



foto: Jochem Jurgens

Kenneth A. Merchant

“VERGEET VALUE BASED MANAGEMENT EN DE BSC!”

EEN INTERVIEW MET PROF. KEN MERCHANT¹

Dr. André A. de Waal MBA²

Wat Anthony heeft betekend voor het vakgebied management accounting en control in de jaren zeventig, tachtig en begin negentig, betekent Ken Merchant vanaf de tweede helft van het laatste decennium. Zijn boek Modern Management Control Systems uit 1998 en de opvolgers daarvan hebben een blijvende impact in zowel de universitaire wereld als in het bedrijfsleven. Merchant's model van action controls, results controls en personnel & cultural controls blijkt er één te zijn met praktische toegepaste waarde. Voordat Merchant zijn key-note speech hield tijdens het lustrumcongres van het Controllers Instituut afgelopen november 2004, had ik de gelegenheid hem te interviewen. Hieronder volgt een verslag van zijn uitgesproken meningen.

ONTWIKKELINGEN

Merchant werkt momenteel binnen vier onderzoeksgebieden, al dan niet in samenwerking met anderen. Hij onderzoekt welke *incentives*, beloningen, er worden toegepast binnen de prestatie-managementsystemen (PMS) van autoverkopers in Nederland, China en de USA. Hoe worden dergelijke systemen in die landen opgebouwd en bestaan er verschillen die toe te schrijven zijn aan de cultuur? Daarbij speelt ook de vraag waarom binnen één industrie de systemen zo kunnen verschillen. Het tweede onderwerp is de bestudering van *incentives* die worden toegepast in verlieslijdende organisaties. De centrale vraag hierbij is: waarom krijgen managers geen bonus om hun verlies te nemen en te stoppen met die verliesgevendende activiteiten? Uit het onderzoek blijkt dat ondernemingen vaak tegen beter weten in doormodderen en ze krijgen er nog een beloning voor ook.³ Als derde vindt onderzoek plaats naar de evolutie van management-accountingsystemen in China, en dan vooral naar wat er momenteel met die systemen gebeurt in de transitie van organisaties die eerst staats eigendom waren en nu geprivatiseerd worden. De systemen lopen dertig jaar achter omdat ze nog steeds zo zijn ingericht dat ze de traditionele doelstelling – zoveel mogelijk mensen een baan te bezorgen ongeacht of die mensen geschikt zijn voor het bedrijf – zo goed mogelijk kunnen ondersteunen. Tot slot doet Merchant ook nog onderzoek waarin hij test of klanttevredenheid en medewerkertevredenheid betrouwbare *leading* indicatoren zijn voor toekomstige winstgevendheid. Hij denkt ook aan een onderzoek over de relatie tussen corporate governance en PMS, maar weet nog niet of hij daar de tijd voor heeft.

Merchant ziet een aantal ontwikkelingen op het gebied van prestatie management. Een belangrijke ontwikkeling is het relateren van *leading* niet-financiële indicatoren aan financiële indicatoren. De vraag is: geven die niet-financiële indicatoren een goede indicatie van waardecreatie? De beperking hierbij is het verkrijgen van goede data om die indicatoren mee te kunnen opbouwen. Een steeds belangrijker wordende vaardigheid van managers is om relaties te bouwen en te onderhouden met die mensen binnen de organisatie die data kunnen leveren, en dan bereid zijn om die open en eerlijk te delen. Een andere ontwikkeling is *cross-cultural* prestatie management zoals hierboven besproken: hoe zien effectieve PMS er in verschillende landen uit? Dit zijn de twee belangrijkste ontwikkelingen; *activity based management*, *value based management* en EVA als onderzoeksonderwerpen zijn naar de mening van Merchant inmiddels op sterven na dood. Iedereen die daar geïnteresseerd in was, heeft er inmiddels wel naar gekeken en ze al dan niet geïmplementeerd.

Uit onderzoek dat De Waal naar de trends en ontwikkelingen binnen Nederlandse organisaties hield, komen zes belangrijke trends naar voren: informatiestromen betrouwbaarder maken, meer vooruitkijken, niet-financiële informatie toevoegen, beter implementeren, meer ICT, en focus op integriteit.⁴ Terwijl volgens Merchant maar één onderwerp in de Verenigde Staten als belangrijk wordt aangemerkt: voldoen aan Sarbanes-Oxley (SOX). Al het

andere telt niet en is *on hold* gezet tot in 2005. Men maakt zich absoluut niet druk over *rolling forecasts* en dergelijke, alleen informatie- en communicatietechnologie heeft nog een beetje de aandacht. Integriteit is wel belangrijk maar als onderdeel van SOX, namelijk het ontwikkelen van *code of ethics*- en *whistleblower*-programma's. Wat betreft het verder ontwikkelen van niet-financiële informatie: daar zijn de Amerikaanse academici wel in geïnteresseerd, maar de bedrijven niet. Overigens zal naar de mening van Merchant SOX niet voorkomen dat ook in de toekomst zich accountingschandalen zullen manifesteren. Enron, bijvoorbeeld, gebeurde door toedoen van het topmanagement; het had niets van doen met de controlsystemen.

BALANCED SCORECARD⁵

Volgens Merchant is de *balanced scorecard* absoluut *oversold*. Er worden normatieve uitspraken gedaan over de BSC, zoals dat deze voor elke organisatie en in elke situatie toepasbaar is en positieve effecten heeft, zonder dat er (wetenschappelijk) onderzoek is dat deze beweringen ondersteunt. De voorstanders verkopen in feite aan iedereen een hamer en zeggen dat alles een spijker is, erop slaan lost alle problemen op. Nadere beschouwing van de BSC leert het volgende. Een BSC bevat al snel een stuk twintig prestatie-indicatoren. Dat zijn er veel te veel voor de doorsnee manager om aan te kunnen. De vraag hoe je vervolgens al die indicatoren uit de BSC moet koppelen

VOLGENS MERCHANT IS DE BALANCED SCORECARD ABSOLUUT OVERSOLD

aan het beloningssysteem is ook nog steeds niet fatsoenlijk beantwoord. Daarbij is de doorsnee BSC helemaal niet gebalanceerd, er ligt nog altijd een sterke nadruk op de financiële indicatoren. Tenslotte weten we niet of – en zo ja, waarom – de BSC werkt. We weten echter wel dat als deze niet werkt, dus als de organisatie niet beter presteert, de standaard replek van Kaplan en Norton is dat de *scorecard* niet goed is geïmplementeerd. Momenteel zijn strategie-mappen helemaal *hot*, maar Merchant vraagt zich af: krijgen we nou echt een beter strategie door die dingen te

1 Kenneth A. Merchant is professor of management accounting aan de University of Southern California. Tevens is hij commissaris bij een beursgenoteerd fonds en een familiebedrijf.

2 André A. de Waal is associate professor strategisch management bij de Maastricht School of Management. Tevens is hij zelfstandig adviseur. André is te bereiken via www.andredewaal.nl.

3 Matejka M, K. Merchant & W. van der Stede: Performance measure choice and target setting in Loss-making firms. Working paper, The university of Southern California.

4 De Waal, A.A. (2005): De financiële manager: betrouwbaar en pro-actief! Trends en ontwikkelingen in de financiële functie 2004 – 2005. Tijdschrift Controlling, februari 2005.

5 Zie ook verderop in dit nummer: 'Internationalisering zonder grenzen', dat aandacht besteedt aan de inleiding van Merchant op het CI-Lustrumcongres.

gebruiken? Wederom ontbreekt het bewijs daarvoor. Met betrekking tot Simons kan hij kort zijn: diens *levers of control* zullen weldra vergeten zijn, simpelweg omdat er nauwelijks organisaties zijn die ermee werken. Dat komt vooral omdat het bij de invoering van PMS niet alleen gaat om het ontwerp van het systeem maar vooral ook om de wijze van implementeren. En daar blijkt Simons' concept te kort te schieten.

Prestatiemeettechnieken zullen volgens Merchant's inzicht naar elkaar toegroeien, maar er zullen verschillen blijven bestaan in met name beloningssystemen, beloningtoekenningstechnieken, hoogte van prestatiebeloningen, en soorten prestatiestandaarden. Daarbij is de verwachting dat een aantal accounting-indicatoren zoals ROA en ROE zal gaan domineren in de PMS-en van de toekomst, met daarnaast een aantal niet-financiële indicatoren. Die laatste hangen sterk af van de industrie waarin de organisatie opereert. In ieder geval zullen er indicatoren zijn die iets zeggen over de kwaliteit van het personeel, omdat dat steeds belangrijker zal worden. EVA® hoort niet bij de overblijvers, want ondanks alle wervende claims is er geen enkele wetenschappelijke studie die aantoont dat er een relatie bestaat tussen deze maatstaf en winstgevendheid. Met betrekking tot de immateriële activa, daar is nog steeds geen fatsoenlijke oplossing voor hoe die op te nemen in het accountingsysteem en zolang die er niet is, krijgen deze activa weinig aandacht.

BEST PRACTICE

Merchant kwam tijdens het gesprek aan met twee *best practice*-meetmethoden. Bij de eerste methode gebruikt de organisatie 'samenvattende' financiële indicatoren, dat wil zeggen indicatoren die de financiële resultaten van de organisatie of de organisatie-eenheid goed weergeven. Echter, deze indicatoren moeten over een langere periode dan een kwartaal gemeten worden, het liefst ook langer dan een jaar. De voordelen zijn dat een beter beeld wordt verkregen van het langetermijnresultaat van de onderneming en dat operationele managers de vrijheid hebben om zaken uit te proberen, bijvoorbeeld innovativiteit meer aandacht te geven, omdat ze niet direct worden afgestraft op de kwartaalcijfers.

De tweede methode gaat uit van een combinatie van *lagging* indicatoren (bijvoorbeeld marge, ROA) en *leading* indicatoren die toekomstige resultaten laten zien, deze worden ook wel de *value drivers* van de organisatie genoemd. Ze geven managers meer houvast voor de toekomst en geven hen bovendien ruim van tevoren signalen als zaken fout dreigen te gaan. Belangrijk is wel dat de value drivers specifiek moeten worden gemaakt voor elk organisatieniveau en dat het er niet al te veel mogen zijn. Waarschijnlijk zijn drie tot acht indicatoren meer dan voldoende voor elk niveau, maar ook hier is nog meer onderzoek naar nodig. Een schone taak dus zowel voor wetenschappers als *practitioners*!



Tekst & Toelichting Structuurregeling, 2004

Structuurregeling & Corporate Governance



Tekst & Toelichting Structuurregeling heeft tot doel om aan allen die met de structuurregeling te maken hebben (ondernemingsrecht- en medezeggenschapsjuristen, ondernemingsraden), meer inzicht te verschaffen in de overwegingen die aan de wijziging van de structuurregeling ten grondslag liggen.

De auteurs van het boek hebben zich gericht op een veelheid aan bronnen, waaronder de Kamerstukken en de code van de commissie Corporate Governance onder leiding van Morris Tabaksblat. Deze uitgave geeft een zo volledig mogelijk overzicht van de parlementaire discussies over de wijziging van de structuurregeling. Om het inzicht in de totstandkomingsgeschiedenis te vergroten zijn ook de voorgestelde amendementen, de reacties daarop en de uitkomst van de stemming daarover opgenomen.

Het boek heeft een artikelsgewijze opzet. Na weergave van de tekst van het nieuwe en het oude wetsartikel (voor zover aanwezig) volgt een chronologisch overzicht van de uitleg die daaraan is gegeven tijdens de parlementaire behandeling. Deze uitleg wordt letterlijk aangehaald.

Redactie:
mr. E.M. Soerjatin,
mr. B.M.A. van Hussen,
mr. G.A.D. Dirks

Omvang: 402 pagina's

Prijs: € 46,50

Code: T&TSTRUCT

ISBN: 90 5409 397 8

Onze uitgaven zijn ook
verkrijgbaar via de
boekhandel

Bestel via
www.sdu.nl
of bel
(070) 378 98 80

de snelste link naar uw vakgebied

Sdu UITGEVERS