

Management & Organisatie

Hoofdstuk 7 Besluitvorming

1. Besluitvormingsproces

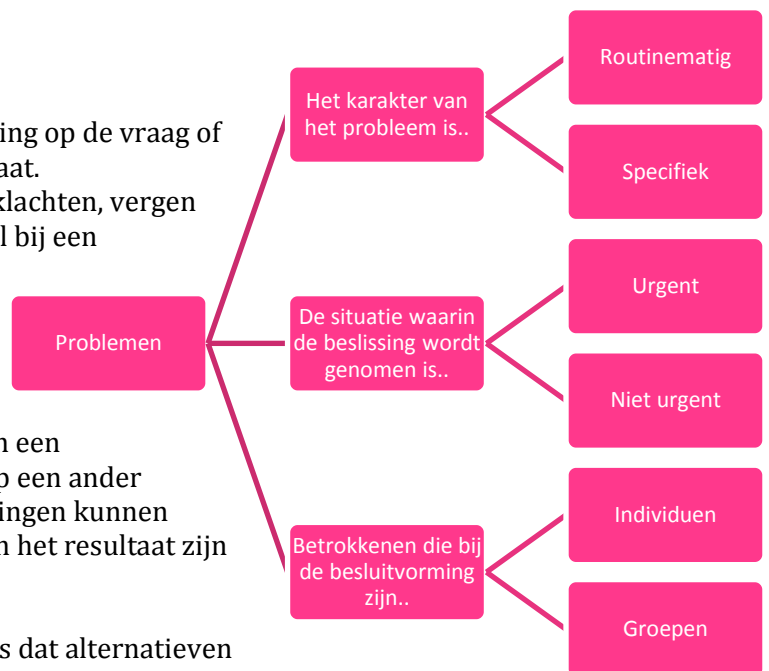
Een belangrijk facet van besluitvorming is dat er sprake is van een **keuzep proces**. In de meeste situaties zijn alternatieven aanwezig en is het de taak om het beste alternatief te kiezen. Het beschikbaar hebben van voldoende en relevante informatie om ook daadwerkelijk het beste alternatief te kunnen kiezen, is hierbij van groot belang. Het besluitvormingsproces heeft hierdoor een nauwe relatie met het proces van **gegevensverzameling en gegevensverwerking**. Besluitvorming is vooral een menselijke activiteit waarbij onderlinge samenwerking en creativiteit een belangrijke rol spelen. Het nemen van beslissingen vindt in een steeds complexere context plaats. Deze stijgende complexiteit wordt veroorzaakt door de volgende factoren:

- Veelsortigheid van criteria.
- Interdisciplinaire input (deskundigheid vanuit verschillende vakgebieden).
- Gezamenlijke besluitvorming.
- Risico en onzekerheid.
- Langetermijngevolgen.
- Waardeoordelen.
- Ontastbare zaken.

2. Besluitvorming in organisaties

Het karakter van een probleem heeft betrekking op de vraag of het om routine of om specifieke problemen gaat.

Routineproblemen, zoals het aannemen van klachten, vergen een geprogrammeerde besluitvorming terwijl bij een **specifiek probleem**, zoals het vaststellen van prijzen, naar een minder gestructureerde oplossing gezocht zal worden. De situatie waarin beslissingen genomen moeten worden, kan de ene keer een **snelle beslissing** zijn, bijvoorbeeld bij het volgen van een prijsverlaging van de concurrent, terwijl er op een ander moment **minder haast** is en zorgvuldig afwegingen kunnen worden gemaakt. Tevens kunnen beslissingen het resultaat zijn van **individuen of groepen**.



Een belangrijk kenmerk van besluitvorming is dat alternatieven tegen elkaar afgewogen moeten worden. In veel gevallen hebben deze alternatieven betrekking op toekomstige gebeurtenissen die moeilijk te voorspellen zijn. De mate van **voorspelbaarheid** van toekomstige gebeurtenissen speelt een grote rol in besluitvormingssituaties. Deze mate van voorspelbaarheid kan in een schaal worden weergegeven waarbij de volgende situaties kunnen worden onderscheiden:

1. **Volkomen zekerheid**. De doelstellingen en de uitkomsten van alle alternatieven zijn bekend.
2. **Beperkte zekerheid**. De doelstellingen zijn duidelijk maar de exacte uitkomst van de alternatieven is niet bekend.
3. **Beperkte onzekerheid**. In deze situatie kunnen de resultaten van de alternatieven nauwelijks worden voorspeld maar zijn de doelstellingen wel duidelijk.

4. **Volkomen onzekerheid.** In deze situatie is er sprake van absolute onvoorspelbaarheid en zijn de doelstellingen ook niet duidelijk.

Naast het type voorspelbaarheid kan de organisatie ook geconfronteerd worden met verschillende typen problemen:

- a. **Goed gestructureerde problemen** (eenvoudig, bekend en vastomlijnd)-> ziekmelding. Dit noem je ook wel een **voorgeprogrammeerde beslissing**. De medewerker kan dit goed gestructureerd probleem routinematig behandelen, omdat er binnen de organisatie omschreven **procedures, regels en/of beleid** aanwezig zijn.
- b. **Slecht gestructureerde problemen**. Deze verschillende typen problemen vragen om een andere benadering met betrekking tot besluitvorming. Een voorbeeld is het ontwikkelen van een nieuw product. De medewerker kan bij dit type probleem geen gebruik maken van een voorgeprogrammeerde beslissing. Een **niet-voorgeprogrammeerde beslissing** is noodzakelijk.

3. Rationeel besluitvormingsproces

De wijze waarop mensen in een organisatie beslissingen nemen, wordt beschreven in zogenoemde besluitvormingsprocessen. Een voorbeeld hiervan is het rationele besluitvormingsproces. Dit besluitvormingsproces begint bij het naar voor komen van een probleem en eindigt bij het kiezen van een alternatief. Binnen het proces is er dus sprake van een fasering en systematiek.

Wil de informatie een bijdrage hebben binnen het besluitvormingsproces dan dient er aan een aantal eisen te voldoen:

- De informatie moet voor de beslissing relevant zijn.
- De informatie moet betrouwbaar zijn.
- Men moet tijdig over de informatie kunnen beschikken.
- Er moet een afweging plaatsvinden tussen de kosten en de waarde van de informatie.
- Er moeten eisen worden gesteld aan de manier waarop de informatie gepresenteerd wordt.

Met betrekking tot de bronnen van de informatie heeft men vele mogelijkheden beschikbaar zoals het eigen informatiesysteem, marktonderzoek, literatuurstudie, externe databestanden, raadplegen van leveranciers en klanten.

Het rationele besluitvormingsproces wordt in de volgende fasen onderscheiden:

Figuur 7.4 Fasen in het rationele besluitvormingsproces



Probleemonderzoek

Het probleemonderzoek bestaat uit twee onderdelen, namelijk de probleemidentificatie en de probleemanalyse. Bij de **probleemidentificatie** zal het probleem moeten worden opgespoord en vastgesteld. Er is sprake van een probleem als er een afwijking ontstaat tussen de gewenste situatie en de werkelijke situatie. Nadat vastgesteld is dat een probleem zich voordoet, dient het **probleem geanalyseerd** te worden. Er wordt dan stilgestaan bij de werkelijke oorzaak-en-gevolgrelaties van het probleem. Gezocht wordt naar de feiten die het probleem rechtvaardigen. Vragen die binnen deze fase gesteld kunnen worden zijn:

- Is het probleem incidenteel of structureel?
- Hoe urgent is het probleem?
- Wat is de reikwijdte van het probleem?
- Wat is de relatie van het probleem met andere gebieden/afdelingen binnen en buiten de organisatie?
- Is het probleem rationeel of organisatorisch van aard?

Ontwikkelen van alternatieven

In deze fase gaat het erom **reële alternatieven te ontwikkelen** die een oplossing kunnen zijn voor het probleem, dat in de vorige fase vastgesteld en geanalyseerd is. De wijze waarop alternatieven worden ontwikkeld, hangt onder meer af van de bekendheid van de organisatie met het probleem. Indien het probleem bekend is, zijn er wellicht oplossingen uit het verleden. Bij volledig nieuwe problemen zal men oplossingen moeten zoeken of ontwikkelen. Het is van belang om zo veel mogelijk alternatieven te ontwikkelen en zeker niet met het eerste gevonden alternatief aan de slag te gaan. Om tot een groot aantal alternatieven te komen, zal een groot beroep worden gedaan op de **creativiteit** van de organisatieleden.

Evaluatie van alternatieven

Deze fase heeft als doel **het juiste alternatief te kiezen**. Bij het kiezen van het juiste alternatief spelen de twee volgende aspecten een belangrijke rol: het opstellen van criteria en het bestuderen van de gevolgen van de verschillende alternatieven. De criteria dienen van een aantal voorwaarden te voldoen:

- Criteria moeten zo veel mogelijk meetbaar zijn.
- Criteria moeten haalbaar zijn.
- Criteria moeten aansluiten bij de probleemsituatie.
- Criteria moeten elkaar zoveel mogelijk aanvullen.
- Criteria moeten het alternatief in zijn facetten evalueren.

Bij het bestuderen van de alternatieven dient voorop te staan dat het alternatief dat het probleem het beste oplost, gekozen dient te worden. Elk opgesteld alternatief heeft zo zijn eigen **positieve en negatieve gevolgen**. Het in kaart brengen van deze positieve en negatieve gevolgen is van groot belang bij de uiteindelijke keuze tussen de alternatieven.

Maken van een keuze

Na de evaluatie kan uiteindelijk het alternatief worden gekozen. Dit gebeurt door de verschillende alternatieven te **toetsen** aan de vastgestelde criteria. Bij het toetsen van de verschillende alternatieven aan de criteria is een aantal resultaten mogelijk:

- Wanneer een van de alternatieven het beste aan de criteria voldoet, wordt dit alternatief uitgevoerd.
- Wanneer geen enkel alternatief aan de gestelde criteria voldoet, ontstaat een situatie waarin of nieuwe of de criteria bijgesteld wordt.
- Wanneer twee of meer alternatieven tot hetzelfde resultaat leiden, dient een verder onderzoek van de alternatieven plaats te vinden.

Een factor die meegenomen moet worden bij de keuze tussen alternatieven is de mate van **onvoorspelbaarheid** bij de uitkomst. Bij het vaststellen van de uitkomst van alternatieven kan niet worden beschikt over alle benodigde informatie en is het vaak maar in beperkte mate mogelijk de toekomst te voorspellen.

Invoeren en bewaken van de beslissing

De beslissing wordt omgezet in plannen en acties. In organisaties kan een grote weerstand bestaan tegen beslissingen die veranderingen met zich meebrengen. De oorzaak hiervan kan van een verschillend karakter zijn:

- **Perceptueel**: men kan zich niet verplaatsen in iets nieuws.
- **Emotioneel**: men is angstig en onzeker voor het onbekende.
- **Cultureel**: men wil vasthouden aan de bestaande normen, waarden en overtuigingen.
- **Omgeving**: men is bang voor een gebrek aan informatie en ondersteuning door het management.

4. Niet-rationeel besluitvormingsproces

Het besproken rationeel besluitvormingsproces kan worden opgevat als een ideaal model. Er wordt van uitgegaan dat een beslissing voorkomt uit een duidelijke probleemstelling en dat er bewuste keuzes worden gemaakt na een zorgvuldige afweging van een aantal alternatieven. In werkelijkheid ziet een besluitvormingsproces er anders uit omdat:

- Er onvoldoende informatie beschikbaar is.
- Er sprake is van gebrek aan tijd.
- Een beperkte hoeveelheid middelen beschikbaar is om extra informatie te kopen.
- De beslissers ook beperkt zijn in hun capaciteiten.
- Er belangentegenstellingen tussen beslissers bestaan.
- Er soms onvoldoende ruimte bestaat voor afwijkende meningen.

De verschillende soorten besluitvormingsprocessen zijn gebaseerd op de **centralisatiegraad**. Dat wil zeggen de mate van beïnvloeding vanuit de top of vanuit de basis. Ook op de **formalisatiegraad**, dat wil zeggen de mate van regelgeving.

De verschillende besluitvormingsprocessen komen in de praktijk in hun meest zuivere vorm nauwelijks voor. Er zal vaak sprake zijn van **situationeel bepaalde besluitvormingsprocessen**.

Neorationeel besluitvormingsproces

Er is sprake van een **informele en gecentraliseerde besluitvorming**. Het kenmerk hiervan is dat veelal een persoon de beslissingen neemt. Er gaat geen uitgebreid onderzoek vooraf aan de beslissing en de beslisser wordt niet gehinderd door regelgeving. Er wordt gesproken van neorationaal omdat men onderkent dat niet alleen rationele aspecten maar ook **emotionele en intuïtieve aspecten** een rol spelen in de besluitvorming. Het voordeel van dit besluitvormingsproces is dat het sturing krijgt vanuit één gezichtspunt. Een nadeel is dat de betrokkenheid bij besluitvorming erg laag is omdat er maar een beperkte ruimte is voor andere meningen dan voor die van het centrale figuur.

Bureaucratisch besluitvormingsproces

Het kenmerk is dat beslissingen voortkomen uit regelgeving en niet het gevolg zijn van bewust gemaakte keuzes zoals we zagen bij het neorationale besluitvormingsproces. Doormiddel van **regels, planning en controle** krijgt het besluitvormingsproces een geformaliseerd karakter. De basis voor deze regelgeving kan zowel van interne aard als van externe aard zijn. Er is sprake van **centrale aansturing** van sterk geformaliseerde besluitvormingsprocessen. Het voordeel hiervan is dat men in besluitvormingsprocessen de ervaringen uit het verleden meeneemt. Een nadeel is dat vernieuwingen in de weg staan.

Politiek besluitvormingsproces

Het heeft een **geformaliseerd en gedecentraliseerd** karakter. Dit decentrale karakter komt tot uitdrukking doordat er bij dit besluitvormingsproces veel verschillende partijen met uiteenlopende belangen betrokken zijn. De besluitvorming is het resultaat van onderhandelingen en wisselwerking tussen groepen. Het voordeel is dat iedereen optimaal invloed kan uitoefenen. Het nadeel is dat er veel energie in gaat zitten in **interne politieke spelletjes**.

Openeindbesluitvormingsproces

Dit besluitvormingsproces heeft zowel een **gedecentraliseerd als informeel** karakter. Dit proces kan worden gekenmerkt door het ontbreken van een duidelijk begin en eindpunt. Het wordt gezien als een **grillig en onvoorspelbaar proces**. Doelstellingen zijn onduidelijk en beslissingen hebben een ad-hoc karakter. Alles is turbulent en men moet zich steeds opnieuw aanpassen. Het voordeel is dat je **flexibel** blijft en mogelijkheden behoudt om bij te sturen. Een nadeel is dat de effectiviteit van beslissingen wel eens in het geding kan raken.

5. Aspecten van besluitvorming

Creativiteit

Binnen het besluitvormingsproces moet de **creativiteit** van de mens zo veel mogelijk benut worden. Het kan een organisatie uiteindelijk een concurrentievoordeel opleveren. In de praktijk wordt een veelzijdig **instrumentarium** toegepast om de creativiteit van mensen niet in de weg te staan of juist te stimuleren.

Een instrument dat in vele organisaties toegepast wordt is **brainstorming**. Het doel van brainstorming is in een korte tijd zoveel mogelijk ideeën opdoen. De nadruk ligt hierbij alleen op het verkrijgen van de ideeën en niet zo zeer op het evalueren of het maken van een keuze. Deze techniek wordt veelvuldig toegepast bij de zogeheten **hei-sessies** waarbij met een bepaalde groep personen een ander dan de normale werkomgeving wordt uitgekozen waarvan een positieve stimulans kan uitgaan.

Uit de praktijk blijkt dat brainstorming het beste gebruikt kan worden in de volgende gevallen:

- Onderwerpen of problemen moeten simpel van structuur zijn.
- Over de onderwerpen of problemen dienen voldoende gegevens en kennis beschikbaar te zijn.
- De onderwerpen of problemen moeten helder en duidelijk omschreven zijn.
- Bij de groepsleden moet de wil aanwezig zijn om oplossingen voor het onderwerp of probleem aan te dragen.
- Een brainstormingsbijeenkomst mag niet langer dan een uur duren.
- De groep moet met maximaal 10-15 personen zijn.

Medezeggenschap

Onder medezeggenschap kan worden verstaan **de rechten en bevoegdheden** waarover medewerkers kunnen beschikken om invloed uit te oefenen op de vaststelling, uitvoering en controle van het bedrijfsbeleid en de besluitvorming die daarop wordt gebaseerd. De medezeggenschap is enerzijds vertaald in een **indirecte medezeggenschap** doormiddel van ondernemingsraden. Deze medezeggenschap wordt uitgeoefend via gekozen vertegenwoordigers binnen de organisatie. Anderzijds is deze medezeggenschap vertaald in **directe medezeggenschap** door middel van werkoverleg.

Ondernemingsraden

De wet op de ondernemingsraden onderscheid drie categorieën organisaties:

- a. **Bedrijven met 50 of meer medewerkers**. Hiervoor is de ondernemingsraad verplicht.
- b. **Bedrijven met 10 tot 50 werknemers**. Deze hebben drie mogelijkheden:
 1. De ondernemer kan op vrijwillige basis een personeelsvertegenwoordiging van ten minste drie personen in het leven roepen.
 2. De personeelsvertegenwoordiging is verplicht als dit per cao is afgesproken of als de meerderheid van de werknemers hierom vraagt.
 3. Als er geen personeelsvertegenwoordiging tot stand komt, moet de leiding van een onderneming in ieder geval tweemaal per jaar een personeelsvergadering houden.
- c. **Bedrijven met minder dan 10 personen**, de ondernemer kan in deze bedrijven op basis van vrijwilligheid een personeelsvertegenwoordiging instellen.

Een **onderneming** in de zin van de wet is elk in de maatschappij als zelfstandige eenheid optredend organisatorisch verband, waarin uitsluitend of nagenoeg uitsluitend krachtens arbeidsovereenkomst arbeid wordt verricht. Bij de **samenstelling van de ondernemingsraad** moet gezorgd worden dat de vertegenwoordigers gekozen zijn als een dwarsdoorsnede van de gehele organisatie. Dit houdt in dat wat breedte en diepte van functies betreft een representatieve vertegenwoordiging moet bestaan. Volgens de wet op de ondernemingsraden worden aan de ondernemingsraad rechten op drie gebieden toegekend:

1. **Een recht op informatie en overleg.**
Het uitgangspunt is dat de ondernemer alle informatie dient te verstrekken die de ondernemingsraad nodig acht. Zes maal per jaar dient er een overlegvergadering plaats te vinden tussen de ondernemingsraad en bestuurder.
2. **Een adviesrecht.**
 - Overdracht van zeggenschap.
 - Beëindiging van de werkzaamheden van een onderneming.
 - Belangrijke inkrimping of andere wijzigingen in de werkzaamheden.
 - Het doen van een belangrijke investering.
 - Het aantrekken van een belangrijk krediet.
 - Benoeming of ontslag van een bestuurder.
- Invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening.
- Maatregelen in verband met de zorg van de onderneming voor het milieu.
- Verplaatsing van de onderneming.
3. **Een instemmingsrecht.**
 - Belonings- of functiewaarderingsstelsel.
 - Werktijd of vakantieregeling.
 - Pensioenverzekering.
 - Aanstelling, ontslag of bevorderingsbeleid.
 - Personeelsopleiding.
 - Regeling op het gebied van werkoverleg.
 - Privacy.
 - Personeelsvolgsystemen.
 - Klachtenbehandelingsstelsel.

Komt een ondernemer zijn verplichtingen niet na, dan kan naleving worden gevorderd. In deze gevallen kan de ondernemingsraad zich wenden tot de **bedrijfscommissie**. Een bedrijfscommissie bestaat uit minimaal 6 werkgeversvertegenwoordigers en minimaal 6 werknemersvertegenwoordigers, afkomstig uit soortgelijke ondernemingen.

Werkoverleg en andere vormen van medezeggenschap

Werkoverleg kan worden omschreven als regelmatig, direct overleg tussen de groepsleiding en de uitvoerende medewerkers waarbij het werk en de werkomstandigheden van de afdeling worden besproken. De medewerkers kunnen op deze manier de besluitvorming binnen hun eigen afdeling **beïnvloeden**.

Europese ondernemingsraad

Multinationale ondernemingen in Europa zijn verplicht een Europese ondernemingsraad in te stellen. Het betreft hier ondernemingen met minimaal 1000 werknemers in de lidstaten van de EU met minstens twee lidstaten elk minimaal 150 werknemers. De **Europese Ondernemingsraad** is een orgaan ter informatie en raadpleging van de werknemers over grensoverschrijdende vraagstukken.

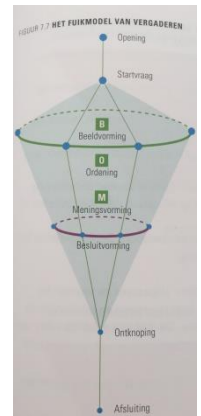
Vergadertechnieken

Vergaderingen kunnen verschillende functies hebben:

- **Samen zijn.** De vergadering heeft een sociale functie.
- **Samen weten.** Binnen een groep is meer kennis dan individueel.
- **Samen werken.** Een groep heeft een groter creatief vermogen dan individueel.
- **Samen uitvoeren.** Wie betrokken is geweest bij de besluitvorming voelt zich ook betrokken bij de uitvoering daarvan.

Om een vergadering zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen, wordt een vergadering in een bepaalde structuur gegoten, het fuikmodel. Het fuikmodel bestaat uit de volgende fasen:

1. **Opening:** welkomstwoord, aan en afwezig, vragen naar op- of aanmerkingen op notulen, herhalen van eindtijd.
2. **Startvraag:** keuze onderwerp.
3. **Beeldvorming:** materiaal inventariseren, niet discussiëren en gebruikmaken van visuele media.
4. **Ordering:** materiaal samenvatten, doel en criteria herhalen, discussie starten, probleemoplossing stimuleren.
5. **Meningsvorming:** tussentijds samenvatten, discussie relevant houden, tijd bewaken, doelgericht werken, aanvallen en meningsverschillen zakelijk benaderen.
6. **Besluitvorming:** het proces waarbij de beslissing wordt voorbereid.
7. **Ontknoping:** beslissing wordt genomen.
8. **Afsluiting:** samenvatting, rondvraag, vaststellen nieuwe datum.



Beslissingen kunnen op de volgende wijze tot stand komen:

- **Democratische besluitvorming.** De helft plus één van het aantal stemmen bepaalt de uitslag.
- **Meerderheidsbesluit.** Hierbij dient twee derde van het aantal stemmen te beslissen.
- **Unanimitéitsbeginsel.** Alleen wanneer iedereen voor of tegen is, wordt een besluit als geldig beschouwd.
- **Consensusbeginsel.** Een besluit wordt als geldig beschouwd indien niemand principiële bezwaar heeft tegen het besluit.
- **Besluit met recht van veto.** Eén tegenstem geldt al als een afstemming.
- **Delegatie.** Het nemen van het besluit wordt gedelegeerd naar één persoon of een groepje van personen.
- **Autoriteit.** Het nemen van een besluit ligt bij één persoon.

Figuur 7.9 De relatie tussen de wijze van besluitvorming en de acceptatie van het genomen besluit



Figuur 7.8 De relatie tussen de wijze van besluitvorming en de snelheid waarmee het besluit genomen wordt



Onderhandelen

Kenmerkend voor onderhandelen is dat verschillende partijen verschillende doelen nastreven. Bij onderhandelen gaat het er uiteindelijk om, om via een overleg een **compromis** te vinden, waarmee alle partijen kunnen instemmen. Onderhandelingsituaties vertonen de twee volgende kenmerken: de partijen zijn wederzijds afhankelijk en de partijen hebben tegelijk verschillende belangen.

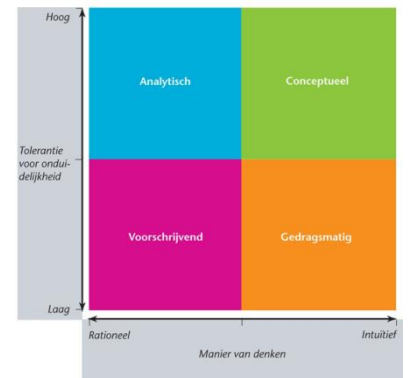
Principieel onderhandelen is een methode waarbij je af stapt op de discussie of je bij het onderhandelen een harde of een zachte positie moet innemen. De uitgangspunten van principieel onderhandelen hebben betrekking op een viertal aspecten:

1. **Mensen.** Scheid de mensen van het probleem.
2. **Belangen.** Concentreer je op de belangen en niet op de posities.
3. **Keuzes.** Creëer allerlei mogelijkheden alvorens een besluit te nemen.
4. **Criteria.** Het resultaat moet gebaseerd zijn op een objectieve norm.

Stijl van besluiten nemen

De verschillende stijlen van besluiten nemen zijn afhankelijk van de manier van denken en de tolerantie voor onduidelijkheid van de persoon. De manier van denken kan aan de ene kant rationeel zijn, maar aan de andere kant intuïtief. Een rationeel denkend persoon volgt een gestructureerde weg om tot een besluit te komen. Als we de manier van denken aan de tolerantie voor onduidelijkheid dan ontstaat een viertal stijlen van besluiten nemen.

Figuur 7.10 Stijlen van besluiten nemen



Bron: S.P. Robbins en D.A. De Cenzo, *Supervision Today*, tweede druk; Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, p. 166

1. Voorschrijvende stijl van besluiten nemen

Personen die op deze manier besluiten nemen zijn sterk rationeel georiënteerd en hebben een lage tolerantie voor onduidelijkheid. Kenmerken zijn:

- Snel en efficiënt besluiten nemen.
- Gericht op korte termijn.
- Gebruikmaken van weinig informatie.
- Beoordelen van weinig alternatieven.

2. Gedragmatige stijl van besluiten nemen

Personen met deze stijl vinden samenwerking bij het oplossen van problemen belangrijk. Kenmerken van deze stijl zijn:

- Gerichtheid op anderen en hun inbreng.
- Acceptatie door anderen is belangrijk,
- Vermijden van conflicten.

3. Analytische stijl van besluiten nemen

Deze mensen hebben een hoge mate van tolerantie voor onduidelijkheid. Kenmerken zijn:

- Gebruikmaken van veel informatie.
- Beoordelen van meer alternatieven.
- Nemen gecalculeerde risico's.
- Kunnen omgaan met ongewone situaties en beschikken over aanpassingsvermogen.

4. Conceptuele stijl van besluiten nemen

Deze personen combineren een intuïtieve manier van denken met een hoge mate van tolerantie voor onduidelijkheid. Kenmerken zijn:

- Gerichtheid op lange termijn.
- Problemen als geheel bekijken.
- Beoordelen van veel alternatieven.
- Sterk in creatieve oplossingen.

6. Hulpmiddelen en technieken bij besluitvorming

Besluitvorming is de fundamentele taak van de manager.

Balanced scorecard

De balanced scorecard kijkt niet alleen naar financiële maar ook naar niet-financiële prestaties. Daardoor krijgt het management een vollediger meer balanced beeld van de behaalde resultaten. De **balanced scorecard** combineert juist de financiële prestaties met die van de stuwende factor daarachter. Het is een **meet- en verbeterstelsel** dat zich richt op het vertalen van strategie naar concrete actie. Het daadwerkelijk sturen op basis van resultaten is juist een expliciet onderdeel van de methode. Binnen de balanced scorecard zijn niet alleen de uiteindelijk behaalde scores van belang, maar ook de te behalen doelstellingen. Het wordt ook gebruikt voor:

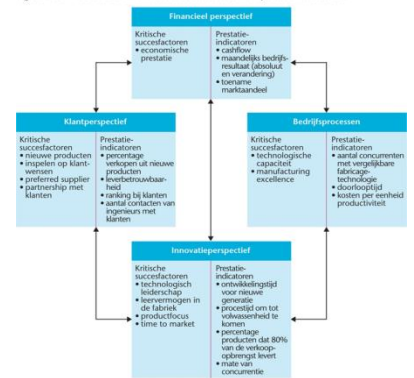
- Een ondersteuning bij het (her) formuleren van de strategie (**continue verbetering**).
- Een middel om toekomstgericht te managen (**continuïteit verzekeren**).
- Een intern communicatiemiddel.
- Een middel tot koppeling visie, strategie en doelstellingen.

De prestaties van een organisatie worden vanuit vier invalshoeken bekeken:

1. Het financiële perspectief.
2. Het interne perspectief.
3. Het perspectief van de klant.
4. Het innovatieve perspectief.

Het vertalen van strategische doelen naar concrete metingen gebeurt door middel van het opstellen van **kritische succesfactoren**. Een kritische succesfactor is een bedrijfsvariabele die van kritisch belang is voor het behalen van de bedrijfsstrategie of van een cruciale bedrijfsactiviteit. Deze **parameter** geeft kwalitatieve omschrijving van een element uit de strategie of van een bedrijfsactiviteit waarin de organisatie moet uitblinken om succesvol te zijn. De kritische succesfactoren worden meetbaar gemaakt door **prestatie indicatoren**.

Figuur 7.12 Voorbeelden van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren



Bron: Management Accounting en Control, prof. dr. E.G.J. Vosselman, Lemma, 3e druk, 2001

Voor het succesvol implementeren van een balanced scorecard is een **integrale aanpak** noodzakelijk. Het moet een natuurlijke plaats krijgen in het gehele managementproces. Nauw **betrokkenheid en lijnmanagement** is hierbij van groot belang. In de praktijk blijkt dat het implementeren nog problemen met zich meebrengt. **Belangrijke problemen** zijn:

- Het ontbreken van duidelijke strategie: doelen zijn niet specifiek en niet meetbaar.
- Er is geen aansluiting op de wijze waarop binnen de organisatie de bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.
- Er is geen aansluiting op de wijze waarop de beheersingsactiviteiten van de processen zijn georganiseerd.
- Interne cultuur en managementstijl zijn niet afgestemd op het gebruik van de balanced scorecard.
- Kosten versus baten zijn niet overwogen.

Er is ook een ander sturingsinstrument ontwikkeld genaamd: **Value Based Management**. Dit is een managementconcept dat betrekking heeft op het vergroten van de waarde van de onderneming en het creëren van aandeelhouderswaarde. Value Based Management betekent dat strategieën en beslissingen op voorhand moeten worden beoordeeld op hun **waarde schepend vermogen**. Om invulling te geven aan Value Based Management vindt er integratie plaats met de balanced scorecard. Zo ontstaat er de **Value Based Scorecard**, een waarde georiënteerd prestatie- en stuurinstrument.

Beslissingsmatrix

Met behulp van de beslissingsmatrix is het mogelijk verschillende oplossingen met elkaar te vergelijken door het toekennen van punten aan opgestelde beoordelingscriteria die daarna onderling worden gewogen. De werkwijze is als volgt:

1. Stel een aantal alternatieven vast.
2. Kies een aantal beoordelingscriteria.
3. Ken een wegingsfactor toe aan de beoordelingscriteria.
4. Ken punten toe aan de beoordelingscriteria van de verschillende alternatieven.
5. Vermenigvuldig dit cijfer met de wegingsfactor en sommeer vervolgens de uitkomsten van al deze vermenigvuldigingen.
6. Maak een keuze.

Beslissingsboom

Een **beslissingsboom** is de grafische voorstelling van een probleemstelling waarin verschillende alternatieven met gebeurtenissen naar voren komen. De wijze van voorstellen blijkt vaak van doorslaggevende betekenis bij het maken van een keuze. Een beslissingsboom komt tot stand door de beantwoording van een aantal vragen waarbij steeds **na bevestiging of ontkenning** wordt doorgedaan met een volgende vraag totdat er een eindkeuze kan worden gemaakt. De beslissingsboommethode is vooral goed bruikbaar in situaties waarin men verschillende alternatieven van beslissingen gestructureerd onder ogen wil zien. Deze methode wordt ook steeds meer toegepast door medici en technici voor het stellen van een diagnose of het bepalen van een storing aan een auto.

Beslissingsondersteunende systemen

Een beslissingsondersteunend systeem (**BOS**) kan worden gedefinieerd als: een op een computer gebaseerd systeem dat besluitvormers helpt om ongestructureerde problemen aan te pakken door middel van een directe interactie met de gegevens.

Expertsystemen

Een geautomatiseerd systeem dat kennis heeft op een bepaald gebied en waarbij het systeem problemen op dat gebied kan oplossen. Een structuur van een expertstelsysteem bestaat uit drie delen:

1. Het eerste deel bestaat uit **feiten en ervaringen** van de expert.
2. Het tweede deel is een **redeneermechanisme** dat gebruikmaakt van de ingevoerde gegevens om een analyse te maken of een diagnose te stellen.
3. Het derde deel is de **koppeling** tussen het redeneermechanisme en de gebruiker.

Expertsystemen zijn gevuld met feiten en ervaringen uit het kennisdomein van een expert. Expert- en kennissystemen worden aangeduid als de basistoepassing van **kunstmatige intelligentie (Artificial Intelligence)**. Het grote voordeel van expertsystemen is dat niet-experts zich kunnen laten ondersteunen bij de besluitvorming met de kennis en ervaring van een expert.

Simulatiemodellen

Simulatie immers is niet anders dan het invoeren van nog onbekende grootheden in een gegeven situatie en de daaruit voortvloeiende gevolgen. De computer heeft van simulatie een algemeen toepasbaar managementinstrument gemaakt. De **computersimulaties** waarop binnen dit kader wordt ingegaan, zijn de bedrijfssimulatiemodellen.

Een **bedrijfssimulatiemodel** is een softwaremodel waarbij een bedrijfseconomische situatie in een bepaalde branche en of een bepaald bedrijf wordt nagebootst. Dit is mogelijk doordat het softwaremodel wordt gevoed met onder meer:

- Markt en branche gegevens.
- Concurrentiegegevens.
- Macro-economische gegevens.
- Gegevens van het bedrijf.

Verder wordt door middel van beïnvloedbare parameters een aantal hypothesen in het model opgenomen. Voorbeelden zijn: prijs/afzetfuncties, stakingsindexen, ontwikkelingen van olie en goud prijzen etc.