

PA Consulting Group onderzoekt bestuurbaarheid voedingsindustrie

Beslissen op basis van onderbuikgevoel



Blijven intuïtie en onderbuikgevoel de belangrijkste basis voor beslissingen in de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie?

Winstwaarschuwingen zijn aan de orde van de dag, zelfs in de ooit zo stabiele voedingsmiddelenindustrie. De vraag rijst hoe bestuurbaar organisaties eigenlijk zijn. Sturend vermogen wordt bepaald door de informatievoorziening, de besluitvorming en het reactievermogen van organisaties en stelt hen in staat effectief te reageren op veranderingen in de in- en externe omgeving. Om de kwaliteit van de informatievoorziening te onderzoeken, heeft PA Consulting Group vijftig controllers en financieel directeuren in de voedingsmiddelensector bezocht en geïnterviewd.

HARMEN VAN OS, EDWIN KOCK EN NATASJA STET

Uit bovengenoemd onderzoek blijkt dat er veel aandacht is voor interne, financiële informatie. Informatie over externe ontwikkelingen bij concurrenten en bij klanten krijgt weinig aandacht en dat geldt ook voor ontwikkelingen op lange termijn. Veel cruciale informatie blijft zodoende verborgen voor het management van organisaties. Blijven intuïtie en onderbuikgevoel de belangrijkste basis voor beslissingen in de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie?

Toetreding van prijsconcurrenten uit Oost-Europese landen zal leiden tot intensievere concurrentie op de West-Europese markt en veranderingen in subsidieregelingen zullen marges aan het begin van de distributieketen verder onder druk zetten.

Winstwaarschuwingen van A-merkproducenten zoals Unilever en Heineken bevestigen dat de huidige status van de conjunctuur en de hiervoor beschreven marktontwikkelingen ook in de voedingsmiddelenindustrie hun tol eisen. Het gevolg hiervan is dat de druk op de besluitvormers in organisaties toeneemt. Wat doet de markt en wat is de impact daarvan op onze organisatie? Moeten we onze strategie bijstellen en wat betekent dit voor onze operatie? Wat is de invloed van operationele besluiten op de gekozen strategie?

Informatie speelt een belangrijke rol in het beantwoorden van deze vragen. Indien managers niet in staat zijn de vragen op basis van feiten en analyses te beantwoorden, dan wordt de organisatie louter gestuurd op basis van intuïtie. Hoewel intuïtie altijd een belangrijke factor zal blijven in besluitvormingsprocessen, kan het sturend vermogen van organisaties aanzienlijk worden vergroot. Door recente, snelle ontwikkelingen in hulpmiddelen voor rapportage en analyse is het nu mogelijk om tegen aanvaardbare kosten veel meer besluitvormingsprocessen te baseren op informatie. In figuur 1 staan de belangrijkste managementprocessen weergegeven, waarbij de informatiebron onderscheiden wordt naar aard (intern/extern) en tijdvak (heden en verleden versus toekomst).

Aansturing

De percentages in figuur 1 geven aan welk deel van de ondervraagden van mening is dat hun organisatie over voldoende informatie beschikt voor het betreffende managementproces.

Hieruit blijkt dat de meerderheid van de informatievoorziening gericht is op de dagelijkse aansturing van het bedrijf.

Twee ontwikkelingen versterken de nadruk op deze interne informatievoorziening:

- Veel organisaties in de voedingsmiddelenindustrie zijn bezig met de invoering dan wel optimalisatie van transactieverwerkende systemen zoals ERP-oplossingen.
- Organisaties zien zich genoodzaakt nieuwe accounting-standaarden in te voeren die onder andere als gevolg van recente accounting-schandalen worden opgelegd.

Meeste informatie is gericht op dagelijkse aansturing

Financiële verslaglegging en operationele, transactiegerelateerde informatie zijn afzonderlijk dan ook goed op orde. Maar om het sturend vermogen te vergroten, is het nodig om financiële en operationele informatie met elkaar in verband te brengen. Voor managementrapportages wordt die koppeling nog vaak met behulp van Excel gelegd, met het gevaar dat data inconsistent worden bij het gebruik van meer dan één bron. Daarnaast dient de strategie expliciet te zijn en vertaald te worden naar operationele doelstellingen. Een ondersteunend systeem dient te rapporteren of doelstellingen gerealiseerd worden en de analyse van oorzaken en gevolgen mogelijk te maken. Hoewel diverse methodes hiervoor reeds lang in omloop zijn (zoals de balanced scorecard) en ondersteunende technologie een grote vlucht heeft genomen (zoals real time business intelligence tools), blijkt uit het onderzoek dat dergelijke oplossingen in de voedingsmiddelenindustrie een zeldzaamheid zijn (slechts 10 procent geeft aan hierover te beschikken). Voor informatie over externe ontwikkelingen en trends is weinig aandacht. Externe informatie, zoals verstrekt door AC

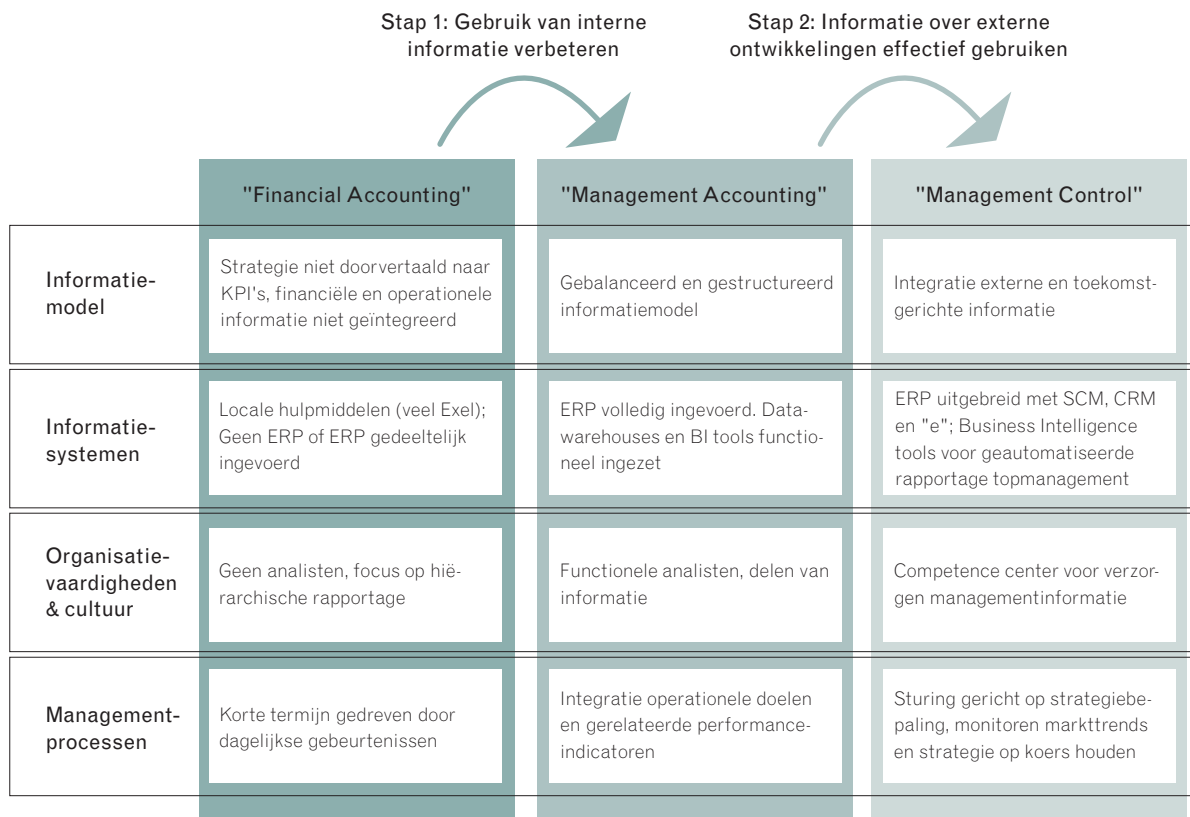
Figuur 1

Vier managementprocessen



Figuur 2

Stapsgewijze vergroting van bestuurbaarheid



Nielsen en GfK of afkomstig uit marktonderzoeksrapporten, wordt wel aangekocht, maar slechts in beperkte kring gedeeld en niet in verband gebracht met informatie uit interne bronnen. Hulpmiddelen om te voorspellen, te simuleren en te analyseren worden amper gebruikt. Er heerst twijfel aan de toegevoegde waarde hiervan. De gevolgen van toekomstige ontwikkelingen kunnen echter dusdanig groot zijn dat onvoorspelbaarheid geen acceptabel excuus zal blijven. Succesvolle organisaties verdiepen zich continu in marktontwikkelingen en de mogelijke impact daarvan op de bedrijfsstrategie. Hierbij wordt gebruikgemaakt van technische hulpmiddelen die in de afgelopen jaren volwassen zijn geworden.

Natuurlijk is de aard van de informatiebehoefte voor elk bedrijf anders. Een familiebedrijf hanteert immers een ander bestuursmodel dan een multinational en een bedrijf in voedselindustrie heeft minder last van omgevingsdynamiek dan een producent van consumentenproducten. Maar alle bedrijven maken in meer of mindere mate gebruik van de genoemde managementprocessen. En voor allemaal geldt dat het sturend vermogen kan worden vergroot door meer inhoud te geven aan de informatievoorziening ter ondersteuning van deze managementprocessen. De mogelijkheden zijn aanwezig dus waarom zou je hier niet meer gebruik van maken? Door een business case te maken kan snel worden aangetoond of de opbrengsten de kosten overstijgen.

Stapsgewijze aanpak

Hoe pakken organisaties dit aan? Uit onze gesprekken blijkt een stapsgewijze aanpak het meest gangbaar. Dit sluit aan bij ons

adviesmodel (zie figuur 2) waarin de eerste stap is gericht op het verhogen van de toegevoegde waarde van de interne informatie. Stap twee richt zich op het gebruik van externe informatie en simulatietechnieken. Het gaat hierbij om de balans tussen in vier aspecten: managementprocessen, organisatie, informatie-model en ondersteunende systemen.

Stapsgewijze aanpak sorteert het meeste effect

Stap 1: gebruik van interne informatie verbeteren

Om het sturend vermogen te vergroten, is een effectief informatiesysteem noodzakelijk. Effectiviteit wordt mede bepaald door het onderliggende informatiemodel waarop de inrichting van een informatiesysteem is gebaseerd. Dit model vertaalt de organisatiestrategie voor alle functiegebieden in operationele doelstellingen. Het informatiesysteem meet resultaten, vergelijkt die met doelstellingen en biedt de mogelijkheid om afwijkingen te analyseren. Verschillende studies (zie onder andere *Aligning Strategic Performance Measures and Results*, The Conference Board, Delivered to Balanced Scorecard Interest Group, dr. Stephen Gates November 14, 2001), laten zien dat bedrijven die beschikken over een geïntegreerd informatiemodel gemiddeld een hogere beurswaarde genereren.

Centraal in deze eerste stap staat het vertalen van de ondernemingsstrategie naar afgeleide doelstellingen voor alle relevante onderdelen van de organisatie. De balanced scorecard van Kaplan en Norton kan helpen om hierbij een juiste balans te vinden. Het is van cruciaal belang om de onderlinge afhankelijkheden tussen de *value drivers* expliciet te maken.

Maak onderlinge afhankelijkheden tussen value drivers expliciet

Value drivers zijn factoren die het succes van de organisatie bepalen, zoals bijvoorbeeld de klantenloyaliteit van een A-merk. Deze wordt onder meer beïnvloed door zaken als klachtenafhandeling, product recalls (terugroepacties), maar ook door marketing en communicatie. Vervolgens dienen prestatie-indicatoren te worden benoemd, die aangeven of de gedefinieerde doelstellingen worden behaald. In het bovengenoemde voorbeeld zijn mogelijke prestatie-indicatoren de doorlooptijd van klachtenafhandeling, de tijd die nodig is om een *batch* producten terug te roepen, of de spontane bekendheid van de productnaam onder de doelgroep. Een geïntegreerd informatiemodel laat de organisatie zien hoe de resultaten van verschillende afdelingen elkaar beïnvloeden en leiden tot een totaalresultaat. Dit voorkomt situaties waarin verschillende afdelingen sturen op doelstellingen die elkaar tegenwerken. Een voorbeeld uit onze praktijk is een productieafdeling die stuurt op lage voorraden, terwijl een commerciële afdeling leverbetrouwbaarheid als hoogste doel heeft.

Onderzoekresultaten

Enkele opvallende resultaten uit het onderzoek naar de interne informatievoorziening:

- Bij 45 procent van de respondenten is het managementrapportageproces niet geautomatiseerd. In het merendeel van die gevallen wordt met spreadsheets gewerkt.
- Minder dan 10 procent van de ondervraagden geeft aan te beschikken over een uitgewerkt meetsysteem zoals de balanced scorecard.
- Ondanks de aandacht in de managementliteratuur voor management accounting bestaat de interne informatie voornamelijk uit financiële informatie.
- Er bestaat veelal geen relatie tussen doelstellingen en bedrijfsstrategie.
- 40 procent is niet in staat via de managementinformatie in te zoomen naar onderliggende gegevens.
- 33 procent is niet in staat om snel en flexibel ad hoc rapportages te produceren.
- 33 procent geeft aan de relevantie van gerapporteerde managementinformatie niet regelmatig te toetsen.

Een correcte implementatie van de balanced scorecard leidt tot beter gebruik van managementinformatie. Wanneer de bedrijfsstrategie is vertaald naar het operationele niveau en prestatie-indicatoren zijn benoemd, ontstaat een gerichte vraag naar managementinformatie. 'Door de verantwoordelijkheid voor de waarde van prestatie-indicatoren toe te wijzen aan individuele managementteamleden, ontstaat een managementsysteem en niet slechts een meetsysteem', aldus Richard Lagerwey, controller bij de Marktgroep Retail van food-producent Dumeco, momenteel nauw betrokken bij de implementatie van de balanced scorecard in zijn organisatie.

Een voorbeeld van goede, interne informatievoorziening is Wessanen. 'Elke senior manager heeft inzicht in de balanced scorecard van de totale onderneming. In één oogopslag geven gekleurde indicatoren (rood, geel, groen) inzicht in de bedrijfsprestatie. Middels drill-down-functies kan men oorzaken van problemen identificeren en acties definiëren', aldus Simon Hoenderop, groepscontroller bij Convenience Food Group van Wessanen. Iedereen weet wat er aan de hand is.

Stap 2: informatie over externe ontwikkelingen effectief gebruiken

Is de ontwikkeling van de zalmprijs te voorspellen? Of de vitamineconsumptie? Welke aannames lagen ten grondslag aan strategische overnames door de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie? Hoewel de toekomst nooit volledig is te voorspellen, is de betrouwbaarheid van voorspellingen de afgelopen jaren significant toegenomen. Beschikbare hulpmiddelen hebben een snelle ontwikkeling doorgemaakt en helpen ondernemingen de dynamiek van de markt te doorgronden en te voorspellen.

Zoals uit figuur 1 blijkt, wordt er in de voedingsmiddelenindustrie, en met name de voedingsingrediëntensector, relatief weinig gebruikgemaakt van informatie over externe ontwikkelingen. Ook worden simulaties, toepassing van de optietheorie, scenario-denken en geavanceerde voorspellingstechnieken slechts beperkt toegepast. Als er al gebruik gemaakt wordt van analytische modellen, dan is dit vaak eenmalig, bijvoorbeeld voor de bepaling van de langetermijnstrategie, of ter ondersteuning van investeringsbeslissingen.

76 procent heeft geen hulpmiddelen om ongestructureerde informatie te analyseren

Drie praktische acties leiden tot correcte invulling van de tweede stap.

Allereerst dient de formele bedrijfsstrategie zodanig benoemd te zijn, dat de belangrijkste strategische aannames kunnen worden geïdentificeerd en vastgelegd.

Ten tweede dienen de ontwikkelingen van deze aannames continue te worden gevolgd. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van intelligente internetzoekmachines die

Onderzoeksresultaten

Enkele opvallende resultaten uit het onderzoek naar externe en toekomstgerichte informatievoorziening:

- 60 procent van de respondenten maakt niet of nauwelijks gebruik van analytische modellen en heeft daarvoor ook geen hulpmiddelen.
- 31 procent geeft aan geen aannames voor externe ontwikkelingen te definiëren tijdens de strategieformulering.
- 38 procent stuurt reactief. Prestatieontwikkelingen worden niet voorspeld en er wordt pas actie ondernomen nadat normen zijn overschreden.
- 76 procent heeft geen hulpmiddelen om ongestructureerde informatie, zoals onderzoeksrapporten en artikelen, te analyseren.

werken op basis van patroonherkenning, of het gestructureerd vastleggen van informatie uit de eigen verkooporganisatie. Dezelfde zoekmachines kunnen worden gebruikt voor het leggen van verbanden in ongestructureerde bronnen, zoals marktonderzoeksrapporten, internetdocumenten of verkoopgespreksverslagen. Daarnaast kunnen op operationeel gebied

geavanceerde voorspellingstechnieken worden gebruikt.

Wanneer de aannames niet blijken te kloppen, kan het nodig zijn de strategie bij te stellen.

De laatste actie is het formeel toewijzen van de verantwoordelijkheid voor informatieanalyse, afzonderlijk van de bestaande verantwoordelijkheden voor financiële verslaglegging. Voor grotere organisaties kan dit in een separate afdeling, naast de functies informatiemanagement en business control. In kleinere organisaties kan een toevoeging aan het takenpakket van een medewerker voldoende zijn. Deze informatieanalisten hebben kennis van de bedrijfsvoering en van IT en zijn aanspreekpunt voor het management als het gaat om informatievoorziening. Zij zijn verantwoordelijk voor consistentie in de managementinformatie, beschikken over de kennis om te voorzien in ad-hoc-informatie en kunnen het management wijzen op nieuwe verbanden in informatiebronnen.

Gezien de marktontwikkelingen is het voor grote delen van de voedingsmiddelenindustrie noodzakelijk en mogelijk om in twee fasen de bestuurbaarheid van hun ondernemingen aanmerkelijk te vergroten. Onderzoek van PA Consulting Group wijst uit dat er nog veel werk te verzetten is. Controllers en financieel managers kunnen hierbij een voortrekkersrol vervullen.

Het onderzoeksrapport is opvraagbaar bij PA Consulting Group te Nieuwegein, tel. (030) 282 96 00 of www.paconsulting.com/nederlands.

—C