

Performance Management keert terug op de managementagenda, mede door teleurstellingen over strategieimplementaties en -executie.

Voor de meeste organisaties is het monitoren van financiële en operationele prestaties niet meer voldoende. Zij willen sturen op harde feiten in plaats van veronderstellingen, het organisatiepotentieel optimaal benutten, en veranderingen sneller en beter kunnen doorvoeren om tijdig te reageren op de marktdynamiek. Hoe te komen tot effectieve besturing en daarmee tot beter performance management?

Het gaat er immers allang niet meer om hoe een bedrijf succesvol wordt, het gaat erom hoe het succesvol blijft.

# Performance Management en de weg van sturen naar besturen

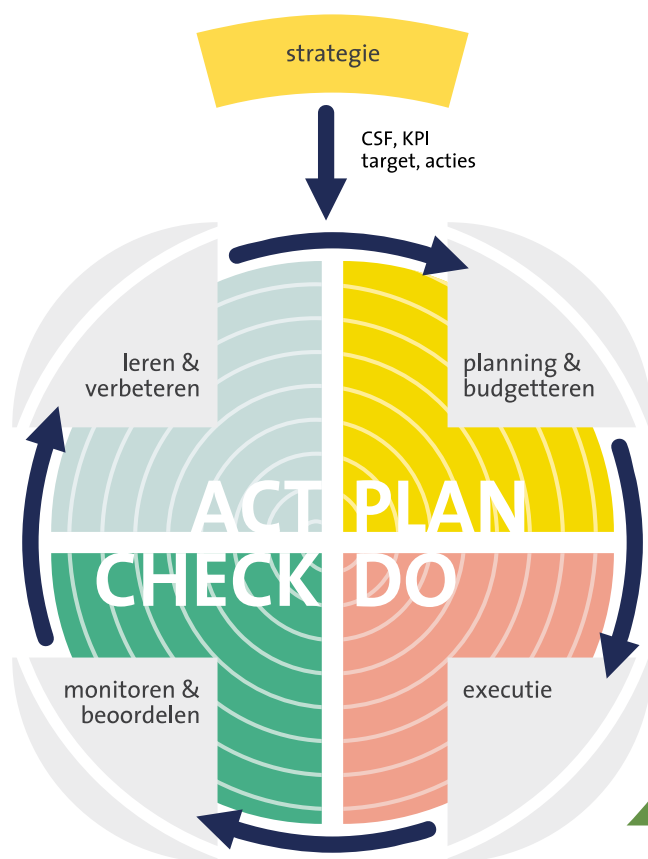
Floris Padt

Laten we – om antwoord te krijgen op de bovenstaande vraag – eens kijken naar het aloude model voor procesverbetering van Deming. Met 'Plan-Do-Check-Act' als basis lijkt dit model uit te blinken in eenvoud. In de praktijk wordt deze cyclus echter zelden geheel doorlopen. Bijvoorbeeld bij budgettering, het traditionele proces dat leidt tot vaststelling van het prestatiecontract voor het komende jaar.

## Het budgetteringsproces

Op vaststelling van de normen ofwel top-down targets van het strategische plan volgt bevestiging via bottom up planning, inclusief tijdrovende onderhandelingen als gevolg van de relatie tussen deze targets en de bonussen. De van de strategie afgeleide markt- en klantinitiatieven worden vervolgens uitgedrukt in de accountingstructuur van kostensoorten en -plaatsen. In het eindresultaat is de relatie met de strategie en de daadwerkelijke ondernemingscapaciteit dan al sterk vertroebeld. Het beeld wordt nog waziger bij slechte ICT-ondersteuning en het handmatig moeten opstellen en bijhouden van spreadsheets met de gebudgetteerde versus de werkelijke resultaten. Al met al een traag, foutgevoelig en arbeidsintensief proces. Gemiddeld gaat 80% van de tijd naar datacollectie, opschonen en integratie en slechts 20% naar analyse en planning. Het resultaat: een voorbereidingstijd van drie maanden of langer en cijfers die bij ingebruikname al verouderd zijn.

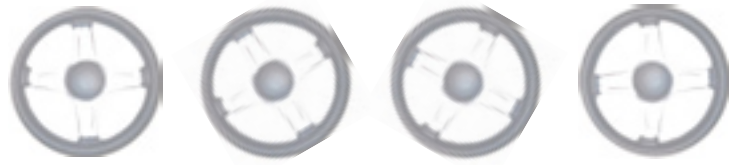
Ook na de planningsfase blijft de relatie tussen bonus en targets uitnodigen tot spelletjes, zoals het schuiven met kosten en opbrengsten. Het vertekende plan, de geringe betrouwbaarheid en manipulaties van de cijfers maken het herkennen en verklaren van echte business issues ondoenlijk. Verkregen marktinzichten uit de analyse en evaluatie zijn



pas na een jaar te verwerken in het nieuwe budget. Tot die tijd worden de toegekende middelen aangewend om de oude koers te blijven volgen. Hier kunnen we slechts spreken van sturen in plaats van besturen; de cirkel van Deming wordt te langzaam en niet volledig doorlopen.

## Vijf verbeterpunten

Op de introductie van de Balanced Scorecard in 1992 volgden vanzelfsprekend nieuwe inzichten op het gebied van performance management, zoals 'Strategy Maps', 'Beyond Budgeting' en 'Six Sigma'. Door deze inzichten toe te passen



### SMART sturing:

<b>Specifiek</b>	eenduidige definitie van KPI's die van de strategie zijn afgeleid.
<b>Meetbaar</b>	goede ICT-ondersteuning en datakwaliteit.
<b>Acceptabel</b>	relatieve, dynamische targets zonder drempel.
<b>Realistisch</b>	statistische voorspel- en controletechnieken.
<b>Tijd</b>	planningsfrequentie in lijn met marktdynamiek.

op het model van Deming kunnen we de vijf belangrijkste verbeterpunten in kaart brengen. Allereerst is de relatie tussen het budget en de strategie te versterken door beide te baseren op dezelfde prestatieindicatoren en plannings-elementen. Zo is het budget bruikbaar voor opvolging van het eerste jaar van de strategieuitvoering. Hulpmiddel hierbij zijn 'Strategy Maps', die kritieke succesfactoren met elkaar in verband brengen, en resulteren in Key Performance Indicators (KPI's) en acties. Deze KPI's kunnen vervolgens via een Balanced Scorecard worden gepresenteerd en opgevolgd. Een Balanced Scorecard kan alleen succesvol zijn als daar een weldoordachte Strategy Map aan ten grondslag ligt.

### De Deming-cirkel

<b>Plan</b>	uitzetten van de verbeterdoelstellingen in de tijd met de daaraan verbonden acties, eigenaars en benodigde middelen.
<b>Do</b>	uitvoeren van de acties.
<b>Check</b>	monitoren en beoordelen van (toekomstige) afwijkingen van het plan, op basis van analyse van historische cijfers en ontwikkelingen in de markt (feiten). Vervolgens evalueren en beslissen of een preventieve/correctieve actie nodig is.
<b>Act</b>	gebruik van het verkregen inzicht in marktontwikkeling, bedrijfsproces of planningsbetrouwbaarheid.

Om de verkregen inzichten tijdig te kunnen verwerken en ervoor te zorgen dat het plan realistisch en betrouwbaar blijft, is het verder nodig om de planningsfrequentie te verhogen. Combinatie van het jaar- of kwartaalbudget met bijvoorbeeld 'latest estimates' maakt de stuurinformatie toekomstgericht en maakt preventieve acties mogelijk. Een onorthodoxe variant is 'Beyond Budgeting': dit alternatief voor het budgetteringsproces is erop gericht een organisatie te creëren met een flexibele organisatiestructuur en een adaptief prestatieproces. Daarbij is efficiëntieverhoging vereist om te voorkomen dat de totale plankosten toenemen.

### Smart

Een derde verbeterpunt is het verbeteren van de – vaak contraproductief werkende – relatie tussen het budget en de individuele bonus. Toepassen van marktconforme, dynamische – dus gedurende het jaar aan te passen – targets zonder bonusdrempels (gebruikelijk is 80-120%). Een andere verbetermogelijkheid is het gebruik van statistische technieken voor het verifiëren van de targets en ter indicatie van mogelijke 'business issues'. De kwaliteitsmanagementmethode Six Sigma is een goed hulpmiddel om targets op basis van de werkelijke procescapaciteit te beoordelen. Bovendien helpt de methode om vervolgens ook de variaties tussen 'target' en 'actual' te reduceren.

Laatste punt ter verbetering is het gebruik van een business planning- en budgetteringssysteem in combinatie met een Business Intelligence- of datawarehouse-oplossing. Hierdoor neemt de efficiëntie en betrouwbaarheid toe en is – in combinatie met webtechnologie – de juiste informatie tijdig voor de juiste persoon beschikbaar. Bovenstaande verbeterpunten zijn terug te leiden naar het aloude SMART-principe, zoals omschreven in de kadertekst.

### Van sturen naar besturen

Het proces om te komen tot effectieve sturing is evolutionair en start met het verhogen van de efficiëntie, gevolgd door het verbeteren van de effectiviteit. Hierbij helpen de nieuwe inzichten in methoden en processen, ondersteund door technologie. Uitdagingen liggen er vooral op het organisatorische vlak, aangezien performance management direct ingrijpt op managementprocessen en -gedrag. Alleen al door proces-harmonisatie is snelle winst te boeken via transparantie en onderlinge vergelijkbaarheid, zoals Nikon deed bij de plannings- en verkooprapportages (zie pagina 10 en 11). Op het instrumentele vlak zit de uitdaging in de dataïntegratie en -kwaliteit. Goed (master) datamanagement, eenduidige (KPI-)definities en een 'Single Point of Truth' zijn kritische succesfactoren voor elk performance management-initiatief. Performance dashboards zoals Sanoma Uitgevers heeft ingevoerd, zijn een goed hulpmiddel om ook de bedrijfsvoering transparant te maken en houden. ■