarnaast wil ik de medewerkers van de afdelingen Controlling en CMIS bedanken voor de samenwerking. Zonder hun informatie en data was de uitvoer van delen van deze opdracht niet mogelijk geweest. Natuurlijk wil ik ook Tineke, Paul, Barbara, Renate, Tom, Youri en Joy bedanken voor hun hulp en de fijne tijd op de afdeling. Zij stonden altijd met raad en daad klaar om mij op weg te helpen en dankzij hen heb ik het erg naar mijn zin gehad bij ABN AMRO.

Daarnaast wil ik uiteraard ook prof. Hans Roosendaal en drs. Carlie Geerdink bedanken voor hun begeleiding tijdens mijn opdracht. Hun kritiek is altijd zeer opbouwend geweest en hun adviezen waardevol.

Als laatste wil ik mijn ouders, broer en Thomas bedanken voor hun steun en onafgebroken vertrouwen in een goede afloop.

Marlous Boenders
Utrecht, 7 november 2008

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING.....	3
VOORWOORD.....	8
INHOUDSOPGAVE.....	9
LIJST VAN AFKORTINGEN.....	11
INLEIDING.....	12
1. ONDERZOEKSOPZET	13
1.1 AANLEIDING	13
1.1.1 Huidige situatie	14
1.1.2 Toekomstige situatie	15
1.2 ONDERZOEKSDOELSTELLING	15
1.3 PROBLEEMSTELLING.....	15
1.3.1 Onderzoeksvragen.....	16
1.3.2 Scope van het onderzoek	16
1.4 METHODEN EN TECHNIEKEN	16
1.5 CONCLUSIE	18
2 THEORETISCH KADER	19
2.1 PRESTATIEMEETSYSTEMEN	19
2.1.1 Criteria prestatie-meetsystemen	19
2.2 HET ONTWIKKELEN VAN EEN INSTRUMENTARIUM	20
2.2.1 Fase 1: Het operationaliseren van prestatie-indicatoren.....	21
2.2.2 Fase 2: Implementatie prestatie-indicatoren.....	25
2.2.3 Fase 3: Diagnose stellen	25
2.3 CONCLUSIE	27
3 STRATEGIE.....	28
3.1 DOEL	28
3.2 DE HUISBANKSTRATEGIE	28
3.2.1 Partner in Ondernemen.....	29
3.3 HUIDIGE INSTRUMENTARIUM VC ZAKEN	30
3.3.1 Financiële prestatie-indicatoren.....	31
3.3.2 Strategische prestatie-indicatoren.....	31
3.3.3 HR Prestatie-indicatoren.....	31
3.4 CONCLUSIE	31
4 INSTRUMENTARIUM VC ZAKEN	32
4.1 HET OPERATIONALISEREN VAN DE PRESTATIE-INDICATOREN	32
4.1.1 De waardeboom	32
4.1.2 Kritieke succesfactoren	36
4.1.3 Keuze prestatie-indicatoren.....	38
4.1.4 Norm stellen	38
4.2 EXTERNE OMGEVING	39
4.3 CONCLUSIE	41
5 DIAGNOSE STELLEN	42
5.1 DE SMART METHODE VAN EDWARDS	42
5.2 CONCLUSIE	44
6 ACTIE ONDERNEMEN	45
6.1 INLEIDING.....	45
6.2 ACTFASE.....	45
6.2.1 Wanneer actie ondernemen?	45
6.2.2 Welke actie ondernemen?	45
6.3 CONCLUSIE	46
7 IMPLEMENTATIE	48

7.1	HET STAPPENPLAN.....	48
7.2	HUIDIGE SITUATIE	48
7.3	INRICHTING VAN DE ORGANISATIE (TOEKOMSTIGE SITUATIE).....	50
7.4	CONCLUSIE	53
8	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	54
8.1	HET INSTRUMENTARIUM.....	54
8.1.1	<i>Prestatie-indicatoren vaststellen</i>	54
8.1.2	<i>Diagnose stellen en actie ondernemen</i>	56
8.2	DE IMPLEMENTATIE	56
8.3	AANBEVELINGEN.....	57
	BIJLAGE 1 PROFIEL EN ORGANISATIESTRUCTUUR ABN AMRO	63
	BIJLAGE 2 ORGANISATIESTRUCTUUR VALUE CENTER ZAKEN.....	64
	BIJLAGE 3 VRAGENLIJST ANALYSEPROCES.....	65
	BIJLAGE 4 RACI MODEL.....	67

Lijst van Afkortingen

AM	Accountmanager
BU NL	Business Unit Nederland
CMIS	Client Management Information Services
DCC	Directeuren Corporate Clients
DMKB	Directeuren Midden Klein Bedrijf
HR	Human Resources
KTV	Klanttevredenheid
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
M&SS	Management & Strategy Support
MT BU NL	Management Team Business Unit Nederland
MT VC Zaken	Management Team Value Center Zaken
O&MS	Organisatie & Management support
PDCA	Plan-Do-Check-Act
Q-Challenge	Quarterly Challenge
RAG	Red, Amber, Green
RACI	Responsible, Accountable, Consultive, Informative
SDS	Strategy Decision Support
SMART	Simple Multi-attribute Rating Technique
SSZ	Strategy Support Zaken
VBM	Value Based Management
VC Zaken	Value Center Zaken

Inleiding

Eind 2001 kwam het bericht dat de Amerikaanse energiegigant Enron¹ failliet werd verklaard. Voor het faillissement in deze spraakmakende affaire zijn veel oorzaken aan te wijzen; onder andere de onethische wijze van werken, en de cultuur van het bedrijf waar freewheelen de boventoon voerde. Maar waar het uiteindelijk allemaal op neerkwam, was het gebrek aan controle binnen het bedrijf. Niemand hield toezicht op het feit of men zich wel binnen de gestelde ethische en financiële grenzen bewoog. De prestaties van de organisatie werden niet nauwgezet gevolgd om eventuele bijsturingsacties in gang te zetten, waardoor het bedrijf uiteindelijk het faillissement inrolde.

Het bovenstaande, enigszins extreme, voorbeeld toont aan dat een organisatie serieuze schade kan oplopen bij een gebrek aan controle. Het is daarom belangrijk dat de prestaties van een organisatie continu gevolgd worden om eventueel bij te sturen en tijdig in te spelen op de ontwikkelingen uit de omgeving. Op deze manier kunnen de gestelde doelstellingen van een organisatie ook daadwerkelijk worden behaald. Op basis van deze evaluaties, waarbij er een vergelijking plaatsvindt tussen de geplande doelen en de werkelijk gerealiseerde resultaten, worden er corrigerende acties ondernomen. Dit gebeurt alleen indien er afwijkingen van de gestelde doelstellingen zijn geconstateerd. Maar het formuleren van corrigerende acties en het doorvoeren van deze verbeteringen vindt echter lang niet altijd plaats in een organisatie. Het tijdsgebrek binnen een organisatie of onvoldoende inzage in de oorzaken van deze resultaten zijn redenen waarom er geen corrigerende acties geformuleerd kunnen worden.

Ook voor ABN AMRO² is het van belang dat de prestaties continu worden gevolgd en, indien noodzakelijk, worden bijgestuurd. Lukt dit niet, dan loopt ABN AMRO het risico terrein te verliezen aan concurrenten of erger....

De afdeling Strategy Support Zaken (SSZ) als onderdeel van Value Center Zaken³ (VC Zaken) binnen ABN AMRO analyseert en volgt de koers van VC Zaken. Echter constateert SSZ dat zij op basis van de analyses die nu gemaakt worden, onvoldoende in staat is om vervolg te geven aan deze analyses in de vorm van het realiseren van verbetervoorstellen of het leren van *best practices*⁴. Het hangt namelijk sterk van de analyse af in welke mate, hoe, waarom en waar bijgestuurd moet worden. Deze behoefte vormt de achtergrond voor het uitvoeren van dit onderzoek bij SSZ.

In dit onderzoek wordt ten eerste onderzocht welk instrumentarium SSZ nodig heeft om de koers te meten en hoe zij op basis daarvan een diagnose kan stellen. Daarvoor wordt een literatuurstudie uitgevoerd om te onderzoeken op welke wijze een instrumentarium opgesteld kan worden (Hoofdstuk 2). Aan de hand van de resultaten uit de literatuurstudie wordt er een instrumentarium ontwikkeld. Dit instrumentarium wordt opgesteld op basis van de doelstelling(en) en strategie van VC Zaken (Hoofdstuk 3). Op basis van deze doelstelling (en) en strategie wordt er een instrumentarium opgezet (Hoofdstuk 4). Tevens is onderzocht op welke wijze aan de hand van dit instrumentarium een diagnose gesteld kan worden (Hoofdstuk 5).

Ten tweede is in dit rapport onderzocht op welke wijze actie ondernomen kan worden op basis van de gestelde diagnose, om enerzijds te komen tot verbetervoorstellen, anderzijds best practices te realiseren (Hoofdstuk 6). Ook is bekeken hoe de organisatie ingericht moet worden om actie te ondernemen naar aanleiding van de diagnose die gesteld wordt op basis van het ontwikkelde instrumentarium (Hoofdstuk 7).

ABN AMRO is sinds oktober 2007 overgenomen door het consortium van Fortis, Royal Bank of Scotland en Santander. Dit houdt in dat de organisatie van ABN AMRO, zoals ook te zien is in bijlage 1, opgesplitst en verdeeld is over de drie banken van het consortium. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Business Unit Nederland (BU NL). De BU NL zou in de toekomst geïntegreerd worden met Fortis. Echter heeft de Nederlandse staat in oktober 2008 besloten om het Fortis-deel van ABN AMRO over te nemen, evenals Fortis Bank Nederland. Dit betekent dat de Nederlandse bancaire- en verzekeringsactiviteiten zijn afgesplitst van de Belgische en Luxemburgse activiteiten van Fortis. Dit besluit heeft de Nederlandse staat genomen om de belangen van de rekeninghouders veilig te stellen vanwege de ontwikkelingen in de kredietcrisis van 2008. Gezien de veranderingen die op dit moment plaatsvinden binnen ABN AMRO is dit onderzoek gebaseerd op de bestaande strategie uit 2006, maar is daar waar mogelijk, rekening gehouden met de integratie met Fortis.

¹ Enron was een Amerikaans energiebedrijf dat zich later ook toelegde op investeringen in water, telecommunicatie, verzekeringen en andere producten en diensten.

² Zie bijlage 1 voor een beschrijving van ABN AMRO.

³ Zie bijlage 2 voor een beschrijving van VC Zaken.

⁴ Een *best practice* gaat er van uit dat men kan leren van het positief behaalde resultaat. Dit doet men door de methode waarop het resultaat is bereikt ook toe te passen in andere delen van de organisatie.

1. Onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

Uit het voorbeeld van Enron (blz. 12) blijkt dat het belangrijk is om de prestaties van een organisatie nauwlettend te volgen om tijdig bij te sturen en in te spelen op de ontwikkelingen uit de omgeving. Om effectief controle te kunnen uitoefenen zijn er binnen ABN AMRO een aantal afdelingen verantwoordelijk voor het volgen en bijsturen van de prestaties van ABN AMRO.

ABN AMRO

ABN AMRO is een financiële dienstverlener die haar klanten een breed pakket aan bankdiensten biedt. ABN AMRO bestond tot de overname door het consortium uit vijf regionale Client Business Units (Nederland, Europa, Noord-Amerika, Latijns-Amerika en Azië), twee wereldwijde Client Business Units (Private Clients en Global Clients) en drie Product Business Units (Global Markets, Asset Management en Transaction Banking). Dit onderzoek richt zich op de Business Unit Nederland (BU NL)⁵. In de BU NL bedient ABN AMRO haar particuliere klanten vanuit het Value Center Particulieren en haar zakelijke klanten vanuit het Value Center Zaken (VC Zaken).

De afdeling Strategy Support Zaken (SSZ) is de partij die verantwoordelijk is voor het volgen en bijsturen van de prestaties van VC Zaken.

VC Zaken

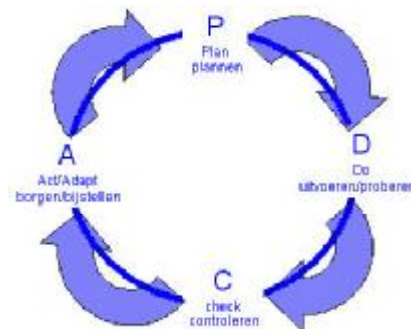
Het VC Zaken van ABN AMRO bedient alle zakelijke klanten van ABN AMRO. ABN AMRO heeft haar zakelijke klanten in verschillende segmenten verdeeld op basis van omzet, met uitzondering van alle non-profit instellingen (zoals: overheden, ziekenhuizen, onderwijsinstellingen etc.). De non-profit instellingen zijn ondergebracht in het segment *Public*. Klanten die een jaarlijkse omzet realiseren van minder dan €1 miljoen zijn ondergebracht in het segment *Kleinbedrijf*. Klanten met een omzet tussen €1- 50 miljoen plaatst ABN AMRO in het segment *Middenbedrijf* en alle overige klanten met een omzet van meer dan €50 miljoen zijn ondergebracht in het segment *Corporate Clients*. De positionering van VC Zaken binnen ABN AMRO is te vinden in bijlage 1.

Bijlage 2 toont dat SSZ samen met de afdelingen Controlling, Client Management Information Services (CMIS), Organisatie & Management Support (O&MS) onder de stafafdeling Management & Strategy Support (M&SS) Zaken valt. M&SS is een stafafdeling binnen VC Zaken die alle noodzakelijke informatie en middelen biedt om ervoor te zorgen dat het doel van VC Zaken wordt bereikt.

SSZ is echter niet alleen verantwoordelijk voor het volgen van de prestaties van het VC Zaken en het formuleren van verbetervoorstellen maar ook voor het voorstellen en implementeren van een nieuwe strategie voor het VC Zaken. Vanuit het Management Team van Value Center Zaken (MT VC Zaken) heeft SSZ namelijk het mandaat gekregen om vanuit een onafhankelijke positie haar klant en stakeholders uit te dagen in hun werkzaamheden en resultaten. Tevens adviseert zij haar klant en stakeholders en stelt zij kaders voor waarbinnen VC Zaken haar werkzaamheden kan verrichten. De klant van SSZ is het hoofd van het MT VC Zaken. Belangrijke stakeholders zijn Sales Support Zaken en de vier segmenten. Sales Support Zaken is de partij die de projecten van het hoofdkantoor implementeert, de batenontwikkelingen volgt, de kantoren ondersteunt op het gebied van sales effectiviteit etc.

Het voorstellen van een scherpe koers, het zorgen dat de verandering in gang wordt gezet, het volgen van de koers en het doen van verbetervoorstellen zijn de kernactiviteiten van SSZ. Deze activiteiten zijn vorm gegeven in het zogeheten *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) wiel van Deming (1986) (figuur 1.1).

In de planfase vindt de strategieontwikkeling plaats voor VC Zaken. Hierbij kan het gaan over de koers van heel VC Zaken of voor een onderdeel daarbinnen (zoals de strategie voor het segment *Middenbedrijf*). De strategieontwikkeling vindt plaats aan de hand van de 'Managing for Value'⁶ methode.



Figuur 1.1 PDCA cyclus

⁵ Zie bijlage 1 voor een beschrijving van de BU NL.

⁶ Het centrale concept van deze methode is dat bedrijven gemanaged moeten worden met de specifieke doelstelling dat de waarde van het bedrijf voor haar aandeelhouders gemaximaliseerd moet worden. (Johnson and Scholes, 2002)

Tevens worden er in deze fase prestatie-indicatoren vastgesteld. Deze prestatie-indicatoren meten of de doelstellingen die opgesteld zijn, ook daadwerkelijk worden behaald. SSZ stelt in samenwerking met de afdelingen Controlling en Human Resources (HR) de prestatie-indicatoren vast. Deze prestatie-indicatoren worden vastgelegd in een zogeheten '*performance contract*'. De huidige prestatie-indicatoren zijn onderverdeeld in:

- Financiële prestatie-indicatoren (zoals kosten en baten etc.)
- Strategische prestatie-indicatoren (zoals klanttevredenheid, marktaandeel etc.),
- HR prestatie-indicatoren (zoals het aantal FTE's⁷)

Deze prestatie-indicatoren worden aan het einde van elk jaar geëvalueerd om te bekijken of zij daadwerkelijk de koers kunnen volgen.

In de *do-fase* wordt de voorgestelde strategie geïmplementeerd. Bij het opstellen van een verandermethodiek en het ontwerpen van een veranderprogramma wordt nadrukkelijk de focus gelegd op:

- Het proces dat veranderd moet worden.
- De besturing van het veranderproces.
- Het gedrag dat door de betrokkenen vertoond kan worden tijdens de verandering.
- De cultuur die eventueel veranderd moet worden.
- Het type leiderschap dat door de leiders getoond moet worden.

Het ontworpen veranderprogramma wordt tenslotte overgedragen aan de reguliere organisatie die de strategie implementeert met behulp van het veranderprogramma.

In de volgende fase (checkfase) wordt de uitgezette koers per kwartaal gevolgd aan de hand van de prestatie-indicatoren die zijn vastgesteld in de planfase. De resultaten hiervan worden uitgebracht in een rapport: de *Quartely Challenge* (Q-Challenge). Dit rapport wordt verzonden aan het MT VC Zaken, het Management Team Business Unit Nederland (MT BU NL) en het Management Team van Fortis (MT Fortis). De gegevens voor de analyse in de Q-Challenge worden aangeleverd vanuit verschillende bronnen. De afdeling Marktonderzoek is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het aanleveren van de klanttevredenheidscijfers (strategische prestatie-indicator), de afdeling Controlling levert de financiële gegevens aan en de afdeling CMIS is verantwoordelijk voor de aanlevering van de klantgegevens etc.

Na aanlevering van de gegevens vindt er een summiere analyse plaats. SSZ is verantwoordelijk voor een analyse van de strategische en HR prestatie-indicatoren (HR doet in opdracht van SSZ een analyse op de HR prestatie-indicatoren). Controlling is verantwoordelijk voor een analyse van de financiële prestatie-indicatoren. In de analyse worden de resultaten van de prestatie-indicatoren vermeld, dat wil zeggen: zijn er stijgingen of dalingen waar te nemen ten opzichte van de vooraf opgestelde doelstellingen. Tevens worden er eventuele verklaringen vermeld omtrent de oorzaken van de stijgingen cq. dalingen van de resultaten van de prestatie-indicatoren.

Tenslotte is het in de actfase de bedoeling dat SSZ naar aanleiding van de diagnose in de Q-Challenge actie onderneemt om de koers van VC Zaken, indien noodzakelijk, bij te sturen. Er moet echter ook actie ondernomen worden als er geleerd kan worden van best practices.

1.1.1 Huidige situatie

Het blijkt echter dat SSZ onvoldoende in staat is om een diagnose te stellen, waardoor op dit moment aan de gedane constatering uit de analyse geen *follow-up* (het realiseren van verbetervoorstellen of het leren van best practices) wordt gegeven.

Dit komt door het feit dat het instrumentarium (de set van prestatie-indicatoren) onvoldoende diepgang biedt om het resultaat te verklaren en oorzaken aan te wijzen. Als bijvoorbeeld blijkt dat de klanttevredenheid is gedaald, is het niet duidelijk welke factoren hier verantwoordelijk voor kunnen zijn. Ook zijn de eventuele verbanden tussen de prestatie-indicatoren onderling niet helder. Hangt een daling in de baten bijvoorbeeld samen met een daling in het marktaandeel? Of voorspelt een daling in de klanttevredenheid een daling in het marktaandeel in de volgende periode?

Een tweede reden waarom SSZ onvoldoende in staat is om een diagnose te stellen, is dat het instrumentarium onvolledig is. Er wordt geen inzicht verschaft in de toekomstige ontwikkelingen en trends uit de externe omgeving van het bedrijf, die van invloed zijn op de koers van VC Zaken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen in de technologische omgeving van het bedrijf. Internet maakt de laatste jaren een ontwikkeling door die bedrijven in staat stelt hun dienstverlening via het internet aan te bieden om bijvoorbeeld kosten te besparen. Het segment Kleinbedrijf van VC Zaken speelt hierop in door een nieuw bedieningsconcept te introduceren (*Your Business Banking*) dat de nadruk legt op bankieren via het internet. Een ander voorbeeld is dat er ontwikkelingen kunnen plaatsvinden in de concurrentieomgeving van het bedrijf. De overname van ABN

⁷ Fulltime equivalent

AMRO door Fortis had gevolgen voor de andere spelers (Rabobank, ING etc.) in de markt. Ten gevolge van deze overname zijn sommige klanten bijvoorbeeld vertrokken bij ABN AMRO om hun bankzaken bij één van de concurrenten onder te brengen.

Samengevat is SSZ in de huidige situatie onvoldoende in staat om effectief controle uit te oefenen. Dit komt omdat zij aan de hand van het huidige instrumentarium geen diagnose kan stellen. Het huidige instrumentarium is namelijk niet diepgaand genoeg én onvolledig om een diagnose te stellen.

1.1.2 Toekomstige situatie

Om effectief controle te kunnen uitoefenen is het van belang dat de koers van VC Zaken continu, diepgaand en volledig wordt gevolgd. Want door het doorvoeren van verbeteringen en het eventueel aanscherpen van de strategie kan er bijvoorbeeld een voorsprong genomen worden op de concurrentie. Deze koers moet gevolgd worden aan de hand van het juiste instrumentarium. Dit instrumentarium zal SSZ in staat stellen om een juiste diagnose te geven. Hierbij is het van belang dat er een samenhang bestaat tussen het instrumentarium en het strategische plan met haar doelstellingen.

Een instrumentarium is voor SSZ pas diepgaand als de oorzaken van de resultaten en de verbanden tussen de verschillende resultaten inzichtelijk zijn.

Een volledig instrumentarium ten opzichte van de huidige situatie geeft niet alleen inzicht in de resultaten van VC Zaken maar biedt ook inzicht in de ontwikkelingen in de buitenwereld die van invloed zijn op de koers van VC Zaken.

Aan de hand van dit instrumentarium stelt SSZ een diagnose. SSZ onderneemt op basis van deze diagnose daar waar mogelijk actie. Dit doet zij door haar klant uit te dagen op het ontwikkelde beleid en de behaalde resultaten om zo enerzijds te komen tot verbetervoorstellen van de strategie, anderzijds te leren van best practices.

1.2 Onderzoeksdoelstelling

Ten eerste is het belangrijk om te bepalen wat het doel van het onderzoek is. Aan de hand van een doelstelling kan vervolgens een probleemstelling opgesteld worden. De probleemstelling wordt uitgesplitst in een aantal onderzoeksvragen zodat het probleem in deelproblemen opgesplitst wordt.

De kern van het onderzoek tweeledig. Ten eerste wordt onderzocht welk instrumentarium ontwikkeld moet worden voor SSZ aan de hand waarvan zij een diagnose kan stellen. Vervolgens richt het onderzoek zich op de vraag hoe de organisatie ingericht moet worden om actie te ondernemen op basis van de gestelde diagnose.

De doelstellingen van het onderzoek zijn als volgt:

- 1) *Het opstellen van een instrumentarium waarmee SSZ diepgaand en volledig de doelstelling(en) kan meten van VC Zaken op basis waarvan zij een diagnose kan stellen.*
- 2) *Het zodanig inrichten van de organisatie zodat op basis van de gestelde diagnose, indien noodzakelijk, op juiste wijze actie ondernomen kan worden.*

De gebruikte begrippen in de onderzoeksdoelstelling hebben de volgende betekenis:

- Instrumentarium: het geheel van prestatie-indicatoren en *drivers* die de doelstelling(en) van de organisatie meten.
 - Prestatie-indicator: een kwantificeerbare, meetbare indicatie die laat zien of een organisatie erin is geslaagd de doelstelling te bereiken.
 - Drivers: de achterliggende waardebepalende factoren (oorzaken) van een prestatie-indicator
- Diepgaand: het in kaart brengen van de verbanden tussen de prestatie-indicatoren en het weergeven van de drivers (oorzaken).
- Volledig: naast de indicatoren die de prestaties binnen de organisatie volgen moeten er ook indicatoren in het instrumentarium worden opgenomen die de trends en ontwikkelingen in de buitenwereld volgen die van invloed zijn op de doelstelling(en).

1.3 Probleemstelling

Uit de hierboven gegeven tweeledige onderzoeksdoelstelling kan de volgende probleemstelling afgeleid worden die eveneens is opgesplitst in twee delen:

- 1) *Met welk instrumentarium meet SSZ diepgaand en volledig de koers van VC Zaken om op basis hiervan een diagnose te stellen?*
- 2) *Welke veranderingen moeten er plaatsvinden om de organisatie zodanig in te richten zodat zij op juiste wijze, indien noodzakelijk, actie kan ondernemen op basis van de gestelde diagnose?*

1.3.1 Onderzoeksvragen

Om antwoord te geven op de bovenstaande probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen en bijbehorende deelvragen geformuleerd:

1. a Welke stappen moeten doorlopen worden om een instrumentarium te ontwikkelen?
 - i. Aan welke criteria moet een instrumentarium voldoen?
 - ii. Welke methoden en technieken moeten gebruikt worden om een instrumentarium te ontwikkelen?
1. b Welke methode uit de literatuur is geschikt voor het stellen van een diagnose?
2. Met welk instrumentarium meet SSZ het doel van VC Zaken om een diagnose te kunnen stellen?
 - a. Wat is het doel van VC Zaken en welke strategie is ingezet om dit doel te realiseren?
 - b. Welke prestatie-indicatoren moeten opgenomen worden in het instrumentarium?
3. Is de methode uit de literatuur, waarmee een diagnose gesteld kan worden, geschikt voor SSZ om toe te passen?
4. Welke stappen neemt SSZ om op basis van de gestelde diagnose op juiste wijze actie te ondernemen?
5. Welke veranderingen moeten er plaatsvinden in de organisatie om deze zodanig in te richten dat op basis van de gestelde diagnose, op juiste wijze, actie ondernomen kan worden?
 - a. Op welke punten is de organisatie nog niet goed ingericht?

1.3.2 Scope van het onderzoek

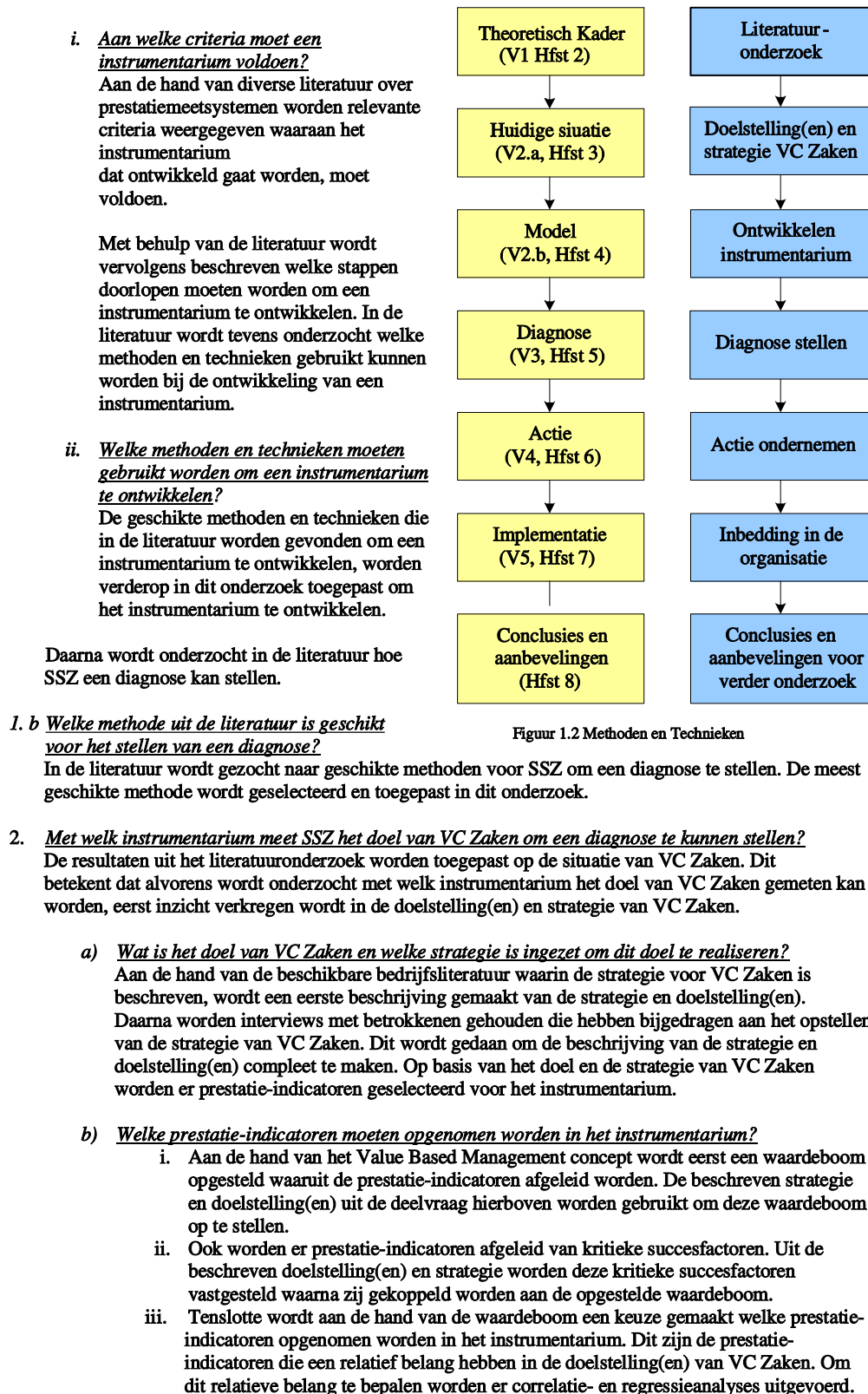
Omdat SSZ verantwoordelijk is voor de keuze van de strategische prestatie-indicatoren in het instrumentarium (paragraaf 1.1), richt dit onderzoek zich specifiek op de strategische prestatie-indicatoren die opgenomen moeten worden in het instrumentarium. De keuze voor de financiële prestatie-indicatoren die opgenomen moeten worden in het instrumentarium, is al gemaakt door de afdeling Controlling (paragraaf 4.1.1).

Daarnaast verschilt de uitwerking van de koers van VC Zaken per klantsegment. Dat wil zeggen dat elk klantsegment een eigen invulling geeft aan de strategie van VC Zaken. Dit betekent dat het instrumentarium soms per segment kan verschillen. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar het instrumentarium van de segmenten Midden- en Kleinbedrijf (MKB) van VC Zaken. Er is gekozen voor deze segmenten omdat deze segmenten de belangrijkste en tevens grootste segmenten zijn van VC Zaken. Ook zijn van deze segmenten de meeste (historische) gegevens beschikbaar op basis waarvan een analyse gemaakt kan worden.

1.4 Methoden en Technieken

Figuur 1.2 toont het raamwerk dat gebruikt wordt gedurende het onderzoek. De blauwe boxen tonen de onderzoeksstappen die worden genomen. De gele boxen laten de corresponderende hoofdstukken en onderzoeksvragen zien zoals die in de paragraaf hiervoor zijn opgesteld. Hieronder wordt beschreven hoe de onderzoeksvragen beantwoord worden. Tevens wordt benoemd op welke wijze de theorie wordt gebruikt om tot beantwoording van de onderzoeksvragen te komen.

1. a *Welke stappen moeten doorlopen worden om een instrumentarium te ontwikkelen?*
Als eerste wordt er in de literatuur een onderzoek uitgevoerd om te kijken hoe een instrumentarium ontwikkeld kan worden. Daarvoor wordt eerst bekeken aan welke criteria een instrumentarium moet voldoen.



Figuur 1.2 Methoden en Technieken

1. b Welke methode uit de literatuur is geschikt voor het stellen van een diagnose?

In de literatuur wordt gezocht naar geschikte methoden voor SSZ om een diagnose te stellen. De meest geschikte methode wordt geselecteerd en toegepast in dit onderzoek.

2. Met welk instrumentarium meet SSZ het doel van VC Zaken om een diagnose te kunnen stellen?

De resultaten uit het literatuuronderzoek worden toegepast op de situatie van VC Zaken. Dit betekent dat alvorens wordt onderzocht met welk instrumentarium het doel van VC Zaken gemeten kan worden, eerst inzicht verkregen wordt in de doelstelling(en) en strategie van VC Zaken.

a) Wat is het doel van VC Zaken en welke strategie is ingezet om dit doel te realiseren?

Aan de hand van de beschikbare bedrijfsliteratuur waarin de strategie voor VC Zaken is beschreven, wordt een eerste beschrijving gemaakt van de strategie en doelstelling(en). Daarna worden interviews met betrokkenen gehouden die hebben bijgedragen aan het opstellen van de strategie van VC Zaken. Dit wordt gedaan om de beschrijving van de strategie en doelstelling(en) compleet te maken. Op basis van het doel en de strategie van VC Zaken worden er prestatie-indicatoren geselecteerd voor het instrumentarium.

b) Welke prestatie-indicatoren moeten opgenomen worden in het instrumentarium?

- i. Aan de hand van het Value Based Management concept wordt eerst een waardeboom opgesteld waaruit de prestatie-indicatoren afgeleid worden. De beschreven strategie en doelstelling(en) uit de deelvraag hierboven worden gebruikt om deze waardeboom op te stellen.
- ii. Ook worden er prestatie-indicatoren afgeleid van kritieke succesfactoren. Uit de beschreven doelstelling(en) en strategie worden deze kritieke succesfactoren vastgesteld waarna zij gekoppeld worden aan de opgestelde waardeboom.
- iii. Tenslotte wordt aan de hand van de waardeboom een keuze gemaakt welke prestatie-indicatoren opgenomen worden in het instrumentarium. Dit zijn de prestatie-indicatoren die een relatief belang hebben in de doelstelling(en) van VC Zaken. Om dit relatieve belang te bepalen worden er correlatie- en regressieanalyses uitgevoerd.

Voor elke variabele in de waardeboom worden, indien mogelijk, de waarden van de variabele van de afgelopen 5 kwartalen uit de 77 districten⁸ verzameld. Op basis van deze gegevens worden er correlatie- en regressieanalyses uitgevoerd.

Als laatste wordt gebruik gemaakt van een macroanalyse om aan te geven welke veranderkrachten uit de externe omgeving van invloed zijn op VC Zaken. Deze macroanalyse wordt uitgevoerd met behulp van het PESTEL⁹ model. Dit model geeft de veranderkrachten weer uit de politieke, economische, sociaal/culturele, technologische, milieu en wettelijke omgeving van VC Zaken.

Ook kan er een verdiepingsslag in de analyse van de externe veranderkrachten worden aangebracht door een sectoranalyse uit te voeren. In dit onderzoek wordt er geen sectoranalyse uitgevoerd. De reden hiervoor is dat de sectoranalyse die in dit geval uitgevoerd zou worden, een analyse bevat van de financiële sector. Omdat deze sectoranalyse nauwe overeenkomsten vertoont met de economische omgevingsanalyse uit de macroanalyse, wordt er geen sectoranalyse in dit onderzoek uitgevoerd.

3. Is de methode uit de literatuur, waarmee een diagnose gesteld kan worden, geschikt voor SSZ om toe te passen?

Door het operationaliseren van de methode uit onderzoeksvraag 1.b wordt beschreven hoe SSZ een diagnose kan stellen op basis van de uitkomsten uit het opgestelde instrumentarium.

Als eenmaal een diagnose gesteld is, wordt onderzocht op welke wijze SSZ actie kan ondernemen.

4. Welke stappen neemt SSZ om op basis van de gestelde diagnose op juiste wijze actie te ondernemen?

Nadat SSZ een diagnose heeft gesteld moet er actie worden ondernomen. Er wordt beschreven wanneer, door wie en welke actie ondernomen moet worden.

5. Welke veranderingen moeten er plaatsvinden in de organisatie om deze zodanig in te richten dat op basis van de gestelde diagnose, op juiste wijze, actie ondernomen kan worden?

Nadat duidelijk is geworden hoe SSZ op basis van de gestelde diagnose actie moet ondernemen, wordt in kaart gebracht hoe de organisatie op dit ogenblik is ingericht om een diagnose te stellen en actie te ondernemen.

a) Op welke punten is de organisatie nog niet goed ingericht?

De Caluwé en Vermaak (2006) hebben een stappenplan opgesteld om te toetsen of de organisatie goed is ingericht. Dit stappenplan wordt gebruikt om aan te geven op welke punten de organisatie in de huidige situatie nog niet goed is ingericht. De informatie wordt verzameld door observaties en vragenlijsten onder de betrokkenen te verspreiden.

Aan de hand van de beschrijving van de huidige situatie en de voorwaarden in het stappenplan van de Caluwé en Vermaak worden de veranderingen beschreven die moeten plaatsvinden.

1.5 Conclusie

SSZ is onvoldoende in staat om actie te ondernemen om de prestaties van VC Zaken bij te sturen. Dit komt omdat de analyse van de prestaties niet diepgaand en volledig is. Het huidige instrumentarium biedt namelijk onvoldoende diepgang om de prestaties te verklaren en oorzaken aan te wijzen. Daarnaast is het huidige instrumentarium onvolledig omdat het geen inzage biedt in de ontwikkelingen uit de externe omgeving van het bedrijf. Hierdoor wordt het stellen van een diagnose bemoeilijkt en ontstaan er geen aanknopingspunten op basis waarvan actie ondernomen kan worden.

Om effectief controle uit te oefenen is het van belang dat de koers van VC Zaken continu, diepgaand en volledig wordt gevolgd aan de hand van het juiste instrumentarium. In dit rapport wordt daarom onderzocht met welk instrumentarium SSZ diepgaand en volledig de koers van VC Zaken kan meten. Vervolgens wordt bekeken hoe aan de hand van dit instrumentarium een diagnose gesteld kan worden om actie te ondernemen. Tenslotte richt dit onderzoek zich op de vraag welke veranderingen er moeten plaatsvinden in de organisatie om deze zodanig in te richten zodat zij op juiste wijze, indien noodzakelijk, actie kan ondernemen op basis van de gestelde diagnose.

⁸ Een geografisch gebied met daarin een aantal kantoren. ABN AMRO heeft haar Nederlandse markt verdeeld over 5 marktgebieden. De 5 marktgebieden zijn weer onderverdeeld in 77 districten.

⁹ PESTEL is een afkorting die staat voor: Political (politiek), Economical (economie), Social (sociaal), Technological (technologie), Environmental (milieu) en Legal (wettelijk).

2 Theoretisch Kader

Om te kijken hoe een diepgaand en volledig instrumentarium opgesteld kan worden, wordt ten eerste een onderzoek in de literatuur uitgevoerd. In dit onderzoek wordt bekeken welke stappen er doorlopen moeten worden om een instrumentarium op te stellen. Daarnaast wordt bekeken aan welke criteria dit instrumentarium moet voldoen en welke methoden en technieken gebruikt moeten worden om een instrumentarium te ontwikkelen. Tevens wordt onderzocht welke methode geschikt is om een diagnose te stellen.

2.1 Prestatiemeetsystemen

Een belangrijke vereiste voor het doorvoeren van een verbetering in de organisatie, is het vermogen om de prestaties van een organisatie te meten aan de hand van een geschikt instrumentarium, ook wel prestatiemeetsysteem genoemd.

“Een prestatiemeetsysteem bestaat uit een set prestatie-indicatoren die laten zien of een organisatie erin geslaagd is haar vooraf opgestelde doelstellingen te bereiken.” (Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 1995)

“Een prestatie-indicator is een kwantificeerbare en meetbare indicatie die laat zien of de doelstellingen zijn bereikt.” (Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 1995)

Een prestatie-indicator bestaat uit het onderwerp waarop de meting betrekking heeft, een maatstaf die aangeeft wat we van het onderwerp willen weten en een norm die de prestatie aangeeft die toelaatbaar is. De uitkomst van een prestatie-indicator wordt na een bepaalde periode gemeten en vergeleken met de norm of doelstelling die is opgesteld voor de prestatie-indicator. Een vergelijking van de behaalde prestatie met de beoogde doelstelling leidt al dan niet tot ingrijpen in het proces om verbeteringen door te voeren. Prestatie-indicatoren zijn dus belangrijke katalysatoren om organisaties aan te zetten tot het verbeteren van haar resultaten.

In de afgelopen jaren zijn er verschillende soorten prestatiemeetsystemen ontwikkeld die elk hun eigen specifieke kenmerken hebben. Aan de hand van de literatuur over de verschillende soorten prestatiemeetsystemen wordt er in dit hoofdstuk een model opgezet waarmee een prestatiemeetsysteem ontwikkeld kan worden. Voordat het model wordt opgezet, zijn er een aantal criteria ontwikkeld waaraan een prestatiemeetsysteem moet voldoen.

2.1.1 Criteria prestatiemeetsystemen

In de jaren '70 en '80 ontstond er grote onvrede over de prestatiemeetsystemen die werkten met enkel en alleen financiële prestatie-indicatoren (Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K., 2000). Het door Du Pont (1919) ontwikkelde raamwerk is hier een voorbeeld van. Dit raamwerk bestaat uit een soort boom die aangeeft welke achterliggende waarden (in dit geval zijn dat financiële ratio's) het resultaat van de ROI¹⁰ bepalen.

Omdat dit prestatiemeetsysteem geen aandacht besteedt aan de ontwikkelingen in bijvoorbeeld de externe omgeving van het bedrijf en de niet-financiële prestatie-indicatoren, die vaak goede voorspellers van de toekomst zijn, volgde er een ware ontwikkeling in prestatiemeetsystemen. Deze prestatiemeetsystemen trachten elk de tekortkomingen van het Du Pont prestatiemeetsysteem op te lossen (Kennerly, M., Neely, A., 2000). Al deze prestatiemeetsystemen zijn een goed hulpmiddel om criteria te bepalen waaraan het prestatiemeetsysteem, dat ontwikkeld wordt voor VC Zaken, moet voldoen. Alvorens criteria op te stellen voor een prestatiemeetsysteem wordt kort ingegaan op verreweg het meest bekende prestatiemeetsysteem dat ontwikkeld is: de 'balanced scorecard' (Kaplan and Norton, 1992).

De balanced scorecard is een prestatiemeetsysteem dat het overall resultaat van de organisatie weergeeft vanuit vier verschillende perspectieven, te weten:

- Financieel; in dit perspectief worden de resultaten van de financiële prestatie-indicatoren weergegeven, bijvoorbeeld economische winst, baten, kosten etc.
- Klant; in dit perspectief staan de prestatie-indicatoren die weergeven hoe klanten het bedrijf zien en waarderen, zoals klanttevredenheid etc.
- Innovatie; de prestatie-indicatoren die meten of een bedrijf zich blijvend kan veranderen en verbeteren, worden in dit perspectief opgenomen.
- Intern; in dit perspectief zijn de prestatie-indicatoren opgenomen die het verloop van de processen binnen de organisatie meten. Bijvoorbeeld het foutloos uitvoeren van processen (Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 1995).

¹⁰ Return on Investment: Dit zijn de opbrengsten als percentage van de investering die is gedaan om de opbrengsten te realiseren.

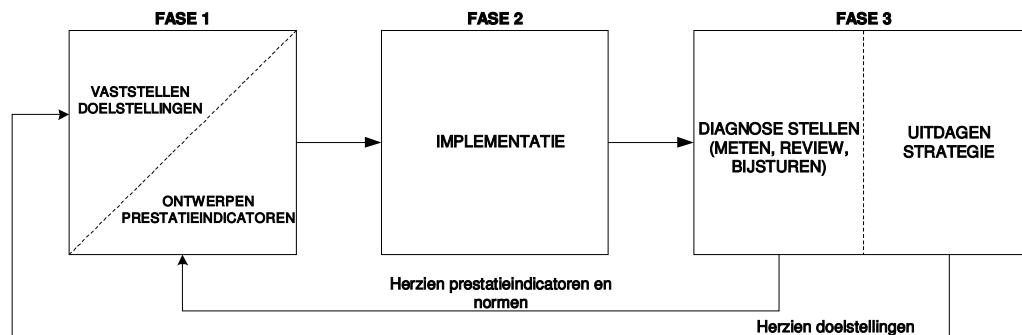
Natuurlijk zijn er tekortkomingen in de balanced scorecard aan te wijzen. Fitzgerald et. al. (1991) geven bijvoorbeeld aan dat er geen prestatie-indicatoren zijn opgenomen die georiënteerd zijn op de concurrentie. Daarnaast laten Maisel (1992) en Brown (1996) zien dat er respectievelijk een Human Resourceperspectief en een omgevingsperspectief ontbreken.

Zoals eerder is genoemd, moeten bij het ontwerpen van een prestatie-meetsysteem een aantal criteria in acht genomen worden. Hieronder is in willekeurige volgorde beschreven wat de belangrijkste criteria zijn waaraan een prestatie-meetsysteem moet voldoen.

1. Het prestatie-meetsysteem moet een duidelijke link met de strategie van de organisatie hebben.
Een prestatie-meetsysteem is gebaseerd op de strategie van de organisatie. Het is tenslotte belangrijk om te weten in welke mate een organisatie erin geslaagd is haar vooraf opgestelde doelstellingen te behalen. Daarom moet het prestatie-meetsysteem een duidelijke link met de strategie van de organisatie vertonen.
2. Het prestatie-meetsysteem moet een gebalanceerd overzicht vertonen.
Kaplan en Norton (1992), maar ook Keegan (1989) benadrukken het belang van het gebruik van zowel niet-financiële indicatoren als financiële indicatoren. De niet-financiële indicatoren, ook wel strategische of operationele indicatoren genoemd, bepalen het resultaat van de financiële indicatoren en dienen daarom ook opgenomen te worden in het prestatie-meetsysteem. Bovendien zijn sommige indicatoren goede voorspellers van toekomstige resultaten. Daarnaast moeten er niet alleen indicatoren opgenomen worden die afkomstig zijn uit de interne omgeving van het bedrijf. Een prestatie-meetsysteem moet namelijk ook bestaan uit indicatoren uit de externe omgeving van het bedrijf. Op deze manier wordt er een gebalanceerd beeld verkregen van het overall resultaat van de organisatie.
3. Het prestatie-meetsysteem moet multidimensionaal zijn.
Elk perspectief (bijvoorbeeld Human Resources, concurrentie etc.) dat van belang is voor het succes van de organisatie en hieraan bijdraagt, moet opgenomen worden in het prestatie-meetsysteem. Welke perspectieven dit zijn, verschilt per organisatie.
4. De prestatie-indicatoren in het prestatie-meetsysteem moeten geïntegreerd kunnen worden in elk lager gelegen bedrijfsonderdeel van de organisatie.
Evenals Lynch en Cross (1991) tonen in hun prestatie-meetsysteem moeten de prestatie-indicatoren geïntegreerd kunnen worden in elk (lager gelegen) bedrijfsonderdeel van de organisatie. Dit houdt voor ABN AMRO bijvoorbeeld in dat de doelstellingen die zijn opgesteld voor VC Zaken vertaald moeten worden naar de verschillende lagen in de organisatie van VC Zaken. In dit geval bijvoorbeeld naar doelstellingen per marktgebied en vervolgens naar doelstellingen per district. Gezamenlijk bepalen deze resultaten het totale resultaat van de doelstellingen van VC Zaken.
5. Het prestatie-meetsysteem moet de drivers van de resultaten kunnen weergeven.
Fitzgerald (1991) ontwikkelde een prestatie-meetsysteem waarbij de resultaten van de prestatie-indicatoren heel duidelijk in verband worden gebracht met hun drivers; factoren die de resultaten beïnvloeden. Door de resultaten te verbinden met de bijbehorende drivers kan afgeleid worden wat de oorzaken en dus de verbeterpunten zijn die aangepakt moeten worden. De drivers kunnen tevens een goede voorspelling geven van de toekomstige resultaten van de prestatie-indicatoren.

2.2 Het ontwikkelen van een instrumentarium

Globaal bestaat de ontwikkeling van een prestatie-meetsysteem uit drie fases zoals te zien is in figuur 2.1 (Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K., 2000).



Figuur 2.1 Ontwikkelingsfasen prestatie-meetsysteem

De eerste fase bestaat uit het ontwerpen van prestatie-indicatoren nadat de doelstellingen en strategie van de organisatie vastgesteld zijn. Deze prestatie-indicatoren moeten namelijk een duidelijke link met de strategie van de organisatie hebben. Op basis van de doelstelling(en) en strategie van de organisatie worden de prestatie-indicatoren vastgesteld. In de tweede fase worden de prestatie-indicatoren die in de eerste fase zijn opgesteld, geïmplementeerd.

De derde en tevens laatste fase gebruikt het opgestelde prestatie-meetsysteem om het succes van de strategie te meten en een diagnose te stellen. De informatie en feedback die voortkomen uit het prestatie-meetsysteem worden namelijk enerzijds gebruikt om de prestatie-indicatoren en haar normen te herzien, anderzijds om de strategie uit te dagen en te testen.

2.2.1 Fase 1: Het operationaliseren van prestatie-indicatoren.

Een prestatie-meetsysteem is, zoals hierboven gezegd, gebaseerd op de strategie van het bedrijf. Het selecteren van de juiste prestatie-indicatoren en het stellen van doelstellingen of normen voor deze indicatoren wordt gezien als een concrete formulering van de strategische keuzes die een bedrijf heeft gemaakt. De uiteindelijke kracht van een prestatie-meetsysteem ligt in de onderlinge samenhang van de prestatie-indicatoren met de strategie.

Kritieke succesfactoren

De prestatie-indicatoren worden afgeleid van kritieke succesfactoren. Dit zijn factoren die bepalend zijn voor het succes en de continuïteit van de onderneming. Hierin zijn twee soorten te onderscheiden.

1. Kritieke succesfactoren zijn factoren die minimaal benodigd zijn voor een bedrijf om in de markt te opereren.
2. Kritieke succesfactoren zijn ook factoren waarop een bedrijf zich wil onderscheiden in de markt.

Als bekend is wat de kritieke succesfactoren van een bedrijf zijn, kunnen hieraan prestatie-indicatoren worden gekoppeld. Maar inzicht in de onderlinge samenhang tussen de prestatie-indicatoren en oorzaak-gevolg relaties is er dan nog niet. De basis voor het aanbrengen van verbeteringen ligt immers in het identificeren van de oorzaken van de resultaten. Het integreren van het zogeheten Value Based Management (VBM) concept met een prestatie-meetsysteem biedt hier een goede oplossing (Koster en Jager, 2005).

Value Based Management

Het VBM concept is gericht op het creëren van waarde. Een bedrijf creëert bijvoorbeeld waarde door haar economische winst¹¹ te verhogen. Deze waardemaatstaf (economische winst) bestaat uit een aantal waardestuwers die zichtbaar worden gemaakt door de waardemaatstaf te ontleden. Zo ontstaat er inzicht in de componenten van de waardemaatstaf.

Een waardemaatstaf is opgebouwd uit financiële waardestuwers. Deze financiële waardestuwers worden op hun beurt gedreven door operationele/strategische waardestuwers. Het identificeren van deze waardestuwers kan gedaan worden door het opstellen van een zogeheten waardeboom.

Bij het opstellen van een waardeboom moet rekening gehouden worden met vier criteria (Keeney and Raiffa, 1976):

1. Volledigheid: alle waardestuwers die van invloed zijn op de waardemaatstaf moeten opgenomen worden in de waardeboom.
2. Meetbaar: de waardestuwers moeten meetbaar zijn.

¹¹ Netto winst na belastingen minus de kapitaalkosten (bijv. afschrijvingen) die benodigd waren om de winst te realiseren.

3. **Onafhankelijkheid:** de prestatie van de ene waardestuwer moet onafhankelijk bepaald kunnen worden van de andere waardestuwer.
4. **Minimum grootte:** Als de waardeboom te groot wordt, is het onmogelijk om een betekenisvolle analyse te maken. Om er zeker van te zijn dat dit niet het geval is, moeten de waardestuwers niet verder uitgesplitst worden.

Om de mate van samenhang tussen de waardestuwers in de waardeboom te toetsen worden er correlatie- en regressieanalyses uitgevoerd (Evans, 2004).

Correlatie- en regressieanalyses

In een correlatieanalyse wordt aan de hand van de zogeheten correlatiecoëfficiënt de mate van samenhang tussen twee variabelen bepaald. Bestaat er bijvoorbeeld een verband tussen de klanttevredenheid en de betrokkenheid van klanten? Met andere woorden: als de klanttevredenheid stijgt, stijgt dan ook de betrokkenheid van klanten? De correlatiecoëfficiënt meet die lineaire samenhang tussen twee variabelen. Dit houdt in dat er inzicht verkregen wordt in de mate waarin het verband tussen de twee variabelen in een rechte lijn kan worden weergegeven. Het is echter zinvol om altijd eerst aan de hand van een spreidingsdiagram te onderzoeken of er überhaupt een lineair verband bestaat. Het kan namelijk zo zijn dat twee variabelen sterk met elkaar samenhangen, maar het verband niet lineair is, waardoor er een correlatiecoëfficiënt van ongeveer nul zal zijn. In een spreidingsdiagram worden de waarnemingen van de onafhankelijke variabele (de variabele die een verklaring van een verschijnsel weergeeft) op de horizontale as uitgezet tegen de waarnemingen van de afhankelijke variabele (de variabele die het verschijnsel weergeeft dat verklaard moet worden) op de verticale as. Als er een rechte lijn getrokken kan worden door de waarnemingen in het spreidingsdiagram, dan bestaat er een lineair verband tussen beide variabelen.

Een hoge waarde van de correlatiecoëfficiënt geeft aan dat er een sterke mate van samenhang is tussen de beide variabelen. De waarnemingen in het spreidingsdiagram die dicht bij een rechte lijn te vinden zijn, geven dit ook aan.

De correlatiecoëfficiënt geeft ook informatie over de richting van het verband. Een positieve waarde van een correlatiecoëfficiënt geeft aan dat als de waarde van variabele A stijgt, de waarde van variabele B ook zal stijgen. Een negatieve waarde van een correlatiecoëfficiënt geeft juist aan dat als de waarde van variabele A stijgt, de waarde van variabele B zal dalen.

Om te toetsen of het ontdekte verband significant is, wordt er een t-toets uitgevoerd. De nulhypothese in de t-toets luidt dat de correlatiecoëfficiënt niet afwijkt van nul en de alternatieve hypothese stelt dat er wel een verband aanwezig is. Bij deze toets wordt een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehanteerd.

Als de correlatieanalyse heeft aangetoond dat er daadwerkelijk een significant verband aanwezig is tussen beide variabelen, dan kan een regressieanalyse het lineaire verband schatten tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen.

De regressieanalyse wordt uitgevoerd in SPSS¹² en levert onderstaande vergelijking op waarmee de afhankelijke variabele kan worden voorspeld op basis van de onafhankelijke variabele(n).

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$$

In deze bovenstaande formule is Y de afhankelijke variabele die verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen die worden aangeduid met $X_1, X_2, \dots, X_n$. De α en β 's zijn de regressiecoëfficiënten. α is een constante en $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ zijn de hellingen van de regressielijn. De ϵ is de foutterm, wat inhoudt dat dit het verschil is tussen de werkelijke waarde van Y en de voorspelde waarde van Y.

In SPSS wordt de kwaliteit van het model weergegeven door de determinatiecoëfficiënt. De determinatiecoëfficiënt geeft weer welk deel van de variantie van de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Echter kan beter gekeken worden naar de aangepaste determinatiecoëfficiënt. Deze corrigeert voor het aantal vrijheidsgraden in het model. Hoe meer variabelen er namelijk in het model opgenomen worden, des te beter de afhankelijke variabele verklaard wordt. De aangepaste determinatiecoëfficiënt houdt hier rekening mee en corrigeert voor het aantal vrijheidsgraden.

Ook wordt in SPSS een indicatie gegeven van het relatieve belang van de verschillende onafhankelijke variabelen in de afhankelijke variabele. Hiervoor worden de regressiecoëfficiënten gestandaardiseerd (bèta) om ze onderling met elkaar te kunnen vergelijken. Hieruit kan bepaald worden welke onafhankelijke variabele in het

¹² SPSS is een softwarepakket waarmee statistische analyses uitgevoerd kunnen worden.

model de grootste invloed heeft op de afhankelijke variabele (waardemaatstaf). De resultaten uit de correlatie- en regressieanalyses worden gebruikt om de prestatie-indicatoren vast te stellen.

Prestatie-indicatoren vaststellen

Als de waardeboom is opgesteld, kunnen aan deze waardeboom de kritieke succesfactoren worden gekoppeld. Door het opstellen van deze waardeboom en door de koppeling van de kritieke succesfactoren aan deze waardeboom zijn oorzaak-gevolg relaties inzichtelijk geworden. Tevens is er inzicht ontstaan in de onderlinge samenhang tussen de variabelen. De correlatie- en regressieanalyses hebben de mate van samenhang tussen de variabelen (waardestuwers) in de waardeboom bepaald. De resultaten uit de correlatie- en regressieanalyses worden gebruikt om de prestatie-indicatoren vast te stellen. De onafhankelijke variabelen (waardestuwers) in de waardeboom die het grootste belang hebben in de waardemaatstaf (afhankelijke variabele), worden opgenomen in het prestatie-meetsysteem. Deze onafhankelijke variabelen oefenen namelijk de grootste invloed uit op het resultaat van de afhankelijke variabele.

De prestatie-indicatoren die uiteindelijk gekozen worden, moeten tevens voldoen aan de onderstaande criteria:

1. **Link met de strategie.**
Een prestatie-indicator moet afgeleid zijn van de strategie van het bedrijf en aansluiten bij de organisatiedoelstellingen (Brown, 1996; Hudson, M., Smart, A., Bourne, M. 2001; Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 1995).
2. **Meetbaar.**
Een prestatie-indicator moet meetbaar zijn. Een prestatie-indicator moet af te leiden zijn uit bestaande gegevens. De methode waarmee de resultaten berekend worden moet helder zijn (Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 1995).
3. **Vergelijkbaar.**
De resultaten van een prestatie-indicator moeten vergeleken kunnen worden met bijvoorbeeld de prestaties van concurrenten (Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 1995).
4. **Realistisch en beïnvloedbaar.**
De prestatie-indicator moet beïnvloedbaar en haalbaar zijn. Er moeten acties ondernomen kunnen worden om het resultaat van een prestatie-indicator te verbeteren.
5. **Simpel en eenduidig.**
Een prestatie-indicator moet een duidelijke definitie hebben en een expliciet doel. Daarnaast moet zij simpel te gebruiken en te begrijpen zijn (Hudson, M., Smart, A., Bourne, M., 2001; Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 1995).
6. **Informatief.**
Een prestatie-indicator moet inzicht kunnen geven in de behaalde resultaten en trends zichtbaar kunnen maken.
7. **Gebalanceerd.**
Onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijven die een gebalanceerd prestatie-meetsysteem hanteren, beter presteren dan andere organisaties. Dit betekent dat de prestatie-indicatoren in een prestatie-meetsysteem in de verschillende dimensies moeten vallen zoals de 'balanced scorecard' ook nastreeft (Brown, 1996; Kennerly, M., Neely, A., 2000).

Daarnaast wordt vaak genoemd dat de prestatie-indicatoren SMART moeten zijn. Dit betekent dat zij Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden moeten zijn. Een prestatie-indicator moet duidelijk en concreet omschreven kunnen worden (Specifiek) wat overeenkomt met het vijfde criterium hierboven. Daarnaast moet er een methode zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment is bereikt (Meetbaar). Dit komt overeen met het tweede criterium hierboven. Ten derde moet een prestatie-indicator in overeenstemming zijn met het beleid en de doelstellingen van een bedrijf (Acceptabel), zoals het eerste criterium eveneens aangeeft. Ook moet een prestatie-indicator haalbaar zijn (Realistisch) in overeenstemming met met het vierde criterium van bovenstaande criteria. Tenslotte moet duidelijk zijn binnen welke termijn de doelstelling van de prestatie-indicator behaald moet worden.

Als de juiste prestatie-indicatoren gekozen zijn, wordt er een norm of ook wel doelstelling gekoppeld aan de prestatie-indicatoren.

Normen stellen

De hoogte van de norm kan na onderzoek of uit best-practices bepaald worden (Brown, 1996). Als een norm voor een prestatie-indicator wordt vastgesteld, moet deze norm ook vergeleken kunnen worden met de buitenwereld. Daarnaast is het belangrijk dat er een koppeling bestaat tussen de normen van de prestatie-indicatoren onderling. Een stijging van bijvoorbeeld 3% in de norm van prestatie-indicator A moet overeenkomen met een realistische stijging in de norm van prestatie-indicator B.

Na het doorlopen van bovenstaande stappen is een organisatie in principe in staat om een prestatie-meetsysteem te ontwerpen en verbeterpunten aan te wijzen.

Echter kunnen prestatie-meetsystemen in de loop der tijd veranderen. Een prestatie-meetsysteem wordt namelijk waardeloos als het zichzelf niet continu aanpast aan de veranderende omgeving om zich heen (Wagonner, D.B., Neely, A., Kennerley, M., 1999). Een aanleiding om een prestatie-meetsysteem te veranderen, is bijvoorbeeld dat de organisatiedoelstellingen van een bedrijf veranderen ten gevolge van de veranderingen die zijn opgetreden in de externe omgeving of interne omgeving van het bedrijf (Brown, 1996; Wagonner, D.B., Neely, A., Kennerley, M., 1999). Hierbij dient opgemerkt te worden dat een prestatie-meetsysteem natuurlijk niet elk jaar compleet veranderd moet worden. De continuïteit in een prestatie-meetsysteem is erg belangrijk. Aan de hand van een vergelijking met eerdere resultaten kunnen namelijk trends en ontwikkelingen ontdekt worden waar eventueel op geacteerd moet worden. Als een organisatie bijvoorbeeld elk jaar een andere prestatie-indicator opneemt om de klanttevredenheid te meten, is het moeilijk om iets te constateren over de klanttevredenheid omdat de resultaten niet vergeleken kunnen worden met eerdere resultaten.

Het is echter lastig om de veranderkrachten uit de externe omgeving van het bedrijf, die van invloed kunnen zijn op de prestaties, kwantitatief te meten aan de hand van prestatie-indicatoren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan veranderingen in de wettelijke regelgeving van de zorgsector die ervoor gezorgd hebben dat er marktwerking is ontstaan. Door deze wijziging in de wettelijke regelgeving vallen de prestaties van organisaties binnen deze sector heel anders uit.

Het instrumentarium van een organisatie zal daarom ook moeten bestaan uit een kwalitatieve analyse van de externe omgeving. Ten eerste om op deze wijze de veranderingen die optreden in de externe omgeving van het bedrijf waar te nemen. Naar aanleiding hiervan kunnen bijvoorbeeld de organisatiedoelstellingen van het bedrijf veranderen. Ten tweede kunnen met behulp van deze analyse oorzaken aangewezen worden voor de tegenvallende of positieve resultaten van de prestatie-indicatoren in het prestatie-meetsysteem.

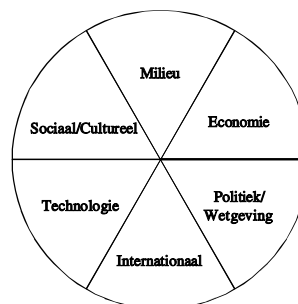
Externe omgeving

De externe veranderkrachten kunnen ontstaan in alle sectoren van de externe omgeving, bijvoorbeeld in de omgeving van klanten, concurrenten, de technologie etc. Deze externe krachten moeten blijvend gevolgd worden. Een instrument dat de externe omgeving in kaart kan brengen is het PESTEL model (Johnson and Scholes, 2002). In dit model wordt onderscheid gemaakt in een aantal omgevingen dat een bedrijf blijvend moet volgen; de politieke omgeving, de economische omgeving, de sociaal/culturele omgeving, de technologische omgeving, de milieuomgeving (*environmental*) en de omgeving van de wetgeving (*legal*). Er zijn veel varianten op dit model ontstaan waarbij er omgevingen zijn toegevoegd of weggelaten. Bourgeois (1980) heeft het PESTEL model uitgebreid met een internationale omgeving, Maar in zijn model komt de milieuomgeving niet meer voor. In dit onderzoek wordt het model in figuur 2.2 gebruikt. Dit model geeft het PESTEL model weer, maar heeft naar aanleiding van het model van Bourgeois de internationale omgeving hieraan toegevoegd. Echter zijn in dit model de politieke omgeving en de wettelijke omgeving samengevoegd, vanwege de overlap in onderwerpen die beiden vertonen voor ABN AMRO. De internationale omgeving is toegevoegd vanwege de toenemende globalisatie in de wereld, die ook voor ABN AMRO van belang is om nauwlettend te volgen.

Het kost veel werk en het is tijdsintensief om bijvoorbeeld elk kwartaal tot een uitgebreide analyse te komen van elke omgeving. Daarom moet er een specifieke focus gelegd worden op de omgevingen die van belang zijn voor de organisatie en die invloed uitoefenen op de resultaten van de prestatie-indicatoren.

Om tot een keuze te komen welke omgevingen van belang zijn, kunnen onderstaande twee criteria toegepast worden:

- **Link met de strategie:** welke omgeving belangrijk is voor een organisatie, hangt in een bepaalde mate af van de strategie die de organisatie heeft opgesteld en de daarbij behorende prestatie-indicatoren.
- **Sector:** Tevens hangt de relevantie van een omgeving af van het type sector waarbinnen een bedrijf opereert. Voor financiële instellingen is bijvoorbeeld de economische omgeving een erg belangrijke omgeving om goed te volgen.



Figuur 2.2 Aangepast PESTEL model

Binnen de geselecteerde omgevingen kunnen tevens specifiek onderwerpen aangegeven worden die frequenter gevolgd moeten worden omdat zij een sterke invloed uitoefenen op de resultaten van de prestatie-indicatoren.

Hierbij kan gedacht worden aan de ontwikkelingen in de Euribor¹³ binnen de economische omgeving van een financiële instelling. De Euribor is van grote invloed op de resultaten van enkele financiële prestatie-indicatoren. Een analyse van de externe omgeving kan daarnaast nog een belangrijke functie vervullen. Door een analyse te maken van de externe omgeving, kan een organisatie stuiten op onderwerpen waarvan de organisatie zelf nog veel kan leren. Ook kunnen er, naar aanleiding van het vergelijken van de resultaten tussen organisaties, onderwerpen aan bod komen waarop een organisatie nog veel kan bijleren.

Het stappenplan samengevat

Samenvattend geeft figuur 2.3 overzichtelijk de stappen weer die in deze paragraaf besproken zijn en doorlopen moeten worden om tot een diepgaand en volledig instrumentarium te komen.

Stappenplan fase 1: Operationaliseren prestatie-indicatoren	
<i>Kwantitatief</i>	<i>Kwalitatief</i>
1. Het opstellen van een waardeboom.	Een analyse van de externe omgeving aan de hand van een PESTEL model.
2. Het vaststellen van kritieke succesfactoren.	
3. Het koppelen van de kritieke succesfactoren aan de waardeboom.	
4. Het vaststellen van de prestatie-indicatoren met behulp van correlatie- en regressieanalyses.	
5. Het vaststellen van normen aan de prestatie-indicatoren.	

Figuur 2.3 Stappenplan fase 1

2.2.2 Fase 2: Implementatie prestatie-indicatoren

In deze fase worden er systemen en procedures ontwikkeld om de benodigde gegevens te verzamelen en te verwerken. Op deze manier kan ervoor worden gezorgd dat er frequent metingen plaatsvinden. Hierbij kan gedacht worden aan het opzetten van een systeem (dashboard) dat de resultaten van de metingen weergeeft, of het ontwikkelen van nieuwe initiatieven om informatie te verzamelen over prestatie-indicatoren (zoals een klanttevredenheidsonderzoek om de klanttevredenheid te meten).

2.2.3 Fase 3: Diagnose stellen

Diagnose stellen

De resultaten die worden gemeten met behulp van het instrumentarium worden geanalyseerd. Op basis van deze analyse zal er een diagnose gesteld moeten worden. Deze diagnose bevat aanknopingspunten om in de actfase over te kunnen gaan tot het ondernemen van actie. Een techniek die toegepast kan worden om op een objectieve wijze een diagnose te stellen is de 'Simple Multi-attribute Rating Technique' (SMART) ontworpen door Edwards in 1971. Deze techniek is gekozen omdat het op een snelle en gemakkelijke wijze met een transparante analyse kan leiden tot het nemen van een beslissing of in dit geval tot het stellen van een diagnose. De stappen die doorlopen moeten worden in deze techniek, worden hieronder weergegeven en in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt en toegepast op de situatie van VC Zaken.

1. Het identificeren van degene die de diagnose moet stellen.
Wie is degene die uiteindelijk de diagnose moet stellen? In deze stap wordt bepaald wie de diagnose gaat stellen.
2. Het identificeren van de keuzemogelijkheden.
Op basis van welke keuzes moet er een beslissing worden gemaakt? Stel bijvoorbeeld dat je voor de keuze staat om een bestemming uit te zoeken voor een vakantie. De keuzemogelijkheden hierin zijn bijvoorbeeld een strandvakantie in Spanje, een cruise op de Middellandse Zee, of een rondreis door Cuba.

¹³ De Euribor is het rentetarief waartegen Europese banken elkaar leningen verstrekken. De Euribor hangt af van de hoogte van de inflatie en de groei van de economie.

3. Het identificeren van de attributen op basis waarvan een beslissing gemaakt moet worden.
Dit zijn bijvoorbeeld, als we terugkeren naar het voorbeeld van de vorige stap, de kosten van de vakantie, de reisafstand tot de bestemming, de cultuur van de desbetreffende bestemming, de taal die gesproken wordt in het land van bestemming etc. Het opzetten van een waardeboom kan hierbij een handig hulpmiddel zijn om de belangrijkste attributen te identificeren of attributen uiteen te rafelen. Bijvoorbeeld de kosten die kunnen bestaan uit de vervoerskosten, verblijfskosten etc.
4. Het toekennen van waarden aan de attributen.
In deze stap worden waarden toegekend aan elk attribuut om de prestaties van de keuzemogelijkheden op elk afzonderlijk attribuut te meten. Soms is het lastig om aan elk attribuut een kwantitatieve variabele te hangen. Bijvoorbeeld de kosten van een vakantie zijn gemakkelijk kwantificeerbaar, maar de cultuur van een land is moeilijk in kwantitatieve cijfers uit te drukken. Om dit op te lossen kan de 'direct rating' methodiek toegepast worden. Hierin wordt eerst een rangorde opgesteld van de keuzemogelijkheden. Vervolgens wordt op basis van een waardeschaal van 0 tot 100, een score aan elke keuzemogelijkheid op een attribuut toegekend. Als een score van 100 wordt toegekend betekent dit dat de keuzemogelijkheid op dit attribuut het beste scoort. Oftewel Spanje krijgt een score van 100 toegekend op het attribuut kosten, omdat deze vakantie het goedkoopste is. De vakantie in Cuba daarentegen is duurder dan Spanje en krijgt op de schaal van 0-100 de waarde 30 toegekend. De cruisevakantie is het duurste en krijgt de waarde 0.
5. Het toekennen van een gewicht aan elk attribuut.
Deze stap geeft aan welk attribuut zwaarder mee moet wegen bij het stellen van de uiteindelijke diagnose. In ons voorbeeld wegen de kosten bijvoorbeeld voor 50% mee in de uiteindelijke beslissing.
6. Voor elke keuzemogelijkheid wordt het gewogen gemiddelde bepaald van de waarden die zijn toegekend aan de attributen.
Als uiteindelijk is bepaald wat het gewicht van elk attribuut is en wat de waarde (score) is van elke keuzemogelijkheid op het attribuut, kan het gewogen gemiddelde van een keuzemogelijkheid bepaald worden. Hieronder is in een tabel weergegeven wat dit voor het geschetste voorbeeld inhoudt. In deze tabel zijn de attributen weergegeven met de desbetreffende gewichten die de attributen hebben. De scores van de attributen op de drie keuzemogelijkheden zijn onder de desbetreffende keuzemogelijkheden weergegeven,

<i>Attribuut</i>	<i>Gewicht</i>	<i>Spanje</i>	<i>Cuba</i>	<i>Cruise</i>
Kosten	50	100	30	0
Reisafstand	15	100	0	60
Cultuur	30	0	100	20
Taal	5	100	0	40
Gewogen gemiddelde		70	45	17

7. Het nemen van een beslissing.
De beslissing wordt genomen op basis van de gewogen gemiddeldes. De uiteindelijke keuze valt op de keuzemogelijkheid met het hoogste gewogen gemiddelde, omdat we hebben aangegeven bij de direct rating methode dat een hoge waarde (100) overeenkomt met de keuzemogelijkheid die de meeste voorkeur heeft. De waarde 0 komt overeen met de keuzemogelijkheid die de minste voorkeur heeft.
8. Het uitvoeren van een gevoeligheidsanalyse.
Eventueel kan er nog een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd worden om te kijken hoe robuust de beslissing is als er veranderingen plaatsvinden in de overwegingen van degene die de beslissing neemt. Stel dat er bijvoorbeeld veranderingen plaatsvinden in de gewichten, in hoeverre heeft dit invloed op de al genomen beslissing. Blijft deze dan nog steeds hetzelfde of verandert deze?

Actie ondernemen

De gestelde diagnose geeft inzicht in de eventuele knelpunten en laat zien dat er actie ondernomen moet worden. De opgestelde waardeboom biedt hierbij een waardevol hulpmiddel. Het patroon van oorzaken en gevolgen uit de waardeboom begrijpt welke aanbevelingen ondernomen moeten worden en welke van deze aanbevelingen het meeste effect zullen hebben.

2.3 Conclusie

Het instrumentarium dat ontwikkeld wordt moet voldoen aan vijf criteria. Het instrumentarium is ten eerste gebaseerd op de strategie en doelstelling(en) van de organisatie. Ten tweede moet het instrumentarium een gebalanceerd overzicht bevatten van financiële en strategische prestatie-indicatoren. Een derde criterium is dat de prestatie-indicatoren voldoende breed gekozen worden, zodat alle dimensies van een organisatie vertegenwoordigd zijn. Ten vierde moeten de prestatie-indicatoren geïntegreerd kunnen worden in elk lager gelegen bedrijfs onderdeel van de organisatie. Tenslotte moeten de prestatie-indicatoren in verband worden gebracht met de factoren die de resultaten van de prestatie-indicatoren beïnvloeden.

De ontwikkeling van een instrumentarium bestaat uit drie fases. In de eerste fase worden de prestatie-indicatoren geoperationaliseerd. Hiervoor wordt eerst op basis van de strategie en de doelstelling(en) van VC Zaken een waardeboom opgesteld waaraan ook de kritieke succesfactoren worden gekoppeld. De waardeboom biedt diepgang en inzicht in de samenhang tussen de waardebestuursfactoren. Hierdoor worden oorzaak-gevolg relaties duidelijk. De waardebestuursfactoren in deze waardeboom die invloed uitoefenen op de doelstelling van VC Zaken worden als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium. Om te bepalen welke waardebestuursfactoren dit zijn, wordt met behulp van een regressieanalyse het relatieve belang van deze waardebestuursfactoren op de doelstelling van VC Zaken (waardemaatschap) bepaald. De waardebestuursfactoren die een significant relatief belang hebben in de doelstelling van VC Zaken worden opgenomen in het instrumentarium.

Naast deze prestatie-indicatoren bestaat het instrumentarium van een organisatie ook uit een kwalitatieve analyse van de externe omgeving die gemaakt wordt aan de hand van een PESTEL model. Door deze kwalitatieve analyse worden de veranderingen die optreden in de externe omgeving van het bedrijf waargenomen. Ten tweede kunnen met behulp van deze analyse oorzaken aangewezen worden voor de tegenvallende of positieve resultaten van de prestatie-indicatoren in het instrumentarium.

In de tweede fase worden de prestatie-indicatoren geïmplementeerd. In deze fase worden er systemen en procedures ontwikkeld om de benodigde gegevens te verzamelen en te verwerken zodat er frequent metingen kunnen plaatsvinden.

In de derde en laatste fase wordt aan de hand van de SMART methodiek van Edwards (1971) een diagnose gesteld. Op basis van de gestelde diagnose wordt actie ondernomen. Hierbij is het van belang dat de gestelde diagnose aanknopingspunten bevat om actie te kunnen ondernemen.

De uitkomsten uit dit literatuuronderzoek worden toegepast op de situatie van Value Center Zaken.

3 Strategie

Uit het theoretisch kader blijkt dat het te ontwikkelen instrumentarium geënt moet zijn op de strategie en de doelstelling(en) van VC Zaken. In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat de doelstelling(en) en strategie van VC Zaken zijn. Het is namelijk belangrijk om te meten in welke mate een organisatie erin is geslaagd haar vooraf opgestelde doelstelling(en) te behalen. Tevens wordt onderzocht wat het huidige instrumentarium van VC Zaken is.

3.1 Doel

ABN AMRO streeft naar winstmaximalisatie. Winstmaximalisatie betekent voor ABN AMRO het maximaliseren van haar economische winst. Om dit te bereiken wil zij elk jaar haar economische winst verhogen. Hieronder is beschreven welke bijdrage VC Zaken en de segmenten Midden- en Kleinbedrijf hieraan moeten leveren.

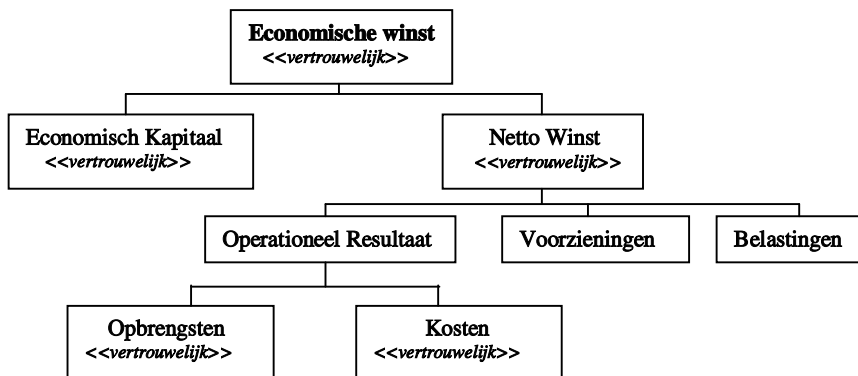
VC Zaken

VC Zaken levert een bijdrage aan de winstmaximalisatie door de volgende concrete financiële doelstellingen in de periode <<vertrouwelijk>> te realiseren:

- De economische winst te verhogen van <<vertrouwelijk>>.

Deze doelstelling is zeer ambitieus, zeker gezien de omstandigheden waarin de markt (kredietcrisis) en ABN AMRO (integratie met Fortis) nu verkeren. Figuur 3.1 laat zien waaruit de economische winst bestaat. Om de economische winst te verhogen zullen hiervoor:

- De opbrengsten (baten) verhoogd moeten worden van <<vertrouwelijk>>.
- De kosten maximaal verhoogd mogen worden van <<vertrouwelijk>>.



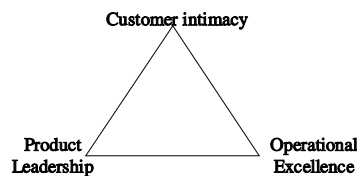
Figuur 3.1 Waardeboom Economische Winst ABN AMRO

De segmenten Midden- en Kleinbedrijf

<<vertrouwelijk>>.

3.2 De Huisbankstrategie

Om de winstmaximalisatie die ABN AMRO nastreeft te realiseren, zijn er verschillende soorten strategieën met elk een andere focus die ingezet kunnen worden. In figuur 3.2 beschrijven Treacy en Wiersema (1995) het zogeheten waardedisciplinemodel dat gebaseerd is op het generieke strategieënmodel van Porter (1980). Het verschil met het generieke strategieënmodel van Porter is dat dit waardedisciplinemodel redeneert in waarde voor de klant. ABN AMRO heeft op basis van één van deze waardedisciplines haar strategie opgesteld. In het model zijn drie waardedisciplines te onderscheiden: *customer intimacy*, *product leadership* en *operational excellence*.



Figuur 3.2 Waardedisciplinemodel

- **Customer Intimacy:** Deze strategie richt zich op de relatie die het bedrijf onderhoudt met haar klanten. Aan de hand van deze soort strategie probeert een organisatie zo goed mogelijk in te spelen op de individuele behoeften van de klant.
- **Product Leadership:** Deze strategie richt zich op het leveren van het beste product of dienst aan de klant. Het beste product of dienst onderscheidt zich duidelijk van de producten of diensten van concurrenten en wordt door de markt als beste product of dienst ervaren. Het beste kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Het kan dat product of die dienst zijn die het meest vernieuwend is, of het meest exclusief etc. Een bedrijf dat deze strategie hanteert, houdt zich continu bezig met de innovatie van het product of de dienst.
- **Operational Excellence:** In deze strategie draait het om kostleiderschap. Kostleiderschap houdt in dat een bedrijf wil concurreren op basis van de prijs die een klant betaalt voor een product of dienst. Het bedrijf wil haar producten en diensten aanbieden tegen een lagere prijs dan haar concurrenten. Om de prijs zo laag mogelijk te houden, moet het bedrijf haar producten en diensten zo efficiënt mogelijk produceren. Vaak bieden deze bedrijven gestandaardiseerde producten aan tegen een zo laag mogelijk prijs.

De nadruk in de strategie die ABN AMRO inzet om haar groeidoelstelling mogelijk te maken, is gericht op een optimale dienstverlening voor haar klanten (customer intimacy). Optimale dienstverlening betekent voor ABN AMRO dat zij met haar producten en diensten zo goed mogelijk probeert in te spelen op de wensen van haar klanten en ernaar streeft om zich te ontwikkelen tot huisbank¹⁴ van haar klanten. Maar zeker ook op het gebied van product leadership of operational excellence wordt een bepaald niveau nagestreefd.

Door zich te richten op de relatie met haar klanten, wil ABN AMRO de strijd om klanten winnen en haar baten en klanttevredenheid verhogen. Hiermee hoopt zij een leidende positie in de markt zeker te stellen. In deze strategie richt ABN AMRO zich op het middensegment van de particuliere en zakelijke markt, die zij haar 'sweet spot' noemt. In die zogeheten 'sweet spot' in de zakelijke markt vallen de middelgrote en grote ondernemingen die bankieren bij ABN AMRO.

Eén van de redenen dat ABN AMRO kiest om in te spelen op customer intimacy is dat klanten aangeven dat zij primair op zoek zijn naar een relatie met haar bank. Bovendien vinden klanten dat de huidige invulling van deze relatie verbeterd kan worden. Om die optimale dienstverlening te bewerkstelligen met haar klant, wil ABN AMRO haar huidige relatiebankmodel¹⁵ aanzienlijk versterken. Dé huisbank worden van de klant is de verdiepingsslag die aangebracht wordt in het huidige relatiebankmodel.

Elk bedrijfs onderdeel van ABN AMRO geeft voor haar eigen business een specifieke invulling aan deze huisbankambitie. Hiervoor stelt elk bedrijfs onderdeel een strategie op die aan moet sluiten op de strategie van ABN AMRO BU NL. VC Zaken heeft de strategie 'Partner in Ondernemen' opgesteld.

3.2.1 Partner in Ondernemen

Voordat VC Zaken een nadere invulling gaf aan 'Partner in Ondernemen', is in kaart gebracht wat de huidige positie van ABN AMRO is op de zakelijke markt en wat de ontwikkelingen in deze markt zijn. De belangrijkste bevindingen zijn hieronder beknopt weergegeven.

Huidige positie

<<vertrouwelijk>>

Ontwikkelingen in de markt

<<vertrouwelijk>>

De inhoud van de strategie

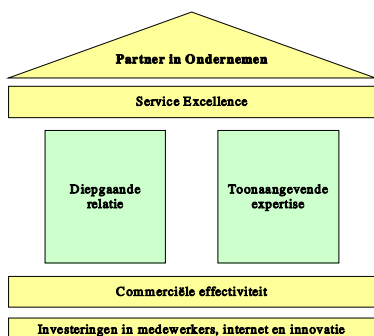
Naar aanleiding van het in kaart brengen van de huidige positie van ABN AMRO in de zakelijke markt en de ontwikkelingen in deze markt wil ABN AMRO zich in eerste instantie richten op de relatie met haar klanten. Voor VC Zaken is daarom de strategie 'Partner in Ondernemen' opgesteld. Deze strategie bestaat uit vier pijlers.

Figuur 3.3.a laat zien uit welke vier pijlers 'Partner in Ondernemen' bestaat. Om Partner in Ondernemen te worden, moet ABN AMRO een diepgaande relatie ontwikkelen met haar klant en toonaangevende expertise bieden aan de klant.

¹⁴ De belangrijkste bank voor de klant waar deze het liefst zaken mee doet.

¹⁵ Het model waarin beschreven staat waarop ABN AMRO nu de relatie met haar klanten onderhoudt.

- **Diepgaande relatie:** Om Partner in Ondernemen te worden van de klant is het voor ABN AMRO een vereiste om een diepgaande relatie met de klant te ontwikkelen op basis van wederzijds vertrouwen. Hierbij is het van belang dat ABN AMRO de business van de klant goed kent, maar ook expertise bezit van de sector waarbinnen de klant actief is.
- **Toonaangevende expertise:** Dit houdt in dat ABN AMRO haar wereldwijde netwerk van expertise inzet om een hogere expertise te kunnen bieden dan haar concurrenten. Hierbij worden producten en diensten, die doorgaans ontwikkeld en verkocht worden aan klanten uit hogere segmenten (Wholesale Clients), nu ook, mits zonder verlies, ingezet in de lagere segmenten (Corporate Clients en Middenbedrijf).



Figuur 3.3.a Partner in Ondernemen model



Figuur 3.3.b Partner in Ondernemen model ABN AMRO

Om de twee pijlers toonaangevende expertise en diepgaande relatie waar te kunnen maken, zijn service excellence en commerciële effectiviteit de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden.

- **Service excellence:** Om een diepgaande relatie met de klant te realiseren en Partner in Ondernemen te worden van de klant, is het van belang dat de bankzaken van de klant foutloos en snel worden uitgevoerd. Hierdoor verbetert de klanttevredenheid.
- **Commerciële effectiviteit:** Dit houdt in dat de juiste dingen gedaan moeten worden in relatie tot het commerciële doel. Hierbij is het noodzakelijk dat diegenen die het contact met de klant onderhouden, worden ondersteund met de juiste middelen. Tevens is het belangrijk dat hun kennis en vaardigheden gericht worden ontwikkeld.

Figuur 3.3.b schetst het 'Partner in Ondernemen' model zoals dat door ABN AMRO wordt weergegeven. In dit model komt de randvoorwaardelijke betekenis van de pijlers commerciële effectiviteit en service excellence niet tot uiting. Het model dat in figuur 3.3.a is getekend, laat de randvoorwaardelijke betekenis van deze pijlers beter zien. Door de horizontale ligging van de pijlers commerciële effectiviteit en service excellence wordt namelijk hun randvoorwaardelijke betekenis voor de pijlers diepgaande relatie en toonaangevende expertise benadrukt.

Segmenten

<<vertrouwelijk>>

3.3 Huidige Instrumentarium VC Zaken

Om de voortgang van de strategie te meten en te bepalen of de doelstellingen behaald worden, heeft VC Zaken een 'performance contract', haar zogeheten prestatie-meetsysteem, opgesteld. Hierin staan de prestatie-indicatoren met bijbehorende doelstellingen.

De prestatie-indicatoren in het performance contract worden aan het einde van elk jaar geëvalueerd waarna er een voorstel wordt gedaan voor een eventueel nieuwe set prestatie-indicatoren voor het volgende jaar. Hierbij baseert SSZ zich op de prestatie-indicatoren uit het voorgaande performance contract, de pijlers van de 'Partner in Ondernemen' strategie en de strategische keuzes voor de komende jaren. SSZ hanteert hierbij de volgende richtlijnen:

- De basis van de prestatie-indicatoren ligt bij de prestatie-indicatoren van VC Zaken uit het voorgaande jaar ten behoeve van de continuïteit. Daarnaast vormen de prestatie-indicatoren van de BU NL, waar VC Zaken onderdeel van is, ook een uitgangspunt.

- De prestatie-indicatoren zijn meetbaar.
- De prestatie-indicatoren zijn beïnvloedbaar door VC Zaken en hebben invloed op de prestatie-indicatoren van de BU NL.

Naast bovenstaande richtlijnen moeten de prestatie-indicatoren die SSZ opneemt in het 'performance contract' ook Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (SMART) zijn (paragraaf 2.2.1).

De prestatie-indicatoren in het performance contract bestaan uit financiële prestatie-indicatoren, strategische prestatie-indicatoren en HR prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren worden ook vertaald naar de marktgebieden en districten van VC Zaken met bijbehorende doelstellingen.

3.3.1 Financiële prestatie-indicatoren

Figuur 3.1 toont de waardeboom van de economische winst. Al deze waardestuwers, op een uitzondering na (belastingen), zijn opgenomen in het instrumentarium van VC Zaken. In de passage hieronder wordt uitgelegd welke financiële prestatie-indicatoren zijn opgenomen in het huidige instrumentarium.

<<vertrouwelijk>>

3.3.2 Strategische prestatie-indicatoren

De strategische prestatie-indicatoren bepalen het resultaat van de financiële prestatie-indicatoren. Sommige strategische prestatie-indicatoren zijn zelfs goede voorspellers van de toekomstige financiële resultaten.

<<vertrouwelijk>>

3.3.3 HR Prestatie-indicatoren

<<vertrouwelijk>>

3.4 Conclusie

Het doel van VC Zaken is dat zij de economische winst wil verhogen. Om dit te realiseren richt VC Zaken haar strategie op de relatie die zij onderhoudt met haar klanten. VC Zaken streeft ernaar dat klanten ABN AMRO als huisbank gaan beschouwen.

De strategie van VC Zaken bestaat uit vier pijlers die erop gericht zijn om huisbank te worden van klanten. Ten eerste zal VC Zaken een diepgaande relatie moeten opbouwen met haar klanten. Ten tweede moet VC Zaken beschikken over een toonaangevende expertise die beter is dan haar concurrenten. Om een diepgaande relatie te ontwikkelen en toonaangevende expertise te bieden, is het van belang dat de service excellence op peil wordt gehouden. Dit betekent dat de bankzaken van de klant snel en foutloos uitgevoerd dienen te worden. Tenslotte is het van belang dat VC Zaken commercieel effectief handelt. Dit houdt in dat degene die het contact onderhoudt met de klanten ondersteund wordt met de juiste middelen en tegen zo laag mogelijk kosten het commerciële doel behaalt.

Nadat inzage is verkregen in het doel en de strategie van VC Zaken, kan aan de hand hiervan een instrumentarium worden opgesteld.

4 Instrumentarium VC Zaken

Op basis van de strategie en doelstelling van VC Zaken (hoofdstuk 3) wordt er een instrumentarium opgesteld. Dit instrumentarium wordt ontwikkeld aan de hand van het stappenplan uit het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2). Dit betekent dat er eerst een waardeboom wordt opgesteld. Aan deze waardeboom worden de kritieke succesfactoren gekoppeld. De prestatie-indicatoren in deze waardeboom die invloed uitoefenen op de doelstelling van VC Zaken worden opgenomen in het instrumentarium. Uit de regressieanalyses wordt dit relatieve belang van de waardestuwers in de waardemaatstaf bepaald.

Om het instrumentarium volledig te maken, worden in de PESTEL analyse onderwerpen per externe omgeving benoemd die voor VC Zaken van belang zijn om te volgen.

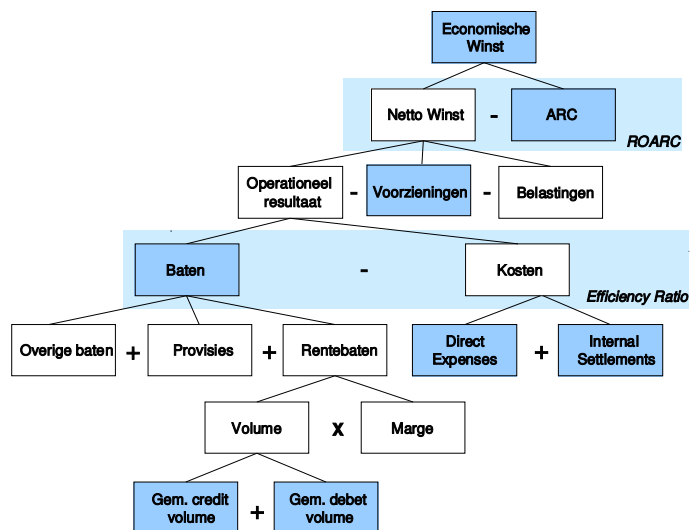
4.1 Het operationaliseren van de prestatie-indicatoren

4.1.1 De waardeboom

De waardeboom ontleedt uit welke componenten de waardemaatstaf bestaat. Een waardemaatstaf is opgebouwd uit financiële waardestuwers die worden gedreven door strategische waardestuwers. De waardemaatstaf komt overeen met de doelstelling van de organisatie. Het verhogen van de economische winst is de doelstelling van VC Zaken en haar segmenten (paragraaf 3.1). Dit betekent dat de economische winst de waardemaatstaf is. De economische winst is opgebouwd uit financiële waardestuwers. Deze zogeheten financiële waardeboom is over het algemeen voor elke organisatie hetzelfde. Echter is de strategische waardeboom, die hierna ook zal worden opgesteld, specifiek en verschilt daardoor per organisatie. Deze waardeboom kan zelfs binnen de organisatie verschillen. In dit onderzoek wordt een strategische waardeboom opgesteld om de strategische prestatie-indicatoren vast te stellen voor het instrumentarium van het segment MKB (paragraaf 1.3.2). Aan de hand van de literatuur, resultaten uit eerdere onderzoeken (bijvoorbeeld het klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd door TNS NIPO¹⁶) en interviews binnen ABN AMRO, is onderzocht uit welke componenten deze waardeboom bestaat. Als eerste wordt hieronder de financiële waardeboom getoond.

De financiële waardeboom

De economische winst is opgebouwd uit de financiële waardestuwers zoals deze in figuur 4.1 zijn weergegeven. Deze figuur is een uitbreiding van figuur 3.1. Op basis van deze financiële waardeboom heeft de afdeling Controlling financiële prestatie-indicatoren geselecteerd die opgenomen worden in het prestatie-meetsysteem. Deze financiële prestatie-indicatoren zijn de (licht) blauwe kaders in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Financiële waardeboom

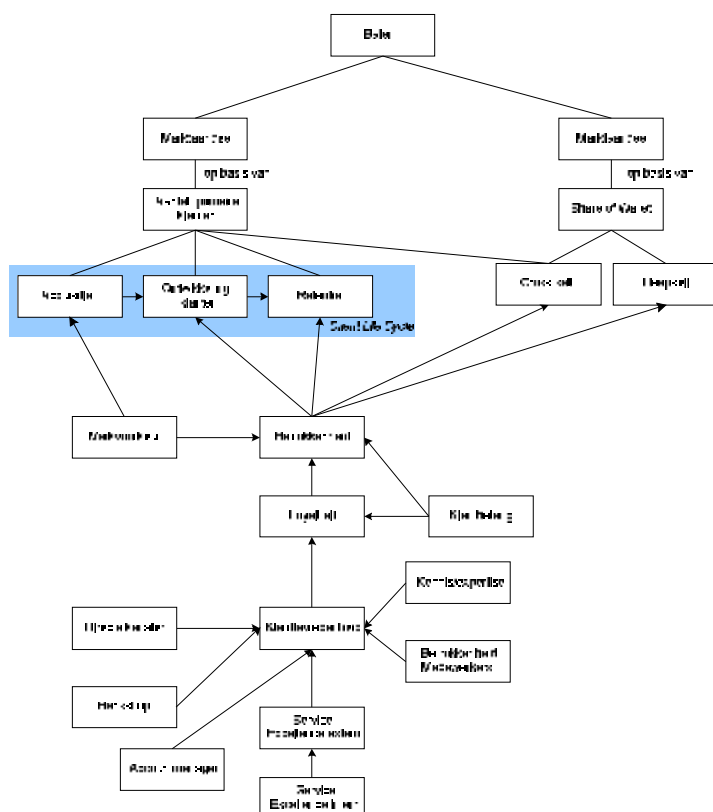
De strategische waardeboom

De financiële waardestuwers worden gedreven door de strategische waardestuwers. In dit onderzoek wordt de strategische waardeboom vanuit de waardemaatstaf

'baten' opgesteld. De reden hiervoor is dat er door ABN AMRO veelvuldig wordt gestuurd op de baten en niet op de kosten. Het is echter zinvol om niet alleen naar de waardestuwers van de baten te kijken. Ook de waardestuwers van de kosten moeten in ogenschouw genomen worden. Winst bestaat immers uit baten minus kosten.

In figuur 4.2 is de strategische waardeboom schematisch weergegeven die is opgesteld voor het segment MKB van VC Zaken. Hieronder wordt uitgelegd hoe de strategische waardeboom in figuur 4.2 tot stand is gekomen.

¹⁶ Nederlands Instituut voor de Publieke Opinie en het -Marktonderzoek



Figuur 4.2 Strategische waardeboom

Als het marktaandeel van ABN AMRO vergroot wordt, dan zullen de baten ook stijgen. Het marktaandeel kan vastgesteld worden op basis van het aantal primaire klanten of op basis van de share of wallet.

Aantal primaire klanten

Het marktaandeel van ABN AMRO wordt vastgesteld op basis van het aantal primaire klanten van ABN AMRO ten opzichte van het totale aantal klanten in de markt. Er bestaan twee mogelijkheden om te bepalen of een klant als primaire klant wordt aangemerkt.

Ten eerste bepaalt ABN AMRO op basis van de volgende criteria of een klant de bank als primaire bank beschouwt:

<<vertrouwelijk>>

In de analyse, die verderop in dit hoofdstuk zal volgen, wordt het aantal primaire klanten bepaald met behulp van de deze definitie.

<<vertrouwelijk>>

Niet alleen de primaire klanten, maar ook de overige klanten van ABN AMRO, doorlopen de zogeheten '*client life cycle*'. Deze client life cycle is analoog aan de bekende '*product life cycle*' (Levitt, 1965), waarin wordt beschreven welke fasen een product doorloopt. Deze product life cycle start vanaf het moment dat een product wordt geïntroduceerd in de markt en loopt uiteindelijk ten einde als het product verzadigd is of uit de markt wordt gehaald. In de eerste fase, de acquisitiefase, wordt een nieuwe klant binnengehaald. Dit kunnen zowel primaire klanten zijn als ook niet-primaire klanten. Aan het einde van een periode wordt gemeten hoeveel primaire klanten en hoeveel niet-primaire klanten zijn binnengehaald.

Vervolgens is het de bedoeling van ABN AMRO dat niet-primaire klanten ABN AMRO als zijn/haar huisbank gaan beschouwen. De strategie van de bank is er namelijk op gericht om meer klanten aan de bank te binden.

Deze niet-primaire klanten moeten doorontwikkeld worden tot primaire klanten. Hoeveel klanten er in een bepaalde periode primaire klant zijn geworden, wordt gemeten aan de hand van de volgende formule:

$$\Delta P = P_{(t)} - P_{(t-1)}$$

$$P_{(t)} = P_{(t-1)} + A_{(t)} - W_{(t)}$$

Deze formule kan eenvoudiger worden gemaakt:

$$\Delta P = A_{(t)} - W_{(t)}$$

waarin:

P = aantal primaire klanten op tijdstip t
 A = acquisitie primaire klanten op tijdstip t
 W = weglomp primaire klanten op tijdstip t
 t = 0,1,2,...n.

De laatste fase van de client life cycle is erop gericht dat ABN AMRO haar primaire maar ook haar niet-primaire klanten behoudt. Dit aantal wordt meetbaar gemaakt aan de hand van een retentiepercentage (in geval voor primaire klanten):

$$R(t) = (P(t-1) - W(t)) / P(t-1)$$

waarin:

R = retentiepercentage op tijdstip t
 P = aantal primaire klanten op tijdstip t
 W = weglomp primaire klanten op tussen tijdstip t-1 en t
 t = 0,1,2,...n.

Share of Wallet

De share of wallet is dat gedeelte van het volume van de klant dat over de rekening loopt bij ABN AMRO. Ook wordt er gekeken naar het aantal transacties dat een klant afneemt bij ABN AMRO. Des te hoger het volume en het aantal transacties, des te meer baten er voor ABN AMRO zullen zijn.

Het volume (het debetvolume en creditvolume gezamenlijk) wat de klant over de rekening heeft lopen bij ABN AMRO kan op twee manieren de baten verhogen. Ten eerste kan een klant meer van hetzelfde product afnemen (*deepsell*) en ten tweede kan een klant meer verschillende producten aanschaffen (*cross-sell*).

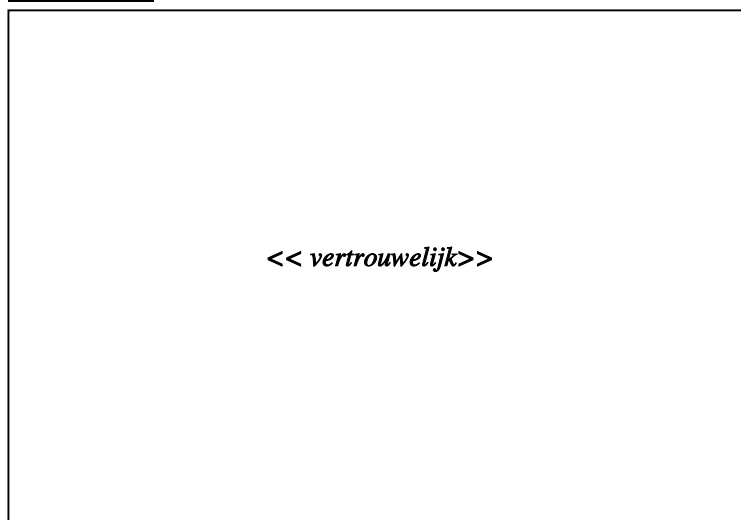
Maar welke factoren zorgen er nu eigenlijk voor dat nieuwe primaire klanten worden binnengehaald of dat bestaande primaire klanten worden behouden? En welke factoren zorgen ervoor dat de cross-sell en deepsell stijgen? Ten eerste speelt de betrokkenheid van klanten hierin vermoedelijk een rol omdat de strategie van ABN AMRO erop is gericht om meer klanten te binden aan de bank (huisbankierschap).

Betrokkenheid

Zoals hierboven werd genoemd, is de strategie van ABN AMRO erop gericht om klanten meer te binden aan de bank (huisbankierschap). De klanttevredenheid is hierin de basis. Uit divers onderzoek (Heskett, J.L., et al, 1994; TNS NIPO, 2007) is gebleken dat als een klant tevreden is over de organisatie, een klant zich ook loyaler zal opstellen naar de organisatie. Bovendien geeft het vaststellen van de loyaliteit een betere voorspelling voor het toekomstige gedrag van de klant dan de klanttevredenheid (TNS NIPO, 2007). Maar de loyaliteit van een klant kan ook voortkomen uit gemak. Bijvoorbeeld omdat zijn/haar bankkantoor bij hem/haar op de hoek zit. De mate van betrokkenheid van een klant bij de bank is dan een betere voorspeller. Hierbij wordt aangenomen dat een klant zich betrokken voelt als de bank in het belang van de klant zal handelen.

Naast de betrokkenheid speelt hoogstwaarschijnlijk de merkvoorkeur ook een rol bij de acquisitie van nieuwe (primaire) klanten.

Merkvoorkeur



De voorkeur van een klant voor een bepaald merk wordt grotendeels bepaald door het imago van het merk. De merkvoorkeur bepaalt voor een gedeelte de afzet van de producten. Gebeurtenissen die plaatsvinden rondom het merk bepalen in een bepaalde mate het imago van het merk (NIPO, 2007). Figuur 4.3 laat dit zien. In figuur 4.3 is op de horizontale as de tijd uitgezet en op de verticale as de merkvoorkeur. De waarde van de merkvoorkeur wordt bepaald door het percentage klanten in de markt dat op een bepaald moment in de tijd voorkeur heeft voor het merk ABN AMRO. Als voorbeeld:

<<vertrouwelijk>>. Figuur

Figuur 4.3 Verloop merkvoorkeur

4.3 toont <<vertrouwelijk>>.

De merkvoorkeur en de betrokkenheid van klanten spelen hoogstwaarschijnlijk een rol bij de acquisitie en het behoud van primaire klanten. De tevredenheid van klanten is echter de basis om klanten meer te binden aan de bank.

Klanttevredenheid

Om deze klanttevredenheid te bereiken moet bijvoorbeeld de dienstverlening van de bank perfect op orde zijn. Volgens Heskett, J.L., et al. (1994) zijn klanten steeds meer gericht op de waarde die zij geleverd krijgen voor een dienst in verhouding tot de kosten die zij voor deze dienst betalen. De service excellence van de organisatie bepaalt daardoor in een bepaalde mate de tevredenheid van klanten. Deze service excellence kan onderverdeeld worden in de service excellence extern en de service excellence intern. De service excellence extern is de dienstverlening van de bank richting de klant. Deze moet perfect op orde zijn om klanten tevreden te stellen. De service excellence intern is de dienstverlening binnen de bank voor de medewerkers. Als de medewerkers hun werkzaamheden zonder problemen willen uitvoeren moet de service excellence intern op orde zijn. De service excellence extern en de service excellence intern hebben beiden factoren die het uiteindelijke resultaat van de service excellence intern dan wel de service excellence extern beïnvloeden.

- Service Excellence extern
De waardering van de klanten over de verleende service bepaalt de service excellence extern. Een andere factor die de service excellence extern bepaalt, is de perceptie van klanten dat de uitvoer van hun bankzaken altijd goed gaat.
- Service Excellence intern
Voor de service excellence intern zijn er binnen ABN AMRO een aantal ketens van verwerkingsprocessen gedefinieerd die het uiteindelijke resultaat op de service excellence intern bepalen. Een voorbeeld van een keten is bijvoorbeeld het maatwerkkrediet zakelijk. Factoren zoals de conversie, doorlooptijd en foutloosheid van het maatwerkkrediet zakelijk zijn van invloed op de service excellence intern.
Niet alle ketens zijn gedefinieerd binnen de service excellence intern. Hierdoor is het beeld van deze driver onvolledig op dit moment. Bovendien zijn ook een aantal ketens gecombineerd met het Value Center Particulieren.

Er zijn, naast de service excellence, meer specifieke factoren aan te wijzen waardoor het uiteindelijke resultaat van de klanttevredenheid bepaald wordt. Binnen de afdeling Marktonderzoek van ABN AMRO zijn er zogeheten

taboo-analyses¹⁷ uitgevoerd om te kijken welke factoren de klanttevredenheid van klanten uit het segment MKB het meest beïnvloeden. Uit deze analyse zijn de drie belangrijkste factoren gekozen die de meeste invloed hebben op de klanttevredenheid. Dit zijn de tevredenheid van een klant over de directe kanalen (zoals internetbankieren en de zakenlijn), de tevredenheid van een klant over de bankshop en de tevredenheid van een klant over zijn/haar accountmanager. Deze drie factoren hebben zelf ook drivers die het uiteindelijke resultaat van de tevredenheid op één van deze drie factoren beïnvloed. De drivers van de directe kanalen zijn niet bekend.

- Accountmanager
Het resultaat van de accountmanager wordt bepaald door de kwaliteit van het advies dat een accountmanager levert, het feit dat de accountmanager de zaken in één keer goed afhandelt en het feit dat accountmanager op de hoogte is van de financiële situatie van de klant.
- Bankshop
Binnen de bankshop zijn de deskundigheid van de medewerkers, de afhandeling van de dienstverlening en de klantgerichtheid van medewerkers belangrijke factoren die bijdragen aan het resultaat over de tevredenheid van de bankshop

Ook de medewerkers van ABN AMRO zijn van invloed op de klanttevredenheid van klanten. Vooral de hoge betrokkenheid van medewerkers heeft een positieve uitwerking op het resultaat van de klanttevredenheid. In 2006 is binnen ABN AMRO het zogeheten 'Employee Engagement Onderzoek' gehouden. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er drie belangrijke factoren waren die de betrokkenheid van medewerkers binnen het segment MKB bepalen.

- Leiderschap
Als leidinggevend hun medewerkers positief stimuleren om prestaties te leveren en de medewerkers respecteren hun leidinggevend, dan zal de betrokkenheid onder de medewerkers stijgen.
- Klantgerichtheid
Medewerkers die klantgericht te werk gaan en handelen in het belang van de klant, zijn meer betrokken bij ABN AMRO dan de medewerkers die dit niet doen.
- Visie, waarden en bedrijfsprincipes
Medewerkers die de visie, waarden en bedrijfsprincipes van ABN AMRO uitdragen zijn in grote mate betrokken bij ABN AMRO.

Een laatste factor die van invloed is op de klanttevredenheid van ABN AMRO is de kennis/expertise die zij te bieden heeft aan haar klanten.

- Kennis/expertise
In haar strategie geeft ABN AMRO te kennen dat zij zich wil onderscheiden in de toonaangevende expertise die zij wil bieden aan haar klanten. Daarom is de kennis/expertise als aparte waardestuwor opgenomen in deze waardeboom. Hierbij wordt verondersteld dat de juiste kennis en een goede expertise zullen leiden tot een hogere klanttevredenheid onder de klanten.

4.1.2 Kritieke succesfactoren

De tweede en derde stap in de ontwikkeling van het instrumentarium is het vaststellen van de succesfactoren en het koppelen van deze factoren aan de waardeboom. De kritieke succesfactoren bepalen het succes en de continuïteit van de organisatie en moeten meetbaar gemaakt worden. Dit kan door de kritieke succesfactoren te koppelen aan de waardestuwors in de waardeboom die in figuur 4.2 is opgesteld. De kritieke succesfactoren voor ABN AMRO zijn vastgelegd in de vier pijlers van de 'Partner in Ondernemen' strategie. De pijlers diepgaande relatie en toonaangevende expertise zijn de kritieke succesfactoren die ABN AMRO onderscheidt van haar concurrenten. De pijlers commerciële effectiviteit en service excellence zijn de randvoorwaardelijke succesfactoren om diepgaande relatie en toonaangevende expertise tot een succes te brengen. Hieronder wordt per pijler weergegeven aan welke waardestuwors in de waardeboom de desbetreffende kritieke succesfactor

¹⁷ In een taboo-analyse wordt bekeken in hoeverre de klanttevredenheid stijgt/daalt als er bijvoorbeeld een stijging/daling plaatsvindt in een factor (bijvoorbeeld in de tevredenheid over internetbankieren) die uiteindelijk mede het totale resultaat van de klanttevredenheid bepaald. In een taboo-analyse worden alle factoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid met een lijn uitgezet in een grafiek. De factor met de steilste lijn in deze grafiek heeft de meeste invloed op de uiteindelijke beoordeling van de klanttevredenheid.

[illegible]

Figuur 4.3 Strategische waardeboom inclusief koppeling kritieke succesfactoren

ABN AMRO wil Partner in Ondernemen worden van haar klant door een diepgaande relatie met de klant te ontwikkelen op basis van wederzijds vertrouwen. Een diepgaande relatie betreft het feit hoeveel een klant van een bepaald product of dienst afneemt (Verhoef, 2004) maar daarnaast ook hoeveel verschillende producten een klant van de organisatie afneemt. Ook de mate van betrokkenheid van een klant is kenmerkend voor een diepgaande relatie. Klanten die betrokken zijn bij een bank ontwikkelen vaak een diepgaande relatie met de bank. De geschikte waardeinstuwers waaraan de kritieke succesfactor diepgaande relatie gekoppeld kan worden zijn daarom:

1. **Cross-sell:** Deze waardestuwer meet het aantal verschillende diensten die een klant heeft afgenomen bij de bank. Klanten die een diepgaande relatie hebben met de bank, zullen meer verschillende diensten afnemen bij de bank.
2. **Betrokkenheid:** Deze waardestuwer meet de mate van betrokkenheid van een klant bij ABN AMRO. Omdat de strategie erop is gericht om meer klanten te binden aan de bank door onder andere een diepgaande relatie te ontwikkelen met de klant, is de mate van betrokkenheid een goede indicator om te meten of klanten zich inderdaad verbonden voelen met de bank.

Met haar toonaangevende expertise wil ABN AMRO haar wereldwijde kennis en expertise inzetten om producten die doorgaans voor hogere segmenten (Corporate Clients) worden ingezet, nu ook voor lagere segmenten (Middenbedrijf en Kleinbedrijf) aan te bieden. Dit zou betekenen dat een klant meer verschillende producten kan afnemen. Toonaangevende expertise kan daarom gekoppeld worden aan de volgende waardestruivers:

- Door de waardebomen het bos weer kunnen zien?*

2. ***Kennis/expertise:*** deze waardestruwer meet de waardering van de klant over de tentoongespreide expertise. Dit wordt gemeten door in het klanttevredenheidsonderzoek te vragen in hoeverre een klant tevreden is over de vertoonde (sector)expertise van ABN AMRO.

Service Excellence

Om een diepgaande relatie te ontwikkelen met de klant en toonaangevende expertise te kunnen bieden is het van belang dat de bankzaken van de klant foutloos worden uitgevoerd. Daardoor wordt de klanttevredenheid verhoogd, worden klanten loyaler en voelen zij zich meer betrokken bij de bank. Hierdoor zal uiteindelijk de economische winst stijgen.

De service excellence kan daarom aan de hand van de volgende waardestruwers gemeten worden:

1. ***Service excellence extern:*** Deze waardestruwer meet de perceptie van klanten dat de uitvoer van bankzaken altijd goed gaat. Dit wordt gemeten door aan klanten in het klanttevredenheidsonderzoek te vragen in hoeverre zij vinden dat de uitvoer van hun bankzaken foutloos verloopt.
2. ***Klanttevredenheid:*** deze waardestruwer meet de tevredenheid van de klant over de totale dienstverlening van de bank.

Commerciële effectiviteit

De definitie van commerciële effectiviteit is dat de juiste dingen worden gedaan in relatie tot het commerciële doel. Hierbij is het van belang dat degene die het contact met de klant onderhoudt, ondersteund wordt met de juiste middelen. Commerciële effectiviteit moet uiteindelijk leiden tot het realiseren van meer baten per klant, het ontwikkelen van de klant tot primaire klant, de acquisitie van nieuwe klanten etc. Er zijn een heleboel waardestruwers in de waardeboom die de commerciële effectiviteit kunnen meten:

1. ***Share of wallet:*** Deze waardestruwer meet welk deel van het volume van een klant is ondergebracht bij ABN AMRO. Als een accountmanager commercieel effectief handelt, dan is de verwachting dat er meer volume van de klant over de rekening van ABN AMRO zal lopen.
2. ***Cross-sell:*** een commercieel effectieve accountmanager zal er tevens in slagen om meer verschillende diensten bij de klanten af te zetten.
3. ***Deep-sell:*** deze waardestruwer meet hoeveel van dezelfde diensten (bijvoorbeeld 2 spaarrekeningen) een klant afneemt. Evenals bij cross-sell zal een commercieel effectieve accountmanager erin slagen om een klant meer van dezelfde producten te laten afnemen.

Bovenstaande waardestruwers leiden allemaal tot het verhogen van de baten. Maar het commerciële doel dat ten grondslag ligt aan de commerciële effectiviteit is het verhogen van de economische winst. Het verhogen van de economische winst is immers de doelstelling van VC Zaken. De economische winst bestaat naast de baten ook uit de kosten. Dit betekent dat het belangrijk is om naast de baten ook het kostenaspect mee te nemen in het meten van de commerciële effectiviteit. Het volgende voorbeeld zal dit verduidelijken. Als bijvoorbeeld een commercieel effectieve accountmanager veel baten realiseert voor de bank, hoeft dit echter niet te betekenen dat de economische winst ook zal stijgen. Het kan namelijk zo zijn dat deze klant meer kosten met zich meebrengt voor de bank dan dat zij in baten oplevert. Daarom is het belangrijk dat het kostenaspect ook meegenomen wordt als de commerciële effectiviteit gemeten moet worden. Een accountmanager is commercieel effectief als zij per klant zoveel mogelijk baten realiseert tegen zo laag mogelijke kosten voor de bank.

VC Zaken erkent dat naast de baten ook gekeken moet worden naar de kosten. Daarom is zij onlangs gestart met een pilot om de economische winst per klant te meten. Deze zogeheten '*client EP*' (economische winst per klant), zou een goede waardestruwer zijn om de commerciële effectiviteit te meten. De client EP kan de accountmanager namelijk helpen bij het maken van de juiste commerciële keuzes. Daarom is de client EP in tegenstelling tot de eerdergenoemde waardestruwers (share of wallet, cross-sell en deepsell) een betere waardestruwer om de commerciële effectiviteit te meten.

4.1.3 Keuze prestatie-indicatoren

<<De gegevens in deze paragraaf zijn vertrouwelijk>>

4.1.4 Norm stellen

De prestatie-indicatoren die zijn gekozen om op te nemen in het instrumentarium moeten een norm/doelstelling krijgen. Deze norm moet binnen de gestelde periode worden behaald. Om een norm te stellen moet worden gekeken naar de best-practices en moet de norm vergeleken kunnen worden met de buitenwereld.

Wat op dit ogenblik nog niet het geval is, is dat er een koppeling bestaat tussen de normen van de prestatie-indicatoren onderling. Ook aan de hand van de uitgevoerde analyses kan nog steeds niet bepaald worden wat de koppeling tussen de verschillende normen zou moeten zijn.

4.2 Externe omgeving

Uit de analyse van de externe omgeving kunnen oorzaken aangewezen worden van de resultaten van de prestatie-indicatoren. Maar de resultaten uit de PESTEL analyse kunnen ook gebruikt worden om voordeel te behalen uit nieuwe mogelijkheden die zich voordoen of om maatregelen te treffen tegen eventuele bedreigende situaties in de externe omgeving (Byars, 1991; Cooper, 2000). Dit kan van invloed zijn op de strategie van een organisatie.

In deze paragraaf zullen er per macro-omgeving onderwerpen worden beschreven die voor ABN AMRO van belang zijn om te volgen. De actuele stand van zaken van elk onderwerp wordt niet weergegeven omdat dit buiten de scope van dit onderzoek valt. Bovendien is veel informatie na een bepaalde periode al weer achterhaald.

1. Politiek

In deze omgeving zijn de (inter)nationale wet- en regelgevingen van belang. Dit zijn bijvoorbeeld regelgevingen op divers uiteenlopende gebieden, bijvoorbeeld: concurrentieregelgeving, belastingen, politieke structuur in een land, regelgeving voor de bescherming van de consument, milieuwetgevingen, politieke situatie in een land, terrorisme etc.

Hieronder worden twee voorbeelden gegeven die van invloed zijn op de resultaten van de prestatie-indicatoren van ABN AMRO.

- Basel II regelgeving: met ingang van 2008 is internationaal een nieuwe regelgeving van toepassing om te bepalen hoeveel kapitaal (en waaruit dit kapitaal moet bestaan) een bank moet aanwenden om risico's af te dekken. Hierdoor treedt een verandering op in de economische winst van ABN AMRO (economische winst = netto winst minus kapitaal). Hierdoor kan bijvoorbeeld de hoogte van de vastgestelde doelstelling van de economische winst niet meer worden behaald.
- Regelgeving omtrent de overname van ABN AMRO door Fortis in oktober 2007: Doordat Fortis een deel van ABN AMRO heeft overgenomen is het marktaandeel van Fortis op de zakelijke markt te groot geworden. Hierdoor zou er een monopoliepositie kunnen ontstaan. De concurrentieregelgeving van de Europese Unie heeft vervolgens bepaald dat Fortis daardoor 10% van haar zakelijke markt moet verkopen. Doordat nu een deel van het kantorennet van ABN AMRO wordt verkocht, dalen bijvoorbeeld de batendoelstellingen, die hierdoor aangepast moeten worden.

2. Cultureel/Sociaal

De blijvende, soms radicale veranderingen in de maatschappij, zoals veranderingen in demografie, levensstijl, onderwijs, vrijetijdsbesteding etc., creëren een onzekere omgeving. Deze omgeving zal impact hebben op de gehele organisatie (Tsiakkiros, 2002). Ook Thompson (2002) en Pearce and Robinson (2005) geven aan dat een verandering in de vraag van de consument, die varieert door trends en variaties in inkomen, kansen en bedreigingen biedt voor bedrijven.

Zo zijn op dit moment maatschappelijk verantwoord ondernemen en biologische voeding trends die veel voorkomen. Een voorbeeld van een hype op dit ogenblik is Second Life. "Second life is een virtuele wereld die helemaal gebouwd en beheerd wordt door de inwoners. Een driedimensionale, digitale wereld online, verzonnen en gecreëerd door de bewoners die ook eigenaars zijn." (www.secondlife.nl) Ook hier is ABN AMRO actief.

De diverse onderzoeken die worden uitgevoerd door TNS NIPO, bieden inzage in de veranderingen in de maatschappij waarvan de bank op de hoogte moet zijn. De afdeling Marktonderzoek binnen ABN AMRO verzorgt eenmaal per maand een presentatie over dit onderwerp, waarbij het raadzaam is deze bij te wonen om zo op de hoogte te blijven van trends en ontwikkelingen. In deze presentatie komen ook ontwikkelingen in de demografie en levensstijlen aan bod. Dit zijn bijvoorbeeld een toenemende kloof in het inkomen, gezinsverdunding, ontstedelijking, babyboomers die meer behoefte hebben aan financiële producten, consumenten die mondiger worden, feminisering, globalisering etc.

3. Internationaal

De toenemende globalisering zorgt ook voor toename van de concurrentie in de financiële sector. De overname van het bankentrio RBS/Fortis/Santander laat zien dat ook in Nederland meer buitenlandse banken als nieuwe spelers in de Nederlandse markt actief willen worden. En andersom proberen Nederlandse banken markten te veroveren in het buitenland. Zoals ABN AMRO een paar jaar geleden de Italiaanse bank Antonveneta overnam, zo is ING nu actief op zoek in de Oost-Europese markt om nieuwe markten aan te boren. Vanwege bovenstaande redenen is dit een belangrijke omgeving voor ABN AMRO om goed te volgen. Om deze internationale omgeving goed in kaart te brengen, biedt het vijf-krachten model van Porter een hulpmiddel om een analyse maken van de internationale omgeving.

In dit model wordt aan de hand van vijf concurrerende krachten een analyse van deze omgeving gemaakt. De vijf krachten zijn:

- Entree door concurrenten: hoe gemakkelijk is het voor nieuwkomers om de markt te betreden?
- Dreiging van substituten: hoe gemakkelijk kunnen er vervangende producten worden gemaakt?
- Onderhandelingspositie van de kopers: hoe sterk is de onderhandelingspositie van de klanten in deze markt?
- Onderhandelingspositie van de leveranciers: hoe sterk is de onderhandelingspositie van de bedrijven waar ABN AMRO mee samenwerkt?
- Concurrentie tussen de spelers in de markt: wat is de mate van concurrentie in deze markt?

4. Economisch

Naast de internationale omgeving is voor ABN AMRO de economische omgeving uitermate belangrijk om te volgen. De ontwikkelingen in deze omgeving hebben namelijk direct invloed op de prestaties van ABN AMRO. De economische condities in deze omgeving worden door veel factoren beïnvloed, vooral ook door het beleid van de politiek. Het uitgavenpatroon van de overheid kan bijvoorbeeld het aanbod van geld verhogen en kapitaalmarkten, die de condities bepalen voor het financieren van bedrijven, vaster maken. Hierdoor worden de verwachtingen van de aandeelhouders met betrekking tot de prestaties van een bedrijf, hun bereidheid om meer eigen vermogen te financieren of hun bereidheid om aandelen te verkopen, beïnvloed.

Hieronder worden nog een aantal indicatoren aangestipt die goed in de gaten gehouden moeten worden. Deze lijst hieronder is niet uitputtend, maar de meest voorkomende en belangrijkste factoren worden genoemd die ABN AMRO bij moet houden.

- Rentestanden: De rente die gerekend wordt voor leningen wordt beïnvloed door de inflatie en de stand van de internationale economie. Maar ook is momenteel de invloed van de kredietcrisis terug te zien in de rentestanden. De rentestanden zijn van invloed op de hoogte van een aantal prestatie-indicatoren.
- Inflatie: De inflatie heeft invloed op de rentestanden, maar bijvoorbeeld ook op het besteedbaar inkomen. Daardoor heeft zij invloed op de hoogte van een aantal prestatie-indicatoren, zoals de ontwikkelingen in het credit- en debetvolume.
- Economische groei: Ook de economische groei in een land zal invloed uitoefenen op de resultaten van de prestatie-indicatoren. Een economische groei heeft uiteindelijk een positieve invloed op de ontwikkeling van de economische winst.
- Belastingen: de veranderingen in de belastingregelgeving zijn van invloed op de economische winst van ABN AMRO (zie waardeboom in paragraaf 4.1.1).
- Het uitgavenpatroon van overheden: Als een overheid meer uitgeeft dan de inkomsten die zij binnenkrijgt heeft dit een opwaartse druk voor de rente tot gevolg. Dit is nadelig voor de economie in een land maar dit heeft ook een nadelige invloed op de economische winst van ABN AMRO.
- Handelsbalansen: Als er sprake is van meer import dan export in een land heeft dit nadelige effecten voor de betalingsbalans én uiteindelijk ook voor de economische situatie in een land.
- Consumentenbetrouwbaarheidsindex: Als het vertrouwen van de consument in de economie daalt dan heeft dit negatieve effecten op de economie. Dit kan leiden tot een economische recessie in een land.
- Werkeloosheidscijfers: een hoge werkloosheid heeft nadelige effecten op de economie van een land en kan uiteindelijk ook haar nadelige effecten laten doorschemeren in de resultaten van de opgestelde prestatie-indicatoren.
- Wisselkoersen: de hoge stand van de euro ten opzichte van de dollar heeft op dit moment bijvoorbeeld een nadelig effect op de export van Nederland naar de Verenigde Staten.
- Besteedbaar inkomen: als het besteedbare inkomen in een land stijgt dan heeft dit positieve effecten op de economie van een land.

5. Milieu

Tegenwoordig is er in een steeds meer toenemende mate aandacht en bezorgdheid over het klimaat en het milieu. Hierdoor is de focus op duurzaamheid randvoorwaardelijk geworden bij veel bedrijven en neemt de aandacht voor 'groen bankieren' toe. De meeste financiële instellingen presenteren zich dan ook als groen en duurzaam. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de klimaat hypotheek. Een klimaat hypotheek houdt in dat aan klanten die gebruikmaken van 'groene energie', zoals zonnepanelen etc., kortingen op hypotheek worden verstrekt. Een ander voorbeeld is dat bij kredietverlening één van

de criteria is dat bedrijven aandacht moeten besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen om in aanmerking te komen voor een krediet (Rabobank).

6. *Technologie*

De technologische omgeving wordt door diverse literatuur op het gebied van strategisch management op brede schaal erkend als onderdeel van de organisatie dat voor competitief voordeel kan zorgen (Johnson and Scholes, 2002). Het is daarom van essentieel belang dat ABN AMRO de ontwikkelingen op bijvoorbeeld het gebied van ICT, internet, communicatie, energiebesparing, etc. nauwlettend in de gaten houdt, maar ook zelf nieuwe mogelijkheden ontwikkelt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bankieren via de mobiele telefoon, dat ontwikkeld is door de Rabobank. Een ander voorbeeld is het betalen in supermarkten met behulp van een vingerafdruk. ABN AMRO heeft dit met een aantal andere partijen geïntroduceerd in de Albert Heijn in Breukelen.

De afdeling Innovatie binnen ABN AMRO houdt zich bezig met het ontwikkelen en volgen van deze nieuwe initiatieven. Door nauw contact te onderhouden met deze afdeling, blijft SSZ op de hoogte van de ontwikkelingen in deze omgeving.

4.3 Conclusie

De waardestuwers die een relatief belang uitoefenen in de waardemaatstaf worden als prestatie-indicatoren opgenomen in het instrumentarium. Van de waardestuwers in de waardeboom oefent de waardestuwer primaire klanten een aanzienlijk relatief belang van 90% uit in de doelstelling van VC Zaken. Deze waardestuwer wordt daarom als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium.

De overige waardestuwers vertoonden in eerste instantie geen lineaire samenhang met de waardemaatstaf. De oorzaak hiervan is dat het aantal klanten in een district invloed uitoefende op deze lineaire samenhang. Omdat een klein district veel minder klanten heeft dan een groot district, kan een klein district nooit zoveel baten genereren als een groot district bij bijvoorbeeld eenzelfde mate van klanttevredenheid. Daarom zijn de totale baten in een district gecorrigeerd voor het aantal klanten in een district. Na deze correctie kan geconcludeerd worden dat de waardestuwers cross-sell en kennis eveneens een relatief belang uitoefenen in de doelstelling van VC Zaken en daarom worden opgenomen als prestatie-indicator in het instrumentarium.

Door alleen de prestatie-indicatoren primaire klanten, cross-sell en kennis op te nemen in het instrumentarium wordt niet de gewenste diepgang en volledigheid in het instrumentarium verkregen. Daarom is de mate van samenhang tussen de overige waardestuwers in de waardeboom onderzocht.

Uit deze analyses kan geconcludeerd worden dat de onafhankelijke variabele betrokkenheid geen invloed uitoefent op het aantal primaire klanten en daardoor niet als prestatie-indicator opgenomen mag worden in het instrumentarium. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de huidige dataverzameling niet past bij de waardeboom. De definitie van het aantal primaire klanten in dit onderzoek legt geen relatie met de mate van betrokkenheid zoals deze wordt gemeten in het klanttevredenheidsonderzoek. Om deze relatie wel te kunnen leggen, moet de vraagstelling in het klanttevredenheidsonderzoek zodanig gesteld worden dat er een relatie met het aantal primaire klanten wordt gelegd.

Tevens kan uit deze analyse geconcludeerd worden dat de waardestuwer klanttevredenheid een relatief belang uitoefent in de afhankelijke variabele betrokkenheid. Ook oefenen de waardestuwers service excellence extern, bankshop, accountmanager en kennis een relatief belang uit in de klanttevredenheid.

Maar zolang de onafhankelijke variabele betrokkenheid geen invloed uitoefent op het aantal primaire klanten, mogen bovenstaande waardestuwers (klanttevredenheid, service excellence extern, accountmanager, bankshop en kennis) niet opgenomen worden in het instrumentarium.

Er worden dus alleen prestatie-indicatoren in het instrumentarium opgenomen die een relatief belang uitoefenen in de waardemaatstaf. Toch is het belangrijk om ook randvoorwaardelijke prestatie-indicatoren op te nemen in het instrumentarium. Dit zijn de prestatie-indicatoren kredietportefeuille, retentie medewerkers en service excellence intern.

Tot slot kan de conclusie getrokken worden dat een PESTEL analyse het instrumentarium volledig maakt omdat deze analyse oorzaken uit de externe omgeving kan aanwijzen voor de resultaten van de prestatie-indicatoren. De internationale omgeving en de economische omgeving zijn op dit moment de belangrijkste omgevingen uit de PESTEL analyse die ABN AMRO moet volgen.

5 Diagnose stellen

In het vorige hoofdstuk is een instrumentarium opgesteld dat SSZ in staat stelt om een diepgaande en volledige analyse te maken van de prestaties van VC Zaken. Op basis van deze analyse zal er een diagnose worden gesteld die aanknopingspunten moet bevatten om actie te ondernemen. De uitkomsten uit het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) wijzen uit dat aan de hand van de SMART methode van Edwards (1971) een diagnose gesteld kan worden.

5.1 De SMART Methode van Edwards

De stappen uit de SMART methode van Edwards (paragraaf 2.2.3) worden doorlopen om te laten zien hoe SSZ uit het opgestelde instrumentarium uit het vorige hoofdstuk een diagnose kan stellen.

1. Het identificeren van degene die de diagnose moet stellen.
Zowel SSZ als de afdeling Controlling zijn verantwoordelijk voor de analyse op de prestatie-indicatoren uit het opgestelde instrumentarium. Zij zullen gezamenlijk na analyse van de resultaten van de prestatie-indicatoren een diagnose stellen.
2. Het identificeren van de keuzemogelijkheden.
Het is de bedoeling dat de uiteindelijke diagnose een signaal afgeeft aan de organisatie om te laten zien hoe VC Zaken ervoor staat en of zij acties zal moeten ondernemen om de koers bij te sturen. VC Zaken kiest er dus voor om actie te ondernemen of om geen actie te ondernemen. Het is daarbij belangrijk dat de diagnose die gesteld wordt altijd aanknopingspunten bevat om in de actfase verbetervoorstellen te bedenken.
3. Het identificeren van de attributen die relevant zijn en op basis waarvan een diagnose gesteld moet worden.
De attributen op basis waarvan een diagnose moet worden gesteld, zijn de prestatie-indicatoren die opgenomen zijn in het instrumentarium (hoofdstuk 4). In onderstaande figuur zijn deze prestatie-indicatoren in willekeurige volgorde nog eens weergegeven. Daarnaast zijn in deze figuur de financiële prestatie-indicatoren weergegeven die de afdeling Controlling heeft opgenomen in het instrumentarium.

Strategische prestatie-indicatoren	Financiële prestatie-indicatoren
Marktaandeel	Economische Winst
Aantal primaire klanten	Kapitaal
Acquisitie	RAROC
Cross-sell	Voorzieningen
Kredietportefeuille	Baten
Retentie medewerkers	Indirecte kosten
Service excellence intern	Directe kosten
	Efficiency ratio
	Gemiddeld Creditvolume
	Gemiddeld Debetvolume

Figuur 5.1 Attributen

4. Het toekennen van waarden aan de attributen.
Aan elk attribuut wordt een waarde toegekend. VC Zaken zal elk attribuut een Red, Amber Green (RAG) status toekennen om aan te geven of het attribuut haar vooraf opgestelde doelstelling heeft behaald. Indien het attribuut namelijk haar vooraf opgestelde doelstelling heeft bereikt, ontvangt zij de waarde Green. Indien zij deze ruimschoots niet heeft behaald, krijgt zij de waarde Red en is de doelstelling net niet behaald dan ontvangt zij de waarde Amber. De grenzen waarbinnen de waarden Red, Amber en Green liggen, verschillen per attribuut en onderling tussen de segmenten van VC Zaken. Ter verduidelijking een voorbeeld: De waarde Green wordt altijd toegekend als een segment minimaal 100% van haar doelstelling behaalt. De waarde Amber wordt toegewezen als zij de doelstelling voor 80% behaalt. Behaalt zij minder dan 80% van de doelstelling dan zal de waarde Red toegekend worden. Het segment Corporate Clients heeft de acquisitiedoelstelling om 4 nieuwe klanten binnen te halen. Aan het einde van een periode blijkt dat in het segment Corporate Clients 3 nieuwe klanten zijn binnengehaald en de 4^e wegens omstandigheden net buiten de afgelopen periode valt. Desondanks dit resultaat krijgt dit attribuut toch de code Red, terwijl de code Amber/Green meer op zijn plaats was geweest. Het is voor dit segment namelijk een prestatie op zich om 3 nieuwe klanten te werven. De

waarde Red, in geval 50% of minder haar acquisitiedoelstelling behaald, en een waarde Amber in geval 75%-99% van de doelstelling wordt behaald, was in het segment Corporate Clients meer op zijn plaats geweest. In dit voorbeeld wordt benadrukt dat de grenzen waarbinnen de waarden Red, Amber en Green liggen, per attribuut én onderling tussen de segmenten kunnen verschillen. Het is echter lastig om objectief te bepalen binnen welke grenzen de waarden Red, Amber en Green moeten liggen.

5. Het toekennen van een gewicht aan elk attribuut.

Hoe wordt zo objectief mogelijk bepaald wat de hoogte van het gewicht van een attribuut moet zijn? Een antwoord hierop is in theorie snel gevonden. In de regressieanalyses (hoofdstuk 4) is namelijk de bèta bepaald die het relatieve belang weergeeft van de onafhankelijke variabele(n) (waardestuwers) op de afhankelijke variabele (waardemaatstaf/doelstelling). Aan de hand van dit relatieve belang kan het gewicht van een attribuut worden vastgesteld. Onafhankelijke variabelen met een hoge bèta drukken namelijk een zwaardere stempel op het resultaat van de afhankelijke variabele en zouden daarom een hoger gewicht toegekend moeten krijgen.

Maar uit de resultaten in hoofdstuk 4 bleek dat het relatieve belang van de meerderheid van de attributen op de afhankelijke variabele (baten) niet bepaald kon worden.

In dit geval is het dus lastig om gewichten toe te kennen aan een attribuut. De gewichten moeten op een subjectieve wijze worden vastgesteld. Het gevaar hierin is dat bij toekenning van de gewichten de visie van degene die de gewichten moet vaststellen, een nadrukkelijke rol speelt. Toch zijn er criteria te benoemen aan de hand waarvan de hoogte van de gewichten vastgesteld kan worden. Onderstaande criteria kunnen hierbij toegepast worden.

- Attributen die een directe link vertonen met de strategie van ABN AMRO en het succes en de continuïteit van de organisatie bepalen, zijn belangrijk. Dit zijn dus de attributen (prestatie-indicatoren) die af te leiden zijn van de kritieke succesfactoren (paragraaf 4.1.3).
- Ook de omstandigheden in de markt of de situatie waarin ABN AMRO zich bevindt (permanente effecten of op korte termijn optredende effecten), kunnen de hoogte van de gewichten bepalen. Toen ABN AMRO bijvoorbeeld werd overgenomen door Fortis, was het aantal primaire klanten een attribuut dat op dat moment heel belangrijk werd gevonden. Hierdoor zal dit attribuut ook een hoger gewicht toegekend krijgen.
- Ten derde krijgen attributen die veel financiële schade veroorzaken als de doelstelling niet wordt behaald, een hoger gewicht toegekend.

6. Het stellen van een diagnose.

Attributen	Gewicht	Keuzemogelijkheden		
		R	A	G
Indicator A	10,0%	x		
Indicator B	3,0%			x
Indicator C	12,5%			x
Indicator D	25,0%		x	
Indicator E	22,5%	x		
Indicator F	4,0%			x
Indicator G	10,0%		x	
Indicator H	13,0%		x	
Totaal	100,0%	32,5%	48,0%	19,5%

Figuur 5.2 Beslissingstabel

Nadat de attributen zijn vastgesteld, gewichten aan de attributen zijn toegekend en er een waarde per attribuut is bepaald, kan op een objectieve wijze een diagnose worden gesteld. Dit gebeurt door het gewogen gemiddelde te bepalen. Het hoogste gewogen gemiddelde bepaalt welke diagnose er gesteld gaat worden. Figuur 5.2 toont dit met een voorbeeld aan. In dit voorbeeld heeft 80,5% (32,5% + 48 %) van de prestatie-indicatoren haar doelstelling niet behaald en moet er dus actie ondernomen worden. Indien de meerderheid van de prestatie-indicatoren haar doelstellingen wel had behaald, was de diagnose gesteld dat er geen actie ondernomen hoeft te worden.

Bij deze manier van diagnose stellen, zijn kritische kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste worden de effecten die de attributen op korte of lange termijn hebben op het resultaat, niet meegenomen in de diagnose. De attributen die op rood staan, kunnen namelijk wel eens verstreckende gevolgen hebben

voor VC Zaken. Deze attributen worden onderbelicht als blijkt dat de meerderheid van de attributen de waarde Green heeft waaruit geconcludeerd wordt dat er geen actie ondernomen hoeft te worden. Bovendien kan het voorkomen dat een attribuut al een aantal maanden achtereen de waarde Red heeft meegerekend. Maar door de gestelde diagnose die er toe leidde dat er geen actie ondernomen werd, is hier geen aandacht aan besteed. Door in een overzicht zoals figuur 5.3 de waarden van de attributen van de vorige kwartalen toe te voegen, ontstaat er inzicht in de trends en ontwikkelingen van de attributen.

Attributen	Gewicht	Huidige waarden	Historie			
		Q1 2008	Q1 2007	Q2 2007	Q3 2007	Q4 2007
Indicator A	30%	R	R	R	A	A
Indicator B	25%	G	R	A	G	G
Indicator C	15%	G	A	A	R	G
Indicator D	30%	A	A	R	R	G

Figuur 5.3 Waardeoverzicht

Tenslotte is de diagnose niet altijd 'goed' en objectief. In de aanloop naar het stellen van de diagnose wordt in dit geval niet altijd op een objectieve wijze gewerkt. Scores die worden toegekend aan attributen, of gewichten die worden bepaald, zijn in dit geval niet objectief vastgesteld. Zij zijn vastgesteld aan de hand van criteria op een subjectieve wijze. Dit geeft aan wat Belton & Stewart (2002) ook al eens hebben aangestipt. Volgens Belton & Stewart wordt het nut van deze beslissingsmethodiek nogal overschat: er wordt vanuit gegaan dat de uitkomst altijd een 'goed' antwoord geeft en dat de uitkomsten objectief zijn waardoor het nemen van beslissingen zonder problemen verloopt. Dit is in de praktijk echter niet het geval.

Voor SSZ is het daarom beter om per attribuut een diagnose te stellen en aan te geven of er op basis van het resultaat van dat attribuut actie ondernomen moet worden.

5.2 Conclusie

De SMART methode van Edwards (1971) blijkt niet geschikt te zijn voor VC Zaken om uiteindelijk een diagnose te stellen. Om namelijk effectief controle te kunnen uitoefenen, moet bijgestuurd worden als de prestatie-indicatoren afwijken van de vooraf opgestelde doelstellingen. Daarom moet er afzonderlijk per prestatie-indicator een diagnose worden gesteld om inzage te geven in de eventuele knelpunten. Hiermee wordt bedoeld dat er per prestatie-indicator wordt aangegeven of deze van de doelstelling is afgeweken. Indien dit zo blijkt te zijn wordt tevens aangegeven wat hiervan de oorzaken zijn. Ook wordt in deze diagnose aangegeven of er actie ondernomen dient te worden. Door daarnaast de waarden van de attributen van de vorige kwartalen in het overzicht toe te voegen, kunnen de ontwikkelingen en trends van deze attributen ook worden meegenomen bij het stellen van een diagnose.

6 Actie ondernemen

In het vorige hoofdstuk is beschreven op welke wijze een diagnose gesteld wordt die aangeeft of er actie ondernomen dient te worden. Maar hoe dient ervoor gezorgd te worden dat er op basis van de informatie uit de diagnose op juiste wijze actie ondernomen wordt? Daarvoor moet het ten eerste duidelijk zijn wanneer er actie ondernomen moet worden om vervolgens te bepalen welke actie er moet plaatsvinden.

6.1 Inleiding

Een gebrek aan controle kan desastreuze gevolgen hebben voor een organisatie. Douglas S. Sherwin (1956) vat de controlefunctie als volgt samen: “*The essence of control is action which adjusts operations to predetermined standards, and its basis is information in the hands of managers.*”¹⁸ Sherwin benadrukt dat de controle van een organisatie dus niet alleen bestaat uit de informatie over de gestelde doelstellingen en de hierop gerealiseerde resultaten, maar ook uit de acties die ondernomen moeten worden om de afwijkingen van de resultaten ten opzichte van de doelstelling te corrigeren.

Zowel vanuit de externe omgeving als de interne omgeving van ABN AMRO kan er aanleiding ontstaan om actie te ondernemen. De trends en ontwikkelingen in alle sectoren van de externe omgeving, zoals de omgeving van klanten, de omgeving van concurrenten, de technologische omgeving etc., kunnen een aanleiding vormen om actie te ondernemen. De huidige kredietcrisis is bijvoorbeeld een aanleiding geweest voor veel financiële organisaties om acties uit te zetten om bij te sturen. Ook de ontwikkelingen in de interne omgeving van het bedrijf, bijvoorbeeld de wegloop van medewerkers, kunnen een aanleiding vormen om bij te sturen.

In de meeste gevallen leidt het ontstaan van een zogeheten “*performance gap*”, wanneer de gerealiseerde resultaten afwijken van de geplande doelen, tot een bewustwording dat er bijgestuurd moet worden. Deze zogeheten “*unfreezing phase*” (Lewin, 1947) houdt in dat werknemers in de organisatie bewust gemaakt moeten worden van de problemen en de noodzaak tot verandering.

Deze fase begint op het moment dat managers aan medewerkers laten zien dat er een discrepantie is ontstaan tussen de gewenste doelstellingen en de werkelijk gerealiseerde resultaten. Maar het meeste van belang is dat ook het management het besef heeft dat er actie ondernomen moet worden. Dit besef kan bij het management gecreëerd worden door het uitvoeren van een gedegen analyse en diagnose. Deze analyse en diagnose geven inzicht in de eventuele knelpunten en helpen het management onder ogen te zien dat er, daar waar mogelijk, actie ondernomen moet worden. Vervolgens is het belangrijk om in de rest van de organisatie hetzelfde besef te creëren zodat de organisatie begrijpt dat er bijgestuurd moet worden. Ook als een organisatie haar doelstellingen (ruimschoots) behaalt, dient er een besef bij het management gecreëerd te worden dat hieruit best practices kunnen voortvloeien.

6.2 Actfase

Het is de taak van SSZ om een analyse en diagnose te maken (paragraaf 1.1). Daarnaast is het haar taak om het MT VC Zaken uit te dagen in haar werkzaamheden en resultaten. Dit betekent dat zij in haar analyse en diagnose het MT VC Zaken bewust maakt van het feit dat er, daar waar mogelijk, actie ondernomen moet worden. Maar wanneer moet er actie ondernomen worden?

6.2.1 Wanneer actie ondernemen?

In principe moet er in alle gevallen actie ondernomen worden als blijkt dat de gerealiseerde resultaten afwijken van de gestelde doelstellingen. De essentie van een goede controle is namelijk dat er bijgestuurd wordt als er afgeweken is van de vooraf opgestelde doelstellingen. Dit betekent dat er in elk geval over gegaan moet worden tot actie als blijkt dat er een discrepantie is ontstaan tussen de resultaten en de gewenste doelstellingen. In een overleg met het MT VC Zaken zal SSZ, vanuit haar rol als adviseur, het MT VC Zaken adviseren welke acties zij zal moeten nemen naar aanleiding van de resultaten. Welke actie er ondernomen moet worden hangt af van het feit of de oorzaken van de resultaten bekend zijn.

6.2.2 Welke actie ondernemen?

Het is van belang dat de oorzaken van prestatie-indicatoren bekend zijn alvorens overgegaan kan worden tot actie. Van de prestatie-indicatoren die afwijken van de gestelde doelstellingen heeft SSZ, indien dit mogelijk was, in haar analyse achterhaald wat de oorzaken zijn. Dit heeft zij gedaan aan de hand van de opgestelde waardeboom en de PESTEL analyse. Mocht het noodzakelijk zijn om nader onderzoek uit te voeren naar de

³⁰ Douglas S. Sherwin, “The meaning of control,” *Dunn’s Business Review* (January 1956).

prestatie-indicatoren die slecht presteren, alvorens over te gaan op het formuleren van verbetervoorstellen, dan zal het MT VC Zaken opdrachten tot nader onderzoek hiervoor uitzetten. Als helder is wat de achterliggende oorzaken van de slecht presterende prestatie-indicatoren zijn, dan zijn er drie mogelijkheden om verder te gaan. Ten eerste kan het MT VC Zaken besluiten dat zij geen actie onderneemt omdat de gevonden oorzaken hiertoe aanleiding geven.

Ten tweede kan het MT VC Zaken besluiten om actie te ondernemen door de gestelde doelstellingen enigszins bij te stellen als uit de oorzaken blijkt dat hier aanleiding voor is ontstaan. Hierbij biedt het volgende voorbeeld enige verduidelijking. Aan het begin van het jaar heeft ABN AMRO een nieuwe methode ontworpen om de hoogte van de cross-sell vast te stellen. Vanwege deze nieuwe methode komen de uitkomsten van de cross-sell veel hoger te liggen. Daardoor zal de eerder opgestelde doelstelling, die vele malen lager is, bijgesteld moeten worden.

Tenslotte kan het MT VC Zaken besluiten om actie te ondernemen door in samenwerking met SSZ acties te bedenken om de resultaten bij te sturen. Maar om meer betrokkenheid te creëren binnen de organisatie, is het goed om in samenwerking met de medewerkers bijsturingsacties te formuleren. In dit geval zal SSZ bijvoorbeeld in samenwerking met de segmenten verbeteracties kunnen bedenken. Deze verbeteracties zijn in eerste instantie gebaseerd op de meest geschikte verbeterpunten.



Figuur 6.1 Matrix verbeterpunten

Om te bepalen wat de meest geschikte verbeterpunten zijn, worden er twee criteria gehanteerd. Ten eerste wordt bekeken in hoeverre de prestatie-indicatoren die achterlopen op hun doelstelling het grootste effect hebben op het resultaat. Ten tweede wordt bepaald in welke mate deze indicatoren te beïnvloeden zijn. Prestatie-indicatoren die namelijk gemakkelijk en snel te beïnvloeden zijn, zullen sneller leiden tot een zichtbare verbetering. Op basis van eventuele eerdere ervaringen die een organisatie heeft met prestatie-indicatoren, en op basis van eigen inzicht, kan bepaald worden welke prestatie-indicatoren dit zijn.

De resultaten op deze twee criteria worden op twee assen overzichtelijk in een matrix (figuur 6.1) uitgezet. Op de horizontale as staat de mate van beïnvloedbaarheid en op de verticale as is de sterkte van de oorzaak-gevolg relatie uitgezet. De prestatie-indicatoren die zich bevinden in het kwadrant met de hoogste mate van beïnvloedbaarheid en het sterkste oorzakelijke effect zijn geschikte verbeterpunten die het eerst aangepakt kunnen worden.

Het MT VC Zaken besluit vervolgens om bepaalde bijsturingsacties in gang te zetten. Tijdens dit besluitvormingsproces is het raadzaam om aandacht te besteden aan (Johnson en Scholes, 2002):

- **Het type verandering die in de aanbeveling is omschreven:** Zal bijvoorbeeld de verandering geleidelijk aan plaatsvinden binnen de huidige organisatiestructuren/culturen? Of zal de verandering van de een op de andere dag plaatsvinden en wordt de organisatiestructuur/cultuur hierdoor op de kop gezet?
- **De context waarbinnen de verandering plaatsvindt:** hoe snel moet bijvoorbeeld de verandering plaatsvinden, zijn de werknemers klaar voor de verandering etc.
- **Een krachtenveldanalyse:** in een krachtenveldanalyse is weergegeven welke krachten een verandering in de weg staan en welke krachten juist een positieve invloed hebben op de verandering.

Om de in gang gezette bijsturingsacties succesvol te laten verlopen is het belangrijk dat het MT VC Zaken uitdraagt dat zij deze bijsturingsacties ondersteunen. De steun van het topmanagement symboliseert dat de bijsturing belangrijk is.

6.3 Conclusie

De essentie van een goede controle is dat er bijgestuurd moet worden als de prestatie-indicatoren afwijken van de vooraf opgestelde doelstellingen. Indien hier sprake van is, creëert SSZ door middel van haar analyse en diagnose bewustwording bij het MT VC Zaken dat er actie ondernomen moet worden. Alvorens gedefinieerd wordt welke actie er ondernomen dient te worden, moeten de oorzaken van de prestatie-indicatoren bekend zijn. Indien deze niet bekend zijn, zet het MT VC Zaken de opdracht uit om nader onderzoek uit te voeren naar de oorzaken van de prestatie-indicatoren. Als de oorzaken bekend zijn, adviseert SSZ het MT VC Zaken welk actie zij moet ondernemen. Er zijn drie mogelijke acties die ondernomen kunnen worden. Ten eerste kan SSZ adviseren om geen actie te ondernemen, mochten de oorzaken van de prestatie-indicatoren hiertoe aanleiding

geven. Ten tweede kan SSZ adviseren om de doelstellingen van de prestatie-indicatoren bij te stellen. Tenslotte kan SSZ adviseren om in samenwerking met de segmenten van VC Zaken acties te formuleren om de resultaten bij te sturen. Geschikte verbeterpunten zijn in dat geval de prestatie-indicatoren die gemakkelijk en snel te beïnvloeden zijn en het grootste effect hebben op het uiteindelijke resultaat.

Het MT VC Zaken besluit uiteindelijk welke van de bovenstaande drie acties ondernomen moet worden waarbij het belangrijk is dat het MT VC Zaken naar de organisatie uitdraagt dat zij de gekozen acties ondersteunen.

7 Implementatie

Om uiteindelijk aan de hand van het instrumentarium een diagnose te kunnen stellen en van daaruit actie te ondernemen, moet de organisatie goed ingericht zijn. Het stappenplan van De Caluwé en Vermaak (2006) is hiervoor een hulpmiddel om te toetsen of de organisatie goed is ingericht. Dit stappenplan is als hulpmiddel gebruikt om, aan de hand van interviews en eigen observaties, een beschrijving te maken van het analyseproces zoals dat bij de start van dit onderzoek plaatsvond. In de analyse (paragraaf 7.2) is beschreven welke punten in de organisatie nog niet goed zijn ingericht om aan de hand van het opgestelde instrumentarium een diagnose te stellen en actie te ondernemen. Op basis van deze analyse ontstaan er aanknopingspunten van waaruit verbeterlagen aangebracht kunnen worden om de organisatie op juiste wijze in te richten (paragraaf 7.3).

7.1 Het stappenplan

Het stappenplan van de Caluwé en Vermaak (2006) is opgesteld op basis van de stappen die Nadler (1977), Tichy (1983) en Block (1981) hebben opgesteld. Dit stappenplan behandelt de wijze waarop de organisatie haar analysefase moet inrichten om een diagnose te stellen om van daaruit actie te ondernemen. Het stappenplan staat hieronder beschreven en omvat zeven stappen.

1. Doel, doelgroep en condities.
Allereerst is het belangrijk om overeenstemming te bereiken over het doel van de diagnose, de doelgroep en de condities. Met het laatste wordt bijvoorbeeld de toegang tot informatie bedoeld.
2. Betrokken partijen en inhoud diagnose.
Daarna wordt bekeken welke partijen er betrokken worden in de diagnose en wat de taken en verantwoordelijkheden van deze partijen zijn. Ook vindt er een afbakening van de onderwerpen plaats die in de diagnose aan bod komen.
3. Wijze van dataverzameling.
Vervolgens worden de methoden (bijvoorbeeld interviews, vragenlijsten, observaties etc.) die geschikt zijn om de benodigde data te verzamelen, geselecteerd.
4. Gegevens verzamelen, ordenen en (cross) checks uitvoeren.
Uit de methoden van de vorige stap worden de gegevens verzameld en geordend. In deze stap wordt gekeken of aan de hand van deze gegevens een diepgaande, volledige en betrouwbare analyse uitgevoerd kan worden om een diagnose te stellen.
5. Gegevens samenvatten en interpreteren.
Vervolgens wordt er een vorm gevonden waarin de gegevens worden weergegeven. Daarna wordt de informatie geanalyseerd om tot een diagnose te komen.
6. Terugkoppelen en aanbevelingen maken.
Als in de vorige stap de diagnose is gesteld, dan worden aan de hand van deze diagnose in deze stap concrete aanbevelingen gedaan voor eventuele verbetervoorstellen. Vervolgens wordt bedacht op welke wijze, wanneer en aan wie de diagnose en de eventuele aanbevelingen worden teruggekoppeld.
7. Besluit nemen en handelen naar bevinden.
Tenslotte zorgt men ervoor dat de gedane bevindingen niet in de la verdwijnen maar dat er naar aanleiding van de gestelde diagnose ook daadwerkelijk actie ondernomen wordt.

Het bovenstaande stappenplan is nagenoeg compleet. De planning van het analyseproces (wanneer doet wie wat) ontbreekt nog in dit stappenplan. Deze kan toegevoegd worden aan de eerste stap van dit stappenplan.

7.2 Huidige situatie

Met behulp van het stappenplan in de vorige paragraaf is door middel van observaties en twee interviews bij VC Zaken een eerste analyse gemaakt van de huidige situatie. Naar aanleiding van deze analyse is besloten om een vragenlijst¹⁹ onder alle betrokkenen (medewerkers SSZ en Controlling) uit te zetten met als doel te inventariseren hoe de betrokkenen het huidige proces ervaren. Uit de eerste analyses bleek dat er onduidelijkheden en verschil in inzicht ontstonden met betrekking tot enkele stappen uit het stappenplan.

¹⁹ Zie bijlage 3.

Hieronder wordt per stap een analyse gegeven van de huidige situatie, waarin tevens de uitkomsten van de vragenlijst zijn verwerkt.

1. Doel, doelgroep en condities.

Het stappenplan van De Caluwé en Vermaak schrijft voor dat in eerste instantie overeenstemming bereikt moet worden over het doel van de diagnose, de doelgroep en de condities (waaronder de planning van het proces).

a. Doel.

Het doel van de analyse en diagnose is tweeledig. Ten eerste is het doel om het MT BU NL te informeren over de resultaten van VC Zaken en de bijsturingacties die het MT VC Zaken op basis van deze resultaten zal nemen. Ten tweede is het doel dat het MT VC Zaken wordt geïnformeerd en uitgedaagd op de resultaten van VC Zaken. Beide doelen worden niet of slechts deels bereikt. Het MT BU NL wordt wel geïnformeerd ware het niet dat de informatie uit de Q-Challenge (het rapport waarin de diagnose wordt gesteld) niet altijd goed wordt overgebracht. Dit komt vanwege het feit dat SSZ en Controlling de informatie via een derde partij aanleveren. Deze partij heet Strategic Decision Support (SDS)²⁰. SDS selecteert de belangrijkste punten uit de Q-Challenge en zet deze in een presentatie om het MT BU NL te informeren. Hierbij wordt niet altijd de informatie overgebracht die SSZ graag aan het MT BU NL wil overbrengen.

Ook het uitdagen van het MT VC Zaken en het segment wordt niet voldoende bereikt omdat er onvoldoende tijd is om een goede analyse te maken en alles in een groter kader te plaatsen. Hierdoor kan er geen challenge plaatsvinden.

b. Doelgroep.

Het is onduidelijk welke partijen de Q-Challenge ontvangen, naast het MT BU NL en het MT VC Zaken en met welk doel deze partijen de Q-Challenge lezen. Het blijkt dat de Q-Challenge ook ter informatie wordt verzonden aan de segmenten, hoofden Sales Support Zaken, Directeuren MKB (DMKB) en Directeuren Corporate Clients (DCC). Deze partijen krijgen hierdoor inzicht in de resultaten van de afgelopen periode waardoor zij acties kunnen ondernemen in de kantoren om, indien noodzakelijk, de resultaten bij te sturen. Het gevoel bestaat echter dat bovengenoemde partijen niet of nauwelijks bijsturen of aangesproken worden naar aanleiding van de informatie die de Q-Challenge hen oplevert.

c. Condities.

Er ontbreekt een duidelijke planning van de analysefase en er is geen onderlinge afstemming tussen de betrokken partijen in het analyseproces. Het proces krijgt hierdoor geen ordelijk verloop. Bovendien sluit de planning van de resultaten, die vaak te laat worden aangeleverd, niet aan op de planning van de analysefase.

2. Betrokken partijen en inhoud diagnose.

In deze stap wordt er duidelijkheid geschetst over welke partijen er betrokken moeten worden bij de Q-Challenge en wat de taken en verantwoordelijkheden van deze partijen zijn.

a. Betrokken partijen

De afdelingen Controlling, SSZ en HR zijn betrokken bij de analysefase. Het is echter de vraag of de taken en verantwoordelijkheden van deze partijen duidelijk zijn bij de partijen zelf. Hier wordt in ieder geval niet naar gehandeld. Bijvoorbeeld: De taak van HR is dat zij een analyse uitvoeren op de capability prestatie-indicatoren. In werkelijkheid is SSZ echter degene die deze analyse uitvoert. Een ander voorbeeld is dat Controlling de regiefunctie van de analysefase in handen heeft en verantwoordelijk is voor het opstellen van een planning. Deze planning ontbreekt.

b. Inhoud diagnose.

In de Q-Challenge wordt gerapporteerd over de voortgang van de prestatie-indicatoren die in het instrumentarium zijn opgenomen en vindt er een summier analyse plaats van de ontwikkelingen van deze prestatie-indicatoren.

3. Wijze van dataverzameling.

De data wordt verzameld uit klanttevredenheidsonderzoeken van TNS NIPO en dashboards van ABN AMRO.

²⁰ Strategic Decision Support (SDS) ondersteunt het MT BU NL op het gebied van financiële en strategische besluitvorming.

4. Gegevens verzamelen, ordenen en (cross) checks uitvoeren.

De verzameling van de gegevens verloopt chaotisch omdat de gegevens niet op tijd aangeleverd worden. De tijd die hierdoor overblijft voor het analyseren van de gegevens is schaars. De kwaliteit van de analyse komt daardoor in het gedrang. Aan de hand van de gegevens die nu verzameld worden, kan geen diepgaande, volledige analyse uitgevoerd worden omdat de huidige set van prestatie-indicatoren onvoldoende diepgang biedt. Deze set van prestatie-indicatoren biedt onvoldoende middelen om het resultaat te verklaren en oorzaken aan te wijzen. De gegevens die verzameld worden, bieden tevens geen inzicht in de toekomstige ontwikkelingen en trends van buitenaf, en andere factoren uit de externe omgeving van ABN AMRO die van invloed zijn op de koers van VC Zaken.

5. Gegevens samenvatten en interpreteren.

SSZ en Controlling zijn niet goed in staat om een diagnose te stellen. Dit komt omdat een koppeling tussen de financiële gegevens en de strategische gegevens ontbreekt. Bovendien wordt de analyse op de verschillende indicatoren afzonderlijk van elkaar gemaakt. Wel wordt er bij de analyse al wat meer naar de ontwikkelingen in de buitenwereld gekeken en aangegeven in hoeverre die ontwikkelingen van invloed zijn op de resultaten.

6. Terugkoppelen en aanbevelingen maken.

Vanwege de geschetste problematiek in de stappen 4 en 5 worden er bijna geen concrete aanbevelingen gedaan voor eventuele verbetervoorstellen. De Q-Challenge verdwijnt gemakkelijk in de la nadat deze is besproken met het MT VC Zaken en het MT BU NL.

7. Besluit nemen en handelen naar bevinden.

Omdat men niet goed in staat is om een diagnose te stellen en de Q-Challenge gemakkelijk in de la verdwijnt, worden er geen acties ondernomen.

7.3 Inrichting van de organisatie (toekomstige situatie)

Op basis van de analyse die gemaakt is in de vorige paragraaf wordt in deze paragraaf een hernieuwde inrichting van de organisatie voorgesteld. Het raamwerk van het stappenplan van de De Caluwé en Vermaak wordt hierbij aangehouden.

1. Doel, doelgroep en condities.

a. Doel.

Het doel van de analyse en diagnose is niet tweeledig maar driedelig. Nu ABN AMRO in een transitiefase verkeert en is overgenomen door de Nederlandse staat, wil ook de Nederlandse staat geïnformeerd worden over de behaalde resultaten van VC Zaken. De analyse en de daaruit volgende diagnose hebben daarom de volgende drie doelstellingen:

1. Het informeren en uitdagen van het MT VC Zaken op basis van de behaalde resultaten uit het performance contract van VC Zaken.
2. Het informeren van het MT BU NL over de behaalde resultaten uit het performance contract van VC Zaken en de bijsturingsacties die naar aanleiding van deze resultaten, indien noodzakelijk zullen plaatsvinden.
3. Het informeren van de Nederlandse staat over de behaalde resultaten uit het performance contract van VC Zaken.

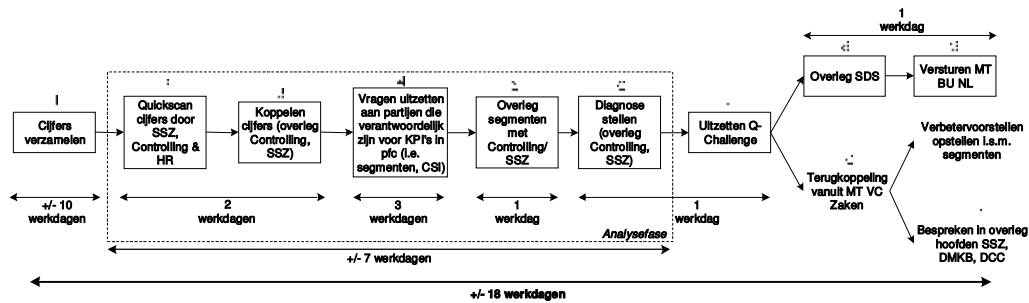
b. Doelgroep.

De analyse en diagnose worden in eerste instantie geschreven voor het MT VC Zaken, het MT BU NL en de Nederlandse staat. Maar omdat deze doelgroepen met een verschillend doel (informatief voor het MT VC Zaken, MT BU NL en MT van Fortis, daarnaast ook uitdagend voor het MT VC Zaken) de analyse en diagnose lezen, moet de inhoud hierop worden aangepast.

Naast de partijen die hierboven zijn genoemd, wordt de analyse en diagnose verzonden aan de segmenten, hoofden Sales Support Zaken, DMKB en DCC, zodat zij inzicht krijgen in de resultaten van de afgelopen periode. Omdat deze partijen eerder weinig deden met de informatie die zij verkregen uit de analyse en diagnose, zal SSZ gezamenlijk met hen de resultaten bespreken en, daar waar mogelijk bijsturingsacties formuleren. Dit komt overeen met het mandaat dat SSZ heeft gekregen om deze partijen uit te dagen in hun werkzaamheden en resultaten, te adviseren en kaders voor te stellen.

c. Conditie

Het proces betreffende de totstandkoming van de Q-Challenge moet beter georganiseerd worden. Daarom zijn de verschillende stappen die in het proces doorlopen moeten worden in kaart gebracht zoals figuur 7.1 toont. De stappen 2 tot en met 7 lichten figuur 7.1 verder toe. Op basis van de schematische weergave in figuur 7.1 kan er een planning voor het proces worden opgesteld.



Figuur 7.1 Proces analysefase

2. Betrokken partijen en inhoud diagnose.

Hieronder wordt aangegeven welke partijen betrokken moeten worden bij het analyseproces. De plaats van deze partijen in het proces is weergegeven in figuur 7.1.

a. Betrokken partijen.

- **SSZ:** SSZ is vanuit haar rol om VC Zaken alle informatie en middelen te bieden op strategisch gebied en om ervoor te zorgen dat het doel van VC Zaken wordt bereikt, gezamenlijk met Controlling verantwoordelijk voor het maken van de analyse en diagnose. SSZ heeft namelijk zoals hierboven al eerder werd aangestipt het mandaat gekregen om het MT VC Zaken uit te dagen in haar werkzaamheden en resultaten. Ook heeft zij een mandaat om te adviseren en kaders voor te stellen waarbinnen VC Zaken haar werkzaamheden kan verrichten.
- **Controlling:** Evenals SSZ is Controlling als stafafdeling van M&SS verantwoordelijk om VC Zaken alle financiële informatie en middelen te bieden zodat zij ervoor zorgen dat het doel van VC Zaken wordt bereikt. Controlling is eindverantwoordelijk voor het maken van de analyse en diagnose.
- **HR:** de capability prestatie-indicatoren die in het performance contract zijn opgenomen moeten geanalyseerd worden door HR omdat zij hiervoor de verantwoordelijkheid dragen.
- **SDS:** Omdat SDS het MT BU NL ondersteunt op het gebied van strategische en financiële besluitvorming ontvangt zij de analyse en diagnose van SSZ en Controlling die zij direct opneemt in haar presentatie voor het MT BU NL. SDS hoeft niet meer de belangrijkste punten te selecteren uit deze analyse en diagnose omdat SSZ en Controlling dit al hebben gedaan.
- **MT VC Zaken:** van het MT VC Zaken wordt verwacht dat zij naar aanleiding van de analyse en diagnose meedenkt over eventuele verbetervoorstellen, of opdrachten voor nader onderzoek uitzet.
- **Segmenten:** om de analyse diepgaander te maken en een verklaring te zoeken voor de resultaten, worden er vragen aan de segmenten gesteld om de resultaten te verklaren.
- **Hoofden Sales Support Zaken (zij zijn commercieel verantwoordelijk in de marktgebieden en bieden ondersteuning aan de kantoren), DMKB, DCC (zie bijlage 2):** SSZ zal gezamenlijk met deze partijen de resultaten uit de analyse en diagnose bespreken en, indien noodzakelijk, bijsturingsacties formuleren. Dit komt overeen met het mandaat dat SSZ heeft gekregen om deze partijen uit te dagen in hun werkzaamheden en resultaten, te adviseren en kaders voor te stellen.

Er werd vaak niet gehandeld naar de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen omdat deze taken en verantwoordelijkheden niet duidelijk waren. Daarom is een specifieke

taakomschrijving van de betrokken partijen in een RACI²¹ model weergegeven (zie bijlage 4). In een RACI model kunnen de taken en verantwoordelijkheden worden geïdentificeerd door elke betrokken partij voor elke taak een tol toe te bedelen. Op deze manier wordt inzichtelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.

b. Inhoud diagnose.

Omdat het doel van de analyse en diagnose driedig is, wordt de inhoud van de analyse en de diagnose hierop aangepast. De Nederlandse staat en het MT BU NL ontvangen, naast de resultaten van VC Zaken, ook maandelijks/per kwartaal ter informatie de resultaten van andere bedrijfsonderdelen. Daarom zal de analyse en diagnose voor de Nederlandse staat en het MT BU NL korter en bondiger zijn dan die voor het MT VC Zaken, zonder hierin de diepgang te verliezen.

SSZ maakt zelf, in samenwerking met Controlling, op basis van de analyse en diagnose voor MT VC Zaken (de uitgebreide versie) een selectie die wordt toegevoegd in de maandelijks/kwartaalpresentatie (waarin ook de resultaten van de overige bedrijfsonderdelen zijn weergegeven) voor de Nederlandse staat en het MT BU NL.

De analyse en de diagnose voor het MT VC Zaken zal wel uitgebreider zijn om zo het MT VC Zaken beter te kunnen uitdagen. Zo zullen de ontwikkelingen in de buitenwereld besproken moeten worden. Deze ontwikkelingen kunnen deels de resultaten van de afgelopen periode verklaren dan wel het verloop van de resultaten in de komende periode voorspellen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de eventuele invloed van de kredietcrisis op de resultaten. Ook verdient het de voorkeur om, zeker gezien de huidige omstandigheden, een diepgaandere analyse te maken van een thema dat op dat ogenblik speelt binnen de organisatie. Zo zou het bijvoorbeeld interessant zijn om te onderzoeken of de overname van ABN AMRO door Fortis in oktober 2007 een negatieve invloed heeft uitgeoefend op de retentie van medewerkers.

3. Wijze van dataverzameling.

De wijze van dataverzameling (uit de dashboards en klanttevredenheidsonderzoeken) blijft onveranderd en zal ongeveer 10 werkdagen in beslag nemen na afloop van een maand (stap 1 in figuur 7.1).

4. Gegevens verzamelen, ordenen en (cross) checks uitvoeren.

Het blijft lastig om de resultaten van de prestatie-indicatoren op tijd te verzamelen omdat men hiervoor afhankelijk blijft van andere partijen. Men kan hier helaas geen invloed op uitoefenen. Om er toch voor te zorgen dat er voldoende tijd overblijft voor een gedegen analyse en diagnose is het raadzaam om de resultaten die maandelijks ter beschikking komen alvast maandelijks te analyseren.

Aan de hand van de waardeboom (hoofdstuk 4) kan een diepgaande en volledige analyse gemaakt worden door Controlling en SSZ (stap 2 en 3 in figuur 7.1). Eventuele onduidelijkheden over de resultaten, waar Controlling en SSZ geen verklaring voor kunnen geven, moeten gesteld worden aan de segmenten, die hier vaak wel zicht op hebben (stap 4 en 5 in figuur 7.1). Hierna kan een diagnose gesteld worden (stap 6 in figuur 7.1).

5. Gegevens samenvatten en interpreteren.

Het ontwikkelde instrumentarium in het vorige hoofdstuk zorgt voor een goede koppeling (stap 3 in figuur 7.1) tussen de financiële en strategische prestatie-indicatoren waardoor er een goede analyse kan worden gemaakt. Aan de hand van de gemaakte analyse wordt een diagnose gesteld (stap 6 in figuur 7.1).

6. Terugkoppelen en aanbevelingen maken.

Zoals eerder al is opgemerkt ontvangt MT VC Zaken een uitgebreide analyse en diagnose van het afgelopen kwartaal (stap 7 in figuur 7.1) waarin zij wordt uitgedaagd op de behaalde resultaten. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het stellen van scherpe vragen over de resultaten in het rapport. Het MT VC Zaken moet hierop terugkoppeling geven en actief meedenken over eventuele verbetervoorstellen (stappen 10 en 11 in figuur 7.1).

7. Besluit nemen en handelen naar bevinden.

Hierboven werd genoemd dat van het MT VC Zaken wordt verwacht dat zij terugkoppeling geven op de behaalde resultaten en actief meedenken over eventuele verbetervoorstellen. Vervolgens moeten zij

²¹ RACI staat voor Responsible, Accountable, Consultive en Informative. Dit zijn de rollen die een betrokken partij voor een taak toebedeeld kan krijgen.

een besluit nemen om, indien noodzakelijk, bepaalde bijsturingsacties in gang te zetten of opdrachten voor nader onderzoek uit te zetten (stap 11 in figuur 7.1).

Aan deze hernieuwde inrichting van de organisatie zijn enige randvoorwaarden verbonden:

- Het rapport moet gezamenlijk tot stand gebracht worden door Controlling, SSZ en HR in tegenstelling tot wat er in de huidige situatie vaak gebeurt.
- De hernieuwde inrichting vergt tijd, maar zal wel tot een goede, diepgaande analyse leiden van de performance. Er is dan wel heel duidelijk betrokkenheid vereist van alle betrokken partijen. Op dit moment leggen nog niet alle betrokken partijen prioriteit bij het realiseren van het rapport. Dit moet in de toekomst wel gebeuren.
- De gemaakte afspraken moeten nageleefd worden zoals deze zijn vastgelegd in het RACI model (zie bijlage 4). Gebeurt dit niet dan zal er geen goede analyse en diagnose gemaakt kunnen worden waardoor de resultaten van de prestatie-indicatoren niet worden bijgestuurd mocht dit nodig zijn.

7.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is bekeken hoe de organisatie in de huidige situatie is ingericht als per kwartaal de koers van VC Zaken gevolgd wordt. Uit deze analyse kan geconcludeerd worden dat er geen duidelijke planning is opgesteld. Tevens is er geen onderlinge afstemming tussen de betrokken partijen in het analyseproces waardoor het proces geen ordelijk verloop krijgt. Bovendien sluit de planning van de resultaten van de prestatie-indicatoren, die vaak te laat worden aangeleverd, niet aan op de planning van de analysefase. Hierdoor is er weinig tijd beschikbaar voor een gedegen analyse.

In deze analyse vindt er bovendien geen koppeling plaats tussen de financiële en strategische prestatie-indicatoren omdat de analyse van deze prestatie-indicatoren afzonderlijk door Controlling en SSZ plaatsvindt. Op basis van deze analyse kan er geen diagnose worden gesteld. Dat is de reden waarom er geen acties ondernomen kunnen worden en er geen terugkoppeling plaatsvindt vanuit het MT VC Zaken op de analyse. Tevens kan geconcludeerd worden dat de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen in het proces niet helder zijn.

Op basis van de bovenstaande conclusie wordt ten eerste aanbevolen om aanpassingen te maken in de werkwijze. Dit betekent dat er een planning van het proces opgesteld moet worden om ervoor te zorgen dat het proces een ordelijk verloop krijgt. Deze planning moet opgesteld worden op basis vanaf het tijdstip dat de resultaten van de prestatie-indicatoren beschikbaar komen. Omdat sommige resultaten van de prestatie-indicatoren later ter beschikking komen, moeten de resultaten van de prestatie-indicatoren maandelijks geanalyseerd worden. Dit gebeurt om de schaarse tijd te besparen in de analyse die per kwartaal plaatsvindt. Daarnaast biedt het ontwikkelde instrumentarium (hoofdstuk 4) de vereiste diepgang en volledigheid om een gedegen analyse te maken. Aan de hand van dit instrumentarium kan er een koppeling gemaakt worden tussen de financiële en strategische prestatie-indicatoren. Dit betekent dat SSZ en Controlling moeten samenwerken om deze koppeling in de analyse te maken. De opgestelde waardeboom (hoofdstuk 4) is hierbij een goed hulpmiddel om te gebruiken in de analyse.

Ten tweede wordt aanbevolen om de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen vast te leggen in een RACI model zodat er duidelijkheid ontstaat over wie waarvoor verantwoordelijk is en daarop aangesproken kan worden.

Tenslotte kan worden aanbevolen aan het MT VC Zaken om terugkoppeling te geven op de analyse en diagnose. SSZ kan vervolgens daar waar nodig de aanbevolen acties in gang kan zetten.

8 Conclusies en aanbevelingen

Om effectief controle te kunnen uitoefenen in een organisatie is het van belang dat de koers van een organisatie diepgaand en volledig wordt gevolgd aan de hand van het juiste instrumentarium. Dit instrumentarium stelt de organisatie in staat om een gedegen analyse uit te voeren op basis waarvan zij een diagnose kan stellen. Aan de hand van deze diagnose kan zij acties ondernemen door of de koers bij te sturen of te leren van best practices. Ook voor ABN AMRO is het van belang dat de prestaties continu worden gevolgd en, indien noodzakelijk, worden bijgesteld. Lukt dit niet, dan loopt ABN AMRO het risico terrein te verliezen aan concurrenten of erger...

ABN AMRO is een financiële dienstverlener die haar klanten een breed pakket aan bankdiensten biedt. ABN AMRO bestond tot de overname door het consortium in 2007 uit vijf regionale Client Business Units (Nederland, Europa, Noord-Amerika, Latijns-Amerika en Azië), twee wereldwijde Client Business Units (Private Clients en Global Clients) en drie Product Business Units (Global Markets, Asset Management en Transaction Banking). Dit onderzoek richt zich op de Business Unit Nederland. In de Business Unit Nederland bedient ABN AMRO haar particuliere klanten vanuit het Value Center Particulieren en de zakelijke klanten vanuit het Value Center Zaken (VC Zaken). Om effectief controle te kunnen uitoefenen op de prestaties, zijn er binnen de Business Unit Nederland een aantal afdelingen die de prestaties van de Business Unit Nederland volgen en bijsturen. De afdeling Strategy Support Zaken (SSZ) is de partij die dit voor VC Zaken doet.

Er is gebleken dat SSZ onvoldoende in staat is om actie te ondernemen om de prestaties van VC Zaken bij te sturen. De reden hiervoor is dat de analyse van de prestaties niet diepgaand en volledig is. Het huidige instrumentarium biedt namelijk onvoldoende diepgang om de prestaties te verklaren en oorzaken aan te wijzen. Daarnaast is het huidige instrumentarium onvolledig omdat het geen inzage biedt in de ontwikkelingen uit de externe omgeving van het bedrijf. Hierdoor wordt het stellen van een diagnose bemoeilijkt en ontstaan er geen aanknopingspunten op basis waarvan actie ondernomen kan worden.

In dit onderzoek is daarom onderzocht met welk instrumentarium SSZ diepgaand en volledig de koers van VC Zaken kan meten aan de hand waarvan zij een diagnose kan stellen. Vervolgens richt het onderzoek zich op de vraag hoe de organisatie ingericht moet worden om actie te ondernemen op basis van de gestelde diagnose.

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

1. *Met welk instrumentarium meet SSZ diepgaand en volledig de koers van VC Zaken om op basis hiervan een diagnose te stellen?*
2. *Welke veranderingen moeten er plaatsvinden om de organisatie zodanig in te richten zodat zij op juiste wijze, indien noodzakelijk, actie kan ondernemen op basis van de gestelde diagnose?*

Aan de hand van een literatuuronderzoek is inzicht verkregen in de wijze waarop een instrumentarium opgesteld wordt, waarna de uitkomsten zijn toegepast op VC Zaken om antwoord te geven op bovenstaande probleemstelling.

8.1 Het instrumentarium

Op basis van het literatuuronderzoek is gekozen om het model van Bourne et.al. (2000) te hanteren bij de ontwikkeling van het instrumentarium. Dit model biedt de meest complete weergave van de ontwikkeling van een instrumentarium. Het behandelt namelijk niet alleen de vaststelling van de prestatie-indicatoren maar geeft ook aan dat de implementatie van de prestatie-indicatoren en het stellen van een diagnose wezenlijke onderdelen zijn in de ontwikkeling van een instrumentarium. Dit model gaat bij de ontwikkeling van een instrumentarium uit van drie fases.

8.1.1 Prestatie-indicatoren vaststellen

In de eerste fase worden de prestatie-indicatoren vastgesteld. Hiervoor wordt eerst op basis van de strategie en de doelstelling(en) van de organisatie een waardeboom opgesteld waaraan ook de kritieke succesfactoren (factoren die bepalend zijn voor het succes en de continuïteit van de organisatie) worden gekoppeld.

Strategie en doelstelling(en)

Geconcludeerd kan worden dat centraal in de strategie van ABN AMRO winstmaximalisatie staat. Om deze winstmaximalisatie te realiseren wil ABN AMRO Partner in Ondernemen worden van haar klanten. Hierbij richt zij zich op een diepgaande relatie die zij wil opbouwen met haar klanten. Daarnaast wil zij tevens beschikken over een toonaangevende expertise die beter is dan haar concurrenten. Om dit bereiken wil zij de bankzaken van

de klant snel en foutloos uitvoeren en commercieel effectief handelen. Dit laatste houdt in dat degene die het contact onderhoudt met de klanten ondersteund wordt met de juiste middelen en tegen zo laag mogelijk kosten het commerciële doel behaalt.

Waardeboom

Op basis van de VC Zaken strategie en de doelstellingen is de waardeboom opgesteld. Centraal in deze strategie staat de winstmaximalisatie. De baten van VC Zaken vormen daarmee het belangrijkste uitgangspunt voor de waardeboom. Dat is de reden dat baten de waardemaatstaf in het instrumentarium vormen. In deze waardeboom staat daarnaast de klant centraal omdat de strategie van VC Zaken is gericht op de relatie die zij onderhoudt met haar klant. Dit betekent dat de baten onder andere worden beïnvloed door de waardestuwer aantal primaire klanten. Ook wordt de hoogte van de baten beïnvloed door de waardestuwer cross-sell. Tevens is in de waardeboom geschetst welke waardestuwers invloed uitoefenen op het aantal primaire klanten. Uit het literatuuronderzoek kan de conclusie getrokken worden dat de waardestuwer betrokkenheid dit aantal primaire klanten beïnvloedt. Hierbij wordt uitgegaan van het feit dat primaire klanten een hoge mate van betrokkenheid tonen. De waardestuwer betrokkenheid wordt op haar beurt weer beïnvloed door het klantbelang en de klanttevredenheid. De klanttevredenheid wordt beïnvloed door de tevredenheid van de klant over de directe kanalen (zoals internetbankieren en de zakenlijn), de accountmanager, de service excellence extern (de dienstverlening van de bank richting de klant), de sectorexpertise (de kennis van de bank over de sector waar de klant opereert), de betrokkenheid van de medewerkers en de bankshop.

De waardeboom biedt diepgang en inzicht in de samenhang tussen de waardestuwers. Hierdoor worden oorzaak-gevolg relaties duidelijk. De waardestuwers in deze waardeboom die invloed uitoefenen op de doelstelling van de organisatie worden als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium. Om te bepalen welke waardestuwers dit zijn, wordt met behulp van een regressieanalyse het relatieve belang van deze waardestuwers op de doelstelling van de organisatie (waardemaatstaf) bepaald. De waardestuwers die een significant relatief belang hebben in de doelstelling van VC Zaken worden als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium.

Prestatie-indicatoren vaststellen

Er kan geconcludeerd worden dat de waardestuwer primaire klanten een aanzienlijk relatief belang van 90% uitoefent in de doelstelling van VC Zaken. Deze waardestuwer wordt daarom als prestatie-indicator opgenomen in het instrumentarium.

De overige waardestuwers vertoonden in eerste instantie geen lineaire samenhang met de waardemaatstaf. De oorzaak hiervan is dat het aantal klanten in een district invloed uitoefende op deze lineaire samenhang. Omdat een klein district veel minder klanten heeft dan een groot district, kan een klein district nooit zoveel baten genereren als een groot district bij bijvoorbeeld eenzelfde mate van klanttevredenheid. Daarom zijn de totale baten in een district gecorrigeerd voor het aantal klanten in een district. Na deze correctie kan de conclusie getrokken worden dat de waardestuwers cross-sell en kennis eveneens een relatief belang uitoefenen in de doelstelling van VC Zaken en daarom worden opgenomen als prestatie-indicatoren in het instrumentarium.

Door alleen de prestatie-indicatoren primaire klanten, cross-sell en kennis op te nemen in het instrumentarium wordt niet de gewenste diepgang en volledigheid in het instrumentarium verkregen. Daarom is de mate van samenhang tussen de overige waardestuwers in de waardeboom onderzocht.

De resultaten uit deze analyses leiden tot de conclusie dat de onafhankelijke variabele betrokkenheid geen invloed uitoefent op het aantal primaire klanten en daardoor niet als prestatie-indicator opgenomen mag worden in het instrumentarium. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de huidige dataverzameling niet past bij de waardeboom die is opgesteld. De definitie van het aantal primaire klanten in dit onderzoek legt geen relatie met de mate van betrokkenheid zoals deze wordt gemeten in het klanttevredenheidsonderzoek. Om deze relatie wel te kunnen leggen, moet de vraagstelling in het klanttevredenheidsonderzoek zodanig veranderd worden dat er een relatie met het aantal primaire klanten wordt gelegd.

Tevens kan uit deze analyses geconcludeerd worden dat de waardestuwer klanttevredenheid een relatief belang uitoefent in de afhankelijke variabele betrokkenheid. Ook oefenen de waardestuwers service excellence extern, bankshop, accountmanager en kennis een relatief belang uit in de klanttevredenheid.

Maar zolang de onafhankelijke variabele betrokkenheid geen invloed uitoefent op het aantal primaire klanten, mogen bovenstaande waardestuwers (klanttevredenheid, service excellence extern, accountmanager, bankshop en kennis) niet opgenomen worden in het instrumentarium.

Er worden dus alleen prestatie-indicatoren in het instrumentarium opgenomen die een relatief belang uitoefenen in de waardemaatstaf. Toch is het belangrijk om ook randvoorwaardelijke prestatie-indicatoren op te nemen in het instrumentarium die meten of ABN AMRO in staat is om minimaal te kunnen opereren in de markt. Dit zijn de prestatie-indicatoren kredietportefeuille, retentie medewerkers en service excellence intern.

Het is echter lastig om de veranderkrachten uit de externe omgeving van het bedrijf, die ook van invloed zijn op de prestaties, te meten aan de hand van prestatie-indicatoren. Dat is de reden waarom naast de prestatie-indicatoren het instrumentarium van een organisatie ook uit bestaat uit een kwalitatieve analyse van de externe omgeving. Het PESTEL model is geschikt om de externe omgeving in kaart te brengen. In dit model wordt onderscheid gemaakt in een aantal omgevingen die een bedrijf blijvend moet volgen: politiek, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, milieu (environmental) en wetgeving (legal). Geconcludeerd kan worden dat de PESTEL analyse het instrumentarium volledig maakt omdat deze analyse oorzaken uit de externe omgeving aan kan wijzen voor de resultaten van de prestatie-indicatoren. De internationale omgeving en de economische omgeving zijn daarbij de belangrijkste omgevingen uit de PESTEL analyse die ABN AMRO moet volgen. Tevens worden door deze kwalitatieve analyse de veranderingen die optreden in de externe omgeving van het bedrijf waargenomen.

In de tweede fase van het model worden de prestatie-indicatoren geïmplementeerd. In deze fase worden er systemen en procedures ontwikkeld om de benodigde gegevens te verzamelen en te verwerken zodat er frequent metingen kunnen plaatsvinden.

8.1.2 Diagnose stellen en actie ondernemen

In de derde en laatste fase wordt een diagnose gesteld. Er is in dit onderzoek gekozen om te onderzoeken of de diagnose gesteld kan worden aan de hand van de Simple Multi-attribute Rating Technique (SMART) methodiek van Edwards (1971). De reden hiervoor is dat deze methode op een snelle, objectieve en gemakkelijke wijze met een transparante analyse leidt tot het stellen van een diagnose.

Uit de toepassing van deze methode op VC Zaken kan de conclusie getrokken worden dat in de overall diagnose de effecten van de prestatie-indicatoren op korte of lange termijn niet meegenomen worden. Bovendien worden de trends en ontwikkelingen in de uitkomsten van de prestatie-indicatoren over de afgelopen periode niet meegenomen in de diagnose. Tevens worden de prestatie-indicatoren die achterlopen op hun doelstelling onderbelicht als er een diagnose wordt gesteld die aangeeft dat er bijvoorbeeld geen actie ondernomen hoeft te worden.

Omdat de essentie van een goede controle is dat er bijgestuurd moet worden als de prestatie-indicatoren afwijken van de vooraf opgestelde doelstellingen, kan geconcludeerd worden dat de SMART methode niet geschikt is om een diagnose te stellen. Dit leidt ertoe dat er afzonderlijk per prestatie-indicator een diagnose moet worden gesteld zodat inzage gegeven kan worden in de eventuele knelpunten. Tevens dient er per prestatie-indicator aangegeven te worden of er actie ondernomen moet worden.

In deze laatste fase wordt tevens op basis van de gestelde diagnose actie ondernomen. In dit onderzoek is onderzocht hoe er op juiste wijze actie ondernomen wordt. Zoals hierboven al is aangegeven dient er actie ondernomen te worden als de resultaten van de prestatie-indicatoren afwijken van de vooraf opgestelde doelstellingen. SSZ heeft een mandaat gekregen om het Management Team van VC Zaken te adviseren in haar werkzaamheden en uit te dagen in de resultaten. Dit leidt tot de conclusie dat SSZ in haar analyse en diagnose bewustwording moet creëren bij het Management Team van VC Zaken indien er actie ondernomen moet worden. Tevens kan uit de analyse geconcludeerd worden dat welke actie SSZ het Management Team van VC Zaken vervolgens adviseert om te ondernemen, afhangt van de analyse van de oorzaken van de slecht presterende prestatie-indicatoren. Het Management Team van VC Zaken besluit uiteindelijk of er acties ondernomen worden. Indien dit het geval is, bepaalt zij ook welke acties er ondernomen worden.

8.2 De implementatie

Om uiteindelijk aan de hand van het opstelde instrumentarium een diagnose te stellen en van daaruit actie te ondernemen zullen er in de organisatie aanpassingen plaats moeten vinden. Deze conclusie komt tot stand op basis van de analyse die is gemaakt van de huidige situatie. Uit deze analyse komt naar voren dat er geen duidelijke planning is van de analysefase en er geen onderlinge afstemming is tussen de betrokken partijen in het analyseproces. Hierdoor heeft het proces geen ordelijk verloop. Bovendien sluit de planning van de resultaten van de prestatie-indicatoren, die vaak te laat worden aangeleverd, niet aan op de planning van de analysefase. Hierdoor is er weinig tijd beschikbaar voor een gedegen analyse.

In deze analyse vindt er bovendien geen koppeling plaats tussen de financiële en strategische prestatie-indicatoren omdat de analyse van deze prestatie-indicatoren afzonderlijk door de afdeling Controlling en SSZ plaatsvindt. Op basis van deze analyse kan er geen diagnose worden gesteld. Dat is de reden waarom er geen acties ondernomen kunnen worden en er geen terugkoppeling plaatsvindt op de analyse vanuit het Management Team van VC Zaken. Tevens zijn de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen in het proces niet helder.

Deze analyse leidt tot de conclusie dat de organisatie op bovenstaande punten nog niet goed is ingericht om op basis van het ontwikkelde instrumentarium een diagnose te stellen en actie te ondernemen. In de volgende paragraaf worden aanbevelingen welke veranderingen er moeten plaatsvinden in de organisatie.

8.3 Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

Instrumentarium

Het aanpassen van de dataverzameling op de waardeboom.

In dit onderzoek konden een aantal waardestuwers niet opgenomen worden in het regressiemodel omdat zij geen lineaire samenhang vertoonden met de waardemaatstaf. De verklaring hiervoor is dat de huidige dataverzameling niet past bij de opgestelde waardeboom. De definitie van het aantal primaire klanten in dit onderzoek legt bijvoorbeeld geen relatie met de mate van betrokkenheid zoals deze wordt gemeten in het klanttevredenheidsonderzoek. Het aantal primaire klanten is namelijk vastgesteld op basis van een aantal criteria (paragraaf 4.1.1). De betrokkenheid van een klant maakt geen onderdeel uit van deze criteria. Omdat hierdoor de huidige dataverzameling niet past bij de opgestelde waardeboom kan niet aangetoond worden of een primaire klant daadwerkelijk ook betrokken is bij de bank.

Daarom wordt aanbevolen om de vraagstelling in het klanttevredenheidsonderzoek aan te passen zodat er een relatie met het aantal primaire klanten ontstaat. Als deze relatie in een vervolgonderzoek aangetoond kan worden, dan verdient het de aanbeveling om op basis van de resultaten uit de analyse van de verbanden in de waardeboom en de onderstaande criteria de volgende prestatie-indicatoren te selecteren voor het instrumentarium.

- Link met de doelstelling.
Prestatie-indicatoren die een directe invloed hebben op de uiteindelijke doelstelling, moeten worden opgenomen in het instrumentarium omdat hier direct op (bij)gestuurd kan worden. Uit de analyse in dit onderzoek is gebleken dat dit het *aantal primaire klanten* is. Daarnaast kunnen *marktaandeel* en *acquisitie* ook opgenomen worden.
- Drivers van de prestatie-indicatoren.
Tevens moeten er prestatie-indicatoren in het instrumentarium worden opgenomen die een belangrijke driver op zich zijn (*betrokkenheid*) omdat ze het resultaat van veel prestatie-indicatoren beïnvloeden. Daarnaast moeten er prestatie-indicatoren worden opgenomen waar veel drivers naar toe leiden (*klanttevredenheid*), zodat de oorzaken van het resultaat op een prestatie-indicator gemakkelijk kunnen worden achterhaald.
Betrokkenheid heeft bijvoorbeeld, zij het in zwakke mate een link met de cross-sell en de ontwikkeling van het aantal klanten. Klanttevredenheid is een prestatie-indicator waarop veel drivers invloed uitoefenen en zou daarom ook opgenomen moeten worden in het instrumentarium.
- Link met de strategie.
Prestatie-indicatoren moeten afgeleid zijn van de strategie en aansluiten op de organisatiedoelstellingen. De vier pijlers van de strategie van VC Zaken zijn de kritieke succesfactoren die gekoppeld zijn aan de waardeboom. Naar aanleiding van de extra analyse kunnen de onderstaande prestatie-indicatoren opgenomen worden:
 - Diepgaande relatie:
 - Uit de extra analyse is gebleken dat de mate van betrokkenheid van een klant kenmerkend is voor een diepgaande relatie en tevens een driver is voor cross-sell, zij het in zwakke mate. Daarom wordt deze indicator opgenomen in het instrumentarium.
 - De cross-sell vertoont een sterk causaal verband met het aantal primaire klanten en verklaart voor een deel het resultaat van de primaire klanten. De waardestuwer primaire klanten vertoont op haar beurt weer een sterke causale relatie met het aantal baten. De cross-sell zou daarom als prestatie-indicator in het instrumentarium opgenomen moeten worden. Uit eerdere analyses (figuur 4.5.c en tabel 4.3) is gebleken dat de cross-sell een relatief belang uitoefent in de waardemaatstaf en daarom al is opgenomen in het instrumentarium.
 - Toonaangevende expertise:
 - Toonaangevende expertise kan gemeten worden door te achterhalen wat de waardering van de klant is over de geleverde expertise (kennis). De kennis oefent

tevens invloed uit op de prestatie-indicator klanttevredenheid zoals te zien was in tabel 4.27.

- Service Excellence:
 - De klantwaardering over de uitvoer van bankzaken is van belang om te meten of de service excellence van voldoende niveau is. Ook de service excellence extern heeft invloed op de klanttevredenheid zoals te zien was in tabel 4.27.
- Commerciële effectiviteit
 - Commerciële effectiviteit kan gemeten worden aan de hand van de economische winst per klant (Client EP). Omdat van deze prestatie-indicator nog geen gegevens beschikbaar zijn, is deze prestatie-indicator niet meegenomen in de analyses. Toch is het een hele belangrijke prestatie-indicator omdat deze prestatie-indicator naast inzicht in de baten ABN AMRO ook inzicht in de kosten verschaft.

Ook kan aanbevolen worden om te onderzoeken of de primaire klanten daadwerkelijk meer baten opleveren dan de niet-primaire klanten. Een vraag die tijdens het onderzoek oprees, was of de primaire klanten nu ook meer baten genereren voor ABN AMRO dan de niet-primaire klanten? Gezien de door ABN AMRO ingezette strategie om meer klanten aan de bank te binden om zo de economische winst te verhogen, zou verwacht mogen worden dat de primaire klanten meer baten opleveren dan de niet-primaire klanten. Omdat we niet beschikken over de baten van alle primaire klanten kan deze vraag in dit onderzoek niet beantwoord worden. Het is interessant om dit wel in een vervolgonderzoek te onderzoeken.

Het inzichtelijk maken van de kosten.

Ten tweede wordt aanbevolen om niet alleen prestatie-indicatoren op te nemen in het instrumentarium die de baten beïnvloeden, maar ook prestatie-indicatoren te kiezen die de kosten beïnvloeden. Omdat ABN AMRO veelvuldig stuurt op de baten is in dit onderzoek gekozen om een waardeboom op te stellen die vertrekt vanuit de baten. De waardestuwers die invloed uitoefenen op de baten werden opgenomen als prestatie-indicator in de waardeboom. De waardestuwers van de kosten zijn minstens net zo belangrijk om op te nemen als prestatie-indicator in het instrumentarium. De doelstelling van VC Zaken, het verhogen van de economische winst, wordt namelijk niet alleen door de baten beïnvloed maar ook door de kosten. Daarom zal er ook een waardeboom opgesteld moeten worden die vertrekt vanuit de kosten, zodat hieruit prestatie-indicatoren geselecteerd kunnen worden die de kosten beïnvloeden.

VC Zaken heeft erkend dat naast de baten ook gekeken moet worden naar de kosten. Daarom is zij onlangs gestart met een pilot om de economische winst per klant te meten, waarbij naast de baten ook de kosten per klant gemeten worden. Hiermee wordt een stap in de goede richting gezet om ook de kosten inzichtelijk te maken.

Het instrumentarium aanpassen in een transitieperiode.

Daarnaast verdient het de voorkeur om het instrumentarium aan te passen in de transitieperiode. In dit onderzoek is geconstateerd dat een instrumentarium waardeloos wordt als het zichzelf niet aanpast aan de veranderde omgeving om zich heen. Daarbij dient wel gewaakt te worden voor de continuïteit van het instrumentarium. Omdat VC Zaken zich in een transitieperiode bevindt, is bijvoorbeeld het behoud van klanten en medewerkers erg belangrijk geworden. De opname van deze prestatie-indicatoren in het instrumentarium verdient dan de voorkeur.

Het maken van een koppeling tussen de doelstellingen van de prestatie-indicatoren.

Ten vierde is het aan te bevelen om een koppeling te maken tussen de doelstellingen van de prestatie-indicatoren. In de huidige situatie worden de doelstellingen voor de prestatie-indicatoren op basis van ervaringen en 'best practices' vastgesteld. Maar als bijvoorbeeld de batendoelstelling met 4% wordt verhoogd, met hoeveel procent moet de klanttevredenheidsdoelstelling dan verhoogd worden? In een vervolgonderzoek moet daarom vastgesteld worden welke richtlijnen er voor de verschillende doelstellingen van de prestatie-indicatoren moeten komen als de batendoelstelling met een bepaald percentage verhoogd/verlaagd gaat worden.

Het uitbesteden van de PESTEL analyse.

De PESTEL analyse maakt het instrumentarium volledig. Maar het uitvoeren van een PESTEL analyse is tijdsintensief. Een vijfde aanbeveling zou daarom zijn om delen van de PESTEL analyse uit te besteden. Er zijn namelijk een aantal afdelingen binnen ABN AMRO die delen van de externe omgeving uit de PESTEL analyse volgen. Via de afdeling Innovatie blijft SSZ bijvoorbeeld op de hoogte van de ontwikkelingen in de technologische en milieuomgeving. Met de afdeling Marktonderzoek zal SSZ contact moeten onderhouden om de trends en ontwikkelingen te volgen in de cultureel/sociale omgeving. Omdat deze analyses algemener van

aard zijn en niet specifiek zijn toegespitst op de situatie van VC Zaken, zal SSZ wel zelf de vertaling van deze analyses moeten maken naar de situatie van VC Zaken.

Ook wordt er op dit moment nog te weinig gekeken naar de resultaten en ontwikkelingen van de concurrenten. SSZ zal daarom structureel (minimaal eens per jaar) een concurrentieanalyse moeten maken om de resultaten en de ontwikkelingen van de concurrenten te volgen.

De waardeboom inzetten bij het maken van een analyse

Ten zesde kan aanbevolen worden om de ontwikkelde waardeboom in te zetten als er per kwartaal aan de hand van het instrumentarium een diepgaande analyse wordt gemaakt door SSZ. De basis voor het aanbrengen van verbeteringen ligt immers in het identificeren van de oorzaken van de resultaten van de prestatie-indicatoren die in deze waardeboom duidelijk zichtbaar zijn. Hierbij moet opgemerkt worden dat een aantal relaties in de waardeboom nog niet onderzocht zijn. Aanbevolen wordt om in vervolgonderzoek te onderzoeken of:

- er een relatie bestaat tussen de betrokkenheid van klanten en het aantal primaire klanten.
Deze relatie kon in dit onderzoek niet aangetoond worden (zie ook de eerste aanbeveling). Het is belangrijk om te toetsen of de betrokkenheid van een klant inderdaad leidt tot het feit dat de klant ABN AMRO als huisbank gaat zien. In de strategie van VC Zaken gaat ABN AMRO hier namelijk wel van uit. ABN AMRO streeft er namelijk naar om een diepgaande relatie te ontwikkelen met haar klant in de hoop dat de klant ABN AMRO als huisbank gaat beschouwen.
- merkvoorkeur van klanten invloed heeft op de acquisitie van klanten en de betrokkenheid van klanten.
In de waardeboom wordt verondersteld dat de merkvoorkeur invloed heeft op de acquisitie en betrokkenheid van klanten. Maar is dit daadwerkelijk ook zo?
- de medewerkersbetrokkenheid invloed uitoefent op de klanttevredenheid.
In de waardeboom wordt tevens verondersteld dat een medewerker die zeer betrokken is bij de bank een positief effect heeft op de klanttevredenheid. Naar aanleiding van de uitkomsten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn er factoren benoemd die de betrokkenheid van medewerkers bepalen. Maar leidt de betrokkenheid van medewerkers daadwerkelijk tot het vergroten van de klanttevredenheid of zijn er andere factoren in het gedrag van de medewerkers die leiden tot een verhoogde klanttevredenheid?

Diagnose stellen

Het verkrijgen van inzage in de trends en ontwikkelingen van de prestatie-indicatoren.

Bij het stellen van een diagnose volgens de SMART methode van Edwards (1971) wordt er geen aandacht besteedt aan de resultaten van de prestatie-indicatoren in de vorige kwartalen. Het kan namelijk voorkomen dat een attribuut al maanden achtereen de doelstelling niet heeft behaald. Maar door in de diagnose aan te geven dat er geen actie ondernomen hoeft te worden, wordt het resultaat van dit attribuut onderbelicht. Er wordt daarom aanbevolen om bij het stellen van de diagnose de trends en ontwikkelingen van de prestatie-indicatoren mee te laten wegen. Door in een overzicht zoals in figuur 8.1 de waarden van de attributen van de vorige kwartalen toe te voegen, ontstaat er een inzicht in de trends en ontwikkelingen van de attributen.

Attributen	Gewicht	Huidige waarden	Historie			
		Q1 2008	Q1 2007	Q2 2007	Q3 2007	Q4 2007
Indicator A	30%	R	R	R	A	A
Indicator B	25%	G	R	A	G	G
Indicator C	15%	G	A	A	R	G
Indicator D	30%	A	A	R	R	G

Figuur 8.1 Waardeoverzicht

Implementatie

De organisatie bleek nog niet goed ingericht te zijn om op basis van het ontwikkelde instrumentarium een diagnose te stellen. Op basis van de gemaakt analyse (paragraaf 7.2) wordt ten eerste aanbevolen om aanpassingen te maken in de werkwijze.

Aanpassingen maken in de werkwijze

Dit betekent dat er een planning van het proces opgesteld moet worden om ervoor te zorgen dat het proces een ordelijk verloop krijgt. Deze planning moet opgesteld worden op basis vanaf het tijdstip dat de resultaten van de prestatie-indicatoren beschikbaar komen. Omdat sommige resultaten van de prestatie-indicatoren later ter beschikking komen, moeten de resultaten van de prestatie-indicatoren maandelijks geanalyseerd worden. Dit gebeurt om tijd te besparen in de analyse die per kwartaal plaatsvindt en vaak schaars is. Daarnaast biedt het ontwikkelde instrumentarium (hoofdstuk 4) de vereiste diepgang en volledigheid om een gedegen analyse te maken. Aan de hand van dit instrumentarium kan er een koppeling gemaakt worden tussen de

financiële en strategische prestatie-indicatoren. Aanbevolen wordt dat afdelingen SSZ en Controlling gaan samenwerken om deze koppeling in de analyse te maken. De opgestelde waardeboom (hoofdstuk 4) is hierbij een goed hulpmiddel om te gebruiken in de analyse.

Taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen vastleggen

Ten tweede wordt aanbevolen om de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen vast te leggen in een RACI (Responsible, Accountable, Consultive, Informative) model zodat er duidelijkheid ontstaat over wie waarvoor verantwoordelijk is en daarop aangesproken kan worden. In een RACI model worden namelijk de taken en verantwoordelijkheden geïdentificeerd. Voor elke activiteit krijgt iedere werknemer/partij een rol toebedeeld. Er bestaan vier rollen; Responsible (degene die de taak uitvoert), Accountable (degene die verantwoordelijk en beslissingsbevoegd is voor een taak), Consultive (degene die wordt geraadpleegd alvorens een beslissing wordt genomen) en Informative (degene die geïnformeerd moet worden over de genomen beslissing of activiteit).

Het geven van terugkoppeling door het Management Team van VC Zaken

Tenslotte kan worden aanbevolen aan het Management Team van VC Zaken om terugkoppeling te geven op de analyse en diagnose, zodat SSZ daar waar nodig de aanbevolen acties in gang kan zetten.

Literatuurlijst

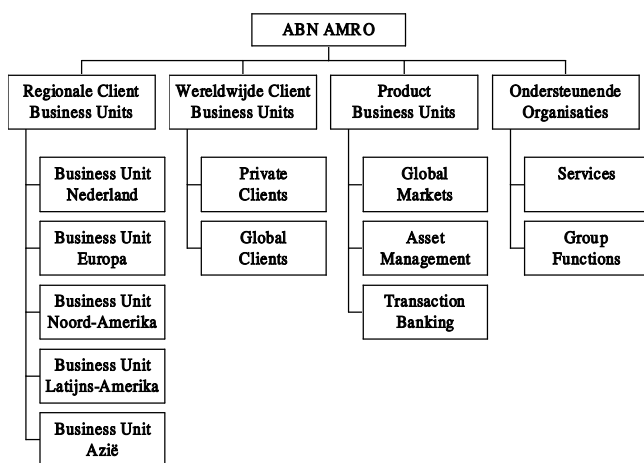
- Block, P., (1981), *Flawless consulting: a guide to getting your experience used*, Pfeiffer & company, Johannesburg.
- Bourgeois, L.J., "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," *Academy of Management Review* 5, (1980), pp. 25-39.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K., "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 7, 2000, pp 754-771.
- Brown, M.G., (1996), "Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance", Quality Resources, New York.
- Byars, L., (1991), *Strategic Management, Formulation and Implementation – Concepts and Cases*, HarperCollins, New York.
- Byrne, J.A., France, M. en Zeller, W. (2002), "The environment was ripe for abuse". *BusinessWeek*, February 25, pp. 118-120.
- Cooper, L., (2000), "Strategic marketing planning for radically new products", *Journal of Marketing*, Vol. 64, Issue 1, pp.1-15
- Daft, R.L. (2006), *The new era of management*, International Edition, South-Western, Ohio
- De Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006), *Leren veranderen*, 2e druk, Kluwer, Deventer
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge
- Edwards, W., (1971), "Social utilities", *Engineering Economist*, Summer Symposium Series 6, pp.119-129.
- Evans, J.R., "An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, 2004, pp. 219-232.
- Fitzgerald, L., Johnston R., Brignall, T.J., Silvestro, R. and Voss, C., (1991), *Performance Measurement in Service Business*, The Chartered Institute of Management Accounts, London.
- Heerkens, J.M.G. (2001), *Inleiding Technische Bedrijfskunde*, reader deel 2: Inleiding Methodologie, Enschede
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser Jr., W.E. and Schlesinger, L.A., (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-174.
- Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M., "Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, 2001, pp 1096-1115.
- Huizingh, E., (2003), *Inleiding SPSS 11.0 voor Windows en Data Entry*, 2e oplage, Academic Service, Schoonhoven.
- Jager, E. en Koster, J., "De value based scorecard: integratie van BSC en VBM", *Finance & Control*, Februari 2005, pp 40-45.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002), *Exploring Corporate Strategy*, sixth edition, Pearson Education Limited, Essex
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January/February, pp 71-79.

- Keegan, D.P., Eiler R.G. and Jones, C.R., (1989), "Are your performance measures obsolete?", *Management Accounting (US)*, Vol. 70, No. 12, June, pp. 45-50.
- Keeney, R.L. and Raiffa, H., (1976). *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*, Wiley, New York.
- Kennerly, M. and Neely, A. D., (2000), "Performance Measurement Frameworks – A Review", Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.
- Levitt, T., (1965), "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, Vol. 43, november-december, pp. 81-94.
- Lewin, K., (1947), "Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change", *Human Relations*, 1(1), pp 5-41
- Lynch, R.L. and Cross, K.F., (1991), *Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
- Maisel, L.S., (1992), "Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach", *Journal of Cost Management*, Summer, pp 47-52.
- Nadler, D., (1977), *Feedback and organizational development: using data-based methods*, Addison Wesley, Reading.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., "Performance measurement system design – A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, 1995, pp 80-116.
- Pearce, J. and Robinson, R., (2005), *Strategic Management*, 9th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York
- Sherwin, D.S., (1956), "The meaning of control," *Dunn's Business Review* January.
- Thompson, J., (2002), *Strategic Management*, 4th Edition, Thomson, London.
- Tichy, N.M., (1983), *Managing strategic change; technical, political and cultural dynamics*, John Wiley & Sons, New York.
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1995), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Addison-Wesley, Reading.
- Tsiakkios, A., (2002), "Strategic planning and education: The case of Cyprus", *The International Journal of Educational Management*, Bradford .
- Wagonner, D.B., Neely, A.D. and Kennerley, M.P., "The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review", *International Journal of Production Economics*, 60-61, 1999, pp. 53-60.
- Van der Wegen, L.L.M. en De Boer, L., (2003), *Beslissen onder onzekerheid*, Enschede

Bijlage 1 Profiel en organisatiestructuur ABN AMRO

De historie van ABN AMRO gaat terug tot 1824 toen Koning Willem I de Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM) oprichtte. In 1964 fuseerde de NHM met de Twentsche Bank om de Algemene Bank Nederland (ABN) te vormen. In datzelfde jaar fuseerden ook de Amsterdamsche Bank en de Rotterdamsche Bank tot de Amsterdam-Rotterdam Bank (AMRO). In 1991 bracht een fusie ABN en AMRO samen.

ABN AMRO is een internationale bank met meer dan 4000 kantoren verspreid over 52 landen met ruim 110.000 medewerkers. Figuur a. toont dat ABN AMRO bestaat uit vijf regionale Client Business Units (Nederland, Europa, Noord-Amerika, Latijns-Amerika en Azië), twee wereldwijde Client Business Units (Private Clients en Global Clients), drie wereldwijde Product Business Units (Global Markets, Asset Management en Transaction Banking) en drie Product Business Units (Global Markets, Asset Management en Transaction Banking) en drie Product Business Units (Global Markets, Asset Management en Transaction Banking).



Figuur a. Organisatiestructuur ABN AMRO

In de vijf regionale Client Business Units worden wereldwijd ongeveer 22 miljoen particuliere en zakelijke klanten bediend. De twee wereldwijde Client Business Units zijn opgezet voor klanten die niet binnen de geografische grenzen passen van de regionale Client Business Units. Private Clients bedient hierin de top van de particuliere klanten en Global Clients op haar beurt de multinationale ondernemingen. In de drie Product Business Units worden producten ontwikkeld voor de zakelijke klanten wereldwijd (Global Markets) en worden alle betalingen en transacties binnen de bank afgehandeld (Transaction Banking). Daarnaast bevindt zich de vermogensbeheertak die fondsen voor beleggers beheerd (Asset Management) zich ook in deze business unit. Alle business units worden ondersteund door twee organisaties, te weten Services en Group Functions. Services verzorgt de back-office activiteiten, ICT dienstverlening, facility management en vastgoed. Group Functions omvat onder andere Human Resources, Risk Management, Audit, Compliance etc.

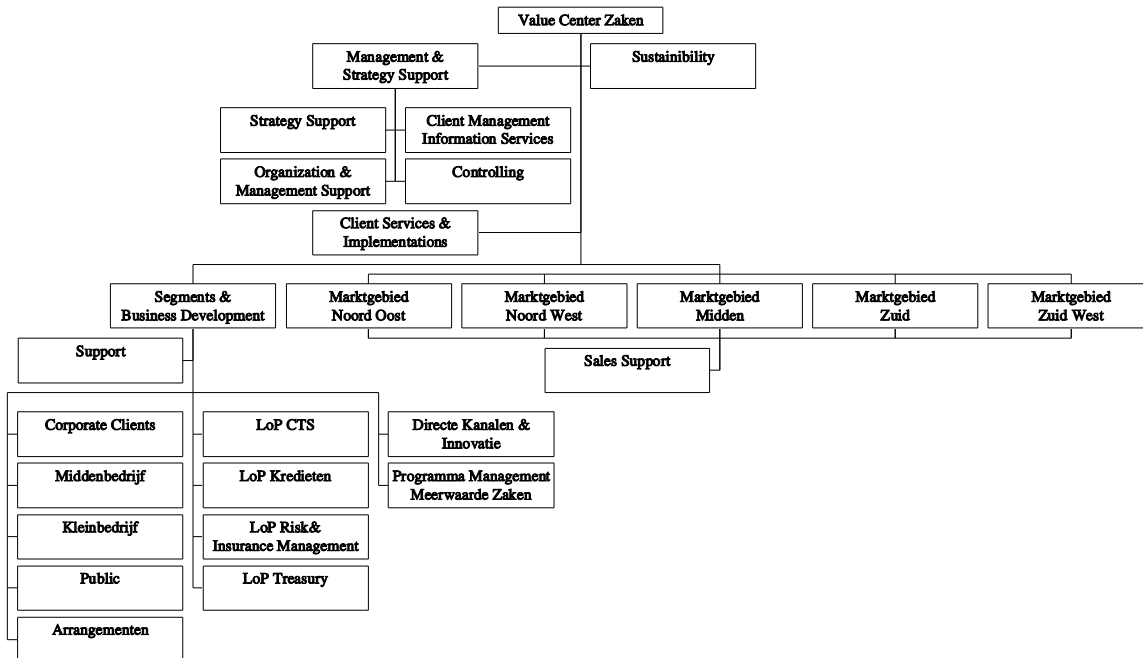
In oktober 2007 werd ABN AMRO overgenomen door het consortium van Fortis, Royal Bank of Scotland en Santander. Dit hield in dat de organisatie van ABN AMRO, zoals getekend in figuur a., opgesplitst en verdeeld werd over de drie banken van het consortium. De Business Unit Nederland, waarbinnen deze afstudeeropdracht is uitgevoerd, zou geïntegreerd worden met Fortis. Maar in oktober 2008 heeft de Nederlandse staat besloten om het Fortis-deel van ABN AMRO over te nemen. Dit besluit heeft de Nederlandse staat genomen om de belangen van de rekeninghouders veilig te stellen vanwege de ontwikkelingen in de kredietcrisis van 2008.

De Business Unit Nederland bestaat op haar beurt uit twee Value Centers en vier Service Centers zoals te zien is in figuur b. In deze business unit wordt een zo breed mogelijk pakket aan bankdiensten aangeboden aan alle cliëntgroepen. De particuliere klanten worden bediend vanuit het Value Center Particulieren en de zakelijke klanten vanuit het Value Center Zaken (VC Zaken). De vier Service Centers bieden ondersteuning aan de Value Centers.

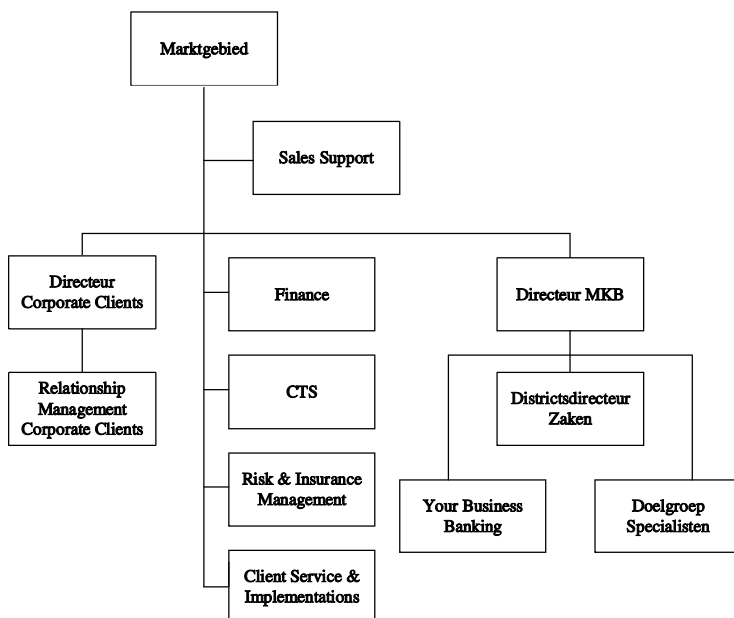


Figuur b. Organisatiestructuur Business Unit Nederland

Bijlage 2 Organisatiestructuur Value Center Zaken



Figuur c. Organisatiestructuur Value Center Zaken



Figuur d. Organisatiestructuur per marktgebied

Bijlage 3 Vragenlijst analyseproces

Inleiding

Om een beeld te krijgen van het analyseproces, zoals dit nu verloopt, ben ik onlangs aangeschoven bij de bespreking van de Q-Challenge Q1 2008. Er zijn mij een aantal dingen opgevallen die goed zijn, maar ook een aantal dingen die naar mijn mening voor verbetering vatbaar zijn. Ik ben dan ook erg benieuwd wat jullie vinden van het proces en hoe jullie het e.e.a. voor ogen hebben.

Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de verschillende processtappen in het proces voorafgaand aan de Q-Challenge. Tussentijds worden er vragen gesteld over de verschillende processtappen waar ik van jullie graag een antwoord op wil hebben. Mocht je aan het einde nog opmerkingen of suggesties hebben die niet aan bod zijn gekomen bij de beantwoording van de vragen, dan wil ik je vragen deze onder het kopje 'overige opmerkingen' in te vullen.

Start vragenlijst

Periodiek wordt gemeten wat de resultaten van de prestatie-indicatoren zijn, die zijn vastgesteld in het performance contract. De resultaten, en een bijbehorende analyse op de resultaten, worden opgenomen in de Q-Challenge. Deze Q-Challenge wordt in het eerstvolgende overleg van het MT VC Zaken besproken. Het doel van deze Q-Challenge is namelijk om het MT VC Zaken uit te dagen op de behaalde resultaten.

1. *Is dit het doel van de Q-Challenge en zo nee, wat is dan het doel van de Q-Challenge volgens jou?*
2. *Wordt dit doel op dit moment ook bereikt en zo nee, wat moet er veranderen om alsnog dit doel te bereiken?*

De Q-Challenge wordt niet alleen verzonden naar het MT VC Zaken maar ook naar de segmenten en het MT BU NL.

3. *Wie ontvangen eigenlijk de Q-Challenge en met welk doel lezen zij de Q-Challenge?*

De gegevens (resultaten van de prestatie-indicatoren) voor de Q-Challenge worden aangeleverd vanuit verschillende bronnen. Afdeling Marktonderzoek is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het aanleveren van de klanttevredenheidscijfers, CMIS voor de klantgegevens etc. Echter blijkt dat lang niet alle gegevens op tijd worden aangeleverd waardoor de planning voor aanlevering van de Q-Challenge vaak niet wordt gehaald en volstaan moet worden met een bondige samenvatting aan het MT VC Zaken.

4. *Waarom worden sommige cijfers niet op tijd aangeleverd?*
5. *Wat zou er volgens jou gedaan moeten worden om ervoor te zorgen dat de cijfers wel op tijd aangeleverd worden?*
6. *Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ondanks de beperkte tijd er wel een kwalitatief goede en volledige Q-Challenge komt?*

Na aanlevering van de gegevens vindt er een analyse plaats. SSZ is hierin verantwoordelijk voor een analyse met betrekking tot de strategische en capability prestatie-indicatoren, Controlling is verantwoordelijk voor een analyse op de financiële prestatie-indicatoren.

In de analyse wordt aangegeven wat de ontwikkelingen zijn van de prestatie-indicatoren, dat wil zeggen: zijn er stijgingen of dalingen waar te nemen. Eventuele vragen die ontstaan over de oorzaken van de stijgingen cq. dalingen worden gesteld aan de segmenten en, samen met een eventuele verklaring vanuit het segment, vermeld in de Q-Challenge. De analyses op de verschillende indicatoren worden door de betrokken partijen afzonderlijk van elkaar gemaakt. Vaak wordt er in de analyse geen koppeling gemaakt tussen de financiële prestatie-indicatoren en de strategische prestatie-indicatoren om zo meer diepgang te kunnen bieden. Dit zou volgens mij wel moeten gebeuren.

7. *Welke cijfers zouden we moeten combineren?*
8. *Op welke punten kunnen we de analyse nog meer verbeteren om een goede diagnose te kunnen stellen?*

In de Q-Challenge van Q1 2008 is nadruk komen te liggen op een specifiek thema, namelijk klantbehoud. Dit is vanwege de omstandigheden waarin de bank nu verkeert. Ook vroegen jullie je af of er niets gerapporteerd moest worden over de stand van zaken van de projecten van het Meerwaarde Zaken programma.

9. *Kunnen er verbeteringen plaatsvinden in de inhoud van de Q-Challenge en zo ja: welke verbeteringen kunnen hier dan plaatsvinden?*

Als de Q-Challenge uiteindelijk is verzonden naar het MT VC Zaken worden de bevindingen besproken.

10. *Hoe wordt de Q-Challenge besproken in het MT VC Zaken? (o.a. vraag voor Tineke)*
11. *Om ervoor te zorgen dat de bevindingen niet in een la verdwijnen zouden we in de Q-Challenge, indien noodzakelijk, concrete verbetervoorstellen kunnen opnemen om de resultaten te verbeteren waarmee de segmenten vervolgens aan de slag mee moeten gaan. Wat zouden we nog meer kunnen doen om ervoor te zorgen dat de bevindingen die we doen in de Q-Challenge niet in een la verdwijnen?*

Toevoegingen:

Bijlage 4 RACI model

In een RACI model kunnen de taken en verantwoordelijkheden worden geïdentificeerd. In dit model wordt ervoor gezorgd dat inzichtelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, waardoor bijvoorbeeld onduidelijkheden over werkverdeling worden geëlimineerd. Voor elke activiteit krijgt iedere werknemer namelijk een rol toebedeeld. Er bestaan vier rollen:

- **Responsible:** degene die de taak uitvoert. Activiteiten kunnen door meerdere personen worden uitgevoerd.
- **Accountable:** degene die eindverantwoordelijke is en tevens beslissingsbevoegd over een bepaalde taak. Per activiteit is er maar 1 persoon die deze rol vervult.
- **Consultive:** degene die wordt geraadpleegd alvorens een beslissing wordt genomen over een bepaalde activiteit/taak
- **Informative:** degene die geïnformeerd moet worden over de genomen beslissing of activiteit

In figuur e. is te zien hoe een RACI model eruit kan zien. In dit model worden aan elke activiteit werknemers toegewezen. Elke werknemer vervult een specifieke rol tijdens de taak die hij/zij toegewezen krijgt.

	Werknemer A	Werknemer B	Werknemer C	Werknemer D
Activiteit 1	R		I	C
Activiteit 2		A	I	
Activiteit 3	R/A			C
Activiteit 4		R	A	

Figuur e. Voorbeeld RACI model

In figuur f. is het RACI model weergegeven van de analysefase voor VC Zaken.

	SSZ	Controlling	HR	hoofd SSZ	Segmenten	SDS
1 Verzamelen cijfers	R (Joy)	A	R			
2 Planning opstellen Q-Challenge		A				
3 Quicksan financiële prestatieindicatoren		R				
4 Quicksan strategische prestatieindicatoren	R (Maarten, Paul in CST)					
5 Quicksan capability prestatieindicatoren	R (Tineke zet vraag uit naar HR)		R			
6 Koppelen cijfers	R (Maarten, Paul in CST)	R/A	C			
7 Vragen uitzetten naar verantwoordelijke partijen	R (Maarten, Tineke, Paul, Joy)	R				
8 Overleg segmenten/Controlling/SSZ	R (hoofd CST)	R/A	C		R	
9 Diagnose stellen	R (Maarten, Paul in CST)	R/A	I			
10 Versturen Q-Challenge MT VC Zaken	A (Tineke)			A		
11a Terugkoppeling uit MT VC Zaken	I	I	I	A		
11b Terugkoppeling Q-Challenge naar segmenten en opstellen verbetervoorstellen	R (hoofd CST)	R/A			I/R	
Bespreken in overleg hoofden SSZ, hoofden LoP,					R (terugkoppelen LOP's)	
11c DMKB, DCC	R (Tineke, Paul)	R				
12a Overleg SDS	R (Paul, Joy)	R				A
12b Versturen Q-Challenge MT BU NL						A

Figuur f. RACI model VC Zaken