

Optimale performance zorgt voor lagere kosten en meer rendement

# BEDRIJFSSTRATEGIE NAAR WERKVLOER

Verantwoordelijkheden naar de werkvloer brengen is steeds meer een aandachtspunt dat bij managers bovenaan op de agenda staat. Doel is de uitvoering van de bedrijfsstrategie te optimaliseren en te bewerkstelligen dat ook op de werkvloer de strategische doelstellingen worden nagestreefd.

Door Freek Kamst

**H**et ultieme doel is het kunnen beheersen van de performance van de organisatie, performance management genoemd, waardoor er met minder inspanningen een hoger rendement wordt gehaald. Artikelen en seminars rondom Performance Management zijn er de laatste tijd in overvloed. Ook zijn er diverse benamingen rondom dit onderwerp en deze zorgen vaak voor veel verwarring. Business Performance Management, Corporate Performance Management en Enterprise Performance Management zijn begrippen die veelvuldig in de media en door leveranciers worden gebruikt. Gelukkig blijkt dat alle begrippen dezelfde betekenis hebben.

De META Group en IDC gebruiken Business Performance Management, Gartner heeft een voorkeur voor Corporate Performance Management en een aantal leveranciers gebruikt Enterprise Performance Management. Omdat het ingewikkeld wordt omdat BPM voor Business Process Management staat, gebruiken we Corporate Performance Management.

Corporate Performance Management omvat een verzameling van processen, toepassingen en werkwijzen, die op een gestructureerde wijze de uitvoering van de bedrijfsstrategie binnen een organisatie waarborgt door verantwoordelijkheden en doelstellingen zo laag mogelijk in deze organisatie onder te brengen. Corporate Performance Management beperkt zich niet tot een bepaalde branche en kan binnen alle organisaties worden toegepast.

De missie van de organisatie en de visie van het management zijn binnen de meeste organisaties eenduidig vastgelegd. Echter, er zijn ook organisaties waar het management verschillende opvattingen over het algemene doel van de onderneming heeft. Een belangrijk uitgangspunt om met Corporate Performance Management te starten, is een duidelijke en uniforme missie en visie. Vanzelfsprekend geldt dit ook voor de strategische doelstellingen, resultaatgebieden en de bijbehorende prestatie indicatoren. Dit lijkt een open deur, maar vaak zijn er ten aanzien van deze uitgangspunten verschillende opvattingen binnen de organisatie aanwezig.

## Persoonlijke invloed

Het meten van prestatie indicatoren is geen eenvoudig proces. Veelal bevinden de meetgegevens zich in geautomatiseerde systemen, maar soms is het ook noodzakelijk om gegevens aan te leveren die niet in systemen zijn vastgelegd. Een oplossing is dan om deze gegevens handmatig vast te leggen in bijvoorbeeld spreadsheets. Op zich is dit geen ideale manier om meetwaarden te beheren, maar meestal is er geen alternatief aanwezig. Bij het definiëren van de performance indicatoren is het essentieel om na te denken over de manier waarop de basisgegevens moeten worden verkregen. Om de medewerkers betrokken en gemotiveerd te houden ten aanzien van hun doelstellingen en verantwoordelijkheden, is het van belang dat er frequent wordt gerapporteerd over de behaalde resultaten. Het is belangrijk om dit op alle

niveaus binnen de organisatie plaats te laten vinden. Door de bewustwording van de performance en de persoonlijke invloed erop wordt de betrokkenheid en motivatie van medewerkers gestimuleerd. Uiteindelijk heeft de terugkoppeling van resultaten naar de werkvloer een verhoging van de productiviteit als gevolg.

Het koppelen van individuele en/of groepsresultaten aan de beloningsstructuur kan eveneens een verbetering van de productiviteit tot gevolg hebben. Hierbij dient wel aandacht uit te gaan naar de kwalitatieve aspecten binnen de organisatie. Indien prestatiebeloning alleen op kwantitatieve indicatoren wordt gebaseerd, is er het risico van stress en slechte kwaliteit door het ontstaan van een tunnelvisie bij de medewerkers. Het neveneffect hiervan is dat de performance uiteindelijk nadelig wordt beïnvloed door hoog ziekteverzuim en dalende motivatie. Een mix van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren is dan ook aan te bevelen. Kwantitatieve indicatoren zijn bijvoorbeeld het aantal producten per tijdseenheid, omzet, rendement etcetera, terwijl voorbeelden van kwalitatieve indicatoren zijn; percentage uitval, naleven van procedures, correcte urenverantwoordelijkheid en indicatoren die betrekking hebben op het stimuleren van samenwerking binnen een procesketen.

Business Intelligence technologie speelt een belangrijke rol bij het meten en monitoren van de performance. Corporate Performance Management is echter geen Business Intelligence, maar beide gebieden hebben wel een relatie met elkaar. Vaak is Corporate Performance Management de katalysator om Business Intelligence technologie te implementeren, maar vaak is de implementatie van een Business Intelligence systeem ook de aanleiding om Corporate Performance Management in te voeren. Vast staat wel dat Corporate Performance Management alleen effectief kan worden uitgevoerd indien organisaties hun BI-activiteiten volledig centraliseren. Dit vanwege de noodzaak om bedrijfsdefinities eenduidig en uniform te beheren, zodat de resultaten van de metingen één versie van de waarheid bevatten.

## Framework

Corporate Performance Management is meer dan alleen maar plannen, budgetteren, voorspellen en consolideren. Het is een framework dat bestaat uit een vier stappen-proces dat ervoor zorgdraagt dat de bedrijfsstrategie wordt omgezet naar acties op de werkvloer. Deze stappen zijn:

1. Strategie bepalen;
2. Plannen/Budgetteren;
3. Bewaken/Monitoren;
4. Uitvoeren.

De stappen worden repeterend uitgevoerd, wat vervolgens resulteert in een Corporate Performance Management proces binnen de organisatie. De eerste twee stappen van het framework (zie afbeelding 2) bevatten de procedures en

activiteiten om de strategie te bepalen en te waarborgen. De volgende twee stappen hebben betrekking op het uitvoeren van deze strategie. Binnen iedere stap kunnen ondersteunende toepassingen worden ingezet. Inmiddels worden veel van deze toepassingen als standaard software door de diverse leveranciers aangeboden. Om de informatievoorziening over het gehele Corporate Performance Management proces consistent en eenduidig te houden wordt binnen het framework een geïntegreerde gegevensverzameling (bijvoorbeeld een datawarehouse) ingericht. Vanuit deze gegevensverzameling worden dan alle rapportages en analyses geproduceerd.

### 1. Strategie bepalen.

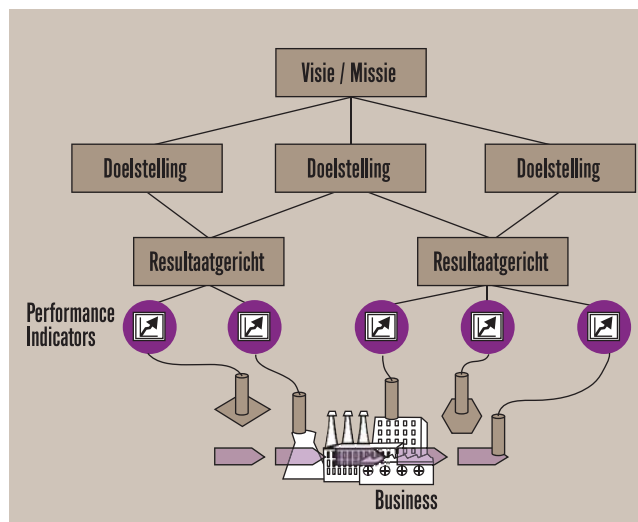
Strategische doelstellingen die als aanjager dienen voor de invoering van Corporate Performance Management zijn bijvoorbeeld een hogere klanttevredenheid, hogere productkwaliteit of lagere kosten. De respectievelijk bijbehorende waarden zijn klanttevredenheidsindex, uitvalpercentage en/of kosten per product. Belangrijk aandachtspunt is de waarborging van eenduidige bedrijfsdefinities.

### 2. Plannen/Budgetteren.

Het planningsproces zorgt ervoor dat de mensen, middelen en financiën worden ingezet en gepland om de gewenste doelstellingen te realiseren. Initiatieven en projecten worden gedefinieerd over een bepaalde periode. Binnen de financiële administratie worden alle begrotingen, budgetten en plannen vastgelegd en bewaakt. Hierbij spelen spreadsheets vaak een belangrijke rol. Het beheer hiervan is echter arbeidsintensief en er ontstaat een risico in de betrouwbaarheid door het gebruik van eigen definities.

### 3. Bewaken/Monitoren.

De basistechnologie voor het bewaken en monitoren van de performance is veelal gebaseerd op datawarehouses en/of



Afbeelding 1: Van missie tot prestatie indicatoren.

## Een mix van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren is aan te bevelen

BI-toepassingen. Een datawarehouse integreert alle gegevens vanuit diverse toepassingen en ondersteunt de levering van de noodzakelijke informatie om het Corporate Performance Management proces te ondersteunen.

### 4. Uitvoeren.

De laatste stap van het CPM-proces is tevens ook de meest kritieke fase in het gehele proces. Het uitvoeren van de strategie kan alleen succesvol worden uitgevoerd als er duidelijke instructies en begeleiding vanuit het management heeft plaatsgevonden. Medewerkers moeten in staat zijn om zelfstandig knelpunten te ontdekken en op te lossen. BI-toepassingen spelen ook hierin een belangrijke rol door de medewerkers te voorzien van de juiste informatie over eventuele knelpunten, maar ook door de levering van de juiste richtlijnen en instructies om de knelpunten weg te nemen.

Een extra aandachtspunt bij de uitvoering is de analytische cultuur binnen organisaties. Hieronder verstaan we het vermogen om proactief te sturen vanuit analyses op de diverse processen. Door aanwezige competenties op de juiste plaats in te zetten, wordt de bewustwording rondom de effecten van procesanalyse verbeterd. Hiermee ontstaat er een omgeving waarin Corporate Performance Management effectiever kan worden ingevoerd.

### Data management

Met het delegeren van de verantwoordelijkheden naar de werkvloer neemt de behoefte aan informatie op alle niveaus binnen de organisatie toe. Tevens verplicht Corporate Performance Management gebruik te maken van eenduidige centrale bedrijfsdefinities. Dit vereist een centraal informatiebeleid en moet er aandacht zijn voor de gegevenskwaliteit. Ook is het aan te bevelen de organisatie van metadata en masterdata centraal binnen de organisatie een plaats te geven. Masterdata bevatten alle bedrijfsdefinities en entiteiten die over de diverse processen en afdelingen heen dezelfde betekenis hebben. Voorbeelden zijn hiërarchieën van klanten en/of producten. Masterdata worden gedreven door veranderingen uit de bedrijfsvoering. Metadata bevatten de definities en beschrijvingen binnen de technische systemen, zoals bijvoorbeeld de lengte en formaten van bepaalde velden binnen systemen.

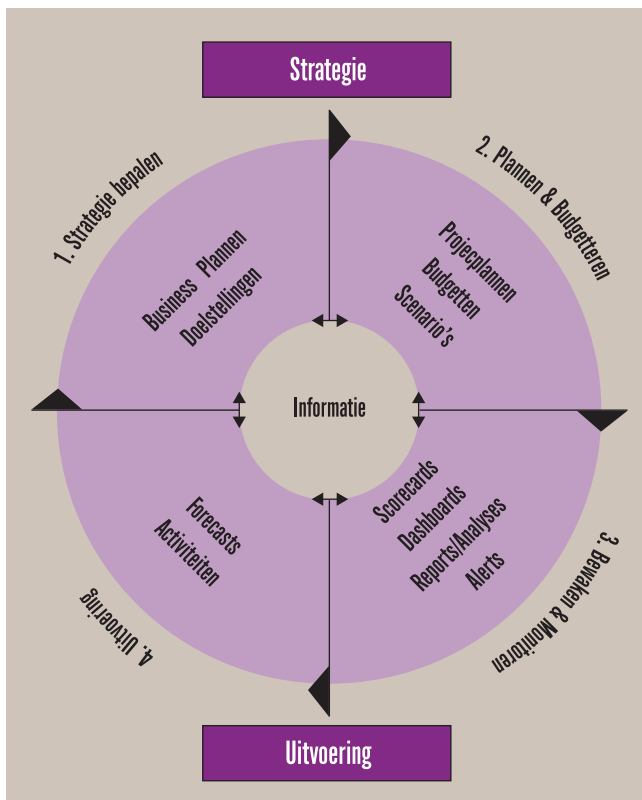
### Waarom Business Performance Management?

Corporate Performance Management is een methodiek waarmee organisaties snel en gestructureerd hun strategische doelstellingen kunnen realiseren. Doelstellingen kunnen zijn:

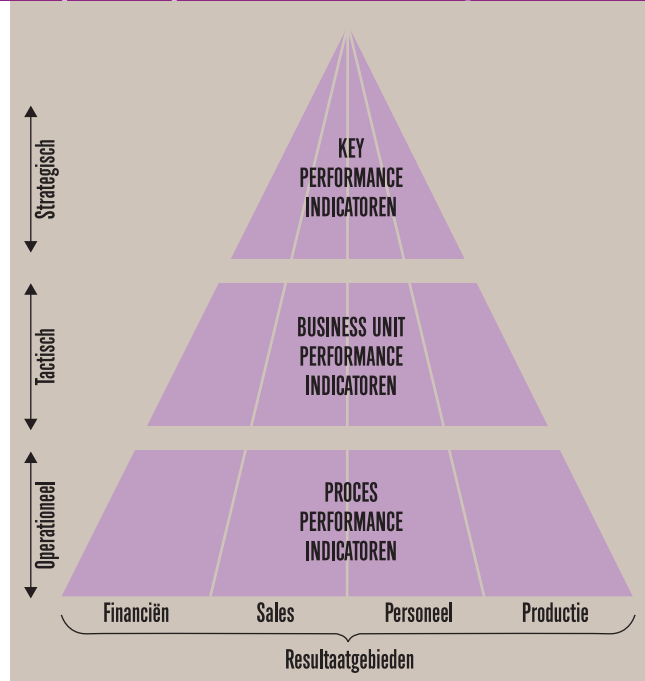
- de klanttevredenheid moet omhoog;
- de (variabele) kosten moeten omlaag;
- de omzet en winst moeten omhoog.

Door dergelijke doelstellingen te vertalen naar resultaatgebieden en performance indicatoren, is het mogelijk om binnen een relatief korte tijdspanne en op een gecontroleerde manier deze doelstellingen te behalen. Andere drijfveren voor de invoering van Corporate Performance Management zijn:

- meer inzicht in de business vanuit het management, waarbij het financieel management veelal leidend is;
- gestructureerd invulling geven aan de lange termijn doelstellingen;



Afbeelding 2: Het Corporate Performance Management Framework.



Afbeelding 3: De performance indicatoren piramide.

- waarborgen dat iedereen binnen de organisatie dezelfde richting op wil;
- behoefte om meer klantgericht in plaats van productgericht te werken;
- reductie van de overhead door minder management niveaus.

Vooraf het laatste punt biedt voor veel organisaties voordelen, omdat de verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden belegd zijn er minder management niveaus noodzakelijk. Een dergelijke invoering vraagt veelal om een reorganisatie van de huidige organisatie, omdat functies en verantwoordelijkheden sterk veranderen. Hiërarchische structuren verdwijnen en de communicatielijnen worden korter, waardoor de organisatie efficiënter kan opereren.

## Voorwaarden

Met alle goede bedoelingen lukt het soms toch niet om de bedrijfsdoelstellingen naar de werkvloer te brengen. Er zijn vele factoren die oorzaak kunnen zijn van een mislukte Corporate Performance Management implementatie.

## Medewerkers moeten in staat zijn om zelfstandig knelpunten te ontdekken en op te lossen

De inspanningen en gevolgen van een dergelijke implementatie mogen dan ook niet worden onderschat.

Om Corporate Performance Management binnen een organisatie in te voeren dient aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan. Vooraf is het belangrijk om de

effectiviteit van de huidige organisatiestructuur te onderzoeken en de vraag te stellen of er wel genoeg medewerkers zijn om Corporate Performance Management te kunnen realiseren. Ook moeten de juiste medewerkers op de juiste posities worden gezet.

De belangrijkste voorwaarden voor een Corporate Performance Management implementatie staan hieronder.

- Het management moet voldoende tijd en inzet besteden aan de ontwikkeling van een algemene strategie en de bijbehorende plannen om de strategie te implementeren. Vaak is het management teveel betrokken bij de operationele activiteiten, waardoor er niet voldoende aandacht besteed wordt aan strategie-ontwikkeling.
- De invoering van Corporate Performance Management moet worden geïnitieerd en gedragen door het management. Invoering is dus een top-down benadering en moet volledig worden gecoördineerd door het management. Dit vraagt ook de nodige kennis en vaardigheden van het management op het gebied van Corporate Performance Management.
- Om de uitvoering van de strategische doelstellingen naar de werkvloer te brengen, dient er een analytische cultuur aanwezig te zijn. Medewerkers moeten proactief processen kunnen verbeteren en dit lijkt soms eenvoudiger dan dat het in werkelijkheid is. Vanuit de dagelijkse operationele activiteiten zijn medewerkers gewend om reactief op gebeurtenissen te acteren. De omslag naar proactief denken stuit vaak op problemen door onbekendheid en onervarenheid.
- De invoering van Corporate Performance Management vergt een aanzienlijke investering in middelen (software), opleidingen en begeleiding. Het management dient hiervoor voldoende middelen en resources vrij te maken en moet er zich ook van bewust zijn dat de invoering naast de dagelijkse werkzaamheden dient plaats te vinden. Extra inspanning wordt dus gevraagd van iedereen binnen de organisatie.
- Het midden-management dient zo vroeg mogelijk te worden betrokken bij de plannen voor de invoering van Corporate Performance Management. Tevens dient men een vorm van variabele beloning in te voeren, die uitgekeerd wordt bij het behalen van de doelstellingen.
- Permanente communicatie naar de interne organisatie is essentieel voor het slagen van de invoering. In duidelijke taal moet worden gecommuniceerd wat de plannen concreet voor de werkvloer inhouden. Het management dient hiervoor een communicatieplan te ontwikkelen en moet voor een groot gedeelte zelf uitvoerend zijn in de communicatie. De inzet en het enthousiasme van het management is essentieel voor de invoering en het succes van Corporate Performance Management.
- Een uiterst belangrijke voorwaarde is de motivatie en de inzet van de medewerkers. Corporate Performance Management vraagt vooral aan iedereen om de schouders

eronder te zetten. Vaak zijn de medewerkers in het verleden te weinig betrokken bij de organisatie of murw geslagen door de problemen van de afgelopen jaren. Individuele targets, beloning en motivatiesessies zijn noodzakelijk. Door verantwoordelijkheden toe te wijzen, worden medewerkers zich meer bewust van hun toegevoegde waarde aan de processen, waardoor de motivatie toeneemt.

- Er moeten voldoende middelen aanwezig zijn om te monitoren. Zodra de relevante resultaatgebieden bekend zijn en de performance indicatoren zijn gedefinieerd, moeten de resultaten regelmatig worden gerapporteerd. Business Intelligence toepassingen zijn uitermate geschikt om op diverse niveaus te rapporteren, waardoor er tijdig kan worden bijgestuurd bij eventuele afwijkingen. Populair zijn de dashboard- en scoreboard-toepassingen.
- Vaak wordt een bestaande Balanced Score Card omgeving als leidraad gebruikt bij de invoering van Corporate Performance Management. De Balanced Score Card is een uitstekende methodiek, maar omvat veelal teveel meetwaarden met een financiële focus. Daarbij zijn de meetwaarden veelal gedefinieerd voordat er een goed overzicht is van de strategische doelstellingen. Voor een effectieve invoering van Corporate Performance Management moet het aantal performance indicatoren beperkt blijven tot maximaal zes per management-niveau.

Om Corporate Performance Management op een effectieve manier uit te voeren is het van belang om de performance indicatoren op een juiste manier in de organisatie te balanceren. Op strategisch niveau spreken we over de zogenaamde Key Performance Indicatoren. Het aantal indicatoren is op dit niveau beperkt, omdat de waarden van de onderliggende niveaus worden geconsolideerd.

In de prestatie indicatoren piramide (zie afbeelding 3) zijn de indicatoren van boven naar beneden onderverdeeld in resultaatgebieden. Deze resultaatgebieden zijn clusters van indicatoren die betrekking hebben op bepaalde kernprocessen binnen de organisatie. Voorbeelden van resultaatgebieden zijn Personeel, Verkoop, Marketing, Financiën, etcetera. Per resultaatgebied worden de indicatoren bepaald. Onderin de piramide zijn prestatie indicatoren op gedetailleerd niveau gedefinieerd. Deze bij elkaar behorende indicatoren worden naar boven toe geconsolideerd totdat er op strategisch niveau maximaal zes Key Performance Indicatoren overblijven.

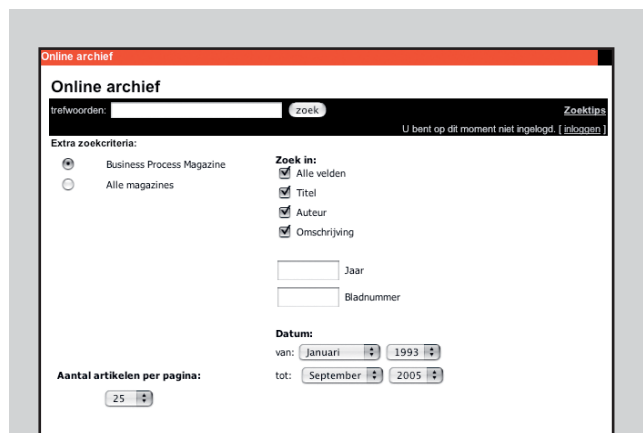
### Tot slot

Corporate Performance Management is niet meer weg te denken in de moderne bedrijfsvoering. Voorwaarde is wel dat het management de invoering draagt en een duidelijk beeld heeft van de doelstellingen op korte en lange termijn. Business Intelligence toepassingen zijn een belangrijk hulpmiddel bij de invoering en tijdens het Corporate Performance Management proces. Daarnaast zijn er ook nog talrijke toepassingen die zich richten op één fase van het proces.

Zo zijn er planning- en budget-toepassingen die het gehele CPM-proces ondersteunen. Al met al vergt de invoering van Corporate Performance Management behoorlijke investeringen en vraagt meestal ook organisatorische veranderingen op het gebied van cultuur en structuur. Daarom moet de invoering van Corporate Performance Management niet worden beschouwd als een project met als doel de invoering van een nieuwe methodiek. Corporate Performance Management is een benadering van managen en sturen en vraagt veel inspanning en draagvlak vanuit de gehele organisatie. Corporate Performance Management is niet nieuw meer en er zijn inmiddels talrijke positieve ervaringen op dit gebied bekend. Met de juiste aanpak, mensen en middelen levert een CPM-implementatie uiteindelijk een hogere klanttevredenheid, lagere kosten en dus meer rendement. Des te meer redenen om serieus een dergelijke implementatie te overwegen.

**Freek Kamst** ([Freek.Kamst@newcom.nl](mailto:Freek.Kamst@newcom.nl)) is Managing Director bij Newcom Information Systems.

## Masterdata worden gedreven door veranderingen uit de bedrijfsvoering



### Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)