



HET SLIMME KANTOOR VAN DE TOEKOMST

10 must haves voor de betere werkplek

Flexibel • Virtueel • Ergonomisch • Modulair • Aantrekkelijk •
Digitaal • Ontmoetingsplek • Bedrijfscultuur • Video • Cloud

- Business Continuity:
EHBO voor uw bedrijf
p. 36
- Zijn KMO's klaar voor
SOCIAL MEDIA?
p. 12
- Lessen trekken uit
5 CLOUD PROJECTEN
p. 38
- Heeft BlackBerry nog een
TOEKOMST?
p. 10



Wat bedrijven kunnen leren van muizen en mieren

Van de bedrijven die eind vorige eeuw tot de wereldwijde top 100 behoorden, bestaat het merendeel vandaag niet meer. Strategieën die op lange termijn duurzaamheid nastreven, dienen dus over besturings- en business-modellen te beschikken die er voor zorgen dat ze kunnen blijven groeien. Ook al is het trager, evenwichtig en duurzaam. Tijd voor systemisch performance management. **DRIES VAN NIEUWENHUYSE**

In 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 in de vroege lente het vrouwtje eiwitrijke prooien aanbieden. Als er veel voedsel voorhanden is, en het mannetje is een goede jager, dan zal hij zijn vrouwtje veel eiwit kunnen bezorgen, waardoor ze meer eieren aanmaakt en meer jongen zal krijgen. Maar veel geboortes betekent veel monden om te voeden, waardoor de prooien op hun beurt in aantal beginnen dalen. Uiteindelijk is de uil op de duur het slachtoffer van zijn eigen succes. De muizenpopulatie is eveneens geregeld. Als er veel plantaardig voedsel beschikbaar is, zullen muizen meer worpen grootbrengen. Bij voedselschaarste investeren muizen echter minder in voortplanting en meer in overleven. In het hoge noorden vertonen woelmuisen zelfs een uitgesproken cyclisch patroon in hun aantallen. Om de vier jaar zijn er enorme hoeveelheden van deze knaagdieren, zodat ze zelfs massale trekbewegingen gaan ondernemen. Deze volksverhuizingen gaan zelfs gepaard met migraties over rivieren, wat wellicht de oorsprong is van het sprookje van de rattenvanger van Hamelen.

En bedrijven?

Zulke biologische modellen hebben reeds millennia hun duurzaamheid bewezen, want anders waren deze dieren al lang uitgestorven. Strategieën van organisaties zouden ook zulke duurzaamheid in zich moeten dragen. Een eeuwigdurende expansie van markten, dat gelooft immers niemand. Vroeg of laat zal de groei van organisaties stagneren en zullen ze zich noodgedwongen moeten aanpassen om te overleven.

Bedrijven zijn daar minder goed in dan dieren en planten. Van de bedrijven die eind vorige eeuw tot de top 100 behoorden, bestaat het grootste gedeelte tien jaar later al niet meer. Bedrijven die op lange termijn duurzaamheid nastreven, dienen dus over besturings- en business-modellen te beschikken die niet uitgaan van de naïeve veronderstelling dat ze exponentieel of zelfs lineair zullen blijven groeien. Alsof een cyclische economie zich in een lineair keurslijf zou laten duwen. Niet dus.

Keep it simple, but not too simple ...

Er is nood aan complexere modellen. Momenteel zien we vooral zich onderling versterkende processen en negatieve beïnvloeding. Vroeg of laat zal er immers een einde komen aan de groei als we ons niet aanpassen. Systeemdenken biedt intelligentere modellen en speelt die ten volle tegen elkaar uit, met behoorlijk wat onderlinge interacties. De dynamische evenwichten tussen de markten (macro-economisch niveau) vinden we ook binnen bedrijven en organisaties terug (bedrijfseconomisch niveau) en zelfs op persoonlijk vlak (microniveau). Daarom moeten we deze dynamiek kaderen binnen het algehele domein van

change management. Want organisaties zijn nog altijd maar flauwe afkooksels van biologische systemen. Bijsturing en aanpassing door de individuen, zoals binnen 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 metings- en sturingsmechanismen die de veelal niet-lineaire interacties met de markt, de verschillende afdelingen en de verschillende medewerkers vorm kunnen geven, zowel per afzonderlijk niveau als over de verschillende lagen heen. Als we daar ook nog een voldoende gestructureerde aanpak van de verandering aan toevoegen, kunnen we duurzaam de toekomst tegemoet zien.

Leading en lagging

Het wordt dus hoog tijd voor een minder dwangmatige controle van KPI's en voor een meer holistisch inzicht in de samenhang ervan. Dit vergt een verstandshuwelijk tussen financiële en niet-financiële indicatoren. Geen evidente opdracht, gezien de verschillende oorsprong en doelstelling van beide soorten indicatoren. Het identificeren van zinvolle relaties tussen *leading* en *lagging indicators* is zo moeilijk omdat nogal eens vergeten wordt om ook tijdsvertragingen en randaspecten mee in beschouwing te nemen. Zo verwachten we, als onze medewerkers beginnen te prospecteren, dat dit onmiddellijk meer bestellingen zal opleveren. We vergeten geduld te oefenen en het resultaat af te wachten. Hoe lang moeten we trouwens wachten alvorens we een vervanger zoeken voor een nieuwe verkoper? Wanneer kunnen we met een gerust gemoed zeggen dat de verkoper aan vervanging toe is? Beter modelleren, rekening houdend met de specificiteiten van causale inferentie, moet ons toelaten dit kluwen stelselmatig verder te ontrafelen. Zo veronderstellen we nogal eens dat investeren in opleiding een positieve invloed zal hebben op de inkomsten. Maar meestal is het net omgekeerd: mensen mogen op opleiding als er voldoende inkomsten zijn. We verwachten dan ook op korte termijn complexere predictieve modellen – met ingebouwde tijdsvertragingen – die de logische gevolgen van het ingrijpen van leading op lagging indicators ook statistisch kwantificeren, waardoor de toekomstige financiële performantie accurater kan worden voorspeld. De methodes zijn voorhanden. Als we 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. Het besef dat het heel wat moeilijker is dan verondersteld en dat de gegevens die doorgaans beschikbaar zijn in besturingssystemen, niet altijd zullen volstaan om gedegen verklaringen te vinden, is een eerste stap in de goede richting. Er uiteindelijk naar handelen, is een volgende noodzakelijke stap.

DRIES VAN NIEUWENHUYSE is zelfstandig consultant in het domein van Performance Management, BI-strategie en implementatie. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de programmacyclus Corporate Performance Management aan de EHSAL Management School (Hogeschool - Universiteit Brussel) en is er ook gastdocent. Hij is Fellow van het Hogenheuvvelcollege (Katholieke Universiteit Leuven) en onderzoeker aan het BICC van Lessius Mechelen.

Het belang van Systemisch Performance Management wordt aan de hand van tal van voorbeelden aangetoond in het gelijknamige boek van Dries Van Nieuwenhuysse, Simonne Vermeylen & Philippe Devos, uitgegeven door LannooCampus. Het boek wordt op 5 juni voorgesteld tijdens een academische zitting te Herzele in samenwerking met de gemeente. www.hetperformancemanagementboek.be

Don't miss our Seminars and Workshops

BUSINESS ANALYSE TECHNIKEN

20-21 June 2012

Presented by Christian Gijsels and Mark Willems

THE FUTURE OF IT, THE NEXT 20 YEARS

12 September 2012

Presented by 5 Top Speakers

MASTERING THE REQUIREMENTS PROCESS II

13-14 September 2012

FUNDAMENTALS OF ENTERPRISE ARCHITECTURE

19-21 September 2012

ARCHIMATE 2.0 CERTIFICATION COURSE

End of September 2012

In cooperation with BiZZdesign

BIG DATA, NOSQL EN ANALYTICS

2 October 2012

APPLIED ENTERPRISE ARCHITECTURE CONCEPTS

15-18 October 2012)



MASTERING THE REQUIREMENTS PROCESS PART 1

16-18 October 2012

NIEUWE TECHNOLOGIE & ARCHITECTUREN VOOR BUSINESS INTELLIGENCE

14-15 November 2012

ADVANCED ENTERPRISE ARCHITECTURE CONCEPTS

19-21 November 2012

INTEGRATIEOPLOSSINGEN VOOR ENTER- PRISE APPLICATIES, DATA EN PROCESSEN

27 November 2012

*EARLY REGISTRATION
DISCOUNTS AVAILABLE!*



@itworks

WWW.ITWORKS.BE