

DE ABB-AGENT

Een zelfstandig beroep in de financiële sector

Bij de onderhandelingen tussen maatschappij
en cliënt neemt de ABB-agent een spilpositie in.

Taak van de ABB-agent

Hij heeft het statuut van zelfstandige en beheert zijn eigen verzekeringskantoor.
Hij is in zijn regio de vertrouwenspersoon voor particulieren en ondernemingen.
Hij geeft voor elke situatie een correct en passend verzekeringsadvies en helpt zijn cliënten de juiste verzekering kopen.
Hij regelt courante schadegevallen. Bij de commerciële uitbouw en het beheer van zijn kantoor krijgt hij alle steun en begeleiding van een gespecialiseerd inspectie-team.
Vanuit het regionale ABB-kantoor en het hoofdkantoor van ABB te Leuven krijgt hij logistieke steun op het gebied van administratie, boekhouding, publiciteit, informatica.
ABB biedt hem een volledige opleiding van vier maanden en zorgt daarna voor permanente bijscholing.

Profiel van de ABB-agent

Gezien de evolutie in het verzekeringswezen heeft de ABB-agent best een basisopleiding van universitair niveau.

Voor de stabiele uitbouw van zijn agentschap kan hij zich flexibel bewegen op alle niveaus van zijn cliënteel. Hij streeft steeds naar eerlijke oplossingen en heeft zin voor orde en werkorganisatie.

Bovenaal heeft hij een grote dosis inzet, commerciële feeling en werkracht nodig.
Onder het motto 'deskundig en dienstvaardig' levert de ABB-agent een optimale service.
Hij sluit aan bij de algemene doelstelling van ABB, namelijk samenwerken om als verzekeraar aan de cliënten veiligheid en service te blijven aanbieden.

Hebt u interesse voor de functie van ABB-agent?

Stuur uw sollicitatiebrief en uw curriculum vitae naar het hoofdkantoor of één van de regionale kantoren van ABB:

ABB-hoofdkantoor,
Minderbroedersstraat 8, 3000 Leuven, ter attentie van Guido Smets,
ABB-Antwerpen,

Lange Nieuwstraat 32, 2000 Antwerpen, ter attentie van Ludo Meynckens, 03/223 62 11
ABB garandeert u een correcte, discrete en snelle behandeling van uw kandidatuur.

Aan geschikte kandidaten biedt ABB van bij de start een degelijk inkomen en een bestaand cliënteel. Verder kunnen doorzetters, met de kracht van ABB en met hun zelfstandig werk, deze aantrekkelijke en winstgevende verzekeringsportefeuille verder uitbouwen.

ABB is Belgisch en financieel onafhankelijk.

ABB is de verzekeringsmaatschappij van de groep Belgische Boerenbond.
ABB werd opgericht in 1922 en behoort al vele tientallen jaren tot de vijf grootste verzekeringsmaatschappijen in België.

Het succes van ABB steunt op de doeltreffende combinatie van drie factoren:

1.

Een cliëntvriendelijke bedrijfsfilosofie,

2.

Voortdurende investeringen in vernieuwend produktonderzoek,

3.

1.600 zelfstandige agenten, verspreid over heel België.

Door die beleidskeuze kan ABB aan particulieren en aan ondernemingen een volledig en concurrentieel verzekeringspakket op maat aanbieden.

Bert Bruggink *

Kengetallen als organisatie-intern beheersingsinstrument voor bancaire organisaties

Verskillende ontwikkelingen nopen banken hun resultaten – "performance" – kritisch te beschouwen en te analyseren. Genoemd kunnen worden ontwikkelingen als globalisering van financiële markten, financiële innovaties, veranderend consumentengedrag, deregulering en een sterke toenemende (inter-)nationale concurrentie. In dit artikel wordt ingegaan op de eisen waaraan een organisatie-intern "performance control"-systeem dient te voldoen. Tevens wordt een bancaire "performance control"-systeem gepresenteerd, gebaseerd op het bekende Du Pont-systeem van kengetallen. Op basis van theoretische en praktische overwegingen wordt het ontwikkelde systeem toegelicht. Tenslotte zal de problematiek, verbonden aan de invoering en toepassing van een dergelijk systeem, nader worden uitgewerkt.

1. Inleiding

De bancaire dienstverlening maakt over de hele wereld in een ongekend hoog tempo veranderingen door. Ontwikkelingen als globalisering van financiële markten, financiële innovaties, veranderend consumentengedrag, deregulering en een sterk toenemende (inter-)nationale concurrentie leiden ertoe dat de traditioneel oligopolistisch getinte bancaire sector een geheel ander aanzicht krijgt.

Ook de eenwording van de Europese markt noodzaakt tot forse aanpassingsmaatregelen wil men de slag om bancaire Europa niet verliezen. In dat verband kan worden verwezen naar de recente golf van (intra-Europese) fusies, overnames en strategische allianties. In Nederlands verband kan hierbij b.v. worden gedacht aan de fusies tussen de Postbank

* Faculteit der Bedrijfskunde, Universiteit Twente

en de NMB-bank, de AMRO-bank en de ABN-bank en de Postbank-NMB-combinatie en de verzekeringsmaatschappij Nationale Nederlanden, die zich alle in de periode 1989-1991 hebben voorgedaan. Experts wijzen erop dat honderden, vooral kleinere, banken in Europa geheel zullen verdwijnen. Vooral daar waar problemen van onderbezetting, hoge vaste kosten en beperkte schaalgrootte zich voordoen, zullen de veranderingen ingrijpend zijn.

Een andere ontwikkeling is de snel toenemende belangstelling bij banken voor de meting en analyse van de eigen gezondheidspositie.

Deregulering en de afnemende betekenis van de oorspronkelijk oligopolistische marktstructuur zullen naar verwachting de concurrentie doen toenemen en zullen mogelijk tot een neerwaartse druk op de rentemarge leiden. Deze externe ontwikkelingen beklemtonen de noodzaak om meer gestructureerd aandacht te besteden aan intern georiënteerde aspecten als de organisatiestructuur, de kostenstructuur, efficiency en effectiviteit. Deze factoren onderstrepen de noodzaak van het ontwikkelen en toepassen van geschikte "performance control"-instrumenten in bancaire organisaties. Een en ander is nog eens weergegeven in figuur 1.

Figuur 1

Omgeving en grootte als bepalende factoren in de ontwikkeling en toepassing van control-systemen in bancaire organisaties

Omgeving	Stabiel	Dynamisch
Omvang van de bancaire organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - geringe verandering in de markt - stabiel verloop van de rente - beperkte mate van risico - stabiele concurrentieverhoudingen 	<ul style="list-style-type: none"> - grote veranderingen in de markt - dynamisch verloop van de rente - belangrijke technologische ontwikkelingen
<i>Klein</i> <ul style="list-style-type: none"> - gering aantal personeelsleden - beperkt kantorennet - eenvoudig produktassortiment 	<i>geen of geringe noodzaak tot het ontwikkelen en toepassen van control-systemen</i>	<i>geringe noodzaak tot het ontwikkelen en toepassen van control-systemen</i>
<i>Groot</i> <ul style="list-style-type: none"> - groot aantal personeelsleden - uitgebreid kantorennet - complex produktassortiment 	<i>geringe noodzaak tot het ontwikkelen en toepassen van control-systemen</i>	<i>ontwikkelen en toepassen van control-systemen van buitengewoon groot belang</i>

2. Ontwerp vanuit een structurele invalshoek

In de laatste dertig, veertig jaar zijn veel definities van control en control-systemen geformuleerd. Een goede afspiegeling van deze definities is de formulering van Lorange en Scott Morton (blz. 18). Zij stellen dat het fundamentele doel van control en control-systemen het ondersteunen is van het verantwoordelijk management in diens streven de organisatie-doelstellingen te realiseren, door te voorzien in een geformaliseerd kader voor:

- de vaststelling van structurele control-variabelen,
- de ontwikkeling van goede korte-termijnplannen,
- de meting van de mate van werkelijke realisatie van de korte-termijnplannen aan de hand van de vastgestelde control-variabelen,
- de analyse van opgetreden verschillen.

Het ontwikkelen van control-systemen wordt veelal vanuit een tweetal gezichtspunten benaderd (Ansari, 1977, blz. 101). Het eerste is geconcentreerd op de informatie- en communicatieaspecten van control-systemen. Het betreft hier een structurele benadering van control, die met name is terug te vinden in de literatuur op het gebied van de cybernetica, management accounting en management-informatiesystemen (MIS). Het tweede, dat gebaseerd is op gedragswetenschappelijke studies, beziet control vooral als een sociaal vraagstuk, waarbij de vraag centraal staat hoe het personeel omgaat met control.

Hierbij kan derhalve worden gesproken over een benadering vanuit een gedragswetenschappelijke invalshoek. Volgens Ansari moeten bij de ontwikkeling van control-systemen beide aspecten betrokken worden. Daarbij moet overigens worden opgemerkt dat een gedragsmatige benadering een zeker structureel ontwerp als aanwezig vooronderstelt. In de studie die ten grondslag ligt aan dit artikel worden met name de structurele aspecten van control belicht (Bruggink, 1989, blz. 123-179). Het empirische deel van het onderzoek bevestigde evenwel een groot aantal van de bevindingen van eerder verricht onderzoek in industriële ondernemingen, betreffende de gedragsmatige aspecten van control (Flamholtz, 1983, blz. 156; Cammann en Nadler, 1976, blz. 67-70; Hofstede, 1967, blz. 212-214; Cammann, 1976, blz. 301-313).

Wanneer het vraagstuk van "performance control" wordt benaderd vanuit een structurele invalshoek, komen met name de volgende vragen aan de orde:

- Wat zijn de relevante control-variabelen en hoe moeten deze worden gespecificeerd en gemeten op de verschillende managementniveaus?

De vraag richt zich met name op het vaststellen van doelstellingen en normen en op de wijze waarop deze doelstellingen verder kunnen worden uiteengehaald in onderliggende subdoelen.

Als voorbeeld moge dienen de opsplitsing van de "return on investment" ($ROI = \text{winst} / \text{totaal vermogen}$) in de winstmarge ($\text{winst} / \text{omzet}$) en de omloopsnelheid van het vermogen ($\text{omzet} / \text{totaal vermogen}$). Een ander voorbeeld betreft de uitsplitsing van het concernresultaat in de resultaten van onderliggende organisatorische eenheden (centra van verantwoordelijkheid). Het proces van disaggregatie van doelen in subdoelen dient ter coördinatie en beoordeling van de activiteiten van de organisatorische eenheden ("economic performance") en ter evaluatie van de performance van de betrokken managers ("managerial performance").

- Welke afwijkingen moeten worden onderkend en gemeten? Vele oorzaken kunnen de effectiviteit van een organisatie beïnvloeden. Toch behoeven niet al deze aspecten te worden gemeten en geanalyseerd; slechts die aspecten welke duidelijk wijzen op de aanwezigheid van beïnvloedbare problemen, moeten onderwerp van nadere analyse worden gemaakt.
- Wanneer en hoe vaak moet informatie omtrent afwijkingen worden verstrekt aan het verantwoordelijk management? Het eerste aspect betreft het interval tussen de gebeurtenis en de rapportage daaromtrent, terwijl het tweede aspect zich richt op de frequentie van rapportage.

3. Systemen van kengetallen

Een geschikt instrument voor de concretisering van control in een bancaire organisatie is het systeem van kengetallen. Een kengetal kan worden opgevat als een getal dat het management in staat stelt relevante feiten in een kwantitatieve en geconcentreerde vorm samen te vatten. De belangrijkste kenmerken van kengetallen zijn (Reichmann, 1985, blz. 891):

- het informatiekarakter,
- de kwantitatieve aard van de informatie,
- de specifieke vorm van de informatie.

Het informatiekarakter komt tot uitdrukking in het feit dat een kengetal, of een systeem van kengetallen, het management in staat stelt de performance van een organisatie(-onderdeel) te beoordelen en te analyseren op de onderliggende oorzaken. De kwantitatieve vorm van de in-

formatie stelt het management in staat de performance op een normatieve basis te beoordelen. De specifieke vorm van de informatie, tenslotte, maakt het mogelijk complexe structuren en processen betrekkelijk eenvoudig weer te geven, om zodoende een relatief snel en volledig overzicht omtrent de situatie te kunnen krijgen.

De kengetallen kunnen zowel worden gepresenteerd in relatieve getallen (ratio's, indexcijfers) als in absolute getallen (sommen, verschillen of gemiddelden).

Vanwege de verschillende problemen die zich in organisaties voordoen, dient veelal een groot aantal kengetallen gedefinieerd te worden. Deze veelheid van potentiële kengetallen noodzaakt tot systematisering. Vele auteurs hebben getracht de meest gehanteerde kengetallen samen te vatten met de intentie een systeem te ontwikkelen dat toepasbaar is in elk type organisatie, ongeacht de grootte en de aard van de werkzaamheden.

Veelal heeft deze aanpak geleid tot een classificatie van kengetallen in b.v. de categorieën "commercieel management", "financieel management", "produktmanagement" en "sociaal management". Deze aanpak leidt echter tot een aantal problemen:

- vanwege de veelheid van kengetallen kan door de bomen het bos niet meer worden gezien,
- als door middel van een bepaald kengetal een zwakte in de organisatie wordt gesignaleerd, dan kan veelal een ander kengetal worden gevonden dat een bevredigend resultaat levert,
- als door middel van een bepaald kengetal een zwakte wordt gesignaleerd, dan is het niet altijd mogelijk de achterliggende oorzaak of oorzaken van deze zwakte vast te stellen.

Samenvattend kan dus gesteld worden dat er een behoefte is kengetallen systematisch te classificeren, maar dat louter visualisering van de performance onvoldoende is. Daarom is een systeem van kengetallen gedefinieerd als een combinatie van kwantitatieve indicatoren, waarin de respectieve indicatoren zijn samengebracht in een feitelijk zinvolle samenhang, elkaar aanvullen of toelichten, en in combinatie gericht zijn op de overkoepelende organisatiedoelstelling(en). Als uitgangspunt is gekozen voor het in industriële ondernemingen reeds langer bekende Du Pont-model. Dit model voldoet aan de bovengegeven definitie.

4. Systeem van kengetallen als control-instrument in het bankwezen

In het algemeen kan in de bancaire performance-meting een aantal schijnbaar onoplosbare problemen worden onderscheiden, die vanuit de leer van de administratieve organisatie reeds lang bekend zijn (Starreveld e.a., 1981, blz. 317). De primaire taak van een bancaire instelling is het geven en nemen van krediet. In wezen gaat het daarbij om handel in tijdelijke beschikkingsmacht over geldmiddelen. Die beschikkingsmacht tracht een bank zo goedkoop mogelijk in te kopen om die met winst te kunnen verkopen. Het verlenen van beschikkingsmacht is een abstract gebeuren, dat niet zonder meer kan worden vergeleken met de levering van materiële goederen. Hoewel het verlenen van beschikkingsmacht leidt tot waarneembare verplaatsingen van geldmiddelen, bestaat er tussen die verplaatsingen en de tegenprestatie die voor het genot van de beschikkingsmacht moet worden geleverd geen rechtstreeks verband. Ook de omstandigheid dat betaling en terugbetaling van de beschikbaar gestelde gelden daarbij niet direct op elkaar volgen doch door kortere of langere en bovendien veelal onbepaalde tijd van elkaar zijn gescheiden, heeft in administratief-organisatorisch opzicht belangrijke consequenties. Het is daarom namelijk niet mogelijk zonder meer een verband te leggen tussen betalingen en terugbetalingen. Evenmin is er een duidelijke tegenhanger van de geldbeweging in een beweging van goederen of andere gemakkelijk inventariseerbare waarden, terwijl ook geen verband kan worden gelegd met een bekende capaciteit.

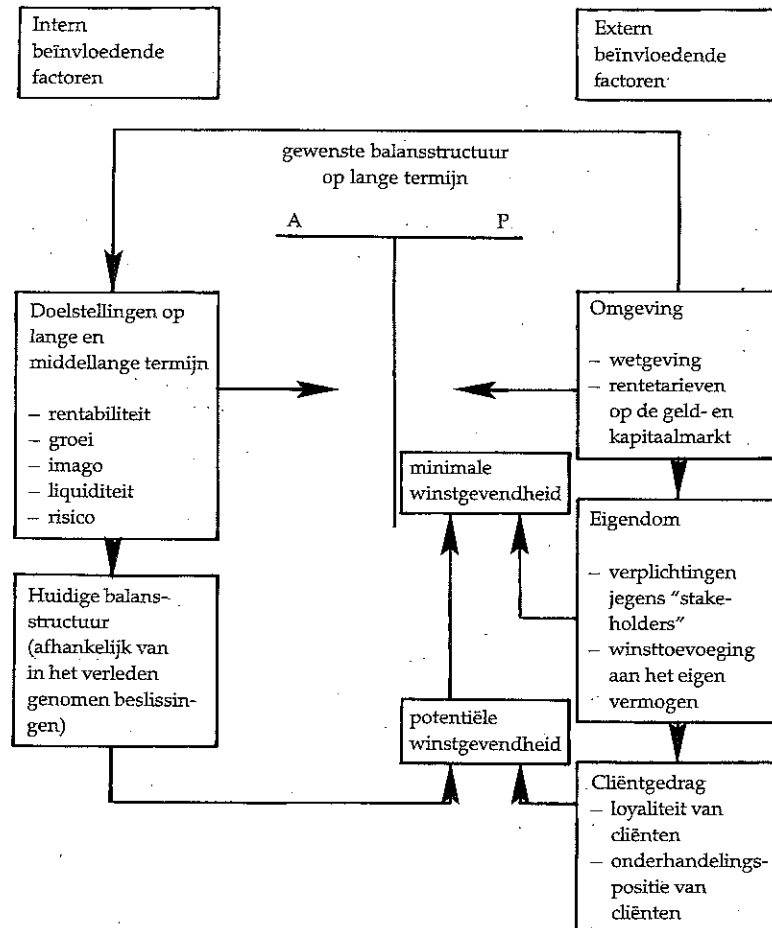
Om deze fundamentele problemen in de performance control op een voor de praktische toepassing werkbare wijze op te lossen, is een tweetal performance-domeinen gedefinieerd, te weten een bancaire-financiële domein (BFD) en een technisch-organisatorisch domein (TOD) (zie ook: Krummel, 1972, blz. 13; Deppe, 1978, blz. 3-86; Flechsig en Flesch, 1982, blz. 454-465). Hierin correspondeert de financiële output (het volume-in-waarde) met het BFD, terwijl de fysieke output (volume-in-aantallen) correspondeert met het TOD. Het moge duidelijk zijn dat alle bancaire producten deels bestaan uit fysieke prestaties: kredieten kunnen niet worden verleend, betalingen kunnen niet worden verricht zonder arbeid of mechanische prestaties. In dergelijke gevallen spreken we van technisch-organisatorische prestaties. Minder duidelijk is de bijdrage van het BFD aan bancaire producten. De reden hiervoor is het abstracte karakter van de theoretische constructie BFD. De productieprocessen in het BFD kunnen niet als zodanig

worden waargenomen. Het betreft financieel-administratieve processen, waarvan slechts de resultaten (de bestandsgegevens) waarneembaar zijn en de procesgang zelf niet. Met name de rente-inkomsten zijn, in samenhang met de dan geldende rentemarge, een directe afgeleide van deze bestandsgegevens.

Belangrijk is dat, ondanks de theoretisch moeilijk aanwijsbare verbanden, een relatie moet worden gelegd tussen de prestaties uit het BFD (financiële prestaties) en de prestaties uit het TOD (fysieke prestaties). Definiëring van een overkoepelend performance-criterium is anders niet mogelijk (Jacob, 1981, blz. 59-71). Door een voldoende uitsplitsing in ondersteunende of verklarende grootheden kunnen de bezwaren tegen de resulterende maatstaf worden weggenomen.

Een performance-maatstaf die de rentabiliteit weergeeft, lijkt voor bancaire organisaties voor de hand liggend (Kilhey, 1987, blz. 26-27; Swoboda, 1978, blz. 280-281). Rentabiliteit is immers noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie op langere termijn te kunnen waarborgen, om dividend te kunnen uitbetalen, toekomstige groei te kunnen financieren en om risico's op te kunnen vangen. Uiteindelijk is gekozen voor de – overigens bekende – baten/kosten-ratio (Tamari, 1978, blz. 63), hoewel een aantal problemen verbonden is aan de definitie van bancaire rentabiliteit. Daarbij moet worden opgemerkt dat deze kan worden berekend vanuit het oogpunt van de organisatorische eenheid; de cliënt (-groep) en het produkt of de produktgroep. Vaak wordt onderstreept dat een dergelijk korte-termijnmaatstaf een slecht criterium is voor de huidige performance, zeker in omstandigheden van belangrijke externe en interne veranderingen (Johnson en Kaplan, 1987, blz. 254). Deze kritiek kan worden ondervangen door de maatstaf voldoende uiteen te rafelen in meerdere financiële en niet-financiële maatstaven en door de indirecte introductie van een aantal lange-termijnmaatstaven. Dit laatste kan worden gerealiseerd door een andere betekenis toe te kennen aan de ondersteunende grootheid "verrekenrente" (Bruggink, 1989, blz. 99). Door de verrekenrente niet louter te baseren op de externe geld- en kapitaalmarktrente (zie ook: Altenhain, 1987, blz. 51-53; Drost, 1983, blz. 313-323), maar tevens organisatie-interne factoren bij de centrale vaststelling van de verrekenrente te betrekken, kan een aantal lange-termijndoelstellingen met betrekking tot de balansstructuur worden geëxpliciteerd (Schierenbeck, 1983, blz. 280-289; Altenhain en Holscher, 1988, blz. 41-45), de risico-structuur (Rolfes, Bellman en Napp, 1988, blz. 12-16; Flannery, 1981, blz. 1085-1101; Flannery en James, 1984, blz. 435-445), de solvabiliteit en de liquiditeit (Schierenbeck en Wielens, 1984, blz. 10-20) (zie figuur 2).

Figuur 2
Relatie tussen lange-termijndoelstellingen en de op lange termijn gewenste balansstructuur



De keuze van de maatstaf "rentabiliteit" leidt echter tot een additioneel probleem, namelijk welke rentabiliteitsdoorsnede het meest informatief is en tevens het best toepasbaar is vanuit louter praktische overwegingen (Rolfes en Kramer, 1980, blz. 118-141). De maatstaf "cliëntrentabiliteit" lijkt het meest informatief, zeker daar waar de "kwaliteit van de cliënt" in hoge mate het resultaat van de bank bepaalt (Flehsig, 1982, blz. 157-164). De geweldige toename van het aantal cliënten en van het aantal, verschillende, producten per cliënt in de laatste decennia – zeker in de particuliere markt – maken deze maatstaf echter in de prakti-

sche toepassing minder geschikt. Daarom is gekozen voor de produktbenadering met "produktrentabiliteit" als centraal beoordelingscriterium.

Daar komt bij dat deze maatstaf beter aansluit bij de gebruikelijke indeling in produkt/markt-combinaties van banken en door het management als beter beïnvloedbaar en beheersbaar wordt gezien. In de praktische toepassing "Creditgelden" is als overkoepelende maatstaf eveneens "produktrentabiliteit" gekozen, als quotiënt van de totale (rente-) opbrengsten en de operationele kosten.

Binnen een aantal Nederlandse bankinstellingen is in het kader van een empirisch vervolg van het onderzoek voor een aantal organisatorische eenheden een Du Pont-achtige structuur ontwikkeld en is de performance op deze wijze gemeten en geëvalueerd. Opgemerkt moet worden dat cijfermatige analyses wel zijn uitgevoerd, doch dat deze in verband met de vertrouwelijkheid van de cijfers niet voor publicatie geschikt zijn. Ter illustratie wordt de toepassing "Creditgelden", in beschrijvende zin, verder uitgewerkt.

Toepassing: Productgroep Creditgelden

Ter illustratie zal de performance-bijdrage van het bancaire-financieel domein (BFD) en het technisch-organisatorisch domein (TOD) in de toepassing "Creditgelden" worden uitgewerkt en kort worden toegelicht. De organisatorische eenheid "Creditgelden" vormt een onderdeel van de overkoepelende eenheid "Particulieren". De taken van de laatstgenoemde eenheid laten zich het best omschrijven als:

- het voorzien in de vraag naar produkten in de particuliere markt,
- het ondersteunen van de lokale kantoren in hun commerciële activiteiten ter ondersteuning van de verkoop van produkten in de particuliere markt.

De taken van "Creditgelden" zijn, vergelijkbaar, te beschrijven als:

- de ontwikkeling van een commercieel en produkttechnisch beleid, gericht op de middelen die worden aangehouden bij de lokale kantoren,
- de uitwerking van dit beleid door middel van de ontwikkeling en het beheer van produkten en commerciële hulpmiddelen, om zodoende een zo groot mogelijk aandeel in particuliere besparingen te kunnen realiseren via de lokale kantoren,
- het adviseren en ondersteunen van lokale kantoren ter bevordering

van de afzet van de ontwikkelde produkten (door middel van het inzetten van commerciële hulpmiddelen, het rente- en conditiebeleid, het segmentbeleid enz.).

De missie van "Creditgelden" is om een zodanige invloed uit te oefenen op de particuliere besparingen dat een aanzienlijk deel kan worden aangetrokken via de lokale kantoren. Vanuit deze missie kunnen een aantal lange-termijn- en korte-termijndoelstellingen worden afgeleid. Daarnaast kunnen factoren worden bepaald die van invloed zijn op de mate van doelbereiking. De mate waarin het verantwoordelijk management in staat is invloed uit te oefenen op deze factoren, is gemeten op een 10-puntsschaal (1 = niet beïnvloedbaar; 10 = volledig beïnvloedbaar). De informatie omtrent de doelstellingen en de kritische factoren is verkregen door interviews en door participatie in groepsdiscussies (zie figuur 3). In dit geval betreft het de resultaten van een case, doch voor het totale onderzoek hebben deze interviews en participaties in groepsdiscussies plaatsgevonden binnen een drietal, tot de top-zes behorende, banken in Nederland in de periode 1988-1989. Verder empirisch onderzoek vindt momenteel nog plaats. In dit verband kan overigens worden opgemerkt dat ook onderzoek bij banken buiten Nederland plaatsvindt en dat de eerste resultaten er op wijzen dat de manier van performance-meting en -evaluatie ook aldaar op de gepresenteerde wijze kan functioneren.

Op grond van de resultaten kan een aantal belangrijke kengetallen worden vastgesteld. Zo spreekt de doelstelling, als operationalisering van de missie, over het tegen rendabele condities aantrekken van zoveel mogelijk middelen. Hieruit blijkt dat de produktrentabiliteit en tevens het volume belangrijke elementen in de performance-meting en -evaluatie behoren te zijn. Bij de vaststelling van de operationele doelen wordt een drietal elementen genoemd: de rentemarge, in samenhang met het volume bepalend voor de opbrengsten, de (operationele) kosten, in samenhang met de opbrengsten bepalend voor de rentabiliteit, en de opvolgingsgraad. Het laatste element behoeft enige toelichting. De hier beschreven toepassing is ontleend aan een coöperatief georganiseerde bank. Dit resulteert in een zekere vrijheid voor de aangesloten lokale banken in het al dan niet voeren van de produkten en bijbehorende condities, zoals ontwikkeld door de produktverantwoordelijke eenheid. Veelal wordt derhalve gestreefd naar een opvolgingsgraad van 100 %, terwijl percentages die aanmerkelijk lager zijn dan 100 % als een kwalitatief oordeel door de lokale banken worden gezien. Resumerend kunnen we de volgende belangrijke kengetallen vaststellen:

Figuur 3
Kritische factoren en de mate van beïnvloedbaarheid

Missie	Beïnvloedende factoren	Mate van beïnvloedbaarheid
- een zodanige invloed uitoefenen op de particuliere besparingen dat een aanzienlijk deel kan worden aange-trokken via de lokale kantoren	- veranderend consumenten-gedrag en loyaliteit	1
	- internationalisatie	1
	- concurrentie van "near-bankers", verzekerings-maatschappijen en pensioenfondsen	1
	- vergrijzing van de bevolking	1
	- disintermediatie	1
	- deregulering	1
Doelstelling	Beïnvloedende factoren	Mate van beïnvloedbaarheid
- het zo veel mogelijk aantrekken van spaarmiddelen tegen gunstige rente-tarieven om zodoende de lokale bankkantoren in staat te stellen tegen concurrerende condities kredieten uit te zetten (volume en produkt-rentabiliteit)	- totaal marktvolume	1
	- potentiële cliëntrentabiliteit in de verschillende marktsegmenten	2
	- samenstelling van het produktassortiment	9
	- opvolgingsgraad van adviezen (tarieven enz.) door de lokale bank-kantoren	9
Operationele doelen	Beïnvloedende factoren	Mate van beïnvloedbaarheid
- opvolgingsgraad door de lokale bankkantoren m.b.t. produkten, tarieven en commerciële ondersteuning	- kwaliteit van de introductie van produkten enz.	7
	- kwaliteit van de centrale informatieverstrekking	9
- rentemarge per individueel produkt	- geldende rentetarieven	1
	- interne verrekenrente	1
	- marktvolume	1
- kostprijs per produkt	- prijselasticiteit	2
	- technologische ontwikkelingen	2
	- eenmalige ontwikkelingskosten van nieuwe produkten	9
	- geautomatiseerde verwerkingskosten en beheerskosten	5

- produktrentabiliteit (per produkt of produkt/markt-combinatie (PMC)),
- volume (per produkt of PMC),
- creditrentemarge (per produkt of PMC),
- operationele kosten (per produkt of PMC),
- opvolgingsgraad (per produkt of PMC).

In het ontwikkelen van een systeem van kengetallen zijn twee uitgangspunten van belang. Ten eerste de vaststelling van afzonderlijke relevante kengetallen, alsmede de vaststelling van de onderlinge verbanden tussen deze kengetallen. Ten tweede het onderscheid in hiërarchie van de onderscheiden kengetallen door het vaststellen van zowel een primaire indicator – een algemeen beoordelingscriterium – als ondersteunende, of verklarende, kengetallen. In deze toepassing is "produktrentabiliteit" als de primaire succesmaatstaf van de eenheid "Creditgelden" vastgesteld. Daarbij zijn de indicatoren volume, creditrentemarge, operationele kosten en opvolgingsgraad als ondersteunende c.q. verklarende grootheden aangegeven.

Dat heeft geresulteerd in een Du Pont-achtige structuur voor de eenheid "Creditgelden" (figuur 4), die overigens, met de nodige aanpassingen, ook voor andere organisatorische eenheden binnen een bancaire organisatie kan worden ontwikkeld (Bruggink, 1989, blz. 149-179).

In het bancaire-financieel domein (BFD) wordt de performance-bijdrage bepaald door de (credit)rentemarge en het volume-in-waarde (bestand).

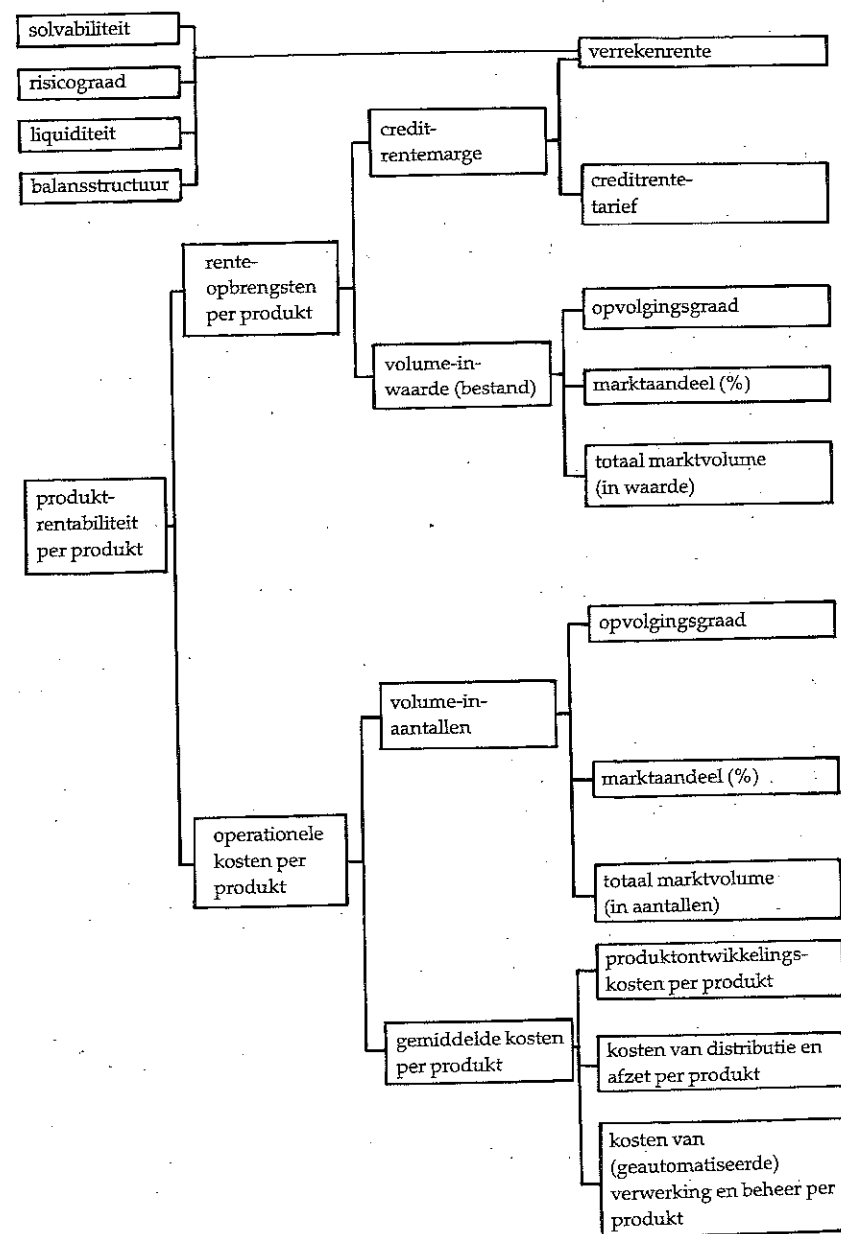
De (credit)rentemarge betreft het verschil van de gevoerde creditrente en de gehanteerde verrekenrente, waarbij de condities waaronder tot vaststelling van de verrekenrentes wordt gekomen, reeds eerder aan de orde zijn gesteld.

De creditrente wordt bepaald door externe rente-ontwikkelingen (geld- en kapitaalmarktrente; concurrentie); hierop wordt overigens enige invloed uitgeoefend door de specifieke karakteristieken als zekerheden, bankentrouw, additionele produktafname en omvang van de transactie.

De rente-beïnvloedende onderhandelingskracht van de bank wordt mede bepaald door karakteristieken als het relatieve belang van een bepaald marktsegment, de kostenstructuur, de balansstructuur en de rating.

De rente-beïnvloedende karakteristieken van het produkt, tenslotte, zijn b.v. de terugbetalingscondities, het vermogensbeslag en het effect op de balansstructuur.

Figuur 4
Systeem van kengetallen voor de toepassing "Creditgelden"



Het volume-in-waarde is opgebouwd uit de totale marktomvang en het marktaandeel. Daarbij is met name het marktaandeel een interessante performance-indicator.

Marktaandeel kan worden beschouwd als een kengetal dat de relatieve kracht van de bank ten opzichte van de concurrentie weerspiegelt. Het is in feite samengesteld uit de criteria "initiële bankkeuze" en "bankloyaliteit" van de individuele cliënt (Seitz, 1976, blz. 259). Bankkeuze en bankloyaliteit worden niet alleen bepaald door gunstige produktkarakteristieken, zoals de rentetarieven en de produktcondities. Zij worden eveneens beïnvloed door meer subjectieve aspecten, zoals b.v. het gepercipieerde "nut" van een produkt. Dit nut blijkt voor de cliënt bepaald te worden door:

- de omvang van het bedrag (naarmate het bedrag toeneemt, worden de produktkeuze en de bankkeuze meer expliciet),
- de "switching-kosten" (de kosten, het ongemak, verbonden aan het veranderen van produkt of bank),
- het aantal potentiële substitute produkten, en
- het totale produktassortiment van een bank.

Tenslotte kunnen nog aspecten als het imago van een bank, de complexiteit van een produkt, de kwaliteit van het personeel en de bereikbaarheid van de dienstverlening worden genoemd.

Op een vergelijkbare wijze is de performance-bijdrage van het technisch-organisatorisch domein (TOD) verder uitgewerkt. Enerzijds betreft het hier transactiegebonden opbrengsten (provisie-inkomsten; niet van belang in de toepassing "Creditgelden") en anderzijds de directe produktgebonden kosten (zie: Buhler en Ippisch, 1985, blz. 343-362). De kosten zijn hierbij nader uitgesplitst naar:

- de operationele kosten van de lokale kantoren per eenheid produkt, met name die verbonden aan de distributie en afzet van het produkt,
- de operationele kosten van het hoofdkantoor per produkt, met name die verbonden aan de ontwikkeling, de commercialisatie, de (geautomatiseerde) verwerking en het beheer van het produkt.

5. Implementatie van het control-systeem

Of de toepassing van het control-systeem daadwerkelijk bijdraagt aan een verbetering van de performance hangt samen met de volgende factoren:

- het effectief gebruik van het control-systeem door het personeel, met inbegrip van het management,

- de beschikbaarheid van toegesneden bestuurlijke informatiesystemen en de technologische veranderingen die zich voordoen op het terrein van de bestuurlijke informatievoorziening,
- de waarneembare trend naar decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen bancaire organisaties.

Een probleem dat samenhangt met het effectief gebruik van het control-systeem, heeft betrekking op de meting. Het eerste, veelal beoogde, effect van meting is het verkrijgen van informatie. Op basis daarvan is het verantwoordelijk management in staat de performance van de organisatie te evalueren en te beoordelen, zodat beheersing in beginsel mogelijk wordt. Het tweede effect heeft niet zozeer betrekking op de resultaten van meting, als wel op het fenomeen meting zelf. Het simpele feit dat iets onderworpen wordt aan meting, waarmee evaluatie en beoordeling van de resultaten mogelijk wordt, resulteert in veranderingen in het gedrag van personeelsleden, inclusief het management. Dit is ooit eens fraai onder woorden gebracht door in dit verband te stellen dat in het budgetteringsproces het realiseren van budgetcijfers veelal van meer belang lijkt te zijn dan dat wat een budget beoogt te zijn, namelijk een systematiek om de financiële performance te beoordelen. Vaak blijken control-systemen eerder in een verslechtering van de beheersingsmogelijkheden te resulteren dan in een verbetering; dit dus juist als gevolg van een verkeerde benadering van control door het personeel en het management.

Bij de vraag naar de beschikbaarheid van toegesneden bestuurlijke informatiesystemen, manifesteert zich het tweede probleem, te weten de grote inspanning in geld en in tijd die verricht moet worden om tot de ontwikkeling van ondersteunende accounting- en informatiesystemen te komen, zonder welke control op de voorgestelde wijze niet mogelijk is.

Financiële informatiesystemen zijn in het bankwezen per definitie goed ontwikkeld. Dit wordt veroorzaakt door de verplichte financiële informatieverstrekking aan De Nederlandsche Bank. Deze informatie is echter onvoldoende voor de beheersmatige en bestuurlijke doeleinden van de organisatie. De informatiesystemen zijn immers niet expliciet ontwikkeld om de performance, anders dan op concernniveau, te beoordelen en eventuele afwijkingen te analyseren; tevens blijkt het moeilijk te zijn een directe relatie aan te brengen met andere informatiebronnen, betreffende de markt- en cliëntgegevens.

Een belangrijke ontwikkeling in bancaire organisaties, en de derde factor van belang voor een succesvolle performance control, is de toenemende decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen banken. Deze heeft als doel slagvaardiger op de markt te kunnen opereren.

Juist deze ontwikkeling vormt in principe een buitengewoon vruchtbare bodem om tot de introductie en toepassing van "performance control"-systemen te komen. De toenemende verantwoordelijkheid van het management op lokaal c.q. decentraal niveau maakt het immers noodzakelijk dat zij beschikken over managementhulpmiddelen om hieraan invulling te kunnen geven. Tevens moet het concernmanagement over instrumenten beschikken om te kunnen beoordelen in hoeverre de decentralisatie daadwerkelijk heeft bijgedragen aan een verbeterde slagvaardigheid van de organisatie en welke consequenties dit heeft voor het financieel resultaat. "Performance control"-systemen zijn hiervoor bij uitstek geschikt. Een verregaande delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden werpt echter meer dan ooit de vraag op waarvoor het decentraal management verantwoordelijk gesteld kan worden en hoe dit beoordeeld moet worden. Juist het definiëren van relevante performance-indicatoren c.q. kengetallen voor organisatorische eenheden blijkt in de praktijk een moeilijke aangelegenheid. Zeker als we beseffen dat de huidige bestuurlijke informatievoorziening veelal nog niet is afgestemd op deze veranderende informatiebehoefte, terwijl het bankwezen tot op de dag van vandaag nog buitengewoon weinig ervaring heeft met meting en analyse van resultaten op lokaal of decentraal niveau.

Mits aan deze randvoorwaarden in voldoende mate wordt voldaan, is het hierboven beschreven beheersingssysteem, gebaseerd op een systematiek van kengetallen, een goede methode om de prestaties van een bancaire organisatie te beoordelen.

6. Besluit

Algemeen kan worden gesteld dat een reeds lang bestaand beheersingssysteem voor industriële ondernemingen, het Du Pont-systeem, kan worden bewerkt en uitgewerkt tot een praktisch toepasbaar managementhulpmiddel voor bancaire organisaties en organisatie-onderdelen. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of toepassing van het instrument ook daadwerkelijk leidt tot een verbeterde beheersing en, daarmee, tot een verbetering van de resultaten.

Literatuur

- ALTENHAIN, Th. (1987), "Die Marktzinsmethode", *Bank Information*, jg. 14, nr. 5, p. 51-53.
- ALTENHAIN, Th. en R. HOLSCHER (1988), "Bilanzstruktur Management", *Bank Information*, jg. 15, nr. 6, p. 49-52.
- ANSARI, S.L. (1977), "An integrated approach to control system design", *Accounting, Organizations and Society*, jg. 2, nr. 2, p. 101-112.
- BRUGGINK, A. (1989), *Performance control in banking*, Amsterdam, NIBE.
- BUHLER, W. en W. IPPISCH (1985), "Stückkosten und Stückkostenkalkulation in oesterreichischen Kreditinstituten", *Oesterreichisches Bank Archiv*, jg. 33, nr. 10, p. 343-362.
- CAMMANN, C. en NADLER, D.A. (1976), "Fit control systems to your managerial style", *Harvard Business Review*, jg. 54, nr. 1, p. 65-72.
- CAMMANN, C. (1976), "Effects of the use of control systems", *Accounting, Organizations and Society*, jg. 1, nr. 4, p. 301-313.
- DEPPE, H.D. (1979), *Bankbetriebliches Lesebuch*, Stuttgart, C.E. Poeschel Verlag.
- DROSTE, K.D. (1983), "Falsche Ergebnisinformation - Häufige Ursache für Fehlentwicklungen in Banken", *Die Bank*, jg. 23, nr. 7, p. 313-323.
- FLAMHOLTZ, E.G., "Accounting, budgeting and control system in their organizational context: theoretical and empirical perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, jg. 8, nr. 2/3, p. 153-169.
- FLANNERY, M.J. (1981), "Market interest rates and commercial bank profitability: an empirical investigation", *Journal of Finance*, jg. 36, nr. 7, p. 1085-1101.
- FLANNERY, M.J. en C.M. JAMES (1984), "Market evidence on the effective maturity of bank assets and liabilities", *Journal of Money, Credit and Banking*, jg. 16, nr. 4, p. 435-445.
- FLECHSIG, R. en H.R. FLESCH (1983), "Die Wertsteuerung - Ein Ansatz des operativen Controlling im Wertbereich", *Die Bank*, jg. 22, nr. 13, p. 454-465.
- FLECHSIG, R. (1982), *Kundenkalkulation in Kreditinstituten, Ansatzpunkte eines entscheidungsorientierten Modells zur Kalkulation der Vorteilhaftigkeit einer Kundenverbindung*, Frankfurt am Main, Fritz Knapp Verlag.
- HOFSTEDE, G.H. (1967), *The game of budget control*, Assen, Van Gorcum.
- JACOB, A.F. (1981), *Die Steuerung einer Universalbank mit einem System von Erfolgskomponenten*, in: L. MULHAUPT, *Controlling in Banken und Sparkassen*, Frankfurt am Main, Fritz Knapp Verlag, p. 59-71.
- JOHNSON, H.T. en R.S. KAPLAN (1987), *Relevance lost, the rise and fall of management accounting*, Boston, Harvard Business School Press.
- KILHEY, U. (1987), *Die Beurteilung des Erfolgs von Bankprodukten als Grundlage produktpolitischer Entscheidungen*, Frankfurt am Main, Fritz Knapp Verlag.
- KRUMMEL, H.J. (1972), "Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute", *Kredit und Kapital*, jg. 5, nr. 1, p. 1-27.
- LORANGE, P. en M.S. SCOTT MORTON (1977), A framework for management control systems, in: A.L. Platz en A.J. Rowe, *Management control and decision systems*, New York, John Wiley & Sons, p. 15-33.

- REICHMANN, Th. (1985), "Grundlagen einer system-gestützten Controlling-Konzeption mit Kennzahlen", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, jg. 55, p. 887-898.
- ROLFES, B en C. KRAMER (1988), "Erfolgsorientierte Steuerung marktbezogener Organisationseinheiten in Kreditinstituten", *Kredit und Kapital*, jg. 21, nr. 1, p. 118-141.
- ROLFES, B., K. BELLMANN en U. NAPP (1988), "Darstellung und Beurteilung von Zinsänderungsrisiken", *Bank und Markt*, jg. 17, nr. 12, p. 12-16.
- SCHIERENBECK, H. en H. WIELENS (1984), *Bilanzstrukturmanagement in Kreditinstituten*, Frankfurt am Main, Fritz Knapp Verlag.
- SCHIERENBECK, H. (1983), "Bilanzstrukturmanagement in Kreditinstituten", *Bank-Betrieb*, jg. 23, p. 280-289.
- SEITZ, J. (1976), *Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität*, Münster, Universität Münster.
- STARREVELD, R.W., H.B. DE MARE en E.J. JOELS (1981), *Bestuurlijke informatie-voorzorging en de mede daarop gerichte administratieve organisatie. Deel 2. Typologie der toepassingen*, Alphen aan den Rijn, Samsom.
- SWOBODA, W., Planung und Realisierung der Zielkonzeption am Beispiel des Kreditgenossenschaftsektors (1978), in: H.D. Deppe, *Bankbetriebliches Lesebuch*, Stuttgart, C.E. Poeschel Verlag, p. 280-295.
- TAMARI, M., *Financial ratios, analysis and prediction*, Londen, Elek, 1978.

Abstract

Performance Control for Banking Organizations: A Conceptual Framework

Dramatic developments in the banking environment emphasize the necessity for banking organizations to assess their performance. Developments such as the globalisation of financial markets, financial innovations, deregulation, the entry of near-bankers, changing consumer behaviour and increasing competition are the name of the game.

In this article a conceptual framework for the development of a performance control system is proposed. Based on Du Pont's pyramid structure of ratios, a control system is developed directed to specific banking situations. This structure is then discussed in depth from a theoretical and a practical point of view.

Finally some limitations of performance control systems which will certainly influence the effectiveness of the system are discussed.



ONS CONTACT GEEFT ENERGIE.

Tientallen keren per dag hebben wij contact met elkaar. Elke keer u het licht aansteekt, de televisie of de verwarming aanzet. Elke keer u elektriciteit of aardgas nodig hebt, voor uw beroep of uw onderneming.

Tientallen keren per dag ervaart u hoe onze 17000 medewerkers steeds klaar staan. Om op elk moment van de dag of nacht de energie te leveren waarop u rekent.

ELECTRABEL 