

Columbus ontdekte Amerika zonder IT en KPI's



De scorecard zou er bij Columbus toe hebben geleid dat hij Amerika niet had ontdekt.

FOTO: CORBIS

net Financieel management

Columbus leidde zijn schepen in de vijftiende eeuw naar India en ontdekte Amerika.

Zonder IT, managementconcepten en financiële afdeling. Gelukkig, want anders was het vast niet gelukt. In de 21ste eeuw wordt vaak vergeten dat IT een middel is, geen doel. En dat managementconcepten zijn uitgevonden om simpele zaken onnodig moeilijk te maken.

KOEN PERIK*

Helder communiceren is een succesfactor voor het opzetten van goede bedrijfsinformatie. Niet meer en niet minder. Je spreekt gewoon af waar je op wilt sturen en waar je elkaar op afreken. Ondersteunende IT-systemen of vlotte managementconcepten als six sigma of een balanced scorecard zijn nooit de reden achter het succes van bedrijven. IT-systemen kunnen bedrijven overigens wel in grote problemen brengen, maar dat terzijde. Helder communiceren vereist een managementteam dat kennis heeft van sturing en beheersing van een organisatie, en een financieel manager die met zijn collega-directeuren en managers kan communiceren. ERP-systemen en bijvoorbeeld werken met key

performance indicators (KPI's) hebben overigens wel degelijk hun toegevoegde waarde. Maar management en medewerkers in veel organisaties hebben een wat vertekend beeld van het doel en de rol van zulke systemen en concepten, en van financieel managers. Dit leidt tot verwachtingen die niet kunnen worden waargemaakt.

Ellende top 3

Wat gaat er mis? Laten we de top 3 aan ellende eens bekijken aan de hand van een paar uitspraken van managers bij verschillende organisaties:

1. "Wij hebben nu SAP-live. Al onze informatiebehoefte zit standaard in het ERP-systeem, dus dat komt er vanzelf uit."
2. "Het balanced scorecard-project levert ons de KPI's op die we nodig hebben. Met drie workshops zijn we er volgens de consultant. Daarna beginnen we met beyond budgeting, en vervolgens met strategy mapping. Over twee jaar hebben we alles geïmplementeerd."
3. "Onze financieel manager is een goeie vent, en binnenkort komt hij met een voorstel voor betere informatie. Doet 'ie helemaal zelf. Zonder met ons te praten!."

Goede informatie komt niet 'standaard' uit ERP-systemen

Hiermee is de top drie aan ellende op het gebied van bedrijfsinformatie samengevat. Goede informatie komt namelijk niet 'standaard' uit ERP-systemen, vlotte managementconcepten helpen vervolgens alleen van de wal in de sloot en een financieel manager of afdeling kan in zijn eentje nooit met informatie komen, als de informatiebehoefte niet eerst door het management team is vastgesteld. Laten we de top 3 eens nader langslopen.

ERP-systemen

Enterprise Resource Planning-systemen als SAP, Oracle, Navision zijn ontwikkeld om de planning en administratie van een bedrijf te ondersteunen. Zoveel mogelijk gestandaardiseerd.

En op dat gebied doen deze systemen hun werk goed. Informatie voor een management team daarentegen is deels gestandaardiseerd, maar houdt voor een ander deel rekening met de veranderende omgeving, strategie en organisatie. Daarmee is informatie ook afhankelijk van de wensen van de gebruikers: het management team. Maar dat is veel managers en medewerkers niet duidelijk. Een ERP-systeem wekt bij hen verkeerde verwachtingen, over informatie die er door zo'n systeem 'vanzelf' uit komt.

Aan boord van de Santa Maria, het vlaggenschip van Columbus, zou een ERP-systeem er toe hebben geleid dat de bemanning zou liggen wachten op de nieuwe onderhouds-module die 'alle functionaliteiten zou hebben'. Zodra de nieuwe release zou zijn 'geïmplementeerd', zou dezelfde bemanning klagen dat alles vroeger beter was, en dat ze graag het vorige systeem terug zouden willen hebben. Per saldo zou onderhoud aan schepen door een gedemotiveerde bemanning niet meer goed plaatsvinden.

Vlotte managementconcepten

Veel organisaties die zich inlaten met fancy managementconcepten, hebben hun elementen

Key performance indicators dekken nooit honderd procent van het werk af, hoe duur je advieskantoor ook is.

taire bedrijfsinformatie nog niet onder de knie. Een energiebedrijf benaderde mij eens met de vraag 'wat een balanced scorecard eigenlijk is', terwijl de verkoopmanagers geen idee hadden van de marge op verkochte elektriciteit aan groot- en kleinverbruikers. Een ander voorbeeld betreft managementteamleden die beyond budgeting willen invoeren, terwijl het desbetreffende bedrijf in dertig jaar nog niet één keer tot een goede begroting is gekomen, met een heldere taakstelling voor individuele managers.

Terug naar de vijftiende eeuw. Stel dat Columbus zijn schepen elk een balanced scorecard had meegegeven, met als kengetallen onder andere 'het aantal grijpen met ongeluk-

kige afloop', 'medewerkertevredenheid' en 'het aantal goed uitgevoerde kompasijkingen'. O ja, en ook nog 'aantal nieuw ontdekte werelddelen', want de scorecard is natuurlijk niet in balans als er geen innovatie in zit.

Het probleem is natuurlijk dat kengetallen nooit honderd procent van de werkelijkheid kunnen vertegenwoordigen. Maar ze suggereren dat soms wel degelijk in de richting van management en medewerkers, als het doel en de werking niet goed worden toegelicht bij invoering. Kengetallen (key performance indicators) dekken nooit honderd procent van het werk af, hoe duur je advieskantoor ook is geweest. Denk aan de politie: alle activiteiten en prestaties van de gehele Nederlandse politie samenvatten in het aantal uitgeschreven boetes dat individuele agenten uitschrijven, is natuurlijk niet mogelijk, hoe graag de politiek dat ook wil. De scorecard zou er bij Columbus toe hebben geleid dat hij de KPI's voor een deel zou hebben gehaald, maar Amerika niet had ontdekt.

Financieel manager als *lonesome cowboy*

Bepaalde specialistische taken kan een financieel manager prima zelfstandig uitvoeren, zonder al te veel overleg met zijn collega's van het managementteam. Bijvoorbeeld het invoeren van nieuwe accountingstandaarden (bijvoorbeeld IFRS). Sociale capaciteiten zijn hierbij minder belangrijk. Voor het verbeteren van bedrijfsinformatie moet hij echter samenwerken met collega-managementteamleden, de belangrijkste gebruikers van die informatie. Hij zal voortdurend moeten afstemmen wat hun informatiebehoefte is, en daar zijn informatievoorziening op aanpassen.

In het geval van Columbus' Santa Maria zou een overactieve boekhouder officieren en bemanning hebben overstelpt met overbodige procedures en rapporten met onleesbare cijfers, terwijl relevante informatie over de te varen koers en voorraden voedsel pas na enkele weken beschikbaar zou zijn.

Verspilling

De les van dit alles? Besteed in een organisatie voldoende tijd aan het uitleggen van de rol van IT-systemen, managementconcepten en financieel managers. Maak duidelijk wat ze wel en niet kunnen. Dat voorkomt verspilling. Van tijd en geld. ■

Noot

* Koen Perik is directeur van Palladio Financieel Management.