

Bert Steens: "Bedrijven staan steeds opnieuw voor de toets: wat creëert de meeste waarde, zelf doen of extern?"

Sturing en control in de netwerkeconomie

'De permanente afweging, die is structureel'

De netwerkeconomie stelt nieuwe eisen aan economisch waardemanagement. Dat klinkt mooi. Maar is het meer dan de zoveelste management-hype? Volgens Bert Steens is het uiterst concreet: "Financieel managers moeten steeds meer de kunst verstaan van het maken van een goede business case."

TOM NIEROP

het Financieel management

Netwerk-economie. Het is een van die rond-zoemende begrip-

pen waarvan je je afvraagt wat ze precies betekenen, en of iedereen er wel hetzelfde mee bedoelt. Voor 'waardemanagement in de netwerkeconomie' geldt dat nog sterker. Bert Steens, vice-president van Capgemini en hoogleraar management accounting en management control van de postdoctorale controllersopleiding van de Vrije Universiteit, schreef een boek met die titel. Plus een ondertitel: 'Besturingsconcept voor adaptief waardemanagement'. Dat klinkt niet als een ontspannend werkje voor het slapengaan. Het ingewikkelde jargon in delen van het boek maakt het er bovendien niet makkelijker op. Maar daarmee is de inhoud van de boodschap natuurlijk nog niet gediskwalificeerd, zoals Steens na een wat schampere boeksignalering in 'de Accountant' van november 2004 terecht opmerkte. Tijd voor een toelichtend gesprek dus. En dan blijken de boodschap en ideeën van Bert Steens verrassend concreet en down to earth.

Huisbiertap

Eerst het kernbegrip, de netwerkeconomie. "De netwerkeconomie bestaat uit bedrijven die meer dan gebruikelijk met elkaar samenwerken om voor klanten dingen te doen", definieert Steens. "Doordat de communicatiemogelijkheden enorm zijn versterkt is er meer uitwisseling van kennis, maar ook meer creativiteit in het samen creëren van producten en ook behoeften."

Behoeften

"Ja, ook behoeften. Voorbeelden zijn de door Philips en Douwe Egberts gelanceerde Senseo-koffieautomaat en de Beertender-huistap van Krups en Heineken. Dat lijken uitzonderlijke voorbeelden, maar je zult dit steeds vaker gaan zien. De netwerkeconomie ontwikkelt zich echter in de eerste plaats door het versterken van de supply chain, in de vorm van co-makership, outsourcing, intensievere samenwerking tussen toeleveranciers en producenten. De kern is dat bedrijven zich steeds meer zullen concentreren op datgene waar ze erg goed in zijn."

Kun je inderdaad spreken van 'de' netwerkeconomie of beperkt dit zich vooral tot specifieke sectoren? "Je ziet het in allerlei sectoren. Neem het uitbesteden door ABN AMRO wholesale van de elektronische gegevensverwerking aan EDS. Een nog sterker voorbeeld is IBM, dat zijn hele pc-poot heeft verkocht, een voormalige kernactiviteit. In de logistieke sector zie je dit soort ontwikkelingen ook, en in de Londonse City wordt verwacht dat Unilever food, personal care en health gaat splitsen. Veel bedrijven denken ook aan het uitbesteden van hun grootboek naar bijvoorbeeld Oost-Europa."

Managementmode?

Het doet erg denken aan de kernactiviteitentrend van enige jaren geleden. Daarna volgt conglome-





FOTO: SIMONE VAN ES

raatvorming, ontvlechting, schaalvergroting enz. Is dit niet gewoon de zoveelste managementmode? “Nee. Het structurele is de permanente afweging. Bedrijven staan steeds opnieuw voor de toets: wat creëert de meeste waarde, zelf doen of extern? Het resultaat van de afweging kan een conglomeraat zijn, als dat waarde toevoegt, maar ik verwacht op zijn minst dat conglomeraten en de producten en diensten die zij voortbrengen steeds variabel en veranderlijker zullen worden. Communicatie gaat sneller, behoeften veranderen sneller, consumenten uiten zich sneller en de productiefaciliteiten zijn flexibeler. Dus moet je je permanent afvragen: hoe kunnen we waarde toevoegen? Het is logisch dat bedrijven zich dan primair op de kerncompetenties zullen gaan richten.”

Zo'n permanente afweging kost veel tijd en energie, nog afgezien van het organiseren en beheersen van het eventuele netwerk. Gaan ook kleine en middelgrote bedrijven op grote schaal zo werken? “Die kosten zijn een element in de afweging. Kijk, ik weet het niet zeker voor alle bakkers op de hoek, maar in de detailhandel in het algemeen raken franchise en dergelijke steeds meer in zwang. In de kledingindustrie treden ook kleinere merkeigenaren nog slechts als regisseur op. Ze ontwikkelen het design, maken samples, laten de productie door derden doen, doen zelf de kwaliteitscontrole en houden zich verder vooral bezig met de marketing en het telkens versterken van de formule en de look and feel van het merk.”

Concrete invloed

Het is geen abstract concept, maar volop in ontwikkeling, benadrukt Steens. “Bij alles wat je bedenkt moet je een *business case* maken en vooraf en gedurende de rit beoordelen: is het financieel handig, rendabel, of kan het op een andere manier beter en goedkoper?”

Economisch waardemanagement is eenvoudig het optimaliseren van de toekomstige kasstromen. De permanente afweging is de kern: elke keer over het hele bedrijf heen kijken. Het operationele niveau kan dat niet alleen, *research and development* niet en de marketingafdeling evenmin. Het moet in samenwerking met kennis en draagvlak op het hoogste niveau, permanent en gedurende de hele levenscyclus van een product.”

Steens wijst er op dat denken in termen van netwerkmogelijkheden, ook al worden de mogelijkheden niet altijd toegepast, nu al grote en concrete invloed heeft, ook binnen ondernemingen. “Het is best een kunst om bedrijfsonderdelen optimaal te laten samenwerken. Goede onderlinge verrekenprijzen zijn bijvoorbeeld essentieel om onderdelen te stimuleren tot samenwerking en de waardecreatie per onderdeel goed te kunnen beoordelen.”

'Adaptief'

In de ondertitel van zijn boek spreekt hij van 'adaptief' waardemanagement. Betekent dat, vrij vertaald, niet gewoon: openstaan voor verandering en niet iets blijven doen alleen omdat het nu eenmaal altijd zo is gedaan?

“Ja”, erkent Steens. “Maar adaptief is meer dan alleen flexibel, want dan ga je achterlopen. Ik noem het een hogere orde van veranderlijkheid: de verandering zelf verandert ook. Alleen reageren op veranderingen is dan niet goed genoeg meer. Voor structureel succes zullen bedrijven vooral ook zelf hun condities moeten creëren. Daartoe behoort vooral ook een toereikende markt vraag.”

De geschetste netwerkontwikkelingen hebben belangrijke gevolgen voor de financiële functie. Zo stelt de gezaghebbende managementauteur C.K. Prahalad dat de basisconcepten van prestatie management veranderen.

Steens: “Performance management wordt steeds belangrijker. De controller en financieel directeur zullen steeds meer de kunst moeten verstaan van het maken van een goede busi- ▶

ness case en het bewaken van de realisatie ervan. Prahalad ziet business cases zelfs als een van de belangrijkste pijlers van de van de periodieke management informatie.”

Scenario's

Volgens Steens is die ontwikkeling al volop aan de gang. Uit enquêtes onder Amerikaanse *financial executives* blijkt dat een goede *decision support*-functie steeds belangrijker wordt gevonden. Ook in Europees onderzoek komt dat naar voren als de grootste trend.

“Het directe verband met de ontwikkeling van de netwerkeconomie is niet onderzocht, maar het is daarmee wel volstrekt in lijn. De vraag is overigens in hoeverre het ook in praktijk wordt gebracht. Transactieverwerking vergt in de praktijk nog steeds te veel aandacht van financieel managers, daardoor komen ze aan *decision support* te weinig toe.”

Een zeer concrete verandering betreft de rapportage. “Nu is dat te vaak nog een statisch rapport over de resultaten. Maar mooier is als er ook informatie in zit over de beslissingstegels die er aan ten grondslag liggen. En over wat er gebeurd zou zijn als bepaalde factoren - voorraad, debiteurentermijnen, faalkosten - anders waren uitgepakt. Naast de statische informatie - de foto - moet er dus ook een filmpje bij met scenario's over hoe het onder omstandigheden anders had kunnen lopen. Waar waren de omzet en winst met name een gevolg van? Ga na waar je gevoelig voor bent.”

Negen onderwerpen

Voor een effectieve sturing en control in deze nieuwe netwerkeconomie, is wel het een en ander nodig. Steens onderscheidt negen onderwerpen, die samen het besturingsconcept vormen (zie kader 'Besturingsconcept'). “Die negen puzzelstukjes zijn allemaal van belang. Dat waren ze al, impliciet, maar voor het creëren van economische waarde in de netwerkeconomie is het belangrijk ze expliciet te maken.” Een van de cruciale onderwerpen is de organisatie- en verantwoordelijkheidsstructuur. “Wie heeft de operationele verantwoordelijkheid over het integrale rendement van een product-marktcombinatie. Dit is het rendement voor de gehele onderneming en niet alleen voor bijvoorbeeld de betrokken productie- of verkoopenheid. Dat moet expliciet worden toegewezen. Dat is nog lang niet altijd het geval, waardoor het gaat zweven en impliciet terecht komt bij de raad van bestuur, die niet belast zou moeten zijn met de operationele sturing.”

In zijn boek werkt Steens het besturingsconcept concreet uit voor een bierfabrikant. Alle product-marktcombinaties (zoals 'bier X voor afnemer A' en 'bier Y voor hotel- en cateringmarkt') en 'verantwoordelijkheidscentra' (van 'brouwerij A' en 'centrale inkoop' tot 'verkooporganisatie hotel en catering') binnen het concern zijn expliciet en concreet benoemd.

Besturingsconcept: negen onderwerpen

Bert Steens' raamwerk voor sturing en control in de netwerkeconomie omvat de volgende negen onderwerpen:

1. Missie, kernwaarden en strategie
2. Visie op sturing en control, managementstijl en communicatie
3. Organisatie- en verantwoordelijkheidsstructuur
4. Business intelligence-concept
5. Strategische en operationele *boundaries*
6. Plannings- en rapportage-instrumentarium
7. Organisatie van control- en controllerfunctie
8. 'Checks and balances' voor corporate governance en 'controls' van het interne controlesysteem.
9. Communicatie en beheer van het besturingsconcept

Signalen voor de noodzaak van een nieuw of verbeterd besturingsconcept

Wanneer is een bedrijf toe aan een nieuw of aangepast besturingsconcept? Steens onderscheidt acht signalen.

1. Managers hebben de indruk te worden afgerekend op onbeïnvloedbare resultaten.
2. Managers zijn niet gemotiveerd tot samenwerking.
3. Managers tonen te weinig initiatief tot innovatie.
4. Incidenten worden achteraf bestreden met structurele procedures.
5. Het gevoel heerst dat ondernemerschap wordt ingeperkt terwijl topmanagement juist ondernemerschap predikt.
6. Controlfunctie wordt gezien als rem op ondernemerschap.
7. Administratieve organisatie en interne controlesysteem worden gezien als ballast, veroorzaakt door externe krachten.
8. Er is te weinig inzicht in de redenen voor de invulling van de sturing en control.

De verantwoordelijkheidscentra zijn nog eens onderscheiden in *investment-, profit-, revenue-, cost- en expense centres*. Bij elk van die centra moet een bedrijf permanent kijken naar de bijdragen aan de economische waarde en of een externe partij het beter kan.

Concrete signalen

De uitvoerige schema's roepen de vraag op of hier geen sprake is van een onnodige verwetenschappelijking van wat ooit gewoon 'ondernemersgevoel' heette.

Steens geeft aan dat zulke uitgewerkte besturingsconcepten structuur blijken aan te brengen in de sturing en control van vooral grote concernorganisaties. Ze staan bovendien niet los van de praktijk. Hij noemt in zijn boek acht concrete signalen die aangeven dat een nieuw of verbeterd besturingsconcept nodig is. Veelal zijn deze terug te voeren op contraproductieve prikkels voor managers, bijvoorbeeld omdat ze de indruk te worden afgerekend op onbeïnvloedbare resultaten (zie kader 'Signalen'). Steens: “Zo'n compleet raamwerk beslaat meestal circa twintig pagina's. Als je die negen onderwerpen goed hebt geregeld, dan heb je je sturing- en controlsysteem op orde. Een weef fout in dit systeem kan altijd een keer voorkomen, maar die zie je door de toepassing van het raamwerk snel.”

Het kost een hoop energie om deze formele kerstboom te onderhouden.

“Dat geloof ik helemaal niet. Je steekt er één keer veel energie in, maar daarna staat de structuur en liggen de economische waardedoelstellingen en de condities die het sturing- en controlsysteem moet bieden om deze te kunnen bereiken veel duidelijker. De kosten haal je er dan snel uit, zeker als je je bedenkt hoeveel geld een ontoereikende sturing en control kost.”

Tabaksblat

Volgens Steens vragen de veranderde omstandigheden eenvoudig om zo'n gestructureerde aanpak. Sterker, in het licht van de door Sarbanes-Oxley en Tabaksblat geëiste bestuursverklaring over interne beheersing, vindt hij dat elk bedrijf een dergelijk raamwerk zou moeten hanteren. “Het hoeft niet perse dat van mij te zijn, maar wel iets dergelijks. Ook de accountant die de in control-verklaring moet beoordelen, heeft er direct mee te maken. De meeste ceo's en cfo's kennen de elementen al, maar het gaat vooral om hoe de structuur in elkaar zit. In de praktijk zie je daar nu vaak inconsistenties.” ■