

Meer omzet en een beter operationeel resultaat? Dat kan. Bedrijven kunnen beter presteren als zij meer oog hebben voor het rendement van hun activiteiten en daarop sturen. Het analysemodel is een uitstekend instrument voor het verbeteren van de effectiviteit van de operationele besturing.

BETERE besturing: ken uw organisatiemechanismen

Jiska van Duijnhoven en Ester Emmelkamp

Organisaties besteden bij het inrichten van de operationele besturing vaak veel tijd aan het bepalen van de benodigde informatie, zonder een helder beeld te hebben van het gewenste type sturing en de organisatiemechanismen. Het is echter belangrijk om eerst inzicht in te krijgen in de werkwijzen van uw organisatie en de factoren die het rendement beïnvloeden. Het analysemodel kan hierbij helpen. Vervolgens moet u bepalen welke factoren beïnvloedbaar zijn en door wie. Daarmee wordt duidelijk op welke gebieden uw onderneming zich moet richten. Deze informatie leidt vrijwel automatisch naar geschikte prestatieindicatoren met bijbehorende verantwoordelijkheden.

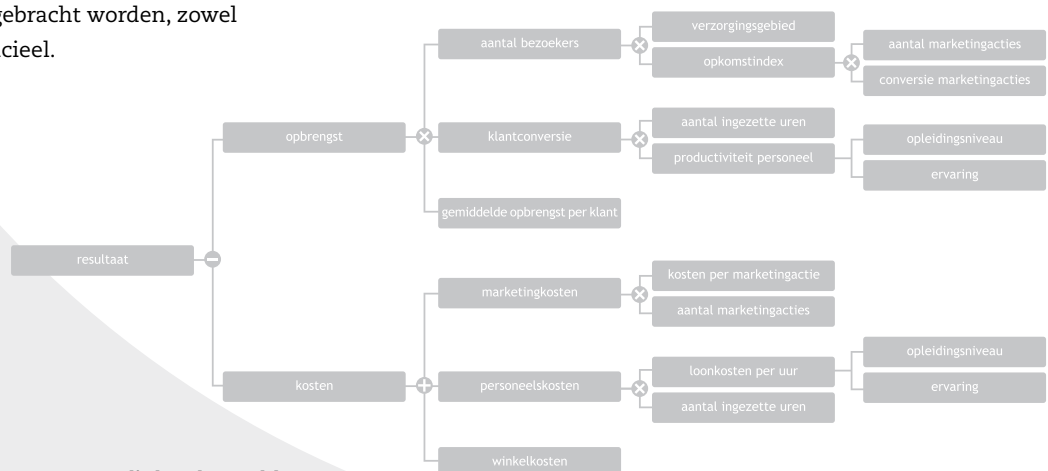
Bepalen type besturing

Voor lange termijn optimalisatie gaat het vaak niet zozeer om de productiviteit alswel om de effectiviteit van de ingezette middelen: productiviteit maal winstgevendheid. Als een hoge productiviteit slechts bereikt wordt tegen hoge kosten, komt dit het bedrijfsresultaat niet ten goede. Tegelijkertijd kan teveel focus op kosten groei in omzet en marktaandeel in de weg staan. Het gaat dus niet om het vinden van de maximale omzet of laagste kosten, maar om de optimale oplossing, ofwel het behalen van optimaal rendement. Hiervoor moeten de beschikbare cijfers met elkaar in verband gebracht worden, zowel financieel als niet-financieel.

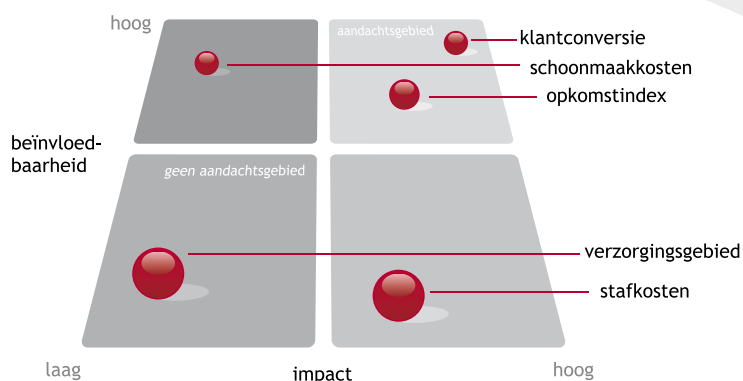
Identificeren organisatiemechanismen

Besturings- en analysemodellen zoals het DuPont- of het Trinitymodel brengen de prestaties en mechanismen van uw onderneming in beeld en geven aan wat de oorzaken zijn van ongunstige ontwikkelingen. Het DuPont-model geeft vooral inzicht in de financiële componenten. Het Trinity-model brengt ook de operationele factoren en hun samenhang in kaart, maar richt zich puur op de retailorganisatie met voorraad, verkoopvloeroppervlak en arbeid als essentiële componenten. Als variatie hierop is een generiek model te ontwikkelen dat de relatie tussen financiële en operationele factoren toont.

Figuur 1 laat een vereenvoudigd analysemodel zien, dat het verband tussen marketingkosten en het aantal bezoekers weergeeft. Duidelijk is dat de marketingkosten te verlagen zijn door het aantal marketingacties, of de kosten per actie te reduceren. Echter, een vermindering van het aantal acties zal ook leiden tot minder bezoekers. En dat heeft weer negatieve gevolgen voor de omzet. Een beslissing over één variabele in het model heeft dus invloed op de andere factoren. De kunst is de optimale combinatie van factoren te vinden.



Figuur 1: Vereenvoudigd analysemodel



Figuur 2: Impact en beïnvloedbaarheid factoren uit analysemodel

De grootste uitdaging ligt in het kwantificeren van de relaties. Vooral de relaties tussen operationele en financiële factoren zijn niet altijd direct helder. In welke mate beïnvloedt het opleidingsniveau de productiviteit van het personeel? En is de relatie tussen ervaring en loonkosten per uur wel lineair? Simpele dataminingstechnieken helpen u om de (eventueel variërende) waarden en onzekerheden van de verbanden te bepalen. Als u over onvoldoende gegevenshistorie beschikt, kunnen experts, bijvoorbeeld de filiaalmanagers, uitkomst bieden.

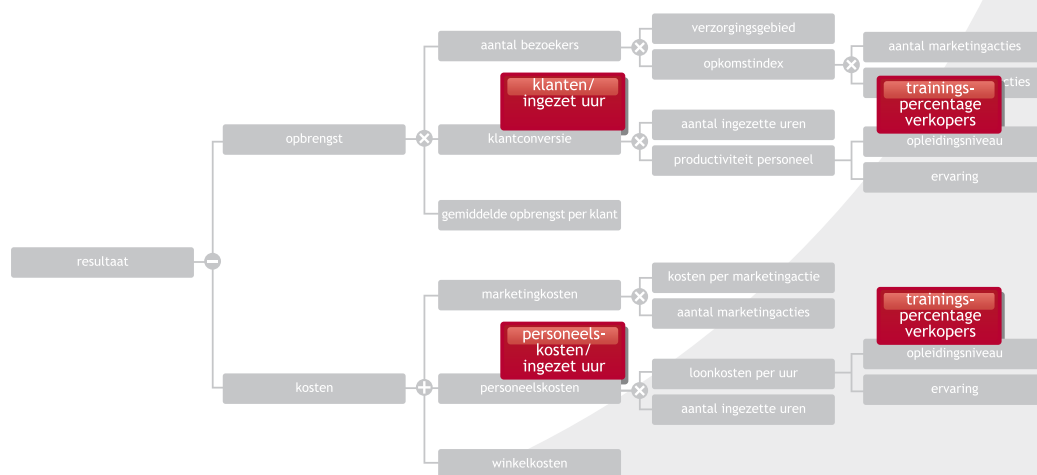
Opstellen van kpi's

Verdere uitwerking van het model geeft een totaalbeeld van de factoren aan de kosten- en opbrengstenkant die het rendement beïnvloeden, en laat zien waar bijsturing nodig is. Van belang is om in deze uitwerking een voldoende detailniveau te bereiken, zodat de operationele factoren die daadwerkelijk beïnvloedbaar zijn zichtbaar worden. In figuur 2 zijn de impact en beïnvloedbaarheid van factoren uit het analysemodel tegen elkaar uitgezet. Alleen op de elementen waarvan de impact én beïnvloedbaarheid hoog is, moet u uw aandacht richten.

De kunst is nu om deze elementen te vertalen naar meetbare kritische prestatie-indicatoren (kpi). Kpi's helpen u om uw doelstellingen te monitoren en gericht bij te sturen. We zien bij organisaties vaak kpi's die bestaan uit absolute kengetallen en daarmee niet veel zeggen over de uiteindelijke prestaties. Een kpi is pas echt waardevol als twee factoren, in het bijzonder aan de opbrengsten- en kostenkant, worden gerelateerd. Bij een winkelketen is de omzet per ingezet uur bijvoorbeeld een stuk interessanter dan simpelweg de omzet. Figuur 3 laat zien dat ook kpi's met elkaar in verband staan. Het model maakt het effect van een maatregel ter bevordering van een kpi op de andere kpi's zichtbaar.

Hoger rendement

Een goede analyse van de mechanismen in uw organisatie zal uw operationele besturing zeker ten goede komen. Daarbij zijn wel enkele kanttekeningen te maken. Zorg ervoor dat de gemodelleerde relaties niet te complex worden. U wilt immers de mechanismen van uw organisatie leren begrijpen en niet het exacte resultaat bepalen. Waak er ook voor om uw aandacht op alle gebieden in het analysemodel te richten. De kracht van het model is immers de bijdrage aan effectieve en efficiënte sturing van uw organisatie: focus op de factoren waaraan u kunt 'draaien' én die een substantiële bijdrage leveren aan het uiteindelijke rendement. ■



Figuur 3: Samenhang kpi's binnen het analysemodel