

ALS EEN TANG OP EEN VARKEN

Heel wat financial professionals proberen zich te ontwikkelen van reactieve *bean counters* naar pro-actieve *bean growers*. Dat men daarbij vaak zichzelf tegenkomt is evident. Controllers zijn immers meestal niet opgeleid om een pro-actieve rol te spelen.

Koken kost geld. Daarom moeten bepaalde 'kostenposten' zoals IT, boekhouding en controlling 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. Enkele voorbeelden

Un train peut en cacher un autre...

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 automatisch gedetecteerde 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 stijgers of dalers 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.

Focussen 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 hefboomen zijn en welke niet. Deze zekerheid bevordert een goeie nachtrust en een verbeterde actioneerbaarheid en veel minder maar wel de meest 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 hebben 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 automatisch via (lineaire) regressiemethodes op grote schaal zeer makkelijk geïdentificeerd en zelfs gekwantificeerd worden. Dit laat de controller toe tijd te sparen en meer zekerheid te krijgen dat geen sluimerende evoluties onder de radar heen 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



“DOOR GRADUEEL IN SCHAAL TE DALEN, NAAR ANALOGIE MET DE SCHILLEN VAN EEN UI, GAAN WE DIEPER EN DIEPER GRAVEN NAAR VERKLARINGEN ”

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. Geen evidentie. 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. ●