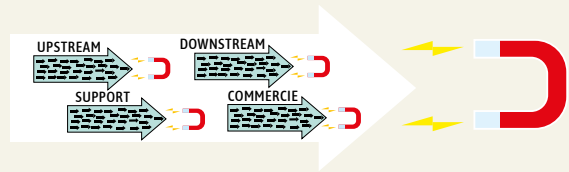


Verdieping V4

Het Alignment Control Systeem (ACS)



V4.1	Het ACS: inleiding	2
V4.2	Het ACS: recapitulatie inhoud, nut en noodzaak	4
	V4.2.1 Een nieuw systeem voor de beheersing van bedrijfsprestaties, naast het MA-systeem ...	4
	V4.2.2 Nut en noodzaak van een ACS	5
V4.3	Overwegingen bij de opzet en invoering van een ACS-systeem	6
	V4.3.1 Wat gaan we meten?	6
	V4.3.2 Metingen worden opgezet vanuit drie perspectieven	7
V4.4	De regelkring sluiten: doelen en metingen opvolgen, sturen en bijsturen van gedrag	13
	V4.4.1 Belangen creëren met Motivators, Enablers en Triggers	14
	V4.4.2 Belangentegenstellingen voorkomen	15
	V4.4.3 ACS – Afwegingen bij de organisatorische implementatie	15
	V4.4.4 ACS Implementatie informatievoorziening	17
	V4.4.5 Beslissingsondersteuning binnen het ACS	20

V4.1 Het ACS: inleiding

Managers moeten weten waar ze staan en waar ze naar toe moeten. Een bedrijf kan zijn strategie alleen maar succesvol realiseren als de bedrijfsonderdelen goed op elkaar zijn afgestemd en samenwerken. Daarom bestaat de strategie uit een commerciële strategie en een supply chain-strategie, zijn er SPI's en wordt de strategie vertaald naar tactisch niveau in de vorm van een Taakstellend Tactisch Plan.

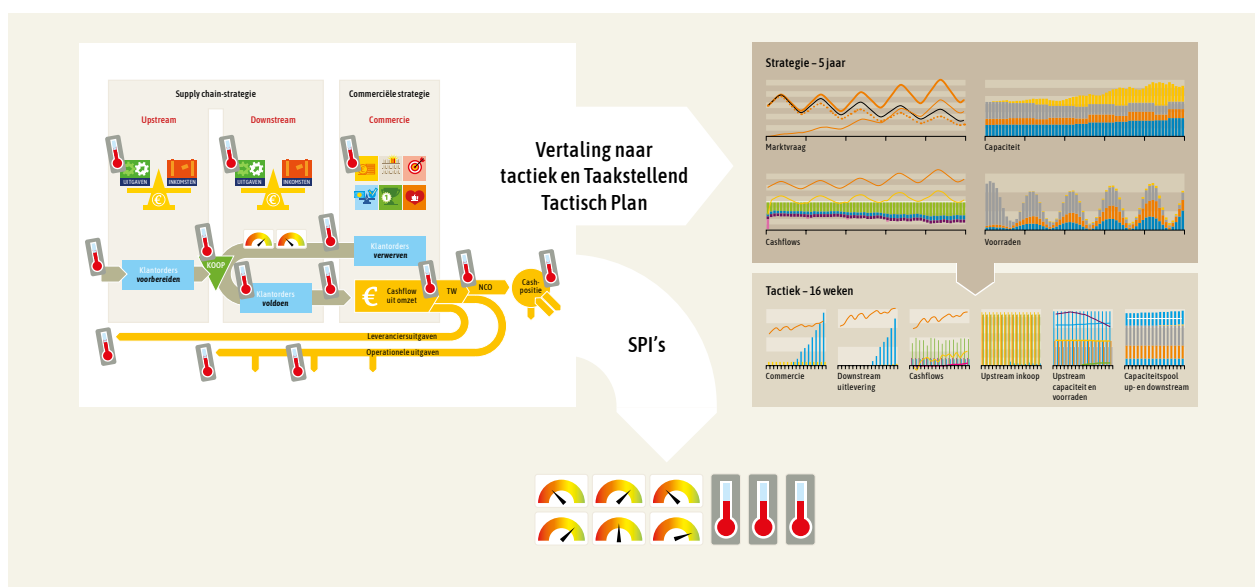
Om goed te kunnen sturen is informatie over de afwijkingen ten opzichte van het plan belangrijk. In hoeverre wordt het strategische plan gerealiseerd? Is de samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen nog effectief genoeg? Een Alignment Control Systeem (ACS) geeft die informatie aan alle managers in het bedrijf, zodat overal de juiste beslissingen worden genomen.

Het ACS bestaat uit twee hoofdonderdelen:

- Doelstellingen uit de strategie en de tactische planning, de SPI's.
- Prestatiemetingen.

Het hoogste strategische doel voor alle afdelingen samen is het optimaliseren van de netto geldstroom van het bedrijf. In het ACS wordt de strategie vertaald naar doelstellingen per individuele afdeling. Deze vertaalslag stuurt ook de samenwerking van afdelingen aan. In de afdelingen die samen het primaire proces uitvoeren is dit te realiseren met een goed afgestemd **Taakstellend Tactisch Plan** voor de output van de betrokken afdelingen. Zo'n Taakstellend Tactisch Plan is dus een representatie van de strategie op afdelingsniveau.

De prestatiemeting van een afdeling bestaat op de eerste plaats uit een outputmeting. In het geval dat de output gepaard gaat met een ingaande geldstroom kan die direct worden gemeten.



Daar waar de ingaande geldstroom niet direct kan worden gemeten, meten we de planrealisatie ten opzichte van het Taakstellend Tactisch Plan – bijvoorbeeld in termen van het aantal uitvoerbare klantorders, het geleverde volume, het servicelevel of andere ratio's.

De prestatiemeting van een afdeling bestaat op de tweede plaats uit metingen van het interne procesverloop. Bijvoorbeeld: de inzet en benutting van middelen en de uitgaande geldstromen die daarmee gepaard gaan – voor zover de afdeling deze geldstromen kan beïnvloeden.

Op de derde plaats bestaat de prestatiemeting van een afdeling uit metingen ten opzichte van doelen om zichzelf te verbeteren qua organisatie en processen.

Het ACS moet worden ingericht naast het traditionele systeem voor management accounting (MA). MA-informatie is gebaseerd op kostenallocatie en de toerekening van “kosten” naar tijdvakken. Het zegt weinig tot niets over beïnvloedbare “echte” in- en uitgaande geldstromen. De bruikbaarheid van MA-informatie in het ACS is dus beperkt – en neemt af tot nul naarmate de plantermijn c.q. de beslissingshorizon korter wordt.

Na het meten van de prestaties volgt het beoordelen en wegen van de prestaties. Een belangrijk aspect daarbij is het creëren van de juiste belangen. Dit kan gemakkelijk misgaan, omdat managers soms worden beoordeeld op zaken die zij niet kunnen beïnvloeden. Of omgekeerd, dat managers verantwoordelijkheid onterecht afschuiven omdat zij menen dat ze de tegenvallende performance slechts ten dele kunnen beïnvloeden. Om dit te voorkomen en uitgaande van de gedachte dat veel prestaties juist het resultaat zijn van samenwerking, dient het hogere management meer prioriteit te geven aan de juiste output conform het Taakstellend Tactisch Plan dan aan het interne procesverloop (de efficiëntie) van een afdeling. Dit zorgt ervoor dat de afdeling een belang krijgt bij de samenwerking met andere afdelingen die nodig is voor strategierealisatie.

Als efficiëntie prioriteit krijgt in de beoordeling, verschuift het belang naar een optimaal intern procesverloop. Als de blik te veel op bijvoorbeeld de maximale bezetting van mensen en middelen wordt gericht, gaat dat al snel ten koste van de output van de afdeling en leverprestatie van het primaire proces als geheel.

Al met al heeft de focus op de juiste output een gunstig effect op twee fronten: (1) de bijdrage aan de ingaande geldstroom en (2) de samenwerking tussen afdelingen. Efficiëntie komt dan op de tweede plaats, maar dat kan geen kwaad. Zeker op de korte termijn liggen de uitgaande geldstromen grotendeels vast – dus er valt sowieso weinig te sturen en te beïnvloeden. Een manager kan haar energie maar beter besteden aan dingen die zij kan beïnvloeden – op de korte termijn is dat de output van de afdeling en de bijdrage aan de ingaande geldstroom.

V4.2 Het ACS: recapitulatie inhoud, nut en noodzaak

V4.2.1 Een nieuw systeem voor de beheersing van bedrijfsprestaties, naast het MA-systeem

In Hoofdstuk 9 van *De alignmentpuzzel* hebben we nut en noodzaak van een Alignment Control systeem beschreven: een nieuw systeem dat beter geschikt is voor de beheersing van bedrijfsprestaties dan het klassieke systeem voor “Management-Accounting” (MA). In dit verdiepingshoofdstuk gaan we nader in op de vormgeving van het “Alignment-Control Systeem” (ACS).

Het ACS omvat:

- Het stellen van doelen en targets voor organisatieonderdelen – en onderdelen van onderdelen.
- Het meten van de bereikte resultaten en het bepalen van de verschillen met de gestelde doelen.

In hoofdstuk 9 is beschreven hoe de doelen in een ACS tot stand komen. Strategische doelen worden gedecomposeerd naar doelen op tactisch en operationeel niveau. Bij de decompositie moet worden gelet op verticale alignment. Verder is beschreven hoe – met het oog op een optimale prestatie van het primaire proces als geheel – de horizontale alignment tussen deelprocessen in het primaire proces wordt verzekerd. Dat gebeurt primair onder meer door het opstellen van een haalbaar, integraal Taakstellend Tactisch Plan voor alle deelprocessen. Het Taakstellend Tactisch Plan is de representatie van de strategie op tactisch en operationeel niveau. Het Taakstellend Tactisch Plan wordt beheerd in het “Sales en Operations Planning-proces”.

Geheel in lijn met de regelkring “Plan-Do-Check-Act” (Deming, 1982) moet een verschil tussen meting en doel leiden tot actie en bijsturing. Bekend is de uitspraak “What gets measured gets done” of, zoals Goldratt het formuleert: “Vertel mij hoe u mij gaat meten en ik zal u zeggen hoe ik mij gedraag”. Onze ervaring is dat daarvoor meer nodig is dan alleen de meting zelf. Prestatiemetingen leiden alleen tot actie en opvolging als de medewerkers er belang bij hebben om de gevraagde prestatie ook daadwerkelijk te leveren. We moeten ook stilstaan bij de opvolging van de meting en de beïnvloeding van het gedrag van managers en medewerkers

We moeten dus nagaan hoe we ervoor kunnen zorgen dat zo’n belang ontstaat en ook – heel belangrijk – hoe we voorkomen dat er dan tegenstrijdige belangen ontstaan bij afdelingen, managers of medewerkers die eigenlijk zouden moeten samenwerken.

In het volgende gaan we in op de invulling van doelen en prestatiemetingen per deelproces. Bovendien staan we stil bij de opvolging van de metingen, de beoordeling en evaluatie en het (zo nodig) bijsturen naar het gewenste doel. We eindigen met enkele tips voor implementatie in de organisatie en de informatiesystemen.

V4.2.2 Nut en noodzaak van een ACS

Het ACS ondersteunt een optimale alignment tussen organisatieonderdelen, op basis van een stelsel van doelstellingen, targets en prestatiemetingen die zodanig zijn opgebouwd dat samenwerking wordt bevorderd en er zo min mogelijk belangentegenstellingen ontstaan. Daardoor wordt er in de bedrijfsprocessen optimaal samengewerkt aan de bedrijfsdoelen.

Je kunt geen ACS inrichten zonder een fatsoenlijke commerciële en supply chain-strategie, waarin de juiste keuzes zijn gemaakt en correct zijn vertaald naar doelen voor de bedrijfsprocessen. Deze strategische doelen moeten zodanig worden vertaald naar de operatie dat samenwerking “als vanzelf” plaatsvindt.

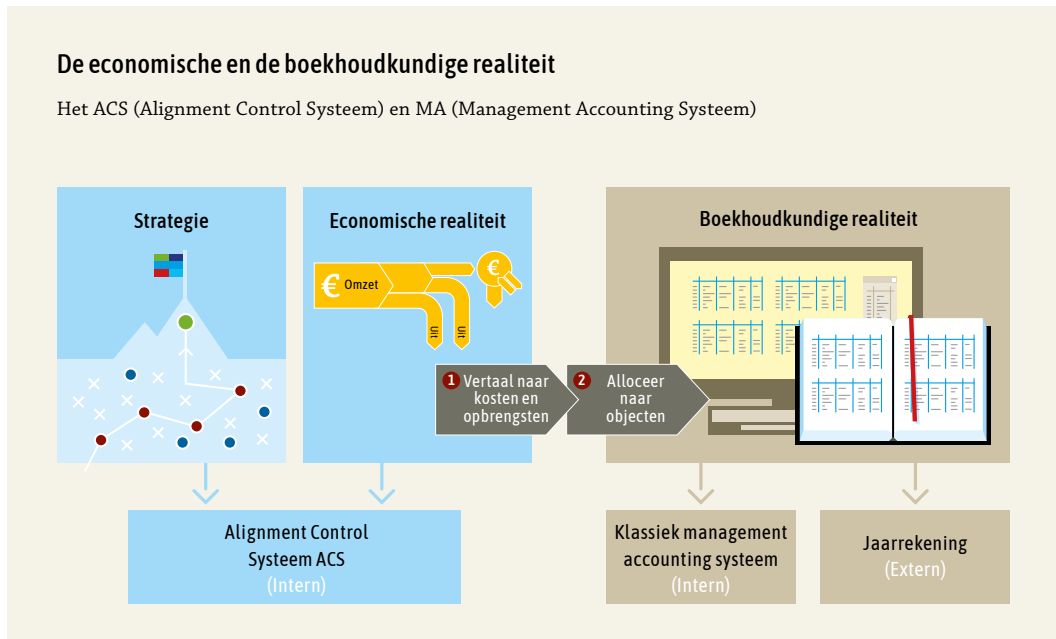
Een goed managementinformatiesysteem moet informatie leveren op basis waarvan managers goede interne beslissingen kunnen nemen. Dat wil zeggen: beslissingen die optimaal bijdragen aan de gestelde strategische doelen en een optimale netto geldstroom op de lange termijn.

Een klassiek systeem van Management Accounting (MA) werkt met informatie uit de boekhouding. Die informatie moet voldoen aan de wettelijke regels voor externe verslaglegging. Daarin neemt het begrip “kostenallocatie” een centrale plaats in.

“Kosten” worden toegerekend aan bijv. mensen, productiemiddelen of producten in tijdvakken. Dat is noodzakelijk voor de externe verantwoording en ook nuttig als je nacalculatie wil doen of kostprijzen wil bepalen. Echter: zulke informatie zegt niets over het feitelijke, actuele procesverloop, de gerealiseerde output, de daaraan verbonden in- en uitgaande geldstromen en over de beste manier om invloed uit te oefenen op die prestaties. Dat maakt het klassieke MA systeem ongeschikt voor de periodieke prestatie-meting van afdelingen en managers die wij zoeken.

Een klassiek MA-systeem
gaat uit van kostenallocatie
in plaats van strategie.
En is dus ongeschikt
voor prestatie-meting
van managers

Het ACS verschilt dus van een klassiek MA-systeem. Jarenlang was er geen alternatief voor een MA-systeem op boekhoudkundige basis – veel te veel gedoe en bovendien zag men het probleem niet. Het komt op veel mensen heel logisch over dat je intern stuurt op dezelfde parameters als waarop je extern wordt beoordeeld. Als gevolg van de komst van steeds krachtigere computers en software en doordat het steeds gemakkelijker wordt om veel data te registreren en op te slaan zijn er nu gelukkig goede mogelijkheden om naast het MA systeem ook een ACS in te richten.



V4.3 Overwegingen bij de opzet en invoering van een ACS-systeem

Hier bespreken we de opzet van een ACS-systeem op basis van de gespecificeerde uitgangspunten. We beantwoorden onder meer de volgende vragen:

- Met welke doelen en metingen vindt de sturing van deelprocessen plaats?
- Hoe stuur je in de praktijk op “echte” geldstromen? Op welke prestatie stuur je in het geval dat de echte geldstromen niet direct meetbaar zijn?
- Hoe zorg je dat managers en medewerkers handelen in lijn met doelen en meetresultaten en dat bijvoorbeeld samenwerking de nodige prioriteit krijgt?

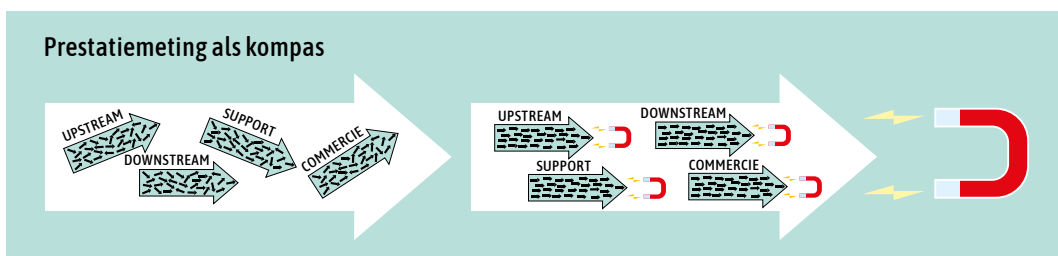
V4.3.1 Wat gaan we meten?

De strategie die aangeeft op welke manier het bedrijf de netto geldstroom op de lange termijn wil optimaliseren is het vertrekpunt. De strategische doelen moeten leiden tot stromen van orders, goederen en geld. Op al deze stromen kunnen tijd gerelateerde metingen worden gezet die een alarm geven als de afwijkingen te groot worden.

Deze stromen ontstaan bij de uitvoering van bedrijfsprocessen. De afdelingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze (deel)processen. Hoewel we hoofdzakelijk refereren aan de afdelingen die samen het primaire proces uitvoeren (Commercie, Downstream en Upstream) is de denkwijze toepasbaar op elk (deel)proces c.q. elke afdeling binnen een bedrijf.

Dit geldt ook in de ondersteunende diensten HRM (“voorzien in personeel”), ICT (“voorzien in informatiediensten”) en Technische Dienst (“voorzien in productiemiddelen”). Als bijvoorbeeld HRM niet op tijd zorgt voor de beschikbaarheid van de juiste medewerkers in het Upstream proces, dan is er mogelijk onvoldoende capaciteit om het KOOP op tijd te vullen met de juiste voorraad.

Een systeem van prestatiemeting heeft niet alleen tot doel het hogere management te informeren over de voortgang en stand van zaken, maar vormt ook een kompas voor de tientallen kleinere beslissingen die elke week door het lagere management worden genomen, zeker als er een sterk afrekenmechanisme zoals een bonus aan de meetwaardes is gekoppeld.



Een goed stelsel van prestatie-indicatoren is afgeleid van de Strategische Prestatie-Indicatoren ofwel de SPI's. Die worden vertaald naar de drie kernprocessen en naar de supportafdelingen, en daarbinnen naar de lagere niveaus en de individuele managers en medewerkers.

Bij gebrek aan een bruikbare strategie vallen organisaties haast als vanzelf terug op de klassieke boekhoudkundige prestatiemetingen. Of, in de woorden van J.A.M. Theeuwes: 'Als visie ontbreekt, neemt de boekhouder het over.'

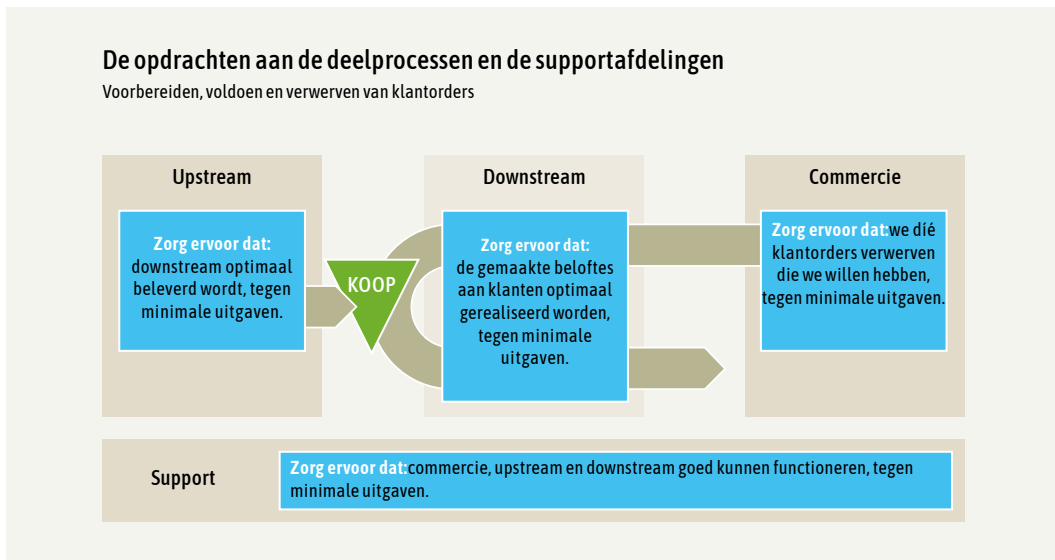
V4.3.2 Metingen worden opgezet vanuit drie perspectieven

Het eerste perspectief: outputmeetwaarden

De outputmeetwaarden hebben betrekking op de output van deelprocessen:

- **commercie:** zorg dat we die klantorders krijgen die we willen hebben.
- **downstream:** zorg dat de beloften aan klanten optimaal gerealiseerd worden.
- **upstream:** zorg dat downstream optimaal beleverd wordt.
- **support:** zorg dat commercie, upstream en downstream goed kunnen functioneren.

Voor al deze zaken zijn meetwaarden te definiëren die samenhangen met de gekozen strategie. Die meetwaarden kunnen in allerlei dimensies gedefinieerd worden: aantallen producten, percentages op tijd, dagen levertijd, geld, aantallen orders of kilogrammen.



Voor commercie zal de belangrijkste vraag zijn: wat zijn de kenmerken van klantorders die we graag willen hebben? Het antwoord hierop vormt vaak de basis voor de rest van het stelsel van prestatietellingen. Als je het daar niet over eens wordt, wordt het erg moeilijk om alignment te bereiken.

Ter illustratie: vaak denken organisaties in de eerste plaats aan orders waar veel geld mee verdiend wordt. Dat kunnen heel lastige orders zijn voor het productieproces. Het kan ook zijn dat het bedrijf het aantal spoedorders of heel grote orders wil beperken om de stabiliteit in de productie te handhaven. In een situatie waarin sprake is van een heel kostbare machine die structureel overbezet is, zijn orders met een hoge toegevoegde waarde per uur van die bottleneckmachine aantrekkelijk.

De orders 'die we graag willen hebben' moeten daarom vaak niet alleen in financiële termen worden beschreven, maar ook in logistieke kenmerken zoals beslag op de productiecapaciteit, levertijd en afwijking van standaarden wat betreft productkenmerken, kwaliteit en verpakking. En in commerciële termen die gaan over doelstellingen met een langetermijnperspectief, bijvoorbeeld het binnenhalen van orders uit een nieuwe markt. Dat levert niet meteen veel omzet op, maar het binnentreden van de markt is belangrijk omdat op lange termijn meer omzet wordt verwacht. Er zijn in de praktijk stelsels bekend waarbij verkopers bonuspunten kregen voor dergelijke orders. Als het goed is, zijn in de strategie hierover op hoofdlijnen reeds uitspraken gedaan.

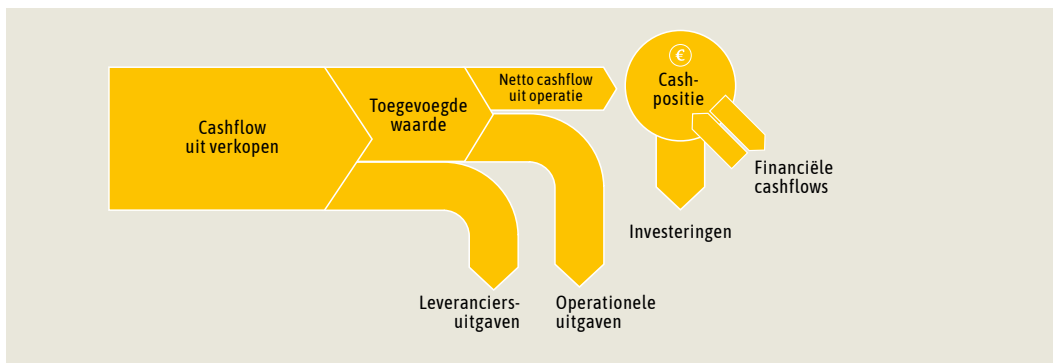
Het downstreamproces moet ervoor zorgen dat de organisatie voldoet aan de beloftes die aan klanten zijn afgegeven. Meetwaarden die daar gelden, kunnen bijvoorbeeld zijn: de leverbetrouwbaarheid, de gemiddelde levertijd en het OTIF-percentage. OTIF, On Time In Full, is het percentage van de orders dat op tijd en volledig is geleverd.

Binnen downstream kan onderscheid worden gemaakt tussen productie en distributie. Vaak zijn de prestatiemetingen van beide delen belangrijk voor het management. Het kan voorkomen dat een order door productie perfect op tijd is opgeleverd, maar bij distributie de mist in gaat. Maar het is ook mogelijk dat een order die in productie is vertraagd dankzij adequaat reageren in distributie alsnog op tijd bij de klant arriveert.

Het upstreamproces heeft tot taak het KOOPT zodanig op pijl te houden dat het downstreamproces zijn taken goed kan volbrengen. De beschikbaarheid van de producten in de juiste hoeveelheid op het juiste tijdstip is te meten in termen van servicelevels. De betrouwbaarheid van de afgegeven forecast speelt een belangrijke rol. Ook de flexibiliteit waarmee het upstreamproces om kan gaan met afwijkingen is belangrijk en kan een meetwaarde zijn.

Het tweede perspectief: cashflowmeetwaarden

De strategie gaat over het generen van “echt geld” op de lange termijn. Dus laten we kijken hoe we die cashflows meetbaar kunnen maken. Voor de prestatiemeting van de operatie op korte en middellange termijn betekent dit het optimaliseren van de NCO (Netto Cashflow uit Operaties). De geldstromen rond financiering en investeringen laten we voor de prestatiemeting van de drie kernprocessen en ondersteunende afdelingen buiten beschouwing, omdat deze alleen beïnvloedbaar zijn op strategisch niveau en door de afdeling financiën. Voor de langere termijn moeten deze geldstromen uiteraard wel worden meegenomen



Als een bedrijf wil bereiken dat de hele organisatie zich richt op het optimaliseren van de geldstromen, dan moet het ieder onderdeel beoordelen op de component van de NCO die zij kunnen beïnvloeden. Dat betekent dat de drie deelprocessen en de supportafdelingen de verantwoordelijkheid krijgen voor de uitgaven die ze zelf kunnen beïnvloeden.

De belangrijkste cashflow is de inkomende cashflow uit verkopen. De ingaande geldstroom is de directe “prestatie” van het deelproces dat de facturen verstuurt en de betalingen ontvangt. Maar het zal duidelijk zijn dat de prestatie wordt geleverd door een verzameling deelprocessen, niet alleen door de afdeling debiteuren. De bijdrage aan de ingaande geldstroom van deelprocessen die zelf niet aan de klant leveren is meestal niet direct meetbaar. Voor afdelingen die echter deel uitmaken van het primaire proces kunnen we wel een logische relatie leggen tussen de output van de afdeling en de ingaande geldstroom van het bedrijf op basis van het Taakstellend Tactisch Plan. Die representeert de strategie op afdelingsniveau voor upstream, downstream en commercie.

Als de output van de afdelingen in lijn is met het Taakstellend Tactisch Plan, dan is de bijdrage aan de ingaande geldstroom goed. Als er zo’n Taakstellend Tactisch Plan bestaat is de output van een afdeling te meten in andere grootheden dan echt geld, wat in de praktijk vaak zal neerkomen op de hoeveelheid van een bepaald product met een bepaalde kwaliteit die op een bepaald moment geleverd moet worden.

Traditioneel is de ingaande geldstroom uit verkopen in de meeste bedrijven een PI waarop het deelproces “commercie” wordt afgerekend. Wij beschouwen deze ingaande geldstroom van het bedrijf als het resultaat van de prestaties van alle deelprocessen samen. Om dit resultaat te bereiken levert elk deelproces een eigen bijdrage – de output van het deelproces is te meten met de hierboven beschreven output PI’s.

Daarmee slaan we twee vliegen in één klap.

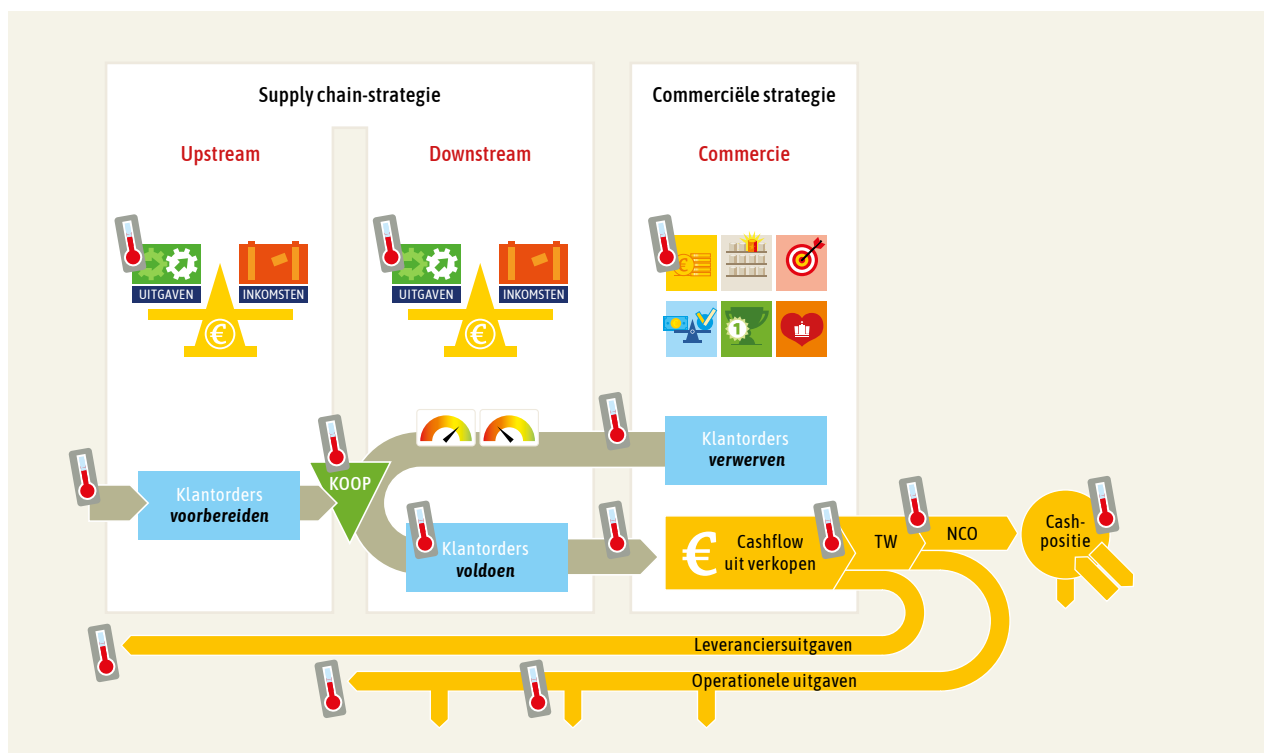
- We adresseren het vraagstuk dat niet elk deelproces c.q. niet elke afdeling een ingaande geldstroom heeft.
- Op de tweede plaats benadrukken we opnieuw de noodzaak voor samenwerking en het naleven van de afspraken in het TTP – dat de Strategie vertaalt naar het tactische bestuurniveau en dat is gericht op de optimale netto geldstroom op de lang termijn.

De impact van een beslissing op uitgaande geldstromen is op afdelingsniveau meestal beter meetbaar. Hier is van cruciaal belang dat alleen de impact op echte uitgaande geldstromen wordt meegewogen bij de voorbereiding van beslissingen. Daarvoor moet worden gekeken naar de door de afdeling beïnvloedbare, uitgaande geldstromen binnen de plantermijn. Hoe korter de plantermijn, hoe minder uitgaven er beïnvloedbaar zijn.

Dit betekent ook dat aandacht voor de metingen van bezetting en efficiëntie – die in veel bedrijven belangrijk wordt gevonden en sterk meeweegt in keuzes of beslissingen – in het ACS niet nodig is. Deze metingen zijn alleen van belang zijn als zij representatief zijn voor echte in- en uitgaande geldstromen – en dat is meestal niet het geval.¹

Uiteindelijk blijven alleen dingen over als ad-hoc uitbestedingen, betaald overwerk en ad-hoc aanschaf van extra materiaal. Naarmate de beslissinghorizon korter wordt liggen steeds meer uitgaande geldstromen vast en neemt de beïnvloedbaarheid van uitgaand geld af tot nul.

In de meetwaarden op basis van cashflow zitten automatisch ook de effecten van betalingstermijnen, betalingsdisputen en eventuele wanbetalers. In het commerciële proces zitten ook zaken als kredietcontrole, facturatie en aanmaning van klanten. Maar ook de supply-processen hebben te maken met leveranciersbetalingen en factuurafhandeling. Voor upstream zijn dat bijvoorbeeld de leveranciers van grondstoffen en voor downstream de transportonderneming.



1 De mate waarin een beschikbare capaciteit van mensen of productiemiddelen bezet is, zegt misschien iets over meer of minder "kosten". Maar dit is de boekhoudkundige werkelijkheid die geen rol speelt in het domein van het ACS, waar het draait om de beïnvloeding van echte geldstromen. De hogere of lagere bezetting zorgt niet voor meer of minder uitgaande geldstromen. Alleen als de dominante besturingsopdracht "capaciteit" is en het gaat over de bottleneck-capaciteit zelf, is de bezetting van de bottleneck-capaciteit bepalend voor de *ingaaende* (!) geldstroom van het bedrijf.

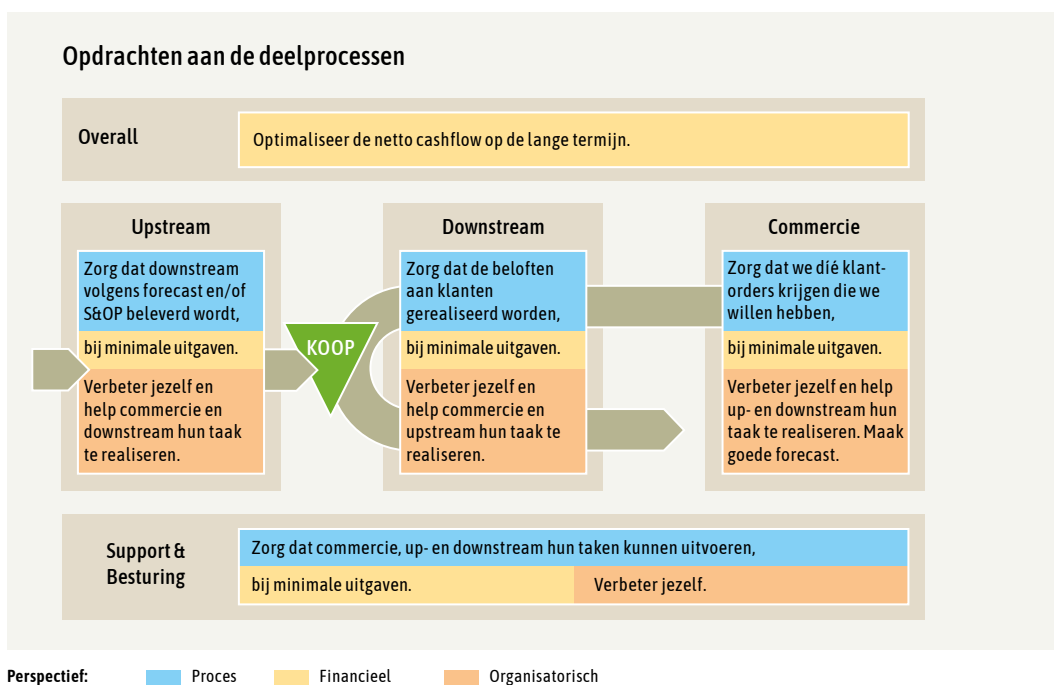
Het derde perspectief: organisatiemeetwaarden

Als derde zijn de prestatiemetingen vanuit organisatorisch perspectief van belang. In het algemeen zijn die voor ieder onderdeel ‘verbeter jezelf en help de anderen hun doelen te bereiken’.

Van downstream wordt bijvoorbeeld verwacht zichzelf te verbeteren door de flexibiliteit en reactiesnelheid te verhogen, van upstream door de efficiëntie te verbeteren en van commercie door aantrekkelijkere orders binnen te halen in veelbelovende, maar moeilijk te bereiken klantgroepen.

Als het gaat om het helpen van de andere kernprocessen speelt met name het aanleveren van een goede forecast een belangrijke rol. Een betrouwbare vraagvoorspelling is bij veel bedrijven een belangrijke voorwaarde om de up- en downstreamprocessen efficiënt en effectief te laten werken. Die opdracht ligt vaak bij commercie.

Als een van de drie deelprocessen als knelpunt wordt gezien, dan is het belangrijk dat de andere extra moeite doen om dat proces te ondersteunen. Stel dat bijvoorbeeld commercie het knelpunt vormt, dan kan het verstandig zijn een klein ordertje toch nog toe te voegen aan een gesloten productieprogramma om een veelbelovende nieuwe klant een groot plezier te doen. Of in een andere situatie, als downstream het knelpunt vormt, kan bijvoorbeeld een verkoper een klant vragen om een van zijn orders uit te stellen, hoewel er al leverdata zijn beloofd. Het is niet altijd eenvoudig om in te zien welke acties dat zijn en hoeveel ze opleveren. Maar je kunt je voorstellen dat er systemen zijn te ontwikkelen op basis van een ‘wensenlijst’ of bonuspunten.



Uiteindelijk wordt het hele bedrijf beoordeeld op de netto geldstroom op de lange termijn en de realisatie van de geplande NCO per periode. Het helpen van de collega's moet dus tot gezamenlijke winst leiden.

Uitgewerkt voorbeeld

In de tabel is een voorbeeld opgenomen van zo'n invulling. Hier is ervoor gekozen om de NCO een centrale rol te geven. Die is gelijk voor ieder onderdeel omdat het een gezamenlijke prestatie is.

Voorbeeld prestatiemeting van de kernprocessen

	Upstream	Downstream	Commercie
Opdracht	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zorg dat downstream volgens S&OP beleverd wordt, 2. tegen minimale uitgaven. 3. Verbeter je eigen prestatie-beperkende eigenschappen. 4. Help commercie en downstream. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zorg dat de beloften aan klanten gerealiseerd worden, 2. tegen minimale uitgaven. 3. Verbeter je eigen prestatie-beperkende eigenschappen 4. Help commercie en upstream. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zorg dat we dié klantorders verwerven die we willen hebben, 2. tegen minimale uitgaven. 3. Zorg voor een goede forecast 4. Verbeter je eigen prestatie-beperkende eigenschappen 5. Help upstream en downstream.
Voorbeeld-KPI's logistiek	Servicelevel KOOP (o.b.v. forecast of S&OP)	Servicelevel naar klanten	Binnenhalen van de juiste orders. Kwaliteit van de forecast (up- & downstream).
Voorbeeld-KPI's economisch	NCO (Netto Cashflow uit Operaties). Uitgaven inkoop grondstoffen. Andere upstream-gerelateerde uitgaven.	NCO. Downstream-gerelateerde uitgaven.	Inkomende gelden uit verkopen. NCO. Commercie-gerelateerde uitgaven.
Voorbeeld-KPI's organisatie	De efficiëntie van de bottleneck verhogen. Voldoen aan speciale wensen van downstream.	Flexibiliteit en reactievermogen verhogen. Voldoen aan speciale wensen van Commercie.	Voorspelbaarheid verbeteren, door beter meenemen acties etc. in sales plan en forecast.

V4.4 De regelkring sluiten: doelen en metingen opvolgen, sturen en bijsturen van gedrag

Een “Alignment Control Systeem” voor strategierealisatie is pas effectief als doelen en metingen tot de juiste actie leiden en het gedrag van managers en medewerkers in lijn is met de strategische doelen. De beïnvloeding van gedrag is – na het vaststellen van de juiste doelen, meetwaarden en de verschillen tussen beiden – de laatste horde op weg naar effectieve alignment.

Mensen gedragen zich op een bepaalde manier als zij daar belang bij hebben. Hoe zorgen we dat mensen een belang krijgen bij de realisatie van de strategische doelen en hun acties daarop afstemmen?

“Menselijk gedrag” is een populair onderwerp waarover vele goede boeken zijn geschreven. Een reden temeer voor ons om daar niet te veel aandacht aan te besteden en juist eens te schrijven over die andere meer rationele bedrijfskundige kant van business succes. Echter: als we willen weten hoe belangen ontstaan en beïnvloed kunnen worden ontkomen we niet aan een korte beschouwing over gedrag.

V4.4.1 Belangen creëren met Motivators, Enablers en Triggers

De inspiratie voor de nu volgende redenering komt uit het boek *The unwritten rules of the game* (Scott-Morgan, 1994), In dit boek geeft de auteur zijn visie op bedrijfscultuur. Scott-Morgan ziet “bedrijfscultuur” als “collectief gedrag”. Hij probeert dat gedrag zo te beschrijven dat er “handvatten” zichtbaar worden waarmee de cultuur beïnvloedbaar – letterlijk: hanteerbaar – wordt.

Hij onderscheidt drie determinanten van menselijk gedrag:

- **Motivators:** dit zijn de innerlijke drijfveren van mensen, de persoonlijke reden(en) waarom zij aan dit werk hun tijd willen besteden, zich willen inzetten en daar plezier aan beleven.
- **Enablers:** dit zijn mensen (meestal) of systemen (soms) met “doorzettingsmacht”. Enablers kunnen ervoor zorgen dat mensen krijgen wat zij willen bereiken in hun werk – denk aan persoonlijke groei, een leukere werkplek, meer status, meer salaris of promotie.
- **Triggers:** dit zijn de maatstaven waarop mensen denken te worden afgerekend in termen van bestraffing of beloning. Het woordje “denken” in deze zin is heel belangrijk. Er kunnen significante verschillen bestaan tussen formele, beschreven en informele, gevoelde maatstaven.

Een bedrijf kan persoonlijke drijfveren jammer genoeg enkel met veel moeite en geduld beïnvloeden. Voor triggers en enablers ligt dat gelukkig anders. Om gedrag in de juiste richting te beïnvloeden zorg je er het beste voor dat er geen andere triggers bestaan voor prestatiemeting dan de KPI's uit het ACS en dat afdelingen alleen op deze KPI's worden “afgerekend”. Zo krijgt de groep mensen die samen een afdeling vormen een belang bij het leveren van de juiste prestatie.

Vervolgens is het nodig dat leidinggevend “enablers” worden van het ACS. Dat begint bij het directieteam. Zij moeten de doelen en meetwaarden van het ACS zélf consequent toepassen en handhaven in de dagelijkse praktijk: “Practice what you preach” en “Walk the talk”. Dan gaan de medewerkers het systeem serieus nemen. Het voorkomt bovendien dat er een cultuur ontstaat met afwijkende, informele “triggers”: maatstaven die geen relatie hebben met de strategie. Belangrijk is daarom dat leidinggevend daadwerkelijk in actie komen als er verschillen worden vastgesteld tussen doelen en meetwaarden in het ACS.

- Bijvoorbeeld: als we willen dat samenwerking tussen afdelingen en deelprocessen ook in de praktijk plaatsvindt, is het van belang de bijdrage aan de output naar andere deelprocessen (perspectief 1) en het helpen van collega's (perspectief 3) het zwaarst te laten meewegen. En niet alleen in woord maar ook in daad, dus ook bij beoordeling en beloning.

Goed gedrag wordt beloond, verkeerd gedrag niet. Het is nuttig om dit met een constructieve opstelling te doen, waarbij niet op de man ("who did it?") wordt gespeeld maar op de bal ("what has to be done?"). Wat is de manier om de KPI-waarde dichter bij het doel te krijgen?

Wat ook helpt: medewerkers die conform het ACS hebben gepresteerd erkenning geven – bijvoorbeeld met persoonlijke beloningen en promoties. Wat zeker averechts werkt is het omgekeerde: het belonen of promoveren van de "verkeerde" medewerkers – dan gaan de mensen onmiddellijk twifelen aan het belang dat het bedrijf *werkelijk* hecht aan "presteren conform ACS". Of sterker: ze weten nu zeker dat *in werkelijkheid* andere dingen belangrijker zijn.

V4.4.2 Belangentegenstellingen voorkomen

Hand in hand met het creëren van de juiste belangen gaat het voorkomen van belangentegenstellingen. Door zorgvuldig doelen te stellen en prestatiemetingen te definiëren worden al veel mogelijke belangentegenstellingen voorkomen, maar er is nog een belangrijke potentiële bron die onschadelijk gemaakt moet worden. Dat zijn de individuele jaarafspraken die in het "HR circuit" met managers en medewerkers worden gemaakt.

Het HR-circuit draait vaak parallel aan en los van de besturing van het bedrijf. Maar al te vaak ontstaat er misalignment tussen bedrijfsdoelen en persoonlijke doelen – wat weer een oorzaak kan zijn van op het eerste gezicht onverklaarbare belangentegenstellingen.

Het is essentieel – maar niet eenvoudig – om de doelen en maatstaven voor individueel, persoonlijk succes en persoonlijke ontwikkeling in lijn te brengen met afdelingsdoelen voor alignment. Daarvoor is het nodig dat het individuele beoordelingsstelsel van managers en medewerkers in ieder geval aan de volgende eisen voldoet:

- Individuele doelen en prestatiemetingen zijn in lijn met de bedrijfsdoelen en -prestatiemetingen.
- Flexibiliteit (elkaar helpen) wordt positief gewaardeerd als dat goed is voor het bedrijf.
- Starheid (hulp weigeren) wordt negatief beoordeeld als dat slecht is voor het bedrijf.

V4.4.3 ACS – Afwegingen bij de organisatorische implementatie

De bedrijfsdynamiek van alledag kan ervoor zorgen dat aannames geen werkelijkheid worden, doelen onder druk komen te staan en eerder gemaakte afwegingen moeten worden herzien. Bij de invoering van het ACS kan daar rekening mee worden gehouden.

- Op de eerste plaats: organiseer het zo dat de bedoelde afwegingen zo laag mogelijk in de hiërarchie plaatsvinden – maar niet lager! Als de afweging te hoog wordt gemaakt is de afstand tot de uitvoering te groot en ontstaat bureaucratie. Als de afweging te laag wordt gemaakt is er gebrek aan overzicht en bevoegdheid.
- Voordat doelen worden vastgesteld en toegewezen aan afdelingen en hun managers is het zaak goed na te denken over de beïnvloedbaarheid. Dat kan leiden tot verrassende uitkomsten. Bijvoorbeeld: sinds jaar en dag worden uitvoerende afdelingen “afgerekend” op hun interne efficiëntie. Indien de besturing wordt ingericht zoals beschreven in dit boek is dit niet terecht. De redenering is als volgt:
 - o Als de werklast van een afdeling wordt bepaald in het taakstellend tactisch plan (TTP) ligt daar ook de verantwoordelijkheid voor de maximum haalbare capaciteitsbezetting. De afdeling kan z’n eigen werk niet creëren – en dat wil je ook niet.
 - o Alleen degene die het TTP opstelt mag worden “afgerekend” op het verschil tussen de werklast die hij aanbiedt en de optimale bezetting van de capaciteit.
 - o De afdeling zelf is alleen verantwoordelijk voor het tijdig en volgens plan opleveren van de output – dus dat is geen verantwoordelijkheid voor degene die het TTP opstelt. Deze verantwoordelijkheidsverdeling is logisch – maar staat haaks op wat je bij de meeste bedrijven aantreft.
- Voor het onderhouden van de outputdoelen in het TTP heb je in het primaire proces een gemeenschappelijke besturing nodig, die de afdelingen namens de directie aanstuurt.
 - o Die procesbesturing bepaalt de actuele output-targets in overleg met betrokken afdelingen en beslist om deze bij te stellen als de bedrijfsdynamiek dat vereist.
 - o De aanbeveling is om deze procesbesturing in te vullen als een S&OP proces zoals beschreven door Wallace en Stahl (zie ook 9.3.3). Het resultaat moet zijn: een haalbaar TTP met doelen voor alle deelprocessen in het primaire proces.
 - o Omdat het S&OP proces vaak een overlegsituatie is, verdient het aanbeveling om een verantwoordelijke aan te wijzen voor de voorbereiding en het dagelijks beheer. Zo creëer je tevens een aanspreekpunt voor vragen.

Zo’n TTP helpt om allerlei “gebeurtenissen” als gevolg van de businessdynamiek van alledag qua consequenties te beoordelen en af te handelen. In zulke gevallen kan het gebeuren dat één afdeling in het bedrijfsbelang een tandje bij moet zetten om het probleem van een andere afdeling te helpen oplossen. Dit is meteen een test voor de decompositie van de doelen voor samenwerking. Voelen alle afdelingsmanagers dat zij belang hebben bij de gevraagde samenwerking? Of voelt iemand weerstand omdat de samenwerking zijn belangen dreigt te schaden? In dat laatste geval moet er opnieuw gekeken worden naar de formulering of de wijze van opvolging van de doelen voor samenwerking.

- o De S&OP secretaris of de dagelijks beheerder van het TTP zou je “Supply Chain Manager” kunnen noemen – maar dan wel met een andere functiebeschrijving dan nu gebruikelijk is. Immers: de hier bedoelde “SCM” beheert de output targets van alle deelprocessen in het Primaire Proces – inclusief de output van Productie en Commerce (“de klantorders die wij willen”).
- Hoe gedetailleerder de sturing, hoe gevoeliger die is voor verstoring en hoe vaker je nieuwe afwegingen moet maken. Kies dus een wijze balans tussen duidelijkheid en detail. Liever een kompas dan een dik boek met regels. Niet gedetailleerder dan noodzakelijk, maar ook niet te weinig om een goed houvast te bieden voor de managers op de verschillende beslisniveaus.
- Formuleer doelen en metingen met een bandbreedte. Pas als de prestatie buiten de bandbreedte dreigt te vallen is een nieuwe afweging nodig.
- Als er een nieuwe afweging moet worden gemaakt vindt afstemming plaats tussen degene die het probleem op moet lossen en de doelsteller – zo nodig ook met de afnemer van de output.
- Als het “lagere” niveau de afweging niet goed kan maken, dan moet de afweging plaatsvinden op het naast hogere niveau in de hiërarchie.
- De afweging moet resulteren in een éénduidig en ondubbelzinnig doel dan wel instructie naar de aanvrager van het besluit. Dit besluit is ook de nieuwe norm voor de prestatie-meting!

V4.4.4 ACS Implementatie informatievoorziening

Regelmatig krijgen we de vraag: “Als het zo logisch is – waarom hebben bedrijven dan geen ACS? Is de implementatie van zo’n systeem dan zo moeilijk?”

Het korte antwoord is: “Het vraagt een extra inspanning maar de implementatie is goed uitvoerbaar. Elk bedrijf dat een ERP-systeem gebruikt beschikt in principe over de noodzakelijke basisgegevens”.

Bij de implementatie moeten twee hordes worden genomen:

1. De typische standaard ERP-functionaliteit is gericht op de correcte boekhoudkundige verwerking van transacties in de financiële administratie. Met het oog op dat doel modificeert een ERP-systeem vastgelegde gegevens over de werkelijkheid volgens boekhoudkundige regels. De resultaten van dit vertaalproces zijn niet – meer- geschikt voor toepassing in een ACS.
2. In tegenstelling tot wat de naam aangeeft – *Enterprise Resource Planning* – is het lastig om in het typische ERP-systeem het primaire proces integraal te plannen. Bijvoorbeeld: een haalbaar TTP onderhouden en de bijbehorende KPI's genereren gaat niet zonder slag of stoot.

De oplossing ligt in de eerder besproken “gelaagde architectuur” (zie H13). Als aanvulling op het ERP systeem is additionele software nodig die specifiek geschikt is voor planning en rapportage.

Het ERP systeem wordt daarbij gebruikt als basisregistratie en gegevensbron. De benodigde gegevens uit het ERP systeem worden gekopieerd naar de planningsomgeving waar o.a. het TTP en de KPI's worden opgesteld en onderhouden. Het resulterende TTP wordt gebruikt voor de sturing – o.a. timing en volumes – van de operationele Upstream planning en als referentie bij de monitoring van het procesverloop bij Commercie, Upstream en Downstream.

Bij de keuze van een zo'n aanvullende oplossing voor een ACS moeten we dus kijken naar drie dingen:

- De mogelijkheid om te plannen – onder andere het onderhouden van een haalbaar TTP dat past bij de karakteristieken van het primaire proces en bij de DBO van het bedrijf
- De mogelijkheid om de noodzakelijke gegevens voor de resultaatmeting van elk deelproces te kopiëren en te vertalen naar een KPI-dashboard.
- De mogelijkheid om planinformatie uit het TTP in te voeren in het ERP-systeem (sturing Upstream)

Voor het ACS zijn o.a. gegevens nodig over de geplande en gerealiseerde output en in- en uitgaande geldstromen. Elk gegeven moet zijn voorzien van een “time stamp”. Voor de deelprocessen zonder ingaande geldstroom (zoals Upstream en Commercie) vervangt de meting van de output de “echte” ingaande geldstroom.

Typische gegevens voor de output metingen komen uit het logistieke domein en zijn ook beschikbaar in het ERP systeem. Denk aan geplande en gerealiseerde volumes, levermomenten en – bij aflevering – ingaande geldstromen per geleverde klantorder.

Om de haalbaarheid van een TTP te kunnen beheersen zijn gegevens nodig over o.a. de geplande en gerealiseerde werklast en de beschikbaarheid van materialen, mens- en machine capaciteit. De doelen uit het TTP voor de vulling van het KOOP (volumes en timing) worden op hun beurt ingevoerd in het ERP-systeem.

Wat betreft de uitgaande geldstromen is het van belang om per deelproces alleen de verandering in de geldstromen mee te nemen die worden veroorzaakt door het vastgestelde TTP – of de uitvoering daarvan. Bijvoorbeeld: de uitgaande geldstromen voor extra materiaal of menskracht – zoals overwerk of tijdelijke inhuur. De uitgaven aan bijvoorbeeld reeds gecontracteerde medewerkers of de kosten van onderhoud of afschrijving op het aanwezige machinepark vallen daar niet onder.

Samengevat: als de basisgegevens beschikbaar zijn – bijvoorbeeld in een ERP systeem- is de invoering van een ACS haalbaar. Wel moet het bedrijf investeren in een geschikt systeem voor planning en rapportage. De opgave is van dezelfde orde als bij het invoeren van S&OP. Onze aanbeveling is om de ontwikkeling van S&OP-ondersteuning en het onderhouden van het TTP gezamenlijk als één opgave op te pakken.

De grootste uitdaging ligt echter waarschijnlijk op een heel ander vlak – namelijk aanpassing van de mindset. Het gaat om de bewustwording dat voor verschillende doelen verschillende informatie nodig is. “Horses for courses”. Het realiseren van de strategie en het sturen van het dagelijks werk heeft andere informatie nodig dan het afleggen van verantwoording aan aandeelhouders.

Het gaat bijvoorbeeld om besef van de volgende noties:

- Er is een wezenlijk verschil tussen begrippen als “omzet”, “kosten” en “winst” en “echt geld”.
- Het logistieke aspect in het proces gaat niet alleen om de verplaatsing van spullen maar heeft een directe link met “echt geld” verdienen. Immers: een goede doorstroming in het gehele primaire proces is essentieel voor de realisatie van de strategie en het tijdig genereren van een ingaande geldstroom.
- Daarom is het realiseren van de geplande output van het gehele primaire proces altijd belangrijker dan de prestaties van individuele afdelingen. Op deze regel is één uitzondering: als de individuele afdeling de bottleneck bevat, bepaalt deze afdeling de output van het bedrijf. Daar vallen afdelings- en bedrijfsbelang samen.
- Een verstandige manager steekt haar energie in dingen die zij kan beïnvloeden. Dan is het belangrijk om te weten dat de ingaande geldstroom van een bedrijf op de korte en middellange termijn meestal veel beter beïnvloedbaar is dan de uitgaande geldstroom.
- De geplande output van een deelproces volgens het TTP is direct afgeleid van de geplande ingaande geldstroom van het bedrijf en van de strategie.
- Met het realiseren van de geplande output helpt een afdeling de volgende schakel in de keten om haar optimale bijdrage te leveren.
- Daarom is sturen op output het beste dat je kunt doen als je “echt geld” wilt verdienen – en veel belangrijker dan de bereikte efficiency.

Dit zijn nieuwe inzichten over een onderwerp dat centraal staat in het denken van veel managers, namelijk hoe zij moeten managen om geld te verdienen voor het bedrijf. Het loslaten van oude axioma's en het omarmen van nieuwe op zo'n cruciaal onderdeel vraagt behalve een goed begrip van de noodzaak ook veel moed en doorzettingsvermogen.

#5 *Sturen op netto cashflow
op lange termijn in plaats
van waarde en winst*



V4.4.5 Beslissingondersteuning binnen het ACS

Wie het primaire bedrijfsproces bij de dynamiek van alledag (dus ook als het tegenzit) op koers wil houden moet voortdurend afwegingen maken en beslissingen nemen om de overeengekomen doelen overeenkomstig het TTP te realiseren. Of – indien het niet anders kan – het TTP aan te passen aan de werkelijkheid naar een nieuw haalbaar TTP.

Daarbij moeten vragen beantwoord worden als:

- Moeten we deze spoedorder accepteren?
- Wegen de extra inkomsten en de “tevreden klant” op tegen de verstoring van de planning en de operatie en de extra inspanningen die we moeten doen om de order te realiseren?
- Kan de werklast voor de komende maand enkel op tijd worden afgerond als we gaan overwerken?
- Wegen de extra belasting van medewerkers en de extra uitgaven aan overuren op tegen het tijdig realiseren van de gevraagde “output”?

Bij al dit soort beslissingen is het bestaande TTP het vertrekpunt. Om adequate afwegingen te kunnen maken is informatie nodig over de te verwachten impact van een beslissing op de prestaties – waarbij het TTP als referentie wordt gebruikt.

**Informatie is het antwoord
op de gestelde vraag
(E. Goldratt)**

In aanvulling op de eerder geformuleerde eisen moet het informatiesysteem de volgende vragen beantwoorden:

- Wat is de impact van de beslissing op de realisatie van het TTP?
- Indien op deze vraag geen duidelijk antwoord komt: wat is de impact van mijn beslissing op de in-en uitgaande geldstroom van het bedrijf?

Om deze antwoorden te kunnen geven is de volgende onderliggende informatie nodig:

- Wat is de werklast als gevolg van de beslissing? Ergo, wat verandert er ten opzichte van de actuele, reeds geplande werklast?
- Wat is de fysieke haalbaarheid om de werklast te verwerken. Ergo, wat is de impact op:
 - o Het verbruik van materialen? Is het materiaal fysiek beschikbaar binnen de termijn van de beslissing? Wat is eventueel de extra uitgaande geldstroom?
 - o De bezetting van man- en machine capaciteit? Is deze bezetting fysiek te realiseren binnen de termijn van de beslissing en wat is eventueel de extra uitgaande geldstroom?
- Wat is de impact op de output van het deelproces? Denk aan volume, levertijd, leverbetrouwbaarheid of kwaliteit en – indien mogelijk – de ingaande geldstroom.

Vervolgens moet het plansysteem deze impact inzichtelijk maken door de alternatieven naast elkaar op overzichtelijke wijze presenteren.

Een dergelijke vorm van “Decision Support” voor het onderhoud van het TTP kan worden gerealiseerd met een dynamisch model van het bedrijfsproces waarin het procesverloop kan worden gesimuleerd en geoptimaliseerd.

“Simulatie” betekent dat het informatiesysteem – bij voorkeur via een grafische interface – het effect van een beslissing op de verschillende plan-objecten inzichtelijk maakt. Als er meerdere opties mogelijk zijn zorgt het systeem ervoor dat er verschillende opties kunnen worden vergeleken, bijvoorbeeld in de vorm van scenario’s.

“Optimalisatie” betekent dat het informatiesysteem het procesverloop en de output zo goed mogelijk in lijn brengt met de gestelde doelen – en vervolgens laat zien welke stuurmaatregelen daarvoor als input nodig zijn.



**DE ALIGNMENT
PUZZEL**

Meer verfrissende inzichten en technieken: Lees *De Alignment-puzzel*, het standaardwerk over alignment in organisaties.

www.alignmentpuzzel.nl

Auteurs: Hans Veltman, Jacques Adriaansen, Peter Morren en Rob Kwijkers.
Ontwerp & realisatie: Okapi Ontwerpers.
Beeld: Illustraties en infographics door Fons Moers / Okapi.