

Winnen met prestatie management

‘Zoveel te doen, ik heb nog zoveel te doen’ luidt een zin uit een bekend nummer van de groep Toontje Lager. Het is het lijflied van de gemiddelde ondernemer. Die heeft elke dag veel meer op zijn ‘to do’-lijst dan er uren in een dag zitten. Met als gevolg dat minder urgente verbeteringen op de lange baan komen. Zoals de implementatie van een uitgebreid prestatie managementsysteem.

Door **Martijn Gils** en **Ivo Kouters**

Als het over prestatie managementsystemen gaat, nemen veel bedrijven genoeg met een vorm van ‘prestatie meting’.

Ze meten en registreren bepaalde indicatoren en in het beste geval wordt daar een rapportje van gemaakt. Maar wat gebeurt daar verder mee? Dat is het domein van prestatie management: ‘Het gericht meten, rapporteren en verbeteren van de prestaties van een onderneming’. Een prestatie managementsysteem, mits goed ingevoerd en doordacht, kan grote voordelen bieden. Zo helpt het bedrijven om zich voortdurend te verbeteren, weg van alleen maar financiële sturing, en kan prestatie management leiden tot aanscherping van de strategie. Het is ook een middel om de betrokkenheid van werknemers te vergroten en meer te sturen op resultaten in plaats van activiteiten. Last but not least brengt een prestatie managementsysteem balans aan tussen korte- en langetermijndoelen.

Prestatie management wordt doorgaans met grotere bedrijven geassocieerd. Die

beschikken immers over de financiële middelen, kennis en capaciteit om prestatie management tot in de finesses te implementeren. Prestatie management kan echter ook worden afgestemd op kleinere bedrijven en ondernemingen. In dit artikel wordt een groeimodel voor prestatie management beschreven dat rekening houdt met de levensfase, omvang en cultuur van het bedrijf.

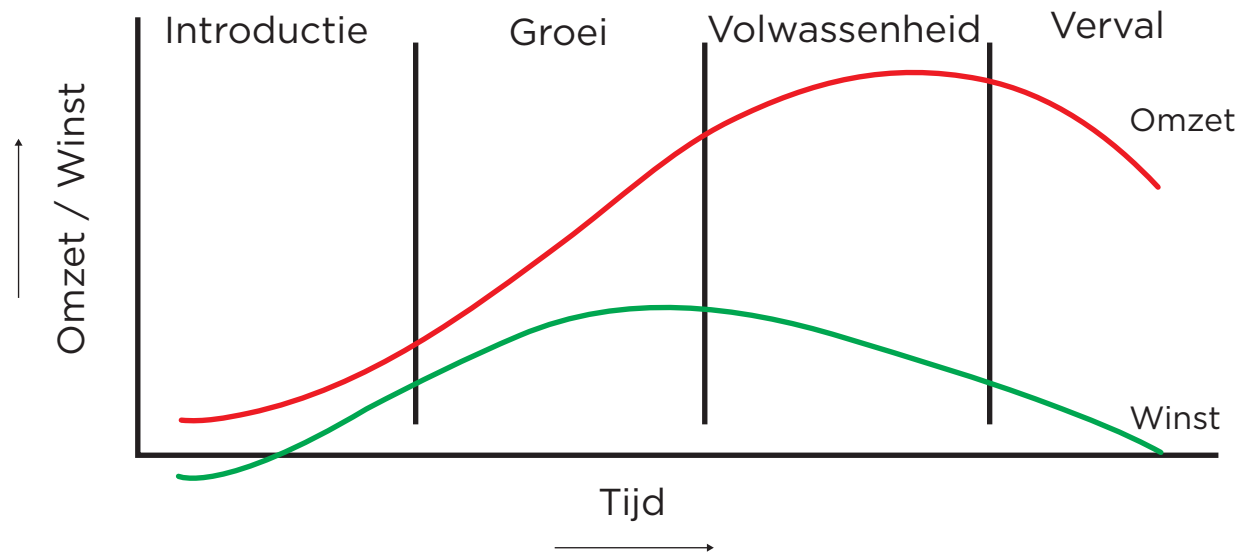
Top tien tekortkomingen

MKB-ondernemingen blijken steeds tegen dezelfde problemen aan te lopen bij de implementatie van prestatie management. Op basis van onze praktijkervaring is dit de top tien van tekortkomingen:

1. *Informeel strategie.* MKB-ondernemingen beschikken doorgaans niet over een gedetailleerde bedrijfsstrategie. Veel ondernemers zijn ooit begonnen met een goed idee, zonder deze uit te werken in strategische doelen en succesfactoren. De nadruk ligt meer op het pakken van kansen;

2. *Geen goede indicatoren.* Ondernemers, managers en werknemers van diverse organisatieniveaus vinden het lastig om aan te geven op welke indicatoren zij willen sturen. Daardoor wordt volstaan met het meten, rapporteren en sturen op financiële gegevens (‘meten om het meten’). Het nadeel van de fixatie op financiële kengetallen is dat deze terugkijken in de tijd en niets zeggen over de toekomst. Niet-financiële cijfers hebben dit nadeel niet maar zijn veel minder beschikbaar;
3. *Te veel focus op software.* Zodra de behoefte aan prestatie meting ontstaat, wordt de focus al snel op de techniek gericht. Actiegerichte ondernemers selecteren direct een geschikte IT-leverancier die vervolgens de leiding in het project neemt;
4. *Software niet gebruikersvriendelijk.* De implementatie van prestatie meting wordt verhinderd door het gebruik van IT-systemen die ongebruiksvriendelijk zijn en niet

Ondernemingslevenscyclus



Figuur 1 De levenscyclus van de onderneming.

- in staat blijken om betrouwbare gegevens van het juiste 'abstractieniveau' en met de gewenste samenstelling te presenteren;
5. *Prestatiemanagement niet 'georganiseerd'*. Vaak wordt vergeten om eigenaren en verbeteracties aan KPI's te koppelen en een functionaris verantwoordelijk te maken voor de werking van het prestatiemanagementsysteem (bijvoorbeeld de controller).
 6. *Niet houden aan afspraken*. Niet alle bedrijven beschikken over een cultuur waarbij geldt 'afpraak is afspraak'. De ondernemer moet weten hoe hij zijn medewerkers moet aanspreken op afwijkingen van gemaakte afspraken. Tegelijkertijd dient de ondernemer waakzaam te zijn voor ongewenste neveneffecten van prestatiemanagement;
 7. *KPI's onevenwichtig*. Veelal wordt een ongebalanceerde en niet-gerichte set van KPI's gebruikt zonder direct verband met de strategie en kritische succesfactoren. Het gevolg: grote hoeveelheden KPI's en

- vuistdikke managementrapportages die niemand leest en die weinig bijdragen aan de realisatie van de strategie;
8. *KPI's van slechte kwaliteit*. Helaas blijkt de kwaliteit van KPI's nogal eens ondermaats. Dergelijke KPI's zijn bijvoorbeeld niet beïnvloedbaar door het personeel of onduidelijk gedefinieerd;
 9. *Eenmalige exercitie*. Prestatiemanagement wordt nogal een gezien als een eenmalig project in plaats van doorlopend proces. Voortdurende aanpassingen als gevolg van wijzigingen in strategische doelstellingen zijn vaak onvermijdelijk;
 10. *Prestatiemanagementsysteem groeit niet mee*. De omvang van het prestatiemanagementsysteem wordt vaak niet aangepast aan de levensfase, cultuur, omvang van de onderneming en de wensen van de ondernemer.

Levenscyclusmodel

De gedachte achter levenscyclusmodel is dat elke onderneming een aantal

voorspelbare levensfasen doorloopt. In dit artikel hanteren wij een model dat onderscheid maakt tussen de opstartfase, groeifase, volwassenheidsfase en vervalfase (zie figuur 1). Elke levensfase heeft specifieke eigenschappen die van belang zijn voor de inrichting van het prestatiemanagementsysteem.

Minder bekend is dat levenscycli in ondernemingen samenhangen met de ontwikkeling van cultuur en leiderschap binnen de onderneming. Schein beschrijft per levensfase welke mechanismes de cultuur van organisaties veranderen (Schein, 2010, p. 273). Daarnaast beschrijft hij hoe de leiderschapsstijl evolueert tijdens het levensverloop van de onderneming (Schein, 2010, p. 374).

Opstartfase

In deze fase wordt de onderneming gevormd. Onder de bezielende leiding van de ondernemer groeit de onderneming gestaag. De onderneming is bijna per definitie klantgericht. De personele omvang van de onderneming is in

deze fase beperkt en separate afdelingen bestaan niet. Het is bij wijze van spreken mogelijk om de bedrijfsvoering op de achterkant van een sigarenkistje te volgen. De ondernemer is betrokken bij alle facetten van de bedrijfsvoering en taakspecialisatie is beperkt. Dit stelt de ondernemer in staat om zijn bedrijf te leiden middels direct toezicht. Belangrijke beslissingen neemt de ondernemer zelf. De belangrijkste controlemechanismen bestaan in deze fase voornamelijk uit de normen en waarden van de ondernemer en de bedrijfscultuur die hij vormt. De bedrijfscultuur wordt in deze pionieringsperiode dikwijls gekenmerkt door het informele karakter. Volledige implementatie van prestatie management in deze fase is als schieten met een kanon op een mug.

Groeifase

In deze fase nemen winst en omzet verder toe. Door de groei van de onderne-

ming, de groei van het klantenbestand en de groei van het personeelsbestand heeft de onderneming meer behoefte aan financiering en productiecapaciteit. De eerste verschijnselen van specialisatie tekenen zich af. Daardoor wordt het voor de ondernemer steeds lastiger om zijn onderneming te besturen middels direct toezicht. De pionieringsperiode is voorbij, maar de ondernemingscultuur is nog steeds marktgericht. De ondernemer ziet zich genoodzaakt steeds meer taken te delegeren. Op onderdelen tekent zich een informele planning en controlcyclus af. Daarmee ontstaat de eerste behoefte aan prestatie management, veelal in de vorm van prestatie meting op basis van bestaande beschikbare kengetallen zonder directe verbinding met kritische succesfactoren. De gebruikte software bestaat in deze fase simpelweg uit een spreadsheet eventueel aangevuld met een visualisatielaag om 'de metertjes te tonen'.

Volwassenheidsfase

De groei van de organisatie begint zich in deze fase te stabiliseren door de toenemende concurrentie en volwassen afzetmarkten. Door interne taakverdeling neemt de bureaucratie toe. De groei van de omzet begint af te vlakken en de winst komt onder druk te staan. Om prestaties op peil te houden, ontstaat de behoefte om de grip op de onderneming te verstevigen. De planning en controlcyclus wordt formeler ingericht. De focus van prestatie management ontwikkelt zich van meten naar het managen van prestaties. Ondernemingen voelen steeds meer de neiging om expliciete strategische keuzes maken.

Verval en vernieuwing

In de laatste levensfase van een onderneming daalt de omzet als gevolg van hevige concurrentie en verzadigde markten. Zonder verdere tegenmaatregelen slaat de winst om in verlies. Het management zoekt steeds naar manieren om prestaties op peil te houden. Interne procedures worden verder aangescherpt om prestaties zo veel mogelijk te optimaliseren. Het prestatie managementsysteem wordt daarop aangepast, zodat een gedetailleerd inzicht in de prestaties ontstaat.

Vijfstappenplan

Prestatie management is een iteratief proces, waarbij meerdere stappen meerdere malen worden doorlopen. Het iteratieve proces wordt niet alleen binnen de levensfasen doorlopen, maar ook bij de overgang van levensfasen. Een vijfstappenplan dient als kapstok om de evolutie van het prestatie managementsysteem te begeleiden.

1. Nulmeting

De eerste stap bestaat uit een nulmeting om de huidige situatie en de gewenste situatie vast te stellen. Met

management case

Mens Centraal

Uitzendbureau 'De Mens Centraal' is een middelgrote organisatie die een mooie groei laat zien. Met de groeiende organisatieomvang groeit de wens van het management om echt te kunnen sturen op kengetallen die wezenlijk van belang zijn voor de realisatie van de strategie. De huidige financieel getinte wekrapportages bieden daarvoor onvoldoende aanknopingspunten. Met behulp van een externe adviseur wordt een prestatie managementsysteem opgezet. In goed overleg wordt besloten eerst een stap achteruit te doen om te beginnen bij het begin: de strategische doelstellingen. Aanvankelijk bleken deze beperkt beschikbaar, maar tijdens enige brainstormsessies met de afdeling Planning en Control kwamen steeds meer doelstellingen naar voren. De grootste winst blijkt hier uiteindelijk te liggen in de samenstelling van een strategy map die de samenhang tussen de belangrijkste strategische doelstellingen inzichtelijk maakt.

uitzondering van de opstartfase zal in elke onderneming reeds een prestatie-managementsysteem en set van KPI's aanwezig zijn. Dat is uitstekend, want dat betekent dat de organisatie reeds ervaring heeft opgedaan met prestatie-management. Vanaf de volwassenheidsfase gaat validatie van de strategie een rol spelen om vast te stellen of de strategie de juiste is.

2. Doelstellingen en succesfactoren

Zolang de zaken voor de wind gaan, vraagt de gemiddelde MKB-ondernemer vraag zich af of een expliciete strategie wel nodig is. Bij afzwakkende groei besluiten veel ondernemers alsnog om strategische keuzes te maken en te bepalen welke succesfactoren van belang zijn om zich van de concurrentie te kunnen onderscheiden. Het is daarbij belangrijk op te merken dat doelen en keuzes expliciet worden gemaakt. Immers, vage doelen leiden tot vage KPI's.

3. Samenstellen KPI's

Nadat doelstellingen en succesfactoren zijn vastgesteld, wordt de set van KPI's samengesteld. Denkmodellen zoals het INK-model, de balanced scorecard, Osterwalder business model of strategy maps zijn handige hulpmiddelen om KPI's te formuleren en een juiste en volledige samenstelling te valideren. Het is hier belangrijk om een gebalanceerde set van KPI's te definiëren die echt 'key' zijn en in relatie staan tot de kritische succesfactoren. Onze ervaring is dat met vier tot tien KPI's kan worden volstaan.

4. Software

Gezien het ad hoc karakter van prestatie-management in de opstartfase, ligt het minder voor de hand om te investeren in dure software. Vanaf

de groeifase dient zich de vraag aan welke software het meest geschikt is. De gouden regel is simpel te beginnen, bijvoorbeeld op basis van bestaande rapportages, een spreadsheet of een QlikView licentie. Vanaf de volwassenheidsfase stabiliseert de organisatiestructuur zich en de behoefte aan prestatie-management gaat verder dan prestatie-meting. Dat is het moment om de aanschaf van specialistische software te overwegen.

5. Inrichting en validatie

Prestatie-management 'gebeurt' niet vanzelf. Wij zijn van mening dat de inrichting en verandering van de organisatie op het gebruik van prestatie-management minstens net zo belangrijk zijn als de KPI's en software. Zo is het belangrijk iemand verantwoordelijk te maken voor het beheer van het prestatie-managementsysteem. Opleiding en coaching spelen daarbij een belangrijke rol.

Kritische beschouwing

Het gebruik van prestatie-management draagt bij aan het richten van de organisatie. Het ontwikkelen en het beheer van een dergelijk systeem vraagt echter tijd en energie van de organisatie. Tijd en energie die doorgaans slechts spaarzaam beschikbaar zijn in het MKB. Bovendien vraagt prestatie-management om heldere strategische doelstellingen. Niet iedere organisatie zal bereid zijn of de kennis hebben om de bedrijfsstrategie op deze wijze te formaliseren. Prestatie-management doe je of goed of niet.

Ook het culturele aspect verdient aandacht. Succesvol prestatie-management vraagt om een open cultuur waarbinnen iedereen op een veilige wijze kan worden aangesproken op zijn of haar prestaties zonder het onderlinge vertrouwen te schaden. In dit

kader is het van belang te beseffen dat KPI's indicatoren zijn en geen absolute waarheid waarop medewerkers hard worden 'afgerekend'.

Rol controller

Door zijn kennis, rol en positie in de organisatie is de controller dé juiste medewerker om invulling te geven aan prestatie-management. De controller dient zijn aandachtsgebied dan wel te verbreden van financial control naar business control. Het is zijn/haar taak om de realisatie van de strategie te bewaken en, waar nodig, de ondernemer te adviseren over het bijsturen van de richting of ingrijpen in de organisatie. In de praktijk blijkt dat niet alle controllers in staat zijn om een dergelijke transitie naar business controller te realiseren. Wij zijn van mening dat de stapsgewijze aanpak uit dit artikel hen kan helpen. Ook 'klein' beginnen helpt om koudwatervrees te overwinnen. <<

Martijn Gils en **Ivo Kouters** zijn adviseur bij KoutersVanderMeer, bureau voor prestatieverbetering. Zij hebben de afgelopen jaren diverse MKB-bedrijven geadviseerd over prestatie-management.

Literatuur

1. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley and Sons, 2010
2. Zie ook: www.practical-management.com/Organization-Development/Organizational-lifecycle-and-decline.html