

Hulpformulier: Kritieke prestatie indicatoren (KPI's)

Het vertrekpunt van goede KPI's is de directe relatie tussen de KPI's en de visie, missie en kerncompetenties van je bedrijf. Ontwerp KPI's op basis van de benoemde kenmerken die van wezenlijk belang zijn voor je bedrijf inclusief de waarde die daaraan moet worden toegekend. Hierbij de randvoorwaarden voor het succesvol implementeren en monitoren van KPI's:

- Betrek alle ondernemingsonderdelen en stakeholders bij het ontwikkelen van KPI's.
- Het ontwerp van de KPI, bepaalt de (meet)waarde waarop je de voortgang toetst.
- Duidelijkheid voor alle stakeholders is essentieel.
- De meting van de KPI moet de ontwikkeling aangeven, dit is negatief of positief.
- Kies een eenduidige en heldere rapportage en communicatie van de KPI's (meetwaarde).
- Maak een duidelijke koppeling tussen de KPI's en de jaardoelen.
- Dat je voldoende inzicht hebt in de eigen ondernemingsprocessen.
- Invoering van werken met KPI's kan om een andere manier van leiding geven vragen. Managers moeten willen en kunnen sturen op de verkregen inzichten.
- Zorg voor goede invulling van de randvoorwaarden (beloningen, verantwoordelijkheden).

Uiteraard is een goede communicatie over de invoering van KPI's, de verwachtingen ervan en hoe je medewerkers een bijdrage kunnen leveren van groot belang. Voorkom dat je medewerkers werken met en vanuit KPI's als een bedreiging zien en mogelijk weerstand hebben. Zet het werken met KPI's flexibel op en zorg dat veranderingen en aanpassingen ook doorgevoerd worden in de jaardoelen en het dagelijkse werk. Pas de volgende tips toe:

- **Denk en doe zelf**
Zoek het in eenvoud; kies de indicatoren met de grootste hefboomkracht, blijf dicht bij het primaire proces van inkoop, productie en levering tot en met de klant. Als je goede raad nodig hebt raadpleeg experts; maar zet de realisatie niet apart als project in een projectorganisatie. De verantwoordelijkheid van de reguliere onderneming wordt hierdoor aangetast. Stel de voorwaarden op en zet de lijnorganisatie aan het werk.
- **Gebruik indicatoren waar niemand omheen kan**
Staar je niet blind op geweldige 'dashboards' indrukwekkende business modellen. Stel je voortdurend de vraag: Kan ik hiermee goed uit de voeten! Focus op wat kritiek is voor resultaat en succes.
- **Betrek je medewerkers**
Brainstorm met je mensen, bevraag klanten en de mensen in de uitvoering. Er ontstaat een gros-lijst en selecteer met criteria als: kritiek voor ons resultaat, hefboomkracht, motiverend en gemak waarmee de indicator 'up to date' te houden is. Het vaststellen van de juiste indicatoren is een groepsactiviteit waaraan je medewerkers deelnemen. Het doel is immers resultaatverbetering. Prestaties worden gerealiseerd in de operationele uitvoering. Doe dus een beroep op de professionals in de uitvoering. Zie de indicatoren als een team-verantwoordelijkheid. De vertaling naar individuele indicatoren werkt doorgaans contraproductief.
- **Indicatoren kennen een hiërarchie**
Een goede indicator differentieert naar taak en verantwoordelijkheid. Neem bijvoorbeeld de indicator voor klantgerichtheid, deze is aan de top een andere dan bij de verschillende

ondernemingsonderdelen. Aan de top gaat het om de totalen zoals meer tevreden klanten en minder klachten. Voor onderdelen gaat het afhankelijk van het verantwoordelijkheidsgebied om retouren van producten, leverbetrouwbaarheid, opdrachtevolumen, tempo waarmee de aftersales klachten verhelpt etc.

- **Daadwerkelijk met de indicatoren aan de gang**

Informeren over KPI's is niet genoeg. Hoe groter de betrokkenheid van de medewerkers bij het tot stand komen van de KPI's, hoe meer kans er is dat het werken met indicatoren slaagt. Bespreek regelmatig de scores van de indicatoren in het werkoverleg en ga over tot de acties die zorgen voor verbetering.

- **Het gaat om de trend**

Vaak wordt veel tijd en energie gestoken in het opstellen van de KPI's. Heel belangrijk, maar het gaat om resultaatverbetering. Focus op de trend die je signaleert: gaat het beter of niet? Dat is de kernvraag, niet: 'Zitten we op de norm'. Dit laatste speelt wellicht bij benchmarken en de vraag 'Doen anderen het nog beter?' Dit kan wél extra motiveren.

Als het alleen maar een top-down verhaal is dan mis je betrokkenheid en ook zet je dan een heleboel praktijkervaring buiten spel. Daarnaast tast je de motivatie om ermee te gaan werken aan.

Hierna volgt nog een lijst met voorbeelden van KPI's per functiegebied.

Marketing indicatoren:

- Marktaandeel
- Marktaandeel per productgroep
- Groei van het marktaandeel
- Aantal respondenten op mailing
- Inschrijvingen voor nieuwsbrief
- Aantal bezoekers op de website

Verkoop indicatoren:

- Aantal uitstaande offertes
- Aantal verloren offertes
- Succesratio offertes
- Aantal nieuwe klanten
- Aantal verloren klanten
- Omzet & omzetgroei

Productie indicatoren:

- Aantal productieorders per uur

- Aantal orders in backlog
- Aantal retouren naar reden
- Aantal uren stilstand per machine
- Voorraad per product

Inkoop & inslag indicatoren:

- Inkoopprijs
- Inkoopmarge
- Aantal stuks ingekocht
- Aantal leveranciers

Financiële indicatoren:

- Aantal verkoopfacturen
- Facturen over betaaltermijn
- Gemiddeld factuurbedrag
- Gemiddelde korting
- Bruto marge
- Netto marge

De lijst is niet volledig, het zijn 'slechts' voorbeelden die je kunnen helpen om de KPI's te vinden die specifiek voor jouw onderneming (branche) gelden en waarmee je het verschil kunt maken.