

De toekomst van prestatiemeting

Prof. A. D. Neely

- Gepubliceerd in *Bedrijfskunde*, jaargang 74, 2002, no. 4 -

Samenvatting

Organisaties richten zich nog steeds vooral op het beter meten en rapporteren van hun prestaties. Onderzoek heeft zich dan ook tot nu toe voornamelijk bezig gehouden met het ontwikkelen van methoden en technieken die prestatiemetingsystemen verbeteren. Nu is echter de tijd gekomen om de vruchten te plukken van deze verbeterde systemen. Dit artikel beschrijft hoe de toegevoegde waarde van prestatie-managementsystemen verhoogd kan worden en hoe organisaties zich moeten gaan richten op *prestatie-management*: het acteren op de verkregen prestatie-informatie.

De crisis van vandaag: data overload

De obsessie van managers met prestatiemeting lijkt onverminderd te groeien. Onderzoek van Gartner (Marr & Neely, 2001) laat zien dat eind 2001 meer dan 70% van de grote Amerikaanse organisaties een balanced scorecard zullen hebben geïmplementeerd. Het recente Enron-schandaal zorgt voor een verhitte discussie over bedrijfsrapportage, toelichtingen op de jaarrekening en het toepassen van creatief boekhouden bij het egaliseren van inkomsten en winsten. "God zegene de greep" is de laatste maanden een veelgeslaakte verzuchting in menig directiekamer! In de advieswereld heeft zich op dit gebied ook een koortsachtige activiteit ontwikkeld. PricewaterhouseCoopers heeft het zogenoemde *Value Reporting* ontwikkeld, CapGeminiErnst&Young werkt versneld aan het initiatief *Measures that Matter* (Anon, 2000) en Accenture heeft samen met de Cranfield School of Management in een publicatie opgeroepen tot een planning- en budgetteringrevolutie (Neely et al., 2001). De software-industrie speelt ook een belangrijke rol in het bevorderen van prestatiemeting. Er zijn momenteel wereldwijd meer dan veertig leveranciers die een softwarepakket aanbieden voor prestatierapportage (Marr & Neely, 2001). Sommige van die oplossingen zijn niet veel meer dan veredelde spreadsheets, terwijl andere pakketten het managers mogelijk maken enorme hoeveelheden data te ontsluiten. Let op dat hier het woord data wordt gebruikt in plaats van het woord informatie. Het probleem met veel van de softwarepakketten die nu op de markt verkrijgbaar zijn, is dat ze alleen data aanbieden. Ze bieden geen informatie en al helemaal geen nieuwe inzichten. In plaats daarvan maken ze zoveel data toegankelijk dat management uiteindelijk 'verdrinkt' in die data !

Het is dit thema – *data overload* – dat de kern vormt voor een nieuwe prestatiemetingscrisis. Toen Johnson & Kaplan (1987) de prestatiemetingsystemen die in gebruik waren in de jaren tachtig van de vorige eeuw bekritiseerden was hun grootste bezwaar dat deze systemen eenvoudigweg de verkeerde zaken maten. Vandaag de dag is dat het probleem niet meer, nu wordt er te veel gemeten. Managers lijken geobsedeerd te zijn door het kwantificeren van van alles en nog wat: klanttevredenheid, klantloyaliteit, klantwinstgevendheid, merkwaarde, personeelstevredenheid, leveranciersprestatie, veiligheid en gezondheid, efficiëntie, productiviteit, innovatie, productontwikkeling enzovoorts. De lijst met zaken waarvan het aardig zou zijn die te meten en te kwantificeren is bijna oneindig, zelfs in middelgrote organisaties! Het resultaat van deze obsessie is dat organisaties in de val trappen van het te veel te vaak meten, waardoor *data overload* ontstaat.

Dit probleem begint langzamerhand zo groot te worden dat managers zich nu beginnen af te vragen of ze van de prestatiemetingsystemen in hun organisatie wel waar voor hun geld krijgen. Deze vraag wordt nog belangrijker wanneer men weet hoeveel het kost om de prestatiemetingsystemen te laten functioneren. Onderzoek van Hackett (2000) toont aan dat organisaties in Amerika gemiddeld 25.000 mandagen per miljard dollar verkopen spenderen aan de planning- en prestatiemetingprocessen. Onderzoek van de Cranfield School of Management (Neely et al., 2001) laat zien dat Ford 0,7% van de omzet (\$ 1,2 miljard) alleen al spendeert aan het budgetteringsproces. Dat deze kosten fors zijn zal niemand ontkennen. Toch hebben vreemd genoeg de meeste managers er geen flauw benul van hoeveel hun organisatie uitgeeft aan de planning- en prestatiemetingsystemen. Iedereen weet dat ze er veel aan spenderen, maar nagenoeg niemand realiseert zich hoeveel!

Ondanks het grote bedrag dat uitgegeven wordt aan prestatiemeting kunnen organisaties niet zomaar stoppen met of significant minder gaan meten. Het feit dat iemand veel uitgeeft aan iets betekent niet dat dat per definitie niet de moeite waard zou zijn. Het betekent wel dat organisaties beter moeten nadenken over de manier waarop ze hun prestatiemetingsystemen kunnen inrichten en inzetten om daarvan optimaal rendement te krijgen. Op deze vraag – hoe de gewenste vruchten van prestatiemeting te plukken – gaat dit artikel dieper in.

De vruchten van prestatiemeting

Wanneer we kijken naar recente inspanningen en artikelen op het gebied van prestatiemeting, wordt al gauw duidelijk dat er veel inspanningen zijn verricht om prestatie meetmethoden en –technieken te verbeteren. Er zijn nieuwe methoden ontwikkeld voor het meten van financiële resultaten, zoals *activity based costing*, *activity based management*, *economic profit*, toekomstige vrije kasstromen en aandeelhouderswaardeanalyse. Ook zijn er nieuwe technieken ontwikkeld om financiële en niet-financiële meeteenheden te balanceren, zoals de *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) en de *performance prism* (Neely, 2002). Onderzoek heeft zich met name gericht op het beantwoorden van vragen over het ontwerpen en implementeren van dergelijke methoden en technieken: Hoe de juiste indicatoren te kiezen? Hoe de benodigde data voor die indicatoren te verkrijgen? Hoe de ‘zachte’ prestatieresultaten te meten, zoals immateriële activa en intellectueel kapitaal? Hoe de sociale, intern politieke en culturele barrières te overwinnen die een rol spelen bij de invoering van prestatiemeting? Hoe prestatie-indicatoren op één lijn te brengen met de strategie? Welke indicatoren bevorderen het gewenste gedrag van managers en medewerkers? Deze vragen zijn weliswaar belangrijk maar naarmate we er meer en betere antwoorden op vinden moeten we ons gaan concentreren op de vraag: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we als organisatie de vruchten plukken van die verbeterde prestatiemeting? Naar mijn mening moeten we daarvoor het volgende doen:

- *Denken in termen van prestatieplanning in plaats van in termen van prestatiebeoordeling.*
In veel organisaties vormt prestatiemeting de basis voor prestatiebeoordelingen. Deze zijn van nature historisch en terugkijkend en zijn – expliciet of impliciet – ontworpen om mensen in het defensief te drijven. Onlangs had ik de gelegenheid om een prestatiebeoordelingspresentatie te evalueren die een manager van een grote oliemaatschappij in elkaar had gezet voor de eerstvolgende directievergadering. Deze presentatie, die bestond uit meer dan twintig overheadsheets, zou een half uur gaan duren maar had als boodschap eigenlijk alleen maar “alles in mijn verantwoordelijkheidsgebied gaat goed”. Nadat ik de slides had bekeken stelde ik de simpele vraag “Waarom kun je niet, als alles toch

goed gaat, niet gewoon even opstaan, zeggen dat alles o.k. is en weer gaan zitten? Op die manier besteed je maar dertig seconden aan dit onderwerp en kan de vergadering een half uur vroeger worden beëindigd of kunnen jullie de tijd spenderen aan een onderwerp dat echt aandacht nodig heeft." De manager antwoordde geschokt: "Dat kan ik onmogelijk doen ... zo doen we dat hier niet!"

Waarom is het dat tijdens prestatiebeoordelingen mensen hun tijd vooral besteden aan het justificeren van hun prestaties? Ze komen naar de vergadering, tot de tanden bewapend met excuses om te verklaren waarom ze hebben gepresteerd zoals ze hebben gepresteerd: "We hebben maar 70% van ons doel bereikt omdat leveranciers ons in de steek lieten, omdat klanten orders nog niet hebben bevestigd, omdat concurrenten nieuwe producten hebben geïntroduceerd." Dit soort discussies zijn irrelevant, of in ieder geval relatief onbelangrijk vergeleken met discussies over de manieren die een organisatie helpen te komen waar zij wil komen. Dit type discussies zijn niet langer prestatiebeoordelingen maar prestatieplanningssessies. Ze vragen van het managementteam dat zij eerst begrijpt waarom de prestaties zijn zoals ze zijn om vervolgens direct te focussen op de manieren waarop vooruitgang geboekt kan worden. Excuses zijn dan irrelevant geworden, wat telt in een prestatieplanningssessie is het antwoord op de vraag hoe we beter kunnen gaan presteren.

- *Vragen naar antwoorden in plaats van naar data.*
Waarom houden organisaties vooral prestatiebeoordelingssessies in plaats van prestatieplanningssessies? Een belangrijke reden hiervoor is dat menig vergadering sowieso al opgezet is als een prestatiebeoordeling. Te vaak presenteren wij aan het managementteam ruwe data en verwachten we dat zij onmiddellijk ter plekke zelf die data gaat analyseren. Echter, een goede presentatie vereist dat de spreker het publiek eerst analyseert en vervolgens zijn of haar centrale boodschap aanpast aan dat publiek. Helaas gebeurt dit in veel prestatiebeoordelingssessies juist niet. We 'begraven' het managementteam onder data zoals winstgevendheidcijfers per klantensegment, verzuimdata en productiviteitscijfers. Maar we vergeten dat niemand van het managementteam de tijd heeft gehad die data te analyseren en er inzichten uit te halen. David Coles, managing director van DHL UK, gebruikte onlangs in een presentatie een uitstekende uitdrukking om dit verschijnsel te beschrijven: "Het is het oplossen van numerieke kruiswoordpuzzels". Hij beschreef hoe zijn managementteam gedurende de hele vergadering probeert de losse stukjes van de numerieke puzzel die ze voorgeschoteld krijgen in elkaar te zetten zodat ze daar zinnige conclusies aan kunnen verbinden.

Toen ze zich bij DHL UK realiseerden wat het probleem was besloten ze de managementteammeetings anders in te richten door van tevoren specifieke vragen te formuleren waarop het managementteam antwoord wil krijgen tijdens de vergadering. Dit zijn vragen die van fundamenteel belang zijn voor een managementteam, zoals hoe het budget het komende jaar gehaald kan worden, hoe de klanten denken over de organisatie en hoe de medewerkers denken over het bedrijf. DHL UK vraagt haar medewerkers nu om niet met ruwe data of met excuses naar de bijeenkomsten te komen maar met presentaties die ingaan op de specifieke vragen van het managementteam en deze zo mogelijk beantwoorden. De rol van het managementteam is om de kwaliteit van de analyses die ten grondslag liggen aan de presentaties te onderzoeken en te beoordelen en, na een bevredigend resultaat, te besluiten tot een koers om de prestaties in de gewenste richting te krijgen. Door deze vernieuwde managementteammeetings is DHL UK erin geslaagd zich te ontdoen van de traditioneel defensieve houding tijdens de bijeenkomsten en deze te vervangen door een creatieve dialoog over prestatieplanning en prestatieverbetering.

- *Introduceren van prestatie-analisten.*
Tijdens het introduceren van de nieuwe structuur voor de managementteammeetings realiseerde DHL zich dat zij de rol van de traditionele informatieverschaffers moest 'opwaarderen'. Daartoe introduceerde de organisatie de functie van prestatie-analist. Deze is verantwoordelijk voor het bewerken van de ruwe prestatiedata, interpreteren van deze data en presenteren van de data op een zodanige manier dat deze inzichten verschaft aan de managers van de organisatie. Op deze manier kunnen managers snel begrip van de organisatiesituatie krijgen en direct actie ondernemen. Er gaan al stemmen op om een zogenoemde *chief performance officer* te introduceren, die verantwoordelijk is voor de prestatie-analisten (Cools, 2002). Wanneer een organisatie nog geen prestatie-analisten heeft, moeten deze zo snel mogelijk aangenomen worden!

Onderzoek van het Centre for Business Performance van de Cranfield School of Management naar manieren waarop ruwe data kan worden geconverteerd in betekenisvolle informatie heeft geleid tot de zogenoemde *planning value chain*. Dit is een systematisch proces waarbij inzichten van ruwe prestatiedata kunnen worden verkregen. De *planning value chain* is te vergelijken met het werk van een journalist. Wanneer deze een verhaal schrijft is hij of zij voortdurend op zoek naar een pakkende kop die de lezer aanspoort tot verder lezen. De details van het verhaal volgen dan verderop in de tekst. Dit zien we helaas maar zelden in prestatierapporten. We moeten onze informatieverschaffers en prestatie-analisten vragen om, naast het verzamelen en bewerken van ruwe data, deze ook te analyseren en daaruit de 'pakkende koppen' te destilleren.

Dit wordt des te belangrijker naarmate de focus van prestatiemeting verschuift van functies naar systemen. De werkelijkheid binnen een organisatie is, zoals elke manager weet, dat deze bestaat uit complexe onderlinge relaties. De marketingafdeling is afhankelijk van de operationele afdelingen. Deze afdelingen zijn op hun beurt afhankelijk van de afdeling Human Resources, die weer afhankelijk is van de financiële afdeling enzovoorts. Helaas negeert de traditionele prestatiemeting deze onderlinge relaties. De marketingafdeling ontvangt en kijkt alleen naar marketing- en klanttevredenheidsdata. De afdeling Human Resources kijkt alleen naar personele gegevens. De operationele afdelingen kijken alleen naar operationele data. Prestatiemeting is —net als zoveel binnen organisaties— als het ware ingedeeld in functionele silo's, en dit is waar de fout zit. Wanneer de personeelstevredenheid omlaag gaat neemt iedereen aan dat dit een negatief effect zal hebben op de dienstverlening aan klanten. Wanneer de operationele processen minder efficiënt worden weet iedereen dat dit de financiële resultaten negatief zal beïnvloeden. De realiteit is dat activiteiten die in verschillende delen van de organisaties worden ondernomen elkaar beïnvloeden. We moeten dit erkennen en het prestatiemetingsproces hierop inrichten om meer waarde te kunnen krijgen van prestatie-informatie. We moeten deze informatie gebruiken, niet om inzicht te krijgen in de functionele silo's, maar om beter zicht te krijgen op hoe de organisatie als geheel ervoor staat (de 'big picture'). Dit betekent dat onze informatieverschaffers, de prestatie-analisten, de vaardigheden moeten hebben om met de complexiteit van een organisatie om te gaan.

De toekomst van prestatiemeting

Tot op heden heeft onderzoek naar prestatiemeting de aandacht voornamelijk gericht op twee gebieden: (i) het ontwerpen van prestatiemetingsystemen en (ii) het implementeren van die systemen. De eerste onderzoekslijn zoekt antwoord op vragen als wat te meten, hoe dit te meten en welke ontwikkelingsmethodieken te gebruiken. De tweede onderzoekslijn zoekt naar manieren waarop de politieke, sociale, culturele en technische problemen en barrières die invoering van

prestatie meting met zich meebrengt, overwonnen kunnen worden. Beide onderzoekslijnen zijn belangrijk want zolang er geen goede antwoorden gevonden zijn, is het onmogelijk robuuste prestatie metingsystemen te ontwikkelen en te implementeren. Maar ik geloof dat de meeste vragen nu zo langzamerhand beantwoord zijn. Er zijn tegenwoordig genoeg consultants die kunnen helpen en er is een groot aanbod van cursussen en trainingen waarin deze zaken worden onderwezen. Het probleem is dat het meten van prestaties nutteloos is zolang een organisatie niet reageert op die metingen en niet overstapt van *prestatie meting* naar *prestatie management*. Hieruit komen naar mijn idee de nieuwe prestatie metingsvragen voort: Welke hulpmiddelen en technieken kunnen we gebruiken om beter te managen op basis van prestatie meting? Hoe kunnen we betere inzichten verkrijgen uit de prestatie data? Hoe kunnen we deze inzichten efficiënter communiceren in de organisatie? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat prestatie meting acties initieert en dus betere organisatieresultaten oplevert? Ik ben er stellig van overtuigd dat zowel de academische wereld als de praktijk zich gaan richten op het beantwoorden van deze vragen, zodat met de gevonden antwoorden het fenomeen prestatie meting een nieuw en volwassener tijdperk in zal gaan.

Professor Andy D. Neely is directeur van het Centre for Business Performance van de Cranfield School of Management in Groot-Brittanie. Tevens is hij managing partner van de adviesfirma *The Performance Practice*. Sinds 1980 verricht hij onderzoek naar prestatie meting en hij wordt gezien als een van 's werelds autoriteiten op dit gebied. Andy's nieuwste boek is getiteld *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success* (Financial Times/Prentice Hall, 2002).

Vertaling van dit artikel: André de Waal.

Literatuur

- Anon, **Measures that Matter: An Outside-in Perspective on Shareholder Recognition**, Ernst and Young, UK Study, 2000
- Cools, Presentatie, **Eerste Nederlandse Controllers Symposium**, Rotterdam, 2002
- Hackett, **2000 Hackett Benchmark solutions book of numbers for planning and performance measurement**, Answer Think Consulting, 2000
- Johnson, H. T. & R. S. Kaplan, **Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1987.
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton, **The balanced scorecard, translating strategy into action**, Harvard Business School Press, Boston, Ma., 1996
- Marr, B. & A.D. Neely, **Balanced Scorecard Software Report**, Gartner, Stamford, CT, 2001
- Neely, A.D., M. Bourne, Y. Jarrar, M. Kennerley, B. Marr, G. Schiuma, A.H. Walters, M. Sutcliff, H. Heyns, S. Reilly & A. Smythe, **Delivering Value Through Strategic Planning and Budgeting**, Accenture and Cranfield School of Management, London, 2001
- Neely, A.D., **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, Financial Times/Prentice Hall, London, 2002
- PricewaterhouseCoopers, **The Value Reporting Initiative**,
<http://www.valuereporting.com>