

Van kritieke succesfactoren tot prestatimaatstaven

KSF'EN EN MANAGEMENT CONTROL

In een snel veranderende omgeving is het evalueren en actualiseren van de gekozen strategie een regelmatig terugkerend fenomeen. De vraag is dan op welke wijze dit het beste kan gebeuren? Welke informatie is hiervoor nodig en welke informatie is beschikbaar? De auteur beschrijft een beproefde manier om dit te bewerkstellingen: de kritieke succesfactorenmethode.

PAULA VAN VEEN-DIRKS

Informatie over prestaties moet worden gemeten om te kijken of de juiste strategische keuzes gemaakt zijn. Tegelijkertijd moeten prestaties worden gemeten ten behoeve van strategie-implementatie, waardoor verschillende eisen worden gesteld aan prestatiemeting. De kritieke succesfactorenmethode maakt het mogelijk om met dit spanningsveld om te gaan. De methode is erop gericht om de noodzaak tot bijstelling van de strategie vroegtijdig te signaleren.

Prestatiemaatstaven

Prestatiemaatstaven kunnen op verschillende wijzen inzicht geven in het functioneren van de organisatie. Dit geldt zowel voor financiële als voor niet-financiële prestatimaatstaven. De door Kaplan & Norton (o.a. 1992, 1996) geïntroduceerde Balanced Scorecard (BSC) wordt gezien als een methode voor de opzet van een prestatiemetingsysteem, waarin ook deze niet-financiële indicatoren zijn opgenomen. Ook de bepaling van Kritieke Succesfactoren (KSF'en) wordt beschouwd als een manier om te komen tot de keuze van niet-financiële indicatoren. Van zowel BSC als KSF'en is bekend dat zij de aandacht richten op 'datgene wat belangrijk is voor het succes van de organisatie'. Vaak worden KSF'en in verband gebracht met de BSC. Soms wordt de relatie tussen deze begrippen ook buiten beschouwing gelaten.

In dit artikel wordt aandacht besteed aan de kritieke succesfactorenmethode. Bij deze methode worden met behulp van KSF'en telkens opnieuw de uitgangspunten voor de strategie gecheckt. Door gebruik te maken van deze methode blijven bedrijven alert op wijzigingen in de markt/omgeving die aan-

leiding kunnen zijn voor het actualiseren van de strategie. De methode is dus vooral geschikt voor bedrijven die zich bevinden in een omgeving die wordt gekenmerkt door veel onzekerheid met betrekking tot klantenwensen.

Een triade van controlvormen

In het algemeen zien we dat de keuze van de prestatimaatstaven afhangt van allerlei factoren. Dit zijn zowel factoren binnen het managementcontrolesysteem als factoren binnen het managementinformatiesysteem. Bovendien spelen ook nog de meer externe factoren een rol, waaronder marktontwikkelingen en de strategie van de organisatie. Naast strategie hebben ook KSF'en invloed op de inrichting van het prestatie-meetsysteem, waarbij kan worden opgemerkt dat de relatie tussen KSF'en en strategie in de literatuur niet geheel eenduidig is. Veelal wordt echter wel aangegeven dat een koppeling van het prestatie-meetsysteem aan KSF'en leidt tot een goede selectie van een beperkt aantal relevante prestatimaatstaven.

Afhankelijk van de invulling van het begrip KSF'en, kunnen deze op een andere plaats in het besturings- en beheersingsstraject worden ingezet. Om de toepassingsgebieden van KSF'en en de BSC en de aard van de relatie tussen beide meer expliciet te maken, is het belangrijk eerst een drietal vormen van control te bespreken. Deze vormen zijn diagnostic, interactive en strategic control. Deze driedeling zal hier worden gebruikt om de rol van KSF'en en van de BSC binnen het besturings- en beheersingssysteem toe te lichten.

Diagnostic control. Diagnostic control-systemen zijn formele informatiesystemen die managers gebruiken om de resultaten van de organisatie te monitoren en om in te grijpen bij afwijkingen van de vooraf vastgestelde prestatienormen (Simons, 1995). Door meting van actuele prestaties en vergelijking met normen en richtwaarden kan inzicht worden gekregen in de kwaliteit van de uitvoering. Nagegaan kan worden of de activiteiten in de onderneming verlopen in overeenstemming met de in de planningsfase geformuleerde doelstellingen. Naast de normwaarde kan ook een tolerantiegebied worden aangegeven waarbinnen fluctuaties mogelijk zijn zonder dat direct hoeft te worden ingegrepen.

Interactive control. Bij de interactive control-benadering wordt vooral gekeken naar de aanpassing van de strategie aan de veranderde omgeving in het kader van een meer incrementele en 'emergent' benadering van strategievorming (Simons, 1995). Als de strategische onzekerheden groot zijn, dan zal ook een groter deel van het managementcontrolestelsel interactief worden gebruikt.

Strategic control. Naast diagnostic control en interactive control kan nog een derde benadering worden onderkend, namelijk strategic control (Ittner en Larcker, 1997; Muralidharan, 1997). Net als de interactive control-benadering is strategic control gericht op de toetsing en eventueel ook de aanpassing van de strategie. Het verschil is met name gelegen in de manier waarop de strategie actueel blijft. Bij strategic control gaat het om een formeel systeem dat zich richt op wijzigingen die optreden in de uitgangspunten van de strategische planning. Het gaat hierbij om de vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan de strategische planning. Uit het strategic control-systeem kan bijvoorbeeld blijken dat er veranderingen optreden in de concurrentieverhoudingen. Hierop kan dan worden gereageerd door het bijstellen van de strategie. Wanneer echter alleen maar wordt gekeken naar de planning en of de resultaten hiermee in overeenstemming zijn, dan is er geen aanleiding om de strategie te veranderen. Het plan op zich kan dan best onjuist zijn en de noodzaak om de strategie aan te passen aan de veranderde omstandigheden blijft dan onopgemerkt.

Als alleen afwijkingen van de geplande prestatieniveaus als aanleiding worden gebruikt voor het ter discussie stellen van de bestaande strategie, zal de inspanning om de strategie te veranderen beperkt zijn bij het behalen van de geplande prestaties. Dit leidt tot problemen als het strategische plan zelf toch niet correct is. Om die reden zullen de triggers voor dit soort aanpassingen in het strategische plan naar verwachting moeten komen uit een informatiesysteem dat gericht is op het verzamelen van informatie over de mogelijkheden en bedreigingen die voortkomen uit de be-

drijfsomgeving. Een informatie- en beheersingssysteem dat qua inrichting, keuze van de criteria en dergelijke volgt uit de gekozen strategie is dus wezenlijk niet geschikt om de gewenste directe koppeling met de bedrijfsomgeving te maken.

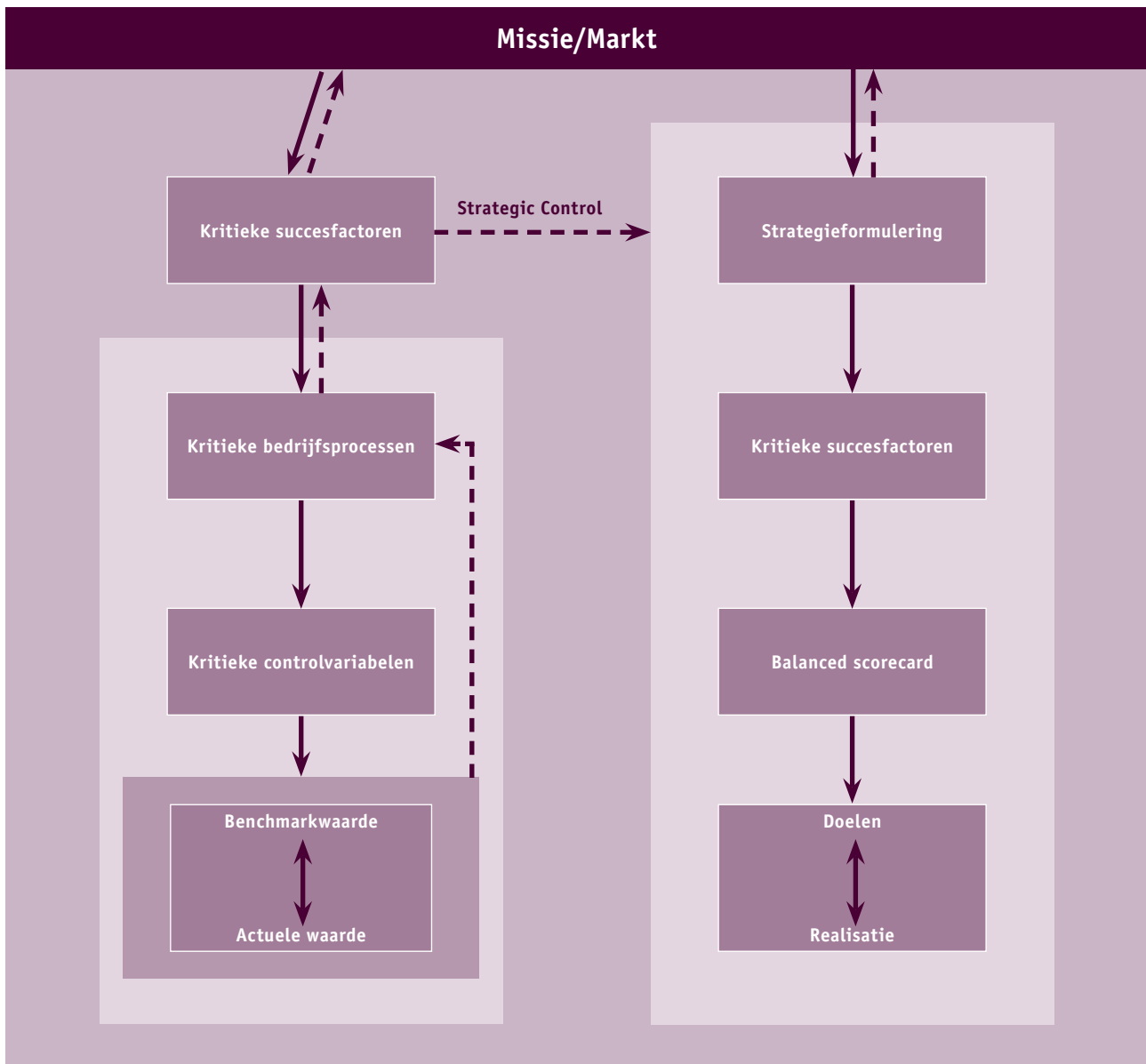
De keuze voor een specifieke invulling van een strategisch control-systeem hangt af van de strategie en de strategische onzekerheden van een bedrijf. Als bijvoorbeeld de technologische afhankelijkheid laag is en als er wel een zeer klantgerichte strategie wordt gevolgd, dient het ontwerp van een strategisch control-systeem vooral gericht te zijn op veranderen van de klantenwensen. Indien de strategische onzekerheid zich op andere gebieden manifesteert, dan zal een strategisch control-systeem ook anders moeten worden ingericht. Verder kan de omvang van de verwachte veranderingen ook een rol spelen bij de mogelijkheid om een strategisch control-systeem op een adequate wijze in te richten en te gebruiken. Als de mate van turbulentie in de omgeving van de organisatie zeer hoog wordt, dan stelt dit ook andere eisen aan het strategisch control-systeem.

Kritieke succesfactoren, BSC en strategic control

Binnen het toepassingsgebied strategie-implementatie van KSF'en zijn in de literatuur vaak relaties gelegd met de BSC. Hier zal worden ingegaan op het gebruik van KSF'en bij strategie-formulering. Als KSF'en worden gebruikt voor strategieformulering, worden zij gezien als ondersteuning in het strategisch planningproces. De KSF'en kunnen dan volgen uit de visie en de missie van de organisatie (Wijn et al., 1996). Op basis van de KSF'en wordt een SWOT-analyse uitgevoerd. Deze SWOT-analyse is dan input voor de strategie.

Als KSF'en worden gebruikt voor strategieformulering, ligt een benadering van KSF'en vanuit de markt en missie voor de hand.

Als KSF'en worden gebruikt voor strategieformulering, ligt een benadering van KSF'en vanuit de markt en missie voor de hand. De KSF'en worden gezien als 'order winning criteria', zoals kwaliteit en levertijd. Hierbij past de benadering van Wijn et al. (1996), die KSF'en definiëren als: 'De factoren op basis waarvan een onderneming zich ten opzichte van de concurrentie kan onderscheiden om aldus een duurzame, positieve relatie met de markt op te bouwen.'



Figuur 1
Relatie tussen de KSF'en methode en de Balanced scorecard (Van Veen-Dirks en Wijn, 2002)

Strategische onzekerheden verwijzen naar fundamentele veranderingen in de omgeving (veranderingen in klantenwensen, technologieën, concurrenten enzovoort), die mogelijk de regels van het spel veranderen zoals dat wordt gespeeld door de organisatie en haar omgeving. De aanjager voor het veranderen van de strategie is zoals we hebben gezien een formeel systeem dat de veranderingen in en de mogelijke foutieve uitgangspunten van de strategische planning opspoor. Een niet-tijdige signalering van deze gebreken zou de strategie volkomen onbruikbaar maken (Muralidharan, 1997). Dit formele systeem kan worden ontwikkeld met behulp van de KSF'en methode.

Hierbij worden de KSF'en gebruikt voor strategieformulering. KSF'en worden dan gebaseerd op de markt en de missie.

Kaplan en Norton (1992, 1993) hielden een pleidooi voor het komen tot een evenwicht tussen financiële en niet-financiële data in de managementrapportage. Naast de financiële werden drie extra invalshoeken geïntroduceerd: die van het klantenperspectief, het interne perspectief en het leer-en-groeiperspectief. Kaplan en Norton (1996, p. 38) stellen dat 'the Balanced Scorecard is primarily a mechanism for strategy implementation, not for strategy formulation'. De BSC is dus geen instrument voor strategisch control.

Als een organisatie zich begeeft in een omgeving met veel strategische onzekerheden, zodat de strategie met een zekere regelmaat ter discussie wordt gesteld, loont het de moeite om na te denken over de inrichting van een meer formeel strategisch control-systeem. De KSF'en methode kan een rol spelen in een strategisch control-systeem, waarbij een focus op klantenwensen wordt nagestreefd.

Strategische onzekerheden verwijzen naar fundamentele veranderingen in de omgeving

De prestatie-indicatoren in de BSC kunnen aangeven dat er iets mis is met enkele variabelen binnen de BSC, maar kunnen daarmee niet signaleren of de gekozen strategie-implementatie onjuist is of dat er veranderingen in de markt hebben plaatsgevonden. De KSF'en methode is echter wel direct in staat om aan te geven of en wanneer er veranderingen in de markt hebben plaatsgevonden. Wanneer het duidelijk is dat er sprake is van een significant verschil tussen de 'benchmark' en de werkelijke waarde, zal het management de verschillende stadia van de KSF'en methode doorlopen om na te gaan wat de oorzaak is van de afwijking. Als de afwijking niet valt binnen de grens die als acceptabel te boek staat, zal allereerst het kritieke bedrijfsproces moeten worden doorlopen. Als op dit proces niets valt aan te merken, wordt een signaal afgegeven aan de strategische planning met het verzoek het strategische proces opnieuw te starten, omdat de uitgangspunten van de strategische planning zijn veranderd. De uitkomst van dit proces moet worden gebruikt als het startpunt voor de uitwerking van de BSC. Figuur 1 laat zien hoe de methode van de KSF'en (strategisch control) en de BSC zich tot elkaar verhouden.

Uit deze figuur blijkt dat de beide systemen goed bij elkaar aansluiten. De KSF'en methode is als meetsysteem direct verbonden met de markt terwijl de BSC zorgt voor de implementatie van de strategie.

Conclusies

In de literatuur blijkt veel onduidelijkheid te bestaan over de inhoud en de reikwijdte van het begrip kritieke succesfactoren (KSF'en). In de analyse van de relatie tussen BSC en KSF'en wordt een onderscheid gemaakt in het gebruik voor diagnostisch control, interactieve control en strategisch control. Opgemerkt wordt dat de balanced scorecard wel mogelijkheden biedt voor diagnostisch control en interactieve control maar niet voor strategisch control, omdat de gekozen strategie het uitgangspunt

is bij de invulling van de balanced scorecard. Daarentegen kunnen kritieke succesfactoren worden ingezet om een directere relatie met de markt tot stand te brengen (de strategisch control KSF'en methode) en kunnen op die manier leiden tot een strategisch control-systeem. Dit is vooral interessant voor klantgerichte bedrijven omgeven door veel strategische onzekerheden. De conclusie die uit de hiervoor weergegeven uiteenzettingen over de BSC en de strategisch control KSF'en methode kan worden getrokken is, dat de BSC als oogmerk heeft het implementeren van de door de onderneming gekozen strategie via het rapporteren van prestaties, terwijl de strategisch control KSF'en methode als functie heeft tijdig te waarschuwen voor potentiële bedreigingen van het strategische plan. Het verdient aanbeveling beide methoden in combinatie met elkaar te gebruiken, met andere woorden ze zijn complementair. Het alleen maar toepassen van de BSC zou tot gevolg kunnen hebben dat veranderingen in de markt te laat, of niet, worden opgemerkt.

Literatuur

- ~ Itner, C. D. en D. F. Larcker, 'Quality Strategy, Strategic control Systems and Organizational Performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, nr. 3-4, 1997.
- ~ Kaplan R. S. en D. P. Norton, 'The balanced scorecard: measures that drive performance', *Harvard Business Review*, September/October 1992.
- ~ Kaplan R. S. en D. P. Norton, 'Putting the balanced scorecard to work', *Harvard Business Review*, January/February 1993.
- ~ Kaplan R. S. en D. P. Norton, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- ~ Muralidharan, R., 'Strategic control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance', *Long Range Planning*, Vol. 30, nr. 1, 1997.
- ~ Simons, R., *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- ~ Veen-Dirks, P. M. G. van en M. F. C. M. Wijn, 'Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard' *Long Range Planning*, Vol. 35, 2002.
- ~ Wijn, M. F. C. M., W. A. Hofenk, R. W. Hoekstra en M. B. Hengeveld, 'Kritieke succesfactoren: Een kritische beschouwing', *Bedrijfskunde*, nr. 3, 1996.

Dr.ir. P.M.G. van Veen-Dirks is werkzaam als universitair hoofddocent accounting en control aan de Faculteit Managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen. Dit artikel is mede gebaseerd op het artikel 'Meshing critical success factors with the balanced scorecard' dat gepubliceerd is in Long Range Planning in 2002 (met als co-auteur Dr. M.F.C.M. Wijn).

FINANCE & CONTROL PE

Bij dit artikel hoort een online cursus waarmee u punten kunt behalen in het kader van uw 'Permanente Educatie' (PE).

Leerpad: Performance management
Cursus: KSF'en binnen Management Control (2 punten)

Ga naar www.finance-control.nl en log in met uw Finance & ControlPE gebruikersnaam en wachtwoord.