

# TIJDIG ANTICIPEREN MET EXTERNE INFORMATIE

Door Pieter-Matthijs Fegel en Frank Marks

**Uit een recent onderzoek bij 25 middelgrote tot grote ondernemingen in diverse sectoren blijkt dat veel Nederlandse bedrijven de gevolgen van de crisis niet, of slechts met terugwerkende kracht aan zagen komen. Slechts een handvol bedrijven had alternatieve plannen gereed. Daarmee werd kostbare tijd verloren om passende maatregelen te treffen. Dit artikel beschrijft de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek en doet aanbevelingen om tijdig te anticiperen op moeilijke economische omstandigheden.**

Uit de resultaten van het onderzoek kon een aantal conclusies getrokken worden.

## Organisaties sturen weinig op externe informatie

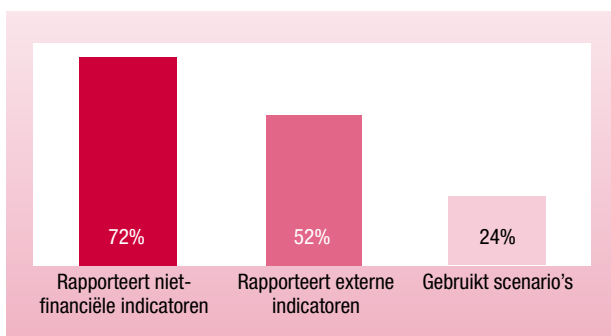
Het blijkt dat veel ondernemingen weinig aandacht besteden aan externe informatie in de planning- en controlcyclus. Dit mag verrassend genoemd worden, gegeven het feit dat bedrijven die hier veel aandacht aan besteden, gemiddeld hogere winsten per aandeel realiseren.<sup>1</sup>

Het gebruik van niet-fi financiële parameters in de planning- en controlcyclus is, na de balanced scorecard-'hype' van de jaren negentig van de vorige eeuw, wijd verbreid. Deze methodiek wordt door ongeveer tweederde van de ondernemingen gebruikt. Dat is in lijn met internationaal wetenschappelijk onderzoek.<sup>2</sup> Het nadeel van de manier waarop de balanced scorecard meestal wordt gebruikt, is dat de focus voornamelijk intern gericht is. In het kwadrant met de grootste externe focus, het kwadrant klanten, staan vaak alleen de relatief eenvoudig intern verkrijgbare indicatoren over de eigen klanten, zoals omzet, omzetgroei en klanttevredenheid. In vergelijking met de indicatoren die gekozen kunnen worden op basis van bijvoorbeeld een vijfkrachtenanalyse van Porter<sup>3</sup>, heeft de invulling die nu vaak gekozen wordt een zeer beperkte focus. Ongeveer de helft van de bedrijven in het onderzoek claimt gebruik te maken van externe informatie (zie figuur 1). Nadere analyse van de resultaten leert dat

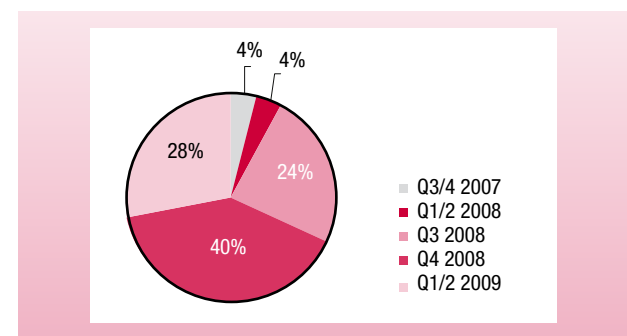
nog geen 20% van de ondernemingen organisatiebreed de externe omgeving structureel evalueert. Dit percentage zien we ook terug in internationaal wetenschappelijk onderzoek.<sup>4,5</sup>

## Organisaties sturen veel op na-ijlende indicatoren

De kredietcrisis is ontstaan in het derde kwartaal van 2007, maar werd pas echt voelbaar in het derde kwartaal van 2008. In de maanden augustus en september 2007 moesten diverse hedgefondsen aanmerkelijke verliezen rapporteren en kwamen diverse banken in ernstige moeilijkheden. Daarbij was ook de Britse bank Northern Rock, waar klanten massaal in de rij stonden om hun geld op te halen. In november 2007 had Northern Rock al 23 miljard euro geleend. Uit de tijdlijn van de kredietcrisis, die uitstekend beschreven staat op Wikipedia met meer dan 600 bronvermeldingen, blijkt dat in die periode de dollar daalde tot een historisch dieptepunt van 1,39 US-dollar per euro. De Europese Centrale Bank stelde op hetzelfde moment een recordbedrag van 534 miljard euro aan liquiditeiten beschikbaar om de tekorten op de internationale geldmarkt op te vangen. In oktober 2007 voorspelde het IMF dat het herstel van de opgelopen schade in de bankwereld nog lang op zich zou laten wachten. Uit vrees voor een recessie daalden in januari 2008 de aandelenkoersen wereldwijd scherp. Slechts 16% van de bedrijven in het onderzoek zegt de economische crisis als gevolg van de kredietcrisis te hebben zien aankomen (zie figuur 2).



Figuur 1. Methoden van prestatie management bij onderzochte bedrijven



Figuur 2. Ontdekking van de crisis

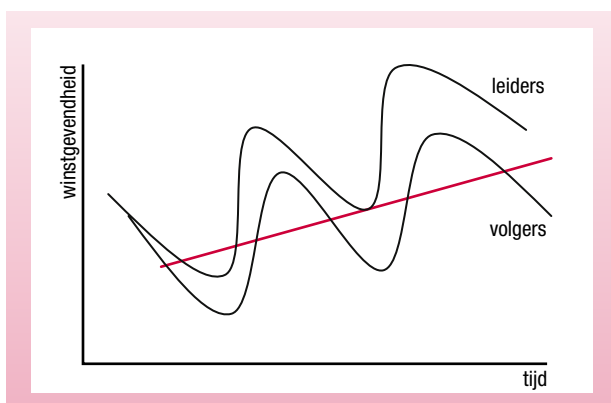
## TIJDIG ANTICIPEREN MET EXTERNE INFORMATIE

Daarbij beseftte maar liefst 92% van de onderzochte bedrijven op zijn vroegst één jaar (!) na het begin van de kredietcrisis dat er sprake was van een crisis met verstrekkende gevolgen voor de eigen bedrijfsvoering. Ruim 72% van de respondenten geeft daarbij aan dat de crisis naar voren kwam uit het interne rapportagesysteem. De ernst bleek uit indicatoren zoals teruglopende omzetten, dalende prijzen, een leeglopende orderpijplijn en oplopende betaaltermijnen. De overgrote meerderheid van de bedrijven constateerde de crisis dus te laat op basis van voornamelijk na-ijlende indicatoren.

### Sturen op externe en leidende indicatoren levert competitief voordeel op

De omvang en snelheid waarmee de kredietcrisis zich heeft ontwikkeld, is zonder precedent in de periode na de Tweede Wereldoorlog. De reactie bij veel (financieel) managers zou daarom kunnen zijn dat veranderingen in het informatie- en besturingssysteem weinig zin hebben. Niets is minder waar! Ook gebeurtenissen die zich voordoen in bijvoorbeeld een individuele bedrijfstak kunnen verstrekkende gevolgen hebben. Bijna tweederde van de respondenten in een Amerikaans onderzoek was in de afgelopen vijf jaar verrast door drie gebeurtenissen in de externe omgeving met een hoge impact.<sup>6</sup>

Het is haast onontkoombaar dat (financieel) managers die blijvend voorop willen lopen maatregelen treffen om hun externe focus te vergroten. Hiermee zijn bedrijven in staat om structureel in hoog- en laagconjunctuur beter te presteren dan concurrenten. Externe informatie, in de Angelsaksische literatuur ook wel aangeduid met competitive intelligence<sup>7</sup>, geeft een organisatie de mogelijkheid om proactief te anticiperen op marktontwikkelingen, in plaats van reactief (zie figuur 3).<sup>8</sup> Deze externe informatie bestrijkt daarbij de hele omgeving van de organisatie en niet alleen de competitie.<sup>9</sup>



Figuur 3. Sturen op competitief voordeel in hoog- en laagconjunctuur

Het gebruik van externe informatie is overigens geen nieuw fenomeen. Nathan Rothschild verkocht op de London Stock Exchange in 1815 enorme hoeveelheden aandelen, waardoor beleggers dachten dat Napoleon de slag bij Waterloo had gewonnen. De aandelenkoersen zakten in elkaar, waarop Rothschild de aandelen terugkocht. Toen later bleek dat Napoleon niet gewonnen, maar verloren had (iets wat Rothschild wist door het verzamelen van zijn eigen 'competitive intelligence' over het verloop van de veldslag), stegen de aandelenkoersen tot nieuwe hoogten. Rothschild verdiende een fortuin door handig gebruik te maken van zijn informatievoorsprong.<sup>10</sup>

### Maatregelen om externe informatie effectief toe te passen

Ondernemingen kunnen in onze visie een aantal maatregelen treffen om beter om te gaan met onzekerheid in hun omgeving om daarmee de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren. De mate waarin dit noodzakelijk is, zal per onderneming afhangen van de dynamiek in de omgeving van de organisatie. Financieel managers zijn vanwege hun regiefunctie bij de informatievoorziening bij uitstek gepositioneerd om hier een leidende rol in te nemen.

#### 1. Analyse van de externe omgeving

Omgevingsanalyse is een eerste stap in het proces dat leidt tot verbetering van de externe focus. Bronnen waar men aan kan denken, zijn voor de hand liggende zoals commerciële marktanalyses, kranten, tijdschriften en het internet. Maar ook minder voor de hand liggende bronnen, zoals LinkedIn, wiki's en blogs van experts werkzaam bij leveranciers, afnemers en concurrenten en het gestructureerd verzamelen van informatie uit netwerkbijeenkomsten, kunnen gebruikt worden. Een technische handelsonderneming uit het onderzoek gebruikt bijvoorbeeld gestructureerd de rapportages van buitendienstmedewerkers voor het vergroten van het inzicht in de marktontwikkelingen. Het gaat erom dat de omgeving gestructureerd geanalyseerd wordt, gebruik wordt gemaakt van diverse bronnen en er structureel gerapporteerd wordt. De uitdaging van met name de financiële functie is om deze informatie aan te laten sluiten op de omgeving, de organisatie, de gekozen bedrijfsstrategie en de reeds aanwezige stuurinformatie.<sup>11</sup> Er zijn tegenwoordig diverse softwarepakketten op de markt die zich specifiek richten op de ondersteuning van dataverzameling, datamanagement en -rapportage in dit specifieke aandachtsgebied.

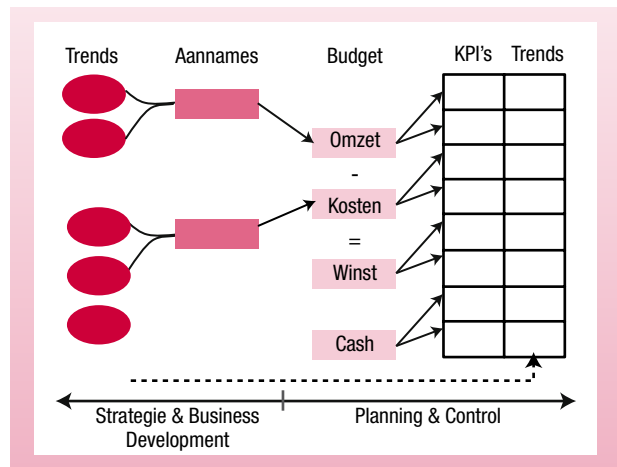
## TIJDIG ANTICIPEREN MET EXTERNE INFORMATIE

### 2. Analyse van outputs en inputs

Bij het analyseren van de informatie uit de externe omgeving is het aan te bevelen om expliciet aandacht te besteden aan zachte signalen (de 'weak signals'). In plaats van dit soort signalen te negeren omdat ze niet feitelijk zijn, is het aan te bevelen om structureel stil te staan bij de mogelijke consequenties als de signalen toch waar blijken te zijn (via bijvoorbeeld 'what-if' analyses). Afhankelijk van de waarschijnlijkheid en impact van de gebeurtenissen kunnen passende mitigerende acties worden genomen. Veel bedrijven maken bij het bepalen van hun budgetten gebruik van aannames die gebaseerd zijn op onder meer trends (drivers) in de industrie en de sectoren waarin de onderneming opereert. Deze aannames bepalen voor een belangrijk deel het budget, welke periodiek gevolgd wordt via key performance indicators (kpi's). Een logische volgende stap is om deze (input) aannames en trends ook periodiek te gaan evalueren, in plaats van de gebruikelijke focus op enkel het monitoren van (output-)kpi's (zie figuur 4). Alleen dan kan vroegtijdig gesignaleerd worden of het budget op basis van veranderde trends en aannames bijgesteld moet worden. Bij een multinational in de sector voor bouwmaterialen bleek in ons onderzoek dat periodieke evaluatie van trends en aannames de kwaliteit van de interne discussie en besluitvorming verbeterd.

### 3. Toepassen van budgetscenario's

Ondernemingen in dynamische markten moeten overwegen om de traditionele manier van budgetteren en forecasten aan te passen. Ondernemingen doen er goed aan om met budgetscenario's te werken. Aanvullend aan het normale budget kan een positief en een negatief scenario ontwikkeld worden. Bij ieder scenario horen beleidsmaatregelen die passen bij het scenario. Vooraf dient bedacht te worden hoe gemeten wordt in welk scenario de onderneming zich bevindt en op welk moment besloten wordt om de beleidsmaatregelen van een bepaald scenario van kracht te laten worden. Ondernemingen zullen als gevolg hiervan sneller in de gaten hebben in welk scenario ze zich bevinden en het besluitvormingsproces voor een koerswijziging zal sneller en transparanter genomen kunnen worden. Dit vereist een andere houding van de financiële functie. Financieel managers zullen businessunits en afdelingen moeten ondersteunen bij het inzichtelijk maken van de effecten van verschillende scenario's op de bedrijfsvoering en de beleidsmaatregelen die in een bepaald scenario het meeste effect zullen sorteren. Van de onderzochte ondernemingen maakt slechts 24% gebruik van scenario's.



Figuur 4. Periodieke evaluatie van trends

### 4. Gebruiken van flexibele dashboards

Aan de ingebruikname van veel managementrapportages gaat een lange periode van definitie en realisatie vooraf. Zeker wanneer de managementinformatie wordt ondersteund door ERP-oplossingen kan de implementatieperiode in sommige gevallen maanden duren. Wij zien in de praktijk dat veel ondernemingen te veel kpi's en bijbehorende detailrapportages implementeren, wat leidt tot lange implementatietrajecten en een zware aanslag op de ondersteuning van de financiële en IT-functie. Verder denken sommige bedrijven niet voldoende na over de wijze waarop gewijzigde informatiebehoeften in de toekomst snel gerealiseerd kunnen worden. Naast het feit dat de omgeving alweer veranderd kan zijn, leiden statische rapportages ook tot minder creativiteit in de analyse en besturing van de bedrijfsprestaties. Met name in industrieën met een grote dynamiek – en die zijn eerder regel dan uitzondering – doen ondernemingen er verstandig aan om (een deel van) hun rapportages dynamisch tot stand te laten komen op basis van nieuwe inzichten. De gebruikte processen en hulpmiddelen, evenals kennis, kunde en capaciteit van met name medewerkers in de financiële functie dienen hierop aangepast te worden.

### 5. Creëren van open cultuur en flexibele houding

Naast de genoemde maatregelen is het van belang om aandacht te besteden aan de cultuur in de organisatie en de houding van bestuurders. Twee kenmerkende valkuilen bij besluitvorming in organisaties zijn het negeren van feiten en opinies die strijdig zijn met het beleid en de richting die de voorkeur hebben én het gevaar dat onder invloed van het streven naar harmonie besluiten onvoldoende kritisch worden genomen.<sup>12</sup>

## TIJDIG ANTICIPEREN MET EXTERNE INFORMATIE

Een voorbeeld met een relatie naar de kredietcrisis is het bod van het consortium RBS-Santander-Fortis op ABN Amro. Ondanks het feit dat wereldwijd verschillende banken in augustus en september 2007 in ernstige problemen kwamen en er op 2 augustus 2007 al door de directeur van de Duitse toezichthouder op het bankwezen gewaarschuwd werd voor een systeemcrisis, maakte het consortium op 10 oktober 2007 bekend dat het overnamebod met een buitensporig hoog risico (aldus een van de adviseurs van Fortis-topman Votron in juni 2007) werd doorgezet.<sup>13</sup>

### De rol van de controller

Externe informatie wordt naar verwachting de komende jaren, in combinatie met de al langer toegepaste balanced scorecard, veel breder toegepast. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor de financieel manager. Naast het leveren van kwalitatief hoogstaande rapportages en analyses van interne informatie zou de financieel manager tevens aandacht moeten besteden aan het verkrijgen en verwerken van externe informatie. Dit vereist een andere houding van financieel managers, vanwege het feit dat externe informatie moeilijker verkrijgbaar is, met verschillende frequenties wordt aangeleverd, minder eenduidig gedefinieerd is en veelal minder zekerheid kent daar waar het gaat om toekomstprojecties. De aard van de nieuwe informatie brengt met zich mee dat de financieel manager een belangrijke rol oppakt in de regie van het hele 'intelligence'-proces. Vanuit de veronderstelling dat niet informatie, maar besluiten de doorslag geven in de toekomst van de organisatie, dient de financieel manager het besluitvormingsproces nadrukkelijk in de regie te betrekken.

### Noten

- 1 Business Week, In a recession, competitive intelligence can pay off big, Business Week Magazine, 26 November, 2001.
- 2 Kristensen, K., Juhl, H.J. and Eskildsen, J.K., Models that matter; Measuring business excellence, International Journal of Business Performance Management, (5)1, 2003.
- 3 Porter, M., Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985.
- 4 Xu, X.Z en Kaye, G. Roland, Building market intelligence systems for environment scanning, Logistics information management, Volume 8/2, 1995, 22-29.
- 5 Institute of Management & Administration, New Research Points to 5 Ways to Improve Reporting, Financial Analysis, Planning & Reporting, New York, June 2005.
- 6 Gilad, B., Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies, AMACOM, New York, NY, 2004.
- 7 Lönnqvist, A. en Pirttimäki, V., The measurement of business intelligence, ISM Journal, Winter 2006, 32-40.
- 8 Bose, R., Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis, Industrial management and Data systems, Vol. 108, No. 4, 2008, 510-528.
- 9 Gilad, B., Business Blindspots, Probus Publishing Company, Chicago, IL, 1996.
- 10 Wright, S. and Calof, J.L., The quest for competitive, business and marketing intelligence; A country comparison of current practices, European Journal of Marketing, Vol. 40, Nos 5/6, 2006, 453-65.
- 11 Fegel, P.M., Rapportage in balans; Beschrijven, evalueren en definiëren van externe informatie in samenhang met de omgeving, Referaat NIVRANyenrode, 2009.
- 12 Zanten, W.P.C. van, Groepsbesluitvorming in management en bestuur, Uitgeverij Nelissen, Baarn, 1996.
- 13 Smit, J., De Prooi, Blinde trots breekt ABN AMRO, Prometheus, Amsterdam, 2008. 1. Analyse van de externe omgeving