

Van mislukking tot succes

Waardemanagement in de praktijk

Nu enerzijds bedrijfsprestaties onder druk staan en anderzijds groeimogelijkheden worden beperkt door terughoudendheid van banken, biedt waardemanagement steeds meer een uitkomst. Hierna volgt de case van een bedrijf dat enige jaren terug waardemanagement invoerde. In eerste instantie liep dit uit op een mislukking, maar door een andere benadering werd het later alsnog een succes. Een aantal lessen voor een succesvolle implementatie van waardemanagement.

Auteur **Paul Claes** is universitair docent Accounting aan de Vrije Universiteit Amsterdam (Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde).

In de afgelopen jaren zijn in *ControllersMagazine* verschillende artikelen gepubliceerd over toepassing en gebruik van waardemanagement, ook vaak aangeduid als *value based management* (VBM). VBM is een managementmethode waarbij een organisatie stuurt op het creëren van economische waarde in plaats van op traditionele accountingmaatstaven als winst of omzet.¹ De meerwaarde van het sturen op economische waarde is gelegen in het in beschouwing nemen van vermogenskosten voor zowel vreemd vermogen als voor eigen vermogen (een rendementseis van aandeelhouders/eigenaren). Een onderneming die de strategische keuze heeft gemaakt om op waarde te sturen, zal dit vertaald moeten zien in beslissingen en acties van medewerkers om de beoogde waardecreatie te realiseren. Hiertoe dient het managementcontrolestelsel te worden ingericht op een wijze dat dit het gedrag van managers en medewerkers zodanig beïnvloedt dat dit leidt tot waardecreatie – een op waarde gebaseerd managementcontrolestelsel ('value based management control system'). Het bedrijf dat ik beschrijf, Sigma², heeft in 1998 VBM ingevoerd. Echter, de beoogde effecten bleven uit en de *corporate strategy & control*-afdeling ging onderzoeken hoe dat kwam. Een nieuwe CFO en CEO katalyseerden dit proces en door VBM vanuit een andere hoek te benaderen, is het gelukt om dit systeem zodanig in de organisatie en het managementcontrolestelsel in te bedden dat er sinds enige jaren succesvol op waarde wordt gestuurd. Eerst zal ik beschrijven hoe dit bedrijf in eerste instantie de implementatie van VBM vorm gaf. Daarna ga ik in op

de 'herrijzenis'. Het artikel zal ik besluiten met de lessen die hieruit kunnen worden geleerd.

De eerste ronde

Sigma heeft in 1998 besloten value based management in te voeren. Reden was dat de beurskoers van het bedrijf achterbleef bij de index en adviesbureaus ongevraagd het bedrijf adviseerden om op waarde te gaan sturen. Achterliggende reden hiervoor was dat volgens de consultants de belangen van bedrijf en aandeelhouders met deze methode op één lijn werden gesteld. Immers, in VBM-maatstaven wordt expliciet rekening gehouden met de rendementseis van eigenvermogensverschaffers. Er lag op dat moment derhalve niet echt een rationele overweging ten grondslag aan toepassing van VBM. Dit uitte zich in de implementatie. De gekozen maatstaf *economic profit* (EP) werd opgenomen als indicator in de maandelijkse rapportage, maar niemand was voor dit resultaat verantwoordelijk. De werkmaatschappijen van het bedrijf stuurden hun financiële gegevens naar het hoofdkantoor en daar werden de berekeningen uitgevoerd. Het gebrek aan 'ownership' van EP vertaalde zich vervolgens in discussies waarin de controller uitleg moest geven over afwijkingen tussen gebudgetteerde EP en werkelijke EP, zonder dat hij hier verantwoordelijkheid voor droeg. Maar het financieel management op de verschillende hiërarchische niveaus was de enige die voorzien was van uitgebreide boekwerken waarin de berekeningen waren uitgelegd en dus tenminste nog iets van de afwijkingen kon verklaren, al lagen deze buiten zijn verantwoordelijkheid en beïnvloedbaarheid. Niemand was getraind



en de voorlichting was beperkt tot enkele posters en een brochure. Daarnaast werden managers nog steeds beloond op basis van winst. Deze initiële implementatie van value based management was derhalve niet meer dan 'een rekenexercitie zonder consequenties', zoals door een vicepresident Finance van een business-unit werd omschreven. Een soort van 'following the fashion' waarbij een nieuwe maatstaf werd gehanteerd, maar het managementcontrosysteem hier niet op werd aangepast.

Nieuwe ronde, nieuwe kansen

De directeur van de corporate strategy & control-afdeling erkende na ongeveer anderhalf jaar dat invoering van VBM geen positieve effecten in de bedrijfsvoering teweeg had gebracht ten aanzien van bijvoorbeeld geïnvesteerd kapitaal. Hierop initieerde hij onderzoek naar hoe VBM beter in de organisatie ingebed kon worden. Een nieuwe CFO en CEO die in 2001 en 2002 aantraden, steunden dit onderzoek en katalyseerden de 'herrijzenis' van VBM in Sigma. Op zich is dat best bijzonder, omdat in de wetenschappelijke literatuur geen cases bekend zijn waarin bedrijven een falend instrument alsnog succesvol herintroduceren. Maar de nieuwe benadering ging niet uit van de berekening, maar richtte de focus juist op de waardebestuwers (*value drivers*) waarop managers en mede-

werkers invloed hadden en die uiteindelijk leiden tot een verbetering in de uitkomst van de berekening. Vanaf dat moment begon VBM voet aan de grond te krijgen in het managementcontrosysteem.

Het controlsysteem richtte zich niet meer alleen op winst als maatstaf, maar werd aangevuld met de balans, waarbij de balansposten ook in de *forecasting* werden meegenomen. De bestaande waardeboom (*value tree*) werd hiervoor verlengd, waardoor ook operationele activiteiten inzichtelijk in relatie met

Er waren geen cases bekend waarin bedrijven een falend instrument alsnog succesvol herintroduceren

waardecreatie werden gebracht. De medewerkers zagen derhalve duidelijker hoe hun specifieke verantwoordelijkheden/activiteiten bijdroegen aan waardecreatie, waardoor deze benadering meer vat kreeg op de medewerkers. Dit ging bovendien gepaard met training van medewerkers die specifiek gericht was op de werkzaamheden. Het controlsysteem werd geënt op het *accountability* en *controllability*-principe: je wordt verantwoordelijk gehouden voor de activiteiten waarop je ook invloed uit kunt oefenen. >>

Tabel 1 Verschil tussen eerste implementatie in 1998 en nieuwe benadering in 2001

| Karakteristiek | Implementatie 1998 | Herrijzenis 2001 |
|-----------------------------|--|--|
| Reden voor VBM | <ul style="list-style-type: none"> • ontevreden kapitaalmarkt • 'following the fashion' | <ul style="list-style-type: none"> • economisch rationeel: waardecreatie is fundamenteel |
| Schaal | <ul style="list-style-type: none"> • (financieel) management corporate controlling/ groepen/businessunits | <ul style="list-style-type: none"> • hele organisatie: alle medewerkers op alle niveaus |
| Aandacht | <ul style="list-style-type: none"> • berekening | <ul style="list-style-type: none"> • value drivers waarop managers/medewerkers invloed hebben |
| Ondersteunende instrumenten | <ul style="list-style-type: none"> • EP Manual waarin gehele berekening/ concept wordt uitgelegd • posters • relatie tussen businessmodel en VBM, maar zonder <i>ownership</i> voor VBM | <ul style="list-style-type: none"> • specifieke training gericht op activiteiten van managers en medewerkers, zonder gehele VBM/EP-concept • accountability verbonden met controllability van VBM-elementen (gevisualiseerd in een value tree) |
| Control | <ul style="list-style-type: none"> • results control: berekening van EP | <ul style="list-style-type: none"> • procesbeheersing (action control): value drivers die tot EP-verbetering leiden • personeelsbeheersing (personnel control): verantwoordelijkheid op lagere niveaus • culturele beheersing (cultural control): oprichting Finance Leadership Team waarin ervaringen worden gedeeld • 'EP is slechts het resultaat, niet het doel' |
| Effecten | <ul style="list-style-type: none"> • reductie in activiteiten (corporate portfolio) • discussie over berekeningen in plaats van managen van value drivers • immer dalende beurskoers | <ul style="list-style-type: none"> • beter overwogen porfoliomanagement (producten en klanten) • productierationalisatie (bijv. samenvoegen productiefaciliteiten) • meer aandacht voor niet-financiële maatstaven in prestatie-evaluatie en fusies & overnames (waardecreatie wel altijd primaire driver) • eensluidende taal binnen hele organisatie • corporate procurement-contracten met leveranciers, maar decentrale zelfstandigheid in plaatsen orders bij deze leveranciers • transparantie in activiteiten vanuit holistisch perspectief in plaats van enge (financiële) focus • managers/medewerkers proactiever en toekomstgericht als gevolg van rolling forecasts • beurskoers verloopt beter dan marktindex en werkkapitaalreductie |

Medewerkers van debiteurenbeheer hebben bijvoorbeeld geen directe invloed op de economic profit, maar zij kunnen wel getraind worden dat het foutloos versturen van facturen leidt tot snellere ontvangst van het geld, waardoor het werkkapitaal lager wordt en als gevolg daarvan de kapitaalkosten, met als resultaat een hogere economic profit.³ Het wordt dus direct duidelijk dat deze medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen door het foutloos factureren, wat bijdraagt aan een betere EP. Het gewenste gedrag werd nog eens gemotiveerd doordat de managers en medewerkers werden beloond op basis van de waardegerelateerde verantwoordelijkheden in plaats van op winst, zoals in de oude situatie.

Vooruit kijken

Met deze vorm van aansturing verdween ook de strakke *financial results control* op budgetten en winst zoals die voorheen bestond. Deze control werd vervangen door meer procesbeheersing (de activiteiten/value drivers) en personele beheersing (verantwoordelijkheden bij medewerkers leggen die daar invloed op hebben). Met de value drivers kwam bovendien meer aandacht op niet-financiële indicatoren te liggen. Dit kwam tot uiting in de maandelijkse overzichten, die primair zijn gericht op waardecreatie. Kern hierbij is dat doelstellingen niet in termen van absolute EP of onderliggende waardemaatstaven worden gesteld, maar in verbeteringen daarvan. De vice-president Finance van een businessunit steunde deze nieuwe zienswijze, omdat dit voorkomt dat iedereen

zich op de berekening gaat richten en daar discussies over gaat voeren, terwijl dat juist de reden was van de initiële mislukking van de VBM-implementatie. Dit werd verder uitgewerkt met het invoeren van *rolling forecasts* als aanvulling op jaarlijkse budgetten. Deze rolling forecasts dwingen managers vooruit te kijken en voorbij een kalenderjaar. Het geeft hun tevens de mogelijkheid om ontwikkelingen op de markt te verwerken in de verwachtingen, waardoor zij managen als een permanent proces gaan zien in plaats van een jaarlijks ritueel. Deze overzichten op basis van financiële en niet-financiële KPI's worden toegelicht door *early warnings* van zaken die boven of beneden verwachting blijken te ontwikkelen. Op deze wijze blijft het management zijn blik vooruit richten op de value drivers, met als resultaat dat managers en medewerkers proactiever te werk gaan dan in de tijd van 'winst'. Bovendien leidt dit tot een eensluidende taal binnen de hele organisatie: iedereen richt zich op waardecreatie, waarbij uniforme definities worden gehanteerd voor berekeningen en value drivers aangezien deze vanuit corporate niveau worden gecoördineerd (hetgeen overigens niet ten koste gaat van decentrale bevoegdheden).

Lessen voor de praktijk

Uit deze casebeschrijving volgt een aantal elementen dat kan voorkomen dat de implementatie van VBM tot een speeltje van (corporate) controlling wordt gezien – zie het kader naar aanleiding van de eerste en hernieuwde implementatie. Deze elementen wor-

den bevestigd uit bevindingen uit de andere casestudy's in mijn onderzoek. Vandaar dat ik de 'lessons learned' graag in wat algemenere woorden wil verwoorden.

1. Het eerste jaar is sowieso een leerjaar; u moet bereid zijn om het systeem levend te houden en waar nodig parameters aan te passen indien deze te weinig realistisch zijn gesteld.
2. Enerzijds moet u VBM linken aan *incentives* om de gewenste gedragsverandering teweeg te brengen bij het management; anderzijds kan het misschien beter zijn om een jaartje te wachten met de effectieve link, om te zien of het systeem met de initiële parameters stabiel werkt en om wat praktische ervaring in het eigen bedrijf op te doen. Gezien de directe link tussen *incentives* en de manager, moet het beloningssysteem 'sterk' in zijn schoenen staan.
3. Het belang van training mag niet worden onderschat. Training in de initiële fase moet grondig en continu (regelmatig) gebeuren, om het management grondig voor te bereiden op de nieuwe maatstaf en zijn gerelateerde parameters. De eerste paar jaren na de start blijft training belangrijk.
4. Het maken van VBM-tools helpt de verspreiding van de VBM-gedachte in de operationele beslissingen. Tools moeten uiteraard relevant zijn voor de unit of afdeling (en derhalve dus lokaal gemaakt).
5. Alhoewel de link tussen VBM en *incentives* belangrijk is, moet te allen tijde worden vermeden dat het VBM-systeem te veel wordt gelinkt aan HRM en te weinig met de business (strategy, operations, controlling). Training helpt hierbij, evenals goed gebalanceerd trainingsmateriaal.
6. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat na de VBM-implementatie er een centraal aanspreekpunt beschikbaar blijft om problemen te verzamelen en aan te pakken en om ervoor te zorgen dat belangrijke issues snel worden opgelost, omdat problemen de aandacht afleiden van het business voeren.

Als VBM beperkt blijft tot een 'corporate speeltje', kan dit tot gevolg hebben dat het sturen op waarde niet de voordelen brengt die het een organisatie kan bieden en die uit mijn onderzoek zijn gebleken: een meer ondernemende cultuur doordat medewerkers meer bij de organisatie worden betrokken door toepassing van het 'accountability en controllability'-principe, meer kapitaalbesef bij managers en medewerkers – hetgeen zich vertaalt in aandacht voor de balans in aanvulling op de winst- en verliesrekening – en vooral het creëren van een eenduidige controltaal binnen de gehele organisatie. Met name hierin schuilt het verschil tussen mislukking en succes. <<

Noten

- 1 Voor een nadere uiteenzetting van value based management verwijst ik naar mijn proefschrift (*Value-based Management Control Systems*:

Voorkom bij invoering van VBM:

- dat het initiatief door anderen wordt aangedragen zonder overtuigende eigen commitment;
- het 'droppen' van een VBM-maatstaf zonder training en duidelijke toelichting hierop;
- te veel aandacht voor berekening en gebrek aan 'ownership' van berekening of variabelen;
- het blijven belonen van niet op waarde gebaseerde indicatoren.

Bij invoering van VBM:

- wees overtuigd van de voordelen van VBM;
- besteed aandacht aan de value drivers in plaats van aan de berekening;
- geef managers en medewerkers waardevaardelijkheid voor hun eigen activiteiten en bied hiervoor specifieke training;
- verbind beloning aan waardegebaseerde indicatoren.

An Analysis of Design and Use). Dit is te verkrijgen bij de auteur tegen een vergoeding van 10 euro als tegemoetkoming in de druk- en verzendkosten (pclaes@fewebvu.nl).

- 2 Sigma is niet de echte naam van het bedrijf. Uit strategische overwegingen willen zij liever anoniem blijven. Ter beeldvorming: het is een gediversificeerde multinational op het gebied van technische apparaten en projectmatige dienstverlening.
- 3 Economic profit = net operating profit after taxes +/- capital charge, waarbij NOPAT = operating income +/- mutaties in voorzieningen – belastingen + interestbetalingen – afschrijving goodwill en waarbij capital charge = weighted average cost of capital * gemiddeld geïnvesteerd kapitaal.
De debiteuren maken als onderdeel van het werkkapitaal deel uit van het geïnvesteerd kapitaal.