

CFO (NL)

.09.2005
 Ex. : 2000
 Pag. : 21-23
 COGNOS

EPL D
 KRF
 1 0648



Hoe beïnvloedt performance management uw functie?

LUC ROESEEMS

Uit verschillende studies blijkt dat het financieel departement aan herwaardering toe is, na een periode van relatieve onderwaardering. Maar hoe creëer je een hoog performante 'finance' organisatie? De insteek van het onderzoek door professor de Waal naar deze vraag is "verbetering". De Waal focust op de bijdrage van de CFO en zijn afdeling aan dit verbeteringsproces en de wil om er de 'driver' van te zijn. "Verbetering is het resultaat van performance management (PM)", zegt de Waal. "PM is toch van nature de zaak van de CFO? Dat is de bedrijfsfunctie die van oudsher - zij het in geldtermen - uitdrukt hoe de organisatie presteert. Het is de uitgelezen positie om prestatieverbetering op te pakken. Door de opleiding, ervaring en bedrijfspositie heeft de CFO daarvoor de kennis. De vraag is wel: willen CFO's dat doen? Waar zijn financiële afdelingen mee bezig en waar gaat het naartoe? Hoe beïnvloedt PM de financiële functie van de toekomst.?"

Maar er zit geen enkel vak bij over gedrag en omgaan met mensen. Zelf niet over presentatietechnieken. "Wat ben je met massa's kennis die je niet kan overbrengen?" vraagt de Waal. En dat terwijl de CFO evolueert tot de rechterhand van de CEO. Die is meer gericht op de buitenwereld en op externe relaties. Hij kijkt dan ook naar de CFO om het 'binnenwerk' aan te pakken en te leiden. Dat betekent omgaan met mensen en 'zakelijk partners'. Aan die sociale vaardigheid wordt veel te weinig gewerkt.

Wat zijn de groeiende trends en wat de dalers?

'Kosten reductie' tuimelde naar beneden, tot op de elfde plaats. "Het 'kaas schrapen' is gebeurd," verklaart de Waal. "Enkele CFO's en COO's daargelaten, beseft het management dat competitiviteit en groei steunen op innovatie. Daarvoor kijkt men per definitie elders dan naar het financiële domein. Kostenreductie maakte plaats voor kostenbeheersing: een 'steady state' taak: wel bewaken maar geen inperkende tunnelfocus op 'kosten'."

Logischerwijze is ook 'regelgeving' gedaald. De meeste bedrijven hebben de implementatie van IFRS en Sarbanes Oxley voltooid.

Professor de Waal voerde daar onderzoek naar. Het eerste onderzoek slaat op de trends: waar is de literatuur mee bezig, waar handelen seminars over en waar zijn CFO's zelf mee bezig? Drie jaar geleden waren er 15 trends, twee jaar geleden waren er dat 20. Toch dik 30% meer! Vorig jaar waren er nog steeds 20 trends maar opmerkelijk: zij stegen allemaal in belang. Dat vindt professor de Waal zorgwekkend. "Daaruit concludeer ik dat men steeds meer moet doen maar ook wil doen. De aandacht van het management wordt enorm versplinterd."

'Beter implementeren' staat hoog in de rangschikking, maar zorgwekkend is dat het daalt op de rangorde over de jaren heen: van 2 naar 4. Volgens André de Waal onderschat het merendeel van de bedrijven dat ze flink wat management tijd verspillen. Zo blijkt uit onderzoek van Proudfood Consulting in 2004 dat onvoldoende planning en controle de oorzaak is van 40% van verlies aan productiviteit in bedrij-

ven. Wie in management land leeft, herkent de 'scoor-stijl': onder het mom van dynamiek voortdurend sloganese ideeetjes lanceren. Even aanpakken en hop naar de volgende 'dernier cri'. Per definitie korte termijn werk, maar wel verblindend 'cool'. Te weinig managers hebben het inzicht, de maturiteit en de ervaring om minder te lanceren, maar het wel af te maken. Bij die categorie is de resultaatratio hoog met amper verspilling. "Er zijn nauwelijks bedrijven die hierin gegroeid zijn," zegt de Waal. Of dat ook ligt aan de aanpak, met een geleerd woord 'de methodologie'? "Zacht uitgedrukt is dat zeker een ontwikkelgebied voor CFO's", vindt hij. "Er gaat te weinig aandacht naar methodisch werken, net als er te weinig aandacht gaat naar het ontwikkelen van de gedragskant van financiële leidinggevendens."

Professor de Waal noemt als illustratie de opleiding voor registercontroller in Nederland. Die zit propvol kennismakken.

De verrassing van het tweede researchjaar was de intrede van 'informatiestromen betrouwbaarder maken'. Gelijk op één. Daar bleef hij ook vorig jaar.

"Evident," vindt professor de Waal: 'bij schandalen als Enron, Ahold en Parmalat denk je als CFO toch 'en wat bij ons, als het bij zo'n bedrijven kan!' Zou je dat al niet vanzelf doen, dan stelt de bezorgde CEO of Raad van Bestuur je wel die vraag."

Op één staat dus een 'zorg gedreven' trend, maar nummer twee is echt management, namelijk 'meer vooruitkijken', forecasting. Proberen om goed te plannen en daarop te sturen. Nummer drie was eerst gedaald maar is nu terug van even weggevoerd: 'toevoegen van niet financiële informatie'. De stuurparameters van niet financiële managers zijn voor 80% niet financieel. Het is normaal dat zij zich naar de CFO richten. Dat is de collega met de meeste ervaring én kunde in cijfergaring en verwerking.

Beantwoordt de CFO aan die nood?

Professor de Waal denkt dat nog te weinig CFO's dat doen.

Volgens de professor zijn er vandaag drie belangrijke onderdelen in de financiële functie: 'business partner' zijn, financiële parameters meten & beheren inclusief risico's en tenslotte transactie verwerking & rapportage. In de toekomstige CFO functie zal 'business partneren' sterk gestegen zijn ten nadele van transactiewerk. Meten en beheren van financiën zal ongeveer gelijk blijven. André de Waal vat de eisen naar de toekomstige CFO samen in drie kerntaken: 'finance' efficiënt runnen; als business partner deelnemen aan de leiding van het bedrijf; een leider zijn in de ombouw naar een hoog performante onderneming (HPO of 'high performing organisation').

Uit onderzoek blijkt dat CFO's zich vooral ontwikkelen op het vlak van strategische vaardigheden. Dat moet hen toelaten om de business partner te zijn van de CEO. Hij is de ideale interne 'challenger' om in een opbouwende sfeer, cijfers te vergaren en kritisch te positioneren. Op die basis treden leden van een directiecomité in discussie op mekaars terrein, maar respecteren de besluitmacht tot maatregelen van de bevoegde collega.

Dat laatste is de perfecte overstap naar het tweede onderzoeksterrein van professor de Waal. Wat is een HPO?

Een hoog performante onderneming behaalt over een lange periode significant betere resultaten dan de 'peer' groep. De basis van dit onderzoek waren drie uitgebreide literatuurstudies, meer dan 100

interviews, een pak discussiegroepen en presentaties.

Uit het onderzoek blijkt dat zo'n organisatie dat realiseert door: te managen met oog op de lange termijn, wars van kwartaal denken; voortdurend te werken aan de verbetering van de kernvaardigheden en kernprocessen; medewerkers niet alleen in woord, maar in daad te behandelen als een sleutel actief; een goed opgeleid en samenwerkend management te bouwen en aan te houden; verandering als houding aan te kweken, met snelheid van verandering als een belangrijk kenmerk. "Dergelijke bedrijven hebben bescheiden CEO's," stelt André de Waal vast. "Ze houden een laag profiel aan. Strik je ze toch voor een gesprek, dan is de verklaring voor hun succes stevast 'een goed team' en 'geluk gehad'. Het lijken 'watjes', maar ze weten zeer goed wat ze willen."

Een opmerkelijke vaststelling: het management in de frontlinie van die bedrijven krijgt autonomie en behoudt die vrijheid tot handelen ook in moeilijke tijden.

Bovendien organiseren die CEO's een goede verstandhouding door synergie: wederzijds belang bij samenwerking. Zij appreciëren uitdrukkelijk gezamenlijk behaalde resultaten. Uit eigen ervaring weten wij dat dit een zeer moeilijk te realiseren doel is. Te veel CEO's en BU managers zweren bij markt- en taakopdeling op basis van exclusiviteiten. Dat leidt nogal vaak naar een KMO mentaliteit die resulteert in suboptimalisatie en de bekende interne wreveldiscussies.

Een HPO aanvaardt dat niet. Zoen bedrijf organiseert synergie door éénduidige verantwoordelijkheid en autonomie georganiseerd te combineren met groepsbelang. Een vaardigheid die nog te weinig prestatie gerichte managers hebben. Bij de research naar de instrumenten die een HPO gebruikt, duiken geen simpele formules op zoals 'gebruik een datamart ... koop toepassingstype Z of pas technologie Y toe....

Ontgoocheland voor bedrijven zoals Cognos, die toch sterke hulpmiddelen in die aard aanbieden?

"De CEO's en CFO's noemen het niet omdat zij IT zien als een instrument," lacht de Waal. "Wie goed analyseert, ontdekt dat al die HPO's een ijzersterk rapportagesysteem hebben. Zonder kom je gewoon niet aan prestatie management toe. Dan wordt je nooit een HPO! Een sterk rapportagesysteem combineert in één proces de strategie, de budgettering en forecasting."

Was er geen trend 'beyond budgeting'? 75 % van de bedrijven is niet tevreden met de budgetprocessen. Het is te omslachtig,

snel achterhaald en heeft te weinig toegevoegde waarde. Met een doorlooptijd van 2 tot vaak 5 maanden en het opbranden van 15 % van de totale management tijd, is dat standpunt te begrijpen?

"Men hoort steeds weer klachten, maar ik stel vast dat ondanks de beschikbare alternatieven, budgetteren niet verdwijnt," lacht professor de Waal. "Ooit gaf iemand mij de perfecte reden: het is een ritueel! Het jaarlijkse budgetteringsproces biedt houvast, het verplicht mensen één keer per jaar om over het muurtje heen te overleggen en in één richting te werken."

Wat doen HPO's hier dan anders of meer?

"Zij doen actief aan forecasting, naast een goed gecalibreerde budgettering," vindt professor de Waal.

En dan nu namen: wie is zo'n HPO, hoe lang is de lijst?

"Erg kort. Maar weinig bedrijven zijn al in wat ik het 'nirvana' van het ondernemen noem," verrast André de Waal. Is het dan allemaal de moeite waard? Een doel moet toch haalbaar en realistisch zijn, zo ook de status van HPO.

"Ten eerste, die bedrijven houden een laag profiel aan. Dus ik mis er zeker omdat ik ze niet ken. Ten tweede: permanent verbeteren is toch uitdagend en prettig voor zichzelf?" reageert André de Waal. "Vergelijk het met een puzzel. Je hebt best wat werk aan het leggen van die stukjes. Maar daarin zit ook het plezier. Je geniet van de vooruitgang en het totaalbeeld is best haalbaar. Heel wat bedrijven zijn stevig opgeschoten."

André de Waal geeft zes karakteristieken die een HPO moet bouwen:

1. zorg voor een cultuur die drijft op performantie streven,
2. cultiveer kennis en inzicht in performantie,
3. integreer de processen die de performantie van het bedrijf bepalen,
4. maak aanpassingsvermogen en flexibiliteit tot een bedrijfskenmerk,
5. verhoog de relevantie en de kwaliteit van de informatie,
6. installeer functioneel rijke, hoge kwaliteit ICT toepassingen.

Gegeven de belangrijke rol van rapportage en de ICT toepassingen, wat is de bijdrage van de CIO?

Dergelijke instrumenten selecteren en opzetten is geen sinecure met vaak een 'gevecht' tussen functionaliteit en technologie?

Volgens Stijn Vermeulen, 'Managing Director Belgium & Luxembourg' van Cognos, vallen de beste besluiten in

omgevingen waar CFO en CIO goed samenwerken. Hij ziet twee werkdomeinen: het eerste is de planning, budget en consolidatie waar de CFO leidt. Het tweede: de bedrijfsbrede rapportage en analyse, denk aan 'dashboards' waar de zakelijke CIO leidt, met nadruk op zakelijk en niet louter technologisch.

"In planning, budgettering en consolidatie zien wij dat de CFO voor functionaliteit kiest. De functionele bovenbouw primeert omdat die in deze processen de 'kwaliteit' bepaalt. SAP of andere technologisch gedreven standaards zijn dan niet beslissend. Voor klassieke rapportage en analyse zie je eerder de CIO insteek van standaardisering op basis van een 'bindend' ERP systeem. Kwaliteit is dan vooral te danken aan de minder specifieke, maar breed toepasbare functionaliteit."

Hoe veel besteden bedrijven aan PM toepassingen in België?

"Er is geen aparte meting voor de PM hulpmiddelen," zegt Vermeulen.

"IDC neemt die toepassingen op in de markt van de 'business intelligence & financial analytical' instrumenten, samen goed voor 76 miljoen euro in 2004. De Belgische BI of 'business intelligence' markt is ongeveer 42 miljoen euro groot. Het merendeel of 78 % gaat naar rapportage & analyse software. De markt voor analytische applicaties zoals analytische CRM (24 %) en financiële analytische applicaties (36 %), bedraagt 34 miljoen euro."

En de positie van Cognos daarin?

"Cognos heeft producten voor een deelmarkt die ongeveer 47 miljoen groot is. Het marktaandeel?" denkt Vermeulen even na, "dertig procent!"

Hoe lang duurt de installatie van een CPM toepassing?

"Technische installatie vraagt 6 maanden tot één jaar," vindt André de Waal. "De implementatie van een deelaspect van CPM (bijvoorbeeld, enkel consolidatie, enkel planning, enkel scorecarding, ...) is typisch een project van 3 tot 6 maanden. Daarna plukt de business de eerste vruchten van deze investering. De functionele uitbouw en assimilatie tot een complete CPM-architectuur -waarin alle componenten geïntegreerd, geïmplementeerd zijn neemt tussen anderhalf tot 2 jaar, voornamelijk omdat het niet enkel een implementatie is van software, maar ook een uitgebreide managementreflectie vergt" vult Stijn Vermeulen aan.

Tenslotte: wat is de finale boodschap?

"CFO, heb zelfvertrouwen! 70 tot 80 % van de KPI's zijn niet financieel. Dat schrikt CFO's te vaak af," zegt André de Waal. "De ervaring met rapportage en cijfers maakt je als CFO de ideale gesprekspartner voor de collega managers om de groei naar performance management te coördineren. Zonder afbreuk te doen aan het belang van andere directeuren, maar bijvoorbeeld de marketing & sales directeur staat toch merkkelijk minder centraal in de organisatie?"