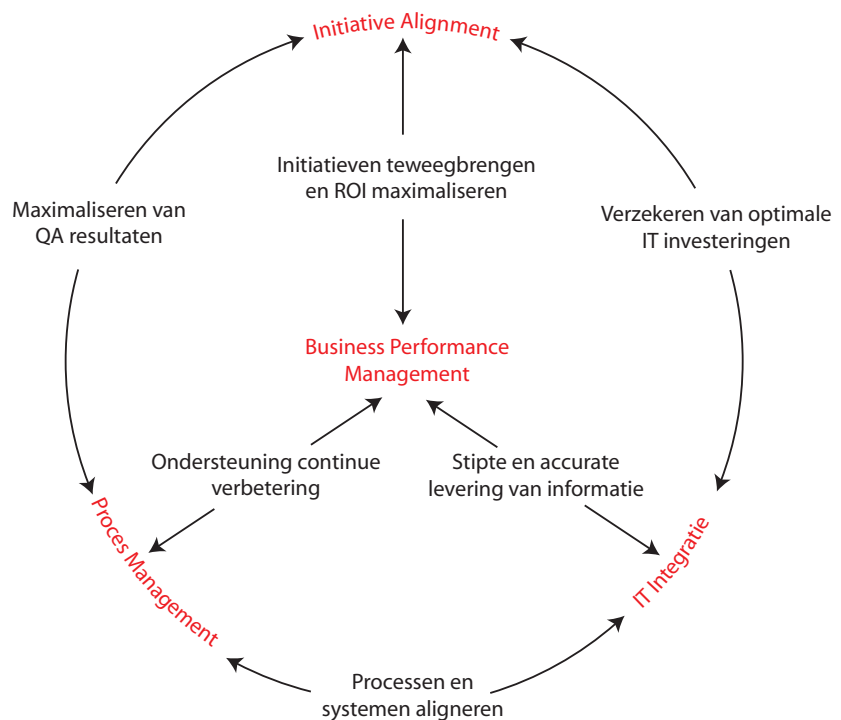


De creatie van een goed presterende organisatie

Een goed presterende organisatie levert continue groei met goede resultaten en beschikt tegelijkertijd over de noodzakelijke stabiliteit en flexibiliteit om adequaat op veranderingen te reageren en te anticiperen.

De balans tussen stabiliteit en snelheid is vandaag de dag voor elke organisatie een serieuze uitdaging, temeer daar dit in eerste instantie tegenstrijdig lijkt.



Dit artikel illustreert hoe deze balans bereikt kan worden door de concepten van business performance management, initiative alignment, procesmanagement en IT integratie te gebruiken.

Business Performance Management

Het neerzetten van een goed presterende organisatie begint met het weten waar je nu staat en waar je naar toe wilt.

Een beetje te eenvoudig voor uw smaak? Misschien, maar uiteindelijk komt het daar wel op neer.

Zodra u weet waar uw organisatie staat en een helder inzicht heeft in de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van uw organisatie, kunt u bepalen waar u naar toe wilt gaan. Dit kan door een vastomlijnd beeld van uw toekomstige organisatie te definiëren en dit te vertalen in gekwalificeerde en gekwantificeerde strategische doelen. Zodra u bepaald heeft waar u staat en waar u naar toe wilt gaan kunt u beslissen hoe u daar wilt komen. Het maken van bewuste keuzes ten aanzien van uw toekomstige doelen gecombineerd met "hoe u daar denkt te komen" is uw strategie.

Letterlijk duizenden publicaties zijn geschreven over strategie, velen uit een academisch perspectief. Ze zijn heel vaak gericht op het "waarom", waarbij slechts enkelen het "hoe" beschrijven. In simpele woorden, uw strategie zou uw toekomstige organisatie en de zaken die u moet doen (en niet moet doen) om daar te komen omschrijven.

Zelfs vandaag de dag is er bij veel bedrijven sprake van een gebrekkige strategische bewustwording, wat vaak resulteert in een slecht strategisch alignment van activiteiten en versplintering van middelen. Het continu "brandjes blussen" om, bijvoorbeeld, de maand targets te halen, of te reageren op een stijgend aantal klachten van klanten enzovoorts maakt dat organisaties met een constante overlevingsstrijd bezig zijn. Om deze vicieuze cirkel te doorbreken en excellentie te bereiken moet elke organisatie voortdurend investeren in haar strategie.

Het definiëren en implementeren van een geschikte strategie is de belangrijkste taak voor het topmanagement, een taak die nooit gedelegeerd mag worden aan externen of staffuncties. U begint met een toepasselijke strategie voor uw organisatie te definiëren door uw huidige sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen te extrapoleren naar uw toekomstige doelen.

Als u niet weet waar u naar toe wilt gaan, en niet weet hoe u daar kunt komen bestaat er een gereede kans dat u daar ook nooit zult komen!

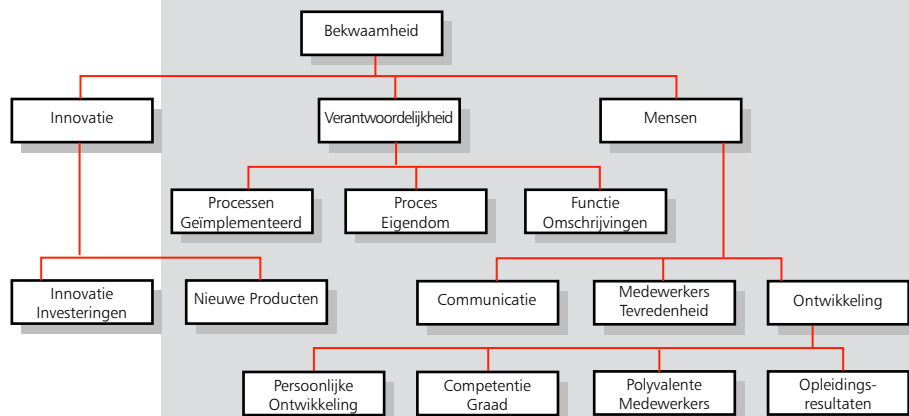
Voor bedrijven die hun strategie hebben gedefinieerd is het ontbreken van een deugdelijke implementatie vaak de oorzaak van het mislukken van hun performance management initiatief.

Veel bedrijven hebben een jaarlijks terugkerend proces waarin de strategie wordt bepaald. Helaas eindigen veel strategische documenten op de plank onder een dikke laag stof. Om te kunnen profiteren van het strategisch denkproces, zouden alle stakeholders kennis moeten hebben van de strategie om ervoor te zorgen dat alle inspanningen, initiatieven en investeringen gericht zijn op het realiseren van uw strategische doelen.

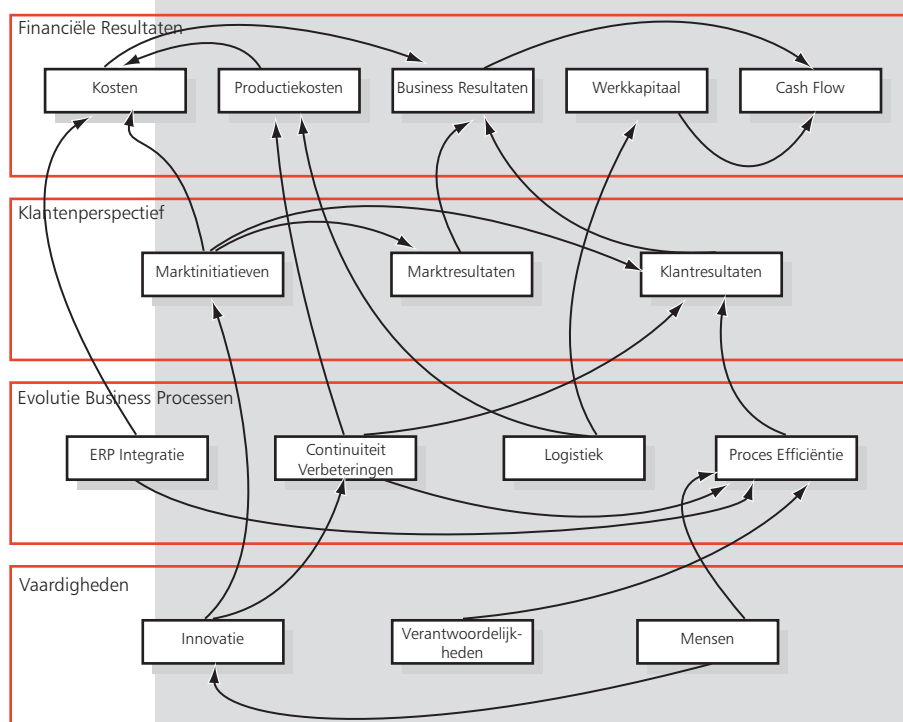
Blijven we dan vasthouden aan onze eerder geïmplementeerde strategische doelen en objectieven, terwijl de wereld rondom ons verandert?

Allereerst zullen uw strategische aandachtsgebieden altijd sterk tijdsafhankelijk zijn temeer daar de beperkingen in de beschikbare middelen en hun capaciteiten, invloeden uit uw zakelijke omgeving, technologie, concurrentie en vele andere factoren zullen variëren. Dat is de reden waarom uw strategie regelmatig herzien en aangepast moet worden.

Ten tweede staan de snelle veranderingen in onze tegenwoordige wereld niet toe dat er maanden aan het ontwerpen en plannen vooraf gaat alvorens daadwerkelijk actie wordt ondernomen. De flexibiliteit en snelheid waarmee bedrijven reageren en anticiperen op veranderingen in de zakelijke omgeving is een belangrijke component voor succes.



Kernwoorden bij het uitrollen van een strategie zijn informatie, contemplatie en besluitvaardigheid. De uitrol van een strategie kan alleen worden bereikt door een sterk visuele vertaling van uw strategische doelen in tactische en operationele targets in combinatie met het regelmatig communiceren van en het consequent sturen op besluiten, acties en resultaten.



Teneinde deze toekomstige objectieven te behalen dient uw strategie doorlopend te worden gemanaged. Uw corporate scorecard met de strategische resultaatgebieden en prestatie-indicatoren dient hierbij als centraal management informatieplatform op basis waarvan de meeste beslissingen worden genomen.

Als onderdeel van uw corporate scorecard zorgen de strategiekaart en de oorzaak-engevolg diagrammen voor uw meest kritische prestatie-indicatoren ervoor dat u de drijvende krachten in uw organisatie op een pro-actieve manier kunt beheren.

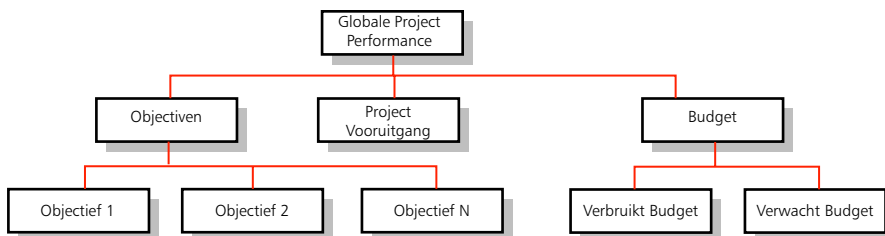
Door de overstap te realiseren van reactief naar pro-actief management van uw performance legt u de basis voor continue en stabiele toekomstige groei.

Initiative alignment

Alle initiatieven en projecten zouden gericht moeten zijn op het verbeteren van de organisatie. Een strategische validatie van uw initiatieven en projecten is derhalve van belang. Met andere woorden, als een initiatief of project geen contributie levert aan het verbeteren van de performance van één of meerdere van uw strategische resultaatgebieden in uw scorecard, dan is het waarschijnlijk niet de moeite waard.

Initiatieven kunnen een verschillende insteek hebben. Denk bijvoorbeeld aan procesverbetering, productontwikkeling, technologische innovatie, marktonderzoek, klantenevaluatie of zelfs het opbouwen van management en organisatorische vaardigheden. Ongeacht de insteek, elk initiatief wat tijd vergt, attentie en/of een investering zou allereerst strategisch gevalideerd moeten worden en vervolgens in uw scorecard opgevolgd moeten worden op zijn deliverables en voortgangs- en budgetcompliance.

Het managen van uw initiatieven portfolio is een zeer belangrijke activiteit. Te vaak gebeurt het dat initiatieven maanden of zelfs jaren “leven” zonder dat zij nog bijdragen aan de initiële objectieven en tijdslijnen. Bedrijven vragen zich niet altijd af of hun huidige initiatieven nog bruikbaar zijn als de strategie van het bedrijf wordt veranderd. Sommige bedrijven hebben geen heldere blik op het aantal, het doel en de aard van hun initiatieven en projecten!



Door uw initiatieven in uw Business Performance Management framework te integreren creëert u een structuur en een proces waarmee u nieuwe initiatieven op de juiste wijze kunt starten en managen. Tegelijkertijd bent u ervan verzekerd dat uw lopende initiatieven tijdig worden afgestemd op de veranderende strategie.

Proces management

Verbetering is altijd mogelijk! Dit is een waarheid als een koe, die al herkend werd door diverse leidende bedrijven in het verre oosten. In de jaren zeventig verbaasde Toyota westerse managers met hun uitzonderlijke procesverbeteringen, waarmee kwaliteits- en efficiëncynormen die als net haalbaar werden beschouwd ver overschreden werden.

Procesmanagement moet als een continue cyclus gezien worden, en niet als een eenmalig initiatief. Door het gebruik van kwaliteitssystemen zoals bijvoorbeeld ISO kunnen bedrijven initiatieven op het gebied van procesmanagement in een gestructureerde omgeving plaatsen.

Daar bovenop reiken methodologieën als Total Quality Management, Business Process Re-engineering en Six Sigma de bedrijven tools en kennis aan waarmee zij procesverbeteringen kunnen realiseren die de gebruikelijke verwachtingen ver te boven gaan.

Er zijn echter een aantal risico's verbonden aan deze conventionele aanpak van procesmanagement. Allereerst leiden ze vaak tot sub optimalisatie, ten tweede kan een duidelijke connectie met uw strategie ontbreken en ten derde kunnen dit gemakkelijk "papierenen" systemen worden die contraproductief werken.

Om ervoor te zorgen dat uw inspanningen op het vlak van procesmanagement bijdragen aan de toekomstige performance dient procesmanagement te worden opgenomen in uw business performance management opzet.

Door uw procesmanagement initiatieven te koppelen aan uw scorecard bent u ervan verzekerd dat alle aandacht wordt besteed aan die gebieden waar de opbrengst het grootst zal zijn (gebaseerd op de 80:20 regel).

Een bijkomend voordeel is dat uw procesmanagement initiatieven snel en efficiënt kunnen worden geïmplementeerd, in tegenstelling tot een bedrijfsbrede aanpak.

De integratie van uw procesmanagement systeem in uw Business Performance Management framework zorgt voor een duidelijke structuur en dat de aandacht gericht is op de belangrijke zaken.

In feite zal er, door een koppeling te maken tussen uw kwaliteitssysteem en uw scorecard, een bilaterale relatie ontstaan. Waar uw scorecard zich vooral richt op uw meest kritische tijdsgebonden uitdagingen, zal uw kwaliteitssysteem (met de monitoring van de processen door interne en externe audits) u duidelijke input verschaffen om uw scorecard aan te passen als de zakelijke omgeving verandert.

Actief management en gerichte communicatie welke de noodzaak van business en procesverandering promoot, en die er tevens voor zorgt dat men niet streeft naar het perfecte, levert de gewenste snelheid en flexibiliteit ten aanzien van het doorvoeren van veranderingen waarbij de koppeling tussen kwaliteitmanagement en performance management is gewaarborgd.

IT integratie

Bij veel bedrijven is er sprake van een gebrekkige horizontale IT integratie.

Te vaak investeren bedrijven veel geld in transactionele en tactische IT systemen, zonder deze op de juiste manier aan hun processen aan te passen. Terwijl IT systemen als ERP en BI ervoor bedoeld zijn de proceseigenaren te ondersteunen met een gecontroleerde en gemakkelijke uitvoering van hun taken, werken zij in praktijk vaak op de tegenovergestelde manier.

Als de introductie van nieuwe IT systemen niet adequaat wordt gecomplementeerd met een begrijpelijk implementatieproces (wat de zakelijke en de procesveranderingen adresseert), is het resultaat bijna altijd desastreus.

De afgelopen jaren zijn we ontelbare voorbeelden tegengekomen van bedrijven die significante bedragen investeerden in nieuwe IT systemen, waarna hun mensen hun gewone dagelijkse activiteiten continueerden met de hulp van parallelle tools en processen.

Horizontale IT- integratie zorgt ervoor dat processen en hun ondersteunende IT- systemen op elkaar zijn afgestemd waarbij een gezonde balans wordt gecreëerd tussen enerzijds het aanpassen van processen en anderzijds het customizen van IT systemen.

Om voor de hand liggende redenen is het customizen van IT- systemen in zijn algemeenheid niet wenselijk. Het zou alleen geaccepteerd en geïmplementeerd moeten worden als het de efficiency van belangrijke processen ondersteunt.

Verticale IT integratie gaat over de mate waarin uw strategische, tactische en transactionele systemen zijn geïntegreerd. Kijkende naar de centrale rol van uw Business Performance Management proces, zou het duidelijk moeten zijn dat tijdige en relevante informatie op strategisch niveau van het grootste belang is om een gezonde performance management omgeving te creëren. Hierbij moet de data op transactioneel en tactisch niveau getransformeerd worden in strategische management informatie zonder telkens terugkerende handmatige interventies.

In plaats van dat uw mensen bezig zijn met het vergaren en verwerken van data zouden zij hun kostbare tijd moeten gebruiken om de performance te evalueren en om verbeteracties te initiëren en te managen. Een naadloze verticale integratie van uw strategische, tactische en transactionele systemen (zelfs als deze systemen mettertijd veranderen) is derhalve een belangrijke component voor het realiseren van toekomstige duurzame groei.

Met behulp van state-of-the-art technologie kunnen uw mensen met weinig tot geen externe ondersteuning de integratie tussen de verschillende databronnen en uw strategische management informatieplatform onderhouden.