

De ware maatstaven voor succes

De meeste ondernemingen hanteren de verkeerde maatstaven om hun prestatievermogen in kaart te brengen en bij te houden. De tijd voor sturing op gevoel is echter voorbij: het huidige concurrentieklimaat vraagt om meting op basis van cijfers die de toets der kritiek doorstaan.

M.J. Mauboussin is chief investment strategist bij Legg Mason Capital Management en doceert financiering aan Columbia Business School.¹

Ongeveer tien jaar geleden werkte ik bij een grote financiële dienstverlener. Op een dag vroeg een van de topmanagers mij om een project te gaan leiden dat meer inzicht moest gaan geven in de winstgevendheid van de firma. Ik werkte bij de divisie effectenhandel, die honoraria en provisie verdiende met diensten aan vermogensbeheerders. We probeerden een zo hoog mogelijke omzet te behalen met hoogwaardige research, alerte handel en beursintroductions. We hadden honderden cliënten, maar één bepaalde beleggingsmaatschappij was onze allergrootste cliënt. We stuurden onze researchers op pad om te overleggen met hun analisten en portfoliomanagers. We maakten kapitaal vrij om ervoor te zorgen dat de beurstransacties voor deze cliënt vlekkeloos verliepen. En ook bij de toewijzingen bij beursintroductions hielden we rekening met hun belangrijke positie in ons cliëntenbestand. Deze gorilla van driehonderd kilo wilden wij heel graag tevreden houden.

Mijn taak in het nieuwe project was onder andere om de winstgevendheid van onze divisie per cliënt in beeld te brengen. Om dat te doen, schatten we in hoeveel kosten we maakten om iedere cliënt van enige omvang te bedienen. De uitkomsten waren verrassend en onverwacht: onze allergrootste cliënt bleek een van de minst winstgevende te zijn. De cliënten van middelgrote omvang, aan wie wij helemaal niet zoveel middelen spendeerden, waren veel winstgevender dan die reus die we zo uitdrukkelijk in de watten legden.

Wat was hier gebeurd? We hadden een fout gemaakt die veel voorkomt in het bedrijfsleven: we hadden het verkeerde aspect gemeten. De maatstaf waaraan we onze prestaties afmaten – omzet – stond los van ons hoofddoel: winst maken. En dus

werd dat doel niet ondersteund door onze besluitvorming over de strategie en de toewijzing van beschikbare middelen. In dit artikel zal ik laten zien hoezeer het bedrijfsleven – waarschijnlijk ook uw onderneming – gebukt gaat onder deze fout, met alle nadelige gevolgen voor uw besluitvorming en prestatievermogen. Ook zal ik laten zien hoe u de beste statistische maatstaven kunt kiezen, gelet op de doelen van uw onderneming.

De boodschap van *Moneyball* wordt nog vaak genegeerd

In zijn bestseller *Moneyball* beschrijft Michael Lewis hoe het honkbalteam Oakland Athletics zorgvuldig geselecteerde statistiek inzet om ook met een klein budget succes te kunnen boeken.² Het boek verscheen bijna tien jaar geleden en de lessen die het bevat voor het bedrijfsleven zijn zorgvuldig uitgeplozen. De belangrijkste les is echter nog steeds niet echt doorgedrongen: bedrijven blijven zich blind staren op de verkeerde cijfers.

Voordat de Oakland Athletics gingen werken met de methode die Lewis in zijn boek beschrijft, liet het team zich adviseren door talentscouts die spelers vooral beoordeelden op hun loop-, werp-, veld-, en slagprestaties en slagkracht. De meeste scouts waren al zowat hun hele leven actief in het honkbal. Zij bepaalden vooral intuïtief hoeveel potentie een speler had en welke statistieken doorslaggevend waren. Met hun criteria en intuïtie zagen zij echter vaak spelers over het hoofd van wie het prestatievermogen niet zo evident was. Uiterlijke schijn strookt niet altijd met relevante statistiek – met de cijfers die ertoe doen omdat ze betrouwbare voorspellende waarde hebben voor prestaties.

1. Dit artikel is ontleend aan het bij Harvard Business Review Press te verschijnen boek *The Success Equation* van de auteur.

2. Het boek van Lewis is in het Nederlands onder dezelfde titel uitgebracht bij Business Contact, en in 2011 verfilmd met Brad Pitt in de hoofdrol; vert.

Mensen vertrouwen vaak te sterk op hun eigen oordeel en kunde

Honkbalmanagers maten het vermogen om runs te scoren altijd af aan één cijfer: het slaggemiddelde van het team. Na een gedegen statistische analyse ontdekten ze bij de Oakland Athletics echter dat het vermogen van een speler om een honk

te bereiken een veel betere indicatie was voor het aantal runs dat hij zou scoren. Bovendien werd er, vergeleken met andere prestatiecriteria, in de markt relatief weinig betaald voor een speler met een goed honkpercentage. Dus liet het team uit Oakland zijn onderbuikgevoel voor wat het was en ging op zoek naar spelers met een hoog honkpercentage in plaats van een hoog slaggemiddelde. Zo wisten de Oakland Athletics succesvolle spelers aan te trekken zonder daar diep voor in de buidel te hoeven tasten.

Veel topmanagers kiezen bij hun streven naar aandeelhouderswaarde ook intuïtief de cijfers waar ze op sturen. De meest gehanteerde maatstaven voor het meten, managen en communiceren van resultaten – de zogeheten ‘key performance indicators’ – zijn onder meer financiële criteria als omzetgroei en de groei van de winst per aandeel (WPA) en niet-financiële criteria als loyaliteit en productkwaliteit. We zullen echter zien dat deze criteria slechts losjes verband houden met het doel om waarde te creëren. De meeste topmanagers houden vast aan slecht gekozen cijfers, wat vergelijkbaar is met de honkbalmanager die het scorend vermogen van spelers blijft inschatten aan de hand van het slaggemiddelde. Net zoals die door de wol geverfde honkbalscouts denken die topmanagers dat zij goed aanvoelen welke cijfers ertoe doen. Ze realiseren zich echter niet dat hun intuïtie hen misschien door cognitieve vooroordelen op het verkeerde been zet. Zowel in mijn werk als in mijn onderwijspraktijk en onderzoek heb ik me verdiept in dit onderwerp. Ik ben tot de conclusie gekomen dat drie cognitieve vooroordelen in dit verband vooral relevant lijken te zijn: overmatig zelfvertrouwen, een voorkeur voor wat voor de hand ligt, en een voorkeur voor de status quo.

Overmatig zelfvertrouwen

Mensen hebben vaak een irreëel groot vertrouwen in hun eigen oordeel en kunde. De meeste mensen denken bijvoorbeeld van zichzelf dat zij beter dan gemiddeld autorijden. Dit overmatige zelfvertrouwen vinden we natuurlijk ook in het bedrijfsleven. Dat illustreert het volgende voorbeeld van topma-

nagers bij een fastfood-keten, dat ik ontleen aan de hoogleraren David Larcker en Brian Tayan van Stanford. De topmanagers in kwestie beseften dat klanttevredenheid belangrijk was voor de winstgevendheid en dachten dat klanttevredenheid vooral werd bepaald door een gering personeelsverloop. ‘We weten gewoon dat dit de doorslaggevende factor is,’ zei een van de topmanagers. Vol vertrouwen in hun intuïtie voerden zij beleid om het personeelsverloop te reduceren, in de veronderstelling zo de klanttevredenheid en daarmee de winstgevendheid te bevorderen.

Toen de cijfers over personeelsverloop binnenkwamen, ontdekten ze echter tot hun verrassing dat hun veronderstelling niet klopte: sommige verkooppunten met een hoog personeelsverloop waren bijzonder winstgevend, andere met een laag personeelsverloop deden het slecht.

Vervolgens is men bij deze onderneming gedegen statistisch onderzoek gaan doen naar allerlei verschillende factoren die van belang konden zijn voor de klanttevredenheid. Uiteindelijk bleek dat niet het verloop onder het totale personeel, maar het verloop onder de bedrijfsleiders op de verkooppunten het grote verschil maakte. Daarop werd het beleid bijgesteld om er voor te zorgen dat vooral de bedrijfsleiders behouden bleven; hierdoor bleken klanttevredenheid en winstgevendheid inderdaad te verbeteren.

Voorkeur voor wat voor de hand ligt

Mensen zijn geneigd om de oorzaak van een gebeurtenis, of de kans dat een bepaalde gebeurtenis zich voordoet, in te schatten op grond van vergelijkbare voorbeelden die hen meteen te binnen schieten. Met andere woorden, we laten ons leiden door wat als het ware ‘voor de hand ligt’ in ons bestaande referentiekader. Dit betekent bijvoorbeeld dat we te veel belang hechten aan informatie die we recentelijk hebben gekregen, informatie die betrekkelijk vaak onze aandacht trekt, of informatie waar we om de een of andere reden vaak snel aan denken. Veel topmanagers, bijvoorbeeld, zijn geneigd om de winst per aandeel (WPA) te beschouwen als de belangrijkste maatstaf voor waardecreatie. Dat komt doordat zij vaak aandelen hebben zien stijgen of dalen op de beurs nadat een onderneming een hoger of lager dan verwachte WPA rapporteerde. Voor veel topmanagers lijkt winstgroei een betrouwbare oorzaak te zijn van koersstijgingen op de beurs, aangezien er zo veel bewijs voorhanden is dat daarop wijst. We zullen echter zien dat de intuïtie vaak op het verkeerde

been wordt gezet door deze voorkeur voor wat voor de hand ligt.

Voorkeur voor de status quo

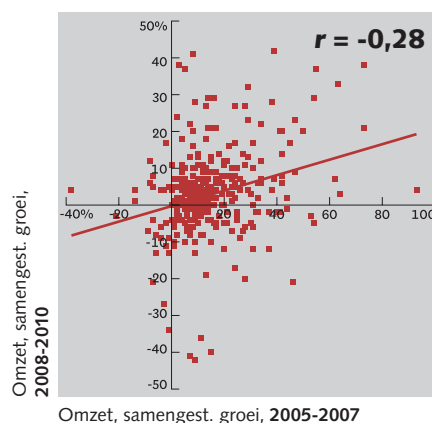
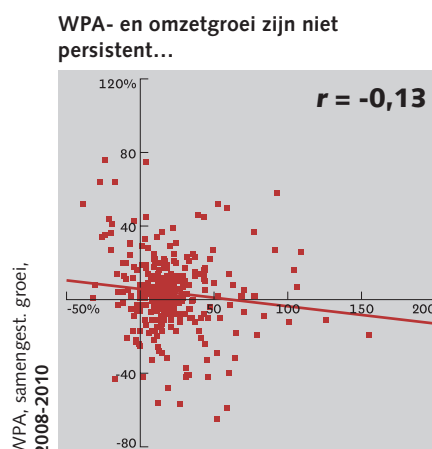
Ten slotte houden de meeste topmanagers (net als de meeste mensen) liever vast aan wat ze kennen dan te moeten nadenken over de mogelijke risico's van verandering. Ze hebben, met andere woorden, een voorkeur voor de status quo. Deze voorkeur vloeit deels voort uit de neiging van mensen, die is aangetoond in onderzoek, om zelfs bij een kans op grote winst toch vooral te streven naar zo min mogelijk verlies. Voor topmanagers kan deze neiging betekenen dat zij de maatstaven voor het prestatievermogen niet aanpassen wanneer de doorslaggevende prestatiefactoren veranderen, wat vroeg of laat onvermijdelijk gebeurt. Neem bijvoorbeeld een bedrijf dat zijn omzet uit abonnementen haalt, zoals een provider van mobiele telefonie. Een nieuwkomer in deze markt moet vooral letten op het aantal nieuwe klanten dat wordt geworven; dit is voor zo'n partij de belangrijkste maatstaf voor het prestatievermogen. Naarmate die onderneming groeit, zal in de aansturing echter de nadruk moeten worden verlegd van klanten werven naar klanten behouden, bijvoorbeeld door extra diensten te verkopen of te voorkomen dat klanten ontevreden worden en overstappen. De voorkeur voor de status quo kan er echter toe leiden dat die aanpassing niet wordt gemaakt, met als gevolg dat het management het bedrijf aanstuurt op basis van cijfers die niet meer zo zwaar wegen als voorheen.

Het probleem van populaire maatstaven

De nuttigste statistiek is zowel *persistent* (laat zien dat de uitkomst van handeling A op moment X vergelijkbaar zal zijn met de uitkomst van dezelfde handeling A op moment Y) als *voorspellend* (verbindt oorzaak en gevolg, zodat de gemeten uitkomst wordt voorspeld). Statistici bepalen de persistentie en voorspellende waarde van een maatstaf aan de hand van de correlatiecoëfficiënt: de mate van lineaire relatie tussen variabelen in een distributiepaar. Simpel gezegd: als er een sterke relatie is tussen twee groepen variabelen (bijvoorbeeld de omzetgroei bij een groep ondernemingen in twee verschillende perioden), zullen de gemeten punten, uitgezet in een grafiek zoals hier getoond, een rechte lijn opleveren. Is er geen verband tussen de variabelen, dan zullen de punten willekeurig verspreid lijken te zijn, wat in dit geval betekent dat de omzetgroei in de

eerste periode geen voorspellende waarde heeft voor de omzetgroei in de tweede periode.

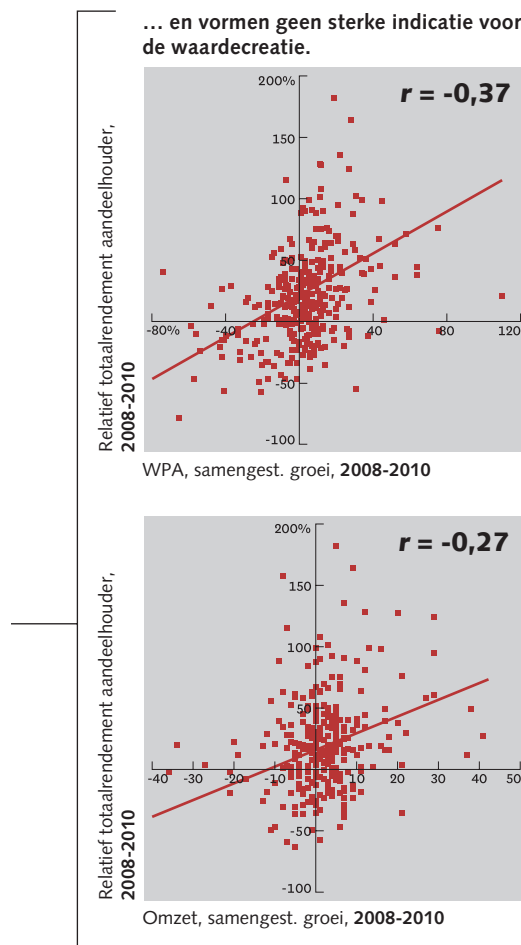
Wanneer de variabele 'omzetgroei' wordt vergeleken voor de twee perioden, valt de correlatiecoëfficiënt, r , ergens tussen 1,00 en -1,00. Wanneer de omzetgroei van iedere onderneming in de steekproef in beide perioden hetzelfde is (een perfecte positieve correlatie), dan geldt $r = 1,00$, ofwel een rechte lijn. (De waarden hoeven niet gelijk te zijn om een perfecte correlatie te krijgen; iedere rechte lijn volstaat.) Is er geen verband tussen de omzetgroei in de beide perioden (er is nul correlatie), dan geldt $r = 0$, ofwel een willekeurig patroon. Wanneer stijgingen in de ene periode overeenkomen met dalingen in de andere periode (een perfecte inverse correlatie), dan geldt $r = -1,00$, opnieuw een rechte lijn. Zelfs een snelle blik op de grafiek zal duidelijk maken of er sprake is van een sterke correlatie tussen de variabelen (de punten zijn dicht geclusterd en lineair) of van een zwakke (de punten zijn willekeurig verspreid). Naarmate de correlatiecoëfficiënt dichter bij 1,00 of -1,00 uitkomt, zijn de persistentie en voorspellende waarde van de statistiek groter; naarmate de correlatiecoëfficiënt dichter bij nul uitkomt, zijn de persistentie en voorspellende waarde van de statistiek geringer.



Laten we nu eens kijken naar de *persistentie* van twee veelgebruikte prestatiecriteria: de groei van de winst per aandeel (WPA) en de omzetgroei.

De getallen in de beide figuren op p. 65 geven de correlatiecoëfficiënt voor WPA-groei en omzetgroei voor meer dan 300 grote Amerikaanse ondernemingen buiten de financiële dienstverlening. De samengestelde groei ('compounded annual growth rate', of *cagr*) voor 2005 tot en met 2007, op de horizontale as, wordt vergeleken met die voor de jaren 2008-2010, op de verticale as. Indien WPA- en omzetgroei zeer persistent waren, en derhalve onderhevig aan factoren die de onderneming kan beïnvloeden, zouden de punten dicht bij elkaar langs een rechte lijn geclusterd zijn.

In plaats daarvan zijn ze wijd verspreid, wat aangeeft dat het toeval een grote rol speelt. De correlatie is negatief en betrekkelijk zwak ($r = -0,13$) voor WPA-groei, maar enigszins hoger ($r = 0,28$) voor de omzetgroei. Dit sluit aan bij de uitkomsten van grootschalige studies.



Vervolgens kijken we naar de *voorspellende waarde* van WPA- en omzetgroei, en wel door te bezien in hoeverre ze elk correleren met het rendement voor de aandeelhouder. In de figuren hierboven zijn de gecorrigeerde WPA-resp. omzetgroei afgezet op de horizontale assen. De

verticale assen geven voor het aandeel van elke onderneming uit de steekproef het totale rendement voor de aandeelhouder weer, verminderd met het totale rendement voor de S&P 500. De gecorrigeerde WPA-groei vertoont een vrij sterke correlatie met toenemende aandeelhouderswaarde ($r = 0,37$) en is dus van enige voorspellende waarde daarvoor. Het probleem is echter dat er voor de winstgevendheid niet gemakkelijk een betrouwbare prognose kan worden gegeven; in de vorige analyse zagen we immers dat WPA-groei in de ene periode weinig zegt over die in een andere periode. De winstcijfers mogen dan enigszins voorspellende waarde hebben ten aanzien van het rendement voor de aandeelhouder, maar ze zijn niet persistent.

De omzetgroei schiet om een andere reden te kort als een indicatie voor waardecreatie. Hoewel persistenter dan WPA-groei, vertoont omzetgroei een minder sterke correlatie met de relatieve totale rendementen voor de aandeelhouders ($r = 0,27$). Met andere woorden, de statistiek voor de omzetgroei is dan wel enigszins persistent maar heeft geen sterke voorspellende waarde.

Al met al zeggen de twee meest gebruikte maatstaven voor het prestatievermogen van een onderneming niet veel over de waarde voor de aandeelhouder die een onderneming zal voortbrengen, aangezien ze geen van beide zowel persistent als voorspellend zijn.

Oorzaak en gevolg

Om te bepalen welke cijfers nuttig zijn, moet je jezelf twee fundamentele vragen stellen. Ten eerste: wat is je doel? In de sport wil je wedstrijden winnen; als onderneming wil je meestal waarde creëren voor de aandeelhouder. Ten tweede: met behulp van welke factoren kun je dat doel bereiken? Als je meer waarde wilt creëren voor de aandeelhouder, met welke activiteiten bereik je dat dan? Je zoekt dus naar statistiek die een betrouwbaar licht werpt op oorzaak en gevolg. Die statistiek heeft twee bepalende kenmerken: ze is *persistent*, doordat ze duidelijk maakt dat de uitkomst van een bepaalde handeling op een bepaald moment min of meer overeenkomt met de uitkomst van dezelfde handeling op een ander moment; en ze is *voorspellend* – met andere woorden, er is een oorzakelijke relatie tussen de handeling die met de statistiek wordt gemeten en de gewenste uitkomst.

Statistiek waarmee activiteiten worden gemeten die vaardigheden vereisen is persistent. Als je bijvoorbeeld twee achtereenvolgende dagen meet hoe snel een geoefend renner de honderd meter aflegt, dan verwacht je twee tijden te krijgen die dicht bij

elkaar liggen. Persistente statistiek geeft de prestatie weer die iemand, of een organisatie, betrouwbaar kan beïnvloeden door vaardigheden in te zetten; deze statistiek brengt dus een oorzakelijk verband in beeld.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen vaardigheid en toeval. Persistentie vormt als het ware een glijdende schaal. Aan het ene uiterste is de gemeten uitkomst louter het gevolg van een vaardigheid, zoals bij die sprinter, en is uitermate persistent. Aan het andere uiterste is de uitkomst louter toeval en is de persistentie gering. Wanneer je een roulette laat draaien, is de uitkomst willekeurig; het vakje waar het balletje in de eerste ronde in blijft liggen, zegt niets over het vakje in een volgende ronde.

Om van nut te kunnen zijn, moet statistiek ook de uitkomst voorspellen waarnaar je streeft. Denk maar even terug aan de Oakland Athletics; daar beseften men op gegeven moment dat het honkpercentage een grotere voorspellende waarde had voor het aantal runs dat een speler zou scoren dan het slaggemiddelde. Het eerste cijfer koppelt een oorzaak (het vermogen om een honk te bereiken) betrouwbaar aan een gevolg (gescoorde runs). Ook is deze statistiek persistenter dan die met het slaggemiddelde omdat er meer factoren in zijn verwerkt die vaardigheid vereisen, zoals het vermogen om een 'walk' naar het eerste honk te verdienen. We kunnen dus concluderen dat het honkpercentage van een team een betere voorspeller is voor het aanvallend vermogen van een team.

Dit lijkt allemaal voor de hand te liggen, nietwaar? Toch vertrouwen ondernemingen vaak op statistiek die noch bijzonder persistent noch bijzonder voorspellend is. Omdat deze veelgebruikte maatstaven geen oorzakelijke relatie aangeven, zijn ze van weinig nut voor de strategie of voor de bredere doelstelling om voldoende rendement te verdienen op de investering.

De meeste ondernemingen willen graag zo lang mogelijk een zo hoog mogelijke aandelenkoers hebben. Dit betekent in de praktijk dat iedere dollar die in de onderneming wordt geïnvesteerd meer dan een dollar aan waarde moet opleveren. Door welke cijfers moet het management zich bij deze waardecreatie laten leiden? Zoals gezegd wordt WPA het meest gebruikt. Frederic W. Cook & Company deed bijvoorbeeld onderzoek naar de beloning van topmanagers. Zij constateerden dat WPA daarbij de meest gebruikte maatstaf voor bedrijfsprestaties was; ongeveer de helft van alle ondernemingen in hun onderzoek liet zich bij de

beloning van het topmanagement leiden door dit criterium. Onderzoekers van de Stanford Graduate School of Business kwamen tot dezelfde conclusie. Of neem een enquête van de hoogleraren financiën John Graham, Campbell Harvey en Shiva Rajgopal onder vierhonderd financiële topmannen: bijna twee

derde van de ondernemingen in dit onderzoek vond WPA het belangrijkste cijfer om te publiceren. Behalve WPA scoorden ook omzet en omzetgroei hoog als maatstaven voor het prestatieniveau en te publiceren prestatiecijfers.

Creëert de groei van de winst per aandeel (WPA) echter daadwerkelijk waarde voor de aandeelhouders? Dat hoeft niet zo te zijn. Ja, winstgroei en waardecreatie kunnen samenvallen. Maar het is ook mogelijk dat de WPA stijgt terwijl er waarde wordt vernietigd. Een stijgende WPA is goed voor een onderneming die een hoog rendement maakt op het geïnvesteerd vermogen, neutraal voor een onderneming die ongeveer evenveel rendement maakt als de kapitaalkosten bedragen, en slecht voor een onderneming met een rendement lager dan de kapitaalkosten. Toch proberen alle ondernemingen slaafs om de WPA te laten stijgen, zelfs al gaat dat ten koste van de waardecreatie. Uit het onderzoek van Graham en zijn collega's bleek dat de meeste ondernemingen bereid zijn om economische waarde op langere termijn op te offeren aan winst op kortere termijn. Zowel uit theoretisch als empirisch onderzoek blijkt dat er hoogstens een zeer zwakke oorzakelijke relatie bestaat tussen WPA en waardecreatie. Uit vergelijkbaar onderzoek is gebleken dat ook de relatie tussen omzetgroei en waardecreatie voor de aandeelhouder uiterst twijfelachtig is. (Zie kader 'Het probleem met populaire maatstaven' voor een gedetailleerde verkenning van de relatie tussen winstgroei, omzetgroei en waarde.)

Natuurlijk hanteren ondernemingen ook andere dan financiële maatstaven, zoals productkwaliteit, veiligheid op de werkvloer, klantloyaliteit, personeelstevredenheid en de bereidheid van de klant om een product aan te bevelen. De hoogleraren accounting Christopher Ittner en David Larcker schreven in een artikel in de *Harvard Business Review* (2003) dat 'de meeste ondernemingen nauwelijks proberen om andere dan financiële pres-

Winstgroei en waardecreatie kunnen samengaan, maar het is ook mogelijk dat de WPA stijgt terwijl er waarde wordt vernietigd

tatiegebieden te vinden die een bijdrage kunnen leveren aan hun strategie. Evenmin weten zij een oorzakelijk verband aan te tonen tussen verbeteringen op die niet-financiële terreinen en de kas-

Ondernemingen die niet-financiële maatstaven in verband brengen met waardecreatie maken meer kans op betere resultaten

stroom, winst of koers van het aandeel.' Ittner en Larcker onderzochten dit voor 157 ondernemingen. Slechts 23 procent van deze ondernemingen had uitgebreid modelmatig onderzoek gedaan om de oorzaken van gemeten effecten te bepalen. Ittner en Larcker meenden dat minstens zeventig procent van de onderzochte ondernemingen niet nadacht over de persistentie of de voorspellende waarde van een niet-financiële maatstaf voor het prestatievermogen. Bijna tien jaar later weten ondernemingen nog steeds geen oorzakelijk verband aan te brengen bij hun keuze van niet-financiële graadmeters. Er is echter niet alleen maar slecht nieuws. Volgens Ittner en Larcker maakten ondernemingen die de moeite namen om een niet-financiële factor te meten – en te controleren of deze daadwerkelijk effect had – ongeveer anderhalve keer zoveel rendement op het eigen vermogen als ondernemingen die dat niet deden. Denk nog maar even terug aan die eerder genoemde fastfoodketen: daar verbeterden de prestaties toen eenmaal duidelijk was dat niet het personeelsverloop in het algemeen maar het verloop onder de bedrijfsleiders de cruciale prestatiefactor vormde. Kortom, ondernemingen die het juiste verband weten te leggen tussen niet-financiële criteria en waardecreatie maken meer kans hun resultaten te verbeteren.

De risico's van intuïtie

Om nuttige statistieken te kunnen vinden, moet je een goed begrip hebben van oorzaak en gevolg. Als je bijvoorbeeld niet begrijpt waar klanttevredenheid door wordt veroorzaakt, kun je ook niet de maatstaven bepalen waarmee je die klanttevredenheid kunt verbeteren. Dit lijkt een open deur, maar het is opmerkelijk hoe vaak de verkeerde oorzaak aan een bepaalde uitkomst wordt geplakt. Die fout komt voort uit een aangeboren behoefte om in iedere situatie een oorzakelijke relatie te kunnen vinden – om een verhaal te bedenken dat verklaart hoe gebeurtenissen met elkaar verband houden, ook al is dat verband er in werkelijkheid niet.

Een voorbeeld. De meest gebruikelijke lesmethode in de bedrijfskunde is om succesvolle ondernemingen te pakken, in kaart te brengen welke dingen zij hetzelfde doen, en managers vervolgens aan te raden om dezelfde dingen te gaan doen. Het bekendste boek gebaseerd op deze methode is misschien wel *Good to Great* van Jim Collins. Collins en zijn team analyseerden duizenden ondernemingen en selecteerden er elf waar het prestatievermogen zich ontwikkelde 'van goed naar groots'. Vervolgens inventariseerden zij de methoden waarmee die ondernemingen zich volgens hen hadden verbeterd. Dat waren onder meer leiderschap, mensen, een op feiten gebaseerde aanpak, focus, discipline en het gebruik van technologie. Volgens Collins moesten andere ondernemingen die methoden overnemen om dezelfde fantastische resultaten te kunnen bereiken. Het is een intuïtieve aanpak met een pakkend verhaal, en van het boek zijn miljoenen exemplaren verkocht.

Als het oorzakelijk verband duidelijk was, zou deze aanpak werken. Het probleem is alleen dat de prestaties van een onderneming bijna altijd gebaseerd zijn op een combinatie van vaardigheden en toeval. Met andere woorden: een bepaalde strategie werkt soms wel, maar soms ook niet. De ene onderneming heeft er succes mee, een andere niet. Het kan dus fout zijn om het succes van een onderneming toe te schrijven aan een bepaalde strategie wanneer je alleen naar degenen kijkt die succesvol zijn geweest.

Belangrijker is de vraag hoeveel van de ondernemingen die de strategie hebben uitprobeerde er ook succes mee hebben gehad. Jerker Denrell, een professor strategie in Oxford, spreekt in dit verband van de 'onderverteenwoordiging van de mislukking' ('undersampling of failure'). Ondernemingen die slecht presteren maken weinig kans te overleven, en dus vallen ze buiten de steekproef, zegt hij. Stel eens dat twee ondernemingen dezelfde strategie voeren, en een ervan slaagt door toeval terwijl de ander mislukt. De steekproef wordt bepaald door de uitkomst, en niet door de strategie. We kijken dus naar de succesvolle onderneming, veronderstellen dat de gunstige uitkomst het gevolg is van kundigheid, en negeren de invloed van het toeval. Zo worden twee zaken aan elkaar gekoppeld als oorzaak en gevolg terwijl er helemaal geen verband is.

De les is duidelijk: als het toeval mede de uitkomst bepaalt van je handelen – zoals zo vaak het geval is bij ondernemen – dan wil je niet successen onderzoeken om te kunnen bepalen wat een goede strategie is. Dan kijk je liever naar strategieën om te bepalen of die stelsmatig succes opleveren. Dat vraagt om persistente statistiek met voorspellende waarde, die dus een betrouwbaar verband legt tussen oorzaak en effect.

Maatstaven kiezen

Ik geef nu de selectieprocedure voor de maatstaven waarmee de voor het prestatievermogen doorslaggevende oorzakelijke relaties kunnen worden begrepen, gemeten en gemanaged. Ik beschrijf deze procedure aan de hand van een vereenvoudigd voorbeeld van een consumentenbank afgeleid van een analyse van 115 banken door Venky Nagar van de universiteit van Michigan en Madhav Rajan van Stanford. Vergeet even welke maatstaven u momenteel gebruikt of welke u volgens de analisten en bankiers van Wall Street zou moeten gebruiken. Begin van voren af aan, en doorloop de volgende vier stappen één voor één, in de volgorde waarin ik ze bespreek.

1. Bepaal uw overkoepelende doel

Een helder doel is van essentieel belang voor een succesvolle bedrijfsvoering, want dat doel bepaalt hoe het beschikbare kapitaal wordt ingezet. Economische waarde creëren is een logisch overkoepelend doel voor een onderneming die in een vrije markt opereert. Men kan ook een ander doel kiezen, bijvoorbeeld een zo lang mogelijk voortbestaan voor de onderneming. We zullen er hier vanuit gaan, dat de consumentenbank economische waarde wil voortbrengen.

2. Ontwikkel een theorie omtrent oorzaak en gevolg om de veronderstelde doorslaggevende factoren voor het doel in te schatten

Drie veelal doorslaggevend geachte financiële factoren voor waardecreatie zijn omzet, kosten en investeringen. Specifiekere financiële factoren kunnen per onderneming verschillen, variërend van winstgroei tot de groei van de kasstroom en het rendement op het geïnvesteerd vermogen.

Financiële maatstaven dekken natuurlijk niet alle waardescheppende activiteiten. Er moet ook worden gekeken naar niet-financiële maatstaven, zoals de loyaliteit van klanten, klanttevredenheid en productkwaliteit. Voor die maatstaven zal moeten worden gezien of ze direct in verband kunnen worden gebracht met de financiële maatstaven die uiteindelijk waarde opleveren. Zoals gezegd is het verband tussen waardecreatie en financiële en andere maatstaven veranderlijk en moet van geval tot geval worden bekeken.

In ons voorbeeld veronderstelt de bank in eerste instantie dat klanttevredenheid bepaalt hoeveel diensten een klant afneemt, en dat die afname van diensten de doorslaggevende factor voor waarde is. Hier worden dus een niet-financiële en een finan-

ciële factor met elkaar in verband gebracht. De bank meet vervolgens statistisch de correlaties om te bekijken of de veronderstelling klopt. Tevreden klanten blijken inderdaad meer diensten af te nemen, waardoor de winst stijgt en er een aantrekkelijk rendement wordt behaald op de activa – beide indicatoren van waardecreatie. Nu eenmaal is vastgesteld dat klanttevredenheid persistent en met voorspellende kracht verband houdt met het rendement op de activa, moet de bank zien te achterhalen welke activiteiten van medewerkers voor klanttevredenheid zorgen.

3. Bepaal de specifieke activiteiten die medewerkers kunnen uitvoeren om het overkoepelende doel te helpen bereiken

Er moet een verband worden aangebracht tussen het overkoepelende doel en de maatstaven die de medewerkers met behulp van hun vaardigheden kunnen beïnvloeden. Ook de relatie tussen de handelingen van de medewerkers en het doel moet weer persistent en voorspellend zijn.

In de vorige stap concludeerde de bank dat klanttevredenheid bepalend is voor de waarde (en dus voorspellende waarde heeft). Nu moet de bank betrouwbare doorslaggevende factoren zien te vinden voor klanttevredenheid. Uit statistische analyse blijkt dat de klanttevredenheid vooral wordt beïnvloed door de rente op een lening, de snelheid waarmee een aanvraag voor een lening wordt behandeld, en een gering verloop onder het baliepersoneel. Aangezien deze factoren kunnen worden beïnvloed door de medewerkers en het management, zijn ze persistent. De bank kan naar aanleiding van deze informatie bijvoorbeeld een procedure invoeren om ervoor te zorgen dat een aanvraag van een lening snel en efficiënt wordt behandeld.

4. Evalueer de statistiek

Ten slotte moeten de maatstaven waarmee het handelen van het personeel wordt gekoppeld aan het hoofddoel van de onderneming regelmatig opnieuw worden geëvalueerd. De doorslaggevende factoren voor waardecreatie veranderen mettertijd, en dus zal ook de prestatiemeting moeten veranderen. Als bijvoorbeeld de demografische kenmerken van de bevolking in het werkgebied van de consumentenbank veranderen, moet worden bekeken welke gevolgen dit heeft voor de doorslaggevende factoren voor klanttevredenheid. Worden de klanten gemiddeld jonger en doen ze meer via internet, dan wordt een bekend gezicht achter de balie min-

der belangrijk en gaan de gebruiksvriendelijkheid van de website en de kwaliteit van de klantenservice zwaarder wegen.

—

Er zijn tegenwoordig karrenvrachten aan gegevens beschikbaar waarmee een onderneming haar prestaties kan verbeteren. Topmanagers houden bij hun keuze van de doorslaggevende prestatiecriteria echter vaak vast aan ouderwetse en veelal verkeerde

selectiemethoden. Voorheen konden ze zich nog wel veroorloven om op hun gevoel af te gaan en niet te kijken naar werkelijk relevante cijfers; dat deed immers iedereen. Inmiddels zijn de cijfers die werkelijk iets zeggen over de realiteit echter keihard nodig om te kunnen concurreren – en wie concurrentievoordeel wil behalen, doet er goed aan eerder dan de concurrentie juist op die cijfers te gaan sturen. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The true measures of success', by Michael J. Mauboussin, in the October 2012 issue of the Harvard Business Review, vol. 90, issue 10, pp. 48-56. © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.