

CPM: OPENHEID VAN ZAKEN OF TOCH MAAR LIEVER NIET

Corporate Performance Management (CPM) is hot. Early adopters hebben inmiddels de CPM-visie gereed en het stappenplan om de visie te realiseren wordt uitgevoerd. Op deze wijze verwachten ondernemingen prestatie management naar een hoger plan te tillen. Processen worden anders ingericht en er wordt geïnvesteerd in tooling. Andere zitten nog in een oriëntatiefase en trachten toegang te krijgen tot allerlei informatiebronnen of bezoeken een van de vele events om te begrijpen wat CPM voor ze kan betekenen.

De aandacht die CPM krijgt is terecht. Ondernemingen worden gedwongen om hun strategie snel en feilloos uit te voeren. De druk hierop wordt alomterechter door een toenemende concurrentie, mondialisering en steeds kortere levensduur van producten en diensten. De omgeving wordt steeds dynamischer en de onderneming moet hierop proactief kunnen inspelen. Haperingen worden direct en meedogenloos door de klant, de concurrentie en de aandeelhouders afgestraft. Alert inspelen op veranderingen is geen sinecure. Veel bedrijven hebben hiermee grote moeite. Voor een groot deel ligt dat aan die bedrijven zelf [1]. De toegepaste stuurinformatie, prestatie managementprocessen en inzet van ICT hebben binnen deze bedrijven de gevraagde veranderingen en versnellingen niet doorgemaakt. Organisaties kampen met een kloof tussen strategieontwikkeling en uitvoering. Targets die tijdens de strategiefase topdown zijn gesteld corresponderen niet met bottom-up budgetresultaten. Waar tijdens het strategische proces entrepreneurstaal wordt gesproken, zijn de planning & control-processen te veel een financieel feest.

De prestatie managementprocessen dateren uit een tijdperk waarin het 'jaardenken' hoogtij vierde. Daarin is een budget het ankerpunt. Een budget dat gehaald moet worden, ook al zijn de uitgangspunten inmiddels volledig achterhaald. Een budget dat tevens te veel aandacht krijgt, omdat hiervan ook nog eens de variabele beloning wordt afgeleid. Het budget dat opereert als een

financieel keurslijf en niet als een middel om strategie te bewaken en te implementeren.

ANDERE INFORMATIE

De integratie tussen diverse processen is onvoldoende. Naast het budget heeft meestal iedere functie of afdeling haar eigen plan. De verschillende plannen zijn vaak niet geïntegreerd. Dat is historisch gegroeid en het excuus is dat iedere afdeling net iets andere informatie nodig heeft op een ander moment. Dit heeft een groot aantal nadelen. Naast inefficiëntie wordt de communicatie belemmerd, omdat iedere afdeling over zijn eigen cijfers en acties praat. Het leidt tot verlies door onnodige incurante voorraden of het niet kunnen leveren en het verlengt de reactietijd om adequaat te reageren op veranderde omstandigheden. Op lagere niveaus worden veel prestatie-indicatoren gemeten. Samenhang tussen de diverse indicatoren op de verschillende niveaus is vaak niet duidelijk en hun strategische relevantie is vaak onbekend. Eenvoudige toegang tot de relevante managementinformatie is niet goed geregeld. Als business intelligence (BI)-technologie wordt ingezet, heeft dat met name een tactisch karakter. De technologie wordt ingezet om één aspect van de onderneming, bijvoorbeeld sales, te kunnen analyseren. In het strategische speelveld, waar de relevante onderwerpen geïntegreerd worden aangeboden, wordt het nog onvoldoende gebruikt.

Voor de meeste organisaties geldt dan ook dat ze strategie ontwikkelen in Word en Powerpoint, ze plannen en budgetteren in Excel en ze bewaken de werkelijke prestaties in Excel, een financieel consolidatiesysteem of een BI-tool. Tevens is de kwaliteit van data en datadefinities onvoldoende, waardoor de vergelijkbaarheid en optelbaarheid in het geding komen.

Focus op de processen is een goede ontwikkeling; daar wordt geld verdiend

Nieuwe CPM ICT-tools moeten hierin de oplossing brengen. Tenminste, als het aan de leveranciers van dit soort tools ligt. De recent geïmplementeerde ERP-systemen blijken deze oplossing immers niet te bieden. Diverse leveranciers spelen hierop in. Er is een geweldige keuze aan tools - meer dan honderd leveranciers willen profiteren van deze groeiemarkt. Een markt die nog onvolwassen is. Kenmerkend voor een onvolwassen markt is het hoge aantal leveranciers, het nog ontbreken van echte marktleiders, het hoge groeipercentage, het aantal overnames en vaak nog onvoldoende robuuste en/of onvolledige producten. De achtergronden van de leveranciers zijn verschillend. Zo leveren ERP-leveranciers aanvullende CPM-oplossingen op de reeds bestaande ERP-transactiesystemen. Ook komen allerlei business intelligence (BI)-leveranciers met oplossingen. Beide categorieën leveranciers leveren suites. U kunt kiezen uit een verzameling van applicaties of modules die allerlei functionaliteit biedt. Te denken valt aan:

- ~ strategisch management;
- ~ planning;
- ~ prognoses;
- ~ budgetteren;
- ~ financiële consolidatie;
- ~ cost management;
- ~ risk management;
- ~ rapportage;
- ~ analyse .

Daarnaast komen allerlei leveranciers met specifieke applicaties op de markt. Applicaties die een deel van bovengenoemde functionaliteit kan afdekken. Deze leveranciers worden ook wel best of breed-leveranciers genoemd. Deze leveranciers specialiseren zich op één aspect, bijvoorbeeld planning of balanced scorecard. Interessant zijn de ontwikkelingen vanuit procesmanagement-tools. Door CPM te integreren in dit type tools wordt niet alleen het strategisch en tactisch niveau afgedekt, maar krijgt het ook een plaats in de dagelijkse operatie, namelijk in de processen. De

frequentie van monitoren gaat hiermee omhoog, waardoor de relaties tussen de prestaties van de processen en de strategie nog sneller duidelijk worden. U kunt nog sneller bijsturen. De focus op processen is nieuw. De traditionele BI- en ERP-leveranciers hebben meestal een functionele of organisatorische insteek. De focus op de processen is een goede ontwikkeling. Het is immers daar waar het geld wordt verdiend. Maar welk type tool is nu voor u het beste: suite, best of breed of procesgeoriënteerd? Het antwoord hierop is niet eenduidig en hangt met name af van het besturingsmodel, gekozen ICT-governance, gedane investeringen in data warehousing en BI én uw visie op CPM.

ZACHTE KANT VAN CPM

Tooling alleen is zeker niet de oplossing. En slecht samenhangende CPM-processen geïmplementeerd in tooling blijven immers slecht samenhangende geautomatiseerde CPM-processen. Om CPM goed in te richten zullen bedrijven dus ook de kwaliteit van hun stuurinformatie en processen moeten verhogen. Ook zal er voldoende aandacht moeten zijn voor de zachte kant van CPM, de gedragskant:

- ~ Op welke wijze wordt de managementinformatie gebruikt?
- ~ Worden medewerkers aangesproken in geval van achterblijvende resultaten?
- ~ Op welke wijze gebeurt dat en gebeurt het consequent of sporadisch?
- ~ Is er gelegenheid om te leren van fouten of wordt er direct 'afgerekend'?
- ~ Heerst er een open en transparante informatiecultuur of wordt slechts het hoogst nodige gedeeld?

Openheid, vertrouwen, discipline, doen wat je zegt, prestatie- en actiegerichtheid zijn factoren voor succes als we naar de gedragskant kijken. In de praktijk stranden CPM- trajecten alsnog na de implementatie van de verbeteringen, omdat het management zijn gedrag niet heeft aangepast aan de nieuwe werkwijzen en de gemaakte afspraken niet nakomt. Hoe hoger in de top dit voorkomt, hoe desastreuzer het is voor de effectiviteit van de implementatie van CPM.

Maar hoe open moet je nu zijn? Dit is een groot discussiepunt in ieder CPM-traject. Een hoofddirectie wil inzicht in wat er speelt in de organisatie. Maar wat betekent dat voor haar informatiebehoefte? Soms schieten hoofddirecties door en worden er te veel details gevraagd. Systemen zijn hierop niet ingericht, waardoor het verzamelen, aggregeren en presenteren van deze informatie nogal wat inspanning kost. Anderzijds willen de divisies niet altijd graag volledige openheid geven. Snapt de hoofddirectie wel voldoende hoe onze business in elkaar steekt?, is een veelgehoorde opmerking. De hoofddirectie zou de informatie verkeerd kunnen interpreteren, met alle gevolgen van dien.

Tabel 1

Typering van de drie parenting styles en het effect op CPM

(Bron: Corporate Performance Management, Sturen in een dynamische markt, Kluwer 2004)

| Model | Strategic development | Strategic control | Financial control |
|--|--|---|--|
| Bedrijfstypering | Beperkt aantal product/ marktcombinaties. Divisies functioneel georganiseerd. | Diverse product/ marktcombinaties. Verantwoordelijkheid voor combinaties naar divisies geschoven. | Grote diversiteit aan pro- duct/marktcombinaties. Verantwoordelijkheid voor combinaties naar divisies geschoven. |
| Rol van hoofddirectie | Strategie bepalend in nauw overleg met divisies. | Strategiebeoordeling. Portfoliomanagement. | Financiële beoordeling. Portfoliomanagement. |
| Rol van divisie | Onderdeel van strategie- ontwikkelproces. Uitvoering van (delen van) de strategie. | Strategieontwikkeling in afstemming met de holding en uitvoering. Inrichting eigen divisie. | Strategieontwikkeling en uitvoering. Inrichting eigen divisie. |
| Inrichten van CPM-processen | Hoofddirectie verantwoordelijk voor het opstellen, inrichten en uitvoeren van CPM-processen. Uniforme werkwijze. | Generieke guidelines voor interactie divisie en hoofddirectie voor alle CPM-processen. Inrichting en uitvoering specifiek ingericht binnen de divisies. | Hoofddirectie: target setting en financiële rapportage. Vrije inrichting van CPM- processen door divisies. |
| Toepassen van methodes (bijvoorbeeld BSC) | Centrale keuze voor methode. Eén manier van werken. | Generieke thema's voor BSC vanuit hoofdkantoor. Volledige BSC-creatie op divisieniveau. | Initiatief per divisie. Link tussen divisies en HQ puur financieel. |
| Type management- informatie hoofddirectie | Strategische stuurinformatie met toegang tot veel onderliggende detailinformatie. | Strategische stuurinformatie. | Financieel. |
| Type management- informatie divisie | Strategische stuurinformatie met toegang tot veel onderliggende detailinformatie. | Strategische stuurinformatie met toegang tot veel onderliggende detailinformatie. | Strategische stuurinforma- tie met toegang tot veel onderliggende detailinfor- matie. |
| Prestatiebeoordeling tussen hoofddirectie en divisie | Frequent (formeel en informeel) en strategisch georiënteerd. | Periodiek (formeel) en strategisch/ financieel georiënteerd. | Periodiek (formeel) en financieel georiënteerd. |
| Toepassing van ICT | Homogene BI- / CPM-infrastructuur. | Heterogene BI- / CPM- infrastructuur, op zoek naar synergie-effecten. | Heterogene BI-/CPM-infra- structuur. |

Soms is het net andersom. Een hoofddirectie die in het bestuursmodel aangeeft te willen fungeren als *strategic controller*, maar zich feitelijk maar één keer per jaar bemoeit met de strategie en tijdens de maandelijkse beoordelingsbijeenkomsten laat leiden door een set van financiële prestatie-indicatoren. De strategic control-rol wordt eigenlijk amper uitgevoerd. Gedurende het jaar is de hoofddirectie in een financial control-rol terechtgekomen. De mate van openheid en welk type managementinformatie gedeeld moet worden is afhankelijk van het bestuursmodel (of parenting styles). Grofweg kan de hoofddirectie uit drie modellen of rollen kiezen:

1. De hoofddirectie is direct verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling.
2. Een lager organisatieniveau, bijvoorbeeld de divisie, is verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling en de hoofddirectie beoordeelt de strategie.
3. Een lager organisatieniveau, bijvoorbeeld de divisie, is verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling en de hoofddirectie stelt slechts financiële doelstellingen.

In Engelstalige controltermen noemen we deze: *parenting styles* respectievelijk *strategic developer*, *strategic control* en *financial control*.

SAMENWERKING

De keuze die een organisatie maakt, heeft nogal wat invloed op de wijze van samenwerking tussen de verschillende managementniveaus, de frequentie en inhoud van de contacten, de opzet van CPM-processen en de inzet van ICT. Tabel 1 geeft inzicht in de gevolgen van die diverse parenting styles op CPM.

Strategic development

In een strategic developer-style zal frequent en nauw contact bestaan tussen de hoofddirectie en de divisie. Hoofddirectie bepaalt de strategie in nauw overleg met de divisies. Strategische keuzes worden op het hoogste niveau genomen. Divisies voeren met support van de hoofddirectie de strategie uit. Deze stijl zien we met name in ondernemingen die vanuit een beperkte set van product/marktcombinaties opereren. Divisies hebben dan meestal ook een functioneel karakter. De hoofddirectie is in staat het volledig strategisch speelveld te overzien. Managementinformatie is strategisch van aard en bevat alle functionele aspecten van de onderneming. Deze informatie is identiek voor divisies en hoofdkantoor. Frequentie van managementinformatie is hoog, zodat adequaat op veranderingen kan worden gereageerd. Er is veel en vaak ook informeel contact. CPM-processen worden generiek ingericht, alhoewel de noodzaak om dit goed uit te werken en vast te leggen niet altijd wordt gezien. Managementmethodes, zoals de balanced scorecard, starten op het hoogste niveau. Diversiteit van managementinformatiesystemen is beperkt door

een centraal aangestuurd beleid inzake ICT. CPM-tools dienen generiek te worden opgezet en ingericht.

Strategic control

In een strategic control-style ligt de verantwoordelijkheid voor het creëren van de strategie bij de divisies. De hoofddirectie bepaalt wel het speelveld door het definiëren van missie- en visiestatements ofwel, zoals Simons in *levers of control* weergeeft, door *boundary and belief systems*. Deze statements geven duidelijk weer in welk type product/marktcombinaties (portfolio) de onderneming actief wil zijn. Het aantal product/marktcombinaties

Afspraken

Bij het inrichten van CPM is het dus belangrijk dat rekening wordt gehouden met het gekozen bestuursmodel. Wat is de consequentie voor de afzonderlijke CPM-processen? Wordt een standaardmanagementmethode toegepast of zijn divisies vrij in het toepassen van een methode? Op basis van welke managementinformatie wordt gestuurd en met welke frequentie? Wat betekent dit voor onderliggende CPM ICT-systemen? Investert iedere entiteit zelf in dit type systemen of wordt één CPM-infrastructuur ingericht voor de gehele onderneming?

Naast het maken van afspraken is het zeer relevant dat deze ook worden nagekomen. Het niet nakomen van de vooraf overeengekomen spelregels ondermijnt CPM. Als de hoofddirectie in een financial holding-stijl continu strategische issues bespreekt en de divisies vraagt deze informatie te leveren, zal dit naast frustratie bij de divisie ook veel extra kosten met zich meebrengen.

Ten slotte is het belangrijk dat dergelijke afspraken niet alleen tussen de hoogste managementniveaus worden gemaakt, maar dat deze op een consistente en consequente wijze worden doorvertaald. Hierdoor zijn alle organisatorische entiteiten en medewerkers op ieder niveau ook in staat en geautoriseerd om binnen de afgesproken kaders te opereren. De activiteiten en prestatie-indicatoren die worden toegewezen kunnen door het team of individu ook worden beïnvloed. De kracht zit daarbij in de beperking. Iedere organisatie-entiteit of individu wordt op een beperkte set beïnvloedbare en relevante indicatoren gestuurd door het naasthogere managementniveau. Deze beperkte set van indicatoren bepaalt de kaders waarbinnen de entiteit of het individu opereert en is de basis om de bijdrage van de entiteit of individu aan de strategie vast te stellen. Het is de set waarin volledige openheid moet worden gegeven en waarin alle betrokken partijen voldoende kennis van zaken hebben. Het is de set die kan worden aangevuld met additionele managementinformatiebehoeften, echter puur voor lokaal gebruik. De informatie die tussen partijen wordt gedeeld kan hierdoor door iedere ontvanger in een juiste context worden geplaatst. Vooraf is duidelijk over welke onderwerpen openheid dient te worden gegeven.

ties is te groot om door de hoofddirectie gemanaged te worden. Inhoudelijk heeft zij een redelijk besef van specifieke aspecten van iedere product/marktcombinatie. Zij treedt op als een *reviewer* van de strategie. In deze rol daagt zij de divisies uit om tot goede strategieën te komen. Verder beheert zij de portfolio en beslist in welke product/marktcombinaties wordt geïnvesteerd en in welke niet. In de portfoliomanagementfunctie is het zaak te zoeken naar synergie en het tijdig kopen en verkopen van entiteiten. Om de rol van reviewer te kunnen uitvoeren, worden instructies opgesteld waarin het strategisch-, budget-, prognose- en rapportageproces zijn uitgewerkt. Deze instructies beschrijven met welke frequentie en op basis van welke informatie de hoofddirectie met de divisies communiceert. Hoe de divisies de CPM-processen inrichten en uitvoeren ten opzichte van hun onderliggende entiteiten staat hen vrij. Wel wordt naar synergiemogelijkheden gezocht. Managementinformatie die in de formele communicatie tussen hoofddirectie en divisies wordt gebruikt, is gestandaardiseerd voor financiële kengetallen en (deels) specifiek voor niet-financiële prestatie-indicatoren. De divisie beschikt doorgaans over meer detailinformatie dan het hoofdkantoor. Balanced Scorecards (of vergelijkbare methodieken) worden gegenereerd op divisieniveau, binnen thema's en targets die vanuit het hoofdkantoor zijn opgelegd. Het ICT-systeemlandschap is heterogeen, maar daar waar synergie kan worden bereikt, door bijvoorbeeld shared service centers, wordt dat niet nagelaten.

Sturen in een dynamische markt

Peter Geelen is CPM-adviseur en auteur van het boek 'Corporate Performance Management, sturen in een dynamische markt', die CPM op een integrale wijze uiteenzet. In het boek wordt een raamwerk uiteengezet dat teruggrijpt op ervaringen van gerenommeerde en vaak internationaal opererende ondernemingen van topklasse. Ondernemingen die ieder kwartaal opnieuw bewijzen dat prestaties marktconform of boven verwachting zijn, zeker ten opzichte van de concurrentie. Een raamwerk dat is opgebouwd vanuit de praktijk en dus zijn waarde heeft bewezen. Het bevat de volgende zeven bouwstenen:

1. ontwikkel een eenduidig besturingsmodel;
2. vertaal strategie in acties;
3. creëer een dynamisch planningsproces;
4. geef toegang tot relevante stuurinformatie;
5. beoordeel prestaties systematisch;
6. beloon mensen voor hun prestaties;
7. maak optimaal gebruik van ICT.

Het boek is verschenen bij Kluwer, Deventer. ISBN 90 13 01176 4. Prijs € 32,50 incl. btw, excl. verzendkosten.

Financial holding

In een financial holding-style ligt de verantwoordelijkheid voor het creëren van de strategie bij de divisies. De hoofddirectie is met name geïnteresseerd in financiële doelstellingen en bijkomende risico's. De divisies hebben grote vrijheid in het bepalen

De hoofddirectie zal zich alleen op die processen richten die te maken hebben met het stellen van targets en het rapporteren van financiële kengetallen

van hun speelveld, zolang de afgesproken financiële targets maar worden gerealiseerd en de risico's binnen de afgesproken bandbreedtes vallen. Missie- en visiestatements worden per divisie gecreëerd, evenals de bijbehorende strategie. Deze structuur zien we met name terug in grote conglomeraten. De inhoudelijke kennis van specifieke aspecten van iedere product/marktcombinatie is beperkt bij de hoofddirectie. Zij beslist wat de financiële ambities zijn die de diverse divisies dienen te realiseren en beslist waarin te investeren (portfoliomanagement). De richtlijnen voor CPM vanuit de hoofddirectie zijn beperkt. De hoofddirectie zal zich alleen op die processen richten die te maken hebben met het stellen van targets en het rapporteren van financiële kengetallen. De divisies zijn autonoom in het inrichten van de overige CPM-processen of het toepassen van managementmethodes. Mocht er sprake zijn van een bedrijfsbreed programma dan zijn de generieke prestatie-indicatoren beperkt tot een paar financiële kengetallen. Managementinformatie op hoofddirectieniveau is financieel van aard. De prestatiebeoordeling is formeel. De divisies daarentegen beschikken over een volledige set van stuurinformatie met onderliggende details. De ICT-inrichting over de divisies heen is heterogeen. Door de vrijheid van de divisies zijn divisie-specifieke ICT-oplossingen ontstaan. Dit geldt ook voor managementinformatie en CPM-systemen. Ook geeft dit de onderneming meer flexibiliteit bij het kopen en verkopen van bedrijfsonderdelen.

Peter Geelen RE is principal consultant bij Atos Origin.

Noten

[1] In Tijdschrift Controlling zijn in nr. 12 2003 en nr. 1/2 2004 de resultaten inzake een CPM onderzoek binnen een vijftigtal organisaties in Nederland gepubliceerd. Uit dit onderzoek blijkt dat deze ondernemingen CPM zeker nog niet op orde hebben en nog niet profiteren van wat CPM voor ze kan betekenen.