

Naar buiten verantwoord en naar binnen sturen

DE KRACHT VAN CPM

De manier waarop de markt naar ondernemingen kijkt verandert. De prestaties van een onderneming worden vanuit een steeds breder kader beoordeeld. Financiële resultaten alleen blijken bijvoorbeeld de beurskoersen steeds minder in beweging te zetten.

Door Henny van Hamersveld en Stefan van Duin

De waarde van een aandeel wordt eerder bepaald door het vertrouwen in een gezonde toekomst van de onderneming en de mate waarin de resultaten en bedrijfsprocessen (ogenschijnlijk) onder controle zijn. De belangen van een aandeelhouder worden dus steeds kwetsbaarder. Dat maakt dat de aandeelhouder – als tegenwicht en bescherming – steeds vaker de rol van ondernemer opzoekt. Corporate Performance Management is een belangrijk instrument in de relatie tussen aandeelhouders en bestuurders.

Corporate Performance Management (CPM) houdt zich bezig met alle processen (lange termijnplanning, budgettering, forecasting, consolidatie en rapportage, prestatiemeting en analyse), methodes, meetwaarden (gemeenschappelijk gedragen performance-indicatoren) en systemen waarmee organisaties hun managementinformatie opzetten, analyseren en delen. Het doel hiervan is een effectieve strategie voor de organisatie te implementeren en waar nodig bij te sturen. In de praktijk blijken daar nogal wat haken en ogen aan te zitten. De verantwoording naar buiten zoals die in een jaarverslag staat opgetekend, focust zich voor een belangrijk deel op de financiële drivers. Overige onderwerpen die bijdragen aan de strategie worden genoemd en beschreven, maar substantieel minder onderbouwd.

Het ecosysteem regeert

De voornaamste kansen en bedreigingen liggen buiten, in het 'ecosysteem' van een organisatie. Dit systeem bestaat uit de verzameling klanten, concurrenten, markten en toeleveranciers, gezien in de wisselwerking met elkaar en met hun omgeving. Dit ecosysteem bevat de belangrijkste drivers voor performance, maar is vaak het minst voorspelbaar. Wat als een concurrent een prijzenslag begint? Wat als de belangrijkste drie klanten binnen een jaar overstappen naar de concurrent? Wat als de geproduceerde producten door een nieuwe innovatie overbodig worden?

Het managen van performance zonder het daadwerkelijk te kunnen beïnvloeden vraagt om een andere aanpak. Hier zal de onderneming moeten werken aan adaptiviteit. Het vermogen om zich snel aan te passen aan gewijzigde omstandigheden maakt dat uiteindelijk alleen de sterkste bedrijven overleven in een veranderend ecosysteem. Adaptiviteit wordt, als het gaat om CPM, bereikt door twee aspecten: het vermogen om veranderingen snel te signaleren; en voorbereid zijn om in korte termijn op die veranderingen te reageren.

Het vermogen om veranderingen snel te signaleren, wordt bereikt door een gedegen analysefunctie op alle relevante informatiebronnen. Managementinformatie richt zich meestal op interne, gestructureerde en historische informatie, terwijl de informatie over het ecosysteem zich in een complex van bronnen bevindt. Deze informatie zal gestructureerd verzameld en geïnterpreteerd moeten worden. Het vermogen om de diversiteit van informatiebronnen effectief en snel te vertalen in bruikbare informatie voor de business, wordt een belangrijke onderscheidende factor voor de onderneming.

CPM heeft als communicatiemiddel grote toegevoegde waarde

De voorbereiding op veranderingen kan plaatsvinden door scenarioplanning. Dat zijn in feite de 'brandoefeningen' voor diverse mogelijke calamiteiten of kansen. Een scenario behandelt een uitgangssituatie en een gebeurtenis ("onze belangrijkste concurrent gaat failliet, wat doen we?"), waarop een aantal stappen worden uitgewerkt met de mogelijke consequenties voor de performance. Uiteraard is het onmogelijk elk scenario vooraf uit te werken, maar het werken met scenario's traint de organisatie in

adaptiviteit en leert bovendien veel over de interne processen en het (gebrek aan) aanpassingsvermogen.

Sturen op een rolling forecast

Binnen de muren van de organisatie geldt een andere dynamiek. De strategie van de onderneming is vaak onvoldoende helder geformuleerd, wordt maar beperkt gecommuniceerd en daardoor weinig of niet beleefd door de werkvloer. De relatie tussen de interne verantwoording en de geformuleerde strategie is nog lastiger te vinden. Enkele fenomenen die regelmatig worden waargenomen:

- de relatie tussen de strategie en de afdelingsdoelstellingen is niet expliciet;
- afdelingen worden gestuurd op financiële performance;
- managers worden (deels) afgerekend op indicatoren die ze zelf niet kunnen beïnvloeden;
- afdelingen worden vooral afgerekend op budget en niet op prestaties.

Kortom, de relatie tussen datgene dat naar buiten wordt verantwoord en waarop naar binnen wordt gestuurd is moeilijk te vinden. CPM heeft als communicatiemiddel grote toegevoegde waarde. De communicatiemiddelen zijn cruciaal om voor ieder niveau (management én werkvloer) de juiste informatie te verstrekken en te zorgen dat door iedereen de juiste acties worden genomen.

Een belangrijke indicator van de waarde van een onderneming, is de mate waarin de onderneming in staat is voorspellingen te doen over de toekomstige performance. Grote afwijkingen tussen de forecast en de daadwerkelijke realisatie worden doorgaans hard afgestraft. Toch werken de meeste ondernemingen met jaarbudgetten die maar zelden tussentijds worden bijgesteld. Budget-processen zijn langzaam en tijdrovend. Ze zijn vaak top-down gedreven en afhankelijk van de onderhandelingsvaardigheden van de betrokken managers. Dit kan anders.

Een voorbeeld: bij de evaluatie van een geslaagd CPM project bij een leverancier van entertainmentproducten geeft de CFO de volgende ervaring aan: "In onze poging grip te krijgen op de financials zijn we één slag te diep gegaan. Van de producties vragen we nu net te veel detail, en juist de kleine werkmaatschappijen hebben hier veel moeite mee." Het is kenmerkend in het proces van de groei naar een volwaardig performance managementsysteem: een juiste balans tussen grip houden en loslaten; het durven sturen op basis van de meest essentiële performance-indicatoren.

Binnen bepaalde kaders is een kenmerk van performance management dat men stuurt op wat mogelijk en haalbaar is. Dat kan gebaseerd zijn op een forecast, een onderbouwde inschatting van de ontwikkeling van de performance. Een gedegen forecast is bottom-up en feitgestuurd. Randvoorwaarden om een gestroomlijnd, betrouwbaar forecast-proces op gang te zetten zijn onder meer:

- toegang tot betrouwbare historische informatie;

- een beeld van leidende indicatoren, intern én extern, die de performance beïnvloeden;
- een betrouwbaar instrumentarium om de forecasts te maken, te consolideren, te controleren en op kwaliteit te meten.

Het werken met scenario's traint de organisatie in adaptiviteit

In deze ontwikkeling zien we ook de veranderende rol van de financiële functie terugkomen. Deze verandert snel van de registrerende functie naar een business partner voor de ondernemende manager, die voorziet in betrouwbare analyses van interne en externe informatie. Hij of zij stelt meer aandacht beschikbaar voor de analyse van de verschillen en het verklaren van de trends en afwijkingen, waardoor de business de juiste beslissingen en acties kan nemen om bij te sturen.

Een tweede voorbeeld: bij een verzekeringsmaatschappij werd CPM geïmplementeerd op basis van bovenstaande gedachte. Vanuit een gezamenlijke inspanning door de ICT- en Finance & Control-afdeling werd een project gestart. De business units worden sindsdien geadviseerd op basis van financiële en niet-financiële data. Dit betekent onder meer dat cijfers vlot centraal beschikbaar moeten zijn en dat Finance & Control signaleert waar moet worden bijgestuurd om concernambities te kunnen realiseren. Naast 'cijferaar' wordt Finance & Control dus vooral de 'enabler' van het prestatie management.

De waarde van CPM

Het gedachtegoed van CPM bevat veel uitgangspunten en ideeën waarmee het complex aan factoren dat de prestaties beïnvloedt meer onder controle van de onderneming wordt gebracht. Belangrijke aspecten zijn daarin de breedte van de indicatoren (financiële en niet-financiële, intern en extern), de breedte van de communicatie (door alle niveaus van de organisatie) en de aandacht voor het voorspellende, anticiperende karakter. CPM levert een versterking op van het waardedenken van een onderneming. Maar veel belangrijker is: CPM kan het gevoel van doelcongruentie tussen onderneming en aandeelhouder verstevigen. Daardoor ontstijgt CPM haar belangrijkste functie als instrument binnen de management control-functie. CPM levert een belangrijke (zo niet de belangrijkste) bijdrage als instrument en coördinatiemiddel in de relatie tussen aandeelhouders en bestuurders.

Henny van Hamersveld en Stefan van Duin zijn beiden als principal consultant werkzaam bij Capgemini op het terrein van Business Intelligence en Performance Management.