

Kritische succesfactoren aan een nadere analyse onderworpen

Wijn, M.F.C.M.; Hofenk, W.A.; Hoekstra, R.W.; Hengeveld, M.B.

Publication date:
1994

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Wijn, M. F. C. M., Hofenk, W. A., Hoekstra, R. W., & Hengeveld, M. B. (1994). *Kritische succesfactoren aan een nadere analyse onderworpen*. (Research memorandum / Tilburg University, Department of Economics; Vol. FEW 668). Unknown Publisher.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

KRITISCHE SUCCESFACTOREN AAN EEN NADERE ANALYSE ONDERWORPEN

Dr. M.F.C.M. Wijn, Drs. W.A. Hofenk, Drs. R.W. Hoekstra en M.B.
Hengeveld B.ec.

FEW ...

Communicated by Prof.Dr. R. Bannink

KRITISCHE SUCCESFACTOREN AAN EEN NADERE ANALYSE ONDERWORPEN

*Dr. M.F.C.M. Wijn, Drs. W.A. Hofenk, Drs. R.W. Hoekstra en M.B. Hengeveld B.ec.*¹

eerste versie:
april 1994
deze versie:
juni 1994

¹ De auteurs zijn als resp. universitair hoofddocent, toegevoegd onderzoeker, toegevoegd docent en student-assistent verbonden aan de sectie Kosten, Waarde en Winst, vakgroep Bedrijfseconomie, Faculteit der Economische Wetenschappen, KU Brabant. De auteurs danken Prof.Dr. R. Bannink (KU Brabant), Prof.Dr. W.G.H. van Hulst (KU Brabant), Drs. H.G. Krijnen (RU Groningen), Dr. H. Bossert (HRS Managent Consultants bv/VU Amsterdam) en Drs. M. Gelderman (VU Amsterdam) voor hun waardevol commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

1. Inleiding

De jaren zestig en begin jaren zeventig kunnen worden gekarakteriseerd als de jaren waarin winstgevendheid en groei van ondernemingen centraal stonden. Het interne rapporterings-systeem legde sterk de nadruk op financiële gegevens, welke werden gebruikt voor beleidsbeslissingen en het beoordelen van het functioneren van het management. Sinds de oliecrisis van 1973 is de economische groei in bijna alle westerse landen afgenomen.

Daarvoor in de plaats is een sterke toename van de internationale concurrentie gekomen. De winstgevendheid en de kasstromen zijn daardoor in vele sectoren sterk onder druk komen te staan. Als gevolg hiervan zijn de bestuurlijke marges verkleind en strategische misrekeningen hebben veel ernstiger gevolgen dan in de zestiger jaren.

Als gevolg van deze ontwikkelingen is in de laatste decennia de belangstelling voor accounting en in het bijzonder voor management accounting sterk gegroeid. De aandacht richt zich vooral op het feit, dat in vele ondernemingen de interne beheerssystemen tekort schieten (Johnson, 1992; Lewy, 1992). Om de vraag te kunnen beantwoorden hoe hierin verandering gebracht kan worden, is inzicht nodig in de factoren die kunnen bijdragen aan het succes van een onderneming. Door het meten van een (beperkt) aantal kritische succesfactoren moeten managers in staat zijn om op een adequate wijze de resultaten van de onderneming te evalueren (Rockart, 1979). Het gebruik van kritische succesfactoren (ksf-en) moet het management in staat stellen om de onderneming in de markt een duurzame voorsprong te bezorgen ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982; Ogilvie en Piëst, 1988).

Er heerst nogal wat verwarring rond het begrip ksf-en. Het startpunt voor het achterhalen van ksf-en wordt gevormd door een duidelijke definitie ervan. Vandaar dat wij in dit artikel ingaan op deze problematiek en een eigen definitie van ksf-en formuleren. Hebben ondernemingen hun ksf-en eenmaal vastgesteld, dan worden hieruit de stuurvariabelen (kritische beheersvariabelen) afgeleid. De meeste onderzoeken komen per onderneming uit op ongeveer zes ksf-en. Als meest genoemde ksf-en komen in onze pilot-study onder industriële ondernemingen in Nederland naar voren: (a) prijs/efficiency, (b) kwaliteit, (c) flexibiliteit, (d) innovatie en (e) service. Wij onderscheiden een drietal niveaus van ksf-en: (a) universele ksf-en, (b) ksf-en behorende bij een bepaalde typologie van ondernemingen en (c) ondernemingsspecifieke ksf-en. De kwaliteit van het management kan als een overkoepelende succesfactor worden beschouwd.

2. Kritische succesfactoren

2.1 Naar een definitie van ksf-en

Om ksf-en te kunnen achterhalen, moet eerst worden gedefinieerd wat de precieze inhoud van dit begrip is. De gedachte hierachter is dat wanneer niet duidelijk is wat onder ksf-en wordt verstaan, de leiding van een onderneming niet in staat is de voor haar onderneming geldende ksf-en te identificeren en op basis hiervan ondernemingssucces na te streven. Op grond van een analyse van de inhoud en het gebruik van de term ksf-en concluderen Krijnen en Geven (1991) dat deze term verwarrend werkt. Verwarrend omdat de term ksf-en voor verschillende aspecten van het bedrijfsvoerings- en planningproces wordt en kan worden gebruikt. Ten dele heeft dit te maken met het doel dat wordt beoogd om in ondernemingen ksf-en te identificeren en te beheersen (Piëst en Ogilvie, 1990). Bij het omschrijven van het begrip ksf-en kan men zich derhalve niet laten leiden door een algemeen geaccepteerde definitie.

Naast het feit, dat de term ksf-en verwarrend kan werken, bestaan ook inhoudelijke bezwaren tegen de verschillende definities van ksf-en in de literatuur. Deze bezwaren tegen een groot aantal definities van ksf-en (o.a. die van Daniel, 1961; Rockart, 1979; Boynton en Zmud, 1984; Leidecker en Bruno, 1984; Anthony, Dearden en Bedford, 1989; Krijnen en Geven, 1991; De Waal en Bulthuis, 1993) zijn tweërlei. Enerzijds wordt niet duidelijk gemaakt waaruit het kritische aspect van de succesfactoren blijkt; anderzijds wordt het leidende uitgangspunt voor de identificatie van ksf-en vaag gedefinieerd als succes (Ogilvie en Piëst, 1988). Ondernemingssucces is een begrip dat op verschillende manieren kan worden gedefinieerd. Als indicatoren worden hiervoor vaak gehanteerd: winst, flexibiliteit, werkbevrediging, produktiviteit en efficiency (Steers, 1975). Aangezien deze indicatoren strijdig met elkaar kunnen zijn, zullen verschillende definities van ondernemingssucces leiden tot verschillende ksf-en.

Gelet op het kritische karakter van ksf-en betreffen deze factoren ons inziens eisen die de markt aan de onderneming stelt. Evenals Ballemans (1991) stellen wij de invloed van marktontwikkelingen centraal in onze bewering, dat het behalen van winst onlosmakelijk gekoppeld is aan het voldoen aan markteisen. Vanuit de markt gezien moeten ondernemingen in deze tijd gelijktijdig voldoen aan de eisen van efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit (Bolwijn en Kumpe, 1992). Het actueel worden van een nieuwe markteis in de zin van een concurrentiebepalende factor zal in eerste instantie als bedreigend worden ervaren, maar vervolgens als een uitdaging worden gezien. De snelheid waarmee en de mate waarin ondernemingen in staat zijn een dergelijk inzicht naar concreet ondernemingsbeleid te vertalen, zowel met betrekking tot strategie als structuur, vergroot de overlevingskansen van een onderneming.

Wij definiëren ksf-en nu als volgt: "*De factoren op basis waarvan een onderneming zich ten opzichte van de concurrentie kan onderscheiden om aldus een duurzame positieve relatie met de markt op te bouwen*". Deze definitie geldt voor een organisatorische eenheid die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van een strategie in een bepaalde markt of een segment daarvan. Een dergelijke organisatorische eenheid wordt als business unit aangeduid (Ogilvie en Piëst, 1988).

Of een onderneming succesvol is, wordt in onze definitie van ksf-en bepaald door twee zaken, die het begrip succes een kwalitatieve inhoud meegeven:

- een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie;
- een duurzame positieve relatie met de markt.

In onze definitie worden slechts die factoren als kritisch aangemerkt, wanneer de onderneming zich op basis van deze factoren ten opzichte van de concurrentie kan onderscheiden onder de voorwaarde dat een dergelijk onderscheid kan leiden tot een duurzame positieve relatie met de markt. Het element "*duurzame positieve relatie met de markt*" in onze definitie van ksf-en komt voort uit het feit, dat het fundamentele actie-terrein van de onderneming wordt gevormd door de markt. In dat actieterrein moet de onderneming zich een plaats veroveren door producten of diensten aan te bieden waar die markt behoefte aan heeft. Ondernemingen kunnen dit echter zelden ongestoord doen. Zij moeten het actieterrein doorgaans delen met mededingers. De (potentiële) afnemers kunnen doorgaans kiezen welke onderneming in hun behoeften zal voorzien. Ondernemingen moeten er daarom voor zorgen dat de keuze van de afnemers in hun voordeel zal uitvallen, zowel nu als in de toekomst! Dit laatste wordt in onze definitie van ksf-en aangeduid met "*een duurzame positieve relatie*". Om een dergelijke relatie te creëren moeten ondernemingen zich onderscheiden van concurrenten op elementen die afnemers aanspreken (Piëst en Ogilvie, 1990). De term "*factoren*" in onze definitie van ksf-en heeft dan ook betrekking op aankoopcriteria die afnemers hanteren in hun overwegingen een produkt al dan niet aan te schaffen.

Op de hiervoor beschreven wijze kunnen duurzame concurrentiële voordelen behaald worden, waardoor op winst gerichte ondernemingen voor stakeholders bevredigende rendementen kunnen realiseren. De continuïteit van een onderneming blijft daardoor gewaarborgd. Naar onze mening zal een succesvolle onderneming (in bovenstaande zin) ook in kwantitatieve grootheden gemeten beter presteren dan vergelijkbare ondernemingen. Uit een door Vasconcellos e Sá (1989) uitgevoerd empirisch onderzoek blijkt bijvoorbeeld, dat ondernemingen die hun inspanningen richten op de ksf-en van de onderneming beter presteren dan ondernemingen die dit nalaten. Het beter presteren uit zich in een significant

hoger rendement op de activa.

In onze definitie worden ksf-en niet gezien als de basisvoorwaarden waaraan elke onderneming moet voldoen om in de markt te kunnen opereren. Bij deze basisvoorwaarden valt o.a. te denken aan het kunnen beschikken over grondstoffen en een productie-apparaat en het hebben van toegang tot distributiekkanalen, evenals een zekere mate van interne organisatie, besturing en beheersing. Naar analogie van Herzberg (1968) zijn basisvoorwaarden als hygiënefactoren aan te merken. Ksf-en zijn dan als motivatiefactoren te bestempelen. Voldoen aan de basisvoorwaarden is een noodzakelijke voorwaarde, maar geen garantie voor succes (Piëst en Ogilvie, 1990). In onze opinie is het uitsluitend voldoen aan de basisvoorwaarden in een dynamische (markt)omgeving zelfs onvoldoende om de continuïteit van een onderneming te kunnen waarborgen.

Door de snelle veranderingen in de markt, maar ook binnen de onderneming, kunnen de factoren die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van ondernemingen (ksf-en) in de tijd gezien wijzigen. Is een onderneming onvoldoende in staat de voor haar geldende (gewijzigde) ksf-en in duurzame concurrentiële voordelen te vertalen, dan moet wellicht een nieuwe markt (marktsegment) betreden worden. Succes bestaat daarom ook uit het vermogen markten op tijd te betreden en te verlaten. Dit vermogen hangt nauw samen met de in sub-paragraaf 8.5 nog te bespreken kwaliteit van het management.

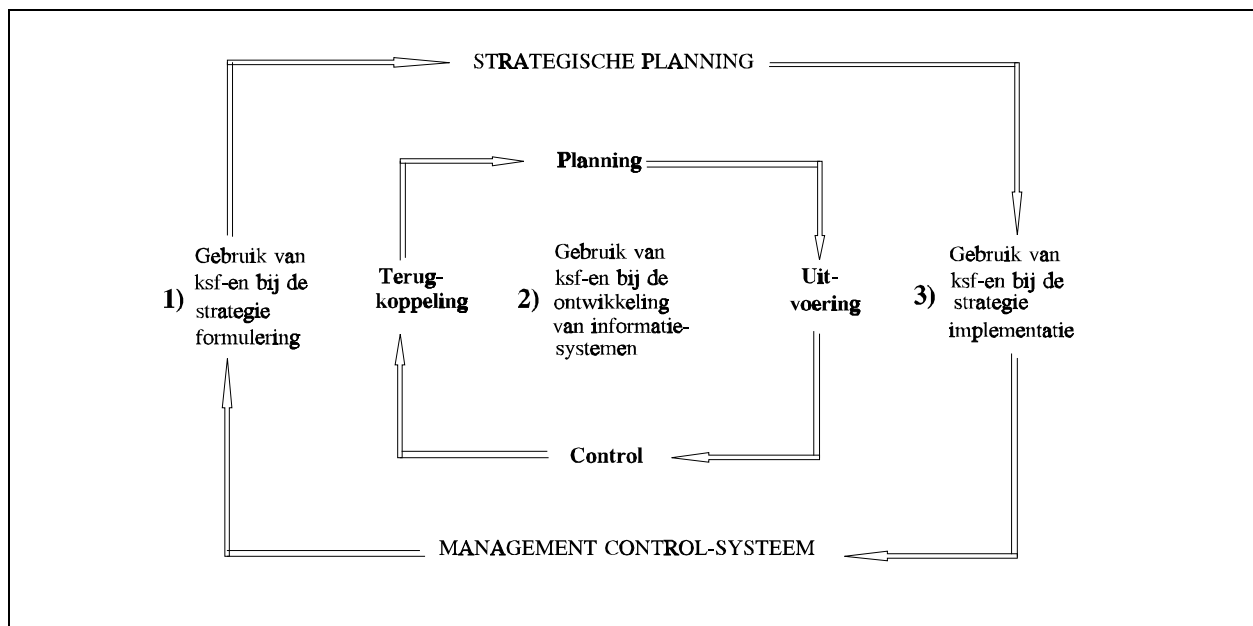
2.2 Toepassingsgebieden van ksf-en

In hoofdlijnen kunnen op basis van een uitgebreide literatuurstudie binnen ondernemingen drie samenhangende toepassingsgebieden van ksf-en worden onderscheiden. Hieronder worden deze toepassingsgebieden in hun onderlinge samenhang schematisch weergegeven.

De meeste auteurs richten zich in hun publikaties op één enkel toepassingsgebied van ksf-en. Zij benadrukken daarmee ons inziens onvoldoende de samenhang tussen de verschillende toepassingsgebieden. In het vervolg van deze sub-paragraaf worden de drie toepassingsgebieden van ksf-en elk afzonderlijk kort belicht.

ad 1:

Leidecker en Bruno (1984) zijn de mening toegedaan dat ksf-en bruikbaar zijn op het gebied van de strategische planning en strategieformulering. De keuze van de strategische doelstellingen moet gebaseerd zijn op een grondige analyse van de wijze waarop een onderneming zijn concurrentiepositie kan uitnutten (Ohmae, 1982). Een dergelijk onderzoek



Schema 1: Toepassingsgebieden van ksf-en

moet uiteindelijk de ksf-en van een onderneming naar voren brengen. Conform de door ons gehanteerde definitie van ksf-en zijn dergelijke factoren immers essentiële elementen waarop een onderneming dient in te spelen, teneinde concurrentiële voordelen te verkrijgen en te behouden. Door het opsporen van ksf-en kunnen de kansen en bedreigingen van een onderneming in kaart worden gebracht. Ksf-en vormen daarnaast een lijst met criteria die van belang zijn voor het bepalen van de sterke en zwakke punten van ondernemingen. Leidecker en Bruno (1984) en Ohmae (1982) zien ksf-en niet alleen als een passief instrument waaraan de ondernemingsprestaties kunnen worden afgelezen, maar tevens als een actief middel om het ondernemingsbeleid vast te stellen (Ogilvie en Piëst, 1988). Volgens Krijnen en Geven (1991) leveren ksf-en geen wezenlijke bijdrage aan de begrips-vorming binnen de strategische beleidsvorming en aan de beleidsvorming zelf. Echter, het gebruik van ksf-en in het kader van informatievoorzieningen ten bate van control is ons inziens wel degelijk een waarde toevoegende activiteit.

ad 2:

Zowel Rockart (1979) als Boynton en Zmud (1984) leggen een verband tussen de functie van ksf-en en informatiesystemen. De door managers relevant geachte factoren vormen volgens hen de basis voor het te bouwen informatiesysteem.

ad 3:

Tenslotte kunnen ksf-en ook worden gebruikt bij de strategie-implementatie. Zijn de doelstellingen van de onderneming eenmaal bepaald, dan is effectieve implementatie hiervan slechts mogelijk door gebruik te maken van een "control systeem" waarin de bewaking van

ksf-en in de vorm van cybernetische processen is opgenomen (Bungay en Goold, 1991). In dit verband worden management control systemen ontworpen met als doel het implementeren van strategieën en het motiveren van medewerkers teneinde de gestelde doelen te verwezenlijken. Een dergelijk systeem moet voldoende informatie opleveren om de prestaties van een onderneming te kunnen evalueren (Anthony, Dearden en Bedford, 1989). Signalering van ontwikkelingen met betrekking tot ksf-en voorziet grotendeels in deze behoefte. Het is daarbij zaak om dergelijke signalen in een zo vroeg mogelijk stadium op te vangen en die informatie zo snel mogelijk te verwerken.

2.3 Aantal ksf-en

De factoren die het succesvol voortbestaan van een onderneming beïnvloeden zijn onoverzienbaar. Uit het oogpunt van menselijk bevattingsvermogen, complexiteit en kostenoverwegingen kunnen slechts een beperkt aantal doorslaggevende succesfactoren worden gehanteerd. In de literatuur bestaat weinig overeenstemming over het meest juiste aantal ksf-en. Zo is Lewy (1992) van mening dat het meestal gaat om één, twee of hooguit drie werkelijk belangrijke factoren. Anthony e.a. (1989, 1992) geven aan dat drie tot zes factoren het succes van een onderneming bepalen, terwijl Hahn en Krystek (1979) zes tot acht ksf-en noemen. De meeste publikaties komen uit op ongeveer zes. Pas als deze bekend zijn kan een werkelijk strategisch inzicht in de eigen onderneming tot stand komen.

3. Kritische beheersvariabelen

Heeft een onderneming eenmaal haar ksf-en in kaart gebracht, dan is het de eerste taak van het management deze te bewaken met behulp van kengetallen en indicatoren die zijn afgeleid van de ksf-en. Uit de aard van ksf-en volgt dat deze factoren op zich niet direct bestuurbaar en beheersbaar zijn (Ward, 1990). Slechts meting en beheersing van bedrijfsprocessen is mogelijk. Bedrijfsprocessen houden verband met activiteiten en informatie-stromen, terwijl ksf-en de belangrijkste aandachtsgebieden voor het management zijn. Door de ksf-en te relateren aan bedrijfsprocessen kunnen voor het management relevante informatiebehoefte worden vastgesteld (zie Van Snellenberg, 1992a en Ward, 1990 voor een hiertoe geëigende methodiek). Deze informatiebehoefte betreffen de maatstaven van ksf-en. Dergelijke maatstaven zijn de belangrijkste meetpunten voor het reilen en zeilen van een onderneming (Lewy, 1993), door ons in het vervolg aangeduid met kritische beheersvariabelen (kbv-en). Andere termen die hiervoor in de literatuur worden gebruikt zijn: early warning indicators, key result factors, prestatie-indicatoren of -maatstaven en pulse points. Het is van wezenlijk

belang dat kbv-en goed op de ksf-en zijn afgestemd. Beslissingen moeten immers worden genomen op basis van deze kbv-en. Samenvattend kan de relatie tussen ksf-en, bedrijfsprocessen en kbv-en als volgt schematisch worden weergegeven: ksf-en ----> bedrijfsprocessen ----> kbv-en.

3.1 De functie van kritische beheersvariabelen

Voor een effectieve evaluatie van de prestaties van een onderneming is een weldoordachte selectie van kengetallen (zowel absolute getallen als verhoudingen) en indicatoren in de vorm van strategisch relevante kbv-en een eerste vereiste. Deze variabelen meten de kwaliteit van de processen en activiteiten die voor de onderneming van cruciaal belang zijn en het bedrijfsresultaat direct beïnvloeden. Daarmee bieden kbv-en inzicht in de meest relevante feiten achter de getallen. Voor het verkrijgen en behouden van dit inzicht moeten ondernemingen over kbv-en beschikken, die zijn afgeleid van de ksf-en van de onderneming. Afhankelijk van de geformuleerde ksf-en zullen kbv-en van onderneming tot onderneming verschillen (Sellenheim, 1991).

3.2 Verslaglegging van kritische beheersvariabelen

In een doelmatig rapporteringssysteem heeft het leeuwedeel van de informatie voor het management direct of indirect betrekking op ksf-en (Lewy, 1992). Als wezenlijk onderdeel van de interne berichtgeving kunnen ondernemingen in dit kader een vroegtijdig waarschuwingssysteem (early warningsystem) hanteren. Een dergelijk systeem is erop gericht om periodiek over de ksf-en te rapporteren. Door periodieke rapportage over de ksf-en, door middel van kbv-en, kan de ondernemingsleiding er in een zo vroeg mogelijk stadium op gewezen worden dat bepaalde cruciale bedrijfsprocessen kwalitatief te wensen over laten (Van Snellenberg, 1992a). Weliswaar is de aanwezigheid van een vroegtijdig waarschuwingssysteem een voorwaarde, maar het is geen waarborg voor succes. Naast het op tijd signaleren van kansen en bedreigingen moet het control systeem ook nog aangeven in welke richting actie moet worden ondernomen (Bungay en Goold, 1991).

Kbv-en moeten met een vaste regelmaat aan het management gerapporteerd worden. Door Simons (1992) wel aangeduid met "interactive control". Het control systeem verschaft echter ook informatie over een groot aantal variabelen (niet kbv-en) die niet onder de aandacht van het management gebracht hoeven te worden zolang vooraf vastgestelde boven- en ondergrenzen, de regelgrenzen, niet worden overschreden (Anthony, Dearden en Bedford, 1989), in termen van Simons (1992) de "diagnostic control".

Kbv-en kunnen bestaan uit zowel financiële als niet-financiële variabelen (Kaplan, 1992b;

Lewy, 1992; Sellenheim, 1991; e.a.). Het kwantificeren van niet-financiële beheersvariabelen is bijna altijd mogelijk, maar druist soms tegen de aard van deze variabelen in (Bungay en Goold, 1991). Het niet kunnen kwantificeren van kbv-en moet echter niet automatisch leiden tot verwerping ervan, omdat kwalitatieve informatie ook van groot belang kan zijn.

4. Financiële versus niet-financiële (kritische) beheersvariabelen

Aangezien winstgevendheid een overheersende doelstelling is in vele ondernemingen, zijn de meeste control systemen ontworpen om winstgevendheid te meten. Financiële variabelen zijn echter geen adequaat richtpunt voor toekomstige winstgevendheid.

4.1 Ontwikkelingen in historisch perspectief

Door het feit, dat interne rapporteringssystemen vaak niet zijn veranderd met de toe-genomen dynamiek en complexiteit van de omgeving worden achterliggende bedrijfs-processen qua meting vaak verwaarloosd (Ballemans, 1991). Aanpassing van deze traditionele financiële rapporteringssystemen is dan ook noodzakelijk, omdat dergelijke systemen zelden de benodigde gegevens voor de bewaking van ksf-en verschaffen. Nadruk leggen op het ontwikkelen van beheersvariabelen die meer consistent zijn met concurrerende voordelen op lange termijn, maar minder op simpele, geaggregeerde en korte termijn financiële variabelen is in het bijzonder de uitdaging van het huidige management (Kaplan, 1992a). Ondernemingen zullen daarbij een balans moeten vinden tussen het nastreven van winsten (op korte termijn) en de strategische positie op lange termijn (Bungay en Goold, 1991).

4.2 Tekortkomingen van financiële beheersvariabelen

Succes van een onderneming wordt veelal afgemeten aan de hand van een aantal financiële grootheden. De relatieve eenvoud hiervan ligt mogelijk ten grondslag aan deze handelwijze (Kaplan, 1992b). Financiële prestaties zijn uiteraard belangrijk in het beoordelen van de gezondheid van een onderneming, maar het uitsluitend afgaan op financiële variabelen kent een aantal tekortkomingen (Ogilvie en Piëst, 1988).

Fixatie op financiële variabelen is in de eerste plaats ontoereikend om strategische verrassingen zoals plotselinge, belangrijke en ongewone veranderingen in de ondernemingsvoorzichten, te zien aankomen (Du Mée, 1991). Dergelijke strategische verrassingen bedreigen zowel de winstkansen op korte termijn als de continuïteit. Financiële variabelen geven in de meeste gevallen immers slechts informatie over korte termijn prestaties en zijn dikwijls ex post in plaats van ex ante gericht. Tevens kunnen ze zijn vervormd door het

gehanteerde systeem van verslaglegging of voorwerp zijn van creatief boekhouden. Als gevolg hiervan kan meestal pas te laat worden gesignaleerd wat de financiële consequenties zijn van een aantal interne en externe ontwikkelingen. De gevolgen ervan worden eerst later zichtbaar in het jaarverslag; de tijd om dan alsnog in te grijpen kan dan te kort blijken te zijn (Ogilvie en Piëst, 1988).

In de tweede plaats kan aan financiële grootheden niet worden afgelezen waaraan een onderneming haar succes te danken heeft of wat de oorzaken zijn van de afnemende levenskracht. Ze geven slechts een beperkt beeld van de ondernemingsactiviteiten. Daarvoor zijn een tweetal oorzaken aan te wijzen (Lothian, 1987), te weten: (a) niet elke ondernemingsactiviteit kan in geldeenheden worden uitgedrukt en (b) voordat ondernemingsactiviteiten in geldeenheden worden uitgedrukt gaan daar talloze niet-financiële activiteiten aan vooraf. De hieraan ten grondslag liggende activiteiten zouden ieder afzonderlijk al moeten worden bewaakt en beheerst door het management. Winst is in dit verband een bijproduct van het op de juiste manier uitvoeren van deze niet-financiële activiteiten en geen doel op zichzelf.

4.3 De kracht van niet-financiële beheersvariabelen

In onze definitie van ksf-en is een kwalitatieve benadering van het begrip succes als uitgangspunt genomen. Daarbij wordt gewezen op het belang van het zich kunnen onderscheiden van de concurrenten onder de voorwaarde dat een duurzame positieve relatie met de markt kan worden opgebouwd. Het aan de financiële indicatoren toevoegen van meer niet-financiële informatie (zowel kwantitatief als kwalitatief) voor de verslaglegging heeft voor een onderneming de volgende voordelen: (a) afweging van de winstgevendheid op korte termijn tegen het onderscheidende vermogen op lange termijn en de relatie met de markt, (b) cruciale ontwikkelingen met betrekking tot de markt en de concurrenten zijn eerder zichtbaar dan dat ze tot uiting komen in de jaarverslaglegging. De responsietijd om bedreigingen af te wenden en kansen te benutten wordt daardoor vergroot, (c) het benadrukken van het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrenten geeft inzicht in de oorzaken van succes of falen (Ogilvie en Piëst, 1988).

Lothian (1987) gaat nog een stapje verder door te stellen dat niet-financiële variabelen te prefereren zijn boven strikt kwantitatieve financiële grootheden. Hij stelt, dat niet-financiële variabelen de prestaties van ondernemingen rechtstreeks afleiden uit activiteiten die aandeelhouderswaarde creëren. Aangezien niet-financiële variabelen activiteiten rechtstreeks meten, zijn ze beter in staat de richting van de toekomstige kasstromen te voorspellen. Het belang van een dergelijke voorspelling wordt onderstreept door het feit, dat juist de kas-

stromen bepalend zijn voor de continuïteit van ondernemingen (Wijn, 1988). Niet-financiële variabelen richten de aandacht van het management meer op de operationele, winstgenererende activiteiten. Ze zijn daardoor op de lange termijn een betere afspiegeling van de behaalde financiële resultaten dan de op de korte termijn gerichte financiële prestatie-maatstaven (National Association of Accountants, 1986).

5. Determinanten van kritische succesfactoren

Tallose interne en externe factoren vormen een voedingsbodem voor de grote verscheidenheid aan ksf-en tussen ondernemingen. De factoren die bepalend zijn voor de verschillen in ksf-en tussen ondernemingen worden in deze studie determinanten van ksf-en genoemd. Inzicht in de determinanten van ksf-en is noodzakelijk om de oorsprong van verschillen in ksf-en tussen ondernemingen in kaart te kunnen brengen.

Als uitgangspunt voor de vaststelling van de in de literatuur meest genoemde determinanten van ksf-en nemen we de studie van de Sloan School of Management (Rockart, 1979). In deze studie worden een vijftal bronnen van ksf-en onderscheiden: (a) omgevings-factoren, (b) structuur van de bedrijfstak, (c) concurrentiepositie van de onderneming, (d) strategie, (e) tijdelijke factoren van intern organisatorische aard. Uitgaande van de door ons gehanteerde definitie van ksf-en zullen we deze bronnen aan een kritische evaluatie onderwerpen. Wij zullen ons hierbij steeds de vraag stellen in hoeverre de genoemde bronnen als determinanten van ksf-en zijn aan te merken. Tevens zullen wij in aanvulling op de studie van de Sloan School of Management door ons van belang geachte determinanten bespreken. Bij het bepalen van de determinanten hebben wij ons niet rechtstreeks gebaseerd op de bestaande strategische managementliteratuur (bijv. Hofer en Schendel, 1978; Porter, 1980; Krijnen, 1992). De reden hiervoor ligt in het feit, dat de door ons geformuleerde definitie van ksf-en niet overeenkomt met een reeds bestaand concept uit de strategische beleidstheorie (zie ook sub-paragraaf 5.7). Hiermee wijken wij af van Krijnen en Geven (1991), die in hun artikel de overbodigheid van het begrip ksf-en aan de orde stellen.

5.1 Omgevingsfactoren

Hiervan geeft de Sloan School of Management (Rockart, 1979) slechts een opsomming van een aantal ontwikkelingen en gebeurtenissen op het maatschappelijke vlak. Genoemd worden onder andere verschuivingen in het bruto nationaal produkt, veranderde politieke omstandigheden, bevolkingsgroei c.q. -afname en de oliecrisis van 1973. Andere auteurs die het belang van omgevingsfactoren als determinant van ksf-en benadrukken, zijn Du Mée

(1991), Hahn en Krystek (1979), Leidecker en Bruno (1984) en Van Snellenberg (1992a/b). Voor een meer algemene karakterisering van de omgeving hebben wij aansluiting gezocht bij de organisatieliteratuur (Burns en Stalker, 1961; Keuning en Eppink, 1987). Ondernemingen zien zich elk geconfronteerd met een verschillende mate van complexiteit en verandering vanuit de hen omringende omgeving. In navolging van Burns en Stalker (1961) onderscheiden wij een drietal omgevingsgradaties, te weten: stabiele omgeving, fluctuerende omgeving en innovatieve omgeving. Door deze driedeling kunnen wij de bij onze pilot-study betrokken ondernemingen classificeren naar complexiteit en dynamiek van de hen omringende omgeving. Verschillen in omgevingsgradaties waarmee ondernemingen geconfronteerd worden, zullen van invloed zijn op verschillen in ksf-en tussen ondernemingen.

5.2 Bedrijfstakken

In de literatuur bestaat er nagenoeg communis opinio over de invloed van de bedrijfstakken op de ksf-en van ondernemingen. Hierbij denken wij aan auteurs als Anthony e.a. (1989, 1992), Bungay en Goold (1991), Leidecker en Bruno (1984), Lewy (1992) en Van Snellenberg (1992a/b).

Elke bedrijfstak kent een aantal algemene ksf-en, die bepaald worden door de aard en karakteristieken van de individuele bedrijfstak (Rockart, 1979). Maar ook binnen een bepaalde bedrijfstak verschillen ondernemingen van elkaar. Deze verschillen leiden ertoe dat niet klakkeloos kan worden volstaan met het zonder meer overnemen van een algemeen geldige set van ksf-en uit de bedrijfstak.

In de paragrafen 7 en 8 van dit artikel wordt ons empirisch onderzoek (pilot-study) naar ksf-en en de daarvan afgeleide kbv-en besproken. Wij hebben ons daarbij beperkt tot ondernemingen uit de bedrijfstak "Industrie".

5.3 Leveranciers

Deze voorzien de onderneming en haar concurrenten van de benodigde grondstoffen, halffabrikaten en andere produktiemiddelen. Leveranciers kunnen een omvangrijke invloed hebben op de activiteiten van ondernemingen (Kotler, 1991). Met name de onderhandelingspositie van leveranciers is bepalend voor de prijzen die ondernemingen moeten betalen voor hun inkopen, alsmede voor de beschikbaarheid ervan (Tjoe Nij en Bletz, 1993). Machtverhoudingen aan de invoerzijde kunnen zo invloed uitoefenen op de aard van ksf-en. Om de verschillen in machtsverhouding aan de invoerzijde hanteerbaar te maken voor de classificatie van de bij de pilot-study betrokken ondernemingen, onderscheiden wij een drietal categorieën van leveranciers: zij die een sterke machtspositie, een gelijkwaardige c.q.

beheerste machtspositie en een zwakke machtspositie hebben. Bij deze categorieën worden het aantal in aanmerking komende leveranciers, de kosten in verband met omschakeling van leverancier, de aanwezigheid van substituerende inputs en de mate waarin inputs een specifiek dan wel strategisch karakter dragen als onderscheidende criteria gehanteerd. Leveranciers worden in de studie van de Sloan School of Management (Rockart, 1979) niet genoemd als determinant van ksf-en.

5.4 Afnemers

Evenals aan de invoerzijde (leveranciers) oefenen machtsverhoudingen aan de uitvoerzijde (afnemers) invloed uit op de aard van de ksf-en. Afhankelijk van aantallen en concentratie van afnemers, de aanwezigheid van substituu-producten, aangekochte hoeveelheden, informatie van afnemers en de mogelijkheid tot voorwaartse integratie zal de machtspositie van afnemers ten opzichte van de leverende onderneming verschillen (Keuning en Eppink, 1987; Tjoe Nij en Bletz, 1993).

Om de verschillen in machtsverhouding aan de uitvoerzijde hanteerbaar te maken voor de classificatie van de bij de pilot-study betrokken ondernemingen, onderscheiden wij de volgende afnemersgroepen (Kotler, 1991):

- consumentenmarkt; alle individuen en huishoudens die goederen en diensten kopen of verkrijgen voor persoonlijke consumptie. Afnemersgroepen in de consumentenmarkt beschikken over het algemeen over weinig macht ten opzichte van de leverende onderneming;
- zakelijke markt; alle individuen en organisaties die goederen en diensten kopen of verkrijgen, teneinde deze te gebruiken bij de productie van andere goederen en diensten, die aan derden verkocht, verhuurd of verstrekt worden. Afnemersgroepen in de zakelijke markt beschikken over het algemeen over substantiële macht ten opzichte van de leverende onderneming.

Afnemers worden in de studie van de Sloan School of Management (Rockart, 1979) niet genoemd als determinant van ksf-en.

5.5 Concurrentiepositie van ondernemingen

Rockart (1979) doelt met deze determinant van ksf-en op de marktstructuur waarbinnen een onderneming opereert en de plaats die ze daarbinnen inneemt. Met het oog op de door ons uitgevoerde pilot-study typeren we de concurrentiepositie van ondernemingen aan de hand van markt vormen (marktstructuur) en marktposities van ondernemingen.

De indeling naar markt vormen zoals deze vanuit de micro-economische literatuur bekend is,

biedt een goed aangrijpingspunt voor de classificatie van ondernemingen op grond van marktstructuur. Bij marktstructuur kan gedacht worden aan toe- en uitreedbarrières, aard en mate van concurrentie, relatieve marktaandelen en aantal concurrenten. De volgende marktvormen worden onderscheiden: monopolie, homogeen oligopolie, heterogeen oligopolie en monopolistische concurrentie. De marktform kan als determinant van ksf-en aangemerkt worden.

Uit NIPO-onderzoek komt naar voren, dat naast de structuur van de markt tevens de positie die een onderneming daarbinnen inneemt een belangrijke factor vormt voor de verklaring van verschillen in ksf-en (Van Snellenberg 1992b). Daarom worden in deze studie de volgende marktposities van ondernemingen, gemeten op basis van markt-aandelen, onderscheiden: marktleider, top vijf, middenmoter, kleine partij.

5.6 Schaalgrootte

Dit is een factor die niet wordt genoemd door Rockart (1979). Auteurs als Lewy (1992) en Van Snellenberg (1992a/b) beschouwen schaalgrootte echter als een factor die een verklaring vormt voor de grote verscheidenheid aan ksf-en tussen ondernemingen.

Voor wat betreft schaalgrootte onderscheiden wij in deze studie kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Door deze driedeling kunnen wij de bij onze pilot-study betrokken ondernemingen classificeren naar schaalgrootte. Als onderscheidende criteria gelden de waarde van de activa, de netto-omzet en de gemiddelde omvang van het personeels-bestand (overeenkomstig de verslaggevingsregels voor Nederlandse rechtspersonen).

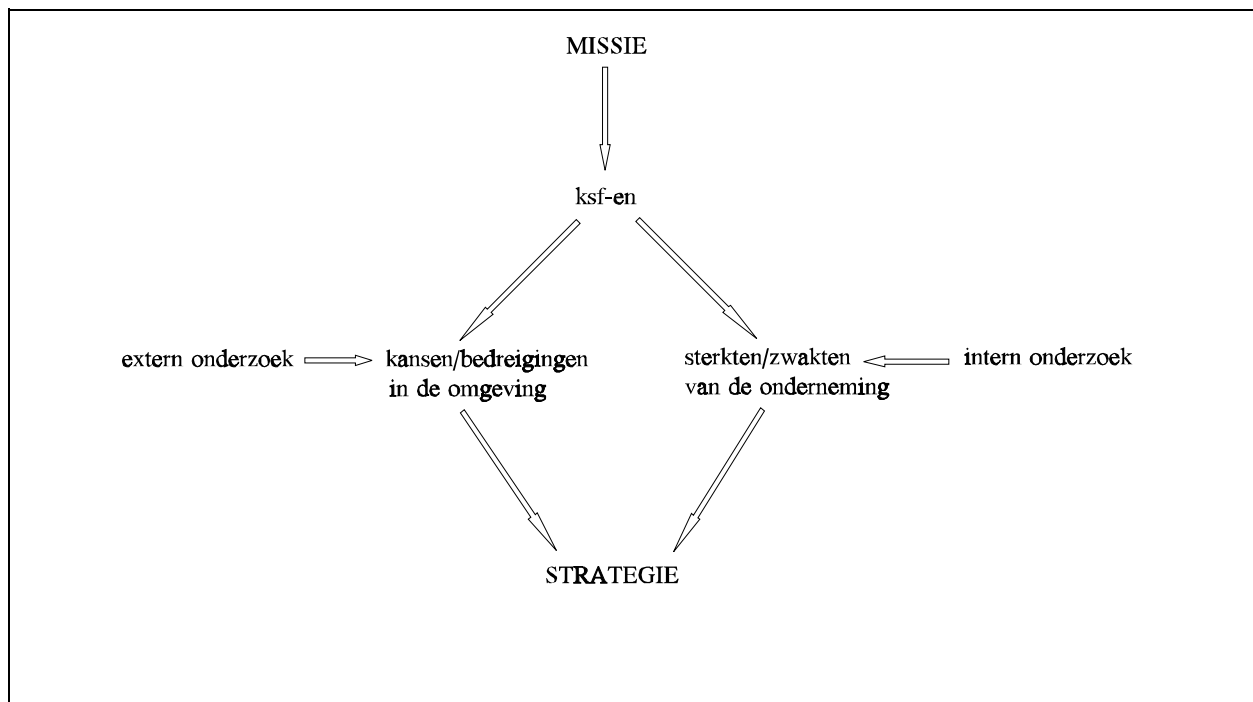
5.7 Ksf-en en strategie

Welke relatie bestaat er tussen strategie en ksf-en? In de literatuur is geen eenduidig antwoord op deze vraag voorhanden. Volgens een aantal auteurs vereisen verschillende strategieën ook andere ksf-en (Rockart, 1979; Boynton en Zmud, 1984; Anthony e.a. 1989, 1992). Naar hun opvatting is de strategie bepalend voor de aard van de ksf-en, zodat de strategie als een determinant van ksf-en wordt beschouwd. De opvatting van Rockart en zijn volgelingen houdt verband met de visie van deze auteurs op het concept van ksf-en. Rockart (1979) stelt expliciet, dat de ksf-methodiek niet in eerste instantie is bedoeld om een bijdrage te leveren aan het strategische planningproces van de onderneming, maar het management control systeem moet voorzien van informatie. Management control systemen en de daarbij behorende informatiebehoefte moeten toegesneden zijn op de verschillende strategieën van ondernemingen. Volgens Rockart worden dan ook eerst de doelstelling(en) van een onderneming en de door haar te volgen strategie bepaald en pas daarna de ksf-en.

In onze visie kunnen ksf-en bijdragen aan het ontwikkelen en behouden van een betere strategie door ondernemingen. Ksf-en zijn de ruggegraat van het strategisch planning-proces waarin strategische beslissingen tot stand komen (Leidecker en Bruno, 1984; Ohmae, 1982). Conform de door ons gehanteerde definitie van ksf-en moeten dergelijke factoren door de markt van belang worden geacht en een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie tot stand kunnen brengen. Eerder is al opgemerkt dat door het opsporen van ksf-en de kansen en bedreigingen van een onderneming in kaart kunnen worden gebracht. Tevens vormen ksf-en een lijst met criteria die van belang zijn voor het bepalen van de sterke en zwakke punten van een onderneming. Ksf-en worden op die manier enerzijds in verband gebracht met de uitkomsten van het zogenaamde omgevings-onderzoek (kansen/bedreigingen) en anderzijds met de uitkomsten van het intern gerichte sterkte-zwakte-onderzoek (sterkten/zwakten). Vaststelling en analyse van kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten staat bekend als de SWOT-analyse (Hofer en Schendel, 1978). Toch is het een misvatting ksf-en te beschouwen als de uitkomsten van een SWOT-analyse. Immers, voorafgaand aan de SWOT-analyse dient een onderneming haar ksf-en te formuleren. Bestaat er eenmaal duidelijkheid over de ksf-en van een onderneming, dan kunnen per ksf de bijbehorende kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten worden geanalyseerd en vastgesteld. Kortom: de ksf-en vormen het uitgangspunt voor een SWOT-analyse.

Uit de marketing- en organisatieliteratuur (o.a. Hofer en Schendel, 1978; Keuning en Eppink, 1987; Kotler, 1991) komt duidelijk naar voren dat de uitkomsten van de SWOT-analyse (in termen van kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten) veelal de belangrijkste stimulans vormen voor de formulering van nieuwe of gewijzigde ondernemingsstrategieën.

Ondernemingsstrategieën worden geformuleerd binnen de context van de ondernemingsmissie (basisdoelstellingen). Hierin is vastgelegd wat een onderneming in de haar omringende omgeving wil bereiken. Een dergelijke missie zet in hoofdlijnen uiteen welke activiteiten een onderneming wil ontplooiën, op welke markt(en) de onderneming haar activiteiten zal richten en welke afnemers en afzetgebieden de onderneming daarbij wil bedienen (Kotler, 1991). In het voorgaande werden ksf-en verondersteld het vertrekpunt te zijn voor de analyse en vaststelling van kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten. Binnen de missie van ondernemingen vormen ksf-en dan ook een leidend uitgangspunt voor de formulering van de strategie. Daarmee is identificatie van ksf-en een proces voorafgaand aan de vaststelling van ondernemingsstrategieën. Hieronder is deze denkwijze schematisch weergegeven.



Schema 2: Relatie tussen ksf-en, SWOT-analyse en strategie

De relatie tussen strategie en ksf-en komt nu in een ander licht te staan; niet langer de strategie is bepalend voor de aard van ksf-en, maar ksf-en zijn juist bepalend voor de keuze van strategieën!! Strategie is in onze redenering dan ook geen determinant van ksf-en. Wij wijken met deze opvatting af van Rockart (1979), die de ondernemingsstrategie juist wel als een determinant van ksf-en beschouwt.

Onze opvatting over de relatie tussen strategie en ksf-en heeft betrekking op business unit niveau. Wanneer sprake is van een concernstructuur met verschillende business units zal de concernstrategie een leidend uitgangspunt vormen voor de bepaling van strategieën op het niveau van de business units. In een dergelijk geval is de concernstrategie te beschouwen als een determinant van ksf-en op business unit niveau.

5.8 Factoren van intern-organisatorische aard

Het gaat hierbij om aandachtsgebieden binnen een onderneming die van groot belang zijn voor het succes van die onderneming in een bepaalde periode (Rockart, 1979). We moeten hierbij denken aan zeer extreme bedrijfsomstandigheden, zoals het wegvallen van een aantal topmanagers als gevolg van een vliegtuigongeluk of het niet op tijd kunnen leveren door stakingen. Deze factoren vereisen onmiddellijke aandacht van het management aangezien de continuïteit van de onderneming daardoor in gevaar kan komen. Het gaat hierbij dus om risico- of faalfactoren; in de terminologie van Herzberg (1968) hygiëne-factoren (zie ook sub-paragraaf 2.1). Op basis van deze factoren kan geen duurzame positieve relatie met de markt

opgebouwd worden en ze voldoen daarmee niet aan de door ons gehanteerde definitie van ksf-en. Evenmin zijn de hier beschreven factoren van intern-organisatorische aard te karakteriseren als determinanten van ksf-en.

6. Typologie van ondernemingen

Het identificeren van ksf-en en de daarvan afgeleide kbv-en kan vanuit een tweetal gezichtspunten worden benaderd. In de eerste plaats kan gezocht worden naar universele ksf-en die geldigheid hebben voor alle ondernemingen binnen een bepaalde bedrijfstak. Deze normatieve werkwijze geeft echter onvoldoende inzicht in verschillen in ksf-en en kbv-en tussen ondernemingen in de bedrijfstak en daarbuiten. De tweede werkwijze gaat ervan uit dat elke individuele onderneming in feite uniek is, de situationele benadering. In deze visie is geen enkele onderneming gelijk. Op basis van een dergelijke aanpak zijn dan ook geen algemene voor meerdere ondernemingen geldende uitspraken over ksf-en en kbv-en mogelijk. Door gebruik te maken van de contingentiebenadering worden de problemen van de twee hiervoor besproken werkwijzen vermeden. Met behulp van de contingentie-benadering kunnen clusters (groepen) van ondernemingen worden gevormd, in het vervolg van dit artikel aangeduid met (ondernemings)typologieën. Voor elke typologie kunnen in principe zowel theoretisch als empirisch een aantal specifieke, bij die bepaalde typologie behorende ksf-en en kbv-en worden opgespoord.

6.1 Ksf-en en de contingentiebenadering

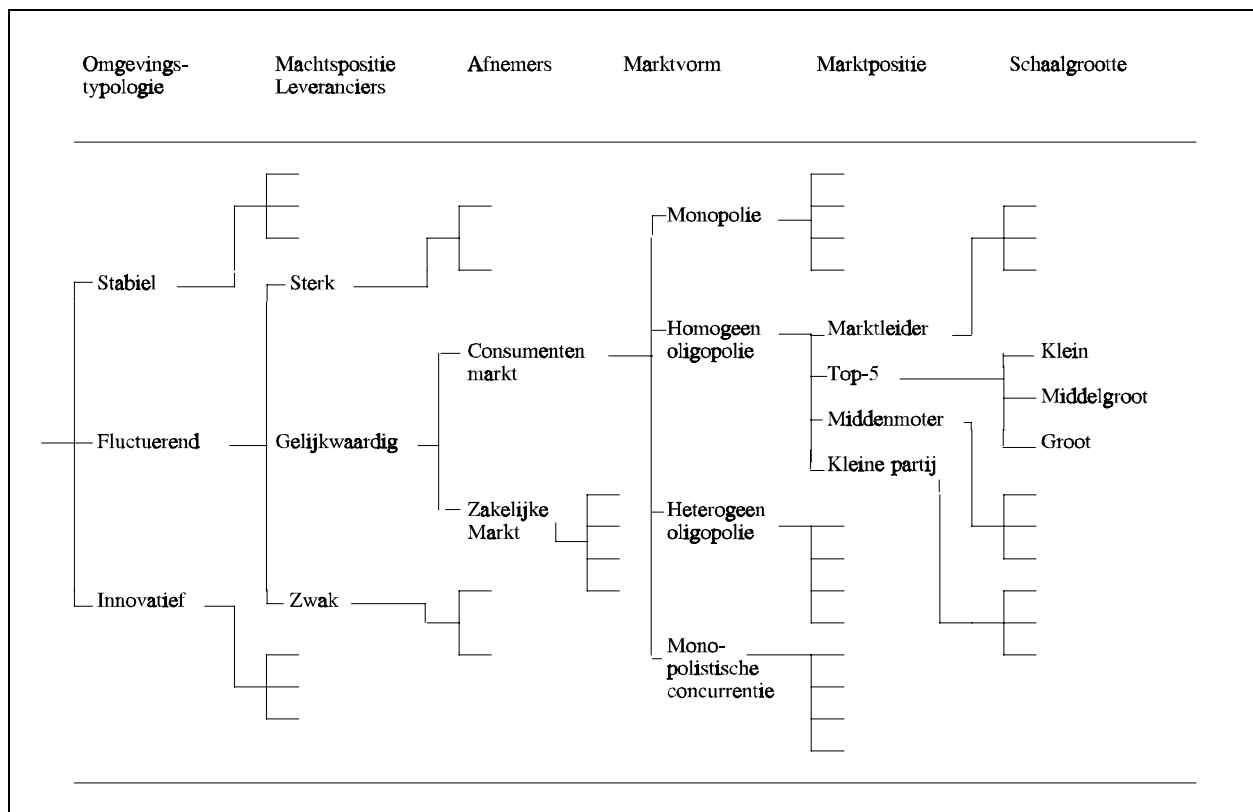
De contingentiebenadering neemt een middenpositie in tussen de normatieve en situationele benadering. Uitspraken gelden alleen onder bepaalde voorwaarden. Aanbevelingen moeten steeds situatie-afhankelijk worden gezien en toegepast (Keuning en Eppink, 1987).

NORMATIEVE BENADERING	CONTINGENTIE- BENADERING	SITUATIONELE BENADERING
zeer algemene uitspraken	geconditioneerde uitspraken	specifieke uitspraken
voor alle situaties geldend	situatie- afhankelijk	één situatie beschrijvend

De essentie van het contingentiedenken ligt in het ontdekken van de "als...dan...-relatie" tussen de omgeving en de onderneming (Clark, 1972; Eyzenga, 1984; Heijnsdijk, 1988). Hierdoor zijn generalisaties op beperkte schaal mogelijk. Per cluster van ondernemingen (typologie) kan dan bijvoorbeeld een overzicht worden gegeven van de bij die typologie behorende ksf-en en de daarvan afgeleide kbv-en.

6.2 De bouw van typologieën

In paragraaf 5 hebben we een aantal omgevings- en ondernemingsfactoren (determinanten) de revue laten passeren, die bepalend zijn voor de verscheidenheid aan ksf-en tussen ondernemingen. Door het combineren van de verschillende determinanten ontstaan bepaalde clusters. Dergelijke clusters zullen we in het vervolg aanduiden als (ondernemings)typologieën, dat wil zeggen ondernemingen met dezelfde omgevings- en ondernemingskenmerken. De wijze waarop determinanten tot clusters (typologieën) worden samengevoegd, lichten we toe met behulp van een aan de beslissingsboom verwante vorm, aangeduid als keuzeboom (zie schema 4).



Schema 4: Keuzeboom

Onze keuzeboom is opgebouwd uit een zestal geledingen. Elke geleding bestaat uit één van de in paragraaf 5 besproken determinanten. In de keuzeboom zijn de volgende determinanten opgenomen: omgevingsfactoren, leveranciers, afnemers, markt vormen, markt posities en schaalgrootte van ondernemingen. Elke geleding is vervolgens weer opgebouwd uit een aantal sub-geledingen. De determinant "schaalgrootte" is bijvoorbeeld onder-verdeeld in "klein", "middelgroot" en "groot". De volgorde waarin de determinanten in de keuzeboom zijn opgenomen, impliceert geen hiërarchische verhouding. De in de keuzeboom opgenomen determinanten worden gelijkwaardig geacht voor wat betreft hun respectieve-lijke invloed op verschillen in ksf-en tussen ondernemingen.

Door de verschillende sub-geledingen van de keuzeboom te doorlopen ontstaan clusters van determinanten, de zogenaamde ondernemingstypologieën. Alle eindpunten van mogelijke paden in de keuzeboom vormen de typologieën. Elke unieke combinatie van op elkaar volgende sub-geledingen representeert aldus een ondernemingstypologie. Hierbij moet wel worden aangetekend dat de keuzeboom alleen van links naar rechts kan worden doorlopen en niet omgekeerd!

Duidelijk zal zijn dat op de hierboven beschreven manier een omvangrijk aantal typologieën

tot stand komt. Deels is dit de oorzaak van het feit, dat in dit voorbeeld geen rekening wordt gehouden met afhankelijkheden tussen de determinanten van ksf-en. Bij de markt-vorm "monopolie" is er bijvoorbeeld geen sprake van de marktpositie "middenmoters".

6.3 Bestaand onderzoek naar ksf-en op basis van de contingentie-benadering

Dat de in deze paragraaf beschreven werkwijze tot concrete resultaten kan leiden, is reeds op beperkte schaal door Vasconcellos e Sá (1989) aangetoond. Met een tweetal (theoretische) determinanten van ksf-en als uitgangspunt heeft hij een achttal typologieën gevormd. Het door hem uitgevoerd empirisch onderzoek heeft vervolgens aangetoond, dat voor elke typologie specifieke ksf-en gelden.

7. Een pilot-study in de industrie

Door het uitvoeren van een pilot-study onder een zestal industriële ondernemingen in Nederland hebben we getracht een beperkt aantal ksf-en en de daarvan afgeleide kbv-en op het spoor te komen. Daartoe zijn een zestal controllers en directeurs geïnterviewd. In deze vraaggesprekken werden onder andere de volgende zaken aan de orde gesteld:

- a) een algemeen gedeelte waarbij werd ingegaan op omgevings- en ondernemingskenmerken, dit om te kunnen bepalen tot welke typologie de onderneming behoort. Vraagstelling over determinanten van ksf-en vormde hierbij het uitgangspunt;
- b) het identificeren van de ksf-en. Hierbij werd gebruik gemaakt van een stapsgewijze aanpak, gebaseerd op de methodes van Van Snellenberg (1992a) en Ward (1990);
- c) het achterhalen van de kbv-en, die een afgeleide zijn van de vastgestelde ksf-en. Kbv-en zijn kengetallen en andere indicatoren welke onderdeel (moeten) uitmaken van het binnen ondernemingen gehanteerde management control systeem.

7.1 Gegevens empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is verricht bij één kleine, vier middelgrote en één grote onderneming, waarbij binnen elk van de zes ondernemingen is uitgegaan van homogene produkt-marktactiviteiten. Onder homogene produkt-marktactiviteiten worden hier verstaan: (a) het voortbrengen van enkelvoudige produkten al dan niet met variaties voor wat betreft grootte en vorm of (b) activiteiten die in belangrijke mate gespreid zijn in sterk verwante produkt-marktgebieden, waarnaast eventueel in zeer beperkte mate niet verwante produkten voortgebracht worden (Keuning en Eppink, 1987).

De kleine onderneming heeft 25 werknemers in dienst, terwijl de netto-omzet minder dan 8

miljoen bedraagt. De vier middelgrote ondernemingen beschikken over een personeelsbestand variërend van 30 tot 100 werknemers en een netto-omzet variërend van rond de *f* 10 miljoen tot een kleine *f* 35 miljoen. De grootste onderneming biedt wereldwijd werkgelegenheid aan 9.000 werknemers en realiseert daarmee een netto-omzet van ruim *f* 3 miljard. De activiteiten van de zes geïnterviewde ondernemingen strekken zich uit over een vijftal bedrijfsklassen (zie Tabel 1).

SBI*	Bedrijfsklassen
29	Chemische industrie
34	Metaalproduktenindustrie
35	Machine-industrie
36	Elektrotechnische industrie
37	Transportmiddelenindustrie

* Standaardbedrijfsindeling 1974, Centraal Bureau voor de Statistiek

Tabel 1: Onderzochte ondernemingen ingedeeld naar bedrijfsklasse

7.2 Overzicht ksf-en en kbv-en

Door de zes aan het onderzoek deelnemende ondernemingen zijn in totaal vijftien verschillende ksf-en genoemd (zie bijlage). De volgende ksf-en werden door twee of meer ondernemingen genoemd: prijs/efficiency, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en service. De hieraan door twee of meer ondernemingen gekoppelde kbv-en zijn:

Kritische succesfactor	Kritische beheersvariabele
Prijs/efficiency	<ul style="list-style-type: none"> - inkoopquote: inkoopkosten/omzet x 100%; - toegevoegde waarde of gemiddelde omzet per (productie)medewerker; - vaste kosten in procenten van de omzet.
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - uitvalpercentages; - aantal eindprodukten dat aan gestelde specificaties voldoet/totaal aantal eindprodukten x 100 %; - aantal klantenklachten.

Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - motivatie-indicatoren personeel: ziekteverzuim en verloop; - multi-inzetbaarheid werknemers: aantal werknemers dat op twee of meer verschillende werkplekken inzetbaar is/totaal aantal werknemers x 100 %; - voorraadniveau; - ontwikkelings- en produktiedoorlooptijden (in dagen); - leverbetrouwbaarheid: aantal tijdig uitgeleverde orders/totaal aantal orders x 100 %; - verhouding standaard produkten versus specialities (in geld of hoeveelheden).
<hr/>	
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> - evaluatie klantenbehoeften en wensen; - aantal ontwikkelingsuren; - vernieuwingskracht en innovatievermogen in verhouding tot de concurrentie; - uitgaven onderzoek en ontwikkeling/omzet x 100 %; - groei omzet en marktaandeel (deels afhankelijk van de effectiviteit van het ontwikkelings-proces); - aantal nieuwe produkten en types ten opzichte van het totaal aantal produkten en types.
<hr/>	
Service	<ul style="list-style-type: none"> - call rate: aantal service-oproepen; - call-to-fix time: doorlooptijd service-activiteiten; - aantal en aard van klachten over service.

Tabel 2: Door twee of meer ondernemingen genoemde ksf-en en de daarvan afgeleide kbv-en

7.3 Managementinformatie op basis van kbv-en

Alle onderzochte ondernemingen zijn in staat gebleken om de voor hen geldende ksf-en te formuleren en te vertalen naar daarvan afgeleide kbv-en. Formele vastlegging van en

rapportage over kbv-en is echter nog geen gemeengoed, maar vindt binnen de door ons geïnterviewde ondernemingen alleen plaats in de middelgrote ondernemingen. Binnen de kleinste en de grootste onderneming wordt hoofdzakelijk met financiële gegevens gewerkt. Het beleid van de grootste onderneming is er wel op gericht om meer niet-financiële en kwalitatieve kengetallen en indicatoren te hanteren.

Naast rapportage over kbv-en spelen binnen middelgrote ondernemingen informele contacten en in mindere mate direct toezicht een rol van betekenis bij de besturing en beheersing van de onderneming. Een uitzondering vormt de geïnterviewde kleine onderneming. In deze onderneming vindt besturing en beheersing vooral plaats door de ondernemer op basis van ervaring, kennis en intuïtie. Direct toezicht, informele contacten en formeel overleg spelen daarbij een overheersende rol.

Rapportage over kbv-en vindt veelal periodiek plaats, maar eventueel ook naar aanleiding van intuïtief of formeel gesignaleerde afwijkingen en ontwikkelingen. Opvallend is dat slechts bij één (middelgrote) onderneming normen en richtwaarden voor kbv-en zijn vastgelegd. Selectie en aanpassing van kbv-en voltrekt zich in het merendeel van de onderzochte ondernemingen als een continu maar ongestructureerd proces.

8. Evaluatie van de uitkomsten van de pilot-study in de industrie

In het begin van dit artikel hebben we een beknopt overzicht gegeven van de bestaande literatuur over ksf-en en kbv-en. Vervolgens hebben we de resultaten van de pilot-study besproken. Nu zullen we de conclusies van onze pilot-study in de industrie toetsen aan hetgeen we in de literatuur hebben gevonden. Vanwege de overzichtelijkheid worden ksf-en en kbv-en afzonderlijk besproken. Enige voorzichtigheid bij de generalisatie van de gevonden uitkomsten is op zijn plaats.

8.1 Kritische succesfactoren

Uit ons onderzoek blijkt, dat ondernemingen zich bij het bepalen van hun strategie richten op factoren die naar hun mening van essentieel belang zijn voor het succesvol voortbestaan van de onderneming. De keuze van strategieën is veelal gebaseerd op een analyse van de wijze waarop een onderneming concurrentiële voordelen in de markt kan behalen. Een dergelijke analyse zal de ksf-en van een onderneming aan het licht brengen. Strategieën worden derhalve gebaseerd op de ksf-en van ondernemingen. Deze bevinding komt overeen met hetgeen we eerder al stelden, namelijk dat ksf-en bepalend zijn voor de strategie en niet omgekeerd.

8.2 Universele ksf-en

Opvallend is de overeenkomst tussen de ksf-en die we bij twee of meer geïnterviewde ondernemingen hebben aangetroffen en de resultaten van de studies van Bolwijn en Kumpe (1992) en Maisel (1992). Ook in de door hen uitgevoerde onderzoeken blijken de factoren prijs/efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie als ksf-en te worden aange-merkt. Volgens Humble (1987) zou aan dit rijtje voor de jaren '90 nog de factor "service" moeten worden toegevoegd. Dit vijftal ksf-en lijkt universele geldigheid te bezitten voor alle ondernemingen. Universele ksf-en zijn niet alleen van toepassing voor een specifieke groep van ondernemingen (typologie).

8.3 Ksf-en behorende bij typologieën van ondernemingen

De pilot-study was te beperkt van opzet om aan te kunnen tonen of bepaalde ksf-en ook uitsluitend bij bepaalde typologieën voorkomen. Onderzoek door Vasconcellos e Sá (1989) heeft echter reeds aangetoond dat per typologie wel degelijk verschillende ksf-en overheersen.

8.4 Ondernemingsspecifieke ksf-en

De ondernemingen uit onze pilot-study blijken ook over een aantal ondernemingsspecifieke ksf-en te beschikken (zie bijlage). Deze ksf-en vertonen sterke overeenkomsten met zowel interne sterkten als interne zwakten van ondernemingen. De specifieke interne zwakten onderscheiden zich door hun aard van de andere ondernemingsspecifieke ksf-en. Laatstgenoemde betreffen namelijk factoren waarop ondernemingen een duidelijke achterstand ten opzichte van de concurrentie hebben, dan wel in relatie tot de markt onvoldoende uit de verf komen. Deze ksf-en zullen aangepast en verbeterd moeten worden met het oog op de continuïteit van de betrokken ondernemingen en zijn in die zin als kritisch te beschouwen. Het gaat hierbij om risico- of faalfactoren. Op basis van deze factoren kan geen duurzame positieve relatie met de markt opgebouwd worden en daarom voldoen ze in feite niet aan de door ons gehanteerde definitie van ksf-en.

Samenvattend kunnen we op grond van onze bevindingen een drietal niveaus van ksf-en onderscheiden, te weten: universele ksf-en, ksf-en behorende bij een bepaalde typologie en ondernemingsspecifieke ksf-en.

8.5 Onderscheidend vermogen op basis van universele ksf-en

De vraag dringt zich op of universele ksf-en industriële ondernemingen wel de mogelijkheid bieden om zich van de concurrentie te onderscheiden, zodat een duurzame positieve relatie

met de markt opgebouwd kan worden. Naar onze mening is dat zeker het geval en staan daartoe een tweetal wegen open, namelijk:

- a) de invulling van universele ksf-en (waardoor ondernemingen zich op basis van dezelfde ksf-en toch ten opzichte van elkaar kunnen onderscheiden);
- b) de kwaliteit van het management.

Hieronder worden de beide mogelijkheden nader toegelicht.

ad a:

Typologieën zijn opgebouwd uit verschillende onderverdelingen van determinanten van ksf-en. Afhankelijk van de typologie waartoe een onderneming behoort zullen deze onder-verdelingen dus tussen ondernemingen verschillen. Dergelijke afwijkingen kunnen van invloed zijn op verschillen in invulling van overeenkomstige ksf-en tussen ondernemingen. Een voorbeeld hiervan is invulling van de ksf "flexibiliteit" in relatie tot schaalgrootte van ondernemingen. Voor grote ondernemingen manifesteert flexibiliteit zich met name in het begrip snelheid (het zo snel mogelijk omzetten van ideeën in marktklare, min of meer standaardprodukten), terwijl kleinere resp. middelgrote ondernemingen zich vooral richten op de produktie van meer klantspecifieke produkten (flexibiliteit in de zin van inspelen op klantspecificaties, waarbij snelheid een randvoorwaarde vormt).

ad b:

Niet alleen de ksf-en zelf zijn bepalend voor een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie, maar ook de wijze waarop de ondernemingsleiding deze ksf-en in haar beleid weet te incorporeren (Ballemans, 1991). Wij noemen in dit verband twee uitgangspunten die een basis scheppen voor het behalen van concurrentiële voordelen: (a) de snelheid waarmee en de mate waarin ondernemingen universele ksf-en als een uitdaging zien en in staat zijn deze ksf-en naar passende ondernemingsstrategieën te vertalen, en (b) de keuze van kbv-en en de invulling en uitvoering van concreet ondernemingsbeleid op basis van ksf-en en kbv-en. Het tijdig ondernemen van de juiste actie op basis van ksf-en en kbv-en vormt een essentieel aspect voor het succes van ondernemingen. Kortom, de kwaliteit van het management vormt een basis voor het bewerkstelligen van een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie en het opbouwen van een duurzame positieve relatie met de markt. Kwaliteit van het management kan in feite als overkoepelende succesfactor beschouwd worden.

8.6 Kritische beheersvariabelen

Uit onze studie blijkt dat kbv-en zowel financiële als niet-financiële kengetallen en indicatoren betreffen. Naast kwantificeerbare (niet-financiële) kbv-en hanteren ondernemingen in hun interne rapporteringssysteem eveneens kwalitatieve informatie. In het empirisch onderzoek

werden vier keer zoveel niet-financiële als financiële kengetallen en indicatoren als kbv-en aangemerkt. Voor een volledig overzicht van de kbv-en wordt verwezen naar de bijlage. Afhankelijk van de geformuleerde ksf-en zullen kbv-en van onderneming tot onderneming verschillen (Sellenheim, 1991). Deze bewering wordt door onze onderzoeksgegevens bevestigd: verschillende ksf-en worden door middel van uiteenlopende kbv-en gemeten en bewaakt (zie bijlage). Komen ksf-en van verschillende ondernemingen echter overeen, dan betekent dat nog niet dat deze ondernemingen ook dezelfde kbv-en hanteren. Elke individuele onderneming blijkt kbv-en te hanteren, die zijn toegesneden op de eigen specifieke activiteiten en het commercieel profiel van de onderneming (zie eveneens Lewy, 1992). Overigens moet worden opgemerkt dat kbv-en wel steeds van de ksf-en van een onderneming zijn afgeleid (via bedrijfsprocessen: zie inleiding paragraaf 3).

8.7 Veranderlijkheid van ksf-en en kbv-en

Het ontwikkelen van ksf-en en de daarvan afgeleide kbv-en is een dynamisch proces. Door de snelle veranderingen in de markt maar ook binnen de onderneming, kunnen de factoren die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van ondernemingen in de tijd gezien wijzigen. Als gevolg daarvan zullen ook de gehanteerde kbv-en aangepast moeten worden. Kbv-en zijn immers van ksf-en afgeleid en verschillen afhankelijk van de geformuleerde ksf-en. De ondernemingsleiding moet er zich dan ook steeds van bewust zijn dat de ksf-en en kbv-en kunnen veranderen. Het is derhalve raadzaam om minstens éénmaal per jaar een "ksf/kbv-ronde" te organiseren, welke tot doel heeft evaluatie en eventuele aanpassing van ksf-en en de daarvan afgeleide kbv-en (De Waal en Bulthuis, 1993).

9. Samenvatting en conclusies

De term kritische succesfactoren (ksf-en) kan verwarrend werken als niet duidelijk is gedefinieerd wat ermee wordt bedoeld. Aan de ene kant wordt vaak niet duidelijk aangegeven waaruit het kritische aspect van de succesfactoren blijkt en aan de andere kant wordt het leidende uitgangspunt voor het identificeren van ksf-en veelal vaag gedefinieerd als succes. Wij omschrijven ksf-en als: *"De factoren op basis waarvan een onderneming zich ten opzichte van de concurrentie kan onderscheiden om aldus een duurzame positieve relatie met de markt op te bouwen"*. In onze omschrijving worden ksf-en niet gezien als de basisvoorwaarden waaraan elke onderneming moet voldoen om in de markt te kunnen opereren. Uit het oogpunt van menselijk bevattingvermogen, complexiteit en kostenoverwegingen kunnen slechts een beperkt aantal van doorslaggevend belang zijnde

succesfactoren worden gehanteerd. De meeste publikaties komen uit op ongeveer zes. Zijn de succesfactoren eenmaal bepaald, dan moeten deze worden bewaakt met behulp van kengetallen en indicatoren, de kritische beheersvariabelen (kbv-en). Financiële kengetallen en indicatoren geven echter slechts informatie over korte termijn prestaties en zijn meestal ex post in plaats van ex ante gericht. Het aan de financiële beheersvariabelen toevoegen van meer kwalitatieve informatie is dan ook noodzakelijk.

In deze studie hebben we een zestal determinanten van ksf-en onderscheiden: (1) omgevingsfactoren, (2) leveranciers, (3) afnemers, (4) marktform, (5) marktpositie en (6) schaalgrootte. Door gebruik te maken van de contingentietheorie kunnen een aantal groepen (clusters) van ondernemingen worden gevormd, de ondernemingstypologieën. Dit zijn ondernemingen met dezelfde omgevings- en ondernemingskenmerken. Uit een door ons uitgevoerde pilot-study onder een zestal industriële ondernemingen in respectievelijk de chemische industrie, metaalproductenindustrie, machine-industrie, elektrotechnische industrie en de transportmiddelenindustrie komen een vijftiental ksf-en naar voren. Het meest werden genoemd: prijs/efficiency, kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en service. Het ontwikkelen van ksf-en en kbv-en blijkt een dynamisch proces te zijn als gevolg van ontwikkelingen in de markt en veranderingen in de onderneming. Formele vastlegging van en rapportage over ksf-en, door middel van kbv-en, is nog steeds geen gemeengoed. Er wordt nog hoofdzakelijk met financiële gegevens gewerkt. Het bepalen van de ksf-en blijkt vooraf te gaan aan het vaststellen van de te volgen strategie. Op grond van onze bevindingen kunnen we een drietal niveaus van ksf-en onderscheiden: (a) universele ksf-en, (b) ksf-en behorende bij een bepaalde typologie van ondernemingen en (c) ondernemings-specifieke ksf-en. Het tijdig ondernemen van de juiste actie op basis van ksf-en en kbv-en is essentieel voor het succesvol voortbestaan van ondernemingen. De kwaliteit van het management is hierbij een dusdanig belangrijke factor, dat deze als een overkoepelende succesfactor beschouwd kan worden.

Bijlage: Volledig overzicht ksf-en en kbv-en uit de pilot-study

AANTAL GENOEMD	KRITISCHE SUCCESFACOR	KRITISCHE BEHEERSVARIABLEN
6	Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - multi-inzetbaarheid werknemers - ziekteverzuim, verloop personeel - voorraadniveau - % aantal orders op tijd - % omzet in specialties - ontwikkelingsdoorlooptijden - produktiedoorlooptijden - leverbetrouwbaarheid van leveranciers - breedte van assortiment, aantal producten per soort - % aantal niet tijdig geleverde offerte-aanvragen - verhouding standaard vs. afwijkende producten
6	Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> - % aantal nieuwe producten van totaal aantal producten - aandeel nieuwe producten in de omzet - R & D uitgaven in % van de omzet - aantal ontwikkelingsuren (planning vs. realisatie) - produktspecificatie eigen producten vs. producten van concurrenten - evaluatie klantenwensen - vernieuwingskracht in verhouding tot de concurrentie - groei van het marktaandeel en omzet (planning vs. realisatie) - aantal patenten en -aanvragen - produktefficiency in vergelijking met de concurrentie - waardering van derden toegekend aan concrete produktoplossingen
4	Prijs/efficiency	<ul style="list-style-type: none"> - toegevoegde waarde per werknemer - vaste kosten in % van de omzet - inkoopkosten in % van de omzet - directe materiaalkosten in % van de totale directe kosten - verhouding directe kosten vs. indirecte kosten - aantal afgekeurde inkooporders - gemiddelde omzet per produktiemedewerker - vergelijking leveranciersprijzen
3	Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - garantiekosten per maand - uitval %

		<ul style="list-style-type: none"> - aantal klachten van klanten - % aantal produkten dat aan specificatie voldoet na eindcontrole - kwalitatieve informatie over de aard en inhoud van service- en reparatiewerkzaamheden - % aantal afgekeurde of gecorrigeerde tekeningen
3	Service	<ul style="list-style-type: none"> - aantal klachten over service - % aantal op tijd geleverde onderdelen - doorlooptijden service en reparaties - aantal service-oproepen - aantal reparaties die in één keer de oorzaak van problemen wegnemen in % van totaal - evaluatie van klanteneisen en -klachten - aantal benodigde uren en onderdelen per service-oproep
1	Afnemersgroepen	<ul style="list-style-type: none"> - gemiddelde omzet bij de verschillende afnemersgroepen - eigen aandeel in omzet verschillende afnemersgroepen - ontwikkelingen in aard en aantal afnemersgroepen
1	Imago	<ul style="list-style-type: none"> - aantal showroomplaatsen - groei eigen omzet in % van groei omzet totale markt - merkenbekendheid (NIPO-meting) - marktaandeel
1	Diversificatie	<ul style="list-style-type: none"> - rendementsverwachtingen - marktgroei(verwachtingen) - aard en aantal huidige en potentiële concurrenten
1	Professionele infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> - evaluatie tevredenheid service- en ontwikkelingspersoneel - aanwezige expert- en testsystemen - aantal beschikbare trainingsprogramma's - leverbetrouwbaarheid onderdelen voor service en reparatie
1	Inspelen op klantenspecificaties	<ul style="list-style-type: none"> - aantal engineeringsuren per offerte - aantal engineeringsuren per order - aantal niet in behandeling genomen aanvragen - kwalitatieve informatie tot op welke hoogte ingespeeld kan worden op klantspecifieke producteisen en -behoeften
1	Relatienetwerk	<ul style="list-style-type: none"> - kwalitatieve informatie over ontwikkelingen in aantal en

		<ul style="list-style-type: none"> achtergronden van afnemers - aantal nieuwe opdrachten per jaar - omzetverhouding nieuwe vs. bestaande relaties
1	Marktontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - aantal nieuwe relaties per jaar - aantal nieuwe orders per jaar - gemiddelde omzet bij verschillende afnemersgroepen
1	Systeemontwerp	<ul style="list-style-type: none"> - aantal niet-standaard systemen - aantal orders voor standaard systemen in % van totaal aantal orders
1	Produkt/markt-segmentatie	<ul style="list-style-type: none"> - aantal verschillende produktsoorten - kwalitatieve informatie m.b.t. de relatie tussen de aanvragen voor produktinnovaties en de core business van de werkmaatschappij
1	Personeel	<ul style="list-style-type: none"> - ziekteverzuim en verloop personeel - tevredenheid personeel in vergelijking met andere ondernemingen - aantal calamiteiten m.b.t. het functioneren van werknemers

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Anthony, R.N., J. Dearden & N.M. Bedford, Management control systems, zesde editie, Homewood, Irwin, 1989.
- Anthony, R.N., J. Dearden & V. Govindarajan, Management control systems, zevende editie, Homewood, Irwin, 1992.
- Ballemans, A.T.M., 'Performance measurement geëvalueerd', Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, 95 (1991), 1134, p. 206-211.
- Bolwijn, P.T. & T. Kumpe, Marktgericht ondernemen, Management van continuïteit en vernieuwing, tweede editie, Assen, Van Gorcum, 1992.
- Boynton, A.C. & R.W. Zmud, 'An assessment of critical success factors', Sloan Management Review, 25 (1984), 4, p. 17-27.
- Bungay, S. & M. Goold, 'Creating a strategic control system', Long Range Planning, 24 (1991), 3, p. 32-39.
- Burns, T. & G.M. Stalker, The management of innovation, London, Tavistock Publications, 1961.
- Clark, P.A., Actie-onderzoek en organisatieverandering, Alphen aan den Rijn, Samson Bedrijfsinformatie, 1972.
- Daniel, D.R., 'Management Information Crisis', Harvard Business Review, September/October 1961, p. 111-121.
- Du Mée, A.F., 'Niet financiële informatie, Kritische succesfactoren in de interne berichtgeving', In: L. Traas & E. de With (eds.), Handboek Management Accounting, Alphen aan den Rijn, Samson Bedrijfsinformatie, september 1991, p. D2000/1-D2000/14.
- Eyzenga, G.R., Mesodisciplinair organisatie-onderzoek, Groningen, Wolters-Noordhoff, 1984.
- Hahn, D. & U. Krystek, 'Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie', Zeitschrift für betriebswirtschafts Forschung, 1979, p. 79-88.
- Heijnsdijk, J., Vitale organisaties, Aanzet tot integratie van organisatie- en informatiekunde, Groningen, Wolters-Noordhoff, 1988.
- Herzberg, F., 'One more time: How do you motivate employees', Harvard Business Review, January/February 1968.
- Hofer, C.W. & D. Schendel, Strategy formulation, Analytical Concepts, St. Paul, West Publishing Company, 1978.
- Humble, J., 'Beating back the competition', Chief executive, February 1987, p. 44-48.
- Johnson, H., Relevance regained, From top-down control to bottom-up empowerment,

- New York, Free Press, 1992.
- Kaplan, R.S., 'Measuring manufacturing performance, A new challenge for managerial accounting research', In: C.R. Emmanuel, D.T. Otley & K. Merchant (eds.), Readings in accounting for management control, London, Chapman & Hall, 1992a, p. 284-306.
- Kaplan, R.S., 'The evolution of management accounting', In: C.R. Emmanuel, D.T. Otley & K. Merchant (eds.), Readings in accounting for management control, London, Chapman & Hall, 1992b, p. 586-621.
- Keuning, D. & D.J. Eppink, Management en organisatie, Theorie en toepassing, derde editie, Leiden, Stenfert Kroese, 1987.
- Kotler, P., Marketing management, Analysis, planning, implementation and control, zevende editie, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1991.
- Krijnen, H.G., Strategie en management, derde editie, Groningen, Wolters-Noordhoff, 1983.
- Krijnen, H.G. & A.W.H. Geven, 'Kritische succesfactoren, Een verwarrend en overbodig begrip in de strategische beleidstheorie', Bedrijfskunde, 63 (1991), 3, p. 337-343.
- Leidecker, J.K. & A.V. Bruno, 'Identifying and using critical success factors', Long Range Planning, 17 (1984), 1, p. 23-32.
- Lewy, C.P., Management control regained, De financieel/economische beheersing van complexe organisaties, Een integratie van theorie en praktijk, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1992.
- Lewy, C.P., 'Versterkte dijkbewaking, Noodzaak bij losse delegatie', Tijdschrift Financieel Management, 13 (1993), 1, p. 45-56.
- Lothian, N., Measuring corporate performance, A guide to non financial indicators, London, CIMA, 1987, Occasional Paper Series.
- Maisel, S., 'Performance measurement, The balanced scorecard approach', Journal of Cost Management, summer 1992, p. 47-52.
- National Association of Accountants (NAA), 'Measuring entity performance', Management Accounting, March 1986, p. 53-58.
- Ogilvie, R.G. & E. Piëst, 'Kritische succesfactoren, Naar een definitie', Tijdschrift Financieel Management, 8 (1988), 3, p. 11-19.
- Ohmae, K., The mind of the strategist, The art of Japanese business, New York, McGraw-Hill, 1982.
- Piëst, E. & R.G. Ogilvie, 'Kritische succesfactoren bepalen het succes op lange termijn', Holland Business Review, 23 (1990), p. 109-115.
- Porter, M.E., Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors,

- New York, The Free Press, 1980.
- Rockart, J.F., 'Chief executives define their own data needs', Harvard Business Review, March/April 1979, p. 81-92.
- Sellenheim, M.R., 'Performance measurement', Management Accounting, 73 (1991), 3, p. 50-53.
- Simons, R., 'The role of management control systems in creating competitive advantage, New perspectives', In: C.R. Emmanuel, D.T. Otley & K. Merchant (eds.), Readings in accounting for management control, London, Chapman & Hall, 1992, p. 622-645.
- Snellenberg, H. van & N. Dikstaal, 'Stuur naar succes op juiste variabelen', Rendement, april 1992(a), p. 8-13.
- Snellenberg, H. van & N. Dikstaal, 'Marktpositie dicteert stuurvariabelen', Rendement, mei 1992(b), p. 60-64.
- Steers, R.M., 'Problems in the measurement of organizational effectiveness', Administrative Science Quarterly, December 1975.
- Tjoe Nij, H.J.A. & J.A. Bletz, 'Michael Porter: ken uw krachten en excelleer', Rendement, maart 1993, p. 22-29.
- Vasconcellos e Sá, J.A.S. de & D.C. Hambrick, 'Key Success Factors, Test of a general theory in the mature industrial-product sector', Strategic Management Journal, 10 (1989), p. 367-382.
- Waal, A.A. de & H. Bulthuis, 'Praktische ontwikkeling van kritische succesfactoren', Tijdschrift Financieel Management, 13 (1993), 2, p. 15-25.
- Ward, B., 'Planning for profit', In: T. Lincoln (ed.), Managing information systems for profit, Chichester, John Wiley & Sons, 1990, p. 103-146.
- Wijn, M.F.C.M., Uittreden van industriële ondernemingen, Een analyse per bedrijfsklasse, Leiden, Stenfert Kroese, 1988.