



## PERFORMANCE MANAGEMENT: EEN HYPE OF EEN HEFBOOM VOOR UW BEDRIJF?

ZIN EN ONZIN VAN DE OPVOLGER VAN DE BALANCED SCORECARD

### BEPALEN WAAR U NAAR TOE WILT MET UW BEDRIJF IS ÉÉN ZAAK...

Enkele decennia geleden zijn er heel wat academici geweest die ganse boeken vol schreven over hoe u nu best een strategie formuleerde. De laatste jaren echter, vindt men meer en meer werken die handelen over de staperna: eens u uw strategie heeft

geschreven, hoe zorgt u er dan voor dat ze goed wordt uitgevoerd?

Geen makkelijke klus, blijkbaar. Volgens Kaplan en Norton, de uitvinders van de Balanced Scorecard, mislukken 70 à 90 % van de strategie uitvoeringen. Andere academici komen tot gelijkaardige bevindingen. Onze praktijk wijst uit dat, zeker in KMO's, het formuleren van een visie en een missie en een basisstrategie niet altijd zo evident is, en dat de stap er

achter, het uitvoeren van de strategie, van doorslaggevend belang is of een bedrijf al dan niet meer succesvol wordt.

### WAAROM ZOU HET NU BELANGRIJK ZIJN UW STRATEGIE GOED TE VERTALEN NAAR UW BEDRIJF?

Wel, stel dat u er voor gekozen heeft om

voor "product leadership" te gaan, maar dat uw organisatie nog steeds een beetje alle richtingen uitgaat, dan gaan er heel wat inspanningen zijn die niet bijdragen tot uw einddoel: uitblinken in uw product. Andere bedrijven die wel die kunst verstaan, en iedereen in eenzelfde richting laten denken en werken, verspillen veel minder energie, middelen en geld, en werken zo samen in één richting, één doel. Ze zijn daardoor efficiënter en de kans is groot dat ze van u winnen.

Hetzelfde zou gelden als u bijvoorbeeld voor "cost leadership" gekozen zou hebben en de goedkoopste wilt zijn in uw marktsegment. Als niet gans uw organisatie hierop afgestemd is en fundamenteel kostenefficiënt denkt, dan zult u verliezen van bedrijven die daar wel in slagen. En er kan maar één de goedkoopste zijn. Dus klanten die op zoek zijn naar het goedkoopste, kiezen niet meer voor u, en u verliest meer en meer veld van uw concurrent. Zo kunnen we ook de andere basisstrategieën doorlopen; als niet gans uw organisatie in één richting denkt, en een concurrent slaagt er wel in, dan is de kans zeer groot dat u verliest, en hij wint.

Welke strategie u ook kiest, het zijn maar die bedrijven die gans hun organisatie in hun zorgvuldig gekozen richting kunnen laten werken, die de markt veroveren. Zij die zo efficiënt hun voordeel uitbouwen, dat ze het beter doen dan hun concurrenten. KMO's die deze kunst goed verstaan, zullen winnen.

### ZOU DIT VOORAL GELDEN VOOR KLEINERE OF VOOR GROTERE ONDERNEMINGEN?

Als iemand 20% van zijn tijd gebruikt om dingen te doen die niet echt bijdragen tot

het gekozen doel, dan voel je dit zowel in kleine als in grote bedrijven. Evenveel. En zeg nu zelf: 20% meer rendement van uw mensen, maakt dit voor u een belangrijk verschil?

In bepaalde sectoren, waar er grote marges zijn, valt het misschien niet zo op dat er verspilling van energie is. Maar de effecten van een goede "Performance Management" oefening zijn des te groter. Waar bedrijven in sectoren met kleine marges werken, wordt men dikwijls van nature al meer gedwongen om de organisatie af te lijnen op de strategie, en fouten worden er strenger afgestraft doordat er snel aan de [krappe] marge geknabbeld wordt. Kortom, sommige bedrijven hebben het bijzonder sterk nodig om de strategie goed te vertalen in de organisatie; anderen hebben wat meer reserve, maar kunnen net daardoor hun resultaten veel meer verbeteren door een verstandig Performance Management.

Wat de grootte van het bedrijf betreft, hebben we zowel kleine bedrijven (met minder dan 5 werknemers) als grote bedrijven (met meer dan 500 werknemers) of bedrijven er tussenin sterk zien groeien door een goede werkbare vertaling van de strategie in het bedrijf.

### HOE KAN UW BEDRIJF EEN MEESTER WORDEN IN HET EFFICIËNT WERKEN IN ÉÉN RICHTING?

Helaas: een makkelijke weg bestaat er niet. Het is een kwestie van er vroeg mee te beginnen, continu te leren uit uw eigen ervaringen, en uw voorsprong verder en sneller uitbouwen dan de anderen. Dus: als u hier nog niet echt mee bezig bent, is het belangrijk er snel mee te starten. Het gaat niet over toeters en bellen. Het

gaat over fundamentele zaken. Over bedrijfscontinuïteit: over het vergroten van de overlevingskansen van uw bedrijf.

Alles wat u hiervoor doet, moet goed doordacht zijn. Een zorgvuldig gekozen strategie, die bepaalt wie je bedient, hoe, met wat en waarin je uitblinkt. Glashelder vertaald naar de ganse organisatie. Voldoende en efficiënt gecommuniceerd. En met de nodige discipline opgevolgd. Zonder ballast; geen overdreven papierwerk; no-nonsense resultaatgedrevenheid. Dan ontstaat er een goede resultaatgerichte "mind set"; die het bedrijf als het ware in één richting duwt. En als u daar goed in slaagt, dan maakt u het verschil. Het is aangener werken voor uw medewerkers, u wordt er zelf als eigenaar veel beter van en u investeert in de overlevingskansen van uw onderneming.

We hebben hier al dikwijls bedrijven mee geholpen. Enkele lessen die we hierbij in de praktijk hebben opgedaan, delen we graag in een volgend artikel. Als u niet zo lang kunt wachten om uw bedrijf naar betere performantie te leiden, kunt u ons vanzelfsprekend contacteren. U ziet dan wel wat we voor u kunnen doen.

*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 [www.4BetterResults.be].*