

THEMA – TRUST IN FINANCE
TEKST – DRS. MARCO SCHILDER RA RC
BEELD – JEREMY BEADLE – TYLER NIX

DE ROL VAN FINANCE BINNEN PORTFOLIO- MANAGEMENT

Businessmodellen raken steeds sneller achterhaald en productinnovaties volgen elkaar steeds sneller op. Portfoliomanagement ontwikkelt zich daarom als essentiële kerncompetentie om economische waarde te blijven creëren. Veel bedrijven worstelen hiermee en finance wordt op dit vlak vaak niet vanzelfsprekend als businesspartner gezien. In dit artikel praktijkervaringen als inspiratie voor een positieve impuls.¹

Voor dit artikel is portfoliomanagement gedefinieerd als de 'centraal gecoördineerde besluitvormingsactiviteiten voor het verbeteren van de bijdrage van een portfolio van productontwikkelingsprojecten en producten aan de economische waarde van de onderneming'. De uiteindelijke besluitvorming uit zich in 'start-stop-continueer-accelereer-veranderbeslissingen' voor de individuele projecten of producten van de portfolio, met als doel de economische waarde van de portfolio in zijn geheel te optimaliseren. Optimalisatie van economische waardecreatie houdt in het maximaliseren van het structurele kasgenererend vermogen.

Levenscycli

De levenscycli van projecten en producten worden steeds korter door ontwikkelingen als digitalisering en globalisering. Dit betekent dat keuzen over mutaties in de portfolio sneller

dienen te worden genomen en dat de condities voor meer kortcyclische besluitvormingsprocessen op orde moeten zijn. Het gaat hier immers over de levensader van een onderneming; het hebben van relevante proposities voor afnemers waarmee geld wordt verdiend. Ondanks de relevantie blijkt in de praktijk dat menig bedrijf worstelt met portfoliomanagement. Dikwijls geconstateerde signalen daarvoor zijn bijvoorbeeld:

- sturing op de verkeerde prestatie-indicatoren en/of is meer gericht op performance van units in plaats van performance van product-marktcombinaties;
- informatiesystemen en/of competenties schieten tekort op het vlak van het efficiënt bieden van actuele en betrouwbare informatie over de life cycle value van producten, product-marktcombinaties en onderliggende value drivers;
- de verschillende disciplines (zoals R&D,

operations, marketing en sales, finance) werken in silo's en/of er is onduidelijkheid over ieders rollen en verantwoordelijkheden.

Trust in finance?

Mijn ervaring is dat portfoliomanagement niet zelden vooral 'iets is' van R&D, productmanagement en operations, en dat finance er – behoudens administratieve taken – beperkt aan te pas komt. Het meest opzienbarende is dat finance dan vaak berust in deze situatie, te meer daar elk van de voornoemde signalen gerelateerd zijn aan de (businesspartner)rol van finance. Een verklaring hiervoor ligt mogelijk in het levers of control-concept (Simons, 1995²), zie *figuur 1*. Portfoliomanagement is een innovatief en creatief proces, en de bijdrage van nieuwe proposities aan de waardecreatie is onzeker. Geprojecteerd op de levers of control houdt dat in dat in dit kader veel nadruk ligt op de 'beliefs systems' en 'interactive control systems', als het

ware de 'zachte kant' van het management-controlspectrum. Finance legt echter – feitelijk of in de perceptie van andere bedrijfsfuncties – de nadruk op de 'diagnostic control systems' en de 'boundary systems', als het ware de 'harde kant' van het management-controlspectrum. Dit leidt tot een spanningsveld: waar onderzoekers en marketeers mogelijkheden zien, ziet finance al snel risico's. Tevens klampt finance zich – door gebrek aan tooling en/of inhoudelijke kennis van de projecten – vaak vast aan retrospectieve dashboards met harde KPI's zoals 'budget-to-actual'. Hierdoor wordt finance vaak als remmende factor ervaren, wat niet uitnodigt om haar proactief te involveren.

Out-of-the-box

Uiteraard moet voor innovatie out-of-the-box worden gedacht, maar het is een misverstand dat de harde kant er niet toe doet. Er moet een grens zitten aan de 'risk appetite' om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Bovendien zorgen de beschikbare middelen om te innoveren reeds voor een natuurlijke grens, en dient bijgehouden te worden of de proposities hun 'fair share' van de schaarse middelen gebruiken en er geen misallocaties plaats vinden. Hiervoor is kennis van governance en affiniteit met bedrijfseconomische principes vereist: iets wat doorgaans minder vertegenwoordigd is binnen functies zoals R&D en marketing & sales. Daarom

zijn competenties van finance nodig die de harde kant adresseren. Verbeterinitiatieven inzake portfoliomanagement worden vaak niet gerealiseerd door onvoldoende focus op deze harde kant.

Hierna zullen daarom een aantal 'enablers' voor verbetering van portfoliomanagement behandeld worden, waarbij tevens de mogelijke rol van finance belicht wordt:

1. dynamische cost-accountingsystemen;
2. agile en multidisciplinaire aanpak;
3. gespecialiseerde portfoliomanagement-software.

Dynamische cost-accountingsystemen

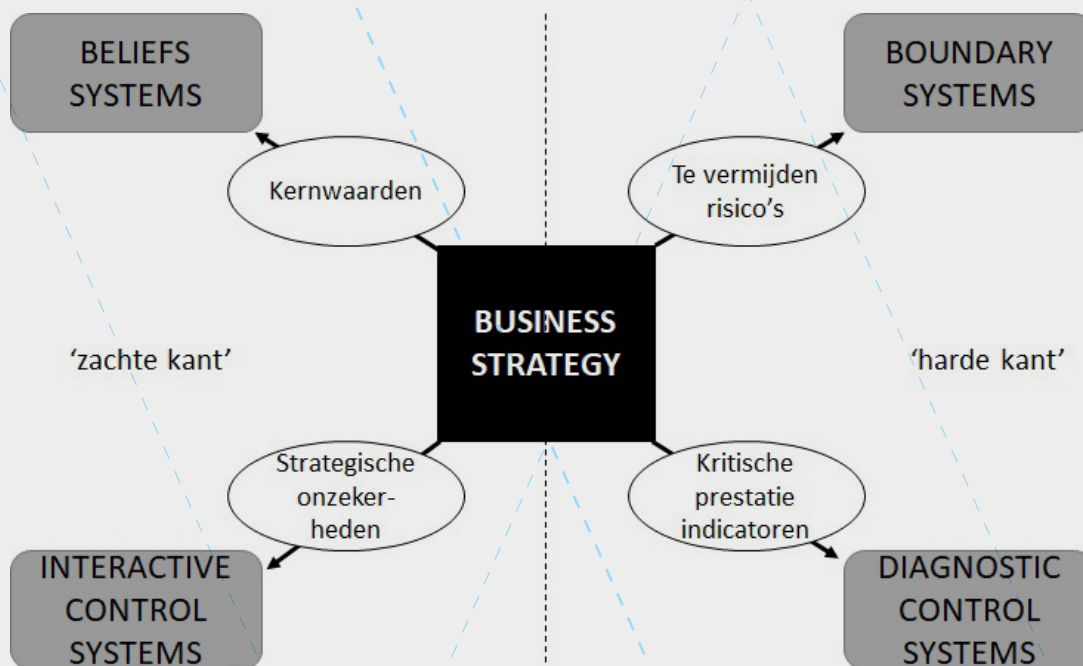
Traditionele management control- en cost-accountingsystemen rond portfoliomanagement geven vaak beperkte informatie om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Door beperkingen van informatiesystemen wordt vaak met een statisch model een businesscase gemaakt op basis van KPI's als NPV, ROI of terugverdientijd, die op hoog geaggregeerd niveau worden samengesteld met standaard kostenopslagen, zonder het hanteren van bijvoorbeeld activity-based-costingprincipes of value-driveranalyse. Bij acceptatie van de propositie wordt deze businesscase behalve budgetuitputting vaak beperkt gevolgd.

Om te zorgen dat de juiste keuzen gemaakt

worden en dat proposities die de businesscase niet realiseren tijdig gestopt worden, dienen de cost-accountingsystemen dynamischer gemaakt te worden. Dit kan als volgt gedaan worden:

- Het identificeren van de belangrijkste value drivers die ten grondslag liggen aan de proposities. Hierdoor ontstaat beter inzicht in het werkelijke potentieel van de proposities. Bovendien wordt bekend aan welke knoppen gedraaid kan worden om de portfolio verder te verbeteren. Tevens biedt dit houvast om naast financiële ook operationele kengetallen op te nemen, waardoor informatie meer voorspellend wordt. Hierin kan als een van de kostendrijvers de vermogenskostenvoet ook meegenomen worden, zodat gestuurd kan worden op economische winstprincipes waarin de kosten van het kapitaalsbeslag meegenomen wordt.
- Het uitvoeren van scenarioanalyses. Hiermee wordt niet bedoeld het enkel doorrekenen van een worse case van +/-10% omzet en best case van +10%. Hiermee bedoel ik het berekenen van scenario's wanneer externe invloeden zich voordoen en hun effect op de value drivers (zie eerste punt). Uiteindelijk kan de portefeuille gekozen worden die optimaal is in het verwachte scenario, maar kan deze snel worden aangepast wanneer (externe) factoren zich anders ontwikkelen dan het verwachte scenario.

Figuur 1. Levers of control



Door haar kennis van value based management (KPI's, value driver analyse) en cost-accounting-methodieken als activity based costing is finance uitstekend geëquipeerd om de businesscasemodellen en cost-accountingmethodieken transparanter en meer voorspellend te maken. Bovendien is finance bij uitstek de discipline die een faciliterende rol in scenarioanalyses kan vervullen door de scenario's door te rekenen en input te verzorgen voor het besluitvormingsproces dat daarop volgt.

Multidisciplinaire agileaanpak

Een andere 'enabler' is om in sommige situaties te shiften van een traditionele innovatiemanagementaanpak naar een moderne multidisciplinaire innovatiemanagementaanpak gestoeld op agileprincipes. In *figuur 2* is uitgewerkt in welke situatie de traditionele of de moderne aanpak het beste werkt (Steens, 2018).

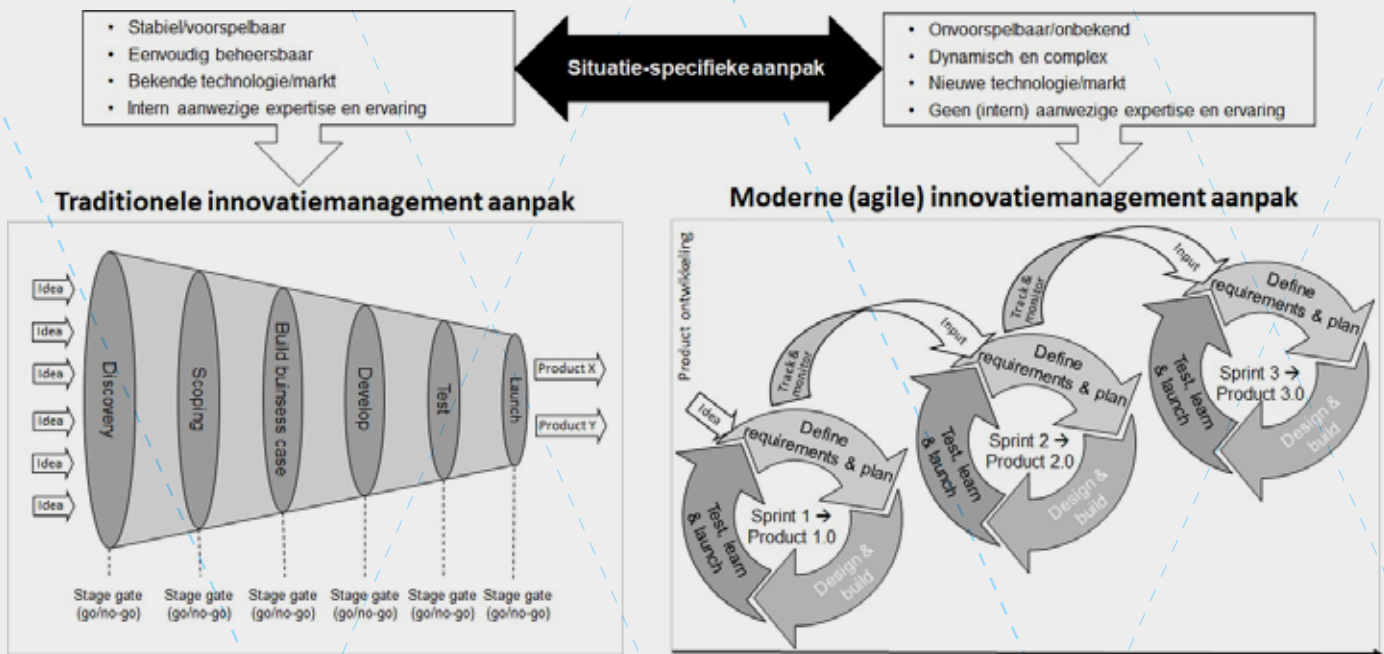
Voor een niet erg vernieuwende innovatie voldoet de traditionele aanpak, waarin van tevoren het hele plan en de businesscase worden uitgewerkt. Deze wordt dan gemanaged door hetzelfde team. In het geval van het bereiken van zogenaamde 'stage gates' wordt een go/no-gobeslissing genomen op basis van de evaluatie of de businesscase nog steeds valide is. In principe wordt het originele plan verder uitgevoerd, behoudens mogelijke change requests of additionele budgetaanvragen. Deze aanpak is geënt op minimaliseren van afwijking van het plan.

Bij een moderne multidisciplinaire agileaanpak worden relatief kleinere projecten met een korte doorlooptijd gepland (zogenaamde 'sprints'). Bovendien wordt voor de betreffende sprint een zo passend mogelijk multidisciplinair team opgesteld. Na afronding van een sprint, die op zichzelf al bruikbaar resultaat oplevert, wordt de volgende sprint gepland met in het achterhoofd het geleerde uit de discussies en resultaatbeoordelingen van eerdere sprints. Bovendien wordt voor de betreffende vervolgsprint wederom een passend



Het gaat immers over de levensader van een onderneming: het hebben van relevante proposities voor afnemers waarmee geld wordt verdiend

multidisciplinair team opgesteld. Ten opzichte van de traditionele methode wordt dus minder lang doorgegaan met een suboptimale oplossing, en kan de innovatie iedere sprint verder geoptimaliseerd worden. Tevens kan, wanneer de kosten/batenafweging voor de komende sprint negatief uitvalt, tijdig gestopt worden met verdere doorontwikkeling. Deze aanpak richt zich vooral op het maximaliseren van bruikbaar resultaat. Naast zorgen voor juiste sturingsinformatie kan finance bij toepassing van de verschillende



Figuur 2. Situatie-specifieke innovatiemanagementaanpak

innovatiemanagementaanpakken een goede rol vervullen door haar kennis van de principes van governance, risk en internal control. Portfolio- en projectmanagement vergt een goed georganiseerde governancestructuur en de nodige 'checks & balances' om hier grip op te houden. Finance kan waarde toevoegen door haar bijdrage te leveren aan het ontwerpen van deze principes en

het bewaken van naleving hiervan. Wel dient gewaakt te worden voor de neiging tot 'overcontrol' waardoor de gewenste 'agility' teniet gedaan wordt.

Gespecialiseerde portfolio-managementsoftware

Met deze enabler bedoel ik niet de reeds ingeburgerde projectmanagementsoftware waarin met name budgetten, uren en kosten geregistreerd worden en plannings gemaakt kunnen worden, maar software als een extra laag over de projectmanagementmodules heen die:

- enerzijds decision support biedt door functionaliteit als flexibele portfoliovisualisaties, value-driveranalyse, scenarioanalyse en optimaliseringsengines;
- anderzijds de governance- en internal-controlstructuur ondersteunt met functionaliteiten zoals een ingebouwde workflow, automatische data checks en een ingebouwde autorisatietabel.

Deze enabler kan overigens door de opgenoemde functionaliteiten tevens gezien worden als een driver van de vorige genoemde enablers. Dergelijke functionaliteit ondersteunt namelijk de toepassing van dynamische cost-accountingsystemen en een multidisciplinaire agileaanpak door de juiste workflow. Naar de positieve invloed van dergelijke software is

wetenschappelijk onderzoek verricht door Kock & Gemünden, 2016.³

Er zijn niet veel softwarepakketten die al deze functionaliteiten herbergen, maar ze zijn er en er zit ontwikkeling in. Hierdoor kan afscheid genomen worden van de 'spreadsheet hell' waar de meeste bedrijven in het kader van portfolio-management mee kampen, en ontstaat het principe van één bron, één taal, één waarheid. Bovendien kunnen visualisaties en optimalisaties aangepast en uitgevoerd worden met de spreekwoordelijke druk op de knop. Buiten de toegenomen kwaliteit van de informatie leidt dit uiteindelijk dus ook tot meer efficiëntie.

Ook hier kan finance door haar competenties een zeer waardevolle bijdrage leveren op verschillende fronten. Finance kan:

- bij de configuratie van het systeem support bieden door het verschaffen van de juiste datadefinities, formules en costingmethodieken, automatische data checks, et cetera;
- haar kennis van administratieve organisatie en interne controle aanwenden voor het opstellen van een robuuste workflow met de juiste checks & balances en het inhoud geven aan een effectieve autorisatietabel;
- met haar kennis van informatieverzorging support bieden bij het draaien van de juiste query's en visualisaties die de besluitvorming uiteindelijk het beste ondersteunen;

Finance kan gelden als 'countervailing power' door met een kritische houding te voorkomen dat te veel

middelen gealloceerd worden aan persoonlijke paradepaardjes

- een leidende rol spelen in het waarborgen van de volledigheid en juistheid van de ingevoerde data. Uiteindelijk is het bij een specialistisch portfolio managementsysteem niet anders dan met ander systemen: 'garbage in = garbage out'.

Afsluitend

Naar mijn mening moet finance gezien haar aanvullende competenties de businesspartnerrol pakken binnen portfoliomanagement. Bovendien kan finance daarnaast gelden als 'countervailing power' door met een kritische houding te voorkomen dat te veel middelen gealloceerd worden aan persoonlijke paradepaardjes. Uiteindelijk zal hierdoor het eindresultaat van de portfoliomanagementactiviteiten meer in het belang van de organisatie als geheel zijn.

Hiervoor zijn wel een aantal voorwaarden:

- Financials dienen zich open te stellen voor de zachte kant van management control en zich te verdiepen in de business en de inhoud van de proposities, zodat zij naast enkel risico's en beschikbaar budget ook de kansen zien. Dit neemt niet weg dat finance wel kritisch moeten blijven. Bovendien zal de financial zich moeten blijven ontwikkelen op het

gebied van vernieuwende technieken zoals data analytics, zodat 'diagnostic control systems' meer voorspellende waarde krijgen en meer geïntegreerd worden met 'interactive control systems'.

- Andere relevante partijen dienen zich op hun beurt te realiseren dat hun propositie geen doel op zich is: het is een onderdeel van de levensader van hun organisatie. Zij moeten een financial daarom beschouwen als een adviseur en iemand die hen een spiegel voorhoudt in het belang van de organisatie en uiteindelijk zichzelf.

Om te refereren aan 'Trust in finance', het thema van dit nummer: de basis voor deze voorwaarden is wederzijds vertrouwen, en dat kost tijd. Zoals door een deelnemer van de roundtable kernachtig verwoord: 'De betrokkenheid van finance bij portfoliomanagement is evolutionair, niet revolutionair...' [QR](#)

Noten

1. Gebaseerd op eigen ervaringen binnen mijn adviespraktijk en ervaringen die gedeeld werden in een roundtable in samenwerking met Bicore, leverancier van portfoliomanagementsoftware.

Thema: Verbeteren van portfoliomanagement.
Deelnemende bedrijven: ASML, Atlas CopCo, NXP, Spectris. Gastspreker: prof.dr. H.B.A. Steens, hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.
2. Simons, R., **Levers of Control – How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**, Harvard Business School Press, 1995.
3. Kock, A. en H.G. Gemünden, **Antecedents to decision-making quality and agility in innovation portfolio management**, 2016.

Marco Schilder werkte ten tijde van het schrijven van dit artikel bij EY. Sinds kort is hij partner bij BDO Advisory waar hij financiële afdelingen adviseert op het gebied van organisatie en management control.

advertentie

HighQ interim | werving | advies
brengt finance verder



HighQ, al 25 jaar specialist in financieel personeel!

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Q Interim, Werving & Selectie en Advies Q Projectmatig Q Fulltime & Parttime Q Uitvoering & Management | <ul style="list-style-type: none"> Q Accounting en Planning & Control Q Begrotingen & Rapportages Q Procesoptimalisatie Q Implementatiebegeleiding |
|---|--|



HighQ | 0348 460 411 | info@highq.nl | www.highq.nl