



## DE BOUWSTENEN VOOR EEN GOED PERFORMANCE MANAGEMENT IN UW BEDRIJF

Een efficiënte weg naar betere resultaten voor vele ondernemingen

In een vorig artikel<sup>1</sup> in Flanders network, hebben we uitgelegd waarom Performance Management voor heel wat bedrijven een bijzonder goede weg is om efficiënter en resultaatgerichter te worden als bedrijf. In dit tweede artikel zoomen we in op de drie grote bouwstenen van een goed Performance Management.

### EERSTE BOUWSTEEN: BEPAAL UW STRATEGIE GLASHOLDER

Less is more. Wanneer we bedrijven begeleiden in het optimaliseren van hun strategie, merken we dikwijls dat het niet moeilijk zou zijn hun strategie te omschrijven in een document van 20 of 30 bladzijden. Het probleem hierbij is dat moeilijke keuzes dikwijls uit de weg gegaan worden, en verborgen worden in de veelheid en complexiteit van informatie. Een nog groter probleem is dat een dergelijk lijvig document heel moeilijk of niet kan onthouden worden. En wat bent u in godsnaam met

een strategie als uw mensen een IQ van 180 moeten hebben om ze te kunnen onthouden?

In onze praktijk merken we dat het intensiever denkwerk vraagt om de strategie op een heel beperkt aantal pagina's te kristalliseren zodat ze voor iedereen makkelijk te onthouden is. Het grote voordeel is echter dat u dan al véél meer kans hebt dat ze gerealiseerd wordt.

Maar hoe doet u dat nu? We helpen dikwijls bedrijven door hun volledige strategie op 1 pagina te synthetiseren in een "One Page

Strategy". Bevat die One Page Strategy dan alle details en alle nuances? Nee. Ze is misschien minder volledig. Maar ze geeft kracht. Richting. Duidelijkheid. Energie en Focus. Dit helpt dikwijls. Ook in de context van Performance Management.

### EN ALS U NU ZO EEN KRACHTIGE "GEBALDE" VERSIE VAN UW STRATEGIE WILT MAKEN? WAAR LET U DAN HET BEST OP?

De inhoud van zo'n kristalheldere, beknopte strategische weerspiegeling varieert

van bedrijf tot bedrijf. Want ieder bedrijf is anders. Vraag u toch even af of deze zaken erin aan bod komen:

- De 4 strategische basisvragen:
  - o Wat doen we (en wat doen we niet)?
  - o Voor wie? Wie is onze doelgroep
  - o Hoe leveren we onze diensten/producten?
  - o Waar blinken we in uit? (bv. Customer Value Proposition, zie eerder artikel Flanders Network)
- Wat is de basisstrategie?<sup>2</sup>
- Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen? (zie lager)
- Wat zijn uw belangrijkste strategische acties?

Het kan best zijn dat u ervoor opteert bepaalde zaken niet op te nemen. Ieder woord moet eigenlijk goed overwogen worden.

Of u nu uw strategie balt in een One Page Strategy, of net iets ruimer, is op zich niet essentieel. Wat wel essentieel is, is dat uw strategische keuzes gemaakt worden en op zo'n eenvoudige en krachtige wijze worden weergegeven dat uw hele team er duidelijk richting, focus en energie door krijgt.

### TWEDE BOUWSTEEN: SELECTEER UW KERNDUWSTELLINGEN WIJS

Eens u duidelijk weet waar u naartoe gaat, is het ook belangrijk te kiezen welke doelstelling nu voor u het belangrijkste zijn. Misschien kunt u nu meteen al een briefje nemen en opschrijven welke uw belangrijkste doelstellingen zijn, wat het precieze meetbare te bereiken doel is, wanneer ze moeten gerealiseerd zijn en wie er verantwoordelijk is voor de realisatie. Dit is prima. Is het niet zo, dan moet er duidelijk aan gewerkt worden. Clarity gets results.

In de praktijk stellen we meestal vast dat het kiezen van de doelstellingen niet zo evident is als het lijkt. De kracht én de moeilijkheid zit weer in de keuze (en de eliminatie): welke doelstellingen zijn er allerbelangrijkst? Enkele voorbeelden. Dikwijls komen we in bedrijven waar ver-

kopers doelstellingen krijgen op omzet. En op basis van hun omzet wordt hun vergoeding bepaald. Wat je eten geeft, groeit. Dus gaan die mensen, volkomen logisch, op zoek naar omzet, omzet, omzet. Maar is het dit wel wat u wilt? Sommige bedrijven gaan failliet doordat ze bijzonder veel produceren, maar er te weinig marge aan hebben. Moeten ze dan niet beloofd worden op iets anders dan omzet? Of sommige klanten zijn misschien bijzonder mistevreden omdat ze na het "tekenen" van het contract voelen dat ze als het ware bedrogen zijn in kwaliteit. Is dit misschien ook een deel van de verantwoordelijkheid van de verkoper? Moet hij daar ook niet naar streven? In ieder bedrijf is dit natuurlijk anders. Zo hebben we klanten waar verkopers zelfs mee verantwoordelijk zijn voor stock die te lang in het magazijn blijft staan. Want die ruimte kost geld. En wie belooft er hoe lang het bedrijf iets voor de klant kan bijhouden...

Of neem nu bijvoorbeeld innovatie. Gaat u uw uren ontwikkeling als doelstelling gebruiken? Of het aantal producten dat ontwikkeld wordt? Of de omzet die gegenereerd wordt door nieuwe producten? Of net de marge? Beschouwt u daarbij alle producten die u vroeger niet maakte ("new to us") of neemt u enkel die producten mee die voorheen – ook door uw concurrenten – niet aan de markt werden aangeboden ("new to market").

Zo kunnen we nog vele voorbeelden geven in productie, personeelsbeleid, marketing, financieel, ...

U ziet het al, het bepalen van de allerbelangrijkste doelstellingen is vaak niet eenvoudig en vereist wat overleg.

### DE KRACHT ZIT IN DE REIS

Maar het is ook net door een goed begeleid gestructureerd overleg – en externen zijn hier dikwijls goed voor geplaatst – dat de neuzen in dezelfde richting komen te staan. Iemand van onze klanten verwoordde het als volgt: "Het is eigenaardig. Ik dacht dat het kiezen van doelstellingen toch bijzonder simpel was. Maar door te kiezen én vooral door er voldoende over te praten, is er hier een andere manier van denken

ontstaan. En ik ben er van overtuigd dat dit een goede zaak is. We streven nu eigenlijk naar andere zaken. En we weten allen beter waar we samen naartoe gaan."

### DERDE BOUWSTEEN: ZORG VOOR EEN CULTUUR DIE UW DOELSTELLINGEN GEDREVEN REALISEERT

Eens uw mensen weten welke strategische keuzes het bedrijf heeft gemaakt en welke de belangrijkste doelstellingen zijn, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat iedereen dit weet. Niet alleen nu, maar ook later. Dit betekent dat het heel dikwijls, in diverse gesprekken als fundament herhaald wordt. Vaak wordt er nagegaan hoe de doelstellingen nog beter kunnen gerealiseerd worden. Op verstandige wijze. Zodat de output maximaal is.

Voor ieder bedrijf is dit anders. Maar u ziet nu al dat net hierin een groot deel van de winst zit: uw team werkt mét focus, in een bepaalde richting, doet de minder relevante zaken niet meer en het team bereikt, ook als u er niet bij bent, veel betere resultaten. U kan het wat vergelijken met een laser. Een lamp verlicht op een bepaalde wijze. Maar bundel dezelfde energie in een smalle laserstraal, en u schijnt niet alleen verder, maar u kan ook veel meer bereiken met die gebundelde energie; u kan er zelfs staal mee branden. Dit gebeurt er wanneer u de beschikbare energie concentreert op één of enkele punten. Door een cultuur te creëren waarin iedereen zich steeds bewust is van wat wel en niet het doel is, welke de lijnen zijn waartussen gewandeld wordt, en welke meetbare doelstellingen worden nagejaagd, creëert u energie, focus en betere resultaten. En meer fun.

Dit artikel is geschreven door Kurt Vandewalle, zaakvoerder van 4BetterResults.be, een bedrijf dat gespecialiseerd is om bedrijfsleiders praktisch te helpen bij het verstandig verbeteren van hun bedrijf (meer info: [www.4BetterResults.be/PerformanceManagement.php](http://www.4BetterResults.be/PerformanceManagement.php)).

1 - Zie vorig nummer Flanders Network: "Performance management: een hype of een hefboom voor uw bedrijf? Zin en onzin van de opvolger van de Balanced ScoreCard"

2 - Zie het artikel "Strategie in KMO's ontsluit", Flanders Network December 2009