



# ZIJN UILEN IN CONTROL?

Van de bedrijven die eind vorige eeuw tot de top 100 behoorden, bestaat het grootste gedeelte na tien jaar niet meer. Strategieën die op lange termijn duurzaamheid nastreven, moeten dus over realistischer en duurzamer besturings- en business-modellen te beschikken. Bedrijven moeten niet meer blindelings willen blijven groeien. Tijd voor systemisch performance management.

## Een cyclische economie laat zich niet in een lineair keurslijf duwen

**I**n de natuur draait alles om dynamische evenwichten. Zodra er te veel prooien voorhanden zijn voor uilen, gaan deze zich aanpassen en in aantal toenemen. Bij uilen gaat het mannetje in de winter en de vroege lente het vrouwtje eiwitrijke prooien aanbieden. Als er veel voedsel voorhanden is en het mannetje is een goede jager, dan zal hij het vrouwtje veel eiwit kunnen bezorgen, waardoor ze meer eieren aanmaakt en daardoor meer jongen zal krijgen. Veel geboortes betekent veel monden om te voeden, waardoor de prooien in aantal beginnen te dalen. Waardoor de uilenpopulatie op de duur slachtoffer wordt van het eigen succes.

De muizenpopulatie is eveneens geregeld. Als er veel plantaardig voedsel beschikbaar is, zullen muizen meer worden grootgebracht. Bij voedselschaarste investeren muizen minder in voortplanting en meer in overleven. In het hoge noorden vertonen woelmuizen zelfs een uitgesproken cyclisch patroon in hun aantallen. Om de vier jaar zijn er massale hoeveelheden van deze knaagdieren zodat ze zelfs massale trekbewegingen gaan ondernemen. Deze volksverhuizingen gaan zelfs met migraties over rivieren gepaard, hetgeen wellicht de oorsprong is van het sprookje van de rattenvanger van Hamelen.

### En bedrijven?

Biologische modellen zijn schitterend omdat ze biologische processen beschrijven die reeds millenia bewezen hebben dat ze echt duurzaam zijn. Anders waren de dieren immers reeds uitgestorven. Strategieën van organisaties zouden eveneens een duurzaamheid in zich moeten dragen. Een eeuwigdurende expansie van markten, dat gelooft immers niemand. Vroeg of laat zullen de organisaties in hun groei 'zichzelf' tegenkomen en zich noodgedwongen moeten aanpassen om te overleven. Bedrijven zijn daar minder goed in dan dieren en planten. Van de topbedrijven, eind vorige eeuw, bestaat het grootste gedeelte tien jaar later niet langer. Strategieën die op lange termijn duurzaamheid nastreven, dienen dus over besturings- en business-modellen te beschikken die niet zo naïef zijn, dat ze exponentieel dan wel lineair zullen blijven groeien. Als of een cyclische economie zich in een lineair keurslijf zal willen laten duwen. Niet dus.

Keep it simple, but not too simple.

Er is grote behoefte aan complexere modellen en meer gegegen gegevensanalyse. Zich onderling verstekende processen kunnen we ons wel voorstellen. Dromen we niet allen van gestage groei? Meer verkopers, meer inkomsten, nog meer verkopers, nog meer inkomsten... Negatieve beïnvloeding kennen we eveneens. Meer klachten, minder

verkoop, nog meer klachten, nog minder verkoop... Een bedrijf dat blijft groeien zal vroeg of laat een lagere kwaliteit gaan geven door een slechtere service. Gevolg: de groei vertraagt. Er zal dan ook vroeg of laat een einde komen aan de groei als we ons niet aanpassen. Systeemdenken speelt duidelijk in op de nood aan intelligentere modellen die rekening houden met veranderende rollen, afhankelijk van het moment.

Omdat dergelijke dynamische evenwichten bestaan tussen de markten (macro-economisch niveau), binnen bedrijven en organisaties (bedrijfseconomisch niveau) en zelfs tot op persoonsniveau (micro niveau) teruggebracht kunnen worden, moeten we deze dynamiek kaderen binnen het algehele domein van verandermanagement. Organisaties zijn immers nog steeds flauwe afkooksels van biologische systemen. Bijsturing en aanpassing door de individuen binnen bijvoorbeeld een kolonie mieren, dient bijzonder eensgezind te verlopen, wil de kolonie en ook de soort overleven.

In tijden van maatschappelijk verantwoord ondernemen dienen we te beschikken over meet- en sturingsmechanismen die de veelal niet-lineaire interacties met de markt, de verschillende afdelingen en de verschillende medewerkers vorm kan geven per afzonderlijk niveau en over de verschillende lagen heen. Daar nog een voldoende gestructureerde aanpak van de verandering bovenop, moet ons toelaten om duurzaam de toekomst tegemoet te zien.

### Leading en lagging

Binnen dynamische systemen kan elke factor zowel leading als lagging zijn, afhankelijk van het moment binnen de cyclus. De meeste bestuursystemen houden echter geen rekening met veranderende rollen van de KPI's en leggen slechts één factor vast als 'oorzaak' en een andere als 'gevolg'. Gevaarlijk dus.

Er is dus meer en meer behoefte aan een minder dwangmatige controle van KPI's en een holistischer doorgronden van de samenhang ervan. Elke KPI kan verkeerd begrepen worden op zich en moet gezien worden in een ruimere context. Het verstandshuwelijk tussen financiële en niet-financiële indicatoren dringt zich alsmaar meer op. Omwille van de verschillende oorsprong en doelstelling van beide soorten indicatoren, blijft een zinvolle combinatie nog een uitdaging. Het identificeren van zinvolle relaties tussen leading en lagging indicators is op die manier moeilijk omdat nogal eens vergeten wordt om tijdsvertragingen en randaspecten mee in beschouwing te nemen.

Een duidelijk voorbeeld is te vinden in de vorm van budgetten voor opleidingen in relatie tot opbrengsten. Een



tijdsvertraging tussen het volgen van een opleiding en het realiseren van meer verkopen lijkt zich niet voor te doen in de cijfers. Hoe meer geïnvesteerd wordt in training, hoe meer inkomsten we zien. Schitterend toch? Wel verrassend, dat meer opleiding direct resulteert in meer opbrengst. Zou het oorzakelijk verband niet omgekeerd kunnen zijn dat mensen een opleiding mogen volgen als er voldoende inkomsten zijn? In dat geval is het logisch dat er geen tijdsvertraging optreedt. Zo makkelijk is het dus niet om echte oorzaken te onderscheiden en te simplistisch redeneren houdt gevaren in. Systeemdenken kan hier helpen de ogen te openen, veeleer van de dingen te tonen, leert het de juiste dingen zelf te zien.

Beter modelleren, rekening houdende met de specifieke eigenschappen van causale inferentie – correlatie betekent immers nog niet causaliteit – moet ons toelaten dit kluwen stelselmatig verder te ontrafelen. We verwachten dan ook op korte termijn complexere predictieve modellen met ingebouwde tijdsvertragingen die de logische gevolgen van

**‘Een eeuwige expansie van markten, dat gelooft immers niemand’**

*advertentie*

het ingrijpen van leading op lagging indicators ook statistisch laten kwantificeren en daardoor beschikbaar maken voor het voorspellen van toekomstige financiële performance. Zowel leading als lagging indicators kunnen dan

daarnaast via benchmarking nog meer inzicht geven in het relatieve belang ervan, zowel intern als extern. De methodes zijn voorhanden, nu nog alles beter op elkaar afstemmen

en de samenhang der dingen op een meer duurzame manier in beschouwing nemen, dan moet het wel lukken.

### Andere rollen voor de controller

Meer en meer willen controllers weg van hun ‘controleerende’ rol die soms nogal dwangmatig is. Medewerkers worden liever niet langer gecontroleerd gemotiveerd door middel van KPI's en targets die als stok achter de deur fungeren. Ze hebben meer behoefte aan autonome motivatie door middel van zelfredzaamheid of self service via multidimensionale analytische tools en zelfs statistische pakketten. Als controllers het operationele stadium van scorekeeper wensen te overstijgen en evolueren naar entrepreneurs voor de onderneming, dan zullen complexe modellen nodig zijn, zal zelfs een meer onderbouwde gegevensanalyse noodzakelijk zijn.

Systemisch performance management zal hierin een differentiator worden. Iemand zal tenslotte de kloof tussen de operationele leading indicators en de financiële lagging indicators moeten dichtrijden. Als de controller het niet doet, zullen anderen het gegarandeerd proberen.

### Wat baten kaars en bril, als de uil niet zien wil?

Daadwerkelijke verandering bewerkstelligen door de invoering van een gedegen en systemisch performance management dat oog heeft voor meer diepgang dan de huidige sturingsmodellen is een werk van lange adem. Het zal niet alleen meer vergen van de systemen, het zal ook meer vragen van de mensen.

Te veel systemen en rapporten worden niet of onvoldoende gebruikt. De ‘export to excel’-knop die nogal eens gevraagd wordt, verraadt dat nieuwe functionaliteit niet echt geapprecieerd wordt, men wil blijven werken via Excel en gebruikt de meeste state-of-the-art tools gewoon als gegevensbron. Zonde toch van al die investeringen.

Controllers zullen tevens zelf moeten veranderen van het reactieve controleren of de cijfers kloppen naar het proactieve beleid maken of ondersteunen met behulp van cijfermateriaal. Een betere duiding van de psychologisch aspecten die gepaard gaan met het nemen van beslissingen moet drempelverlagend kunnen werken en de transitie van controlling van het operationele naar het strategische niveau vereenvoudigen. Laat ons er dan nu al aan beginnen, de raamwerken en bijhorende methodes zijn reeds beschikbaar.

