

Business Performance Management voor bestuurders

Hoe past u uw Corporate Governance opdracht toe ?

Corporate Governance

De zakenwereld is de laatste drie decennia dramatisch veranderd. Vroeger bevonden bedrijven zich in een wereld waar continue groei en succes mogelijk waren zonder al te grote veranderingen in hun producten en diensten door te voeren. Vanuit een management perspectief waren er weinig veranderingen nodig in bijvoorbeeld marketing, technologie, procesmanagement en personeelsbeleid om het voortdurende succes van het bedrijf te verzekeren.

De Raad van Bestuur voldeed aan zijn verantwoordelijkheid om de gezondheid, het succes en de integriteit van het bedrijf te monitoren door de financiële resultaten regelmatig te reviewen en vragen die naar boven kwamen te bespreken met het topmanagement.

Vandaag de dag ziet de wereld er compleet anders uit. De huidige zakenwereld ontwikkelt zich snel en continue waardoor bedrijven kwetsbaarder zijn dan voorheen. Afhankelijk van de markt en sectoren waar we ons in bewegen kunnen de eisen en verwachtingen van klant en de markt van de ene op de andere dag wijzigen.

Tevens zijn enkel financiële gegevens niet toereikend meer voor de directie en voor Raden van Bestuur om tijdig antwoord te geven op uitdagingen en bedreigingen. Door de snelle ontwikkelingen in onze zakelijke omgeving is het al te laat als de financiële indicatoren op rood springen.

Bovendien moeten moderne bedrijven omgaan met een groeiende zelfverzekerdheid van hun mensen, de behoefte aan het actief gebruik van snel veranderende technologieën, en dienen zij methoden toe te passen die de business processen efficiënt ondersteunen. Daarnaast hebben vele veranderingen in de wet en wettelijke bepalingen in de afgelopen decennia de behoefte aan additionele kwaliteitsinformatie opgelegd, waardoor compliance met deze wetten en reglementen bewezen moet worden.

Veel organisaties denken dat Corporate Governance vooral een compliance issue is door de voortdurende veranderingen in wetten en regels, terwijl in realiteit onze missie, waarden en strategische objectieven juist de grenzen zouden moeten trekken voor verantwoordelijk management ...

Oftewel, de Raad van Bestuur en het management moeten meer tijdige en leidende informatie hebben over de organisatie waardoor ze een transparante kijk krijgen op de performance en de risico's van de organisatie om voortdurende groei en succes te verzekeren. Dat is waar Corporate Governance in werkelijkheid over gaat en Business Performance Management (BPM) is de ultieme manier om dit doel te bereiken.

BPM, de strategische drijfveer voor uw organisatie

BPM kan het best worden omschreven als het omvormen van management op basis van intuïtie naar een gestructureerde aanpak, die heldere en tijdige management informatie verschaft in die gebieden die geïdentificeerd zijn na een grondige analyse van onze bedrijfsstrategie, namelijk onze sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

BPM is geen heilige graal maar gaat simpelweg over het vertalen van onze missie, visie en strategie in een praktisch management informatie raamwerk alwaar het ontwerpproces vooral wordt geleid door gezond verstand.

Het ontwerpen van een gepast BPM raamwerk gebaseerd op onze visie en strategie en wat zo geïmplementeerd is dat het management tijdige informatie ontvangt die hun in staat zal stellen op veranderingen en uitdagingen in hun omgeving te anticiperen vergt toewijding, commitment, persoonlijke betrokkenheid van het management, middelen en jawel, geld.....

De paradox van BPM is dat bedrijven die het nu goed doen, gewoonlijk de noodzakelijke middelen en fondsen beschikbaar hebben om het te implementeren, maar tegelijkertijd geen "sense of urgency" hebben. Daarentegen hebben bedrijven die nu moeilijke tijden doormaken vaak wel dit gevoel en realiseren ze zich dat er zaken moeten veranderen, maar hebben zij de middelen en fondsen niet beschikbaar.

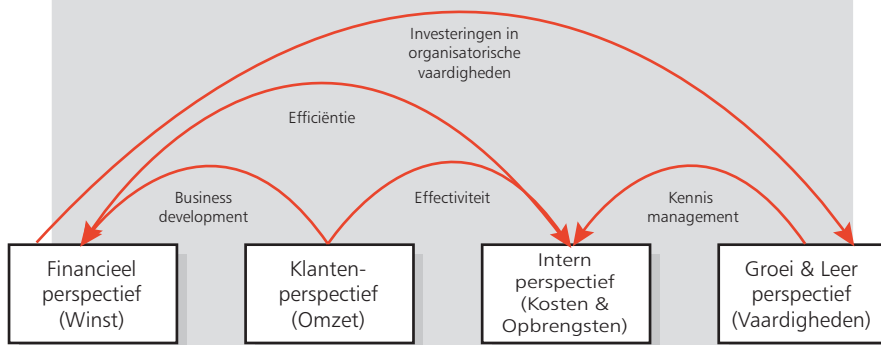
Om deze paradox te overwinnen moet de Raad van Bestuur het beïnvloeden en ondersteunen van het top management om te investeren in BPM als een belangrijk onderdeel van hun takenpakket zien en tevens de verantwoordelijkheid gedurende dit proces delen om de gewenste business resultaten te behalen.

Dit whitepaper is bedoeld om te verduidelijken hoe de Raad van Bestuur, in nauwe samenwerking met het top management van de organisatie, het concept en de methodologie van Business Performance Management kan gebruiken om een pro-actieve en risico gebaseerde sturing van de organisatie te faciliteren.

Om het concept van BPM te begrijpen moeten we starten met de belangrijkste doelstellingen van de organisatie. Voor deze oefening zullen we uitgaan van commerciële organisaties, en daarom de financiële resultaten als de belangrijkste doelstelling zien.

Elk commercieel bedrijf is opgericht om winst te maken, niet om mensen aan het werk te houden of om de grootste of helderste ster aan het firmament te zijn etc. Dit zijn slechts drijfveren om die resultaten te behalen die verwacht worden.

Door het raamwerk van de Balanced Scorecard te gebruiken, zoals te zien is in de volgende grafiek, kunnen we de relatie tussen de performance drijfveren en de gewenste uitkomsten van elk commercieel bedrijf gemakkelijk visualiseren.



Bovenstaande grafiek is natuurlijk een vereenvoudigd model maar illustreert heel duidelijk de basis van de oorzaak-en-gevolg relaties in performance management:

- Het uiteindelijke financiële resultaat, winst, wordt gegenereerd door twee componenten, zijnde kosten en opbrengsten.
- Opbrengsten kunnen worden behouden en vergroot door te anticiperen op en te voldoen aan markt- en klantverwachtingen.
- Om zowel marktaandeel te krijgen en tegelijkertijd loyale en tevreden klanten te behouden, moeten de processen van het bedrijf de gewenste resultaten opleveren (zijnde producten en diensten), binnen de beperkingen van de markt en de verwachtingen en noden van de klant.
- Om een effectief en efficiënt business proces te draaien heeft men organisatorische capaciteiten nodig zoals mensen, technologie, innovatie, kennismanagement, etc. Om deze capaciteiten op te bouwen en te behouden hebben we geld nodig, het liefst verkregen uit onze eigen winst.

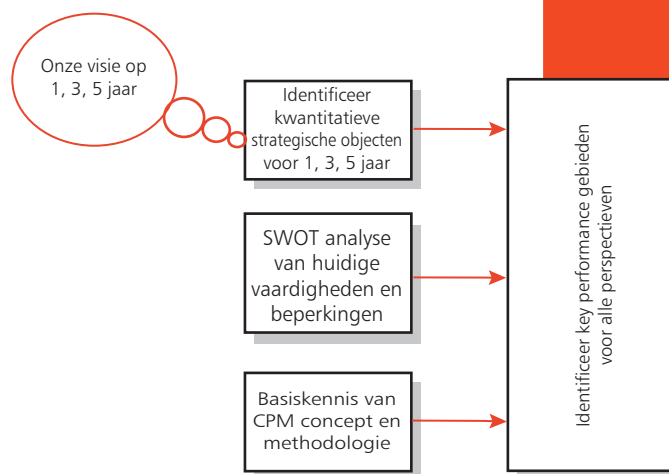
Om ons BPM raamwerk te ontwerpen, dient elk van de bovenstaande perspectieven te worden onderverdeeld in een aantal key performance gebieden, waarna vervolgens de oorzaak en gevolg relaties tussen deze strategische aandachtsgebieden zowel binnen als tussen de verschillende perspectieven worden geïdentificeerd. Als een generieke set van key performance areas voor elk van de 4 genoemde perspectieven gebruikt wordt zal dat echter niet leiden tot de gewenste resultaten, om twee redenen:

- Een algemeen raamwerk kan de paar strategische key performance indicators die essentieel zijn voor ons bedrijf nooit identificeren, zowel qua uitdagingen als qua timing.
- Het managen van en investeren in een groot aantal algemene key performance gebieden is simpelweg economisch niet haalbaar

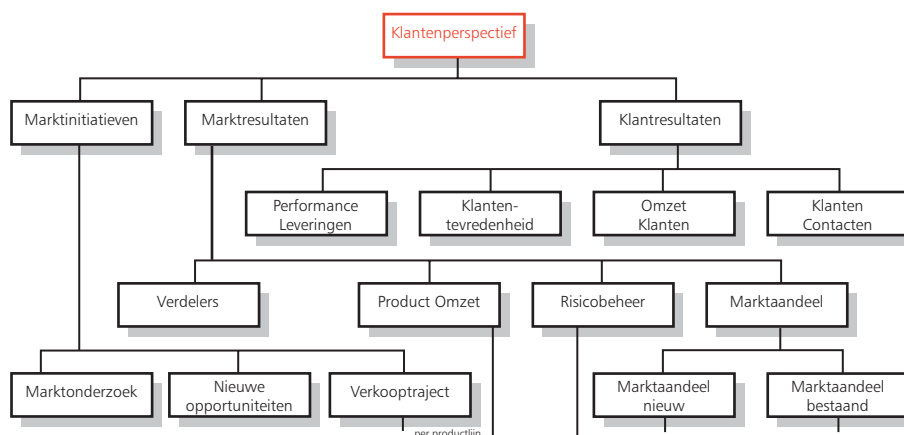
We moeten dus een weg vinden om die key performance gebieden te identificeren die belangrijk zijn voor ons bedrijf binnen de tijdsgrenzen. Met behulp van een uitgebreide SWOT analyse vormen we een helder beeld van onze huidige situatie en tezamen met een gekwantificeerd beeld van onze toekomstvisie verdeeld over opeenvolgende tijdsblokken kunnen we een set van key performance gebieden identificeren voor elk van de hoofdperspectieven van ons performance raamwerk.

Met andere woorden: zoals de onderstaande illustratie laat zien selecteren we de gebieden die we van dichtbij moeten monitoren en verbeteren om onze toekomstige doelen te bereiken.

Om met de voortdurende veranderingen in onze businessomgeving om te gaan moet het bovenstaande strategische ontwerpproces regelmatig worden geupdated. Wanneer onze capaciteiten, invloeden van buitenaf en uitdagingen in onze business omgeving veranderen moeten we dus onze set van key performance gebieden aanpassen.

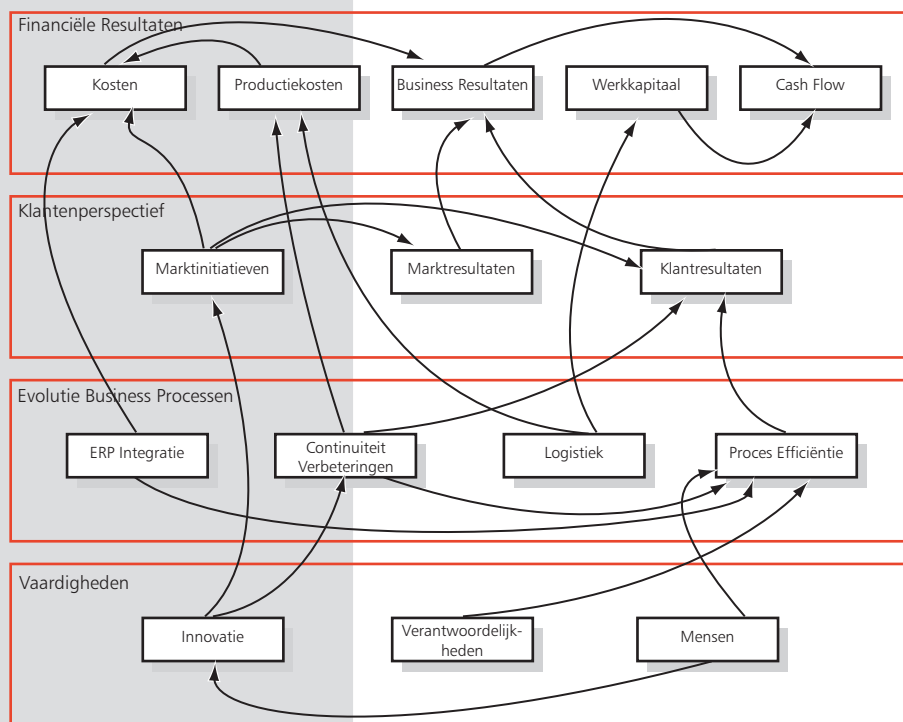


De onderstaande grafiek geeft een praktisch ontwerp voor het klantperspectief binnen ons BPM raamwerk weer. Nadat we onze andere perspectieven op dezelfde manier hebben ontworpen kunnen we doorgaan met de volgende stap in ons ontwerp proces.

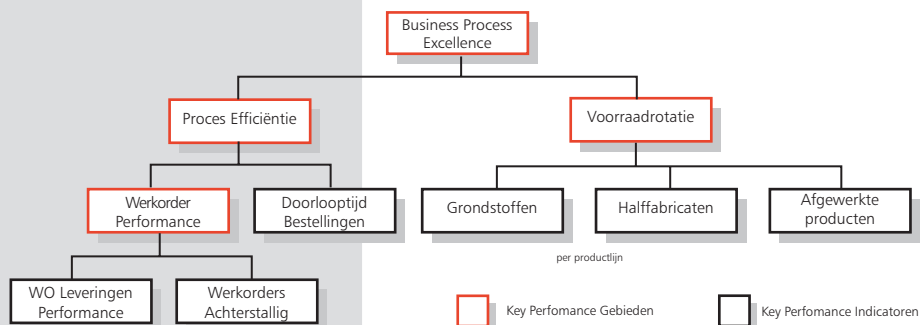


Het managen van de relaties tussen drijfveren en resultaten in ons strategische raamwerk is van groot belang voor het succesvolle gebruik van BPM. Daarom is de volgende stap in het proces om de meest belangrijke key performance gebieden in de strategiemap in te kaderen, zoals getoond wordt in de volgende illustratie.

Middels de strategiekaart kan men op een hoog niveau de oorzaak en gevolg relaties managen om zo onze strategische objectieven te bereiken. Het zal later als model dienen om operationele oorzaak en gevolg kaarten te ontwerpen.

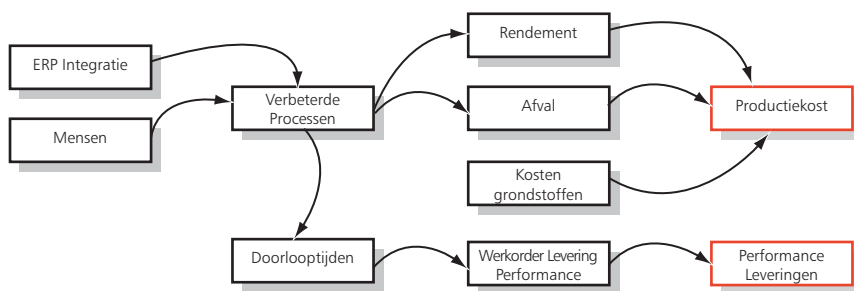


Zodra het raamwerk van key performance gebieden en onze strategie map klaar zijn kan de finale ontwerp stap gezet worden. Op dit punt zullen we andere mensen binnen de organisatie erbij betrekken om de key performance gebieden te matchen met elk business proces. Als resultaat kan elk key performance gebied in elk van de perspectieven ingevuld worden met key performance indicatoren zoals de vereenvoudigde weergave beneden voor het business process excellence perspectief laat zien.



Het gebruik van BPM binnen de Raad van Bestuur

Tevens kunnen nu, net zoals bij het ontwerp van de strategie map, een aantal kritische key performance indicatoren in de oorzaak en gevolg diagrammen geplaatst worden die de relatie tussen driver en resultaatindicatoren in ons BPM raamwerk illustreren, zoals het onderstaande voorbeeld weergeeft.



Als laatste kunnen alle key performance indicatoren worden ingevuld met actuele en comparatieve data (bij voorkeur door het gebruik van state of the art technologie), het ownership van de BPM componenten kan door de organisatie verspreid worden en het dagelijks gebruik van BPM kan beginnen.

Door in te schatten hoe valide onze veronderstellingen ten aanzien van oorzaak en gevolg relaties in ons strategisch raamwerk zijn, gecombineerd met de performance resultaten van onze individuele indicatoren, performance gebieden en gerelateerde actieplannen kunnen we de omslag maken van reactief naar pro-actief strategisch performance management.

Door het gebruik van een professionele software oplossing voor de roll out van ons BPM raamwerk heeft de organisatie het noodzakelijke gereedschap om strategische informatie direct voorhanden te hebben.

Het is natuurlijk niet de bedoeling om als Raad van Bestuur de management verantwoordelijkheden over te nemen. Daarom zou de Raad van Bestuur - wanneer BPM succesvol is geïmplementeerd in de organisatie- niet moeten kijken naar alle beschikbare informatie in het BPM platform. Zij zouden vooral moeten focussen op de subset van indicators en causale verbanden die de kritische strategische aandachtsgebieden op elk moment weergeven.

Een BPM oplossing die de belangrijkste gebieden waarnaar gekeken moet worden op een dynamische manier markeert, afhankelijk van de ontwikkeling van de mogelijkheden en uitdagingen van uw organisatie, zal het management in staat stellen om de Raad van Bestuur tijdig te informeren over issues en mogelijkheden en op hetzelfde moment de Raad van Bestuur in staat stellen op een effectieve manier te voldoen aan hun Corporate Governance verplichtingen.

Naast de meer conservatieve financiële cijfers, is de strategische informatie van uw BPM platform een manier voor de leden van de Raad van Bestuur om de directie te voorzien van gerichte ondersteuning, waardoor het risico van onplezierige verrassingen verminderd wordt zodat het bedrijf naar toekomstige groei en succes gestuurd kan worden.