

# Van KPI-slaaf naar KPI-intrapreneur

De huidige sturingsmodellen zijn dikwijls nogal simpel en gaan kort door de bocht. Kijkt u voor de periodieke situatie-evaluatie bijvoorbeeld naar één enkel meetinstrument, of houdt u rekening met de samenhang tussen verschillende maatstaven?

Martin Van Wunnik

Er is moed nodig om het dynamische aspect van de organisatie en haar omgeving aan te kaarten

**H**oudt u rekening met seizoenschommelingen of niet? Heeft u enig besef van effecten op korte of op lange termijn? Simpele vragen die makkelijk te omzeilen zijn. Een call-agent enkel en alleen evalueren op het aantal beantwoorde calls, zonder rekening te houden met de kwaliteit van het gegeven antwoord of de complexiteit van de individuele vragen, maakt het moeilijk duurzaam te evalueren. Als u op slechts enkele maatstaven meet, krijgt u wat u verdient: operatoren die stevast terugbellen om zo goed te scoren en veel calls te halen.

## Systeemdenken

Een dergelijke aanpak zal niet zelden ten koste gaan van innovatieve en creatieve profielen. Vanuit een slecht geïnspireerd ongeduld zal men juist hen ontslaan in een crisisperiode omdat ze toch niet renderen of niet vlug genoeg hun verkoopcijfers halen. Wat 'vlug genoeg' dan ook moge betekenen vanuit dit kortetermijnperspectief. Er is dus nood aan meer nuance in de cijfers. De samenhang der dingen zegt meer dan slechts enkele metrieken.

En precies het element 'samenhang' is belangrijk in 'Systemisch Performance Management', een nieuw boek van Dries Van Nieuwenhuyse, Simonne Vermeylen en Philippe Devos. Dit boek zet volledig in op een strategie-implementatie geïnspireerd door het systeemdenken. De foto van de Lapland-uil op de cover is geen slechte illustratie; ze alludeert op de dynamische evenwichten tussen enerzijds een populatie uilen (predatoren) en anderzijds een populatie muizen of lemmingen (prooi). In een dergelijk systeem heerst er een permanente wisselwerking tussen

leading (oorzaak) en lagging (gevolg) indicators. Als er weinig predatoren zijn, krijgen de prooien de kans om zich beter voort te planten. Het aantal prooien stijgt. Op haar beurt stijgt de populatie uilen als gevolg van meer prooibeschikbaarheid. Dat veroorzaakt op zijn beurt een afname van de prooien omdat er veel uilskuikens te voeden zijn. Beide populaties zijn dus op bepaalde momenten oorzaak en gevolg van het succes van elkaar. Ze houden zichzelf in stand op een duurzame manier zonder dat dit ten koste gaat van het langetermijnevenwicht. Het is dus niet omdat twee variabelen gecorreleerd zijn, dat de causaliteit ervan (wie is leading, wie is lagging) eeuwig onveranderd blijft.

## Time lags

Die leading/lagging-definitie en classificatie van die indicatoren, maar vooral het besef van de dynamische wisselwerking is volgens de auteurs absoluut cruciaal voor betere en duurzame resultaten met performancemanagementsystemen en daar loopt het vandaag dikwijls fout. Veelal ontbreekt hiervoor de nodige analytische intelligentie en is bijkomende 'statistische' assistentie nodig om door de KPI-bomen het bos te kunnen zien en betrouwbare sturingsinstrumenten ter beschikking te hebben.

Elke ondernemer heeft een duidelijke visie van de opeenvolgende processtappen binnen zijn/haar eigen omgeving. Het besef van de doorlooptijd enerzijds, en de samenhang tussen de stappen anderzijds, bepalen de kwaliteit van de ondernemer. In de meeste meetsystemen wordt de tijdsvertraging tussen processtappen vergeten. In het boek



Dries Van Nieuwenhuysse

wordt dan ook het commercieel verkoopproces aangehaald en uitvoering uitgewerkt. De 'sales funnel' toont de stappen gaande van het eerste contact via telefoongesprekken naar bezoeken, naar bestellingen, naar verkoop, facturatie en betalingen. In de statistische uitwerking trachten de auteurs de correlatie doorheen de tijd voor alle processtappen te bepalen, met als enige doel te zien of er een uitgesproken time lag optreedt, en hoe lang die eventueel is. Als men weet of het gaat om één dag, één week, één maand,... kan men immers het model verfijnen, zodat het beter de werkelijkheid reflecteert.

Eventuele regionale verschillen moeten hierbij niet uit het oog verloren worden: landen met een wekelijkse facturatie hebben een andere time lag tussen verkopen en inkomsten dan landen met maandfacturatie.

### Intrapreneur

Met sturingsmodellen trachten we dus de complexiteit van de organisatie en haar omgeving te reduceren tot een reeks cijfers en grafieken. Dat gebeurt vaak één keer, waarna men zich vaak met een quasi blind vertrouwen concentreert op de periodieke rapportering en de daaruit resulterende conclusies.

Er is moed nodig om het dynamische aspect van de organisatie en haar omgeving aan te kaarten, alsook de evoluerende complexiteit, de wijzi-

gende en omgevingsgebonden eigenschappen van de gekozen of nieuwe indicatoren.

Voor alle duidelijkheid, een periodieke herevaluatie van een opgezet model impliceert niet dat het bestaande model absoluut gewijzigd moet worden. Wel verkrijgt men met een dergelijke herevaluatie de garantie dat het model nog steeds actueel en toepasbaar is als knipperlicht dat bruikbaar is om op een duurzame manier waarde te (blijven) creëren voor de organisatie. Goed presteren op basis van een slecht model is immers niet aangewezen en kan waarde vernietigen.

### Duurzaam veranderen

Een eerste stap kan simpel gezet worden. Wanneer een nieuw rapport opgemaakt moet worden, presenteer twee versies: één volgens de opgegeven specificaties (wat men wil), en één dat volgens uw eigen gevoel een beter beeld geeft voor de opgegeven doelstelling (wat men zou moeten willen). Toon bijvoorbeeld de gegevens grafisch of visueel, met apart de onderliggende cijfertabellen, zodat de lezer van het rapport niet zelf de lastige denkoefening of drill-downs moet doen om potentiële onderliggende lineaire of S-vormige trends te achterhalen.

De auteurs waarschuwen voor muren waar u tegen moet opboksen, 'politieke' situaties en gevoeligheden waarmee u rekening dient te houden. Aan u om de ideale werkwijze te bepalen. Vandaar een tweede deel in het boek rond duurzaam 'change management', met veel aandacht voor zachte factoren zoals (autonome) motivatie, psychologische profielen, crowdsourcing, awareness building via gaming en groepsdenken.

Het is uiteindelijk altijd de mens die het succes bepaalt, niet het systeem of model. Aan u dus de keuze met welke bril en op welke wijze u het volgende KPI-dashboard gaat bekijken: als KPI-slaaf of als KPI-intrapreneur. **FD**

*Simonne Vermeylen, Philippe Devos en Dries Van Nieuwenhuysse, Systemisch Performance Management: met mensen naar duurzame verandering, Lannoo Campus, 2012, ISBN 9789401400930*

Het is uiteindelijk  
altijd de mens die  
het succes bepaalt,  
niet het systeem of  
model