

# WAARDECREATIE: mythe of realiteit?



De ambitie van controllers om van rol te veranderen gaat gepaard met groeipijnen. Pro-activiteit met zinvolle operationele leading indicators als voorspellers van financiële lagging indicators is een cruciale voorwaarde. De noodzaak van een perfect verstandshuwelijk tussen niet-financiële indicatoren en financiële cijfers komt daardoor wel zeer dichtbij. Te verzoenen als water en vuur, maar toch noodzakelijk voor succes? Zonder pretentie, maar niet zonder ambitie. Wat zijn de uitdagingen en hoe lossen we die op?

## Niet-financiële indicatoren als voorspellers van financiële resultaten

**P**roduceren kost geld en daarom moeten bepaalde 'kostenposten' zoals IT, boekhouding en controlering om den brode in leven worden gehouden. Omdat de druk tot besparingen vooral in deze ondersteunende afdelingen toeneemt, zijn deze naarstig op zoek naar manieren om uit hun verdomhoekje te komen en koste wat kost zelf waarde te gaan creëren. Heel wat controllers proberen dan ook een duidelijke evolutie door te maken van controlerende scorekeepers naar pro-actieve business partners. Dat is de bedoeling althans. Dat je daarbij vaak jezelf tegenkomt is evident. Controllers zijn immers meestal niet opgeleid om deze pro-actieve rol te spelen. Enkele voorbeelden.

### Financial versus management accounting

De waarheid kan verschillende gezichten hebben. Verschillende vragen vergen meestal verschillende voorstellingswijzen van ogenschijnlijk dezelfde gegevens. Operationele gegevens zijn meestal geaggregeerd op dag- en weekniveau, financiële quasi steeds op maandniveau. Jammer natuurlijk, want maanden zijn nooit exacte veelvoud van weken. Pro-rateren dan maar om te kunnen vergelijken. Is halve weken bij een maand tellen de oplossing? Wat doen we met weekends? In de bioscoopsector kan een weekend meer of minder een gigantisch verschil uitmaken. Waren we in maart echt succesvoller dan in februari of zijn er gewoon beduidend meer dagen in maart? Operations lachen daar veelal om want ze hebben zelden een maandelijks hartslag.

Dit pleit eerder voor een korrelgrootte van financiële cijfers en dito facturatie volgens de operationele hartslag dan op het ritme van de kalender. Wekelijkse inkomsten komen beter overeen met de realiteit dan maandelijks. Een zinvol compromis om toch naar zinvolle, vergelijkbare maanden te komen, zijn de ISO-maanden. Daarbij wordt januari arbitrair beschouwd als de eerste vier weken van het jaar, februari als de volgende vier weken en maart als de volgende vijf, enzovoort voor de andere kwartalen. Deze 445-benadering heeft perfect vergelijkbare maanden tot gevolg, jaar na jaar. In combinatie met wekelijkse facturatie ontstaan financiële weken en overeenkomstige maanden die operationeel perfect vergeleken kunnen worden. Analooft probleem met gegevens die dienen voor fiscale doeleinden. Facturen boeken in een jaar ofwel twee dagen wachten en ze boeken in het volgende jaar heeft geen noemenswaardige operationele invloed, fiscaal gezien echter maakt dit een fundamenteel verschil.

Als we het liefst vis eten met een visbestek omdat dit beter smaakt en de vis meer eer aandoet, waarom proberen

we dan al onze beslissingen te staven met slechts één versie van de waarheid. Systemen dienen flexibel genoeg te zijn om meerdere benaderingen te ondersteunen en om vergelijkbaarheid te bevorderen, niet om gevangen te zitten in een of ander keurslijf.

### Wolf in schaapskleren

Balanced scorecards zijn schitterende instrumenten omdat ze informatie van verschillende beleidsdomeinen mogen te combineren met het oog op een gebalanceerd zicht op het reilen en zeilen van de organisatie. Een fundamenteel nadeel van deze methode is dat causale verbanden steeds verondersteld worden te gaan van de zachte, meestal HR-gerelateerde maatstaven naar de meer harde financiële. Daarmee wordt expliciet verondersteld dat de zachte indicatoren veroorzakers zijn van inkomsten. Is dit echter wel zo? Is het niet dat de medewerkers gelukkiger zijn omdat een bedrijf goed draait? Mogen medewerkers niet makkelijker een training volgen als er veel inkomsten zijn en wordt met andere woorden het budget voor opleidingen niet juist bevroren bij tegenvallende resultaten? Wat leading en wat lagging is, zou wel eens moeilijker te bepalen kunnen zijn, dan we algemeen aannemen. We moeten dan ook streven naar systemisch performance management.

### De bomen zien door het bos

Ooit meegemaakt dat je naar rechts kijkt aan een overweg en dat je daarbij vergeet dat er ondertussen ook nog een trein van links kan komen? Door ons dermate te focussen op een gegeven, zijn we dikwijls niet langer aandachtig voor het grotere geheel en worden we alsnog overreden. Als controller willen we zoveel mogelijk tijd sparen en gaan daardoor soms nogal hiërarchisch te werk. Als een regio goed scoort, zijn we meestal niet langer geneigd om te onderzoeken of alle landen van deze regio het wel even goed doen. Verdere drill-down doen we meestal pas als het kwaad reeds geschied is.

Meer systematische en geautomatiseerde identificatie van onderliggende problemen kan controllers helpen vermijden alle landen en zelfs nog meer gedetailleerd handmatig te moeten 'controleren'. Automatische identificatie van problemen is perfect te programmeren en zodoende wordt het kaf van het koren alvast gescheiden. De controller kan dan oorzaken bloot proberen te leggen van het beperkt aantal problemen.

Een veelgemaakte fout is tevens dat we nogal geneigd zijn de huidige rapportageperiode te vergelijken met dezelfde van het jaar ervoor en met die van de periode daarvoor.



Naar sluimerende trends wordt amper gekeken, tenzij na de feiten. Hoewel dit niet zo moeilijk is en perfect automatiseerbaar. Via lineaire regressie kunnen we per rekeningnummer en per invalshoek automatisch die rekeningen aanduiden die een significante trend over de maanden heen vertonen. De richtingscoëfficiënt geeft daarenboven aan in welke mate kosten of opbrengsten structureel aan het groeien of afnemen zijn. Cruciaal hierbij is de analyse voldoende gedetailleerd te doen, om zo te vermijden dat bijvoorbeeld de positieve trend in het ene land, de negatieve in het andere kleinere uitmiddelt. Dit resulteert natuurlijk in honderden regressies. Het spreekt vanzelf dat dit automatisch moet gebeuren. De identificatie van de structurele veranderingen laat dan toe om te focussen op die paar tientallen gevallen in de plaats van honderden. We pikken namelijk alleen de significante er uit. Deze automatische detectie zal geenszins de controlling activiteiten vervangen, integendeel, ze zal toelaten om meer gefocust te werken, met meer diepgang en quasi geen tijdverlies.

## Focus op wat er echt toe doet

Binnen financiële rapportage werken we door de band met een paar honderd maatstaven. Binnen managementrapportages suggereren sommigen een maximum aantal van 20-25 KPI's. Een groot verschil dus. Zou het laatste dan zoveel eenvoudiger zijn, dat we met zo weinig informatie voldoende diepgang zouden aantreffen? Natuurlijk niet, integendeel. Het gaat eerder om een vereenvoudiging die het hopelijk gemakkelijk maakt actie te ondernemen. Is het risico dan niet dat we de bal mogelijk verkeerd slaan en niet de echt relevante maatstaven opvolgen?

Analytische intelligentie kan ons hier weerom helpen. Binnen de sociologie zijn datareductie methodes zoals principale componenten analyse juist ontwikkeld om te identificeren in welke maatstaven echt structurele verschillen zitten en in welke mate ze onderling correleren of hetzelfde zeggen. Door vanaf het begin zoveel mogelijk maatstaven te gebruiken, datareductie toe te passen en zodoende dubbele informatie te verwijderen, kunnen we structureel het aantal maatstaven reduceren tot deze die een echt voorspellend vermogen zullen hebben en die er dus echt toe doen. Bijkomend krijgen we inzicht in de trade-off van hoeveel verklarend vermogen opgeofferd wordt per variabele, die we laten vallen. Er is dus niets mis met het leggen van een focus op een beperkt aantal parameters, op voorwaarde dat we analytisch eerst bepalen welke er het meest toe doen, welke echt hefbomen zijn en welke niet. Deze zekerheid bevordert een goeie nachtrust en een verbeterde actioneerbaarheid en veel minder relevante op te volgen KPI's.

## What you see is (not always) what you get

Cijfers komen steeds tot stand door een veelvoud aan processen die er toe doen. Die verschillende processen heb-

ben meestal sterk verschillende reikwijdtes. Denken we maar aan macro-, meso- en bedrijfseconomische invloeden. De macro-economische invloeden kunnen het beeld vaak nogal domineren en onderliggende fijnmazigere aspecten verdoezelen. Kunnen we daardoor alleen nog inzichten verkrijgen op het hoogste niveau? Geenzins.

Variabelen zoals omzetten kunnen we ontrafelen in verschillende deeltjes door telkenmale een aspect te modelleren, die variantie te verklaren en vervolgens verdere analyses uit te voeren op hetgeen nog niet verklaard is, de residuen. Dit verkrijgen we door de schatting van de originele waarde af te trekken en het verschil te behouden. Door gradueel in schaal te dalen, naar analogie met de schillen van een ui, gaan we dieper en dieper graven naar verklaringen. In tijden van crisis levert dit bijzondere en veel meer gedetailleerde inzichten op. Doen we dit niet, dan kunnen we even goed in de krant lezen hoe onze cijfers zullen evolueren, de macro-economische invloed zal immers steeds de grootste zijn.

## Tijd voor een metamorfose

Meer en meer gegevens worden toegankelijk. Daar waar we zouden vermoeden dat dit zou leiden tot meer inzichten, moeten we constateren dat daardoor de frustratie nog toeneemt. Tijd dus om uit een ander vaatje te tappen.

Meer data forceert ons om via automatische processen vlugger de vinger op de wonde te kunnen leggen. Trends

kunnen via (lineaire) regressiemethodes op grote schaal zeer makkelijk geïdentificeerd en gekwantificeerd worden. Dit laat de controller toe tijd te sparen en meer zekerheid te krijgen dat geen sluimerende evoluties onder de radar aan het glijpen zijn. Datareductiemethodes leggen overlappende parameters bloot en geven een duidelijk beeld van de trade-off tussen het aantal variabelen en hun marginale bijdrage aan de inzichten. Er zijn andere methodes om invloeden van macro-economische trends te verklaren en ze te isoleren om zodoende meer en meer door te dringen tot lager gelegen processen die aan de gang zijn, los van macro-economische trends.

Meerdere geschikte methodes zijn beschikbaar om aan de hand van operationele parameters financiële te voorspellen. Methodes zijn beschikbaar om gegevens te structureren, te visualiseren, te analyseren en om te zetten in bruikbare inzichten die het verschil kunnen helpen maken. Dat dit geen evidentie is, is niet verwonderlijk. Hier gaat het immers om een kruisbestuiving van verschillende disciplines. We kunnen ons dan ook heel gericht de vraag stellen of controlling over voldoende mentale frisheid zal beschikken om dermate innovatief te zijn en effectief van rol te veranderen? Of willen we ons nestelen in ons eigen wereldje van ons eigen grote gelijk? Tijd om te vervellen en als vlinder herboren uit onze pop te komen.

**'Systemen moeten flexibel genoeg te zijn om meerdere benaderingen te ondersteunen'**

