MAANDELIJKS - NIET IN JULI EN AUGUSTUS - AFGIFTEKANTOOR 1099 GENT X - P 209166

CFO MAGAZINE

JAARGANG 18 - JUNI 2014

PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN

"De juiste toepassing van de fiscaliteit zorgt voor een correcte organisatie van de competitiviteit."

Hans D'Hondt, voorzitter van het directiecomité van de FOD Financiën, in dit nummer



interview

FINANCE KLAAR VOOR EEN NIEUW HOOFDSTUK

INTERVIEW MET DETLEF THIELGEN, CFO VAN BIOFARMABEDRIJF UCB

HET FINANCIEEL BELEID VAN PRETPARKEN:

SEIZOENSGEBONDEN OMZET EN ONBEGRENSDE CREATIVITEIT ZORGEN VOOR UITDAGINGEN

PERFORMANCE MANAGEMENT

NODIGE EN VOLDOENDE DIEPGANG BIJ SCORECARDS...

WAAROM VIER STRATEGISCHE PERSPECTIEVEN MEESTAL NIET VOLSTAAN

Scorecards laten toe om de realisatie van de strategie te visualiseren en bij te sturen. Daartoe wordt een aantal strategische invalshoeken in beschouwing genomen. Traditioneel spreekt men van het financieel perspectief, het klantenperspectief, interne processen en innovatie en leren. De idee achter deze vier invalshoeken is simpliciteit en haalbaarheid. Niets mis mee, maar wil dit dan zeggen dat de complexiteit van de bedrijfsvoering vanuit deze vier invalshoeken moet kunnen of is er nood aan wat meer diversiteit in de sturingsinstrumenten?

SIMPEL MAAR NIET SIMPLISTISCH

Kaplan & Norton staan voor simpliciteit en efficiëntie in de sturing van organisaties. Niets verkeerd mee. Gevaarlijk wordt het echter als er te sterk vereenvoudigd wordt, laat staan gebanaliseerd. Doelstelling van strategische opvolging is om op een verantwoorde manier die invalshoeken te kiezen die er echt toe doen om de strategie van de organisatie daadwerkelijk in de praktijk om te zetten. Vanuit een analytische context gaan we net hetzelfde doen. Zo willen we bijvoorbeeld onderzoeken wie, wat, wanneer aan wie verkocht heeft. De w-vragen vergen een kwantitatief antwoord. Al de w's die er echt toe doen, dienen aanwezig te zijn om te zien of we wel goed bezig zijn. Wellicht meer dan vier perspectieven dus. Welk bedrijf zal immers in staat zijn, zijn strategie in de praktijk om te zetten zonder de cijfers te bekijken vanuit het standpunt van producten, leveranciers of geografisch? Elke retailer met fysische verkooppunten zal zijn vestigingen op een verantwoorde manier willen kiezen en evalueren. Doelstellingen in verstedelijkte gebieden zullen zeker anders bepaald worden dan in rurale. Alles op een hoopje gooien en blindelings vergelijken zou wel eens naïef tot zelfs gevaarlijk kunnen zijn. Product en geografie lijken ons alvast cruciaal bij een retailer, alleen al omdat binnen strategisch management quasi steeds gezocht wordt naar nieuwe en unieke Product-Markt-Technologie-combinaties...

Waren Kaplan & Norton dan verkeerd in 1992 met hun vier perspectieven? Zeker niet, hun eerste publicatie viel tijdens de hoogdagen van ERP en CRM en dient dan ook in die tijdsgeest gelezen te worden. De auteurs beweren trouwens niet dat 'hun' perspectieven het magische recept in zich hebben. Moeten we het dan ruimer zien? Ik vrees van wel. De factuele wie-, wat-, waar-, wanneer-vragen moeten immers uiteindelijk toelaten van de nog moeilijkere waarom-vraag te beantwoorden. Vandaar dat we voldoende complexiteit dienen te integreren, teneinde zeker te zijn dat we voldoende detail overhouden.

WARM WATER

Bij de opvolging van de realisatie van de strategie laten we ons nogal eens in een keurslijf duwen van het balanced scorecard-model uit de boekjes, onder het mom van eenvoud, waardoor we het ons soms zelf moeilijk maken. Leunen producten bijvoorbeeld dichter aan bij klanten dan bij interne processen? Moeilijk kiezen... In plaats van het warm water opnieuw uit te vinden bij het bepalen van de strategische invalshoeken gaan we beter eens kijken in de operationele Business Intelligence-systemen. Die hebben meestal reeds voldoende de complexiteit van de organisatie bekeken en weerspiegelen zodoende grotendeels waar het allemaal om draait. De complexiteit van de organisatie kan dus op operationeel niveau best bekeken worden door de bestaande sturingsinstrumenten en invalshoeken eens onder de loep te nemen. Daar kunnen we alvast veel van leren.

> In plaats van het warm water opnieuw uit te vinden bij het bepalen van de strategische invalshoeken, gaan we beter eens kijken in de operationele BI-systemen.

VAN STERREN TOT SNEEUWVLOKKEN

Binnen Business Intelligence is men van in den beginne maximale detail aan het verzamelen en organiseren in voor de zakelijke gebruiker verstaanbare informatiestructuren, die ongebreidelde combinaties toelaten en maximale flexibiliteit garanderen. Hier spreekt men van sterschema's die een centrale feitentabel hebben waar alle maatstaven inzitten, die dingen die we willen meten, opvolgen en berekenen. Dit zijn aantallen, euro's, kilogrammen, paletten die we aggregeren tot minima, maxima, totalen, verschillen, gemiddelden en standaard afwijkingen. Rond de feitentabel staan dimensies of invalshoeken die kruisingen toelaten. Iedere opdeling van elke maatstaf, ieder perspectief, kortom iedere *per* waarmee we meer detail willen, is een dimensie die in combinatie met een maatstaf, antwoorden geeft op vragen zoals bijvoorbeeld hoeveel hebben we verkocht *per* product, *per* tijdseenheid, *per* winkel.





DRIES VAN NIEUWENHUYSE, PROF. EHSAL MANAGEMENT SCHOOL ONDERZOEKER BICC THOMAS MORE

Schoenmaat is in deze problematiek ook een dimensie. We willen *per* schoenmaat wel een en ander weten. Een gemiddelde schoenmaat biedt aan de andere kant toch geen toegevoegde waarde voor de gebruiker en maakt dus schoenmaat irrelevant als maatstaf.

Sterschema's worden typisch gebruikt om kubussen mee op te bouwen. Ze vormen een handige, voor de zakelijke gebruiker begrijpelijke voorstelling van de multidimensionele structuur van de gegevens. Men ziet als het ware hoe de kubus, die hierop gebaseerd is, er uit zal zien, welke kruistabellen, maatstaven en bewerkingen beschikbaar zullen zijn.

Een dergelijke kubus, die niet beperkt is tot drie invalshoeken, laat slicing&dicing toe en drill-downs. Slicing zorgt voor een schil van de kubus of een filter, bijvoorbeeld enkel die gegevens voor een bepaald land. Dicing komt neer op het gooien van een dobbelsteen die het aantal ogen weergeeft als unieke combinatie van drie assen. Drilling-down laat toe van aggregaten zoals kwartaalresultaten open te plooien tot individuele maanden teneinde te zien hoe het samengestelde signaal tot stand kwam.

Sneeuwvlokken zijn op hun beurt meer gedetailleerde sterschema's en treden op als dimensies op hun beurt nog uitgesplitst worden in specifieke smaken en kleuren. Verschillende klantensegmenten kunnen bijvoorbeeld van elkaar afwijken voor specifieke kenmerken of attributen.

De beschikbare multidimensionele kubussen geven antwoorden op alle factuele w-vragen. Moeten we dan ook alle dimensies als invalshoeken of perspectieven gaan gebruiken? Zeker niet! Alleen de strategische invalshoeken zullen weerhouden worden op strategisch niveau binnen de balanced scorecard.

NODIGE EN VOLDOENDE PERSPECTIEVEN

De diversiteit die nodig is om op strategisch niveau afdoende te kunnen observeren en vervolgens daadwerkelijk bij te sturen, zal het evenwicht moeten vinden tussen volledigheid, relevantie en pragmatisme. Veelal laten we ons hier inspireren door de strategie van de onderneming en de sleutelwoorden die bijvoorbeeld in de missie en de visie gebruikt worden. Die verraden de strategische invalshoeken en zullen noodzakelijk zijn om voldoende de vraag te kunnen beantwoorden of de onderneming daadwerkelijk haar strategie in de praktijk aan het omzetten is. Dat de vier traditionele perspectieven van Kaplan & Norton hier wellicht zullen bij zijn, lijkt evident. Minder evident zijn de bijkomende invalshoeken die we nodig hebben.

We kunnen ons dan ook laten inspireren door onze bestaande Business Intelligence-infrastructuur om de cruciale perspectieven te identificeren en vervolgens te gebruiken. Op die manier moeten we tot een aangepaste opvolging en bijsturing van de onderneming kunnen komen, zonder te veel dwangmatig ideeën uit de boekjes klakkeloos over te nemen en de methodiek van de balanced scorecard als doel te beschouwen eerder dan als middel... ■

