

ACCOUNTANCY

# VAN STRATEGIE NAAR UITVOERING IN VIJF STAPPEN

*Een strategie uitdokteren is één ding. Ze uitvoeren en in concrete resultaten omzetten, is een ander verhaal. Veel bedrijven blijven worstelen met strategie-implementatie. Het 'Integraal Performance Management'-model kan een effectief hulpmiddel zijn.*

Auteurs: Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy

## INTEGRAAL PERFORMANCE MANAGEMENT ...

De hedendaagse complexiteit is deel van onze post-industriële maatschappij. Veranderingen komen snel en de wereld rondom ons wordt almaar dynamischer. De maatschappij stelt nieuwe eisen en verwachtingen - het moet én goed, én snel, én goedkoop zijn. Dat vraagt aangepaste en nieuwe manieren van organiseren en samenwerken binnen bedrijven.

**“Management op basis van KPI's heeft pas zin als die direct worden gekoppeld aan de operationele processen van het bedrijf.”**

Een efficiënte manier om de organisatie aan te sturen, is Integraal Performance Management (IPM). Dat model vertaalt de strategie naar doelstellingen en prestatie-indicatoren (de zgn. KPI's). Het evalueren en sturen op basis van prestatie-indicatoren heeft evenwel pas zin als die direct worden gekoppeld aan de operationele processen van het bedrijf. Dat is de kern van IPM.

## ... BRENGT DE STRATEGIE NAAR DE WERKVLOER ...

Aan de hand van een vijf-stappenplan (zie figuur 1 op p. 32) doorloopt uw bedrijf of organisatie een traject waarbij de strategie wordt gevalideerd, wordt gekoppeld aan de uitvoering van bedrijfsprocessen en een houding wordt aangemoedigd van continue verbetering.

### ► **Stap 1 - Leg de strategie vast**

De basis voor het vertalen van de strategie naar de werkvloer bestaat uit een sterke samenhang van missie, visie en strategie. Belangrijke vraagstukken hierbij zijn: 'Waarom bestaan wij als bedrijf?', 'Wat willen we bereiken?' en 'Hoe willen we dat bereiken?'. Uiteindelijk moet deze stap uitmonden in een strategie die door het voltallige management wordt goedgekeurd en gedragen en die de basis vormt voor de volgende stap.

### ► **Stap 2 - Vertaal de strategie naar doelstellingen**

Eens de strategie duidelijk is, kunt u ze vertalen naar concrete strategische doelstellingen. Het is belangrijk om die doelstellingen 'SMART' te omschrijven (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdgebonden). Op die manier wordt duidelijk wat uw onderneming precies wil bereiken. Een handvol doelen moet volstaan om de focus te behouden.

Voor een commercieel bedrijf is continuïteit, en dus uiteindelijk winst maken, het ultieme doel. Die kerndoelstelling wordt meestal verder uitgesplitst in een mix van zowel groeiambities (bijv. meer verkopen aan bestaande of nieuwe klanten in bestaande of nieuwe markten) als productiviteitsverbeteringen (bijv. betere benutting van middelen, kostenreductie, enzovoort).

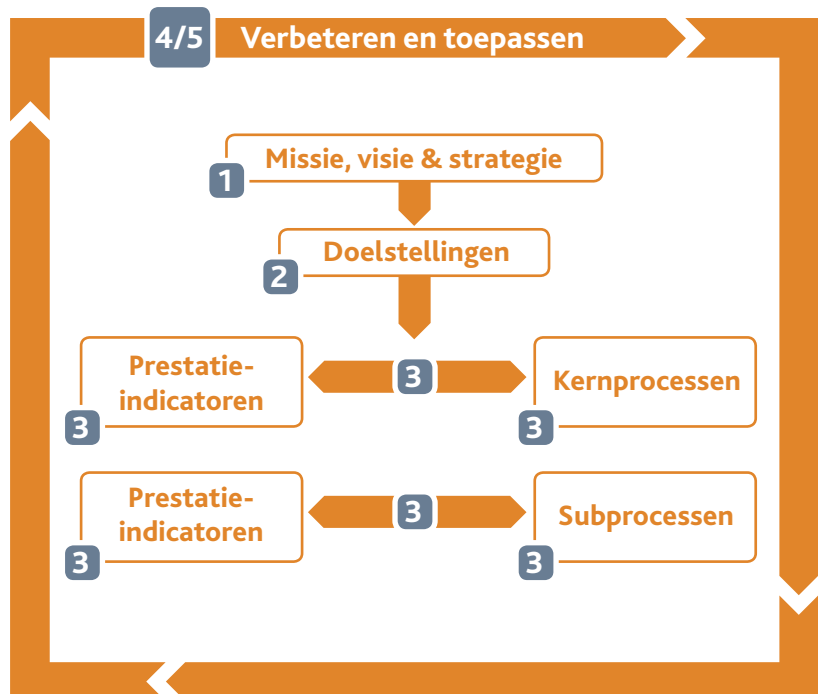


► **Stap 3 - Bepaal de kernprocessen**

Om het ondernemingsgebeuren te kunnen meten, koppelt u vervolgens de doelstellingen met de operationele processen en prestatie-indicatoren. Dat is een heel belangrijke stap waarbij performance management en procesmanagement elkaar vinden.

In eerste instantie brengt u de belangrijkste processen in kaart. Dat zijn de kernprocessen die de uiteindelijke output leveren en waarde creëren voor de klant. Vervolgens wordt bekeken in welke mate elk kernproces bijdraagt aan de doelstellingen die u in stap 2 bepaalde. Dat is de essentie van het verhaal, want de processen sturen en stuwen de vooruitgang in een bedrijf. Zonder processen kunt u onmogelijk naar de doelstellingen werken. In een derde deelstap vertaalt u de processen en doelstellingen in prestatie-indicatoren. U bepaalt met andere woorden naar welke targets elk proces moet streven om een specifieke doelstelling te bereiken.

Figuur 1: de vijf stappen van het IPM-model



Bron: Integraal Performance Management, Peter Geelen en Rob van den Coevering, Kluwer, 2005

“IPM integreert de strategie, de klanten, de processen en de medewerkers in één model.”

Figuur 2: matrix

### Koppel doelstellingen – processen – prestatie-indicatoren

Een fietsenleverancier heeft de ambitie om binnen de vijf jaar de grootste fietsenleverancier van België te worden (strategie). Daartoe moet de omzet groeien en dus zoveel mogelijk klanten goed worden bediend.

Doelstellingen	Kernprocessen		
	Inkoop	Productie	Verkoop
Verdiep distributiekanaal	KPI: leverbetrouwbaarheid	KPI: verkort doorlooptijd	KPI: marktaandeel
Verkort distributiekanaal	-	KPI: doorlooptijd klachten	KPI: Days Sales Outstanding KPI: facturatietijdstip
Opzet webverkopen	KPI: leveringstermijn (bij onderaanneming)	KPI: doorlooptijd t.a.v. bestelling	KPI: aandacht in globale omzet
Lanceren e-bike	KPI: aantal klachten aangekochte batterijen	KPI: ontwerptijd	KPI: aandacht in globale omzet
...	-	-	-

Bron: BDO België

Die drie deelstappen kunt u tastbaar voorstellen in een matrix, zoals het voorbeeld in figuur 2 hierboven.

In een vierde deelstap deelt u ieder kernproces verder op in subprocessen. Vervolgens koppelt u aan die subprocessen weerom prestatie-indicatoren die op hun beurt een verfijning zijn van de indicatoren op een hoger niveau.

#### ► **Stap 4 - Definieer verbeterinitiatieven**

Het doel van deze stap is om de processen te verbeteren om zo de strategische doelstellingen sneller, efficiënter, ... te bereiken. Om inzicht te krijgen in de (sub)processen met de grootste verbetermogelijkheden, vergelijkt u de scores met de vooropgestelde prestatie-indicatoren. Data spelen hierbij een essentiële rol. Veel bedrijven investeren daarom in speciale softwaretools.

#### ► **Stap 5 - Uitvoering**

In dit stadium is het van belang dat het IPM-model efficiënt wordt toegepast en – bovenal – levend wordt gehouden.

### WAARDOOR HET MANAGEMENT RELEVANTE STUURINFORMATIE KRIJGT

Dankzij IPM krijgt het management relevante stuurinformatie in handen, binnen de context van processen en steunend op klantenbehoeften en strategische (winst) doelstellingen. Processen waarover ook medewerkers meedenken en helpen met de continue verbetering. Dankzij hun inbreng zullen de medewerkers (beter) begrijpen waarom en hoe de processen bijdragen aan het vervullen van de klantenbehoeften en het bereiken van de strategische doelstellingen van de onderneming. Kortom: met IPM integreert u de strategie, de klanten, de processen en de medewerkers in één model. ■

#### VRAGEN OVER HET IPM-MODEL?

Zoekt u hulp bij de integratie of uitrol van IPM in uw organisatie of onderneming? Neem contact op met de specialisten van ons 'Accountancy'-team: [accountancy@bdo.be](mailto:accountancy@bdo.be)