

Samenhang bezien tussen drie componenten

# KOKKEN MET GARY COKINS

Jamie Oliver, Nigella Lawson, Gordon Ramsay: je struikelt over de topkoks die je allemaal willen uitleggen hoe een goed gerecht te bereiden. Gebruik goede ingrediënten en let erop dat ze in de juiste volgorde worden toegevoegd. Voor Performance Management (vaak voorafgegaan door de term business, enterprise of corporate) geldt hetzelfde. Het is een populair recept wat zich mag verheugen in een nog steeds groeiende belangstelling. Omdat het om langdurige trajecten gaat is het slim om dan het advies van een topkok te vragen. SAS Institute vroeg het aan Gary Cokins.

Door Paul van der Linden

Sinds jaar en dag zijn Nederlandse organisaties bekend met Key Performance Indicators oftewel KPI's. In wezen zijn dit metertjes die gedefinieerd worden op de verschillende bedrijfsprocessen. Voorbeelden van KPI's zijn bijvoorbeeld: de behaalde omzet per kwartaal, het verzuimpercentage per maand of het aantal klachten dat wordt ontvangen over een bepaald product. Organisaties zijn over het algemeen zeer bedreven in het formuleren van vele tientallen KPI's per proces. Daarbij blijkt vaak dat meetbare grootheden zoals omzet, winst en verzuimuren wat meer top of mind zijn dan wat moeilijker meetbare zaken als klant- of medewerker-tevredenheid of intentie tot vertrek. Bij dit soort zaken is behoefte aan een vertaling van de te meten grootheid (bijvoorbeeld intentie tot vertrek) naar relevante indicatoren. In het betreffende voorbeeld zou het dan kunnen gaan om het aantal contacten dat de klant de laatste periode met de organisatie heeft gehad.

In de meeste, maar zeker niet alle gevallen wordt bij een KPI-traject gewerkt volgens de Balanced Scorecard (BSC)-aanpak. Kort gezegd komt het erop neer dat we niet alleen aandacht moeten besteden aan het financiële perspectief, maar daarnaast ook aan het klantperspectief, aan het interne businessperspectief en aan innovatie en leren. Tussen deze vier perspectieven dient sprake te zijn van een balans. Het financiële perspectief beantwoordt de vraag hoe de organisatie presteert naar haar aandeelhouders toe. Het klantperspectief betreft de perceptie van de organisatie door haar klanten. Waar de organisatie in moet uitblinken staat centraal bij het interne businessperspectief. Last but not least richt innovatie en leren zich op de punten die voor de organisatie van belang zijn om haar innovatievermogen en vermogen om wijzigingen door te voeren in stand te houden en verder te vergroten. Voor alle vier de perspectieven wordt eerst vastgesteld wat het doel is (objective), hoe de bereikte resultaten gemeten zullen worden (measure), wat het te behalen doel is (target) en welke initiatieven ingezet moeten worden om het gestelde doel te behalen (initiative).



Gary Cokins: "Direction, traction and speed".

In de praktijk komen organisaties een heel eind met het vaststellen van deze uitgangspunten. Het daadwerkelijk meten van behaalde resultaten heeft vaak meer voeten in de aarde dan verwacht. Op de eerste plaats moet de relevante informatie worden vastgelegd en beschikbaar zijn. Ook moet duidelijk zijn wat er precies wordt gemeten (definitie). En tenslotte moeten al deze data vanuit verschillende systemen bij elkaar worden gebracht om het mogelijk te maken om op basis hiervan real-time bij te kunnen sturen. Kortom: er moet nogal het een en ander gebeuren voordat de beoogde feedback-cycle (gesloten procesloop) tot stand kan worden gebracht. En dan hebben we het nog niet eens gehad over de bereidheid van medewerkers om informatie ter beschikking te stellen. Behalve dat we het hebben over het veranderen van een bestaande situatie kleeft er een Big Brother-aspect aan KPI- en BSC-trajecten. Dat gemeten prestaties heel concreet kunnen worden bepaald en wellicht worden gebruikt in de uiteindelijke medewerkerbeoordeling (en salariering), is niet iets waarover iedereen even enthousiast is.

### Gary Cokins

Begin van dit jaar was Gary Cokins in Nederland. Cokins is een autoriteit op het gebied van Performance Management en kostenmanagement. De Nederlandse vestiging van SAS, leverancier van bedrijfsbrede BI-software, had aan Cokins gevraagd om een presentatie te verzorgen over Performance Management. Overigens is door de overname van het bedrijf ABC Technologies in 2002 Cokins inmiddels een SAS-medewerker geworden. Voor een volle zaal wist hij iedereen te boeien met zijn visie op Performance Management. De achtergrond van Cokins heeft betrekking op Activity Based Costing (ABC). Het boeiende is dat Performance Management voor Cokins bestaat uit drie ingrediënten: strategy mapping, balanced scorecarding en ABC. Zijn recept om deze drie

elementen betekenisvol te verbinden was voor de aanwezigen een echte eye-opener.

Wie Balanced Scorecard zegt denkt meteen aan Kaplan en Norton. Deze twee professoren hebben in 1996 de wereld getraakteerd op hun boek 'The Balanced Scorecard'. Aan de hand hiervan zijn organisaties overal ter wereld begonnen om KPI- en BSC-trajecten in te richten. Vier jaar later volgde hun tweede boek, 'The Strategy-Focussed Organization'. In 2004 werd daar 'Strategy Maps' aan toegevoegd. Volgens eigen zeggen heeft Cokins geluk gehad dat hij in de jaren negentig met Kaplan heeft mogen meelopen. Op deze wijze is hij betrokken geraakt bij de ontwikkeling van ABC. Bij de aansturing van een organisatie is een van de op te lossen vragen waar je welke beslissing legt. Om hier een gefundeerd antwoord op te kunnen geven zul je moeten beschikken over harde feiten. Zoals Cokins het samenvat: 'Bij afwezigheid van feiten is elke mening goed. In dat geval wint de sterkste'.

Van de drie genoemde componenten is Strategy Mapping het belangrijkste. Volgens Cokins kan gesteld worden dat Strategy Mapping tien tot twintig keer zo belangrijk is als de Balanced Scorecard. Dit ondanks het feit dat de BSC eigenlijk ook over strategie gaat. Je formuleert hier immers hoe je dingen wilt gaan doen. Een strategy map is een visuele beschrijving van de samenhang tussen de bedrijfsprocessen en het creëren van toegevoegde waarde. Door het inzichtelijk maken van deze samenhang wordt het mogelijk om een strategie te formuleren die daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan de gestelde ondernemingsdoelen. Vervolgens kan deze bedrijfsstrategie worden afgepeld naar de verschillende deelstrategieën zoals die gelden voor productie, marketing, sales etcetera. Strategy mapping is hiermee ook de manier om vast te kunnen stellen wat de impact is van een 10 procent betere realisatie van een specifieke Marketing-KPI op het totale bedrijfsresultaat. Het is dus onvoldoende om te stellen dat 'Strategy Maps' het ontbrekende deel is in de Kaplan en Norton-trilogie. Het is eerder de kroon op hun werk. Afgaande op Gary Cokins heeft Kaplan er achteraf spijt van dat 'Strategy Map' als derde boek is verschenen. Liever had hij dit boek als eerste geschreven. Die opmerking is volledig

#### CPM-barrières

Vision Barrier	Slechts 5% van de werknemers begrijpt de strategie.
Management Barrier	85% van de executives spendeert minder dan 1 uur/maand aan het bespreken van de strategie.
Resource Barrier	60% van de organisaties heeft de budgets niet gelinkt aan de strategie.
People Barrier	Slechts 25% van de managers heeft incentives gekoppeld aan de strategie.

Aangepast: naar Paladino.

te begrijpen. Organisaties hebben zich nu op KPI's en de BSC gestort, terwijl het qua methode beter was geweest om eerst een strategy map op te stellen. De ingrediënten zijn in verkeerde volgorde toegepast, waardoor het gerecht Performance Management niet in alle gevallen verteerbaar was. Wat Cokins toevoegt aan het Performance Management-verhaal is Activity Based Costing (ABC). In tegenstelling tot traditionele manieren van kostentoerekening worden bij ABC de indirecte kosten niet toegerekend (omgeslagen) over de kostendragers, maar wordt nagegaan waardoor ze worden veroorzaakt. Anders gezegd: van indirecte kosten worden door ABC directe kosten gemaakt. Hierdoor wordt duidelijk welke activiteiten en kostenobjecten welke kosten veroorzaken. Het belang voor Performance Management is evident. Wie ABC toepast weet welke activiteiten welke kosten veroorzaken en weet daarmee ook waar binnen de organisatie mogelijkheden tot verbetering liggen. Overigens geeft Cokins aan dat ABC op zich geen vereiste is, 'zolang het maar een vorm is van direct costing'.

De boodschap is duidelijk. Organisaties die hun strategy map in orde hebben en vervolgens met KPI's en de BSC aan de slag gaan, maar geen direct costing-methode als ABC gebruiken, lopen waarschijnlijk de verkeerde kant op – of tenminste meters naast het optimale pad. Dat het hierbij om een niet-triviaal aspect gaat, bewijst wel het feit dat de verhouding directe/indirecte kosten in de loop van de jaren sterk veranderd is ten faveure van de indirecte kosten.

Op Amerikaanse wijze weet Cokins het verhaal samen te vatten in de oneliner: 'direction, traction and speed'. Hierbij verwijst direction naar de strategy map en deels naar de BSC. Traction heeft betrekking op de KPI's (als invulling van de BSC). Het advies van Cokins is om hierbij niet meer dan drie KPI's per proces te benoemen. Beduidend minder dan waarover de meeste organisaties beschikken. Het als laatste genoemde aspect, Speed, betreft de daadwerkelijke implementatie.

## Implementatie

Het zal duidelijk zijn dat de implementatie van Performance Management een langdurig verandertraject is. Het implementeren van de complete visie kost een organisatie zo'n vijftien jaar. Daarbij wordt door Bob Paladino, op basis van door hem in de VS uitgevoerd onderzoek, de volgende fasering geadviseerd. Begin met Stabilisation. Dit is de situatie waarin een organisatie voor het eerst met scorecards en strategy maps begint te werken. Key performance indicatoren (KPI's) worden alleen op hoog niveau (management) gehanteerd. In de tweede fase (Cascading) worden de KPI's ook naar de rest van de organisatie uitgerold. Medewerkers kunnen de KPI's van hun baas zien en ook de geboekte resultaten. In de Cascade-fase raken medewerkers gewend aan het omgaan met (hun) KPI's en zien ook de relatie tussen hun eigen KPI's en die van het management. Tenslotte worden in de laatste fase de KPI's gekoppeld aan het beloningssysteem. Lange tijd

is Cokins tegen zo'n koppeling geweest. Cokins: 'Ik zag het als een vergiftiging dat het hele traject in gevaar brengt'. Na verloop van tijd kwam hij tot de conclusie dat Paladino gelijk gehad en dat de koppeling naar beloning erbij hoort. Verschillende softwareleveranciers waaronder SAS, Hyperion, Cognos en Geac/Comshare bieden oplossingen die (vrijwel) alle onderdelen van Performance Management zoals door Cokins beschreven ondersteunen. In Gartners Hype Cycle is Activity Based Management als onderdeel van Performance Management inmiddels aanbeld op de Slope of Enlightenment, hetgeen zoveel betekent als het succesvol hebben overleefd van de hypefase. Nu kan ABM daadwerkelijk, met realistische verwachtingen worden ingezet. In de Magic Quadrant voor CPM Suites is opmerkelijk dat het leiderskwadrant nog geheel leeg is. Een leider moet zowel beschikken over een goede visie als het vermogen om die visie ook daadwerkelijk met behulp van haar software te kunnen implementeren ('ability to execute'). Per oktober 2004 was zo'n CPM-leider volgens Gartner nog niet aanwezig. Waar het gaat om visie krijgt SAS de beste cijfers. Met een topkok als Gary Cokins in de gelederen verbaast dat niet.

## Conclusies

Performance Management staat volop in de belangstelling. De meeste organisaties zijn reeds jaren onderweg met KPI's en de Balanced Scorecard. De belofte van een beter aan te sturen organisatie en in het verlengde daarvan betere bedrijfsresultaten, zijn daarbij het uiteindelijke doel. Maar Performance Management is meer dan KPI's en de BSC. Twee belangrijke onderdelen die niet mogen ontbreken zijn de Strategy Map en Activity Based Costing (ABC), danwel een andere vorm van direct costing.

Hierbij vormt de Strategy Map het vertrekpunt, waar het verband tussen de bedrijfsprocessen en gerealiseerde toegevoegde waarde duidelijk wordt gemaakt. Vervolgens komen pas BSC en KPI's aan de orde. De rol van activity based costing is dan om juiste informatie te verschaffen over waar kosten worden gemaakt en waar ze bespaard kunnen worden. Zonder die informatie komt Performance Management neer op hard in de verkeerde richting rennen, of tenminste meters naast het optimale pad wandelen. Door de drie componenten (Strategy Mapping, BSC/KPI, ABC/direct costing) elk hun plek te geven en in samenhang te bezien ontstaat pas echte Performance Management.

Dankzij topkok Cokins is duidelijk wat er dient te gebeuren. En hoe de verschillende ingrediënten van Performance Management toegepast dienen te worden. Koken zullen organisaties echter zelf moeten doen.

## Paul van der Linden

Paul van der Linden (Paul.PFH.vanderLinden@AtosOrigin.com) is senior consultant Data Warehousing/BI bij Atos Origin en geeft leiding aan Data Warehousing Cost & Lifecycle Management (CLM).