

# CFO MAGAZINE

JAARGANG 18 | SEPTEMBER 2014

PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN



**“Wie creatieve investeringsideeën heeft, kan die vandaag zo goed als gratis financieren.”**

Prof. dr. Gert Peersman,  
faculteit Economie en Bedrijfskunde,  
UGent in dit nummer

## INTERVIEW

### FINANCE IN EEN INTERNATIONALE PROJECT BUSINESS

INTERVIEW MET  
ELS VERBRAECKEN, CFO VAN DEME

**“CREDIT MANAGEMENT WERD  
MEER DAN TELEFONEREN  
EN INNEN”**

**CFO EN CREDIT CONTROLLER VAN TER BEKE  
AAN HET WOORD**



# LEUGENS, GROTE LEUGENS EN KPI'S ...

WAAROM STURINGSINSTRUMENTEN OMZICHTIG MOETEN GEKOZEN  
EN GEÏNTERPRETEERD WORDEN

Als u drie maand onder target zit, bent u dan slecht bezig? Dat hangt er natuurlijk van af. Drie maand onder target kan goed zijn als we het aantal dodelijke ongevallen bekijken, hier is het gedrag van de kpi's 'below target is good'. Bij een kpi met gedrag 'above target is good' hoeft het niet slecht te zijn, we kunnen gradueel uit een kloof aan het klimmen zijn. Elke positieve trend is daarbij goed nieuws. Het kan zijn dat de markt nog veel slechter doet dan wij. Het is mogelijk dat de target gewoonweg onrealistisch werd bepaald.

Elk kpi is fout te interpreteren als hij geïsoleerd bekeken wordt. Redenen genoeg om niet zomaar te reageren op één enkele kpi. Zo stoppen we ook niet ogenblikkelijk met onze wagen als we één indicator rare bewegingen zien maken terwijl de rest gewoon blijft. Het lampje kan kapot zijn, of de sensor overgevoelig. Wie wind zaait...

## Appels en peren leiden tot smoothies

Soms worden samengestelde indicatoren bedacht die omwille van de eenvoud een en ander samen nemen. Neem bijvoorbeeld de graad van detail binnen de logistiek. Een picker zal afgemeten worden in aantal handelingen, een heftruck chauffeur heeft het over colli ofwel paletten. De indicatoren met verschillende grootorden opgeteld of samengebracht in een gemiddelde zijn meestal een bron van verwarring. Neem nu de verblijfsduur van producten op het schap van een winkel. Bederfbare goederen zullen maximaal 2-3 dagen in de winkel verblijven, droge voeding 1 tot 2 weken en non-food enkele weken. Berekenen we een gemiddelde over de drie klassen heen, dan zegt dit quasi niets. De samengestelde indicator werkt eerder als een rookgordijn. Een toename van een paar uur zegt weinig voor non-food maar is cruciaal voor bederfbare goederen. Alles door elkaar mengen schreeuwt om een antwoord op de meer gedetailleerde vraag naar waar de miserie dan wel vandaan komt.

## Verschillende aggregaten

De waarheid kan verschillende gezichten hebben. Verschillende vragen vergen meestal verschillende voorstellingswijzen van openschijnlijk 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 retailsector 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 maandelijkse 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 maandelijkse. 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.

## Leading en lagging

Combineren we sturingsinstrumenten van verschillende beleidsdomeinen, met het oog op een gebalanceerd zicht op het reilen en zeilen van de organisatie, dan is de verleiding groot om causale verbanden te veronderstellen gaande 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 algemeen aangenomen.

Denk aan een populatie uilen en hun prooien. Als er veel prooien zijn, dan kan de uilenpopulatie groeien. Het voedsel is hier leading indicator. Door een toename van de predatoren worden zij op de duur leading omdat hun toenemend aantal in toenemende mate een impact uitoefent op de muizen. Afhankelijk van het moment kunnen zowel prooien als hun predatoren zowel leading als lagging indicators zijn. Zo houden prooi en predator mekaar bin-



nen een duurzaam evenwicht onder controle. Dergelijk evenwicht ontstaat door feedback-loops die we ook binnen ondernemingen veelvuldig aantreffen. We doen er dan ook goed aan te streven naar een duurzame en realistische evolutie in de plaats van ons blind te staren op eeuwigdurende lineaire groei, waarvan we sowieso reeds weten dat die vroeg of laat een saturatiepunt zal bereiken.

## Geduld is een mooie deugd

Een bijkomende uitdaging waar we voor staan, is die van de tijdsvertragingen of time-lags. Wie zegt dat een actie die we nu opstarten, reeds deze maand voor bijkomende opbrengsten zal zorgen? De meeste veranderingen nemen nogal wat tijd om resultaat op te leveren. Waarom veronderstellen we dan dat het effect direct zichtbaar zal zijn? Lijkt evident van dit niet te veronderstellen. De praktijk wijst echter uit dat er zeer ongeduldig uitgekeken wordt naar verbeteringen. Zou het niet interessant kunnen zijn om als maatstaf tevens de tijdsduur in beschouwing te nemen, die we in acht moeten nemen alvorens verandering in de lagging indicators zichtbaar zal worden? Sommige indicatoren wijzen in die richting zoals time-to-market en de gemiddelde levensduur van onderdelen van machines.

Hoe kunnen we nu time-lags kwantificeren? Stel dat we willen weten hoe effectief ons prospectie- en verkoopproces verloopt? Dit wordt gemeten via het aantal telefoontjes naar prospecten, het aantal afgelegde bezoeken, het aantal bestellingen tot en met het aantal leveringen en bijhorende facturen. Via regressiemethoden kunnen we kijken hoe groot het verband is tussen het aantal telefoontjes tijdens een gegeven week en het aantal bezoeken een, twee, drie of meer weken later. We kunnen het verband bepalen van de lagging indicator en de leading indicator van alsmear meer weken geleden. We zullen een toename zien in het verband waarna het verband opnieuw zal beginnen afnemen. Die week waarvoor de waarde van de leading indicator het grootste verband vertoont met de lagging indicator, is de optimale time-lag. Als die aan het veranderen is, dan kan dit aanduiden dat de situatie slechter aan het worden is. Heel wat lagging indicators vertonen weinig of geen verband met de leading indicators tijdens dezelfde tijdsperiode, wel met die van een aantal weken ervoor. Door te weinig expliciete aandacht te laten gaan naar de time-lags wordt de causaliteit zelden of nooit kwantitatief aangetoond en is niet duidelijk wat het relatieve belang is van de leading indicators. Door het gebrek aan een duidelijk verband tussen oorzaak en gevolg voor dezelfde tijdsperiode, verdwijnt het geloof in de metingen en hun bruikbaarheid om daadwerkelijk goed te sturen en de bedrijfsvoering daadwerkelijk te 'veranderen'.



## Gebrek aan evenwicht

In vele gevallen wordt het aantal sturingsinstrumenten zo beperkt mogelijk gehouden voor de simpliciteit van het sturen. Niets verkeerd mee, ware het niet dat simpliciteit soms verward wordt met simpelheid. Daar moeten we bij het kiezen van onze indicatoren sterk rekening mee houden. Mensen hebben immers de neiging alleen die zaken te optimaliseren waar hun bonus van afhangt. Als dat weinig genuanceerd is en niet gebalanceerd, dan lopen we het risico dat er eenzijdig gereageerd wordt, niet noodzakelijk in het algemeen belang van de onderneming. Als we sturen op maximale omzet, dan laten verkopers gewoon hun prijs zakken. Als we sturen op hoge marge producten, dan kan het zijn dat alleen speciale gevallen verkocht worden en te weinig van de algemene kosten gedragen worden. Zelden volstaan twee of drie indicatoren om een duurzame sturing in het algemeen belang te realiseren. Voldoende diversiteit aan sturingsinstrumenten moet ons er voor behoeden dat we eenzijdig sturen en te weinig nuance leggen met oog op de langere termijn. De keuze van de indicatoren kan daardoor gevaarlijk zijn indien te simpel en geen rekening gehouden wordt met mogelijke conflicterende invloeden. Meestal dient gestreefd te worden naar een optimum veeleer dan naar zo veel mogelijk. Heel wat indicatoren zouden dan ook beter het gedrag hebben van 'on target is good' veeleer dan 'above target is good'. Een goede kwantitatieve onderbouw van het gewenste gedrag, rekening houdende met mogelijke neveneffecten en compensatiegedrag zijn daartoe cruciaal. Zo kunnen we de illusie vermijden dat we duurzaam sturen, terwijl we onbewust aannemen dat de groei oneindig kan zijn.

## Geïstitutionaliseerd boerenverstand

Bij het gebruik van sturingsinstrumenten pleiten we voor een mix van eenvoud en gezond verstand, gecombineerd met de nodige en voldoende diepgang, om de complexiteit van de werkelijkheid daadwerkelijk te capteren en te beheersen. Dat daartoe wellicht meer nodig is dan een handvol kpi's per invalshoek moge duidelijk zijn. Beter sturen kan alleen indien de relatieve bijdrage van de verschillende indicatoren helder is en in evenwicht met de andere sturingsinstrumenten. Gepaste sturingsinstrumenten bepalen die weerspiegelen waar de organisatie naar toe wil en hoe daar te geraken, zijn cruciaal en dienen omzichtig bepaald te worden. Dat daarbij gebruik zal dienen te worden gemaakt van statistische methodes is helder. Causaliteit, time-lags en feedback-loops zullen daarbij meer en meer ingang vinden. Dat daarvoor andere competenties nodig zullen zijn, zien we nu reeds. Meer boerenverstand in de kwantitatieve beleidsondersteuning is daarbij alvast een gezond principe om van start te gaan... ●

“Verkeerd geplaatste targets kunnen pijnlijke gevolgen hebben.”

