

DE BUSINESS WIL BETERE managementinformatie

A photograph of two men in business suits. The man on the left is older, with grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is pointing his right hand towards the left. The man on the right is younger, wearing a grey suit, light blue shirt, and a dark tie. He is looking towards the older man. The background is a plain, light-colored wall.

Business managers en hun controllers zien nog een groot verbeterpotentieel voor de kwaliteit van managementinformatie. De bal voor het verbeteren hiervan ligt bij finance. Maar hoe definieer je de kwaliteit van je managementinformatie? En hoe verbeter je deze? Koppels uit vijf Nederlandse ondernemingen – business controllers met hun partners in het management team – hebben in een onderzoek geprobeerd deze vragen te beantwoorden. Zij functioneren allemaal op business unit niveau en zijn dus direct verantwoordelijk voor de inhoud, het maken en het gebruiken van hun eigen managementinformatie. Wat is er uit het onderzoek gekomen?

Onderzoek naar kwaliteit managementinformatie

Om antwoord te kunnen geven op vragen over de kwaliteit van managementinformatie (MI) hebben de onderzoekers met de deelnemers – business controllers met hun partners in het management team – allereerst concrete maatstaven vastgesteld voor de kwaliteit van managementinformatie. De koppels komen uit vijf Nederlandse ondernemingen van verschillende sectoren (retail banking, aannemerij, consumenten markt en dienstverlening).

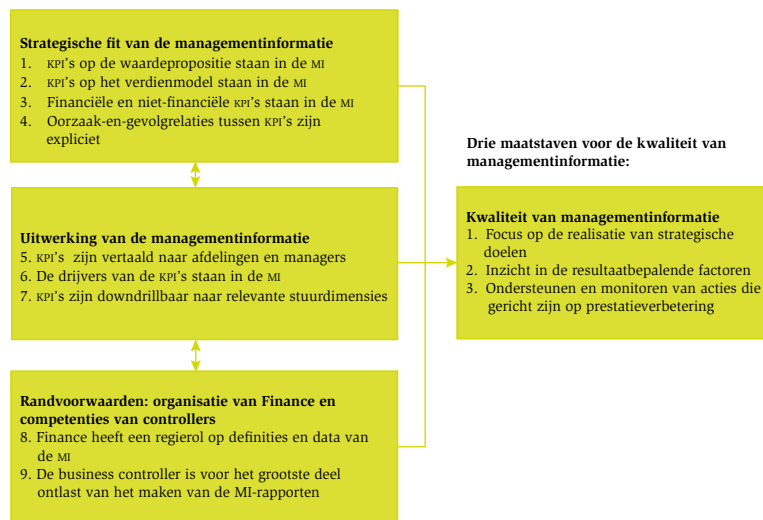
In eerste instantie zijn de vage klassiekers genoemd als relevantie, juistheid en tijdigheid, maar dat zijn meer hygiënefactoren. Met de deelnemers zijn drie maatstaven vastgesteld die in de praktijk beter te gebruiken zijn.

- » *Focus op de realisatie van strategische doelen:* de MI geeft inzicht in de mate waarin de gestelde strategische doelen worden gerealiseerd. Hieronder valt ook de flexibiliteit van de MI om mee te groeien met de ontwikkeling van de strategische prioriteiten.
- » *Inzicht geven in de resultaatbepalende factoren:* de MI geeft inzicht in de financiële en niet-financiële factoren die bepalend zijn voor het gerealiseerde en verwachte financiële resultaat.
- » *Ondersteunen en monitoren van acties gericht op prestatieverbetering:* in de MI worden acties om resultaten te verbeteren opgevolgd.

Daarnaast is met de deelnemers gesproken over factoren die van invloed zijn op deze drie maatstaven van MI-kwaliteit. De belangrijkste beïnvloedende factoren en de maatstaven van MI-kwaliteit staan in *figuur 1* gegroepeerd in één raamwerk weergegeven.

De strategische fit van de MI gaat over de belangrijkste inhoudelijke eisen die aan de MI worden gesteld. Bij de uitwerking van de MI staan de eisen die gesteld worden aan de detaillering van de MI. De regierol op MI-definities en data en het ontlasten van de controller in het maakwerk van MI-rapporten zijn voor onze deelnemers de belangrijkste randvoorwaarden om een goede MI te realiseren en te onderhouden. Naast deze negen factoren zijn door de deelnemers ook andere beïnvloedende factoren naar voren gebracht zoals managementstijl, technologie, samenspel van CEO en CFO en de bedrijfscultuur. Uit praktische overwegingen zijn deze factoren in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Uit de gesprekken blijkt een grote consensus over de drie maatstaven van MI-kwaliteit en de negen beïnvloedende factoren. Wat opvalt is dat er nu, in tegenstelling tot eerder onderzoek (zie *kader*), wel groot belang wordt gehecht aan het expliciet maken van oorzaak-en-gevolg relaties tussen KPI's onderling en met de doelen van de organisatie. Vooral de managers zijn uitgesproken over nut en nood-



Figuur 1. Negen beïnvloedende factoren in de kwaliteit van managementinformatie

zaak om deze relaties in de communicatie met niet-financiële managers zo goed mogelijk bloot te leggen. Natuurlijk hoeft dit niet mechanisch, mathematisch te zijn. Maar het aanbrengen van een duidelijke en oorzakelijke samenhang van de manier waarop KPI's elkaar beïnvloeden en bijdragen aan de realisatie van de strategie en het financiële resultaat is volgens de deelnemers onmisbaar.

Score van de deelnemende organisaties

Uit *figuur 3* valt af te leiden dat de meeste deelnemers een groot verbeterpotentieel zien in de kwaliteit van hun MI (meest rechtse blok). De focus op de realisatie van strategische doelen scoort laag, terwijl het inzicht in de resultaatbepalende factoren en het ondersteunen van acties gericht op prestatieverbetering al helemaal onvoldoende aanbod komen in de MI.

Deze lage scores op kwaliteit zijn niet verbazingwekkend als we kijken naar de scores op de beïnvloedende factoren van die kwaliteit. De scores in het blok strategische fit zijn weliswaar relatief hoog, maar uit de gesprekken blijkt

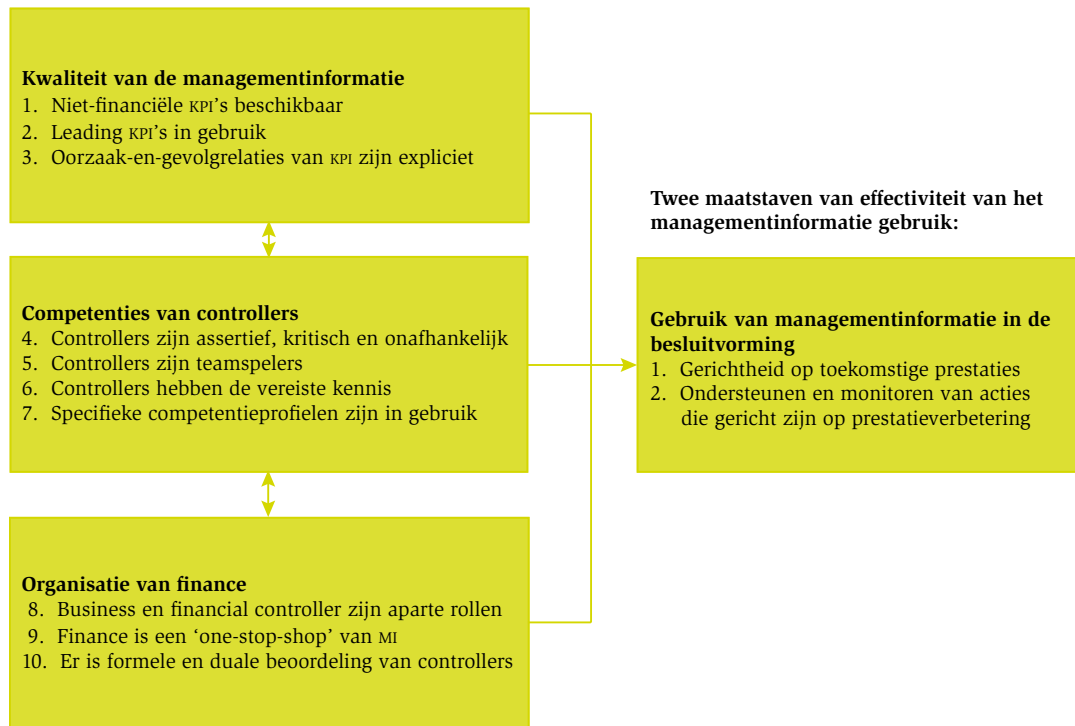


Geen overbodige luxe

Prof.dr. Frans A. Roozen: 'Dit artikel van Vermaas en Paterson geeft een illustratie van de vele verbetermogelijkheden die de managementinformatie productiever maakt als het gaat om de bijdrage ervan aan de besturing van de onderneming. De aanbevelingen die zij daarbij doen zullen menig controller aanspreken. Nu nog wel de tijd vinden om deze aanbevelingen ook waar te maken. Dat zal waarschijnlijk de grootste uitdaging zijn. En daarmee loopt de controller meer dan eens het risico dat de gekte van vandaag hem belemmert in de ontwikkeling naar een invulling van de rol die voor morgen nodig is. Bijzondere aandacht daarom voor de drie praktische tips waarmee de controller direct aan de slag kan!'

Effectiviteit controller

Financiële topmannen geven nog te weinig aandacht aan de effectiviteit van hun controllers en de samenhang van acties die nodig is om dit te verbeteren. Dat bleek uit onderzoek van CFO Partners uit 2011 (CFO Magazine december 2011) bij twintig toonaangevende Nederlandse bedrijven uit verschillende sectoren. Opvallend in dat onderzoek was de consensus onder de deelnemers over het belang van tien factoren en twee gekozen maatstaven van die effectiviteit (zie figuur 2).



Figuur 2. Tien beïnvloedende factoren in het gebruik van managementinformatie

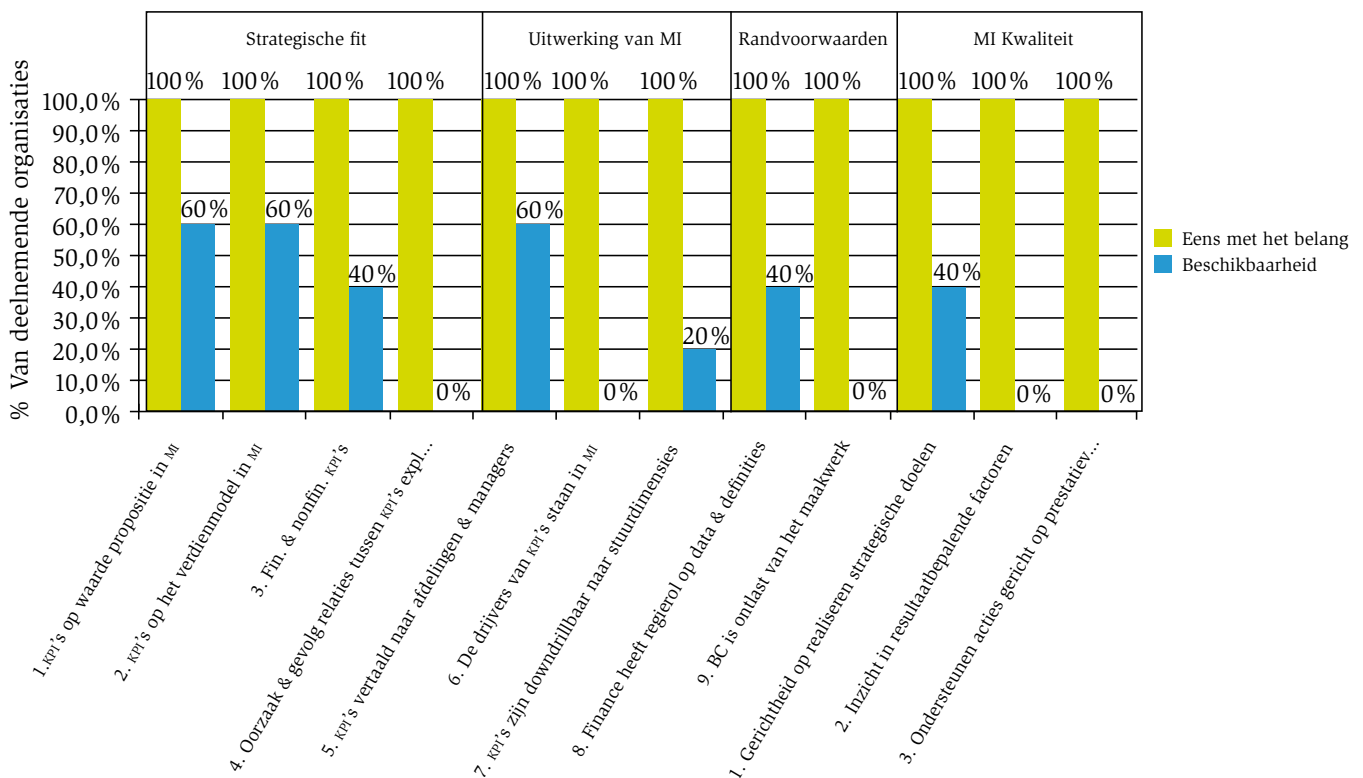
De meeste deelnemers vonden dat hun controllers nog onvoldoende bijdroegen aan de focus van management teams op toekomstige bedrijfsprestaties en te weinig aan het vaststellen en monitoren van acties om prestaties te verbeteren. Dit was niet verbazingwekkend. Elke onderneming had namelijk gemiddeld maar drie à vier van de in totaal tien beïnvloedende factoren op orde. De inhoudelijke samenhang van KPI's en de soft skills van controllers waren daarin de 'zwakste broeders' voor de meeste deelnemers.

dat de dialoog tussen manager en controller over de waardepromotie en het verdienmodel in de praktijk vaak niet gevoerd wordt. De toepassing van de MI-informatie lijkt daarmee op zijn best te wensen over te laten, terwijl het gezamenlijk vaststellen van de zo gewenste oorzaak-gevolgrelaties tussen KPI's en organisatiedoelen al helemaal niet gebeurt.

Het tweede blok in *figuur 3* (Uitwerking van MI) scoort aanzienlijk lager dan het blok strategische fit. Vooral de beschikbaarheid van details over tellers en noemers van KPI's (drijvers) is laag. 'Als er een KPI-score afwijkt, kost het ons nog een week om uit te zoeken hoe dat komt', aldus één van de deelnemende managers. Ook is er nog onvoldoende informatie voorhanden die het mogelijk maakt KPI's te 'downdrillen' naar stuurdimensies zoals klant, product of distributiekanaal. Alle deelnemende ondernemingen doen regelmatig adhoc analyses, maar het kost nog veel tijd om elke keer de daarvoor benodigde data bij elkaar te zoeken. Waarom is het zo lastig de gewenste MI-kwaliteit te realiseren? Het antwoord op deze vraag is te vinden in het

derde blok van *figuur 3*, de randvoorwaarden voor het realiseren en onderhouden van goede MI. Bij drie van de vijf organisaties is de regierol op MI-definities en data niet concreet ingevuld en ligt die rol al helemaal niet bij finance. Ook is bij alle deelnemers het systeemlandschap nog altijd complex en gefragmenteerd. In deze situatie is een regierol vanuit finance op MI-definities en data cruciaal om de MI-tools ten volle te benutten en de gewenste verdieping op MI te realiseren. Het invullen van deze rol blijkt echter voor de meeste controllers een uitdaging. 'Ik kopieer alle benodigde data van een MI-tool naar Excel om het MI-rapport te kunnen maken,' aldus een van de controllers.

Daarnaast is bij alle deelnemers het maken van management rapporten nog handwerk dat volledig door de controllers zelf wordt gedaan. Elke maand zijn de controllers operationeel bezig met het vullen van de rapportages. 'Tijdens het maandeindeproces ben je een week onbereikbaar voor mij,' aldus een van de managers. Het is dan ook niet vreemd dat controllers aangeven maar beperkt



Figuur 3. Scores van de deelnemende organisaties

tijd beschikbaar te hebben om op een gestructureerde manier te werken aan een verbetering van de managementinformatie.

Managers kunnen daar niet op wachten, met als gevolg dat de besturing voor een deel informeel is en gebaseerd wordt op ervaring, routine en/of gevoel. Daar komt bij dat in de ogen van de deelnemers aan het onderzoek de ontwikkeling van management informatie niet in de pas loopt met de ontwikkelingen in en om de organisatie. Toch is er bij alle managers een duidelijke behoefte aan vanuit de financiële functie aangeleverde MI, die voldoet aan de drie genoemde maatstaven van MI-kwaliteit. Waarom? Uit dit onderzoek komen twee redenen naar voren.

1. Ondersteuning van besluitvorming:

- » ex-post: alle business managers gebruiken de MI om hun verwachtingen over de gerealiseerde resultaten te toetsen. De MI neemt dus voor een deel bij de manager onzekerheid weg over het succes van de gekozen strategie en de genomen beslissingen. De MI legt dus de feiten op tafel en zou voor managers geen verrassingen moeten opleveren. Wanneer er toch verrassingen zijn (positief en negatief!) dan kan daarop goed bijgestuurd worden;
- » ex-ante: alle managers zien de MI als belangrijke informatiebron voor het nemen van bedrijfsbeslissingen (bijvoorbeeld investeringen of nieuwe klantcontracten). Ook de niet-financiële, vaak leading KPI's, helpen de managers met het geven van inzicht in de ontwikkeling van toekomstige bedrijfsresultaten en de gewenste bijstuuringsacties die daarvoor nu nodig zijn.

2. Communicatie: de MI is ook een middel om de strategi-

sche doelen over te brengen en medewerkers te focussen op de realisatie daarvan.

De bal ligt bij finance

De deelnemers aan het onderzoek zien verbeterpotentieel in de kwaliteit van hun MI. Het onderzoek heeft drie maatstaven opgeleverd waarlangs de MI-kwaliteit kan worden beoordeeld en negen maatstaven voor belangrijke beïnvloedende factoren van die kwaliteit. Die negen maatstaven bieden praktische aanknopingspunten voor het in kaart brengen van MI-verbetering. Verdeeld in drie groepen:



Illustratie: Bram van Driel

Waar kun je als controller zelf mee beginnen?

- Stel je eigen scores vast met de maatstaven uit het raamwerk en trek conclusies over je eigen verbeterpunten.
- Inventariseer je eigen activiteiten en bepaal welke activiteiten onvoldoende waarde toevoegen in jouw dienstverlening naar de business. Maak een plan om deze activiteiten niet meer zelf te doen of door anderen te laten doen, zoals het maakwerk van management rapportages
- Maak samen met je collega's in de business een betere strategische fit van de managementinformatie. Werk voor de uitwerking hiervan samen met de collega's van IT en pak hierin de regie. De business zal je er dankbaar voor zijn als jij het weet om te zetten naar betere management informatie.
 - » strategische fit van de MI: samenhangende KPI's over de waardepropositie, het verdienmodel en de strategische doelen;
 - » uitwerking van de MI: beschikbaarheid van onderliggende data waarmee resultaatanalyses en forecasts met betrekking tot de KPI's snel en goed te maken zijn, en
 - » randvoorwaarden: een finance organisatie met een regierol op MI-definities en data, met controllers die ontlast zijn van het van maken van management rapportages.

Een opvallend resultaat in de negen belangrijke beïnvloedende factoren is de geringe aandacht voor het expliciet maken van oorzaak-en-gevolgrelaties van KPI's. Terwijl vooral de managers nut en noodzaak zien om daarmee de resultaatontwikkeling nog beter te begrijpen, daarover te communiceren naar de organisatie en daar dan nog beter op te sturen. De uitwerking van MI is bij de deelnemende organisaties nog de zwakke broeder. De verdieping op tellers en noemers van KPI's en de downdrillbaarheid van KPI's naar meerdere dimensies (bijvoorbeeld klant, product, kanaal) schiet nog tekort. Dit is op zich niet vreemd als je kijkt naar de benodigde randvoorwaarden. Het denken in informatiebehoefte en in gewenste datastructuren die snel en efficiënt analyses ondersteunen is nog onvoldoende ontwikkeld bij de deelnemende controllers. Mede hierdoor is de regierol op MI-definities en data door finance (nog) niet ingevuld. Daarnaast is een gebrek aan tijd nog een groot blok aan het been van controllers om de kwaliteit van MI ook gestructureerd te kunnen verbeteren. Terwijl de business case voor investering in goede MI voor de managers buiten kijf staat. Kortom: de bal ligt bij finance: schoenmaker, werk aan je leest! En neem een leidende rol bij het verbeteren van de MI-kwaliteit. De managers zullen je dankbaar zijn.

Waar te beginnen?

Voor een hoge kwaliteit van de management informatie is het onvoldoende om goed te scoren op enkele van de negen onderkende factoren. Alleen een gestructureerde verbetering en een integrale aanpak zal een aanwijsbaar positief effect op de MI-kwaliteit opleveren. Maar waar te beginnen?

1. Stel eerst vast wat de huidige MI-kwaliteit is en wat er in een paar jaar verbeterd moet zijn. Begin met twee activiteiten:

» maak een betere *strategische fit* van je MI. Dit geeft waardevolle interactie met de business en het geeft focus op waar de MI inhoudelijk aan moet voldoen. Als je dit met een paar handige technieken aanpakt hoeft het niet veel tijd te kosten. Als finance moet je dan niet bang zijn om domme vragen te stellen. Het kan best zijn dat je zelfs na jarenlange ervaring een aantal dingen van de business nog onvoldoende duidelijk is. Met deze dialoog over de strategische fit kun je deze extra kennis van de business goed en snel op tafel krijgen. Daar zullen de managers alleen maar blij mee zijn;

» *ontlast de controller* van het maakwerk van rapportages. Na deze acties heeft de controller meer tijd en aandacht om de MI goed uit te werken en is hij in staat de regierol op MI-definities en data naar zich toe te trekken.

2. Werk de MI uit: werk je KPI-definities gedetailleerd uit en definieer de relevante stuurdimensies. Stel daarbij vast welke data uit welk systeem nodig zijn. Maak een visualisatie van de nieuwe MI-rapportage. Pas dan ben je klaar om samen met ICT-collega's te bepalen hoe de MI-data (technisch) gestructureerd moet worden om de benodigde analyses te ondersteunen conform de door jou gestelde KPI-definities.

Ten slotte, zorg ervoor dat de MI-verbetering de context staat van een hogere effectiviteit van controllers. Dus:

» bepaal hoe je scoort op de overige twee fronten die bepalend zijn voor de effectiviteit van controllers: de organisatie van finance en de competentieontwikkeling van controllers. Zie het eerdere onderzoek (*kader*).

» maak een begroting van wat deze verbetering naar verwachting gaat kosten en bepaal de business case van deze investering. De managers zullen hier graag en goed bij helpen.

Kortom: het verbeteren van de kwaliteit van management informatie en het realiseren van een hogere effectiviteit van controllers vergt een meerjaren inspanning. Een leidende rol van de CFO en CEO is daarbij onmisbaar.

Meer lezen

» Leest, prof.dr.ir. Derkjan van der, and prof.dr. Frans Roozen, *Strategy Realization: the next level. Are you ready to realize your strategy?*, Strategic Management Centre, september 2011.

» Paterson, Ross, en Bart Vermaas, Te weinig oog voor effectiviteit van controlling, *CFO Magazine* december 2011.

» *Has goalsetting gone wild or have its attackers abandoned good scholarship?*, Academy of Management Perspectives, volume 1, no. 1.

» Paterson, Ross, en Bart Vermaas, Taking on the myths of finance, *Perspectives Reviews*, april 2006.

» Bourne, Mike, en Andy Neely, *Handbook of performance measurement*, Cranfield School of Management, Gee Publishing, 2004.

» Martinez, Veronica, and Umit Bitici, *The value matrix and its evolution*, Proceedings of the European Operations Management Association 8th annual conference, 2001.

» Kaplan, Robert, and David Norton, Having trouble with you're your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, oktober 2000.

