

2 Positionering van CPM

2.1 Inleiding

De franciscaner monnik Luca Pacioli (1445-1517) staat bekend als een vooraanstaand geleerde en auteur op gebieden zoals wiskunde, theologie, architectuur en handel. In zijn *Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita*, gepubliceerd in 1494, beschrijft hij als eerste de principes van het dubbel boekhouden. Bijna vijfhonderd jaar later is de boekhouding nog steeds een belangrijke bron voor het beoordelen van de prestaties van organisaties. De organisaties zijn veranderd. Kleine ambachtelijke bedrijven hebben zich in de loop der eeuwen ontwikkeld tot internationale concerns met een complexe besturing. Door de informatietechnologie zijn het gebruik en de beschikbaarheid van informatie gigantisch toegenomen.

Het boekhoudkundig resultaat is tegenwoordig ongeschikt om echt te sturen. Het geeft immers alleen een beeld van het verleden. Naast het resultaat als prestatie-indicator werd in eerste instantie gewerkt met andere financiële indicatoren die in de vorm van ratio's werden weergegeven. Een bijzondere vorm van ratioanalyse is de Dupont-analyse. Hierin worden de relaties tussen cashflow, bedrijfsresultaat en waardetoevoeging (economic value added) zichtbaar gemaakt. Kern van de Dupont-analyse is het verband tussen het bruto resultaat en de omloopsnelheid van het vermogen. Hiermee wordt het rendement op het geïnvesteerd vermogen (ROI) bepaald. Wanneer in een Dupont-analysemodel meerdere jaren zijn opgenomen, kunnen trends worden ontdekt die een toe- of afname van de ROI veroorzaken. Door het management met deze gegevens te confronteren kunnen opties worden uitgetoetst om het resultaat te verbeteren. Een goed instrument hierbij zijn 'what-if'-analyses waarmee de verschillende scenario's kunnen worden doorgerekend. Naast het berekenen van de shareholder value (in de vorm van toegevoegde waarde en rendement op geïnvesteerd vermogen) werd het ook mogelijk de effecten van bijsturing door te rekenen.

Een andere belangrijke ontwikkeling waren kostprijscalculaties als een integraal onderdeel van budgetteren. Oorspronkelijk werden calculaties gemaakt op basis van traditionele inzichten in kostensoorten en allocatie met behulp van statische kostenverdeelsleutels. Met activity-based costing (ABC) is dit aanzienlijk verfijnd. Eerst worden de relevante activiteiten en hun kosten bepaald. Vervolgens worden de kosten van een activiteit toegewezen aan een product op basis van het relatieve verbruik door dat product van die activiteit. Als maatstaf hiervoor wordt de zogenaamde cost driver als eenheid van activiteit gehanteerd. Voeg daar de directe kosten van materiaal, arbeids- en machine-uren aan toe en de integrale kostprijs wordt verkregen. Deze berekening is niet het ultieme doel. ABC is zowel gericht op kostenbeheersing, waardecreatie als resultaatverbetering.

In 1992 introduceerden Robert Kaplan en David Norton de balanced scorecard (BSC) voor het eerst in de vakliteratuur (*Harvard Business Review*). Het doel is de strategie meetbaar en stuurbaar te maken. 'Balanced' slaat hierbij op een balans tussen intern & extern, financieel & niet-financieel, korte termijn & lange termijn. Dit concept voegt dus iets toe aan wat er al was.

Uit analyses blijkt dat kritiek op de BSC meestal is terug te voeren op een gebrekkige implementatie. Kaplan en Norton hebben onderzoek gedaan naar succesvolle implementaties. Zij hebben hieruit een patroon kunnen afleiden dat bestaat uit vijf 'principles' die in het volgende kader zijn weergegeven.

'5 principles' van succesvolle implementaties volgens Kaplan en Norton¹

1 TRANSLATING THE STRATEGY TO OPERATIONAL TERMS

Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de 'strategy map' die met een reeks oorzaak- en gevolgrelaties tot in de haarvaten van de onderneming helder maakt waar de focus van de activiteiten moet liggen om het gezamenlijke, strategische doel te bereiken.

2 ALIGNING THE ORGANIZATION TO CREATE SYNERGIES

Eén scorecard volstaat niet. Per sector, diensttak of functioneel gebied moeten scorecards worden bepaald. Op basis van contractafspraken (service level agreements) worden de onderlinge afhankelijkheid en de relatie met het grotere geheel gewaarborgd.

3 MAKING STRATEGY EVERYONE'S EVERYDAY JOB

Iedereen in de organisatie moet zich bewust zijn van wat de bedrijfsstrategie inhoudt en wat zijn of haar bijdrage is aan de realisatie van de strategie.

¹ Seminar van Cognos, februari 2003.

4 MAKING STRATEGY A CONTINUAL PROCESS

De ondernemingsstrategie moet worden ingebed in de plannings-, budgetterings- en rapportagecyclus.

5 MOBILIZING CHANGE THROUGH EXECUTIVE LEADERSHIP

Het management creëert door zijn stijl van leidinggeven een voedingsbodem, waarbij iedereen veranderingen snel accepteert, omdat de feiten (de cijfers) aantonen dat het noodzakelijk is.

In essentie komt het erop neer:

- de visie en strategie te vertalen naar de praktijk van alledag voor alle lagen van de organisatie, tot op het niveau dat voor de bewuste laag beïnvloedbaar is;
- de geautomatiseerde systemen de informatie over de realisatie aan te laten leveren;
- het realiseren van de strategie te integreren in de dagelijkse (management)activiteiten zodat het bij iedereen tussen de oren zit;
- door effectief leiderschap de verandering te borgen.

De invulling van deze ‘principles’ is een onderdeel van corporate performance management (CPM).

Dit komt tot uitdrukking in de definitie van CPM en het werkveld dat het beslaat.

Definitie CPM

CPM omvat:

- de methodologie,
 - het normenkader,
 - de processen,
 - de systemen,
 - de mensen en de organisatie
- om de strategie, de doelen en de beoogde verbeteringen te realiseren.

CPM omvat het totale werkveld van al het management binnen de organisatie.

CPM werkveld

Het werkveld van CPM omvat:

- de sturing van raad van bestuur tot werkvloer: de sturing van alle afdelingen en uiteindelijk van alle medewerkers;
- alle fasen in het besturingsproces: van het vertalen van de strategie in begrijpelijke doelen, het opstellen van plannen om deze te realiseren, het vaststellen van meetbare doelstellingen, het monitoren van de realisatie tot en met het bijsturen van de bedrijfsvoering;
- het doorvoeren van projecten die randvoorwaardelijk zijn voor het realiseren van de strategie en het doorvoeren van verbeteringen in de besturingscyclus zelf.

CPM onderscheidt zich duidelijk van de tools en concepten uit het verleden, zoals BSC, ABC, EVA, Dupont-analyses en dubbelboekhouden. Bij deze concepten lag de nadruk op de tool/het hulpmiddel. Eerst moest het concept immers bekend worden en zich een positie verwerven. Het uiteindelijke doel was natuurlijk een bijdrage te leveren aan de sturing van organisaties. Dat laatste werd echter nogal eens vergeten en invoering van het concept werd een doel op zich.

Veel organisaties beschikken momenteel over een wirwar aan KPI's en scorecards. Er wordt heel veel tijd besteed aan het definiëren, monitoren en redenen verzinnen waarom de targets niet zijn gehaald. Het wordt ervaren als bureaucratie en is een frustrerend proces. Met name omdat het niet bijdraagt aan een betere sturing. Verbinding van de targets, van strategie tot en met werkvloer en tussen de verschillende afdelingen en medewerkers, ontbreekt. Van zingeving is al helemaal geen sprake. Hoe de eigen targets bijdragen aan het geheel is onduidelijk, laat staan dat men in staat is om de verbinding met de targets van anderen te leggen en zo een beeld heeft van de impact van de eigen inspanningen.

Een goed hulpmiddel is namelijk geen garantie voor succes. Het gaat erom hoe het wordt toegepast. De uitkomsten van het onderzoek van Kaplan en Norton naar de '5 principles' van succesvolle implementaties tonen dit aan.

Bij CPM staat de sturing centraal. Welke hulpmiddelen worden gebruikt, is ondergeschikt. Het is afhankelijk van de omgeving, de omvang van de organisatie en de volwassenheid. Hoe deze middelen worden ingezet is net zo belangrijk als welke hulpmiddelen worden gebruikt. Het gaat dus om een scala van hulpmiddelen die worden benut. In de praktijk blijkt het heel zinvol om de financiële stromen (vooral de toekomstige cashflows) te koppelen aan de prestatie-indicatoren in de bedrijfsvoering die fungeren als early indicators en als knoppen waarmee

bijsturing in een vroegtijdig stadium kan worden gerealiseerd. Er wordt daarbij vaak gebruikgemaakt van een 'value tree' en kostprijsmodellen waarbij simulaties worden uitgevoerd.

CPM is erop gericht de meest zinvolle middelen te combineren en op de juiste wijze in te zetten. Essentieel daarbij is dat wordt geleerd van de ervaringen die in de praktijk worden opgedaan. Het 'lerend vermogen' van de organisatie wordt zo een integraal onderdeel van de sturing.

2.2 Een gebrekkige verbinding is logisch

Een goede CEO start met het organiseren en managen van de verbinding in zijn managementteam. Door mensen met verschillende competenties en achtergronden te vormen tot een echt team creëert hij toegevoegde waarde. De teamleden werken samen volgens een bepaalde rolverdeling en krijgen verschillende taken en doelstellingen waarop zij zich richten. Hier start de eerste proef voor de kracht van de verbinding. Het kan namelijk zijn dat, op korte termijn, de doelen strijdig lijken te zijn. Dit is geïllustreerd in het onderstaande praktijkvoorbeeld.

Praktijkvoorbeeld gepercipieerde strijdigheid van doelen in een productiebedrijf

Sales heeft als doel te zorgen voor tevreden klanten die veel afnemen. Belangrijke KPI's zijn de klanttevredenheidsscore en de omvang van de omzet.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat klanten het heel belangrijk vinden dat de organisatie flexibel met hun wensen omgaat, de prijzen van de producten redelijk zijn en dat er natuurlijk op tijd wordt geleverd.

Sales doet dus alles wat in hun mogelijkheid ligt om flexibel in te spelen op de wensen en behoeften van de klanten. Een van de gevolgen is dat er veel 'last minute' vragen van klanten komen, die Sales bij Productie erdoor probeert te drukken. Dit leidt tot een complex productieplanningproces en inefficiëntie, omdat de machines steeds moeten worden omgezet. Bovendien heeft deze complexiteit invloed op de leverbetrouwbaarheid. Efficiency en tijdigheid van leveringen zijn de belangrijkste indicatoren waar Productie op wordt afgerekend.

In eerste instantie klagen zij bij Sales over de wijzigingen op het laatste moment. Bovendien vinden zij dat die salesmensen mooie praatjes hebben en goed kunnen verkopen, maar geen enkel benul hebben van de complexiteit van het fabricageproces. Wat de gespannen relatie alleen maar verslechtert.

Zowel op emotioneel als rationeel vlak moet de verbinding tot stand komen. Medewerkers van de afdelingen hebben bij elkaar meegelopen en krijgen daardoor niet alleen

meer begrip voor de problematiek, maar leren elkaar ook kennen als mensen in plaats van iemand die moeilijke vragen stelt door de telefoon of irritante mailtjes stuurt. Daarnaast moet expliciet worden gemaakt hoe Sales en Productie bijdragen aan de realisatie van de targets van de organisatie. Een heel belangrijke gezamenlijke target is de leverbetrouwbaarheid. Voor Productie was dat al een onderdeel van hun scorecard. Voor Sales blijkt dat dit een van de belangrijkste factoren is voor tevreden klanten en een hoge omzet. Sales en Productie zijn samen aan de gang gegaan om de 'vragen van de klanten zodanig te managen' dat dit tot een beter planbaar en ook efficiënter productieproces leidt. In eerste instantie vinden de klanten het niet fijn om 'gemanaged' te worden. Zodra zij de verbetering van de leverbetrouwbaarheid aan den lijve ondervinden, hebben zij daar echter geen moeite meer mee.

Met behulp van de targets is de verbinding dus ook op rationeel vlak aangetoond. Het bewijs is een stijging van de klanttevredenheidsscore, een stijging van de omzet en een afname van de grondstofkosten.

Binnen het managementteam is de eerste vraag wat sterker weegt: de teamprestatie of de individuele doelen van de teamleden. Zelfs als de managementteamleden gaan voor de teamprestatie, is het een uitdaging dit adequaat te vertalen naar hun eigen afdelingen. Die medewerkers zitten niet in een team met medewerkers van andere afdelingen, waardoor zij elkaar leren begrijpen. Sterker nog, verschillen in achtergronden, competenties en omgangsvormen zullen eerder leiden tot verkokering dan verbroedering. 'Mijn collega's uit de fabriek snappen tenminste hoe complex het is wat wij doen.' Vaak ontstaan er pas intensieve contacten als er een probleem is. 'Sales moet de klant maar gaan vertellen dat wij niet kunnen leveren, het komt immers omdat zij geen nee kunnen zeggen en dat door onze strot duwen.' Dit is geen goed moment om 'verbinding' tot stand te brengen.

Voor afdelingen die moeten samenwerken, zullen de managers eerst de voorbeeldfunctie moeten invullen. Zij zullen aan de hand van het proces en praktijkvoorbeelden moeten aantonen hoe de afdelingen elkaar nodig hebben. Vervolgens zullen zij de voorwaarden moeten scheppen om ervoor te zorgen dat de medewerkers elkaar leren kennen, met elkaar aan de slag gaan en daar de waardering en erkenning voor krijgen. Dit is een investering die zich terugverdient.

Uit onderzoek van PA Consulting blijkt dat slechts heel weinig organisaties in staat zijn om de bovenstaande 'verbinding' tot stand te brengen. Het is ook niet eenvoudig. Het gaat immers om de verbinding van 'alle mensen in de organisatie'.

Van de hoogste baas tot en met de schoonmaker in de fabriekshal wordt een bijdrage verwacht. Maar ook in de breedte moet er worden samengewerkt. Zodat het hele proces, vanaf de mondige verkoopmedewerker tot en met de chauffeur die de goederen aflevert, goed verloopt.

Naast de mensen moeten ook de middelen die zij gebruiken en de wijze waarop zij worden ingezet goed op elkaar aansluiten. Dit begint bij de strategie, de doelstellingen en de plannen. Dat er daarbij geen echte verbinding is, is niet raar. De CEO, bijgestaan door een beleidsmedewerker, vervult de trekkersrol bij het opstellen van de strategie. Daarna mag de CFO aan de slag met het vertalen van de consequenties voor het budget en moeten de managers van de verschillende afdelingen hun plannen maken. De CIO maakt de vertaling voor de informatiesystemen en speelt een belangrijke rol bij het invullen van de informatiebehoefte. Als het fout gaat met de informatie, zit de CFO met de gebakken peren omdat zijn rapportages onbetrouwbaar zijn. Bovendien kunnen de managers van de afdelingen er niet mee sturen. Zij geven de schuld aan de waardeloze informatie en de boekhouders die niet snappen wat er nodig is om een bedrijf te runnen.

De inconsistenties zitten ingebakken in dit proces. Er zijn heel weinig organisaties die een eenduidige regievoering hebben over het gehele proces: dit start bij de vorming van de strategie en gaat via plannen, monitoren van resultaten tot en met bijsturen. Voor al deze stappen is het belangrijk dat de middelen (methoden, IT enzovoort) ‘verbonden zijn’. Bovendien moeten zij op een effectieve wijze worden benut. Dat is niet niets. Op dit gebied is nog heel veel te winnen.

2.3 Het CPM raamwerk maakt de samenhang inzichtelijk

De complexe wereld van het management kan op eenvoudige wijze worden weergegeven. Het omvat alle activiteiten van strategievorming tot en met het bijsturen van de realisatie. Daarnaast geeft het aan op welke onderdelen het management invloed heeft om te sturen. Daarbij worden de volgende activiteiten van het management onderkend:

- 1 formuleren strategie;
- 2 plannen, budgetteren en forecasten;
- 3 monitoren, rapporteren en analyseren;
- 4 bijsturen.

Een taak van het management is ervoor te zorgen dat elke activiteit zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Het kan daartoe invloed uitoefenen op de volgende elementen:

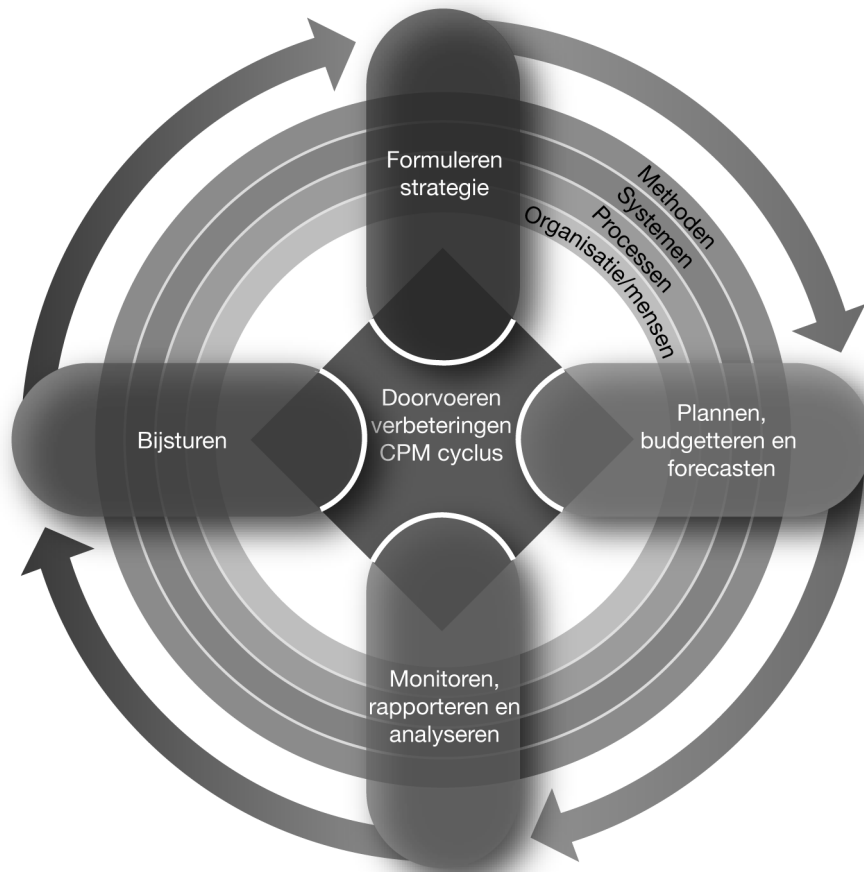
- 1 mensen & organisatie;
- 2 processen;
- 3 systemen;
- 4 methoden.

Uiteindelijk is het management verantwoordelijk voor de kwaliteit van elk element en hoe dat zal worden ingezet. De combinatie van deze elementen bepaalt uiteindelijk het niveau van de geleverde prestatie. Deze onderdelen moeten met elkaar in balans zijn. Bijvoorbeeld als er een heel geavanceerd IT-systeem is en de mensen hebben niet de kennis en/of het niveau om daarmee om te gaan, zal het de prestaties niet verhogen. De mate waarin een bepaald element van belang is, verschilt overigens per fase. Bij het formuleren van de strategie is de rol van IT bijvoorbeeld beperkt. Het helpt als er een goed beeld is van trends en ontwikkelingen en als deze met simulaties kunnen worden doorgerekend. Als men over de juiste data beschikt, kan dat vaak al met behulp van eenvoudige IT-tools. Bij het monitoren, rapporteren en analyseren speelt de IT een belangrijke rol. Als de informatievoorziening goed is ingericht en wordt ondersteund met de juiste tools, is het eigenlijk geen aparte activiteit meer. Het systeem zorgt ervoor dat het management op het juiste moment, in de juiste vorm over de juiste informatie beschikt. Het management kan dus direct aan de slag met zijn echte taak, het bijsturen. In de praktijk is het echter nog lang niet zo ver.

Het kan zijn dat bij het formuleren van de strategie wordt geconstateerd dat er verbeteringen in de bedrijfsvoering worden doorgevoerd die je er niet zo maar 'bij doet'. Daarvoor worden dan projecten gedefinieerd. Bij het uitvoeren van de andere managementactiviteiten kan ook worden geconstateerd dat er projectmatig verbeteringen moeten worden doorgevoerd in de sturing. 'Het doorvoeren van verbeteringen in de CPM cyclus' is een afzonderlijk element in het CPM raamwerk. Het heeft namelijk een andere dynamiek en vereist andere competenties.

Alle hiervoor genoemde aspecten zijn weergegeven in figuur 1.

Figuur 1 CPM raamwerk (bron: PA Consulting Group)



De kracht van dit model is enerzijds de eenvoud en anderzijds de volledigheid. Door het te beperken tot de essentie is het eenvoudig. Daardoor is het mogelijk de relaties tussen alle aspecten van CPM inzichtelijk te maken. Op basis van dit raamwerk kan worden ingezoomd op heel concrete aspecten van de sturing, zoals

de invloed van IT op het rapportageproces. Dit kan gebeuren zonder het totaalbeeld en het zicht op de samenhang te verliezen. Met behulp van een inschatting van de volwassenheid van elk onderdeel van het CPM raamwerk en een benchmark kan al snel worden vastgesteld op welke onderdelen de organisatie goed presteert en welke onderdelen zwak zijn. De volgende stap is te bepalen in hoeverre dit een probleem is. Organisaties die verkeren in een stabiele situatie, kunnen heel goed functioneren als ze eens in de drie jaar hun strategie vaststellen en deze jaarlijks herijken. De informatievoorziening die ze daarvoor nodig hebben is relatief eenvoudig. Dit is heel anders voor een vastgoedonderneming die steeds inzicht wil hebben in de marktontwikkelingen en op welke regio's en typen objecten zij zich het beste kan richten. Zij hebben een heel andere strategische informatievoorziening nodig. Aan de hand van het type organisatie, de markt en de ontwikkelingsfase kan worden vastgesteld op welke onderdelen van de sturing de grootste voordelen zijn te behalen. Dit leidt tot focus en biedt de mogelijkheid om snel tot concrete verbeteringen te komen.

2.4 Voorwaarden voor een succesvolle CPM implementatie

In de praktijk hebben succesvolle CPM implementaties het volgende gemeen:

- visie en drive voor integratie en verbinding;
- middelen, zowel financieel als betrokkenheid en inzet van medewerkers;
- tijd om structurele verbeteringen door te voeren;
- druk om veranderingen te realiseren.

Het lijkt logisch. Waarom dit in de praktijk echter niet zo eenvoudig is, wordt hieronder toegelicht. Dit geeft u een beeld welke weerstanden u in de praktijk zult moeten overwinnen.

De meeste organisaties starten met losstaande initiatieven om hun CPM raamwerk op onderdelen te verbeteren. Er is geen totaalvisie hoe dit raamwerk er aan het eind van de rit zal moeten uitzien. Mochten ze die visie wel hebben, dan ontbreekt meestal een duidelijke aanpak hoe deze transformatie stap voor stap wordt gerealiseerd.

Als het topmanagement de verschillende initiatieven op elkaar wil afstemmen, heeft het iemand nodig die beschikt over zowel de capaciteiten als de macht om deze veranderingen door te voeren en met elkaar te verbinden. Dit is meestal geen hoge prioriteit voor de individuele managers. Zij scoren alleen met het verbeteren van de performance van hun eigen afdeling. Bovendien zien zij

transparantie op topniveau niet alleen als een voordeel; het beperkt immers hun eigen speelruimte.

De kosten gaan voor de baat uit. In de praktijk constateren wij helaas nog veel achterstallig onderhoud op het gebied van de informatievoorziening. De praktijk leert dat het moeilijk is om een sluitende business case te maken voor achterstallig onderhoud. Een deel van de 'baten' ligt namelijk in het verleden. Door het niet plegen van onderhoud is in het verleden bespaard op de uitgaven. Als deze situatie voortduurt, wordt het herstellen van achterstallig onderhoud steeds complexer. Tot het moment komt dat het zelfs een gevaar oplevert voor de bedrijfsvoering. De drive voor verandering ligt dus niet alleen in de voordelen die kunnen worden behaald. Soms bestaat het besef dat als je het niet doet, het bedrijf op een bepaald moment kapot gaat. Hoewel het moeilijk in geld is uit te drukken, is dit een veel belangrijker drijfveer. De vraag is, wie heeft het lef en de visie om te besluiten dat deze investering nu echt moet worden gedaan? Het gaat immers om aanzienlijke bedragen en een doorlooptijd van een paar jaar.

De meeste commerciële organisaties willen structurele veranderingen binnen één of twee jaar hebben doorgevoerd. Voordat de verandering helemaal is doorgevoerd, starten ze al met de volgende, geïnitieerd door managers die in het kader van hun carrière snel moeten scoren. Ervaringen met het succesvol doorvoeren van structurele verbeteringen vertonen een bepaald patroon. Het eerste jaar is een pilotjaar. De voorgestelde verandering wordt getoetst en verbeterd aan de hand van de dagelijkse praktijk. Het tweede jaar is nodig om de verandering in de gehele organisatie door te voeren. Het derde jaar worden de openstaande punten opgelost en doorgevoerd. In het vierde jaar wordt op basis van een grondige analyse van de uitkomsten de invloed van alle variabelen op de bedrijfsvoering helder. Op dat moment is het CPM raamwerk volledig geïntegreerd in de gehele organisatie en een regulier onderdeel van de dagelijkse gang van zaken. Dit wil niet zeggen dat er slechts één structurele verbetering in de vier jaar kan worden doorgevoerd. Meerdere veranderingen kunnen gezamenlijk dan wel parallel worden doorgevoerd. Na het neerzetten van het systeem moet nog wel worden geïnvesteerd in integratie in de bedrijfsvoering en het benutten van de beoogde voordelen.

(Externe) druk om te veranderen en te verbeteren blijft essentieel. Steeds meer organisaties, zowel profit, als non-profit, moeten aantonen dat zij efficiënt en effectief functioneren. Deze druk is nodig want anders blijft men maar onderzoeken en plannen maken. Dat is immers veel makkelijker en veiliger dan aan de slag te gaan.