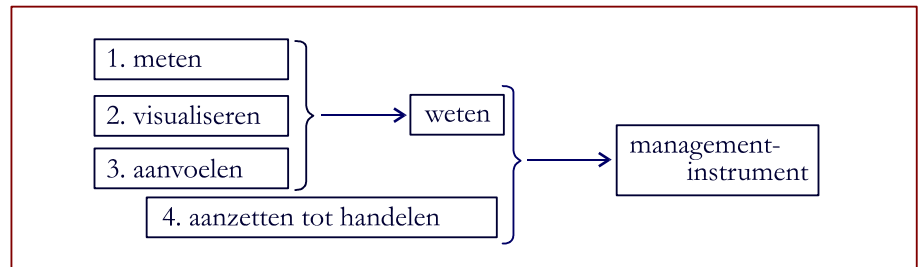


# Managementtools

*De snelheidsmeter in uw auto is een voorbeeld van een goed managementtool;*

- *het zet aan tot handelen, indien dit gewenst of noodzakelijk is; en*
- *het geeft aan hoe gehandeld kan worden.*



Figuur 1 Randvoorwaarden voor een managementtool

De snelheidsmeter doet vijf vanzelfsprekende dingen:

1. De meter vertelt u voldoende nauwkeurig hoe hard u rijdt;
2. U ziet in één oogopslag op de meter hoe hard u rijdt. U ziet een beeld;
3. Door het beeld weet u of u de goede snelheid heeft. U voelt aan wat het beeld voor u betekent;
4. De snelheidsmeter vertelt u wat u met het gaspedaal moet doen;
5. En het vertelt u dit altijd op dezelfde manier.

Op het eerste oog lijkt deze indeling voor u als manager of ondernemer veel te omslachtig.

Maar dat is niet correct. Het is juist deze verdeling die een kengetal of hulpmiddel tot een goed instrument maakt. Ieder aspect heeft een eigen specifieke functie.

## Rentabiliteit als management-instrument

Rentabiliteit wordt over het algemeen beschouwd als het belangrijkste kengetal voor een bedrijfsvoering. Het is de verhouding tussen resultaat en geïnvesteerd kapitaal. Dit is hét gegeven waarop bedrijfsvoeringen uiteindelijk worden beoordeeld. Mag rentabiliteit

daarom voor de bedrijfsleiding een managementtool worden genoemd?

Het antwoord is ontkennend. Voor de bedrijfsleiding is rentabiliteit geen doelmatig managementtool. Het instrument vertelt de manager (punt 4 in figuur 1) nauwelijks wat er gedaan kan worden als deze rentabiliteit te laag is. Het resultaat is een gevolg van een totale bedrijfsvoering en er is extra onderzoek nodig om een gedegen antwoord te kunnen geven op wat er moet gebeuren. Voor de belegger is dit begrip wel een goed instrument. Het koop- of verkoopgedrag van aandelen wordt er direct door beïnvloed.

## Een puzzelstuk

Goed management vraagt een beeld van het functioneren en presteren van de bedrijfsvoering. Dit beeld bestaat uit vele aspecten die deels specifiek voor de bedrijfsvoering zijn.

De basis onder de managementinformatie wordt in principe niet geleverd door managementtools. Databases leveren deze informatie, zoals gerealiseerde verkopen, liquiditeitsoverzichten, enz. Mana-

## van der heem hemmen

voor een betere kijk op uw bedrijfsvoering

Leo van der Heem is gespecialiseerd in het ontwikkelen van managementtools.

InnoCost is een door Van der Heem Hemmen ontwikkeld tool. Het voorziet in de behoefte van hedendaagse ondernemingen om een bedrijfsvoering transparant in cijfers weer te geven.

Van der Heem Hemmen  
Ludekenskamp49, 8014 ES Zwolle  
tel: 038 460 27 82 / 062 909 31 62  
site: [www.vanderheem.nl](http://www.vanderheem.nl)

$$\text{Directe productiviteit (DP)} = \frac{\text{verkopen} - \text{inkopen} - \text{directe loonkosten baliepersoneel}}{\text{directe loonkosten baliepersoneel}}$$

$$\text{VPI} = 6 + 10 \times (\text{DP}_{\text{werkelijk}} - \text{DP}_{\text{begroot}})$$

Figuur 2 De verkoop-Prestatie-Indicator

managementtools zijn aanvullend en creëren het beeld waarmee een oordeel kan worden geveld.

### Creativiteit

Een innovatieve bedrijfsvoering heeft baat bij managementtools die ingaan op de creativiteit binnen de bedrijfsvoering.

Figuur 2 geeft een dergelijk managementtool weer. Het is door Van der Heem Hemmen opgesteld voor een groep detailhandelspecialzaken. Het doel van het instrument is aan te geven wat de prestaties van een winkel zijn onafhankelijk van grootte, ligging, enz. Dit instrument gaat alleen uit van grootheden die direct door de manager te beïnvloeden zijn. De baliemedewerker, die de klant bedient, staat centraal.

De kracht van dit instrument is dat het aan alle te stellen eisen voldoet. De benodigde informatie is eenvoudig en betrouwbaar te meten. De visualisatie is gelijk aan die van de cijfers in ons onderwijs. Iedereen voelt aan wat deze cijfers betekenen. De laatste eis, aanzetten tot handelen, is waarschijnlijk het sterkste aspect; 'Vorige maand was de VPI 7,4 en nu 6,9. Hoe kan dat en wat doen we er aan?'

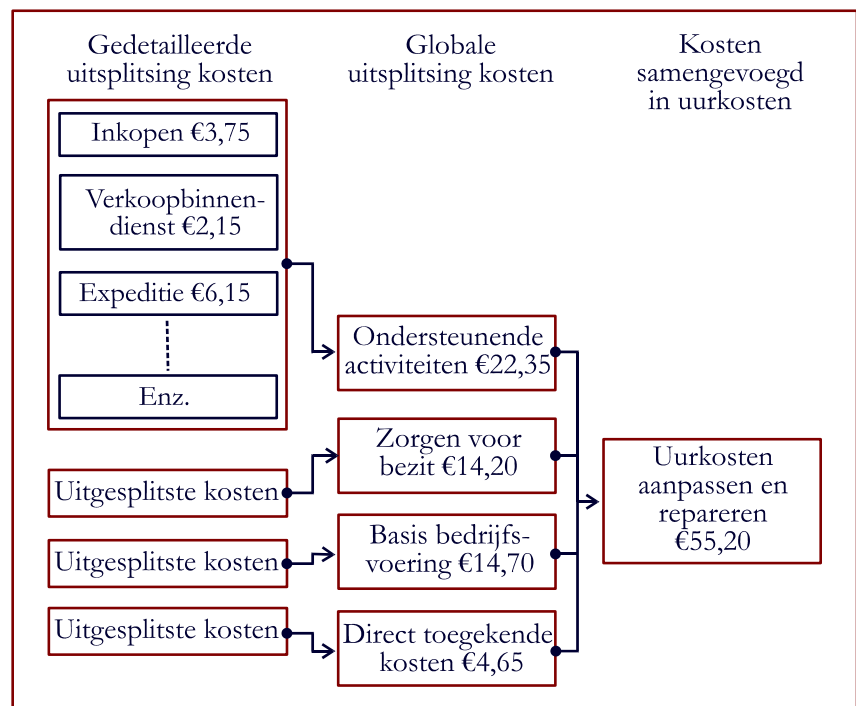
### Onderdeel van de totale spiegel

Een managementtool sluit aan op de aanwezige bedrijfsvoering en ingevoerde werkwijzen. Het instrument in figuur 3 is bij uitstek een managementinstrument dat aansluit op de calculatie. Er is een uitleg nodig om geloofwaardig te maken dat het aan de eisen voldoet. In dit geval is het meten de zwakke schakel. Om dit betrouwbaar te kunnen doen is een instrument, InnoCost, ontwikkeld. Dit instrument gaat van 'interne toelevering' uit en geeft aan uit welke functies een tarief is opge-

bouwd en wat de kosten zijn die door iedere functie worden 'doorberekend' aan het uurtarief.

Het aanzetten tot handelen is in dit managementtool niet zo direct zichtbaar als bij de VPI van figuur 2. Voor de ingevoerde manager spreken de genoemde bedragen voldoende om handelen te onderbouwen.

De calculatie is in principe integraal. Dat wil zeggen dat de gehele bedrijfsvoering, inclusief alle bedrijfskosten worden meegenomen. Het schema in figuur 3 is één van de overzichten van opbouw van uurkosten. Alle overzichten bij elkaar geven een totaal beeld. Dit beeld is voor het management een instrument om naar de doelmatigheid van de organisatie te kijken.



Figuur 3  
Opbouw van uurkosten voor de operationele activiteit aanpassen en repareren